

# Deutsche Industrieverbände: Herausforderungen und Antworten

*Beate Kohler-Koch*

Vortrag auf dem User Workshop

„Zur Zukunftsfähigkeit deutscher Industrieverbände. Die Sicht von Verbänden und Unternehmen zur Anpassung an neue Herausforderungen“

Frankfurt, 6. Juni 2017

## Einleitung

Dieser Bericht gibt die Ergebnisse einer Befragung wider, die unter Verbänden und Unternehmen von sechs führenden Industriebranchen durchgeführt wurde; sie ist Teil einer umfangreichen Studie zur Zukunftsfähigkeit deutscher Wirtschaftsverbände.<sup>1</sup>

### 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) lassen neue Wirtschaftszweige entstehen und begünstigen 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 und eine zentrale Spielregel ist, im Verbund und in Abstimmung 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

---

<sup>1</sup> Die Studie „Die Re-Organisation wirtschaftlicher Interessen. Anpassung an neue Herausforderungen – die Sicht von Verbänden und Unternehmen“ wird an der Universität Mannheim durchgeführt und von der Fritz-Thyssen-Stiftung und dem Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung (MZES) gefördert. Teamleitung/-mitglieder: Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Beate Kohler-Koch, David Friedrich, MA, Sebastian Fuchs, MA, Dr. Christine Quittkat.

Verbandsföderationen schwach und arbeiten nicht 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 Vortrag fasst die zentralen Ergebnisse<sup>2</sup> der 2016 durchgeführten Online-Befragung der Branchen-, Fach- und Landesverbände sowie ausgewählter Mitgliedsunternehmen in folgenden sechs Industriebranchen zusammen<sup>3</sup>:

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

## 3. Wer hat geantwortet?

Der Auswertung liegen die Antworten von 127 Verbandsgeschäftsführern und 280 Mitgliedsunternehmen zugrunde<sup>4</sup>. Die Rücklaufquote unter den Geschäftsführern war unter den branchengebundenen Verbänden<sup>5</sup> außerordentlich hoch; so antworteten 100 Prozent der Branchen-, 81 Prozent der Fach- und 64 Prozent der Landesverbände (siehe Tabelle A1 im Anhang).

Die Branchenverteilung ist – v.a. unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Zahl der Fachverbände – erfreulich gleichgewichtig. Dies trifft leider nicht für die Beteiligung der Unternehmen zu, weil sich die Zugangsmöglichkeiten als schwierig gestalteten.

---

<sup>2</sup> Allen Verbänden wurde der ausführliche Datenbericht zur Verfügung gestellt; die Zusammenfassung (Executive Summary) findet sich unter <http://verbaendezukunft.de/pub/Executive%20Summary%202017.pdf>.

<sup>3</sup> Die Befragung richtete sich nicht nur an die Branchenverbände VCI, ZVEI, BVE, WSM sowie VDMA und deren Mitgliedsverbände, sondern auch an Verbände dieser Branchen, die weder im Branchenverband noch im BDI Mitglied sind. Die Automobilindustrie wurde nicht einbezogen, weil ihre Unternehmensstrukturen und die Verbandsorganisation wesentlich von den anderen Branchen abweichen.

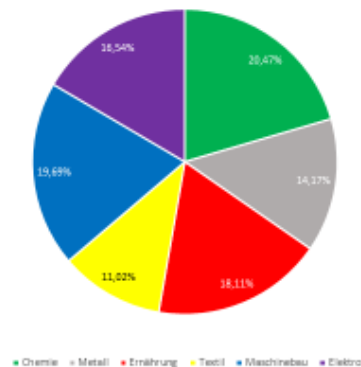
<sup>4</sup> Im weiteren Text wird für die Verbandsgeschäftsführer der Begriff „Verbände“ und für die Mitgliedsunternehmen „Unternehmen“ verwendet.

<sup>5</sup> Die vergleichsweise geringe Beteiligung der „Sonstigen Verbänden“, d. h. der Verbände ohne Mitgliedschaft in einem Branchenverband, ist damit zu erklären, dass sie in der Vorbereitungsphase des Projektes nicht einbezogen waren und deshalb keine intensiven Kontakte bestanden.

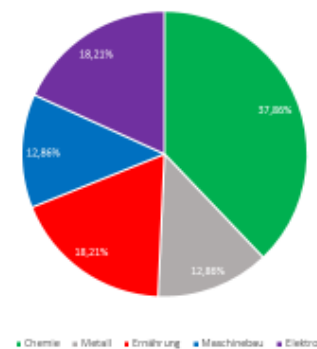
Abb. 1: Beteiligung Verbände / Unternehmen (siehe Tabelle A2 im Anhang)

### Verteilung der Umfrageteilnehmer nach Branchen

Prozentuale Verteilung der Verbände nach Branchen



Prozentuale Verteilung der Unternehmen nach Branche



## 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:

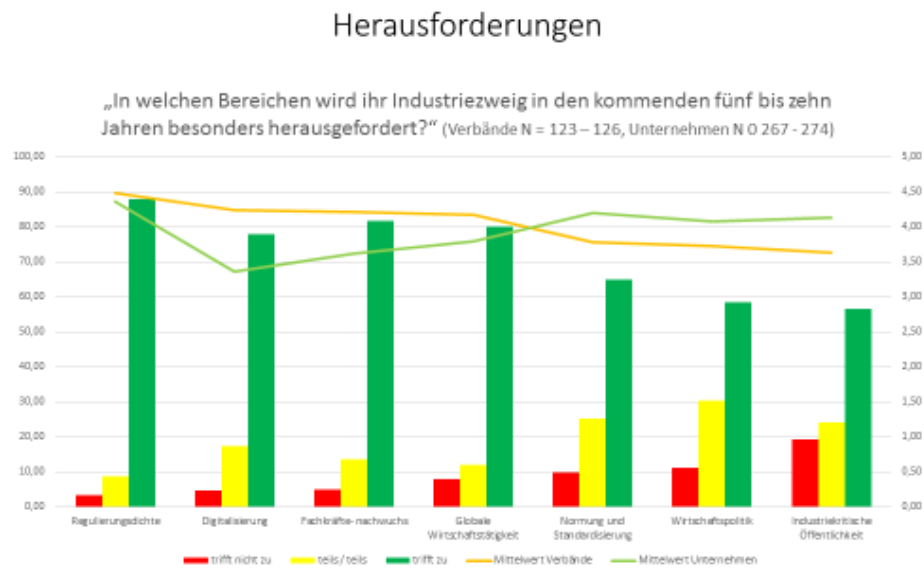
- Die hohe Regulierungsdichte
- Fachkräftenachwuchs,
- Digitalisierung
- Globalisierte Wirtschaftstätigkeit

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

- Wirtschaftspolitik
- Normen - Standardisierung und
- Industriekritische Öffentlichkeit

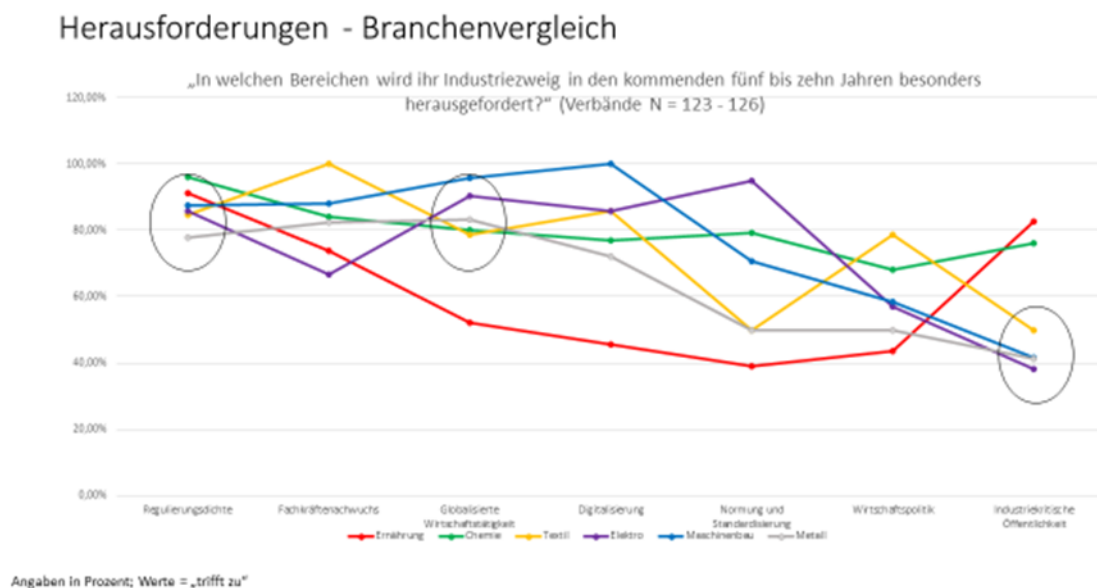
Was die Einschätzung der zentralen Herausforderungen angeht, so stimmen Verbände und Unternehmen in hohem Maße überein (siehe Mittelwertvergleich).

Abb. 2: 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. 3: 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 wird<sup>6</sup>. 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. Auffälligkeit: Es gibt **prioritäre Strategien**, (= Einschätzung als „wichtig“) d. h. bestimmte Verbandsaufgaben haben, unabhängig von der Art der Herausforderung, einen hervorgehobenen Stellenwert.<sup>7</sup> Die Einschätzungen von Verbände und Unternehmen sind sich sehr ähnlich, sie setzen die gleichen Aufgaben ganz oben auf ihre Präferenzlist. So entsteht ein eindeutiger „Medaillenspiegel“:

*Platz 1: Erfahrungsaustausch und Vernetzung zwischen Unternehmen (2 x Gold + 3 x Silber)*

*Platz 2: Politische Interessenvertretung (2 x Gold + 1 x Silber + 2 x Bronze)*

*Platz 3: Technische, rechtliche und wirtschaftliche Informationsversorgung (1 x Gold + 1 Silber + 1 Bronze)*

---

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> 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 (siehe Abb. A1 im Anhang).

Öffentlich-private Kooperationen erhält nur 1 x Bronze beim Thema Fachkräftenachwuchs; auffällig ist, dass „umfangreichere Beratung für Mitglieder“ ohne Medaillengewinn ist.

Abb. 4: „Medaillenspiegel“ der Strategiepräferenzen\*

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. Auffälligkeit: **Unternehmen** setzen zwar **die gleichen Prioritäten wie Verbände**, d. h. der Stellenwert der jeweiligen Aufgabe ist der Gleiche. Aber sie unterscheiden sich insgesamt in der Einstufung der Wichtigkeit: Unternehmen halten die jeweiligen Verbandsaufgaben durchgängig nicht für ganz so wichtig wie die Verbandsgeschäftsführer. Die Unterschiede sind besonders ausgeprägt beim Erfahrungsaustausch und der Vernetzung zwischen Unternehmen sowie bei der technischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Informationsversorgung. Dagegen stimmen beide Seiten in der Beurteilung der „politischen Interessenvertretung“ überein.

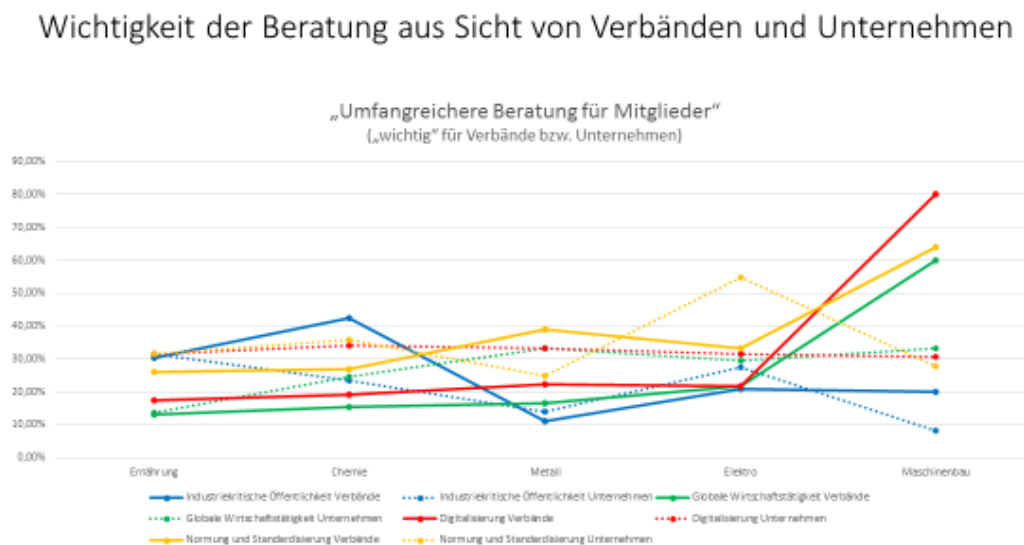
3. Auffälligkeit: Es gibt ausgeprägte Branchenunterschiede, die in der Gesamtbetrachtung nicht zur Geltung kommen. Dies zeigt sich eindrücklich bei dem Thema **Beratung**.

- 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.

- 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 erfolgversprechende Strategie einstufen.

Abb. 5: Branchenunterschiede Beratung (siehe Tabelle A3 im Anhang)



### 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 (ausführliche Legende und Prozentangaben siehe Anhang Tabelle A3):

Abb. 6: 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 Branchen- informationen	Maschinenbau Ernährung Metall		Chemie Elektro
Fachinformationen zu Technik und Regulierung	Chemie Elektro	Metall Ernährung	Maschinenbau
Rechts- und Unternehmens- beratung	Chemie Elektro Ernährung	Metall	Maschinenbau
Außenwirtschafts- und Export- förderung		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

#### 4. Interessenvertretung

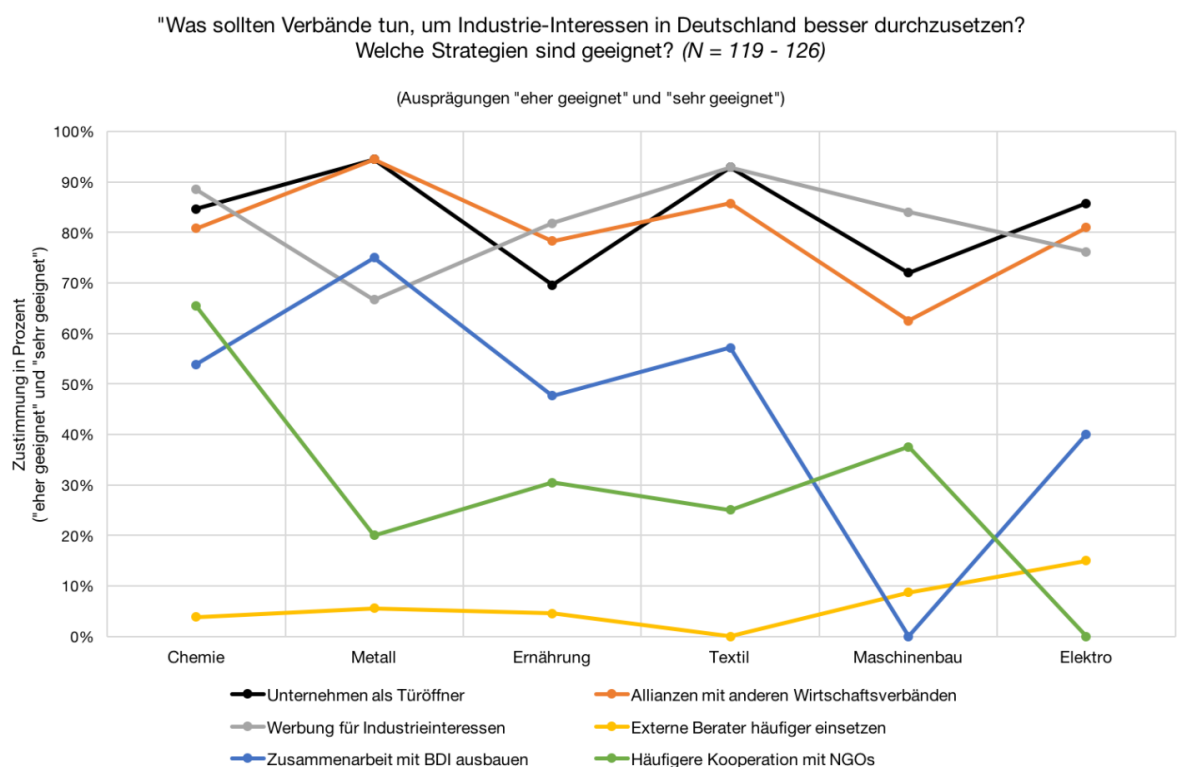
In Bezug auf eine andere wichtige Verbandsfunktion, nämlich die politische Interessensvertretung gibt es sowohl bemerkenswerte Übereinstimmungen und als auch Abweichungen.

Das politische Umfeld wird von Verbänden und Unternehmen zwar unterschiedlich eingeschätzt (siehe Abb. A2 im Anhang), aber es gibt Übereinstimmung, dass die **Industriefreundlichkeit** in Deutschland immerhin noch eher befriedigend ist als in der EU (siehe Abb. A3 im Anhang). Vergleicht man dann die **Strategiepräferenzen** der Branchen, gibt es insgesamt eine breite Übereinstimmung zwischen Mitgliedsunternehmen und



Verbandsgeschäftsführer (siehe Abb. A4 im Anhang). Es gibt einen breiten Konsens, dass es sich lohnt, Werbung für Industrieinteressen zu machen, die Unternehmen als Türöffner einzusetzen und vor allem Allianzen mit anderen Wirtschaftsverbänden zu schließen<sup>8</sup>. In allen Branchen und in beiden Gruppen ist man übereinstimmend der Meinung, dass es nicht lohnt, externe Berater einzusetzen, um Industrieinteressen in Berlin besser durchzusetzen.

Abweichungen zwischen den Branchen gibt es in Bezug auf die Bereitschaft, häufiger die Kooperation mit NGOs zu suchen. Man könnte erwarten, dass Verbände und Unternehmen, die sich in besonderem Maße einer kritischen Öffentlichkeit ausgesetzt sehen, die Zusammenarbeit suchen. Der Assoziationstest hat aber ergeben, dass diese eher auf die Imagepflege der Branche Wert legen. Die Bereitschaft zur Kooperation mit NGOs ist vergleichsweise hoch in der Chemiebranche, nicht jedoch bei den Verbänden der Ernährung, die in Interviews über eher negative Erfahrungen berichten. Recht offen für NGOs ist man dagegen im Maschinenbau.



## Fazit

Die Befragung hat insgesamt viele Übereinstimmungen gezeigt und den Eindruck vermitteln, dass die Verbände ihre Industrien zwar vor erheblichen Herausforderungen sehen, sie selbst sich den anstehenden Aufgaben aber gut gewachsen sehen. Diese eher optimistische Sicht drückt sich auch darin aus, dass die Geschäftsführer mit dem Ansehen ihres Verbandes in Öffentlichkeit und unter Mitgliedern hoch zufrieden sind und die Unternehmen vom

<sup>8</sup> Allerdings schließt das bei zwei Verbänden nicht den BDI ein. Hier gab es über die Haltung in der Energiewende erhebliche Differenzen mit den Elektro- und vor allem den Maschinenbauverbänden.

Verbleib im Verband ausgehen. Die Frage drängt sich somit auf, ob ein Wandel in den Verbänden nur entlang etablierter Pfade stattfinden wird oder ob doch weiterreichende Veränderungen in den Verbänden selbst und im industriellen Verbandssystem erwartet werden. Dies ist Thema des zweiten Vortrags.

## Anhang

*Tabelle A1: Teilnahme Verbände (Geschäftsführer)*

### 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%
<b>Gesamt</b>	<b>186</b>	<b>127</b>	<b>68%</b> Ohne „weitere Verbände“ <b>77,24%</b>

*Tabelle A2: Branchenverteilung der Befragungsteilnehmer in absoluten Zahlen und Prozent*

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 %
<b>Gesamt</b>	<b>127</b>	<b>100,00 %</b>	<b>280</b>	<b>100,00 %</b>

\*Wegen zu geringer Teilnehmezahl nicht berücksichtigt

Abb. A1: Zukünftige Funktionen der Verbände

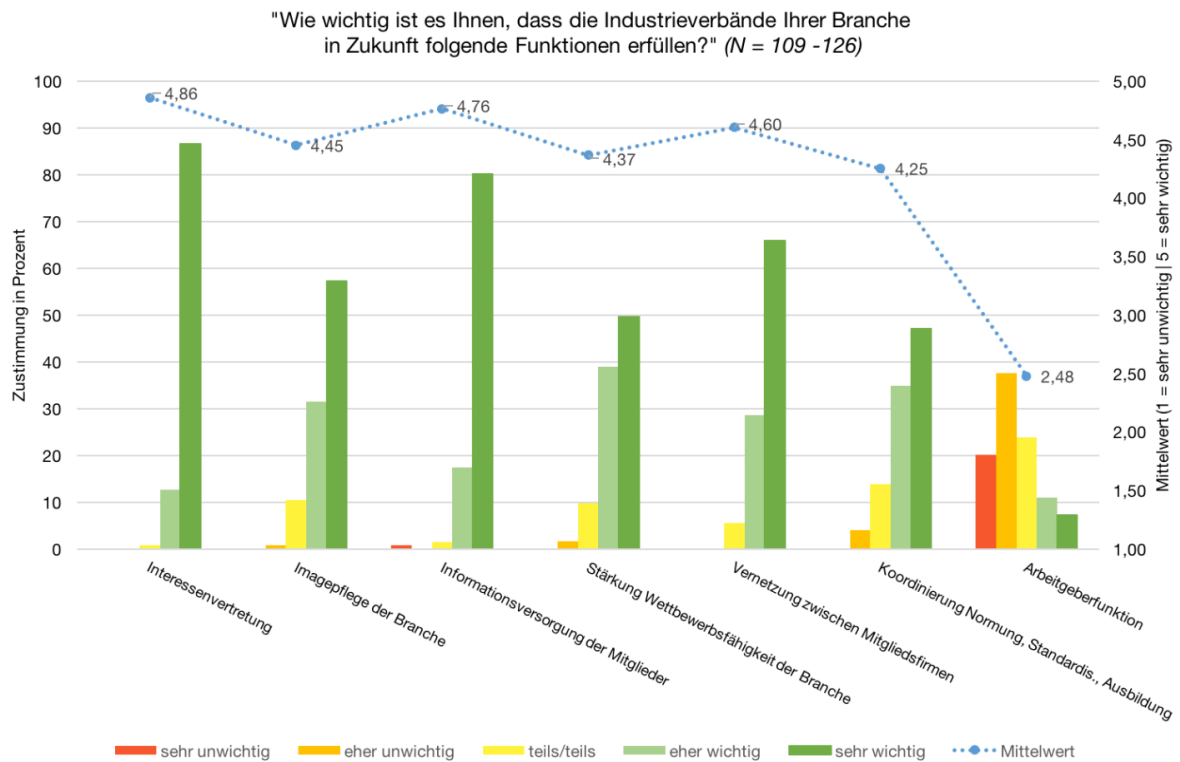


Tabelle A3: Beratung im Branchenvergleich

		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 %

*Tabelle A3: Zukünftige Leistungen der Verbände*

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 <sup>9</sup> (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 <sup>10</sup> (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 <sup>11</sup> (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%)	

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> 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.

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.

Abb. A2 Industriefreundlichkeit aus Sicht der Verbände (gelb) und der Unternehmen (grün)

## Industriefreundlichkeit



Abb. A3 Vergleich nationale/EU Politik

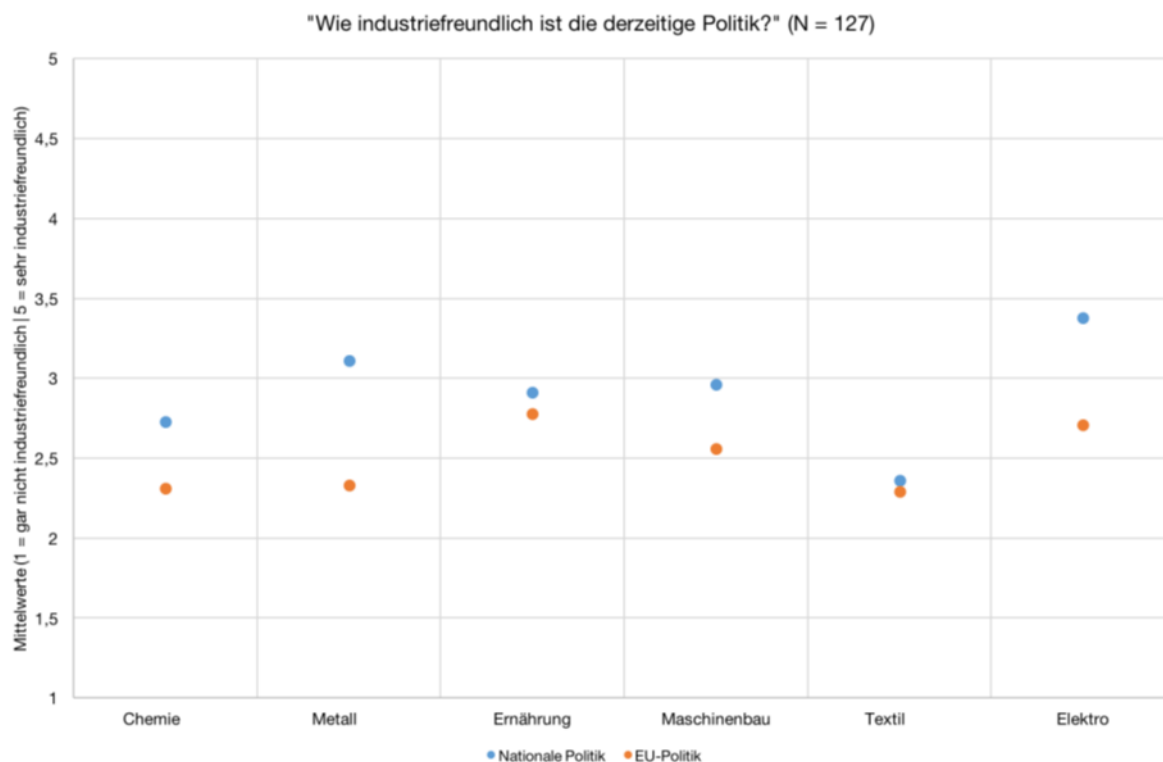


Abb. A4 Strategien nationaler Interessensdurchsetzung aus Sicht der Unternehmen

