

Freie Universität



Berlin

WIRTSCHAFTSVERBÄNDE IN DEUTSCHLAND 2012/2013

Mitgliedergewinnung und -bindung als zentrale Herausforderung

Manuel Nicklich und Markus Helfen

Eine Kurzstudie des
Lehrstuhls für Unternehmenskooperation im
Management-Department der
Freien Universität Berlin

Berlin, November 2013

Vorwort

Die Wirtschaftsverbände stellen zentrale Akteure der politischen Arena dar. Im Zusammenwirken mit staatlichen Instanzen und Gewerkschaften sind sie maßgeblich an wirtschafts-, sozial- und arbeitsmarktpolitischen Entscheidungsprozessen beteiligt. Dennoch ist der Kenntnisstand darüber, wie die Verbände und Vereinigungen als Organisationen arbeiten, immer noch gering. Wir möchten daher aus organisationswissenschaftlicher Perspektive das Wissen über das Verbandsgeschehen verbreitern.

Schon an einer Vorläuferstudie im Jahr 2005/2006 hatten sich über 240 Verbände beteiligt. Die vorliegenden Befunde für 2012/2013 zu 208 Verbänden ermöglichen nunmehr einen ersten Überblick über Entwicklungen des Verbandsgeschehens im Zeitverlauf. Auch wenn im Einzelnen noch vertiefende Analysen ausstehen, so zeigen die hier zusammengestellten Ergebnisse doch, dass die Verbände in vielerlei Hinsicht eine erhebliche Konstanz in ihrer organisatorischen und politischen Schwerpunktsetzung aufweisen. So haben sich die Verbände hinsichtlich ihres Mitgliederbestandes und ihrer Mitgliedschaftsentwicklung im Vergleich zu den Jahren 2005/2006 konsolidiert. Zugleich zeigt sich, dass die Mitgliedergewinnung und -bindung als zentrale Managementaufgabe der Verbandsorganisationen noch an Bedeutung gewonnen hat. Die vielschichtigen Facetten dieser Aufgabe reichen dabei von der Teilhabe der Mitglieder an der Willensbildung bis hin zum Angebot attraktiver Dienstleistungen. Darüber hinaus fördert eine Detailauswertung zu den Arbeitgeberverbänden überraschende Befunde zutage. Insgesamt zeigen sich die Arbeitgeberverbände gegenüber sozialpartnerschaftlichen Orientierungen weit offener als noch vor einigen Jahren.

Bedanken möchten wir uns bei den Geschäftsführern und Verantwortlichen der Wirtschaftsverbände, die sich die Zeit genommen haben, an unserer Studie teilzunehmen. Darüber hinaus bedanken wir uns bei der Hans-Böckler-Stiftung, die durch die Förderung des Projektes „Tariflosigkeit auf dem Weg zum Normalzustand? Die tarifpolitischen Folgen personalpolitischer Flexibilisierung und verbandlicher Fragmentierung“ (HBS Projektnummer 2011-466-2) die vorliegende Befragung möglich gemacht hat.

Prof. Dr. Jörg Sydow

Dr. Markus Helfen

Management-Department,
Freie Universität Berlin

Übersicht

Vorwort	II
Übersicht	III
1. Einleitung	1
2. Forschungsansatz und Datengrundlage	2
3. Mitgliedergewinnung und -bindung als zentrale Herausforderung	5
3.1. Mitgliederbestand und -entwicklung	7
3.2. Teilhabe der Mitglieder	10
3.3. Dienstleistungen für die Mitglieder	11
4. Politischer Einfluss	12
5. Sonderauswertung Arbeitgeberverbände	13
6. Zusammenfassung	17
Literatur	19
Kontakt	20

1. Einleitung

Die vorliegende Studie lenkt den Blick auf die Wirtschaftsverbände als besonderer Typus von Organisationen, die verschiedene Zielstellungen zwischen Mitgliederbindung und politischer Einflussnahme austarieren müssen, um erfolgreich zu sein (Hoebel 2012). Wie bei anderen Großorganisationen hat die Bindungskraft der Verbände nachgelassen, so dass eine Mitgliedschaft im Wirtschaftsverband für viele Unternehmen heute keine Selbstverständlichkeit mehr ist, wohlgleich die Verbände nach wie vor in unterschiedlichsten Entscheidungsprozessen von erheblicher Bedeutung sind (Schroeder/Weßels 2010; Traxler/Huemer 2007). Für die Verbände bedeutet dies, dass sie von ihren Mitgliedsunternehmen unmittelbarer als früher daran gemessen werden, wie gut sie den Spagat zwischen Einbindung der Mitgliedschaft, der Interessenvertretung und der Bereitstellung von Dienstleistungen bewerkstelligen. Zudem unterliegen die Verbände auch der kritischen Beobachtung durch die Öffentlichkeit, deren Legitimationszuschreibung den verbandlichen Handlungsspielraum jenseits der Kosten- und Nutzenkalküle der Mitgliedsunternehmen beeinflusst. Diese Gemengelage rückt das *Verbandsmanagement* in den Mittelpunkt, dessen Gestaltung über die Anzahl der Mitglieder und die Ressourcenausstattung des Verbandes mitentscheidet, aber auch auf die Außenwirkung ausstrahlt. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend über verschiedene Facetten des Managements von Verbandsorganisationen berichtet, so wie sie sich in den Jahren 2012/2013 darstellen. Neben Auswertungen zu den allgemeinen Aspekten der Verbandsorganisation (u.a. Verbandsgröße, Mitarbeiter, Sektor) rücken wir in dieser Kurzstudie vor allem die Mitgliedergewinnung und -bindung in den Vordergrund. Zudem richten wir den Blick auf die politischen Leistungen der Verbandsorganisationen und hier besonders auf die Arbeitgeberverbände.

Die **Hauptergebnisse** lassen sich in den folgenden Aussagen verdichten:

- Waren die Verbandsorganisationen im Zeitraum 2001 bis 2006 mehrheitlich von einer Stagnation bzw. Schrumpfung des Mitgliederbestandes gekennzeichnet, hat sich in den Jahren 2006 bis 2012 eine Mehrheit der Wirtschaftsverbände diesbezüglich konsolidiert. Die Mitgliedergewinnung und -bindung bleibt aber eine überragende Herausforderung.
- Die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen bei den politischen Aufgaben der Verbände sind im Vergleich zu 2005/2006 konstant geblieben. Allerdings haben sich die innerorganisatorischen Herausforderungen gewandelt, wobei die Arbeitsteilung von Ehren- und Hauptamt besonders im Fokus steht.
- Unsere Sonderauswertung zu den Arbeitgeberverbänden zeigt, dass sozialpartnerschaftliche Orientierungen und kollektivvertragliche Regelungen positiver beurteilt

werden als noch 2005/2006. Gesetzliche Regulierungsvorhaben zur Neuordnung des Arbeitsmarktgeschehens werden von den Arbeitgeberverbänden mit Ausnahme einer gesetzlichen Stützung der sog. Tarifeinheit kritisch betrachtet, auch wenn ein begrenzter, aber nicht unerheblicher Teil Zustimmung signalisiert.

2. Forschungsansatz und Datengrundlage

Der Forschungsansatz dieser Studie folgt der Idee, dass Verbände komplexe Organisationen sind, die mehrere Zielstellungen gleichzeitig verfolgen (grundsätzlich March/Simon 1958). Versucht man diese Zielstellungen in eine Art Kompass einzuordnen, umfasst ein Verbandsmanagement vier "Himmelsrichtungen": Verbände sind sowohl "Vereine" und "(Interessen-)Vermittler" als auch "Lobbyorganisationen" und "Unternehmen" (vgl. Abbildung 1). Zu diesen Zielrichtungen lassen sich zentrale Kompetenzen des Verbandsmanagements zuordnen. Hierzu zählt zunächst die *Mitgliedergewinnung und -bindung*, und zwar zum einen durch Ermöglichung der Teilhabe der Mitgliedsunternehmen, zum anderen durch ein Angebot an attraktiven Dienstleistungen. Hinzu kommt die Wahrnehmung von *politischem Einfluss* durch die Vertretung der Mitgliederinteressen, aber auch durch die Verpflichtung der Mitglieder auf getroffene Vereinbarungen mit anderen Akteuren. Zudem umfasst das Management von Verbänden die Fähigkeit zu *Führung* und *Zielformulierung*. Führung bezieht sich sowohl auf eine Umsetzungsfähigkeit, im Interesse der Mitglieder zu handeln – etwa um bedarfsorientiert Dienstleistungen in verlässlicher Qualität anzubieten –, als auch auf eine Durchsetzungsfähigkeit der Verbandsorganisation gegenüber den Mitgliedern, wenn es darum geht, die Legitimitätszuschreibung von außen durch Staat, Medien oder Gewerkschaften zu gewährleisten. Die Fähigkeit der Zielformulierung bezieht sich ihrerseits auf zwei Komponenten, und zwar einerseits auf die angemessene Einbeziehung der Mitglieder in die Zielauswahl, andererseits auf die Darstellung der Verbandsziele im Außenraum.

Entlang dieser Managementkompetenzen und den dafür jeweils zum Einsatz gebrachten monetären, personellen und institutionellen Ressourcen, lässt sich das Verbandsmanagement einteilen in eine nach innen gerichtete Komponente, d.h. überwiegend mitgliedschaftsbezogene Ziele, und eine nach außen gerichtete Komponente, d.h. überwiegend auf den politischen Einfluss auf die Verbandssumwelt bezogene Ziele (so schon Child et al. 1973). Diese Ziele schließen sich in der Praxis weder notwendigerweise aus, noch sind sie immer kongruent, so dass Zielkonflikte das Management von Verbandsorganisationen zu einem durchaus komplexen und kontinuierlichen Unterfangen machen. Beispielsweise kann eine zu einseitige Orientierung an den Mitgliederinteressen, die Vermittlungsfähigkeit und auch die politische Einflussnahme beeinträchtigen. Oder ein Verband, der sich zu stark auf die Bereitstellung von

Dienstleistungen konzentriert, kann auf diese Weise einer Kundenmentalität der Mitgliedsunternehmen Vorschub leisten, was sich ungünstig auf die Beteiligung der Mitglieder an der politischen Willensbildung auswirken mag. Des Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass in Deutschland das Austarieren dieser unterschiedlichen Zielsetzungen durch eine Arbeitsteilung zwischen verschiedenen institutionellen Domänen ausdifferenziert ist, was wiederum jeweils idealtypische Schwerpunktsetzungen nach sich zieht: Die Industrieverbände zielen vor allem auf die branchenspezifische Wirtschaftspolitik, während die Arbeitgeberverbände sich schwerpunktmäßig mit der Arbeits- und Sozialpolitik befassen. Eine Sonderrolle nehmen die kollektiven Handwerksorganisationen ein, die in Innungsverbänden vor allem die mittelständische Wirtschaft vertreten und dabei sowohl industriepolitische als auch arbeits- und sozialpolitische Aufgaben wahrnehmen (vgl. Schmitter/Streeck 1999).

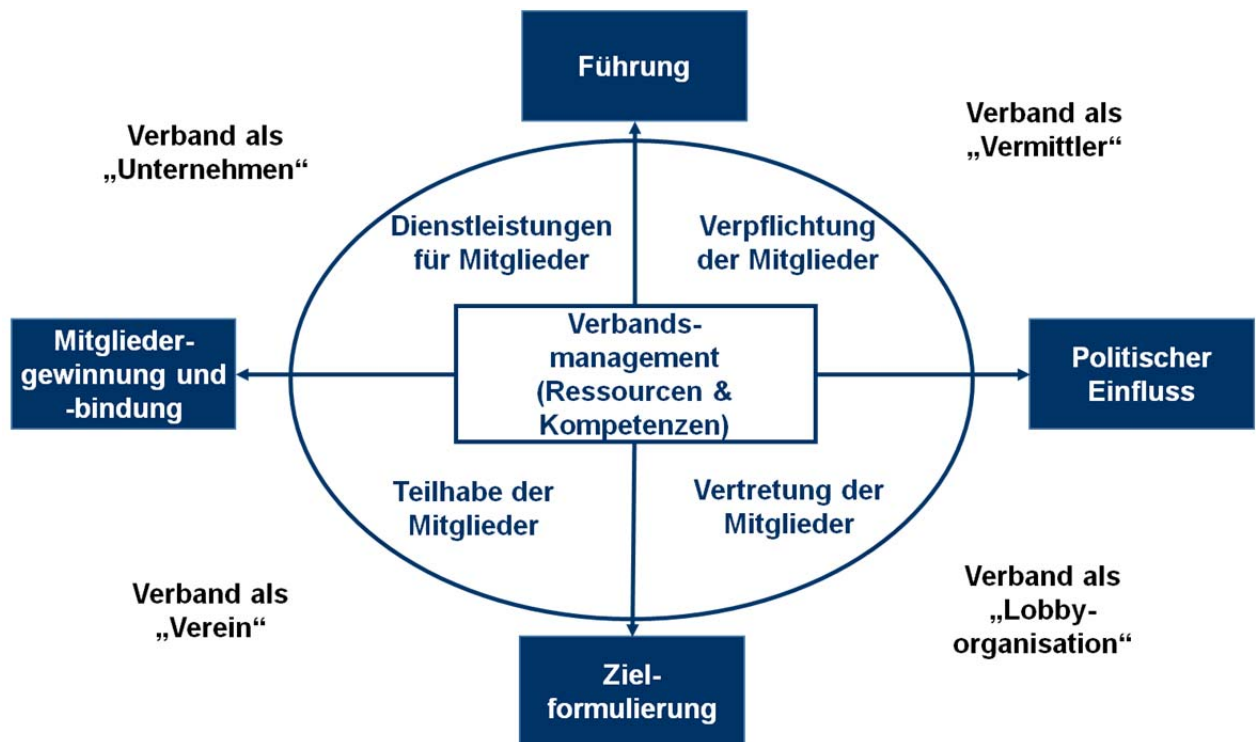


Abbildung 1:
Kompass für die Verbandsorganisation (in Anlehnung an Schmitter/Streeck 1999)

Auf Grundlage dieses Forschungsansatzes sind mit Hilfe einer schriftlichen Befragung der Geschäftsführer in zwei Wellen (Oktober 2012, Juni 2013) Daten von 208 deutschen Wirtschaftsverbänden erhoben worden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 18,4 Prozent (23,1 Prozent bei der Befragung 2005/2006). Inhaltlich hat sich die Befragung auf die folgenden Schwerpunkte erstreckt:

- Allgemeine Angaben zur Verbandsorganisation (u. a. Verbandsdomäne, -größe und -gliederung),

- Angaben zu den Verbandsmitgliedern
(u. a. Mitgliederstand und -entwicklung, Zu- und Abgangsgründe),
- Angaben zu den politischen und wirtschaftlichen Verbandsleistungen
(u. a. politische Herausforderungen, angebotene wirtschaftliche Leistungen),
- demographische Aspekte der Verbandsführung
(u. a. Ausbildung und Berufserfahrung der befragten Leitungspersonen).

	Befragung 2012/2013		Befragung 2005/2006	
	absolut	relativ	absolut	relativ
Verbandsart				
Arbeitgeberverbände	117	56.2 %	140	57.5 %
Industrieverbände	47	22.6 %	45	18.4 %
Innungen	32	15.4 %	43	17.6 %
Sonstige Verbände	12	5,8 %	16	6,5 %
Gesamt	208	100.0 %	244	100.0 %
Verbandskategorie				
Bundes- und Dachverband	85	40.9 %	93	38.1 %
Landesverband	94	45.2 %	105	43.1 %
Regional- und Lokalverband	29	13.9 %	46	18.9 %
Gesamt	208	100.0 %	244	100.0 %
Mitarbeiterzahl des Verbandes				
bis unter 10 Mitarbeiter	117	59.4 %	144	60.3 %
10 bis unter 20 Mitarbeiter	47	23.9 %	53	22.2 %
20 Mitarbeiter und mehr	33	16.7%	42	17.6 %
Gesamt	197	100.0 %	239	100.0 %
Haushaltsgröße des Verbandes				
bis unter 250 Tsd. Euro	39	20.0 %	47	19.7 %
250 Tsd. bis unter 1 Mio. Euro	74	37.9 %	80	33.6 %
1 Mio. bis unter 5 Mio. Euro	67	34.4 %	87	36.6 %
5 Mio. Euro und mehr	15	7.7 %	24	10.1 %
Gesamt	195	100.0 %	238	100.0 %
Sektor				
Verarbeitendes Gewerbe	94	45.2 %	115	47.1 %
Verkehr, Baugewerbe und Handwerk	57	27.4 %	51	20.9 %
Handel, Kredit und sonstige Dienstleistungen	43	20,7%	60	24.6 %
Branchenübergreifend	14	6.7 %	18	7.4 %
Gesamt	208	100.0 %	244	100.0 %

Tabelle 1:
Vergleich der Verbandsstichproben 2005/06 und 2012/13

Für 2012/2013 sind unter den antwortenden Verbänden 117 Arbeitgeberverbände (inkl. Mischverbände; 56,2 Prozent), 47 Industrieverbände (22,6 Prozent) und 32 Innungsverbände (15,4 Prozent). Weitere 12 Verbände (5,8 Prozent) fallen in die Kategorie der sonstigen Verbände, die insbesondere Berufs- und Selbständigenverbände umfassen, die hier aus der weiteren Analyse ausgeschlossen bleiben. Die meisten der antwortenden Verbände (45,2 Prozent) sind auf Landesebene tätig. Blickt man auf den in Tabelle 1 dargestellten Vergleich der Strukturindikatoren, zeigt sich, dass gegenüber der Stichprobe aus dem Jahr 2005/2006 ähnliche Verteilungen vorliegen, sodass sich eine gute Vergleichbarkeit ergibt.

Als Maßstab für die Größe der Verbände wurden einerseits die Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter und andererseits die Haushaltsgröße herangezogen. Der größte Anteil der Verbände (59,4 Prozent) hat weniger als 10 Mitarbeiter. Lediglich 16,7 Prozent der antwortenden Verbände beschäftigt mehr als 20 Mitarbeiter. In Bezug auf die Haushaltsgröße verfügt die Mehrheit der Verbände über weniger als 1 Mio. Euro und ist den Kategorien unter 250 Tsd. Euro (20,0 Prozent) und zwischen 250 Tsd. und 1 Mio. Euro zuzuordnen (37,9 Prozent). Auf einen Etat von über 5 Mio. Euro können nur 7,7 Prozent der Wirtschaftsverbände zurückgreifen. Hinsichtlich der Sektorzugehörigkeit kann festgehalten werden, dass die Verbände aus der Stichprobe die gesamte Bandbreite abdecken, wobei die meisten dem Bereich „verarbeitendes Gewerbe“ zuzurechnen sind (47,1 Prozent). Der Rest entfällt auf „Verkehr, Baugewerbe und Handwerk“ mit 27,4 Prozent sowie „Handel, Kredit und sonstige Dienstleistungen“ mit 20,7 Prozent. Darüber hinaus ist ein kleiner Teil der Verbände (6,7 Prozent) branchenübergreifend tätig.

3. Mitgliedergewinnung und -bindung als zentrale Herausforderung

Die **zentrale Kompetenz des Verbandsmanagements ist die Mitgliedergewinnung und -bindung**, sofern das nach innen gerichtete Verbandshandeln betrachtet wird. Um dies aufzuzeigen, sind die Verbände besonders relevant, die unmittelbar Mitgliedsunternehmen organisieren; also etwa nicht Verbände von Verbänden wie Spitzenvereinigungen. Von den 208 Verbänden in der Stichprobe 2012/2013 lassen sich 191 als Mitgliedsverbände einordnen. Auf diese beziehen sich die nachfolgenden mitgliedschaftsbezogenen Auswertungen.

Schon ein Blick auf die Einschätzungen der Verbandsgeschäftsführer zu den innerorganisatorischen Herausforderungen zeigt die Bedeutung der Mitgliedergewinnung und -bedeutung sehr deutlich. So ordnen die Befragten auf die offene Frage nach den wichtigsten innerorganisatorischen Herausforderungen drei unmittelbar im Feld der Mitgliedergewinnung und -bindung ein: die Mitgliedergewinnung und -bindung ganz allgemein, das Angebot an Dienst-

leistungen und die Mitgliederbetreuung sowie die verbandsinterne Willensbildung und Kommunikation, und zwar unabhängig von der Verbandsart (vgl. Abbildung 2). Immerhin halten gut ein Fünftel der Befragten die Mitgliedergewinnung und -bindung allgemein für eine der wichtigsten Herausforderungen.

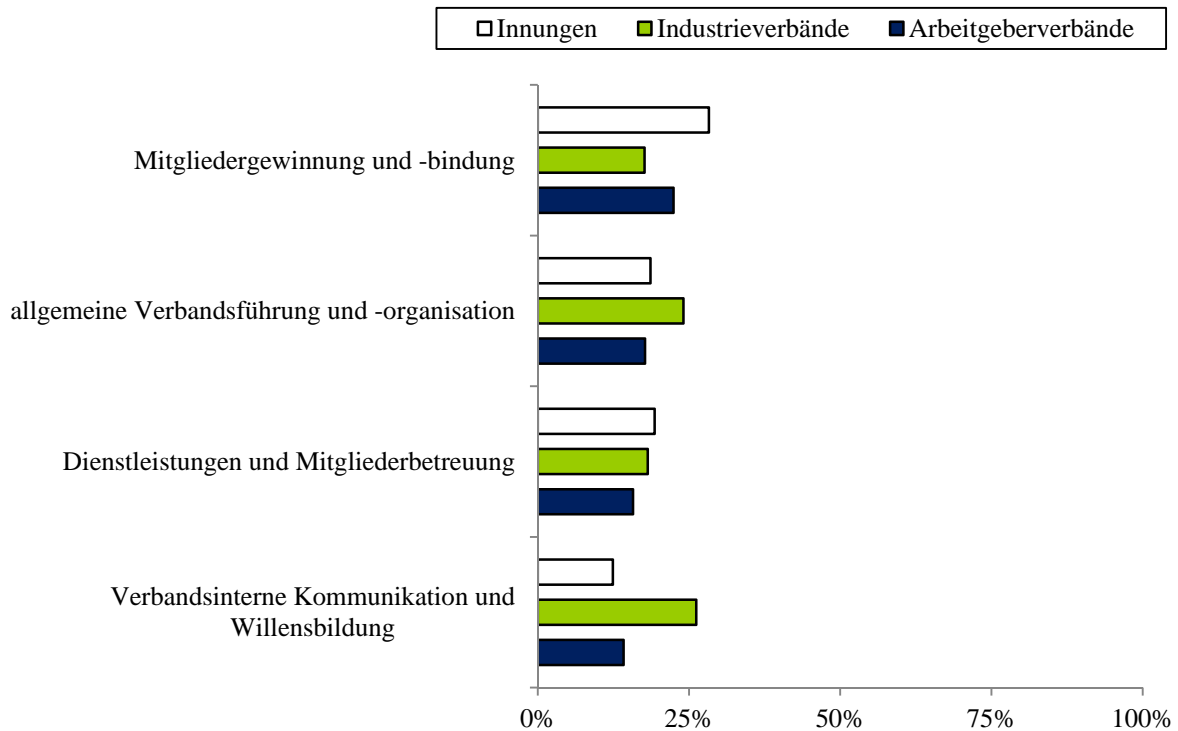


Abbildung 2:
Wichtige innerorganisatorische Herausforderungen des Verbandsmanagements (2012/2013)

Differenziert man die Befunde nach Verbandsart wird deutlich, dass **Mitgliedergewinnung und -bindung allgemein** bei Arbeitgeberverbänden (für 22,4 Prozent einer der wichtigsten Herausforderungen) und Innungen (28,3 Prozent Nennungen) **ganz oben auf der Prioritätenliste** steht, während sie bei den Industrieverbände mit 17,6 Prozent nur an dritter Stelle rangiert. Fragen zur allgemeinen Verbandsführung und -organisation nehmen bei den Industrieverbänden demgegenüber mit insgesamt 19,3 Prozent die zweite Stelle bei den wichtigsten innerorganisatorischen Herausforderungen ein. Unter diese Kategorie fallen insbesondere die Rekrutierung geeigneter Führungskräfte und andere Personalfragen (z.B. Personalkosten), es können aber auch Pläne für Zusammenschlüsse mit anderen Verbänden oder die (De-)Zentralisierung des Verbandes dazu gezählt werden.

An dritter Stelle der wichtigsten innerorganisatorischen Herausforderungen werden bei allen Verbandsarten das Dienstleistungsangebot und die Mitgliederbetreuung genannt (16,9 Prozent). Wobei Innungen einen etwas stärkeren Fokus (19,3 Prozent) auf diese Bereiche legen

als Arbeitgeber- (15,7 Prozent) oder Industrieverbände (18,2 Prozent). Für die Industrieverbände stellt die verbandsinterne Kommunikation und Willensbildung die zentrale Herausforderung dar; immerhin wird dies von mehr als einem Viertel des Befragten so gesehen. Im Einzelnen fallen unter diese Kategorie Aspekte wie die Kommunikation und der Informationsfluss zwischen einzelnen Mitgliedern bzw. den Mitgliedern und dem Verband, aber auch die Abstimmung zwischen Landesverbänden.

Diese Befundlage zur besonderen Bedeutung von Mitgliedergewinnung und -bindung für das Verbandsmanagement ist **auch im Vergleich zu 2005/2006 vergleichsweise stabil**, wobei seinerzeit "Haushalt und Beiträge" ebenfalls unter den wichtigen Herausforderungen zu finden war (vgl. Helfen 2006); 2012/2013 kommt dieser Bereich aber erst an sechster Stelle. Ist Mitgliedergewinnung und -bindung von zentraler Bedeutung für das Verbandsmanagement, stellt sich die Frage, wie erfolgreich die Verbände in dieser Hinsicht agieren. Nachfolgend werden daher zunächst quantitative Indikatoren herangezogen um die Mitgliedergewinnung und -bindung zu beschreiben, und zwar der absolute Mitgliederbestand, der relative Organisationsgrad aber auch die Mitgliedschaftsdynamik über den Zeitverlauf. Anschließend werden die Herausforderungen des Verbandsmanagements beleuchtet, die sich auf die Fähigkeit der Verbände beziehen, die Unternehmen durch Teilhabe an der verbandsinternen Willensbildung und das Angebot von Dienstleistungen zu einer Mitgliedschaft zu bewegen bzw. Mitglieder im Verband zu halten.

3.1. Mitgliederbestand und -entwicklung

Bezogen auf den absoluten Mitgliederbestand zeigen sich – wie schon bei der Befragung 2005/2006 – **grundlegende Unterschiede zwischen den Verbandsarten**. Insbesondere die Innungen haben eine größere Anzahl von Unternehmensmitgliedern, was an der mittelständischen Struktur ihrer Mitgliedschaft liegen mag. So haben zwei Drittel der Innungen über 500 Mitglieder. Mit Blick auf die Branchenzugehörigkeit kann festgestellt werden, dass der größte Teil der Verbände – mit Ausnahme des Bereichs „Handel, Kredit und sonstige Dienstleistungen“ – in der Kategorie unter 500 Mitglieder zu finden ist. Allerdings lassen sich hier Unterschiede zu der Befragung 2005/2006 finden, als in der Kategorie „Verkehr, Baugewerbe und Handwerk“ der größte Teil angab, weniger als 500 Mitglieder zu haben (vgl. Tabelle 2).

Für eine vergleichende Beurteilung der **relativen Organisationsleistung der Verbände** ist der Organisationsgrad als aussagefähiger als die absolute Höhe des Mitgliederstandes zu bewerten (vgl. Tabelle 3). Der Organisationsgrad bezeichnet das Verhältnis von tatsächlichen zu potenziellen Mitgliedsunternehmen innerhalb der gegebenen Verbandsdomäne. Insgesamt

liegt der durchschnittliche Organisationsgrad – hier durch die subjektive Einschätzung der Befragten erfasst – bezogen auf die Unternehmen bei 57 Prozent und damit etwas niedriger als noch 2005 (59 Prozent).

	Mitgliederbestand 2012/2013			Mitgliederbestand 2005/2006		
	bis unter 500 Mitglieder	500 Mitglieder und mehr	Anzahl	bis unter 500 Mitglieder	500 Mitglieder und mehr	Anzahl
Verbandsart						
Arbeitgeberverbände	67.9	32.1	109	79.2	20.8	125
Industrieverbände	67.6	32.4	37	69.7	30.2	43
Innungen	35.7	64.3	28	16.1	83.9	31
Gesamt	62.6	37.4	174	67.3	32.7	199
Sektor						
Verarbeitendes Gewerbe	70.1	29.9	77	79.0	21.0	100
Verkehr, Baugewerbe und Handwerk	61.5	38.5	52	39.0	61.0	41
Handel, Kredit und sonst. Dienstl.	45.4	54.5	33	65.9	34.1	44
Gesamt	62.3	37.6	162	67.0	33.0	185

Tabelle 2:
Mitgliederbestand nach Verbandsart und Branche

Bei einer Differenzierung nach Verbandsart und Branche ergeben sich die folgenden Unterschiede: Bei den Industrieverbänden weisen 78,4 Prozent der Verbände einen Organisationsgrad von über 50 Prozent auf – sprich nach eigenen Angaben werden mehr als die Hälfte der potentiellen Mitgliedsunternehmen organisiert. Bei den Innungen ergeben sich gegenüber der Befragung 2005/2006 Veränderungen: Waren damals noch 65,6 Prozent der Verbände in der Kategorie mit über 50 Prozent Organisationsgrad eingruppiert, sind dieser Gruppe in der Befragung 2012/13 nur noch 53,6 Prozent der Verbände zuzuordnen. Blickt man auf die sektoralen Unterschiede, zeigt sich, dass im verarbeitenden Gewerbe über drei Viertel der Verbände einen Organisationsgrad von über 50 Prozent aufweisen, während im Bereich "Verkehr, Baugewerbe und Handwerk" nur 53,1 Prozent der Verbände mit einem Organisationsgrad von über 50 Prozent aufwarten können. Der absolute Mitgliedsbestand und der relative Organisationsgrad stellen jeweils Momentaufnahmen dar. Um Veränderungen im Zeitverlauf zu erkennen, ist auch ein Blick auf die Mitgliedschaftsentwicklung nötig. In Tabelle 4 wird daher die Veränderung des Mitgliederbestandes im Zeitraum zwischen 2001 und 2005/06 sowie zwischen 2006 und 2012/13 betrachtet.

	Organisationsgrad bezogen auf Unternehmen 2012/2013			Organisationsgrad bezogen auf Unternehmen 2005/2006		
	bis unter 50 Prozent	50 Prozent und mehr	Anzahl	bis unter 50 Prozent	50 Prozent und mehr	Anzahl
Verbandsart						
Arbeitgeberverbände	39.6	60.4	106	34.5	65.5	119
Industrieverbände	21.6	78.4	37	22.5	77.5	40
Innungen	46.4	53.6	28	34.3	65.6	32
Gesamt	36.8	63.2	171	31.9	68.1	191
Sektor						
Verarbeitendes Gewerbe	22.8	77.2	79	21.9	78.1	96
Verkehr, Baugewerbe und Handwerk	46.9	53.1	49	45.0	55.0	40
Handel, Kredit und sonst. Dienstl.	48.5	51.5	33	34.9	65.1	43
Gesamt	35.4	64.6	161	30.2	69.8	179

Tabelle 3:
Organisationsgrad nach Verbandsart und Branche

Dabei wird eine einfache Unterteilung der Verbände verwendet: In der ersten Gruppe werden alle Verbände mit schrumpfendem, in der zweiten Gruppe alle Verbände mit wachsendem bzw. stabilem Mitgliedsbestand zusammengefasst. Während die Mehrheit der Wirtschaftsverbände in den Jahren 2001 bis 2005/06 unter Mitgliederverlusten zu leiden hatte, erscheinen die **Mitgliederbestände der Verbände im Zeitraum von 2006 bis 2012 konsolidiert.**

	Mitgliederentwicklung 2006-2012/13			Mitgliederentwicklung 2001-2005/06		
	geschrumpft	stabil/gestiegen	Anzahl	geschrumpft	stabil/gestiegen	Anzahl
Verbandsart						
Arbeitgeberverbände	34.6	65.4	104	61.9	38.1	118
Industrieverbände	13.9	86.1	36	51.3	48.7	37
Innungen	44.4	55.6	27	51.6	48.4	31
Gesamt	31.7	68.3	167	58.1	41.9	186
Sektor						
Verarbeitendes Gewerbe	28.2	71.8	71	62.4	37.6	93
Verkehr, Baugewerbe und Handwerk	36.5	63.5	52	56.4	43.6	39
Handel, Kredit und sonst. Dienstl.	43.7	56.3	32	48.8	51.2	43
Gesamt	34.2	65.8	155	57.7	42.3	176

Tabelle 4:
Mitgliederentwicklung nach Verbandsart und Branche

So zeigt sich, dass über die verschiedenen Verbandsarten hinweg **31,7 Prozent der Verbände geschrumpft** sind, während es bei der Befragung 2005/2006 noch 58,1 Prozent waren. Allerdings zeigen sich **wesentliche Unterschiede zwischen den Verbandsarten**. So sind bei den Industrieverbänden mit einem Anteil von 13,9 Prozent die wenigsten Verbände von Verlusten betroffen, wohingegen Arbeitgeberverbände und Innungen häufiger Mitgliedschaftseinbußen hinzunehmen hatten. Mit Blick auf die sektoralen Unterschiede zeigt sich, dass Verbände im Bereich „Handel, Kredit und sonstige Dienstleistungen“ mit 43,7 Prozent am häufigsten von einer Schrumpfung betroffen sind. Im Vergleich zu 2005/2006 ist zudem der starke Umschwung im verarbeitenden Gewerbe zu erwähnen: 2005/06 waren noch 62,4 Prozent der Verbände von einer Schrumpfung der Mitgliedschaft betroffen; aktuell sind es nur noch 28,2 Prozent.

3.2. Teilhabe der Mitglieder

Der Vereinscharakter der Verbände ist insbesondere bei der Einbindung der Mitglieder in der Entscheidungsfindung zu erkennen. Hierbei sind neben der Beteiligung der Mitglieder bei den Mitgliederversammlungen und dem Zielfindungsprozess auch das ehrenamtliche Engagement der Mitglieder und die Konsensbildung in Bezug auf grundlegende Ziele zu nennen (vgl. Abbildung 3).

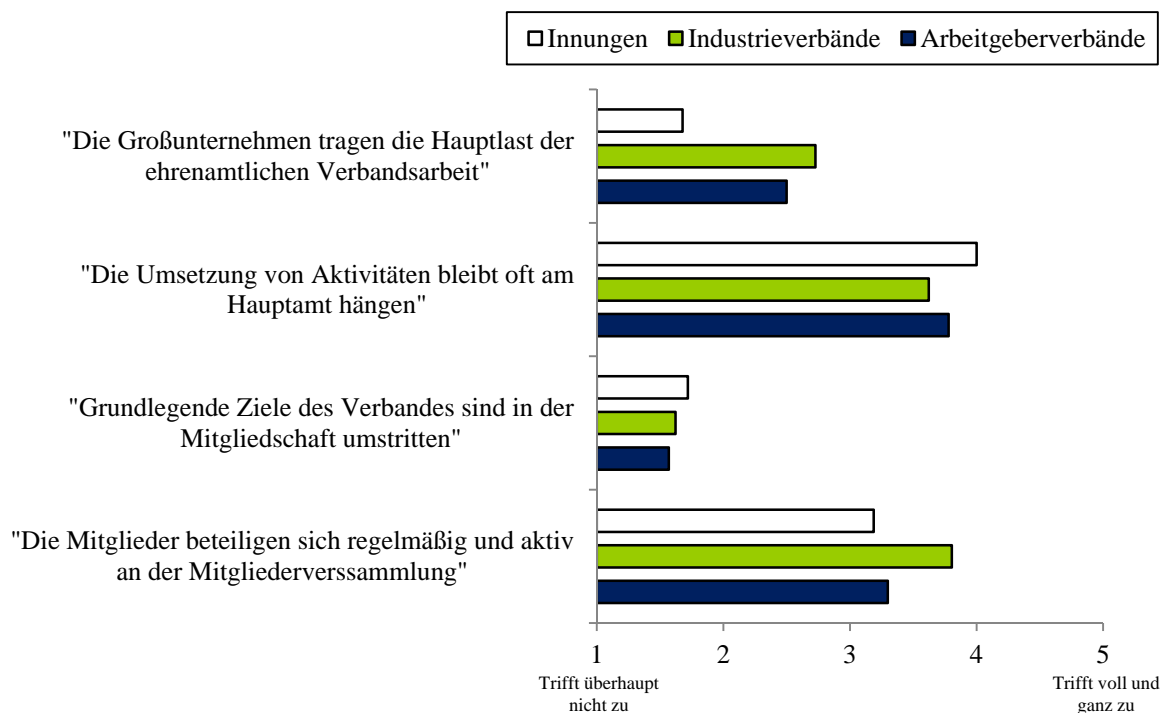


Abbildung 3:
Teilhabe der Mitglieder nach Verbandsart (2012/13)

Die Umsetzung der Verbandsführung kann als eine der wichtigsten innerorganisatorischen Aufgaben identifiziert werden. Bemerkenswert ist die Beurteilung der **Arbeitsteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt**: Hier findet die Aussage "Die Umsetzung von Aktivitäten bleibt oft am Hauptamt hängen" eine große Zustimmung, was auf eine mangelnde Bereitschaft der Mitgliedschaft hindeuten mag, sich im Verband ehrenamtlich zu engagieren. Bei der detaillierten Betrachtung wird die aktive und regelmäßige Mitgliederbeteiligung bei den Mitgliederversammlungen als wenig problematisch angesehen; vor allem bei den Industrieverbänden. Und auch bei der Identifikation mit den verbandlichen Zielen werden kaum Schwierigkeiten gesehen: Der Aussage "Grundlegende Ziele des Verbandes sind in der Mitgliedschaft umstritten" wird über die unterschiedlichen Verbandsarten hinweg nur selten zugestimmt. Dass die Großunternehmen die Hauptlast der ehrenamtlichen Verbandsarbeit tragen, trifft vor allem bei den Industrie- und Arbeitgeberverbänden auf Zustimmung.

3.3. Dienstleistungen für die Mitglieder

Als weitere Facette von Mitgliederbindung und Mitgliedergewinnung können die verbandlichen Dienstleistungen betrachtet werden. In diesem Zusammenhang können Verbände als "(Dienstleistungs-)Unternehmen" charakterisiert werden, die Serviceleistungen exklusiv für ihre Mitglieder bereitstellen (vgl. Abbildung 4).

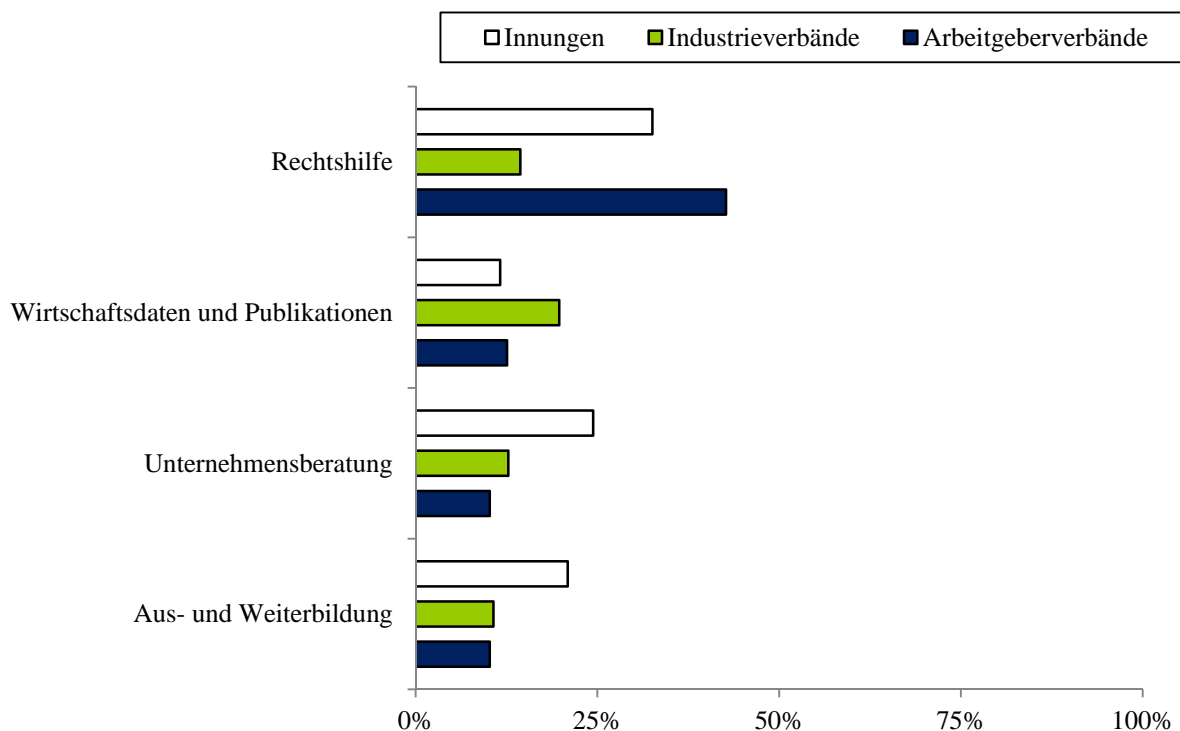


Abbildung 4:
Die wichtigsten Dienstleistungen nach Verbandsart (2012/13)

Die Bedeutung dieser Zielstellung der Verbände als "Unternehmen" lässt sich auch daran erkennen, dass nach den Einschätzungen der befragten Verbandsgeschäftsführer die **Attraktivität des Service-Angebots der bedeutendste Grund für Neuzugänge** ist, und zwar konstant über beide Befragungen hinweg und bei allen Verbandsarten. Insgesamt lassen sich vier Bereiche als zentrale wirtschaftliche Leistungen der Verbände identifizieren: Die Bereitstellung von Wirtschaftsdaten in Form von Branchenanalysen und Fachpublikationen, die rechtliche Beratung der Mitgliedsfirmen, die Unternehmensberatung sowie die Unterstützung bei Aus- und Weiterbildung. Hinzu kommt noch die Leistung der Kontaktvermittlung, bei der mit Hilfe von Veranstaltungen und Arbeitskreisen und ähnlichem Kontakte zwischen den einzelnen Mitgliedern hergestellt werden. Betrachtet man die vier zentralen Leistungsbereiche nach Verbandsart, lassen sich jedoch Unterschiede feststellen. Über alle Verbandsarten hinweg ist nach wie vor die **Rechtsberatung bzw. -hilfe** für die Unternehmen die wichtigste Leistung. Allerdings ist die Rechtsberatung vor allem bei Arbeitgeberverbänden und Innungen die weit wichtigste Leistung, während bei Industrieverbänden **Wirtschaftsdaten und Publikationen** häufiger nachgefragt werden. Bei Innungen spielen darüber hinaus Unternehmensberatung und Aus- und Weiterbildung eine zentrale Rolle.

4. Politischer Einfluss

Wirtschaftsverbände in ihrer Gesamtheit zielen nicht nur auf die Pflege ihrer Mitglieder und die Gewinnung neuer Unternehmen, sondern nehmen zugleich als Lobbyorganisationen über unterschiedliche Kanäle politischen Einfluss im Interesse ihrer Mitglieder (Speth 2013). Zu diesem Zweck organisieren Verbände die Zielformulierung aus der Mitgliedschaft heraus, kommen aber darüber hinaus auch einer Führungsrolle nach, indem sie die Mitglieder ihrerseits auf die Einhaltung von Vereinbarungen mit Außenstehenden verpflichten. Auf diese Weise steht das Verbandsmanagement in einem Abwägungsdilemma zwischen der Integrationsleistung der eigenen Organisation durch Einbezug der Mitgliederinteressen und der Berücksichtigung von Interessen außenstehender Akteure. Die Bewerkstelligung dieses Spagats wirkt sowohl auf die Fähigkeit der politischen Einflussnahme ein, als auch auf die Bindekraft des Verbandes gegenüber den Mitgliedern. Analog zum nach innen gerichteten Verbandsmanagement sind die Verbandsgeschäftsführer darum gebeten worden, die wichtigsten politischen Herausforderungen zu benennen und in eine Rangfolge zu bringen (vgl. Abbildung 5).

Zentrales Ergebnis ist, dass sich entlang der Verbandsart **typische Gewichtungen der politischen Herausforderungen** für die Wirtschaftsverbände zeigen. Für die Arbeitgeberverbände und die Innungen ist mithin wenig überraschend die „Arbeits-, Sozial und Bildungspolitik“

zentral; immerhin 54,7 Prozent der Arbeitgeberverbände bzw. 51,7 Prozent der Innungen sehen in diesem Bereich ihr wichtigstes politisches Handlungsfeld.

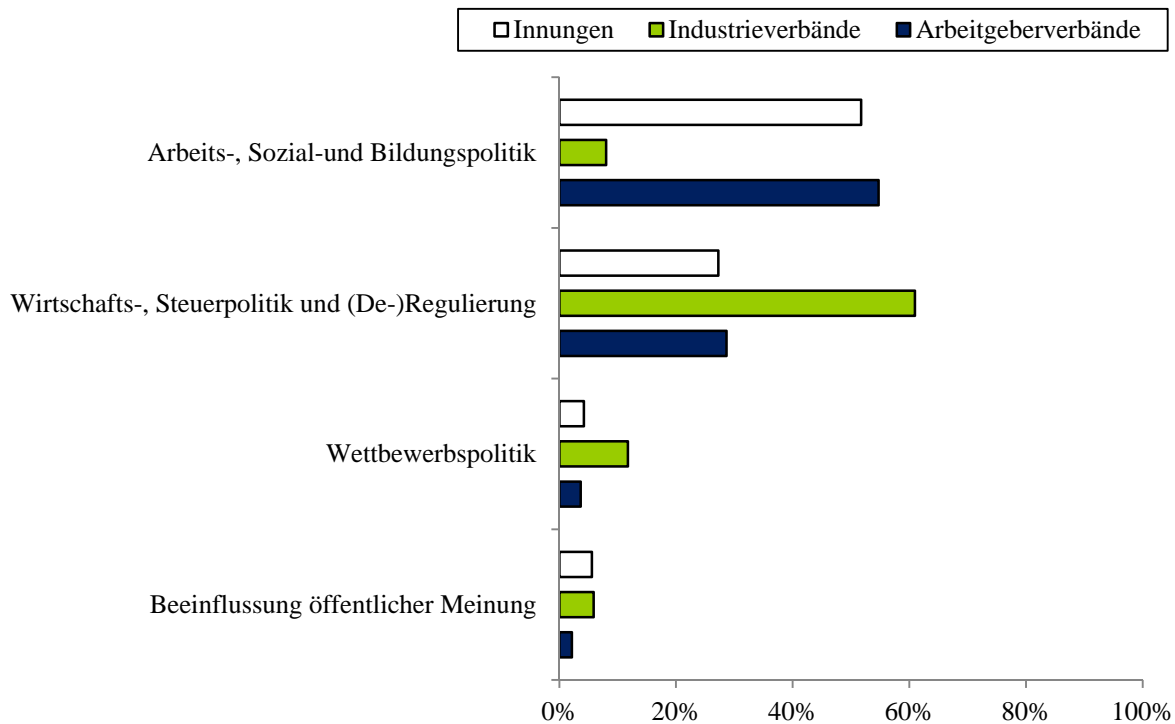


Abbildung 5:
Politische Herausforderungen (2012/13)

Im Einzelnen zählen neben der Tarifpolitik Themen wie der **Fachkräftebedarf**, die **Zukunft von Aus- und Weiterbildung** und der **demografische Wandel** zu den häufigsten Nennungen. Für die Industrieverbände ist „Wirtschafts-, Steuerpolitik und (De-)Regulierung“ von zentraler Bedeutung. Diesen Bereich halten 60,7 Prozent der Industrieverbände für die zentrale Herausforderung. Allerdings sehen immerhin 28,7 Prozent der Arbeitgeberverbände und 27,3 Prozent der Innungen in diesen Bereichen ebenfalls politische Herausforderungen. Der am häufigsten genannte Aspekt innerhalb dieses Bereichs ist neben nationalen und europäischen Regulierungsaktivitäten vor allem die **Energie- und Klimapolitik**.

5. Sonderauswertung Arbeitgeberverbände

Ausgehend von diesen Befunden wird nachfolgend die politische Einflussnahme entlang des eingeführten Kompasses näher beleuchtet. Als Beispiel dienen hier die Arbeitgeberverbände, da für diese in der Befragung 2012/2013 ein Schwerpunkt auf ihre tarifpolitische Vermittlerrolle gegenüber den Gewerkschaften und ihre Einflussnahme auf andere Akteure in der politischen Arena gelegt wurde. Im Einzelnen werden zunächst die Einschätzungen der Arbeitgeberverbände zur Tarifpolitik und Sozialpartnerschaft zusammengefasst, anschließend wird die

Positionierung der Arbeitgeberverbände zu derzeit in der Diskussion befindlichen gesetzlichen Regulierungsvorschlägen aufgezeigt.

Der folgende Teil der Auswertung beschränkt sich auf die 149 Verbände in der Stichprobe 2012/2013, die Arbeitgeberverbandsfunktionen übernehmen, was reine Arbeitgeberverbände, Mischverbände und teilweise Innungen einschließt. Zum Vergleich: Bei der Befragung 2005/2006 konnten hier 183 Verbände mit diesem Profil gezählt werden. Im einzelnen wurden die befragten Verbände gebeten, Einschätzungen bezüglich vorgegebener Aussagen auf einer 5-stufigen Likert-Skala von „trifft überhaupt nicht zu“ (1) bis „trifft voll und ganz zu“ (5) vorzunehmen. Die Kategorie Zustimmung erfasst hier ausschließlich die Ausprägungen „trifft eher zu“ (4) und „trifft voll und ganz zu“ (5), die eine explizite Zustimmung signalisieren, während unter Ablehnung die Ausprägungen „trifft überhaupt nicht zu“ (1), „trifft eher nicht zu“ (2) und „teils/teils“ (3) zusammengefasst werden.

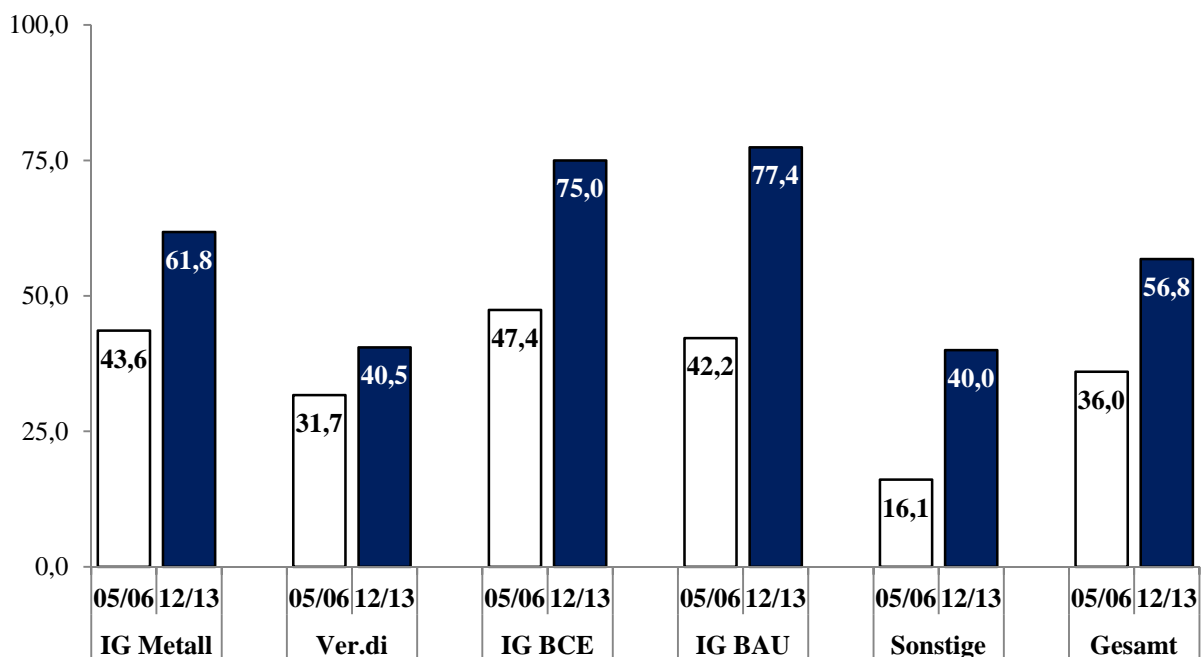


Abbildung 6:
Zustimmung zur Aussage „Tarifverträge bieten ausreichend Gestaltungsspielräume für die einzelnen Unternehmen“ (in Prozent)

Mit Blick auf die Ausgestaltung der Tarifverträge wurde u.a. die Frage nach ausreichenden Gestaltungsspielräumen für die einzelnen Unternehmen gefragt, um die Einschätzungen zur Differenzierungsmöglichkeit von Tarifverträgen zu erfassen (zu weiteren Einschätzungen der Verbände Nicklich 2013). Stimmten 2005/2006 nur 36,0 Prozent der Verbände der Aussage „Tarifverträge bieten ausreichend Gestaltungsspielräume für die einzelnen Unternehmen“ zu, so werden 2012/13 von 57 Prozent die **Gestaltungsräume in den Tarifverträgen mehrheit-**

lich als hinreichend eingestuft (vgl. Abbildung 6). Da es in diesem Fall auch auf die Vermittlung der Ziele gegenüber den Gewerkschaften ankommt, sind die Ergebnisse der Arbeitgeberverbände den Organisationsdomänen der größten Gewerkschaften der Privatwirtschaft (IG Metall, ver.di, IG BCE, IG BAU) zugeordnet worden. Zum Bereich der „Sonstigen“ gehören unter anderem Verbände, die im Organisationsbereich der NGG tätig sind. Hierbei lassen sich **wesentliche Unterschiede zwischen den einzelnen Gewerkschaftsbereichen** erkennen. So wird der Aussage von Verbänden, die sich mit den Industriegewerkschaften konfrontiert sehen (IG Metall, IG BCE, IG BAU), in einem größeren Maße zugestimmt als bei den Verbänden mit den Tarifpartnern „sonstige Gewerkschaften“ und „Ver.di“.

Ein **Stimmungsumschwung zeigt sich auch im Hinblick auf die sozialpartnerschaftliche Orientierung der Wirtschaftsverbände** wie die folgende Abbildung 7 illustriert.

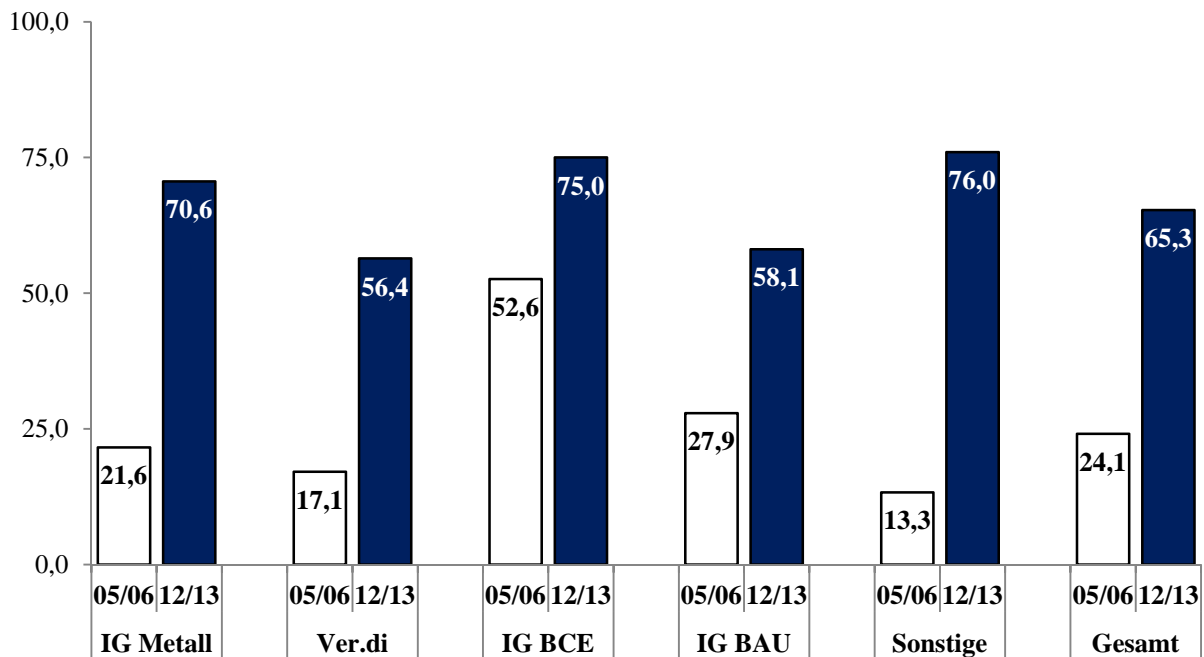


Abbildung 7:

Zustimmung zur Aussage "Die deutsche Sozialpartnerschaft ist ein Vorteil im internationalen Wettbewerb" (in Prozent)

Stimmten 2005/2006 lediglich 24,1 Prozent der Verbände der Aussage "Die deutsche Sozialpartnerschaft ist ein Vorteil im internationalen Wettbewerb" zu, hat sich in der aktuellen Befragung die Stimmungslage deutlich gedreht: Fast **zwei Drittel der antwortenden Verbände (65,3 Prozent) bewerten die deutsche Sozialpartnerschaft positiv**. Erwähnenswert erscheint in diesem Zusammenhang vor allem der starke Meinungsumschwung im Organisationsbereich der IG Metall, wo 2005/2006 lediglich 21,6 Prozent der Verbände der Aussage zugestimmt haben, jetzt aber die Aussage zu 70,6 Prozent Zustimmung findet. Übrigens wur-

de Sozialpartnerschaft einzig im Organisationsbereich der IG BCE schon 2005/06 mehrheitlich positiv bewertet.

Demgegenüber stellen sich die Einschätzungen der Verbandsrepräsentanten zur **gesetzlichen Neuordnung des Arbeitsmarktgeschehens** anders dar, wenn man Aussagen zur Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns, der Vereinfachung der Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen sowie zur Regelung des Einsatzes von Werkverträgen heranzieht. Die Auswertung macht deutlich, dass gesetzliche Regulierungen mit großer Mehrheit abgelehnt werden, mit einer Ausnahme: Die gesetzliche Stärkung der sog. **Tarifeinheit** wird von 63,9 Prozent befürwortet (vgl. Abbildung 8).

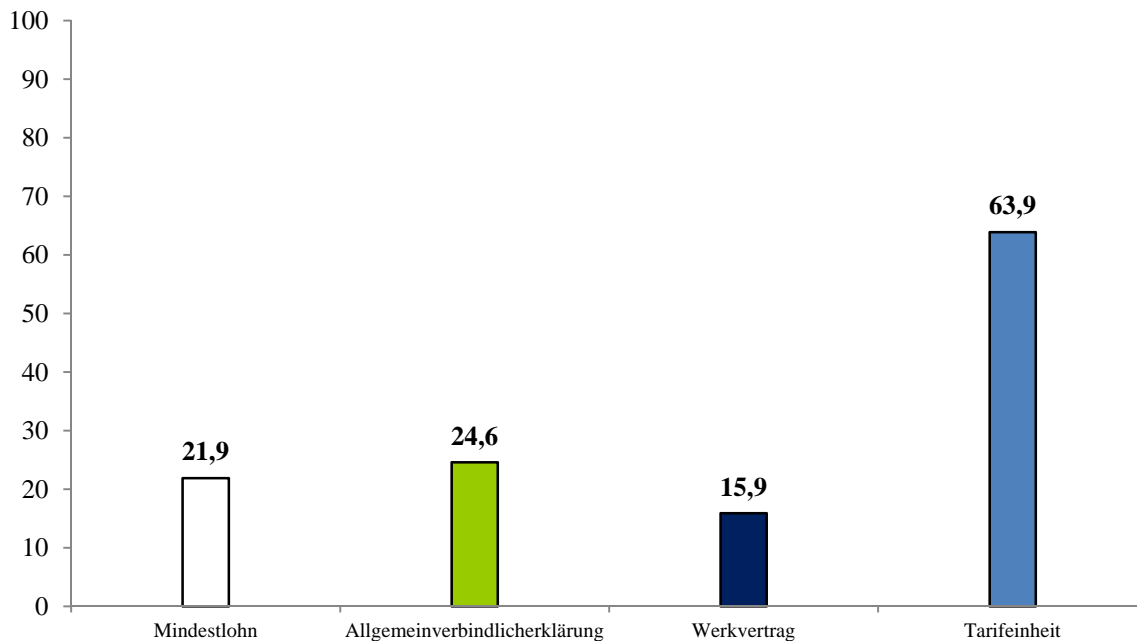


Abbildung 8:
Zustimmung zu gesetzlichen Regulierungsvorschlägen (in Prozent)

Wie in Abbildung 8 erkennbar stimmen jedoch immerhin 21,9 Prozent der Verbände der Aussage „Gesetzliche Mindestlöhne sind ein sinnvolles Instrument um einen fairen Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt zu sichern“ zu. Auffällig in Bezug auf diese Frage ist die **größere Zustimmung der Verbände aus dem Bereich der IG BAU** (45,2 Prozent), die schon länger Erfahrungen mit dem Branchenmindestlohn im Bauhauptgewerbe haben. Ebenso findet bei immerhin einem knappen Viertel der befragten Verbandsgeschäftsführer die Aussage „Der Abnahme der Tarifbindung ist dadurch zu begegnen, dass Tarifverträge einfacher für allgemeinverbindlich erklärt werden können“ Zustimmung. Wiederum erweisen sich Verbände im Organisationsbereich der IG BAU mit 48,3 Prozent als aufgeschlossener. Die geringste Zustimmung erfährt die Aussage „Die Zunahme von Werkverträgen erfordert eine gesetzliche

Regulierung, um eine schleichende Tariffucht zu unterbinden“, bei der lediglich 15,9 Prozent der Verbände zustimmen; abermals fällt die Zustimmung der Verbände aus dem Organisationsbereich der IG BAU höher aus (34,5 Prozent).

6. Zusammenfassung

Nach wie vor bewegen sich die deutschen Wirtschaftsverbände in einem Umfeld, das von der innerorganisatorischen Herausforderung der Mitgliedergewinnung und -bindung geprägt wird. Die vorgestellten Befunde zum Verbandsmanagement zeigen auf, dass diese Einschätzung für alle Typen von Wirtschaftsverbänden gilt, auch wenn die politischen Aufgaben und Profile der einzelnen Verbandsarten voneinander abweichen. Festgestellt werden konnte, dass nach einer Phase des deutlichen Mitgliederrückgangs von 2001 bis 2005 (Helfen 2006) die Wirtschaftsverbände sich hinsichtlich ihrer Mitgliederbestände zu konsolidieren scheinen. Insbesondere die Befunde zur Entwicklung der Mitgliedschaft im Zeitverlauf verweisen darauf, dass die Mitgliedschaft in einem Wirtschaftsverband relativ an Attraktivität gewonnen haben mag. Überdies zeigen die Ergebnisse zu den verfügbaren finanziellen Ressourcen der Verbände und zur Zahl der Mitarbeiter in den Verbandsorganisationen, dass diese relativ stabil ausgestattet sind. Allerdings deuten die Angaben zu den Organisationsgraden auch darauf hin, dass noch keine Umkehrung stattgefunden hat: Zwar geben fast zwei Drittel der hier untersuchten Verbände an, einen relativen Organisationsgrad von über 50 Prozent in ihrer (Teil-)Branche zu erreichen, doch in einzelnen Bereichen erscheinen die Mitgliederverluste wohl eher verlangsamt als gestoppt, so etwa bei den Innungen. Des Weiteren rückt die Arbeitsteilung von Ehren- und Hauptamt in den Fokus, was auf Defizite beim ehrenamtlichen Engagement der Mitgliedsunternehmen hindeuten kann. Dieser Befund kann auch ein Hinweis darauf sein, wo die Verbände konkret ansetzen können, um ihre Mitgliedschaftsbestände weiter zu festigen. Diese Gemeinsamkeiten der Arbeitgeber-, Industrie- und Innungsverbände sollten überdies nicht darüber hinweg täuschen, dass sich die Bedingungen und Herausforderungen eines erfolgreichen Verbandsmanagements im Einzelnen sehr deutlich voneinander unterscheiden.

In Bezug auf die politischen Herausforderungen zeigen sich in der Sonderauswertung für die Arbeitgeberverbände erstaunliche Umschwünge. Die Beurteilung der Gestaltung von Tarifverträgen und der Sozialpartnerschaft fällt deutlich positiver aus als noch bei der Befragung 2005/06. Dies ist vor dem Hintergrund der oftmals beklagten Erosionstendenzen der Tarifpolitik ein bemerkenswertes Bekenntnis der Arbeitgeberverbände zu ihrer eigenen Rolle im System industrieller Beziehungen (Helfen 2013). Dennoch ist die Bedeutung dieses Befundes

derzeit nur schwer abzuschätzen. Geht man davon aus, dass die Bereitschaft zur Mitgliedschaft in Verbänden auch von der Positionierung gegenüber externen Akteuren im politischen Kontext beeinflusst wird (Offe/Wiesenthal 1980), kann dieser Aufwind für Sozialpartnerschaft auch als Reaktion darauf verstanden werden, dass eine gesetzliche Neuordnung des Arbeitsmarktgeschehens vor der Tür steht (Walser 2013). Eine solche Neuordnung stößt bei den Arbeitgeberverbänden derzeit lediglich auf eine sehr begrenzte Zustimmung. Auch bleiben Zweifel bestehen, inwieweit die Arbeitgeberverbände mit einer erneuerten Orientierung an Sozialpartnerschaft, ihrer „inneren Erosion“ (Behrens 2013) begegnen können, die etwa durch die Entkopplung von Verbandsmitgliedschaft und Tarifbindung bei sog. "Ohne Tarif"-Mitgliedschaften um sich greift (Haipeter 2013).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich das Management der Wirtschaftsverbände nach wie vor mit der zentralen Herausforderungen der Mitgliedergewinnung und -bindung auseinandersetzt, und zwar je nach Schwerpunkt der Verbandsarbeit in einem deutlichen Spannungsverhältnis mit der Vermittlungsfähigkeit in der politischen Arena. Die Ausgangslage dafür, diese Herausforderung zu meistern, hat sich gegenüber 2005/2006 möglicherweise leicht verbessert, aber keinesfalls dramatisch verschlechtert.

Literatur

- Behrens, M. (2013): Arbeitgeberverbände – auf dem Weg in den Dualismus? In: *WSI-Mitteilungen* 66(7): 473-481.
- Child, J./Loveridge, R./Warner, M. (1973): Towards an organizational study of trade unions. In: *Sociology* 7: 71-91.
- Helfen, M. (2013): Sozialpartnerschaft bei Arbeitgeberverbänden: "Schnee von gestern" oder vor der Renaissance? In: *WSI-Mitteilungen* 66(7): 482-490.
- Helfen, M. (2006): Wirtschaftsverbände in Deutschland 2006. Zur Leistungsfähigkeit der politischen Organisationen der privaten Wirtschaft. RWTH Aachen.
- Hoebel, T. (2012): Politische Organisationen. In: Apelt, M./Tacke, V. (Hrsg.): *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: 63-90.
- March, J. G./Simon, H. (1958): *Organizations*. Cambridge.
- Nicklich, M. (2013): Tarifpolitische Positionen der deutschen Arbeitgeberverbände. In: *WSI-Mitteilungen* 66(7): 526-532.
- Offe, C./Wiesenthal, H. (1980): Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form. In: *Political Power and Social Theory* 1: 67-115.
- Schmitter, P.C./Streeck, W. (1999): The Organization of Business Interests. Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies. *MPIfG Discussion Paper* 99/1. Köln.
- Schroeder, W. /Weßels, B. (2010) (Hrsg.): *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände*. Wiesbaden.
- Speth, R. (2013): Arbeitgeberverbände: Interessenvertretung und Lobbying. In: *WSI-Mitteilungen* 66(7): 519-525.
- Traxler, F./Huemer, G. (2007): *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance*. London/New York.
- Haipeter, T. (2013): Schwächelnde Gegenspieler. Die Folgen der Erosionsprozesse im Arbeitgeberlager. In: *Mitbestimmung* 59(10): 15-19.
- Walser, M. (2013): Stabilisierung des Verbandstarifvertrags: Widersprüchliche Impulse der Rechtsordnung? In: *WSI-Mitteilungen* 66(7): 491-499.

Kontakt

Dipl.-Soziologe Manuel Nicklich
Freie Universität Berlin
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft,
Management-Department
Boltzmannstr. 20
D-14195 Berlin

Tel.: + 49 30 838 50746
E-Mail: manuel.nicklich@fu-berlin.de
Website: www.wiwiss.fu-berlin.de