

Zur Zukunftsfähigkeit deutscher Industrieverbände

Die Sicht von Verbänden und Unternehmen zur Anpassung an neue Herausforderungen

WORKSHOP

6. Juni 2017, 14:00h

Deutsche Industrieverbände: Herausforderungen und Antworten

Beate Kohler-Koch

Einleitung

1. Warum diese Studie?

Verbände sehen sich ständig mit neuen Herausforderungen konfrontiert und wenn sie den Erwartungen ihrer Mitglieder gerecht werden wollen, müssen sie sich an stetig an Veränderungen anpassen. Verbände, die sich mit „business as usual“ begnügen, laufen Gefahr obsolet zu werden. Warum ist es angebracht, gerade heute die Frage nach der „Zukunftsfähigkeit der Verbände“ aufzuwerfen? Die These ist, dass die Umwelt der Verbände sich in einer Weise verändert, die mit Korrekturen im Leistungsrepertoire nicht aufzufangen sind, sondern Richtungsentscheidungen erfordern.

Zwei Beispiele zur Illustration:

1. technologischen Innovationen (Stichwort Digitalisierung) lässt neue Wirtschaftszweige entstehen und begünstigt die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die sich nicht mehr nahtlos in das bestehende Gefüge der Verbände einpassen. Anpassung kann in diesem Fall heißen: Ausweitung der eigenen Verbandsdomäne in Konkurrenz zu anderen Verbänden, grenzüberschreitende Kooperation in Plattformen und Allianzstrukturen, Neudefinition des eigenen Kerngeschäfts, Duldung von Nischenbildungen und einer Pluralisierung der Verbandslandschaft, etc.
2. die Konzentration von Regulierungskompetenz in Brüssel verlangt eine Anpassung an die Spielregeln der europäischen Politik, d. h. nicht im Alleingang, sondern im Verbund mit anderen eine repräsentative und effiziente Interessensvertretung zu organisieren. Dazu reicht die Mitgliedschaft im europäischen Verband meist nicht aus, denn in vielen Fällen sind die EU Verbandsföderationen weder repräsentativ für den jeweiligen Wirtschaftszweig noch sind sie effizient. Soll man als Rettungsmaßnahme die Federführung des europäischen Verbandes übernehmen? Eine eigene starke Brüsseler Präsenz für eine gezielte transnationale Bündnispolitik aufbauen? Im Interesse der eigenen Unternehmensmitglieder einen supranationalen Verband gründen?

Diese strategischen Entscheidungen müssen passförmig zu den Funktionen und Leistungen sein, die der Verband für seine Mitgliedschaft unter aktuellen Bedingungen zu erbringen hat.

2. Wen haben wir gefragt?

Der ausführliche Bericht, den Sie samt Executive Summary im März erhalten haben, und die heutige Präsentation beruhen auf einer 2016 durchgeführten Online-Befragung der Branchen-, Fach- und Landesverbände sowie ausgewählter Mitgliedsunternehmen in sechs Industriebranchen¹:

- **Chemie,**
- **Elektro,**
- **Ernährung,**
- **Maschinenbau,**
- **Metall**
- **Textil.**

3. Wer hat geantwortet?

Der Auswertung liegen die Antworten von 127 Verbandsgeschäftsführern und 280 Unternehmen zugrunde.

Die Rücklaufquote ist insgesamt erfreulich hoch und dies gibt mir Anlass, allen Beteiligten ganz herzlich für ihre Mitarbeit zu danken. Die vergleichsweise geringe Beteiligung der „Sonstigen Verbänden“ ist damit zu erklären, dass wir uns erst relativ spät entschlossen haben, sie (als Kontrollgruppe) einzubeziehen.

Abb. 1: Teilnahme Verbände

Teilnehmerzahlen und Rücklaufquote

Geschäftsführer	N	Teilnehmer N	Rücklaufquote
Branchenverbände	6	6	100%
Fachverbände	97	79	81%
Landesverbände	42	27	64%
Weitere Verbände	41	15	37%
Gesamt	186	127	68% Ohne „weitere Verbände“ 77,24%

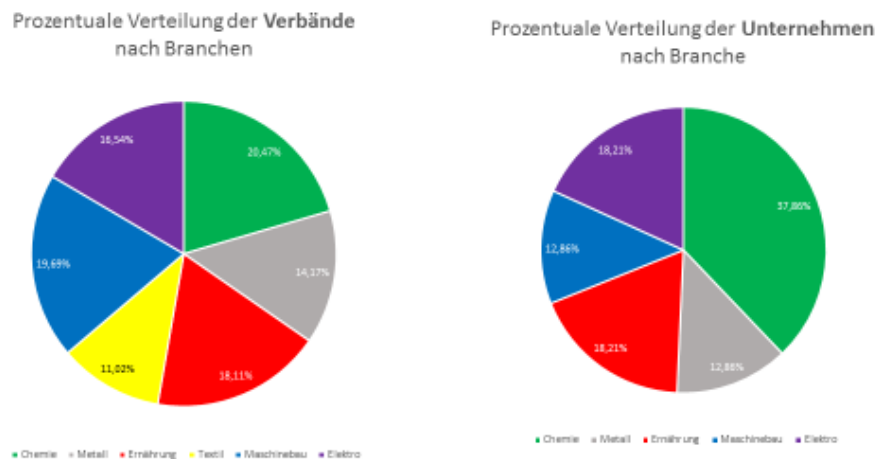
Die Branchenverteilung ist – v.a. unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Zahl der Fachverbände – erfreulich gleichgewichtig. Dies trifft leider nicht für die Beteiligung der

¹ Die Befragung richtete sich nicht nur an die Mitgliedsverbände von VCI, ZVEI, BVE, WSM und VDMA, sondern auch an Verbände dieser Branchen, die weder im Branchenverband noch im BDI Mitglied sind.

Unternehmen zu, wofür es eine Reihe von Gründen gibt, auf die ich jetzt aber nicht näher eingehen möchte.

Abb. 2: Beteiligung Verbände / Unternehmen (siehe Tabelle 2 im Anhang)

Verteilung der Umfrageteilnehmer nach Branchen



Ergebnisse

Die Vorstellung der Ergebnisse konzentriert sich auf drei Aspekte

- Die Einschätzungen von Herausforderungen und Antworten der Verbände
- Gemeinsamkeiten und Differenzen im Branchenvergleich
- Übereinstimmungen und Abweichungen zwischen Verbandsgeschäftsführern („Verbänden“) und Unternehmen

1. Herausforderungen

Die deutschen Industrieverbände sehen sich einer breiten Palette von Herausforderungen gegenüber. Sie sehen ihre jeweiligen Wirtschaftszweige besonders gefordert durch:

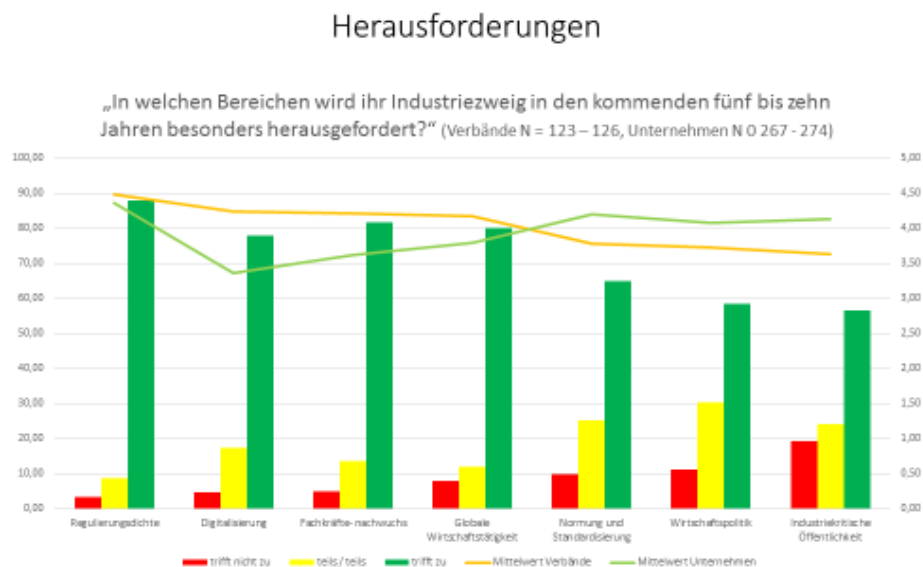
- Die hohe Regulierungsdichte
- Fachkräftenachwuchs,
- Digitalisierung
- Globalisierte Wirtschaftstätigkeit

Dahinter treten andere Herausforderungen etwas zurück, auch wenn nur mit geringem Abstand. Dies gilt für die Themen

- Wirtschaftspolitik
- Normen - Standardisierung und
- Industriekritische Öffentlichkeit

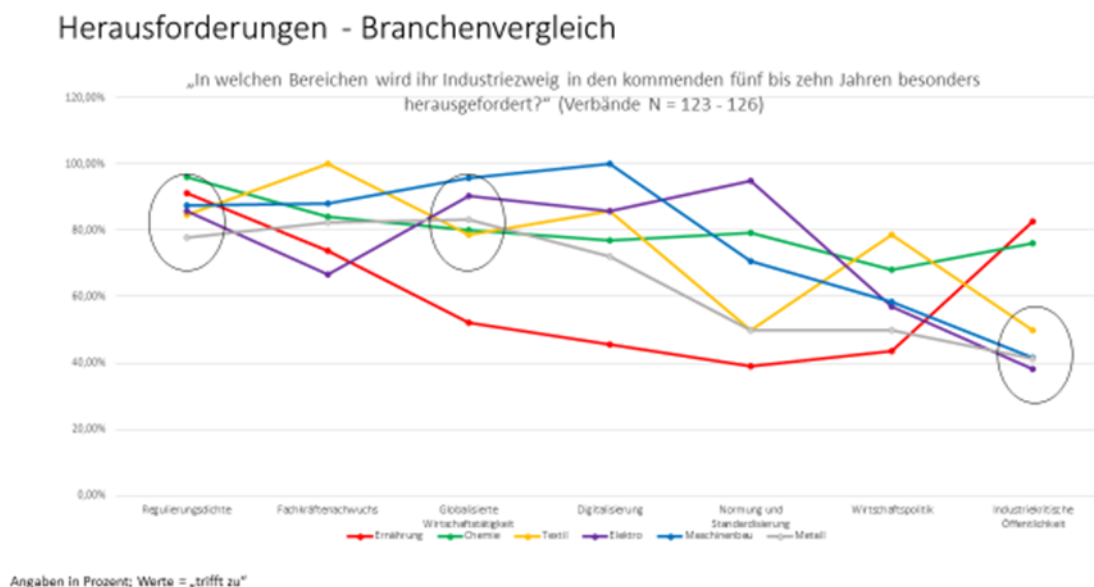
Was die Einschätzung der zentralen Herausforderungen angeht, so stimmen Verbände und Unternehmen in hohem Maße überein (siehe Mittelwertvergleich).

Abb. 3: Herausforderungen für die deutsche Industrie



Dies ist das Gesamtbild. Es ändert sich, wenn man die einzelnen Branchen in den Blick nimmt. In Bezug auf die Herausforderungen gibt es nämlich markante **Branchenunterschiede**.

Abb. 4: Herausforderungen aus der Sicht der Branchen



Wenig überraschend ist, dass für **Ernährung** und **Chemie** die Regulierungsdichte gepaart mit der Sorge um eine kritische Öffentlichkeit im Vordergrund steht. Doch während die Aufmerksamkeit der Ernährung auf diese beiden Herausforderungen fokussiert ist, ist sie bei Chemie breiter gestreut.

Eine gewisse Fokussierung zeigt auch **Textil** (Fachkräftemangel), wohingegen **Elektro** und **Maschinenbau**, teils auch **Metall** sich einer breit gefächerten Herausforderung gegenübersehen.

Insgesamt zeigt der **Branchenvergleich**,

dass die **Regulierungsdichte** quer durch alle Branchen als überragende Herausforderung eingeschätzt wird². Auch in der Sorge um den **Fachkräftenachwuchs** gibt es keine großen Unterschiede zwischen den Branchen. Globalisierte Wirtschaftstätigkeit ist – mit Ausnahme Ernährung – ebenfalls ein Thema, das alle Branchen in hohem Maße betrifft.

2. Aufgaben der Verbände

Wenn es um die Einschätzung geht, wie die Herausforderungen gemeistert werden sollen, so ist es nicht überraschend, dass die **Strategien auf die Art der Herausforderung abgestellt** sind: sieht man sich durch eine kritische Öffentlichkeit herausgefordert, ist die politische Interessenvertretung der Verbände gefragt. Für einen erfolgreichen Umgang mit Normung und Standardisierung steht die Informationsversorgung der Mitglieder im Vordergrund.

Darüber hinaus gibt es einige bemerkenswerte Befunde:

1. Erste Auffälligkeit: Es gibt **prioritäre Strategien**, (= Einschätzung als „wichtig“) d. h. bestimmte Verbandsaufgaben haben, unabhängig von der Art der Herausforderung, einen hervorgehobenen Stellenwert.³

Sowohl Verbände als auch Unternehmen setzen auf:

- i. *Erfahrungsaustausch und Vernetzung zwischen Unternehmen* = 2 x Gold + 3 x Silber
- ii. *Politische Interessenvertretung* = 2 x Gold + 1 x Silber + 2 x Bronze
- iii. *Technische, rechtliche und wirtschaftliche Informationsversorgung* = 1 x Gold + 1 Silber + 1 Bronze

Öffentlich-private Kooperationen nur 1 x Bronze für Fachkräftenachwuchs; Umfangreichere **Beratung** für Mitglieder ist ohne Medaillengewinn.

² Die Antworten auf die offene Frage nach weiteren Herausforderungen bestätigen die Sorge um die zunehmende Regulierungsdichte. Gerade von Unternehmen wird betont, dass nicht nur die Vielzahl der Regulierungen, sondern auch um die Unbeständigkeit gestehender Regulierungen ein Problem ist.

³ Das gleiche Gesamtbild zeigt sich bei der Frage, welche Funktionen die Verbände in Zukunft wahrnehmen sollen. Im Vordergrund stehen wieder (in dieser Reihenfolge diesmal): Interessenvertretung, Informationsversorgung der Mitglieder, Vernetzung und Austausch zwischen den Mitgliedsunternehmen (Folie Funktionen im Anhang).

Abb. 5: Strategiepräferenzen* – „Medaillenspiegel“⁴

Strategiepräferenzen Verbände / Unternehmen „Medaillenspiegel“			
	Gold	Silber	Bronze
Vernetzung	 Digitalisierung  Fachkräfte	 Globalisierung  Öffentlichkeit  Normung	
Politische Interessensvertretung	 Globalisierung  Öffentlichkeit	 Fachkräfte	 Digitalisierung  Normung
Informationsversorgung	 Normung	 Digitalisierung	 Globalisierung
Öffentlich-private Kooperation			 Fachkräfte
Beratung			

*Zuordnung nach Häufigkeit der Nennungen sowohl seitens der Verbandsgeschäftsführer als auch der Unternehmen; Nennung der Strategie an erster, zweiter bzw. dritter Stelle für die jeweilige Herausforderung.

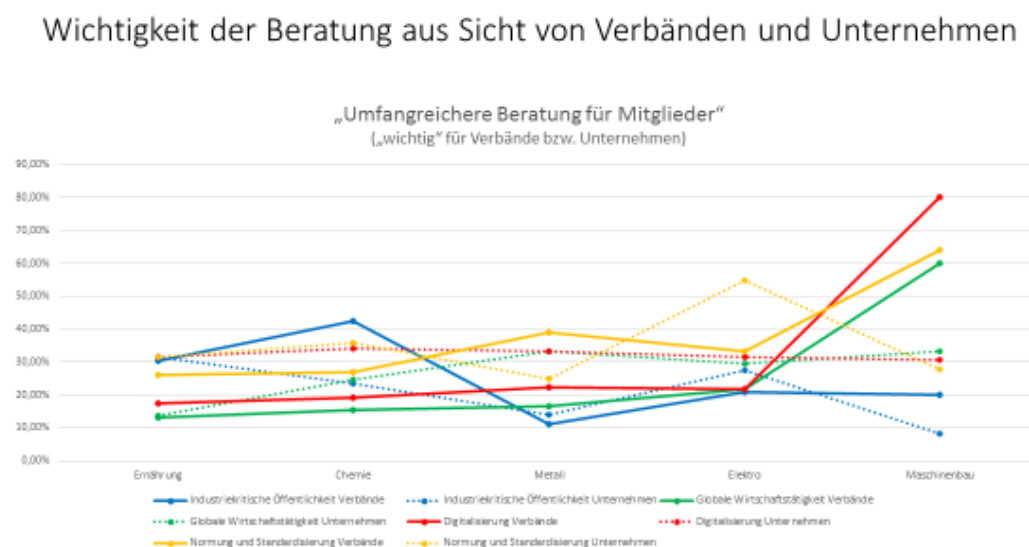
2. Zweite Auffälligkeit: **Unternehmen** setzen **die gleichen Prioritäten wie Verbände**, d. h. der Stellenwert der jeweiligen Aufgabe ist der Gleiche. Allerdings: die Unternehmen halten die jeweiligen Verbandsstrategien nicht für ganz so wichtig wie die Verbandsgeschäftsführer.⁵
3. Dritte Auffälligkeit: Es gibt ausgeprägte Branchenunterschiede, die in der Gesamtbetrachtung nicht zur Geltung kommen. Dies zeigt sich eindrücklich bei dem Thema **Beratung**.
 - a. Das Gesamtbild zeigt eine homogene Einschätzung. Unabhängig von der Art der Herausforderung billigen die Verbände wie auch die Unternehmen der Beratung der Mitglieder nur eine nachgeordnete Rolle zu. (Die Häufigkeit der Nennungen liegt durchschnittlich unter 30% und reicht je nach Herausforderung von 22,5% bis 37,8%.) Nach den Erkenntnissen, die wir in unserer Interviews gesammelt haben, erschien uns der vergleichsweise geringe Stellenwert der Beratung erklärungsbedürftig.

⁴ Medaillenspiegel nach Herausforderungen im Anhang.

⁵ Die **Unterschiede** sind besonders ausgeprägt bei zwei Strategien, die den Verbänden besonders erfolgversprechend erscheinen, nämlich (1) Erfahrungsaustausch und **Vernetzung** zwischen Unternehmen sowie (2) technische, rechtliche und wirtschaftliche **Informationsversorgung**. Erfahrungsaustausch und **Vernetzung** werden von den Unternehmen deutlich seltener genannt. Dagegen stimmen beide Seiten in der Beurteilung der „**politischen Interessenvertretung**“ **überein**. Es gibt geringe Abweichungen auch bei den als weniger wichtig eingestuft Aufgaben, nämlich „umfangreichere Beratung für Mitglieder“ + „Öffentlich-private Kooperationen“.

- b. Der Widerspruch löst sich auf, wenn man nach Branchen differenziert. Dann zeigen sich ganz erhebliche Unterschiede. Die Spreizung ist nun erheblich; in einigen Fällen ist Beratung nur für 11,1% der Befragten wichtig (Metall-Verbände beim Thema kritische Öffentlichkeit), in anderen Fällen halten sie 80% der Befragten für wichtig (Maschinenbau-Verbände beim Thema Digitalisierung). Selbst in Bezug auf ein und dieselbe Herausforderung liegen die Werte oft weit auseinander.
- c. Hinzu kommt, dass in der Regel die Voten der Unternehmen deutlich von denen der Verbände abweichen. In einigen Branchen sind es die Unternehmen (Elektro, Ernährung), in anderen die Verbände (Maschinenbau), die eine umfangreichere Beratung für die Mitglieder als erfolgsversprechende Strategie einstufen.

Abb. 6 Branchenunterschiede Beratung



3. Verbandsleistungen: Branchen mit niedrigem und hohem Dissens

Wenn es um die Leistungen geht, die der Verband auch in Zukunft erbringen soll, überwiegen die Differenzen sowohl zwischen den Branchen als auch zwischen Verbandsgeschäftsführern und Unternehmen.

Im Auswertungsbericht gehen wir ausführlich auf diese Unterschiede ein. Hier nur zur Illustration ein Überblick, der verdeutlicht, welche Leistungen Verbände bzw. Unternehmen auch künftig für wichtig („eher wichtig“, „sehr wichtig“) halten:

Abb. 7 Zukünftige Leistungen (Tab. Mit Zahlen und Fußnoten im Anhang)

Leistung	Übereinstimmung „wichtig“ ≤ 7 Prozentpunkte	Abweichungen „wichtig“ ≥ 8 Prozentpunkte	
		Unternehmen höhere Werte	Verbände höhere Werte

Statistiken und Brancheninformationen	Maschinenbau Ernährung Metall		Chemie Elektro
Fachinformationen zu Technik und Regulierung	Chemie Elektro	Metall Ernährung	Maschinenbau
Rechts- und Unternehmensberatung	Chemie Elektro Ernährung	Metall	Maschinenbau
Außenwirtschafts- und Exportförderung		Chemie Elektro Metall Ernährung	Maschinenbau
Fort- und Weiterbildung	Elektro	Chemie Ernährung Metall	Maschinenbau
Messen, Tagungen und Konferenzen	Ernährung		Maschinenbau Chemie Elektro Metall
Forschung und Entwicklung	Metall Ernährung Maschinenbau		Chemie Elektro

Legende: in Klammer die Werte jeweils in der Reihenfolge Unternehmen / Verbände; Werte für „wichtig“, d.h. „eher wichtig“ + „sehr wichtig“; blaue Markierungen: Unterschiede nach Unternehmensgrößenklassen; hellblau = KMU erwarten mehr Leistungen, dunkelblau: KMU erwarten weniger Leistung als die anderen Unternehmen.

4. Interessenvertretung

In Bezug auf eine andere wichtige Verbandsfunktion, nämlich die politische Interessensvertretung gibt es auch bemerkenswerte Übereinstimmungen und eben auch Abweichungen.

Das politische Umfeld wird in Deutschland – im Unterschied zur EU – als mehr oder weniger befriedigend eingeschätzt.⁶ Vergleicht man dann die **Strategiepräferenzen** der Branchen, gibt es eine breite Übereinstimmung, dass man – dies gilt v.a. für die Verbandsgeschäftsführer⁷ – wenig davon hält, externe Berater einzusetzen, um Industrieinteressen in Berlin besser durchzusetzen.

Die Bereitschaft, häufiger die Kooperation mit NGOs zu suchen, ist besonders hoch in der Chemiebranche, nicht jedoch bei den Verbänden der Ernährung, die offensichtlich eher negative

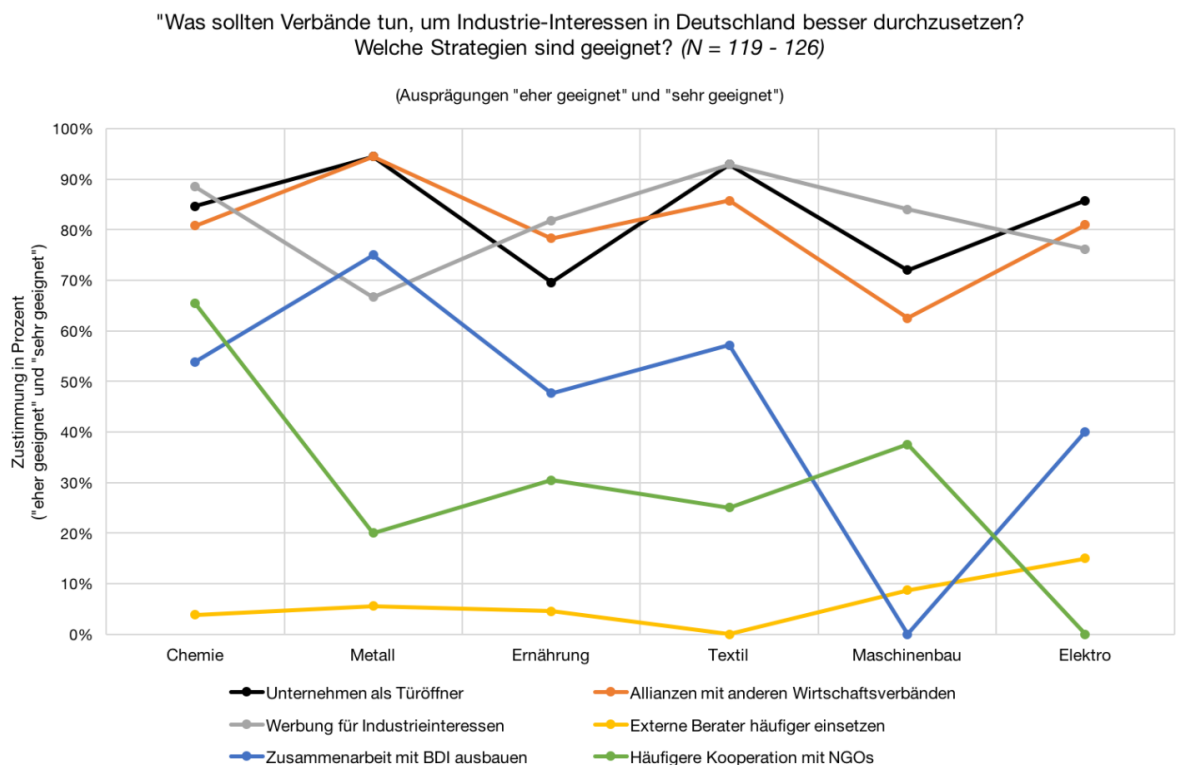
⁶ Was sich nicht zuletzt in den häufigen Einschätzungen als „teils/teils“ niederschlägt. Siehe Abb. A2 Industriefreundlichkeit im Anhang.

⁷ Folie zur Einschätzung der Unternehmen und zum Gesamtvergleich im Anhang, Abb. A4 Strategien nationaler Interessensdurchsetzung.

Erfahrungen mit den in diesen Bereich aktiven NGOs gemacht haben. Recht offen ist man auch im Maschinenbau.⁸

Der Assoziationstest hat ergeben, dass für die Verbände und Unternehmen, die sich in besonderem Maße einer kritischen Öffentlichkeit ausgesetzt sehen, ohnehin nicht die Kooperation mit NGOs die bevorzugte Strategie ist, sondern die Imagepflege der Branche.

Darüber hinaus gibt es einen breiten Konsens: Man hält es für besonders wichtig, Werbung für Industrieinteressen zu machen, die Unternehmen als Türöffner einzusetzen und vor allem Allianzen mit anderen Wirtschaftsverbänden zu schließen. Dies schließt allerdings nicht die Bereitschaft ein, die Zusammenarbeit mit dem BDI auszubauen. Ein Befund, der für uns schwierig zu interpretieren ist.



Fazit

Die Präsentation hat nur einen kleinen Ausschnitt der Befragungsergebnisse bringen können. Insgesamt zeigen sie viele Übereinstimmungen und vermitteln den Eindruck, dass die Verbände den Anforderungen gut gewachsen sind. Das wird auch dadurch bestätigt, dass die Unternehmen durchgängig mit der Arbeit ihres Verbandes sehr zufrieden sind. Die Frage bleibt allerdings offen, ob die Ergebnisse der Befragung nicht doch eher eine Momentaufnahme geben als eine Projektion der künftigen Herausforderungen und der notwendigen Strategien um die Zukunftsfähigkeit der Verbände zu sichern.

⁸ Der Assoziationstest hat ergeben, dass für die Verbände und Unternehmen, die sich in besonderem Maße einer kritischen Öffentlichkeit ausgesetzt sehen, ohnehin nicht die Kooperation mit NGOs die bevorzugte Strategie ist, sondern die Imagepflege der Branche.

Anhang

Tabelle: Teilnehmer in %

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

Folie Funktionen

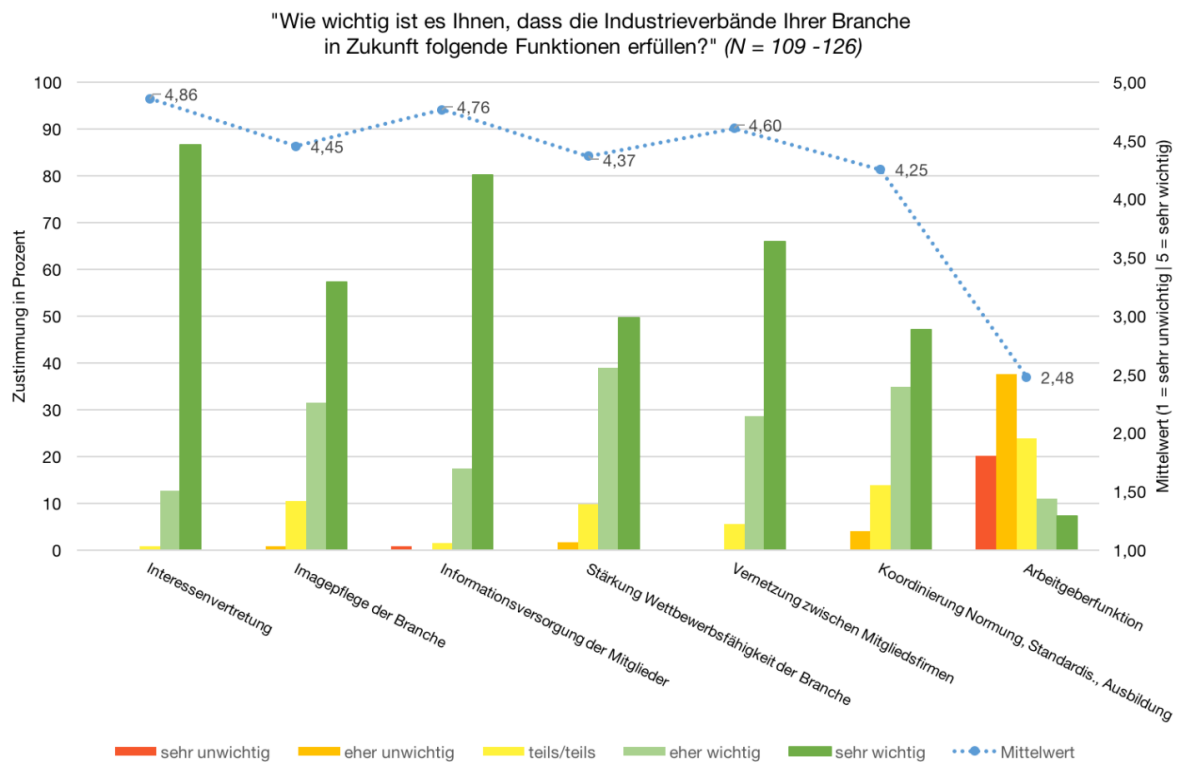


Abb. A1 Medaillenspiegel nach Herausforderungen

Strategiepräferenzen Verbände / Unternehmen
"Medaillenspiegel"

	Gold	Silber	Bronze
Digitalisierung	☀ Vernetzung	☀ Informationsversorgung	☀ Politische Interessensvertretung
Fachkräfte	☀ Vernetzung	☀ Politische Interessensvertretung	☀ Öffentlich-private Kooperation
Globalisierung	☀ Politische Interessensvertretung	☀ Vernetzung	☀ Informationsversorgung
Öffentlichkeit	☀ Politische Interessensvertretung	☀ Vernetzung	☀ Informationsversorgung
Normung	☀ Informationsversorgung	☀ Vernetzung	☀ Politische Interessensvertretung

Tabelle: Beratung im Branchenvergleich

		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 %
Gesamt	Verbände					

Tabelle: zukünftige Leistungen mit %Zahlen

Übereinstimmungen und Abweichungen in der Wertschätzung künftiger Leistungen zwischen Verbänden und Unternehmen

Leistung	Übereinstimmung „wichtig“ ≤ 7 Prozentpunkte	Abweichungen „wichtig“ ≥ 8 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%)
Fachinformation	Chemie (86,4% / 88,0%) Elektro (96,1% / 91,3%)	Metall (87,9% / 77,7%) Ernährung (75,0% / 68,2%)	Maschinenbau (88,9% / 96,0%)
Rechtsberatung ⁹ (KMU)	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 ¹⁰ (KMU)	Metall (54,5% / 55,5%) Ernährung (55,0% / 59,1%)		Maschinenbau (47,3% / 96,0%) Chemie (56,0% / 23,3%) Elektro (52,0% / 60,8%)
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%)
Bildung ¹¹ (KMU)	Elektro (43,1% / 43,5%) Maschinenbau (55,6% / 58,3%)	Chemie (58,3% / 44,0%) Ernährung (62,5% / 31,8%) Metall (72,8% / 64,7%)	

⁹ Es gibt einen signifikanten Unterschied zwischen Gruppe eins und vier sowie drei und vier; 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.

¹⁰ Es gibt einen signifikanten Unterschied zwischen Gruppe eins und vier; Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern bewerten Leistungen im Bereich Forschung und Entwicklung durch Verbände signifikant wichtiger als Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern.

¹¹ Es gibt einen (schwach) signifikanten Unterschied zwischen Gruppe eins und vier; Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern bewerten Leistungen im Bereich Fort- und Weiterbildung durch Verbände (schwach) signifikant wichtiger als Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern.

Abb. A2 Industriefreundlichkeit aus Sicht Verbände / Unternehmen

Industriefreundlichkeit

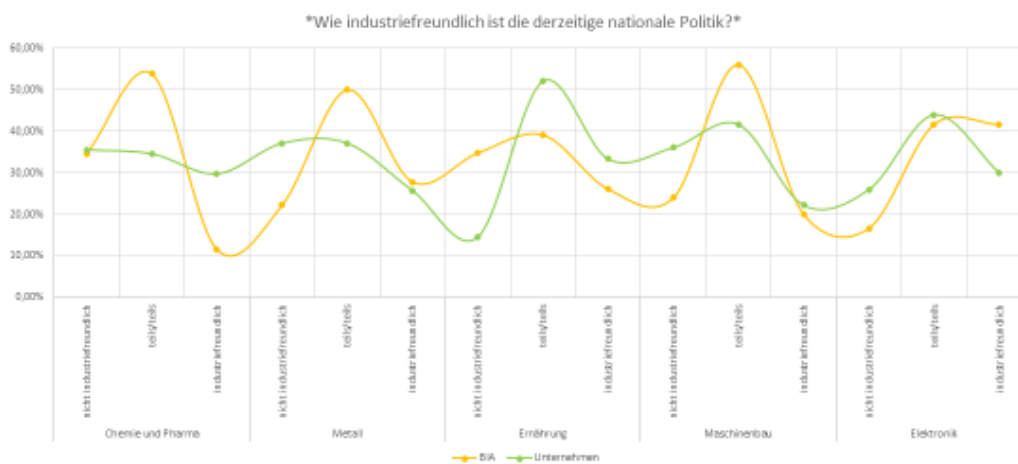


Abb. A3 Vergleich nationale/EU Politik

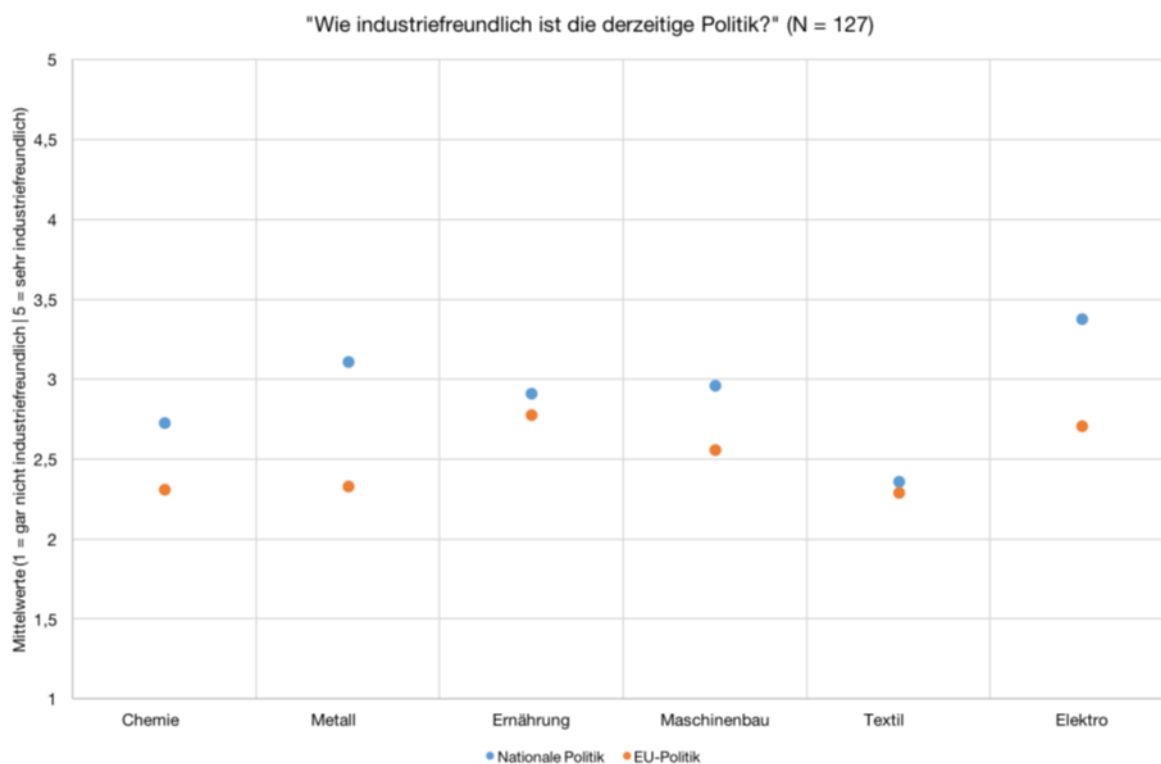


Abb. A4 Strategien nationaler Interessendurchsetzung aus Sicht der Unternehmen

"Was sollten Verbände tun, um Industrieinteressen in Deutschland besser durchzusetzen? Welche Strategien sind geeignet?" (N = 235 - 262)

