

Alexander Graf

Erfolg von Wirtschaftsverbänden

Marktorientiertes Nonprofit-Management



Herausgegeben von Professor Dr. Bernd Helmig

Universität Freiburg/Schweiz

Verbandsmanagement Institut (VMI)

Lehrstuhl für Nonprofit-Management & Marketing

Die Schriftenreihe gibt Einblick in den aktuellen Stand der Forschung zum Management von Nonprofit-Organisationen (NPO). Zielsetzung der Reihe ist es, richtungsweisende Erkenntnisse sowie wichtige empirische Untersuchungen zu präsentieren. Der Fokus liegt auf der immer wichtiger werdenden Ausrichtung der NPO am „Markt“, im Vordergrund stehen daher entsprechend der Tradition des VMI Praxisrelevanz und Anwendungsbeispiele. Die Reihe will den Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis fördern und wendet sich nicht nur an Studierende und Wissenschaftler, sondern auch an Führungskräfte, Berater und Politiker mit Arbeitsfeld NPO und Soziales.

Alexander Graf

Erfolg von Wirtschaftsverbänden

Am Beispiel der Schweiz

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Bernd Helmig

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Freiburg/Schweiz, 2006

1. Auflage Mai 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Brigitte Siegel / Dr. Tatjana Rollnik-Manke

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0591-4

Für Barbara

Geleitwort

Wirtschaftsverbände sehen sich neuerdings mit Problemen konfrontiert, die sie so zuvor noch nicht kannten. Beispielsweise nehmen die Rechtfertigungszwänge im Hinblick auf das Ausgabengebaren zu, zum Teil wird eine Mitgliedschaft der Unternehmen in den Verbänden hinterfragt und Verbandsaustritte bzw. Mitgliederschwund sind mittlerweile häufig zu beobachtende Phänomene, wie beispielsweise der jüngste Streit um die strategische Ausrichtung des Dachverbandes der schweizerischen Wirtschaft „Economiesuisse“ zeigt. Ein Wirtschaftsverband hat insofern zukünftig nur noch eine Existenzberechtigung, wenn er erfolgreich agiert und seinen Erfolg auch konkret nachweisen kann.

Während in Unternehmungen vergleichsweise eindeutig festgelegt ist, was Erfolg (z. B. Maximierung des Shareholder Value, Gewinn) ist und wie man diesen messen kann (z. B. durch den Return on Investment), ist das für Nonprofit-Organisationen (NPO), insbesondere für Eigenleistungs-NPO, wie es Wirtschaftsverbände sind, keineswegs klar. So erbringen Wirtschaftsverbände beispielsweise Kollektivgüter (wie z. B. Lobbyarbeit, Aushandlung von Tarifverträgen im Sinne eines „Collective Bargaining“), die Trittbrettfahreffekte ermöglichen. Zudem liegt der hauptsächliche Erfolg eines Wirtschaftsverbandes ja in der Förderung des wirtschaftlichen Erfolgs seiner Mitglieder, und der Beitrag eines Verbands hierzu ist sehr schwer zu bemessen. Das Ziel der Arbeit ist es, Erfolg in Wirtschaftsverbänden greifbarer zu machen und Faktoren erfolgreicher Verbandsführung zu identifizieren.

Alexander Graf verarbeitet die einschlägige Literatur, die unter dem sehr heterogenen Forschungsfeld der „Erfolgs- und Erfolgsfaktorenverhaltensforschung“ zusammengefasst werden kann. Die Abhandlungen über diese beiden Literaturstränge sowie deren theoretische Fundierungen im Sinne der Industrieökonomik, des Ressourcenorientierten Ansatzes sowie des Stakeholder-Ansatzes bilden das Schwergewicht des theoretischen Teils der Arbeit. Auf dieser Basis werden sehr umfassend und ausführlich viele forschungsleitende Hypothesen generiert, die anschliessend anhand einer empirischen Studie überprüft werden.

Der empirische Teil der Arbeit besteht aus einer umfangreichen schriftlichen Befragung von Führungskräften von Wirtschaftsverbänden einerseits und Mitgliedern (also Unternehmen bzw. Managern) derselben Wirtschaftsverbände andererseits. Die solchermassen gewonnenen Daten werden im Anschluss daran statistisch ausgewertet und es werden Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet.

Alexander Graf ist bei der Bearbeitung des Themas einer guten Systematik gefolgt. Es ist ihm gelungen aus verbandswissenschaftlicher Perspektive und unter Einbezug von Kon-

zepten der Erfolgs-(faktoren-)forschung die Problematik der Greifbarkeit und Nachweisbarkeit des Erfolgs von Wirtschaftsverbänden systematisch darzustellen. Auf der Basis der zugrunde gelegten theoretischen Ansätze werden die relevanten Einflussfaktoren auf den Verbandserfolg systematisch in einem übersichtlichen Modell zusammengefasst. Dabei werden als Grössen, die auf den Verbandserfolg einwirken, 1. die Verbandssumwelt, 2. die Verbandsressourcen, 3. die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung, 4. das Finanzierungssystem und 5. die Verbandsstrategien identifiziert.

Im empirischen Teil werden die Erfolgsfaktoren von Wirtschaftsverbänden gleichzeitig aus der Sicht der Verbandsführung sowie aus der Sicht der Mitglieder im Rahmen einer dyadischen Analyse untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass v. a. die Kompetenz der Verbandsgeschäftsführung einen grossen Einfluss auf den Verbandserfolg ausübt. Insbesondere ein ausgeprägt gutes Wissens- und Kommunikationsmanagement sowie eine klare Strategie können darüber hinaus ebenfalls Verbandserfolg hervorrufen.

Mit der Arbeit von Alexander Graf erhält der Forscher einen guten Überblick über den derzeitigen Stand der empirischen Erfolgsfaktorenforschung. Darüber hinaus ist der Stand der betriebswirtschaftlichen Verbandsforschung ausgezeichnet aufbereitet und die innovative, methodisch noch wenig durchdrungene dyadische Datenerhebungs- und -auswertungstechnik wird anschaulich und fruchtbar zum wissenschaftlichen Erkenntnis- und Nutzengewinn angewendet. Gleichzeitig werden mit dieser Arbeit Verbandsmanager angesprochen, für welche die empirischen Erkenntnisse über die Möglichkeiten der Erfolgsmessung und der erfolgreichen Verbandsführung von praktischem Interesse sind.

Bernd Helmig

Vorwort

Auch wenn ich nie Teilnehmer am Murtenlauf war (man verzeihe es mir viel mal) und ich somit nicht wirklich nachvollziehen kann, welch Spass ein solcher Lauf bringt, so weiss ich doch, dass die überstandene Wegstrecke, die man ebenso bei einem Dissertationsvorhaben zurückzulegen hat, ohne Unterstützung vieler Menschen nicht möglich ist. Bei dem Team, das mich auf meinem Weg der Dissertation begleitet hat, möchte ich mich an dieser Stelle ganz herzlich bedanken.

An erster Stelle gilt mein Dank Professor Dr. Bernd Helmig, meinem Chef und Doktorvater, durch dessen akademische Schule ich gehen durfte. Seiner konstruktiven Unterstützung in allen Phasen der Dissertation und seinem grosszügigen Entgegenkommen bezüglich Dissertationswochen und -monaten ist es zu verdanken, dass die vorliegende Arbeit entstehen konnte.

Herrn Professor Dr. Robert Purtschert danke ich, dass er sich – trotz der stressigen Herbstsaison im VMI – bereit erklärt hat, das Zweitgutachten meiner Dissertation zu übernehmen. Ebenso danke ich Herrn Professor Dr. Martin Wallmeier für den Vorsitz der Prüfungskommission. Ein weiterer besonderer Dank geht an das Verbandsmanagement-Institut der Universität Freiburg/Schweiz (VMI), das die Arbeit finanziell unterstützt hat.

Bedanken möchte ich mich auch beim gesamten Lehrstuhl/VMI-Team für die vielseitige Unterstützung und die Ablenkung in den Kaffeepausen. Hervorheben möchte ich hierbei jedoch insbesondere meinen Kollegen Pascal Schumacher, den ich jederzeit mit fachlichen Fragen zutexten durfte und mit dem man in allen Lebenslagen intensive Gespräche über das Merchandising der Uni, alte Mercedes und seinen geliebten HC Gottéron führen konnte. Ebenso gilt mein besonderer Dank meinen Lehrstuhlkolleginnen Iris Guery und Patricia Laufer, die mit mir zeitweise ein Büro geteilt haben (trotzdem Vegetarierinnen geblieben sind) und bei Pausenbedarf meinerseits immer ein Ohr für mich hatten. Vergessen möchte ich ebenfalls nicht Ulrich Dimigen und Jan „Wagba“ Völkel, die mir mit fachlichem, aber auch privatem Rat und Tat zur Seite standen.

Schliesslich möchte ich mich bei meiner Familie bedanken. Deren Unterstützung, Ermutigung, aber auch Ablenkung hat mir dabei geholfen, die Klippen, die sich im Verlaufe eines Dissertationsvorhabens vor einem aufbauen, sicher zu umsegeln. Dabei sei insbesondere meinen Eltern Anita und Werner Graf gedankt, die es mir ermöglicht haben zu studieren und zu promovieren. Ohne ihre Grosszügigkeit und ihren Rückhalt wäre diese Arbeit sicherlich

nicht möglich gewesen. Genauso danke ich meinem Bruder Matthias Graf, dessen Rat und Unterstützung ich jederzeit in Anspruch nehmen konnte und der sich auch der harten Arbeit erbarmt hat, die vorliegende Arbeit formal zu redigieren. Meinen Grosseltern Rosa und Rudolf Schwarz danke ich ganz herzlich für die stetige grosszügige finanzielle Unterstützung sowie das Vorbild, das sie mir stets waren, sind und bleiben werden.

Zum Schluss möchte ich von ganzem Herzen derjenigen Person danken, die mir seit Jahren mit Liebe, Energie, Aufmunterung und Verständnis zur Seite steht und dabei doch am meisten unter dem Projekt „Doktorarbeit“ leiden musste: meiner Frau Barbara. Mit ihr fand ich in turbulenten Zeiten die Gelassenheit, die notwendig ist, um solch eine Arbeit zum Abschluss zu bringen.

Alexander Graf

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	XV
Verzeichnis der Tabellen	XVII
Verzeichnis der Abkürzungen	XXIII
A. Einführung in die Untersuchung	1
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Ziel der Arbeit	2
1.3 Vorgehensweise.....	3
B. Grundlagen der Untersuchung	7
2. Begriffliche Grundlagen	7
2.1 Der Untersuchungsgegenstand „Wirtschaftsverband“	7
2.1.1 Definition	7
2.1.2 Formen von Wirtschaftsverbänden	11
2.2 Inhalte, Schwerpunkte und Stand der Erfolgsfaktorenforschung.....	13
2.2.1 Begriffsdefinition, Charakteristik und Ziele der Erfolgsfaktorenforschung	13
2.2.2 Problemfelder der empirischen Erfolgsfaktorenforschung	19
2.2.2.1 Kritik an der empirischen Erfolgsfaktorenforschung.....	19
2.2.2.2 Bewertung der Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren.....	21
3. Ergebnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung in Wirtschaftsverbänden und ähnlichen Nonprofit-Organisationen.....	27
3.1 Verbandsführung	27
3.2 Verbandsmitglieder	32
3.3 Verbandsführung und Mitglieder	33
4. Ziele von Wirtschaftsverbänden	37
4.1 Theoretisch-normative Untersuchung der Ziele von Wirtschaftsverbänden	37
4.2 Ergebnisse empirischer Untersuchungen zu den Zielen von Wirtschaftsverbänden..	41
5. Ableitung eines Erfolgsmaßes von Wirtschaftsverbänden	42
6. Der Untersuchungsansatz.....	50
6.1 Die erklärungsrelevanten Theorien, theoretischen Ansätze und Konzepte der vorliegenden empirischen Untersuchung.....	50
6.1.1 Theoretischer Bezugspunkt Industrieökonomik.....	50
6.1.2 Theoretischer Bezugspunkt Ressourcenorientierter Ansatz.....	51
6.1.3 Theoretischer Bezugspunkt Zielansatz der Erfolgsforschung.....	52
6.1.4 Theoretischer Bezugspunkt Konstitutiver Ansatz der Erfolgsforschung	53
6.1.5 Theoretischer Bezugspunkt Kontingenz-Ansatz der Erfolgsforschung	53
6.1.6 Theoretischer Bezugspunkt System-Ansatz der Erfolgsforschung	54
6.1.7 Theoretischer Bezugspunkt Marketing-Ansatz	54
6.1.8 Theoretischer Bezugspunkt Stakeholder-Ansatz	55
6.2 Der theoretische Bezugsrahmen der vorliegenden Forschungsarbeit.....	57
6.2.1 Vorbemerkungen.....	57
6.2.2 Das zu Grunde gelegte Modell.....	57
C. Die theoretische Herleitung der Forschungshypothesen	61
7. Konzeptualisierung der Untersuchung.....	61
8. Erarbeitung der Forschungshypothesen zu den verbandsexternen Erfolgsfaktoren	65
8.1 Die außerökonomisch-globale Umwelt und deren Einfluss auf den Verbandserfolg	65
8.1.1 Das politisch-administrative System	65

8.1.2 Die gesellschaftliche Umwelt.....	66
8.1.3 Die technologische Komponente	67
8.1.4 Die gesamtwirtschaftliche Komponente	68
8.2 Die Verbandsbranchenstruktur und deren Einfluss auf den Verbandserfolg	69
8.2.1 Die Triebkraft „Wettbewerber in der Branche“	71
8.2.2 Die Verhandlungsmacht der Abnehmer	72
8.2.3 Die Verhandlungsstärke der Lieferanten.....	73
8.2.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte.....	74
8.2.5 Bedrohung durch neue Konkurrenten	75
8.3 Der Einfluss der Branchensituationen auf den Verbandserfolg	76
8.3.1 Die Verbandsmarktsituation und deren Einfluss auf den Verbandserfolg.....	76
8.3.2 Die Mitgliederbranchensituation und ihr Einfluss auf den Verbandserfolg	78
9. Theoretische Herleitung der Forschungshypothesen zu den Verbandsressourcen	80
9.1 Der ressourcenorientierte Ansatz	80
9.2 Strukturierung der Ressourcen	84
9.3 Ressourcen und Fähigkeiten von Verbänden	85
9.3.1 Wissen als Ressource von Wirtschaftsverbänden	85
9.3.1.1 Wissensträger im Wirtschaftsverband.....	87
9.3.1.2 Prozessuale Dimension	91
9.3.1.3 Innovationsfähigkeit.....	95
9.3.1.4 Flexibilität	96
9.3.2 Die Netzwerktheorie als Grundlage weiterer Hypothesen	97
9.3.2.1 Interne Kommunikation	100
9.3.2.2 Beeinflussungs- und Durchsetzungsfähigkeit	100
9.3.2.3 Exklusivität und Auswahl der Mitglieder	105
9.3.2.4 Motivation der Mitglieder und Mitarbeiter	107
9.3.2.5 Identifikation mit dem Verband	108
9.4 Meta-Ressourcen	109
9.4.1 Vertrauen.....	110
9.4.2 Organisationsphilosophie	112
10. Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung in Wirtschafts- verbänden	117
10.1 Nonprofit Governance	118
10.2 Ableitung der Hypothesen.....	122
11. Finanzierung von Wirtschaftsverbänden	123
12. Ausgewählte Strategien von Wirtschaftsverbänden	128
12.1 Integrative, den Gesamtverband betreffende Strategien.....	129
12.2 Einfunktionale Strategien	131
12.2.1 Erkennen von Veränderungen in den Verbands(um)feldern.....	131
12.2.2 Interessenvertretung	133
12.2.3 Gütesiegel- bzw. Lizenzvergabe an Mitglieder.....	135
12.2.4 Schaffung einer Verbandsidentität	135
D. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	137
13. Die empirische Studie	137
13.1 Vorgehensweise.....	137
13.2 Deskriptive Merkmale der Schweizerischen Wirtschaftsverbände im Sample.....	141
13.3 Beschreibung der Stichprobe zur Hypothesenüberprüfung.....	152
14. Die betrachteten Erfolgsgrößen auf Basis der dyadischen Daten	157
14.1 Ergebnisse bezüglich des Erfolges der Wirtschaftsverbände	157
14.2 Die direkte Frage nach dem Globalerfolg des Verbandes.....	158

14.3 Bildung eines Verbandserfolgsindex.....	160
14.4 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Verbandserfolges auf Indikatorenbasis	164
15. Überprüfung der Hypothesen bezüglich der Erfolgsfaktoren von Wirtschafts- verbänden	169
15.1 Der Einfluss der Umwelt auf den Verbandserfolg	169
15.1.1 Der Einfluss der Umweltvariablen auf den Erfolg von Wirtschaftsverbänden. 169	
15.1.1.1 Die außerökonomisch-globale Umwelt und deren Einfluss auf den Verbandserfolg.....	172
15.1.1.2 Die Verbandsbranchenstruktur und deren Einfluss auf den Verbandserfolg.....	173
15.1.2 Der Einfluss der Branchensituation auf den Erfolg von Wirtschaftsverbänden 176	
15.2 Der Einfluss von Ressourcen und Fähigkeiten auf den Erfolg von Wirtschafts- verbänden	180
15.2.1 Die Wissensträger im Wirtschaftsverband.....	181
15.2.2 Prozessuale Dimensionen in Bezug auf das Wissen.....	187
15.2.3 Innovationsfähigkeit.....	193
15.2.4 Flexibilität	194
15.2.5 Interne Kommunikation	196
15.2.6 Beeinflussungs- und Durchsetzungsfähigkeit	198
15.2.7 Exklusivität der Verbandsleistungen und Auswahl der Mitglieder	201
15.2.8 Motivation der Mitglieder und Mitarbeiter.....	203
15.2.9 Identifikation der Mitglieder mit dem Verband	207
15.3 Überprüfung der Hypothesen zu den Meta-Ressourcen.....	210
15.4 Der Einfluss der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung auf den Erfolg von Wirtschaftsverbänden	219
15.5 Der Einfluss der Finanzierungsart auf den Erfolg von Wirtschaftsverbänden.....	230
15.6 Der Einfluss der Strategien auf den Erfolg von Wirtschaftsverbänden.....	235
16. Ermittlung der zentralen Einflussfaktoren des Verbandserfolges.....	249
E. Abschlussbetrachtung	259
17. Handlungsempfehlungen	259
17.1 Empfehlungen hinsichtlich des von den Mitgliedern subjektiv wahrgenommenen Verbandserfolges	259
17.2 Empfehlungen im Hinblick auf die Erzielung eines größtmöglichen Erfolgs- indexwertes	261
18. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Limitationen der Unter- suchung.....	263
Anhang	271
Literaturverzeichnis.....	319

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Kategorien von Wirtschaftsverbänden (in Anlehnung an Schwarz (1984), S. 59)	11
Abbildung 2: Organisatorische Ebenen von Wirtschaftsverbänden	13
Abbildung 3: Einteilung der empirischen Erfolgsfaktoren-Studien	15
Abbildung 4: Einteilung der Methoden zur Identifizierung von strategischen Erfolgsfaktoren nach Grünig et al. (1996)	22
Abbildung 5: Kriterien zur Beurteilung der Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren bezüglich ihres Potentials nach Grünig et al. (1996)	23
Abbildung 6: Zielpyramide eines Verbandes	38
Abbildung 7: Primäre Adressatengruppen von Wirtschaftsverbänden	39
Abbildung 8: Der Verbandserfolg und seine Komponenten	48
Abbildung 9: Mögliche Stakeholder von Wirtschaftsverbänden	56
Abbildung 10: Der zu Grunde gelegte Bezugsrahmen zur Findung und Analyse von Erfolgsfaktoren von Wirtschaftsverbänden	58
Abbildung 11: Überblick über die Variablen des Bezugsrahmens, die diese Dimensionen abbildenden Konstrukte, deren Inhalte und die zu Grunde liegenden Theorien	62
Abbildung 12: Porters Triebkräfte des Branchenwettbewerbs	70
Abbildung 13: Der Hauptfaktorenbereich „Verbandsumwelt“ und die hierbei zu testenden Hypothesen	79
Abbildung 14: Aktionsfelder des Wissensmanagements von Verbänden nach Roßkopf	86
Abbildung 15: Der Hauptfaktorenbereich „Verbandsressourcen“ und die hierbei zu testenden Hypothesen	116
Abbildung 16: Aus der Theorie abgeleitete erfolgsrelevante Kompetenzen eines Vorstandes	121
Abbildung 17: Der Hauptfaktorenbereich „Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung“ und die hierbei zu testenden Hypothesen	122
Abbildung 18: Güterart und Finanzgeber in Wirtschaftsverbänden	125

Abbildung 19: Der Hauptfaktorenbereich „Finanzierungssystem“ und die hierbei zu testenden Hypothesen	127
Abbildung 20: Der Hauptfaktorenbereich „Verbandsstrategien“ und die hierbei zu testenden Hypothesen	136
Abbildung 21: In der Stichprobe enthaltene Arten von Verbänden	154
Abbildung 22: Verteilung der Verbände nach Mitgliederanzahl in der „dyadischen Stichprobe“	155
Abbildung 23: Einschätzung des Verbandserfolges über alle Verbände: (Frage: „Alles in allem gesehen, würden Sie Ihren Verband derzeit als erfolgreich bezeichnen?“; Antworten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht erfolgreich) bis 5 (sehr erfolgreich))	159
Abbildung 24: Konzeptualisierung der Erfolgskomponenten	165
Abbildung 25: Formative und reflektive Messmodelle	183
Abbildung 26: Mittelwerte der Finanzierungsbeiträge zum Gesamtbudget	234
Abbildung 27: Darstellung der durch die explorative Faktorenanalyse ermittelten Gruppen von erfolgswirksamen Strategien über alle Verbände hinweg	238
Abbildung 28: Darstellung der durch die explorative Faktorenanalyse ermittelten Gruppen von erfolgswirksamen Strategien bei Verbänden mit sehr intensivem Wettbewerb um Mitglieder	241
Abbildung 29: Darstellung der durch die explorative Faktorenanalyse ermittelten Gruppen von erfolgswirksamen Strategien bei Verbänden ohne sehr intensiven Wettbewerb um Mitglieder	242
Abbildung 30: Darstellung der durch die explorative Faktorenanalyse ermittelten Gruppen von erfolgswirksamen Strategien bei Verbänden mit mehr als 500 Mitgliedern	246
Abbildung 31: Darstellung der durch die explorative Faktorenanalyse ermittelten Gruppen von erfolgswirksamen Strategien bei Verbänden mit maximal 500 Mitgliedern	247

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Definitionen von Wirtschaftsverbänden	10
Tabelle 2: Überblick über die vorgestellten empirischen Studien zu Erfolgsfaktoren von Wirtschaftsverbänden und ähnlichen Nonprofit-Organisationen	35
Tabelle 3: Art und Organisationsebene der in der Untersuchung enthaltenen Verbände	142
Tabelle 4: Finanzbudget und dessen Entwicklung	143
Tabelle 5: Einnahmearten und ihr Beitrag zum Gesamtbudget	144
Tabelle 6: Angebot individueller Verbandsleistungen für Nicht-Mitglieder	146
Tabelle 7: Angebot individueller Verbandsleistungen	147
Tabelle 8: Mitgliederzahlen und deren Entwicklung	147
Tabelle 9: Anzahl haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeiter der betrachteten Verbände	148
Tabelle 10: Verbandsleistungen nach Leistungsbereichen	150
Tabelle 11: Positionen und Funktionen der Probanden der „dyadischen Stichprobe“ im Unternehmen und im Verband (Mitgliederstichprobe)	152
Tabelle 12: Funktionen der Probanden innerhalb der Verbandsführung bei den Verbänden der „dyadischen Stichprobe“ (Managementstichprobe)	153
Tabelle 13: Organisationsebenen der in der „dyadischen Stichprobe“ enthaltenen Verbände	154
Tabelle 14: Finanzbudget und Mitglieder der betrachteten Verbände in der „dyadischen Stichprobe“	155
Tabelle 15: Anzahl haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeiter der betrachteten Verbände in der dyadischen Stichprobe	156
Tabelle 16: Bedeutung der Ziele von Wirtschaftsverbänden nach Einschätzung des Verbandsmanagements	161
Tabelle 17: Korrelationen des Verbandserfolgs-Index (VEI) mit der direkten Frage nach dem Verbandserfolg aus Sicht der Mitglieder	163
Tabelle 18: Die Erfolgsdimensionen und ihre Indikatoren (Mitgliederstichprobe)	166
Tabelle 19: Korrelation der Erfolgskomponenten mit dem von den Mitgliedern subjektiv eingeschätzten globalen Verbandserfolg	167

Tabelle 20: Anteil der durch die Komponenten erklärten Varianz an der Gesamtvarianz des subjektiven Verbandserfolges aus Mitgliedersicht	168
Tabelle 21: Umweltvariablen (nach Einschätzung der Verbandsführung) mit signifikantem Einfluss auf den Verbandserfolg (Ergebnisse einfach-linearer Regressionsanalysen)	171
Tabelle 22: Branchensituationen mit signifikantem Einfluss auf den Verbandserfolg	176
Tabelle 23: Einfluss der Häufigkeit intensiv ausgetragener Konflikte auf die Loyalität der Mitglieder gegenüber dem Verband	177
Tabelle 24: Branchensituationen mit Einfluss auf den Verbandserfolg (Mittelwertvergleich anhand des T-Tests für unabhängige Stichproben)	179
Tabelle 25a: Die Konstrukte zu den Wissensträgern eines Verbandes	184
Tabelle 25b: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Überprüfung der Hypothesen bezüglich des Einflusses der Wissensträger auf den Verbandserfolg	186
Tabelle 26a: Die Konstrukte zu den Wissensprozessen eines Verbandes	189
Tabelle 26b: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Wirkung der Wissensprozesse auf den Verbandserfolg	191
Tabelle 27a: Das Konstrukt Innovationsfähigkeit eines Verbandes	193
Tabelle 27b: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Wirkung der Innovationsfähigkeit auf den Verbandserfolg	194
Tabelle 28a: Das Konstrukt Flexibilität eines Verbandes	195
Tabelle 28b: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Wirkung der Flexibilität auf den Verbandserfolg	195
Tabelle 29a: Das Konstrukt interne Kommunikation eines Verbandes	196
Tabelle 29b: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Wirkung der internen Kommunikation auf den Verbandserfolg	197
Tabelle 30a: Das Konstrukt Beeinflussungs- und Durchsetzungsfähigkeit eines Verbandes	198
Tabelle 30b: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Wirkung der Beeinflussungs- und Durchsetzungsfähigkeiten auf den Verbandserfolg	199
Tabelle 31: Ergebnisse der Varianzanalysen bzgl. des Zusammenhangs von Monopolleistungen (abgefragt bei der Verbandsführung) und Erfolg eines Verbandes	202

Tabelle 32: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Wirkung der Selektion von Mitgliedern (abgefragt bei der Verbandsführung) auf den Verbandserfolg	203
Tabelle 33a: Das Konstrukt Motivation der Mitglieder zur Beitragsleistung	204
Tabelle 33b: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Wirkung der Motivation der Mitglieder zur Beitragsleistung auf den Verbandserfolg	204
Tabelle 34: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Wirkung der Mitarbeiterzufriedenheit (abgefragt bei beiden Probandengruppen) auf die Zufriedenheit der Mitglieder mit dem Verband sowie auf den Verbandserfolg	206
Tabelle 35: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Wirkung der Identifikation der Mitglieder mit dem Verband (abgefragt bei den Mitgliedern) auf die Motivation zu Beitragsleistungen (abgefragt bei der Verbandsführung)	208
Tabelle 36: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Wirkung der Identifikation der Mitglieder auf die Mitgliederbindung und den Verbandserfolg	209
Tabelle 37a: Die Konstrukte Vertrauen und Organisationsphilosophie eines Verbandes	211
Tabelle 37b: Ergebnisse der einfachen Regressionsanalysen bezüglich des Einflusses des Vertrauens und der Grundorientierungen eines Verbandes auf die signifikant erfolgswirksamen (VEI und subj. Erfolg) Fähigkeiten und Ressourcen eines Wirtschaftsverbandes über alle Verbände hinweg	212
Tabelle 38: Ergebnisse der einfachen Regressionsanalysen bezüglich des Einflusses des Vertrauens und der Organisationsphilosophie eines Verbandes auf die signifikant erfolgswirksamen (VEI und subj. Erfolg) Fähigkeiten und Ressourcen eines Wirtschaftsverbandes in Abhängigkeit von der Mitgliederanzahl	215
Tabelle 39: Ergebnisse der einfachen Regressionsanalysen bezüglich des Einflusses des Vertrauens und der Organisationsphilosophie eines Verbandes auf die signifikant erfolgswirksamen (VEI) Fähigkeiten und Ressourcen eines Wirtschaftsverbandes in Abhängigkeit von der Wettbewerbsintensität um Mitglieder	218
Tabelle 40a: Das Konstrukt Autonomie der Geschäftsführung gegenüber den Mitgliedergremien eines Verbandes	220
Tabelle 40b: Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Ermittlung der Wirkung der Autonomie der Geschäftsführung auf den Verbandserfolg	220
Tabelle 41a: Das Konstrukt Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführung	222
Tabelle 41b: Ergebnisse der Regressionen zur Ermittlung der Wirkung der Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Vorstand auf den Verbandserfolg	222

Tabelle 42a: Die Konstrukte zur Prüfung der Hypothese zur Professionalität des Ehrenamtes	224
Tabelle 42b: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Ermittlung der Wirkung eines professionellen Ehrenamtes auf den Verbandserfolg über alle Verbände hinweg	225
Tabelle 43: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Ermittlung der Wirkung eines professionellen Ehrenamtes auf den Verbandserfolg in Abhängigkeit von der Verbandsgröße	227
Tabelle 44: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Ermittlung des Einflusses eines professionellen Ehrenamtes auf den Verbandserfolg in Abhängigkeit von der Wettbewerbsintensität um Mitglieder	229
Tabelle 45: Ergebnis des T-Tests auf Mittelwertunterschiede für unabhängige Stichproben in Bezug auf die Höhe der Entgelte bei erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Verbänden mit sehr intensivem Wettbewerb um Mitglieder	231
Tabelle 46: Ergebnis des T-Tests auf Mittelwertunterschiede für unabhängige Stichproben in Bezug auf die Höhe der Entgelte bei erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Verbänden mit negativem Wachstum in den Branchen Ihrer Mitglieder	233
Tabelle 47: Strategien (abgefragt bei der Verbandsführung) mit statistisch signifikantem Einfluss auf den Verbandserfolg aller Verbände	236
Tabelle 48: Strategien (abgefragt bei der Verbandsführung) mit statistisch signifikantem Einfluss auf den Verbandserfolg unter Berücksichtigung der Branchensituation (Wettbewerbsintensität um Mitglieder)	239
Tabelle 49: Strategien (abgefragt bei der Verbandsführung) mit statistisch signifikantem Einfluss auf den Verbandserfolg unter Berücksichtigung der Verbandsgröße (Mitgliederzahl)	244
Tabelle 50: Ergebnisse der (multiplen) schrittweisen linearen Regressionsanalysen zur Ermittlung der zentralen Einflüsse auf den Verbandserfolg (VEI und subj. Erfolg) über alle Verbände hinweg	250
Tabelle 51: Ergebnisse der (multiplen) schrittweisen linearen Regressionsanalysen zur Ermittlung der zentralen Einflüsse auf den Verbandserfolg (VEI und subj. Erfolg) bei Verbänden mit maximal 500 Mitgliedern	251
Tabelle 52: Ergebnisse der (multiplen) schrittweisen linearen Regressionsanalysen zur Ermittlung der zentralen Einflüsse auf den Verbandserfolg (VEI und subj. Erfolg) bei Verbänden mit mehr als 500 Mitgliedern	253

Tabelle 53: Ergebnisse der (multiplen) schrittweisen linearen Regressionsanalysen zur Ermittlung der zentralen Einflüsse auf den Verbandserfolg (VEI und subj. Erfolg) bei Verbänden mit sehr intensivem Wettbewerb um Mitglieder	254
Tabelle 54: Ergebnisse der (multiplen) schrittweisen linearen Regressionsanalysen zur Ermittlung der zentralen Einflüsse auf den Verbandserfolg (VEI und subj. Erfolg) bei Verbänden ohne sehr intensiven Wettbewerb um Mitglieder	254
Tabelle 55: Überblick über die Ergebnisse der Hypothesenprüfungen	256

Verzeichnis der Abkürzungen

akt.	aktualisiert
AMOS	Analysis of Moment Structures
ANOVA	Analysis of Variance
ASEA	American Society of Association Executives
ASEAN	Association of South East Asian Nations
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bearb.	bearbeitet
bzgl.	bezüglich
CHF	Schweizer Franken
CMA	Certified Management Accountant
df	degrees of freedom
d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
DL	Dienstleistung
Erfa-Gruppe	Erfahrungsgruppe
erg.	ergänzt
erw.	erweitert
et al.	et alii
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
EXBA	Excellence Barometer
(f)f.	(fort)folgende
F+E	Forschung und Entwicklung
GATS	General Agreement on Trade in Services
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H _i	Hypothese i
H.	Heft
Hrsg.	Herausgeber
HWO	Handwörterbuch der Organisation

I. O.	Industrial Organization
ISO	International Standardization Organization
Jg.	Jahrgang
LISREL	Linear Structural Relationships
MIS	Management Information Systems
Mio.	Millionen
Mitgl.	Mitglied
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NGO	Non-Governmental Organisation
No.	Number
n. s.	nicht signifikant
NPO	Nonprofit-Organisation
o. V.	ohne Verfasserangabe
p	Signifikanzniveau
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
r	(Bravais-Pearsonscher) Korrelationskoeffizient
ROI	Return on Investment
S.	Seite
Sp.	Spalte
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
subj.	subjektiv
Tab.	Tabelle
TAF	Trade Association Forum
TQM	Total Quality Management
u. a.	und andere
überarb.	überarbeitet
UVEK	Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
VEI	Verbandserfolgsindex
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vollst.	vollständig
WV	Wirtschaftsverband
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
XXIV	

A. Einführung in die Untersuchung

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Wirtschaftsverbände in der Schweiz, wie auch in Deutschland, sehen sich seit einigen Jahren einem verstärkten Wettbewerb gegenüber. Der einschlägigen Verbandsliteratur zu Folge ist dies insbesondere auf die gestiegene Wettbewerbssituation um Mitglieder und den daraus folgenden Druck zur Ökonomisierung zurückzuführen.¹ Dafür ist nicht nur das Ringen von Verbänden ähnlicher Ausrichtung um die selbe Zielgruppe verantwortlich, sondern auch der wachsende Eintritt privater Anbieter in den Markt um Dienstleistungen, die früher ausschließlich von Verbänden angeboten wurden. Zudem ist immer mehr zu beobachten, dass die Entscheidung, Mitglied in einem Verband zu werden, die Mitgliedschaft zu verlängern oder zu kündigen, zusehends auf Grundlage rein wirtschaftlicher und finanzieller Überlegungen getroffen wird. „Der Verband als Gefäß für soziale Beziehungen und Kollegialität verliert [dagegen] an Bedeutung.“² Um diesem Mitgliederschwund und dem damit verbundenen Verlust des Verbandes an Macht und Einfluss entgegenwirken zu können, erscheint es nicht nur aus Rechtfertigungsgründen des Verbandsmanagements gegenüber den Mitgliedern wichtig, den ökonomischen Erfolg und die ihn bedingenden zentralen Faktoren in das Zentrum des Verbandshandelns zu stellen. Somit stellt sich die keineswegs triviale Frage nach dem Erfolg eines Wirtschaftsverbandes. So konstatieren denn auch Witt et al., dass der Erfolg und dessen Messung in Nonprofit-Organisationen (NPO) im Allgemeinen, wie der von Verbänden im Speziellen, noch immer ein weitgehend ungelöstes Problem darstellt.³ Denn herrscht schon in der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Forschung keine einheitliche Meinung bezüglich einer bestimmten primären Erfolgsgröße und deren Operationalisierung,⁴ so ist dies in der Literatur zum Nonprofit-Management noch viel weniger zu erkennen. So folgert denn auch Schwarz: „dass ein solcher die gesamte Organisation umfassender Erfolgsindikator für NPOs grundsätzlich nicht besteht, dürfte allgemein bekannt sein.“⁵ Da sich der primäre Erfolg in

¹ Vgl. Becker, R./Edrissi, A. (2002); Gielkens, P. (2002); Baethge, H./Hübner, R. (2004); Meyer, M. (2005); Schack, A./Zumkeller, A. R. (2006); generell in NPO vgl. Helmig, B./Purtschert, R./Schauer, R./Witt, D. (2006), S. 1.

² Meyer, M. (2005), S. 38.

³ Vgl. Witt, D. et al. (1998), S. 116; ebenso Schwarz, P. (1984), S. 169.

⁴ Vgl. bspw. Albach, H. (1987), S. 636; Wohlgemuth, A. C. (1990), S. 43; Jenner, T. (1999), S. 233.

⁵ Vgl. Schwarz, P. (2003), S. 644.

Wirtschaftsverbänden nur sehr schwer bestimmen lässt (bspw. Verbesserung der geschäftlichen Tätigkeit der Mitglieder), wird häufig der sekundäre Erfolg als Messgegenstand herangezogen. Dieser „bezieht sich dabei auf die zur Erbringung der Primärleistung erforderlichen Ressourcen und manifestiert sich vor allem in Effizienz- und Effektivitätsmessungen“.⁶ Wissenschaftliche Erkenntnisse bezüglich eines so konzipierten Erfolgsmaßes bei Wirtschaftsverbänden bestehen bis dato kaum. Ebenso gibt es nur sehr wenige empirische Arbeiten, die sich der quantitativen Überprüfung von erfolgsbeeinflussenden Faktoren bei Wirtschaftsverbänden widmen. Gerade dies ist aber für das Verbandsmanagement unerlässlich, um zu wissen, welches die Stellschrauben sind, an denen gedreht werden muss, um einen Verband erfolgreich zu führen.

1.2 Ziel der Arbeit

Will man einen Verbandserfolg nachweisen, so muss er in einem ersten Schritt konzeptualisiert werden, bevor er überhaupt messbar gemacht werden kann.⁷ Ein erstes Ziel der vorliegenden Arbeit ist es somit, das im obigen Sinne zu interpretierende multidimensionale Konstrukt⁸ „Erfolg von Wirtschaftsverbänden“ zu definieren, dessen Komponenten zu bestimmen und zu operationalisieren.

Daran anschließend sollen auf der Grundlage eines theoretischen Bezugsrahmens Faktoren generiert werden, die einen Einfluss auf den definierten Verbandserfolg ausüben. Dabei wird nicht der Anspruch erhoben, ein umfassendes Modell zur Erklärung des Verbandserfolges zu erstellen. Vielmehr geht es darum, bei den erfolgsrelevanten Faktoren insbesondere auf die Eigenheiten von Wirtschaftsverbänden – bspw. ehrenamtliche Mitarbeit, interner Interessenausgleich oder Beziehungen zu multiplen Stakeholdern⁹ – einzugehen.¹⁰ Im Rahmen der empirischen Studie soll sodann überprüft werden, ob die zuvor herausgearbeiteten forschungsleitenden Hypothesen realiter Bestand haben, und die Faktoren als erfolgswirksam bezeichnet werden können. Hierbei sollen Faktoren von Wirtschaftsverbänden identifiziert werden, um Verbandsmanagern Hinweise geben zu können, welchen Gestaltungsparametern

⁶ Helmig, B. (2005), S. 21; ähnlich Schwarz, P. (2003), S. 644 f.

⁷ Erfolg wird im Folgenden – gemäß der obigen Diskussion – als ökonomischer Erfolg im Sinne des sekundären Erfolgs verstanden.

⁸ Vgl. Kaplan, R. S. (2001), S. 357; Helmig, B. (2005), S. 151.

⁹ Vgl. Helmig, B. et al. (2004), S. 102 ff.; Purtschert, R. (2005), S. 52 ff.

¹⁰ Vgl. Hatten, M. L. (1982), S. 97 ff. Zur Wichtigkeit der Beachtung der Verbandseigenheiten vgl. auch das Interview von Kurt Walser in: VM-Redation (2000).

im Rahmen eines erfolgreichen Verbandsmanagements ein besonderes Augenmerk zu schenken ist. Somit ist das zentrale und zweite Ziel der vorliegenden Arbeit darin zu sehen, strategische – d. h. zunächst einmal vereinfachend wichtige – Erfolgsfaktoren von Wirtschaftsverbänden zu identifizieren.

Da der Bereich der Wirtschaftsverbände insgesamt, wie der in der Schweiz im Besonderen, bisher noch nicht genügend empirisch erforscht ist, besteht ein drittes Ziel der vorliegenden Arbeit darin, deskriptive, also die Verbände beschreibende, Daten dieses Nonprofit-Bereiches zu ermitteln.

Zum Schluss sollen Handlungsempfehlungen für das Verbandsmanagement abgeleitet werden. Diese sollen der Verbandsführung helfen, einen Verband langfristig erfolgreich, im Sinne der Mitglieder, zu führen.

1.3 Vorgehensweise

Um die genannten Zielsetzungen zu erreichen wurde folgender Aufbau der Arbeit gewählt: Die Arbeit umfasst insgesamt 18 Kapitel, die in fünf Teile aufgegliedert sind.

Im nachfolgenden zweiten Teil (Teil B) werden die Grundlagen der Arbeit dargestellt. Innerhalb der begrifflichen Grundlagen (Kapitel 2) werden hierbei zunächst der Untersuchungsgegenstand „Wirtschaftsverband“ (2.1) sowie die Inhalte, die Schwerpunkte und der Stand der Erfolgsfaktorenforschung (2.2) beschrieben. Auf die Ergebnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung in Wirtschaftsverbänden wird in Kapitel 3 genauer eingegangen. Um im Sinne des zielorientierten Ansatzes der Erfolgsfaktorenforschung den Erfolg von Verbänden bestimmen zu können, müssen deren Ziele zunächst betrachtet werden. Dies geschieht in Kapitel 4, bevor dann im folgenden Kapitel 5 aus diesen Zielen ein mögliches Erfolgsmaß für Wirtschaftsverbände abgeleitet wird. Im letzten Kapitel des Teils B wird der Untersuchungsansatz, der für die vorliegende Arbeit zu den erfolgsbeeinflussenden Faktoren von Wirtschaftsverbänden gewählt wurde, abschließend vorgestellt.

In Teil C wird zunächst noch einmal eine Konzeptualisierung der Untersuchung vorgenommen (Kapitel 7), bevor dann in Kapitel 8 die Forschungshypothesen zu den verbandsexternen Erfolgsfaktoren erarbeitet werden. Diese Umwelteinflüsse ergeben sich aus der außerökonomisch-globalen Umwelt (8.1), der Branchenstruktur (8.2) und der Branchensituation (8.3) heraus, in der sich Verbände befinden. Anschließend werden die Forschungshypothesen zu den Verbandsressourcen abgeleitet (Kapitel 9). Nach der Erläuterung des ressourcenorien-

tierten Ansatzes (9.1) werden hier zunächst die Ressourcen von Verbänden strukturiert (9.2). Zu den sich ergebenden Ebenen der „Ressourcen und Fähigkeiten“ (9.3) sowie der „Meta-Ressourcen“ (9.4) werden dann in Bezug auf den Verbandserfolg geltende Hypothesen theoretisch hergeleitet. Zudem werden mögliche Einflussfaktoren aus den erfolgsrelevanten Bereichen der „Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung“ (Kapitel 10), der „Finanzierung von Wirtschaftsverbänden“ (Kapitel 11) und den „Strategien“ (Kapitel 12) betrachtet und auch hierzu Hypothesen formuliert.

Teil D widmet sich schließlich der Vorstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Hierbei wird in Kapitel 13 zunächst die Vorgehensweise und der Aufbau der empirischen Studie präsentiert (13.1), bevor auf Grundlage von 143 vorliegenden Angaben von Schweizerischen Wirtschaftsverbänden der Wirtschaftsverbändesektor deskriptiv beschrieben wird (13.2). Hernach folgt die Beschreibung der Stichprobe, die im Rahmen der Hypothesenüberprüfung Verwendung findet (13.3). Kapitel 14 widmet sich den Erfolgsgrößen, die in der vorliegenden Arbeit als „abhängige Variablen“ – diejenigen Größen, die durch die Faktoren erklärt werden sollen – fungieren. Hierbei wird die Operationalisierung dieser Erfolgsgrößen verdeutlicht, sowie einige deskriptive Ergebnisse, die in Zusammenhang mit diesen Variablen stehen, aufgezeigt. Die Ergebnisse der empirischen Überprüfung der Forschungshypothesen werden dann in Kapitel 15 dargestellt. Entsprechend der Gliederung bei der theoretischen Herleitung der Hypothesen (Teil C) werden dabei zunächst die Ergebnisse bezüglich des Einflusses der Umwelt (15.1) präsentiert, bevor daran anschließend die ermittelten Ergebnisse zu den Hypothesen aus dem Bereich der Ressourcen und Fähigkeiten (15.2), der Meta-Ressourcen (15.3), der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung (15.4), der Finanzierung von Wirtschaftsverbänden (15.5) und der Strategien (15.6) erläutert werden.

Am Ende dieses Teils der Arbeit werden dann diejenigen Variablen nochmals gesondert betrachtet, von denen ein signifikanter Einfluss auf den Verbandserfolg ausgeht. Aus diesen werden dann diejenigen Faktoren ermittelt, die zentral sind, um einen möglichst großen Erfolg bei Wirtschaftsverbänden herbeizuführen (Kapitel 16).

Die Arbeit endet mit einer Schlussbetrachtung (Teil E), in welcher die Handlungsempfehlungen für das Verbandsmanagement abgeleitet werden (Kapitel 17). Zudem werden die wichtigsten Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst, und Anregungen für zukünftige Forschungsvorhaben gegeben (Kapitel 18).

Schlussendlich ist an dieser Stelle noch anzumerken, dass in der vorliegenden Arbeit auf die Nennung beider Geschlechterformen verzichtet wird. Dies geschieht aus Gründen ei-

nes besseren Leseflusses und einer klareren Darstellung. Stellvertretend für beide Geschlechter wird die männliche Form verwendet.

B. Grundlagen der Untersuchung

2. Begriffliche Grundlagen

2.1 Der Untersuchungsgegenstand „Wirtschaftsverband“

2.1.1 Definition

Nähert man sich dem Verband aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht¹¹, so stösst man bei Vershofen auf eine recht frühe Definition des Wirtschaftsverbandes. Vershofen definiert Wirtschaftsverbände als „horizontale Zusammenschlüsse von Betrieben auf Grund von Verträgen“.¹² Dem so geschaffenen Organismus werden „bestimmte, bisher überhaupt nicht oder nur von Einzelnen oder jedem Einzelnen verfolgte Zweckbestrebungen übertragen.“¹³ Eine Abhängigkeit der Betriebe in finanzieller oder betriebsleitender Hinsicht von dieser neu entstandenen Organisation entsteht dabei nicht. Im Hinblick auf die Auswirkungen der Verbandstätigkeit können bei den Mitgliedern Funktionen erweitert, ergänzt oder gemeinsam rationeller ausgeführt werden. Diese werden dann an den Verband ausgelagert.¹⁴ In dieser frühen Arbeit sind bereits sämtliche charakterisierenden Merkmale angesprochen, auf die spätere Autoren zurückgreifen.

Blümle erweitert diese Definition um die langfristig angestrebte Dauer der Verbindungen von wirtschaftlich und rechtlich selbständigen Unternehmen bzw. Individuen,¹⁵ sowie die Freiwilligkeit des Zusammenschlusses, um „personale oder betriebliche Interessen zu vertreten“.¹⁶

Um die Eigenarten von Verbänden im Rahmen dieser Arbeit besser herauszustellen, werden weitergehende Definitionen herangezogen.

Reichvilser geht in seiner Definition noch zusätzlich auf die möglichen organisatorischen Ebenen von Wirtschaftsverbänden ein, wenn er diese als „eine freiwillige Verbindung von Unternehmungen des gleichen Wirtschaftszweigs (Gleichartigkeit der Unternehmungsgegenstände) oder als eine Verbindung solcher Zusammenschlüsse (Oberverbände verschiede-

¹¹ Für eine umfassende Übersicht über verschiedene Definitionsansätze von „Verband“ vgl. Schwarz, 1984, S. 116 f.

¹² Vershofen, W. (1924), S. 3.

¹³ Vershofen, W. (1924), S. 3.

¹⁴ Vgl. Grochla, E. (1969), S. 18.

¹⁵ Vgl. Blümle, E.-B. (1969), S. 103.

¹⁶ Vgl. Blümle, E.-B. (1965), S. 558; ähnlich Doner, R. F./Schneider, B. R. (2000), S. 280.

ner Stufen)“ bezeichnet, „welche die von den Mitgliedsunternehmen übertragenen Teilaufgaben koordiniert“ erfüllen.¹⁷ Reichvilser ist in seiner Definition stark von Grochla geprägt, wenn er weiter in seiner Definition von dem „Verbandsbetrieb“¹⁸ (Geschäftsstelle) spricht, über den die meisten „Betriebsverbände“ verfügen.

Die Definitionen von Reichvilser als auch die Ausführungen von Grochla schließen noch andere Wirtschaftszusammenschlüsse wie Genossenschaften oder Kartelle mit ein, welche aber in dieser Arbeit explizit ausgeschlossen werden sollen.

Eine engere Abgrenzung nimmt Schwarz mit seiner Definition von Wirtschaftsverbänden vor.¹⁹ Er verwendet dabei einen morphologischen Ansatz, wobei die Definition eine Beschreibung von Verbandsmerkmalen darstellt.

Wirtschaftsverbände sind demnach „Formen formaler Organisationen und zwischenbetrieblicher Kooperationen, welche – als Mehrzweckverbände – durch besondere Leistungen wie

- *Vertretung von Sonder- oder Teilinteressen* im politischen System ohne Übernahme von Regierungsverantwortung und durch nur indirekte Beteiligung an Wahlen;
- *Verhandlungen mit Vereinigungen der „Gegenseite“* von Transaktionsbeziehungen (wirtschaftlich: Marktgegenseite);
- *Reglementierung und Ordnung des Mitgliederverhaltens*, vor allem im innerbetrieblichen Bereich;
- *Erstellen von Dienstleistungen* (vor allem Informations- und Kommunikationsleistungen)

im Sinne von eigentlichen Hilfsbetrieben ihre Mitglieder (Personen, Organisationen) bei der Erfüllung wirtschaftlicher und/oder soziokultureller und/oder politischer Aufgaben unterstützen. Sie finanzieren sich grundsätzlich durch Beiträge der Mitglieder. Ein wesentlicher Teil der Arbeit wird von Mitgliedern nebenamtlich bzw. ehrenamtlich geleistet (Honorationsverbände). Es sind auf Dauer ausgerichtete, offene Totalkooperationen in der Form des Vereins oder der öffentlich-rechtlichen Körperschaft mit freiem, obligatorischem oder zwangsweisem

¹⁷ Reichvilser, H. (1973), S. 23.

¹⁸ Für Grochla ist die Existenz eines Verbandbetriebs eine zwangsläufige Begebenheit des Betriebsverbandes. Dies deshalb, da nach seiner Auffassung keine wirtschaftliche Tätigkeit außer in betrieblich organisierter Form geleistet werden kann. So bringt die Gründung eines Verbandes einen neuen, unselbständigen Organismus, den Verbandbetrieb also, hervor. Dies gilt selbst dann, wenn der Verbandbetrieb über keine Angestellten und keine Büroräume verfügt. Vgl. Grochla, E. (1959), S. 49 f. bzw. S. 18.

¹⁹ Schwarz, P. (1979), S. 5 f.; und derselbe (1984), S. 55 f.

Beitritt. Sie streben in der Regel ein Vertretungsmonopol in ihrem Rekrutierungsbereich an“.²⁰

Der von einigen Autoren vorgebrachten Kritik,²¹ dass nahezu ausnahmslos alle Leistungen eines Verbandes als Dienstleistungen angesehen werden können, wird hier zugestimmt. Generell zeichnet sich eine Dienstleistung durch den Zusammenhang der konstitutiven Merkmale Immaterialität des Ergebnisses, Nicht-Separierbarkeit von Leistungserstellung und Konsum, Nicht-Lagerfähigkeit der Leistung, Integration eines externen Faktors in den „Dienstleistungsprozess“²² sowie Individualität (im Bereich der Kundenbedürfnisse) aus.²³ Somit ist auch eine etwaige Einteilung der Wirtschaftsverbände in „Dienstleistungsverbände“ und „Interessenvertretungsverbände“, wie es bspw. Kirsch²⁴ vorschlägt, hinfällig. Zudem erscheint die explizite Ausdehnung der primären Verbandsaufgaben auf soziokulturelle und politische Aufgaben zu umfangreich für die vorliegende Arbeit, was jedoch nicht bedeutet, dass Wirtschaftsverbände nicht auch solche Aufgaben übernehmen können.²⁵ Eine vollständige Übernahme dieser Definition für die vorliegende Arbeit ist außerdem nicht geeignet, da hier explizit auch Verbände mit zwangsweiser Mitgliedschaft und implizit ebenfalls nicht-demokratische Verbände subsumiert werden.²⁶ Einen Überblick über die gerade aufgeführten Definitionsansätze gibt Tabelle 1.

In Anlehnung an Schwarz, aber unter Berücksichtigung der erwähnten Einschränkungen, sollen Wirtschaftsverbände für die vorliegende Arbeit somit wie folgt definiert sein:

Wirtschaftsverbände sind auf längere Dauer angelegte demokratische Organisationen, welche besondere Leistungen erbringen, um im Interesse der freiwillig beigetretenen, wirtschaftlich und rechtlich eigenständigen Mitglieder (Unternehmungen wie Einzelpersonen), deren wirtschaftliche Tätigkeiten zu unterstützen. Die Tätigkeit des Verbandes wird dabei durch haupt- und/oder ehrenamtliche Mitarbeiter sichergestellt und durch Beitragszahlungen der Mitglieder zumindest teilweise finanziert.

²⁰ Schwarz, P. (1984), S. 55.

²¹ Vgl. Mono, M. (1995), S. 8; ebenso Seufert, G. (1999), S. 7.

²² Vgl. Hilke, W. (1989), S. 15.

²³ Allgemein zu Dienstleistung vgl. Corsten, H. (1986), S. 16-41; Zeithaml, V./Parasuraman, A./Berry, L. (1985), S. 33 f.; Corsten, H. (2001). Zum Verband als Dienstleistungsbetrieb vgl. Schwarz, P. (1984), S. 41 f., Mono, M. (1995), S. 32 f.; Emberger, H. (1998), S. 21.

²⁴ Vgl. Kirsch, G. (1976), S. 26 f.

²⁵ Als primär soziokulturelle Verbände gelten bspw. Freizeit- und Sportverbände, als primär politische Verbände werden dagegen Verbände angesehen, die politische Allgemeininteressen oder Sonderinteressen vertreten (bspw. der Verband Sozialistischer StudentInnen Österreichs, Bürgerinitiativen, etc.).

²⁶ Seufert zählt Wirtschaftsverbände zu den „Verbänden im engeren Sinn“. Diese Zuteilung erfolgt aufgrund der Freiwilligkeit des Ein- und Austritts und der Demokratie eines Verbandes, die durch die Möglichkeit zur direkten Teilnahme (durch Abstimmung) oder indirekten Teilnahme (durch Wahl von Vertretern) am verbandlichen Willensbildungsprozess gekennzeichnet ist. Vgl. Seufert, G. (1999), S. 14.

Tabelle 1: Definitionen von Wirtschaftsverbänden

Autoren	Definitionsansatz
Vershofen, W. (1924)	„Unter Wirtschaftsverbänden sind in dieser Abhandlung verstanden: horizontale Zusammenschlüsse von Betrieben auf Grund von Verträgen, derart, daß die Beteiligten einen neuen, sie alle umfassenden Organismus bilden, dem sie bestimmte, bisher überhaupt nicht oder nur von Einzelnen oder jedem Einzelnen verfolgte Zweckbestrebungen übertragen, ohne indes über dieses Mandat hinaus ihre Selbständigkeit aufzugeben, oder sich in eine finanzielle oder betriebsleitende Abhängigkeit von diesem neuen Organismus zu begeben.“ (S. 3)
Grochla, E. (1959)	„Demnach ist der Betriebsverband eine Betriebsverbindung, in der die Erfüllung betrieblicher Teilaufgaben, bei grundsätzlich interner Planung der Mitgliedbetriebe und bei einheitlicher Leitung, aber grundsätzlich externer Planung der Teilaufgabenerfüllung durch die Mitgliedbetriebe, koordiniert wird.“ (S. 36)
Blümle, E.-B. (1965)	„Unter Wirtschaftsverbänden verstehen wir [...] Integration und Repräsentation von primär wirtschaftlichen Interessen, wobei die sich freiwillig integrierenden Individuen personale oder betriebliche Interessen [...] vertreten.“ (S. 558)
Blümle, E.-B. (1969)	„[...] definieren wir Wirtschaftsverbände als auf Dauer angelegte Verbindungen von wirtschaftlich und rechtlich selbständigen Unternehmen zum Zwecke einer den gemeinsamen Zielen entsprechenden koordinierten Aufgabenerfüllung.“ (S. 103)
Reichvilser, H. (1973)	„[...] Wirtschaftsverband als eine freiwillige Verbindung von Unternehmungen des gleichen Wirtschaftszweigs [...] oder als eine Verbindung solcher Zusammenschlüsse [...] bezeichnen, welche die von den Mitgliedsunternehmen übertragenen Teilaufgaben koordiniert erfüllt. Die Mitglieder bleiben dabei gegenüber dem Zusammenschluß rechtlich und wirtschaftlich selbständig und bestimmen selbst grundsätzlich über die koordinierte Aufgabenerfüllung. Meist besitzt der Betriebsverband einen „sichtbaren“ Verbandsbetrieb, die sog. Geschäftsstelle.“ (S. 23)
Schwarz, P. (1984)	„Wirtschaftsverbände sind Formen formaler Organisationen und zwischenbetrieblicher Kooperationen, welche – als Mehrzweckverbände – durch besondere Leistungen [...] im Sinne von eigentlichen Hilfsbetrieben ihre Mitglieder (Personen, Organisationen) bei der Erfüllung wirtschaftlicher und/oder soziokultureller und/oder politischer Aufgaben unterstützen. Sie finanzieren sich grundsätzlich durch Beiträge der Mitglieder. Ein wesentlicher Teil der Arbeit wird von Mitgliedern nebenamtlich bzw. ehrenamtlich geleistet (Honoratiorenverbände). Es sind auf Dauer ausgerichtete, offene Totalkooperationen in der Form des Vereins oder der öffentlich-rechtlichen Körperschaft mit freiem, obligatorischem oder zwangsweisem Beitritt. Sie streben in der Regel ein Vertretungsmonopol in ihrem Rekrutierungsbereich an.“ (S. 55)