
Vorwort von Prof. Randolph Rodenstock

Deutschland – Deine Verbände. Die Erfahrung der Wirtschaft

Die deutschen Unternehmen sind in einer großen, fast unüberschaubaren Zahl von Verbänden organisiert. Dies spiegelt die Vielfalt und Vielschichtigkeit der deutschen Wirtschaft in ihren Branchen und ihrer regionalen Struktur wider. Damit ist noch nichts über die maximale Effizienz der gegebenen Gliederungen von Verbänden und Vereinen gesagt. Jedenfalls herrschen für die Unternehmen und ihre Organisationen keine leichten Zeiten: Die in Berlin regierende Große Koalition scheint mehr parteipolitische Erwägungen als eine nachhaltige Wirtschaftspolitik im Sinn zu haben, vor allem muss das öffentliche Ansehen „der Wirtschaft“, die Akzeptanz unseres Wirtschaftssystems der Sozialen Marktwirtschaft als ausgesprochen fragil bezeichnet werden. Lange Zeit lag die Akzeptanz in der deutschen Bevölkerung unter 50 %, erst jüngst (ausgerechnet in der Krise) hat sich das Ansehen wieder verbessert. Dazu kommen von verschiedenen Seiten Verstöße gegen Recht und gegen Grundsätze der Sozialen Marktwirtschaft sowie die Umstände der Finanzkrise, die das Vertrauen in die Wirtschaft in Richtung Gefrierpunkt sinken lassen. Man fragt sich, wie die Wirtschaftsverbände, ganz gleich ob Unternehmensverbände, Arbeitgeberverbände oder Dachverbände, in dieser Situation überhaupt noch ihrer Aufgabe nachkommen können. Aus meiner Erfahrung als Unternehmer und Präsident verschiedener Wirtschaftsverbände weiß ich, dass es natürlich keine einfachen Erfolgsrezepte gibt, das Beachten einiger Regeln aber sehr wohl hilfreich ist.

Zunächst geht es um die Glaubwürdigkeit des Verbandes als Sachwalter eines erfolgreichen Wirtschaftens. Natürlich haben Verbände auch eine Lobby-Funktion. Heute verstehen sich die Wirtschaftsverbände aber weniger als Lobby-Vertretung von kaltherzigen, „gierigen“ Profitmaximierern, sondern eher als Interessengemeinschaft mit gesamtheitlich gesellschaftspolitischer Verantwortung. Wenn sie nicht deutlich machen, dass eine starke Wirtschaft allen nutzt, werden sie wenig bewegen.

Auch wenn dies wenig populär ist, sollte dabei nicht unterschlagen werden, was das Maß und das Ziel des Sachwaltens ist, nämlich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, vorzugsweise aber nicht bedingungslos am Standort Deutschland. Wo nämlich Rahmenbedingungen den Markterfolg von Deutschland aus gefährden, unterstützt ein moderner Wirtschaftsverband seine Mitglieder auch bei Aktivitäten in fremden Ländern. Zum

Glück gilt das Unternehmen, das im Ausland investiert und dort Arbeitsplätze schafft, nur noch selten als „Vaterlandsverräter“.

Wenn schon die Aktivitäten der hohen Politik häufig wie Stück- und Flickwerk erscheinen, so muss die Arbeit eines Wirtschaftsverbandes umso mehr eine Linie erkennen lassen und sich von einer opportunistisch-populistischen Denkwelt durch eine an gewissen Prinzipien ausgerichtete Orientierung abheben. Die entscheidende Orientierung bieten die Grundlagen der Sozialen Marktwirtschaft und ihrer Ordnungspolitik. Etwa Freiheit und Verantwortung als hohes Gut, fairer Wettbewerb, Klarheit über die jeweilige Verantwortung von Staat einerseits und Unternehmen andererseits.

Wenn man solche Leitlinien einhalten will, kann dies auch einmal zu Konflikten in Teilen der eigenen Mitgliedschaft führen, so etwa bei der umstrittenen Mehrwertsteuermäßigung für die Hotellerie. Der Verband muss sich fragen, ob er seine Positionsentscheidungen stets einstimmig treffen will und sich damit auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner wiederfindet, oder ob auch einmal eine Mehrheit gegen eine Minderheit seiner Mitglieder entscheiden darf. In letzterem Fall bewahrt der Verband in der Öffentlichkeit und gegenüber der Politik ein klares, glaubwürdiges Profil. Wohl dem Verband, der solche inneren Spannungen aushält!

Mit einem anderen Dilemma findet sich eine Wirtschaftsvereinigung konfrontiert, wenn man eine Maßnahme wie zum Beispiel den Mindestlohn als ordnungspolitisch falsch und schädlich ablehnt, an seiner Gestaltung dann aber mitwirkt, um den Schaden zu begrenzen. Mit Blick auf die Politik heißt dann die Frage: Fundamentalkritik oder Anpassung? Keine leichte Gratwanderung, wenn es um Glaubwürdigkeit geht! Eine artverwandte Frage lautet: Wie viel Distanz müssen der Verband und seine Führung zu den Regierenden halten, um ihre Position kraftvoll und glaubwürdig vertreten zu können, wie viel Nähe zu den Mächtigen muss man pflegen, um noch gehört zu werden und verhandlungsfähig zu sein?

Für einen Wirtschaftsverband genügt es allerdings nicht, sich prinzipientreu zu verhalten. Es geht genauso darum, die Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft, ihren Wert, ihre Wirkungsweise und insgesamt die Ethik des Wirtschaftens in der Öffentlichkeit verständlich zu machen. Ein solches Verständnis ist die erste Voraussetzung für eine größere Akzeptanz unserer Wirtschaftsordnung in der Gesellschaft. Auf diese Weise unterstützt der Verband auch seine Mitgliedsunternehmen in der Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Diskursverantwortung.

Die ethische Kompetenz und das Standing eines Verbandes werden sicher nach innen und außen gestärkt, wenn er so etwas wie geistige Führerschaft anstrebt. „Wissen statt Glauben“ heißt dann die Devise. Wissenschaftliche Studien und andere Untersuchungen helfen gegen Vorurteile und Missverständnisse auf vielen Feldern. Noch besser ist es freilich, wenn es nicht bei akademischen Erkenntnissen bleibt, sondern wenn aus ihnen konkrete, vielleicht sogar strategische Konzepte erwachsen, Handlungsvorschläge, nachhaltige Postulate an die verantwortlichen Politiker. Dabei kann es sich um vorausschauende Bildungspolitik handeln, um weitblickende, dem demografischen Wandel folgende Maßnahmen am Arbeitsmarkt, neue Finanzierungskonzepte der gesetzlichen Krankenversicherung oder energiepolitische Strategien.

Theoretische Konzepte lassen sich oft gut durch praktische Vorbildhandlungen oder Pilotprojekte ergänzen und veranschaulichen. Verbände nehmen da immer wieder auch richtig Geld in die Hand. Ich erinnere mich an Anreize zum Schaffen von Lehrstellen oder an mehrjährige Projekte zu Ganztagschulen und Kinderkrippen, die es geschafft haben, anfängliche Vorbehalte in der Politik nachhaltig zu zerstreuen. Solch tätige Hilfe erzeugt Anerkennung und Respekt bei Politikern und Sympathie in der Bevölkerung. Tue Gutes und rede darüber!

Seine originäre Existenzberechtigung erhält der Wirtschaftsverband jedoch aus dem Nutzen, den er erkennbar seinen Mitgliedern stiftet. Je nachdem, ob es sich um einen Dachverband mit Branchenverbänden als Mitgliedern oder um einen Spartenverband von Unternehmen handelt, sehen die dazugehörigen Dienstleistungen natürlich unterschiedlich aus. Im einen Fall eher die schon erwähnte Verstärkung einzelner Sachanliegen gegenüber Gesetzgeber und Regierung oder sektorübergreifende Studien oder die Entlastung des Mitglieds von Verwaltungstätigkeiten, im anderen Fall Rechtsberatung, Unterstützung bei der Fachkräftesicherung, insbesondere für den Mittelstand, oder Verhandlung mit Gewerkschaften. Die Möglichkeiten praxisgerechter Hilfe sind größer, als man gemeinhin denkt, und werden im günstigsten Fall durch Mitgliederzuwachs belohnt. Ich habe erlebt, dass dies sogar in Zeiten angeblicher Verbandsmüdigkeit gelingt.

Die Wirtschafts- und Unternehmensverbände spielen also für die Akzeptanz von Unternehmen, von „der Wirtschaft“ und der Sozialen Marktwirtschaft bei der Bevölkerung eine bedeutende Rolle. Als immer wieder entscheidend erweist sich aber das Verhalten der einzelnen Unternehmen und deren Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Das Nahbild des Unternehmens ist bekanntlich meist vorzüglich („mein Chef ist prima“), das Fernbild manchmal vernichtend („diese gierigen Konzernmanager!“). Tausend fortschrittliche Produkte, tausend besser befriedigte Bedürfnisse der Kunden, tausend Beispiele unternehmerischer Verantwortung für die Gesellschaft werden zunichte gemacht von einem Fehltritt eines Unternehmens oder seines Vorstands. Dabei geht es nicht nur um die (eigentlich selbstverständliche) Einhaltung von Gesetzen, sondern vermehrt darum, wie Unternehmensentscheidungen bei der Bevölkerung ankommen. Die Unternehmenskommunikation spielt dabei eine riesige Rolle: Wird vor allem bei kritischen Personalangelegenheiten nur über Zahlen als Entscheidungsgrundlage gesprochen, oder lässt der Manager auch seine menschliche Seite, seine Skrupel, seine Emotionen erkennen? Tritt der Manager, der Unternehmer, öffentlich auf und strahlt er persönliche Sympathie aus, kann sich das positiv auf die Wahrnehmung des Unternehmens und des ganzen Systems übertragen. Und dies wird den Wirtschaftsverbänden ihre Arbeit erleichtern.

Gerade in unserer pluralistischen Gesellschaft, gerade in einer Zeit schnellen globalen Wandels, in einem immer komplexer werdenden Umfeld haben Wirtschaftsverbände ihre Existenzberechtigung. Dies gilt vor allem, wenn sie sich im skizzierten Sinne zukunftsorientiert aufstellen und sowohl von ihren Mitgliedern als auch von Politik und Öffentlichkeit als hilfreich wahrgenommen werden.

Vorwort der Autorin

Es gibt wohl kaum einen sperrigeren Begriff als jenen der *Non-Profit-Organisationen (NPO)*, um die große Vielfalt an Verbänden, Vereinen und Kammern unter einem gemeinsamen Oberbegriff zusammenzuführen und um diese Organisationsform von den auf Umsatz und Gewinn ausgerichteten Unternehmen oder auch den staatlichen Institutionen abzugrenzen. Verbände, Vereine und Kammern sind seit jeher ein wichtiger Bestandteil unserer Volkswirtschaft. Und so heterogen ihre Zielsetzungen und Strukturen auch in der Praxis sind, so wichtig ist ihre Existenz für eine pluralistische Gesellschaft und so relevant sind viele von ihnen im Rahmen der politischen Willensbildung und der Entwicklung der nationalen wie auch der europäischen beziehungsweise globalen Wohlfahrt. Viele Verbände, Vereine und Kammern feierten bereits ihr 50- oder mehr als 100-jähriges Bestehen, andere gründeten sich neu oder entstanden aus bestehenden NPO. Vor allem im Anschluss an die Gründung der Bundesrepublik Deutschland wurden viele Verbände, wie die Dachverbände der Deutschen Wirtschaft BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie) und BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) oder der ZDH (Zentralverband des Deutschen Handwerks) ebenso wie der DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) als Dachorganisation der Gewerkschaften, gegründet. Allein ihre Geschichte kann als Beleg für ihre Relevanz als aktive Gestalter unseres Landes gelten. Sie tragen bis heute zu der Ausgestaltung der Sozialen Marktwirtschaft als Leitsystem Deutschlands bei, ebenso wie diverse Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände sowie Gewerkschaften. Andere NPO haben sich dagegen der Entwicklungszusammenarbeit oder dem Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen verschrieben. NPO agieren regional, national oder global, was sich auch in ihrer Struktur- und Organisationsform widerspiegelt. Nicht wenige NPO haben eine klare hierarchische Struktur, mit einem Fach- und/oder Regionalverband, einem Landesverband, einem Bundesdachverband sowie entsprechenden supra- beziehungsweise international ausgerichteten Verbänden, die EU-, OECD- oder UN-nah aufgestellt sind.

Bis heute wächst die Verbandslandschaft stetig – und stets werden neue Ziele, Themen angesprochen und Aktivitäten entfaltet. Einige NPO erfinden sich in regelmäßigen Abständen neu oder entwickeln sich aktiv und permanent weiter. Viele NPO stehen ganz vorn in dem intensiven Wettbewerb um Wahrnehmung, Akzeptanz und Glaubwürdigkeit bei Stakeholdern respektive Interessen- und Zielgruppen oder Mitgliedern. Andere NPO verharren in ihrem Status quo – nach dem Motto: „was früher gut war, ist auch heute gut“

– und wundern sich, wenn Mitglieder ihre Mitgliedschaft kündigen und eine eigene NPO gründen oder wenn die NPO an Bedeutung einbüßen. Es gibt diktatorisch geführte und kooperativ geführte Verbände und Verbände mit einem engagierten oder einem passiven Ehrenamt. Wie erfolgreich ein Führungsstil ist, zeigt sich dabei meist erst nach Jahren oder gar Jahrzehnten. NPO sind damit ebenso bunt und vielfältig wie Unternehmen oder staatliche Institutionen. Die Vielfalt wird auch bei NPO durch die handelnden Personen und die Umfeldbedingungen bestimmt.

Doch wie misst sich eigentlich der Erfolg einer NPO? Und was könnten Erfolgsfaktoren für einen Verband, eine Kammer oder einen Verein sein? Wie kann ein Verband im 21. Jahrhundert aussehen, der für das Ist gut aufgestellt und für das Morgen bestens gerüstet ist? Was sind die Erfolgsfaktoren, die dazu führen, dass eine NPO wettbewerbsfähig ist und dies auch bleibt, unabhängig davon, wie stürmisch das Umfeld wird?

Bei diesen Fragen setzt dieses Buch an. Es möchte Antworten geben. Allerdings gibt es nicht das *eine* Rezept mit den Zutaten, die einen erfolgreichen Verband ausmachen. Dieses Buch kann nur Anregungen und Ideen geben und möchte mit den vielen Fragen zur Selbsteinschätzung und Neuausrichtung Ansatzpunkte dafür geben, wie eine NPO erfolgreich in die Zukunft geführt werden kann. Darüber hinaus bekommen Interessierte sowie haupt- und ehrenamtliche Akteure von Verbänden, Kammern oder Vereinen Informationen darüber:

- was Non-Profit-Organisationen auszeichnet;
- welche Herausforderungen sie einerseits zu meistern und
- welche Existenznotwendigkeit sie andererseits in unserer Lebens- und Arbeitswelt haben.

Diese Informationen tun offensichtlich not angesichts des weitverbreiteten Unwissens über den Sinn und Zweck von NPO und das schlechte Image, das Interessenvertretungen zumindest in Deutschland derzeit haben. Dass Arbeitgeberorganisationen Skepsis entgegengebracht wird, ist vermutlich systemimmanent, beruht aber meist auf Vorurteilen. Dass einem Automobil- oder einem Umweltverband Misstrauen entgegengebracht wird, ist ein relativ junges Phänomen, das seine Ursache in Intransparenz und Missmanagement findet. Von diesen Einzelfällen der schwarzen Schafe aber auf alle über 5000 Verbände, Vereine und Kammern in Deutschland, die die Interessen ihrer Mitglieder bündeln und nach außen vertreten und Dienstleistungen anbieten, zu schließen, ist weder fair noch gerechtfertigt.

Ich bin fest davon überzeugt, dass unsere pluralistische Welt über regionale und nationale Grenzen hinweg eine Fülle von NPO braucht. Sie sind notwendig, um zukunftsweisende Entscheidungen herbeizuführen, Konsens für oder auch ohne Regulierung zu schaffen und dazu beizutragen, dass Standort- und Arbeitsbedingungen genauso tragfähig sind wie die Inanspruchnahme der natürlichen Lebensgrundlagen oder die Sicherung der Einhaltung der Menschenrechte, um nur einige Kernthemen von NPO zu nennen.

Wie wichtig Interessenbündelung und -vertretung sind, zeigt sich in der globalisierten Welt, in den vielen heterogenen Interessen und Kulturen, die auf Ebene der Europäischen Union oder der OECD oder UNO zusammenkommen. Ohne Verbände, Vereine und Kammern wäre es meines Erachtens nicht möglich, hochwertige Entscheidungen zu treffen und Bedingungen zu schaffen, die unserer Volkswirtschaft wie auch der Wohlfahrt unserer Gesellschaft dienen und nachfolgenden Generationen Perspektiven geben. Wichtigste Legitimation ist aber meines Erachtens die Komplexität der Welt, in der wir leben. Es gibt nicht nur schwarz oder weiß und es gibt nicht nur richtig oder falsch. Wenn an der einen Schraube gedreht wird, wird nicht nur eine andere Schraube bewegt. Ein ganzes System kann durch eine kleine Schraube in Gang gesetzt werden. Oftmals sind es wenige Parameter, die darüber entscheiden, wie das Ergebnis aussieht. Und es kann uns in einer globalen Welt mit Grenzen, die sich zunehmend öffnen, eben nicht mehr egal sein, ob ein Sack Reis in China umfällt. Wenn der Regenwald abgeholzt wird, verändert sich das Wetter auch in Europa, wenn in der Ukraine ein Krieg ausbricht, betrifft das auch die EU, und wenn China eine Dürreperiode durchlebt oder die Ölpreise im arabischen Raum steigen, steigen die Lebenshaltungskosten auch in Deutschland.

Weil die Welt derart verzahnt und komplex ist, denken wir zunehmend in Szenarien und Optionen. Und um überhaupt Entscheidungen treffen zu können, brauchen die Entscheidungsträger Wissen. Dieses Wissen kann aber nicht überall bis ins Detail vorgehalten werden. Entscheidungsträger brauchen fachliche Expertise als Grundlagen für ihre Entscheidungen, das sind Forschungsergebnisse genauso wie das Wissen aus der Praxis oder das Know-how der diversen Stakeholder, die direkt oder indirekt von einem Thema beziehungsweise einer Entscheidung betroffen sind. Derartiges Wissen stellen sehr häufig NPO zur Verfügung. Sie bündeln das Know-how ihrer Mitglieder oder halten fundiertes Wissen vor, sie finanzieren wissenschaftliche Studien oder Informationskampagnen. Sie sorgen für Transparenz und bieten Grundlagen für das Abwägen von zukunftsfähigen Entscheidungen. Und je geringer die Fähigkeiten und die Expertise von politischen Entscheidungsträgern sind, desto wichtiger werden innovative und professionell agierende NPO als Berater, Partner, Meinungsbildner und Lösungskompetenzträger. Doch damit nicht genug, denn das Aufgabenspektrum vieler NPO geht weit über die Interessenvertretung hinaus. Je nach dem Auftrag, den Mitglieder oder Gesetzgeber einer NPO gegeben haben, kann sie auch als Dienstleister, als Normensetzer, als Plattform, als Ideen- und Impulsgeber oder als Aufklärer agieren und damit einer Gruppe von Personen oder Institutionen, die auf freiwilliger oder verpflichtender Basis Mitglied sind, einen direkten Mehrwert bieten.

Ob und wie eine NPO ihre Möglichkeiten im Wettbewerb um Mitglieder und Stakeholdergehör nutzt und ihre Wettbewerbsfähigkeit konstatiert, obliegt vor allem der haupt- und/oder ehrenamtlichen Spitze. Ansatzpunkte finden sich auf den folgenden Seiten in einigen Beispielen von innovativen Verbänden sowie Interviews mit Jungunternehmern.

Ich bin mir durchaus bewusst, dass es erfahrenere Vertreter aus NPO gibt, die ein sehr gutes Buch über das Management von NPO schreiben und andere Schwerpunkte setzen würden. Meine Erfahrungswelten aus meinen Verbandstätigkeiten haben mich dazu veranlasst, einige Bausteine umfassend und andere knapper abzuhandeln. Dieser Fokus auf

ausgewählte Themen resultiert aus der Annahme, dass hier entweder Handlungsbedarf in vielen NPO besteht oder dass dies Themen sind, die künftig über Erfolg oder Misserfolg einer NPO entscheiden. Ergänzend bieten die Wissenschaft und die betriebswirtschaftlichen Handbücher der Betriebswirtschaftslehre interessante Ansatzpunkte, die hier keinen Niederschlag finden.

Jeder Vertreter einer Kammer, eines Verbandes oder eines Vereins würde vermutlich ein anderes Buch über das Management von NPO schreiben. Denn die Vielfalt von NPO und auch der handelnden Personen impliziert, dass NPO allzu unterschiedlich geführt, entwickelt und gestaltet wurden und werden. Nichtsdestotrotz wundert es, dass es so wenig praxisorientierte Literatur rund um das Management von Non-Profit-Organisationen gibt. Das vorliegende Buch möchte einen Beitrag leisten, diese Lücke zu schließen. Einen Beitrag, der nicht nur auf meiner Verbandserfahrung in der Wirtschaft und im Gesundheitswesen auf regionalem, nationalem und internationalem Parkett aufbaut, sondern der auch darauf beruht, dass ich viel von meinen haupt- und ehrenamtlichen Vorgesetzten und Kollegen gelernt habe. Schließlich ist es mir nur durch die vielen unterschiedlichen Einblicke in verschiedenste Verbände auf der Wirtschaftsseite und auf der Seite anderer Interessenvertretungen sowie der Stakeholder möglich gewesen, dieses Buch zu verfassen. Dieses Buch ist aus der Praxissicht verfasst und für die Praxis geschrieben: Es hat weder den Anspruch auf Vollständigkeit noch den Anspruch auf Wissenschaftlichkeit. Es soll leicht lesbar sein und einen Überblick über Möglichkeiten und Ansatzpunkte darüber geben, wie eine NPO erfolgreich in die Zukunft geführt werden kann. Nicht mehr und nicht weniger.

August 2014

Dr. Claudia Wöhler

Verbandsmanagement mit Zukunft
Non-Profit-Organisationen professionell und erfolgreich
führen

Wöhler, C.

2015, XXI, 241 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-05928-6