

Beate Kohler-Koch
Sebastian Fuchs
David A. Friedrich

Verbände mit Zukunft?

Die Re-Organisation industrieller
Interessen in Deutschland



Springer VS

Verbände mit Zukunft?

Beate Kohler-Koch · Sebastian Fuchs ·
David A. Friedrich

Verbände mit Zukunft?

Die Re-Organisation industrieller
Interessen in Deutschland

Beate Kohler-Koch
Universität Mannheim
Mannheim, Deutschland

Sebastian Fuchs
Universität Bielefeld
Bielefeld, Deutschland

David A. Friedrich
Universität Mannheim
Mannheim, Deutschland

ISBN 978-3-658-34230-2 ISBN 978-3-658-34231-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34231-9>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Jan Treibel

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dieses Buch ist Ergebnis einer langjährigen Beschäftigung mit organisierten Interessen. Erste Forschungsprojekte befassten sich zunächst mit der Rolle der Zivilgesellschaft in der Europäischen Union¹ und konzentrierten sich dann auf das Euro-Lobbying von Wirtschaftsverbänden². Dabei wurde offenkundig, dass die alleinige Kenntnis über den Zugang zur politischen Willensbildung die Funktion von Wirtschaftsverbänden als intermediäre Organisationen nicht angemessen erfasst und keine Aussage über ihre künftige Bedeutung zulässt. Es fehlt die Analyse der Organisationsbedingungen von Verbänden und ihrer Fähigkeit, sich an Veränderungen ihrer Umwelt so anzupassen, dass sie auch weiterhin ihre Funktion als Interessenvertreter und Dienstleister der Wirtschaft und als mitwirkende Steuerungsakteure der Politik wahrnehmen können. Diese Frage stand im Mittelpunkt des Forschungsprojektes „Die Re-Organisation wirtschaftlicher Interessen. Institutionelle Anpassung der Verbände in Antwort auf neue Herausforderungen.“ Die Untersuchung beruht auf Dokumentenrecherchen sowie einer standardisierten Befragung aller Verbände in sechs ausgewählten Industriebranchen und zahlreichen Interviews mit Verbandsgeschäftsführungen. Sie fiel in die Zeit des Brexits, der nach Einschätzung der Verbände zwar wirtschaftlich und politisch von erheblicher Bedeutung ist, aber die Verbandsarbeit als solche nicht weiter tangiert. Die Recherchen zum Projekt wurden Anfang 2020 abgeschlossen, sodass wir bis zur Drucklegung lediglich kleinere Aktualisierungen und Ergänzungen vornehmen konnten. Aussagen zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie können daher nicht gemacht werden.

¹ So im EU geförderten Forschungsnetzwerk „Efficient and Democratic Governance in a Multi-level Europe“ und im DFG geförderten Projekt „Demokratisierung der EU durch Einbindung der Zivilgesellschaft. Die Rolle der Kommission“.

² DFG gefördertes Projekt: „Change or persistence of interest representation in the EU? British, French, German, Polish and EU interest groups in comparative perspective“.

Die hier vorgestellten Befunde beruhen im Wesentlichen auf diesem Projekt. Darüber hinaus wurde auf Daten aus zwei Vorstudien zur Heterogenität der deutschen Industrieverbände³ und zur Entwicklung der deutschen Wirtschaftsverbände seit Ende der 1990er Jahre⁴ zurückgegriffen, die zur Vorbereitung des Förderantrags bei der Fritz Thyssen Stiftung durchgeführt worden waren.

Unser herzlicher Dank gilt der Fritz Thyssen Stiftung⁵ und dem Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung (MZES)⁶ für die finanzielle Förderung des Forschungsprojektes. Christine Quittkat hat das Projekt in seiner Anfangsphase tatkräftig unterstützt und war wesentlich an der Ausarbeitung und Auswertung der Befragung beteiligt, bevor sie das MZES verließ. Als Dreier-team haben Beate Kohler-Koch, David Friedrich und Sebastian Fuchs das Projekt weitergeführt. Die von der Fritz Thyssen Stiftung gewährte Projektverlängerung haben Beate Kohler-Koch und David Friedrich genutzt, um die Europäisierung der deutschen Industrieverbände näher zu untersuchen. Sebastian Fuchs blieb auch nach seinem Wechsel an die Universität Bielefeld an der Buchveröffentlichung beteiligt. Studentische Hilfskräfte leisteten wertvolle Unterstützung bei der Datenerhebung und -recherche; wir danken insbesondere Franziska Meichelböck, die auch die mühevollte Interviewtranskription durchführte.

Besonderen herzlichen Dank möchten wir den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern der Verbände aussprechen, die uns wichtige Einsichten in die Verbandsarbeit vermittelt haben und bereit waren, einen umfangreichen Fragebogen zu beantworten und für lange Interviews zur Verfügung zu stehen.

Mannheim,
den 30. März 2021

Beate Kohler-Koch
David A. Friedrich
Sebastian Fuchs

³ Beate Kohler-Koch. 2016. Deutsche Industrieverbände: Studie zur Heterogenität der Verbandswirklichkeit. *Zeitschrift für Politikwissenschaft* 26, Sonderheft 2: 53–74.

⁴ Beate Kohler-Koch. 2016. Stability and Change in the Representation of Business Interests in Germany. Report to the Attention of German Business Associations. Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung.

⁵ Das Projekt erhielt finanzielle Förderung der Fritz Thyssen Stiftung für zunächst zwei Jahre vom April 2016 bis März 2018 und anschließend für weitere sieben Monate vom November 2018 bis Mai 2019.

⁶ Das MZES leistete Überbrückungsfinanzierung und stellte seine Infrastruktur zur Verfügung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Deutsche Wirtschaftsverbände in einer veränderten Umwelt	1
2	Die methodische Erschließung eines sperrigen Gegenstandes	17
3	Deutsche Wirtschaftsverbände – ihre Umwelten, Funktionen und Strukturen	41
4	Verbändewandel – Theoretischer Zugang	75
5	Kontexte, Entrepreneure, Identitäten – Erklärungsfaktoren des Wandels	109
6	Zukunftserwartungen deutscher Industrieverbände	151
7	Eine europäische Zukunft für deutsche Industrieverbände?	187
8	Europastrategien deutscher Industrieverbände	225
9	Verbände mit Zukunft – Zusammenfassung und Ausblick	303
	Anhang	325

Abkürzungsverzeichnis

A3M	Alliance des Minerais Minéraux et Métaux
AECM	Association of European Candle Makers
AGI	Arbeitsgemeinschaft Industriengruppe
Agv MoVe	Arbeitgeber- und Wirtschaftsverband der Mobilitäts- und Verkehrsdienstleister e. V.
AICV	European Cider and Fruit Wine Association
AiF	Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen
AIJN	European Fruit Juice Association
AIOTI	Alliance for Internet of Things Innovation
ANIA	Association Nationale des Industries Alimentaires
ANIE	Federazione Nazionale Imprese Elettrotecniche ed Elettroniche
ANIMA	Federazione delle Associazioni Nazionali dell' Industria Meccanica varia ed affine
APPLiA	Home Appliance Europe
ArGeZ	Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie
BAH	Bundesverband der Arzneimittel-Hersteller e. V.
BBi	Bundesverband der Bekleidungsindustrie e. V.
BBS	Bundesverband Baustoffe – Steine und Erden e. V.
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V.
BDE	Bundesverband der Deutschen Entsorgungs-, Wasser- und Rohstoffwirtschaft e. V.
BDEW	Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.

BDG	Bundesverband der Deutschen Gießerei-Industrie e. V.
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.
BDL	Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e. V.
BDLI	Bundesverband der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie e. V.
BDSI	Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie e. V.
BDSV	Bundesverband der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie e. V.
BEAMA	Federation of British Electrotechnical and Allied Manufacturers Associations
BGA	Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e. V.
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.
BLL	Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde e. V.
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BOGK	Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e. V.
BPI	Bundesverband der Pharmazeutischen Industrie e. V.
BTW	Verband der Tourismuswirtschaft e. V.
BVDS	Bundesverband Deutsche Startups e. V.
BVE	Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e. V.
BVEG	Bundesverband Erdgas, Erdöl und Geoenergie e. V.
BVGlas	Bundesverband Glasindustrie e. V.
BVKI	Bundesverband Keramische Industrie e. V.
BVMed	Bundesverband Medizintechnologie e. V.
BVSU	Bundesverband Schmuck, Uhren, Silberwaren und verwandte Industrien e. V.
BVTE	Bundesverband der Tabakwirtschaft und neuartiger Erzeugnisse e. V.
CAOBISCO	Association of Chocolate, Biscuit and Confectionery Industries of the European Union
CAPIEL	European Coordinating Committee of Manufacturers of Electrical Switchgear and Controlgear

CBI	Confederation of British Industry
CECED	Conseil Européen de la Construction d'appareils Domestiques
CECOF	European Committee of Industrial Furnace, Heating and Metallurgical Equipment Associations
CEEREAL	European Breakfast Cereal Association
CEEV	Comité Européen des Entreprises Vins
Cefic	European Chemical Industry Council
CEFS	European Association of Sugar Manufacturers
CEIR	European Committee for the Valve Industry
CELMA	Federation of National Manufacturers Associations for Luminaires and Electrotechnical components in the European Union
CEMAFON	The European Foundry Equipment Suppliers Association
CEMEP	European Committee of Manufacturers of Electrical Machines and Power Electronics
CEPE	European Council of the Paint, Printing Ink and Artists' Colours Industry
CIA	Chemical Industries Association
CIAA	Confédération des industries agro-alimentaires de l'UE
CLITRAVI	Liaison Centre for the Meat Processing Industry in the EU
COCIR	European Coordination Committee of the Radiological, Electromedical and Healthcare IT Industry
COFALEC	Confederation of EU Yeast Producers
Confindustria	Confederazione Generale dell'Industria Italiana
CULINARIA EUROPE	Federation of Associations and Enterprises of Industrial Culinary Product Producers in Europe
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V.
DGV	Deutscher Gießerei Verband e. V.
DIB	Deutsche Industrievereinigung Biotechnologie
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
DOB	Verband der Damenoberbekleidungsindustrie e. V.
DSLV	Bundesverband Spedition und Logistik e. V.
DSV	Deutscher Schraubenverband e. V.
EAMA	Engineering and Machinery Alliance

EBM	Wirtschaftsverband Eisen-, Blech-, Metallverarbeitung e. V.
ECA	European Candle Association
ECF	European Coffee Federation
ECPA	European Crop Protection Association,
ECS	Electronic Components and Systems
ECTS	European Ceramic Technology Suppliers
EDA	European Dairy Association
EFBW	European Federation of Bottled Waters
EFCC	European Federation for Construction Chemicals
EFFA	European Flavour Association
EHIA	European Herbal Infusions Association
EICTA	European Information, Communications and Consumer Electronics Industry Technology Association
EID	Die Energieintensiven Industrien in Deutschland
EIGA	European Industrial Gases Association
ELC	European Lamp Companies Federation
EMINT	Electronics, Micro and Nano Technologies
EMVA	European Machine Vision Association
ENL	Evolved Nutrition Label
EPBA	European Portable Battery Association
EPTA	European Power Tool Association
ESA	European Snacks Association
ESA	European Spice Association
ESSA	European Security Systems Association e. V.
ESV	Eisendraht- und Stahldraht-Vereinigung e. V.
ETC	European Tea Committee
EU	Europäischen Union
eu.bac	European Building Automation and Controls Association
EUUnited	European Engineering Industries Association
EUPPA	European Potato Processors' Association
Euratex	European Apparel and Textile Confederation
Eurobat	Association of European Automotive and Industrial Battery Manufacturers
EUROGLACES	European Ice Cream Association
Euromines	The European Association of Mining Industries, Metal Ores and Industrial Minerals
EUROPUMP	European Pump Industry

EUROTRANS	European Committee of Associations of Manufacturers of Gears and Transmission Parts
EWA	European Welding Association
EWPA	European Whey Processors Association
FAIBP	Federation des Associations de l'Industrie des Bouillons et Potages de la CEE
FDE	FoodDrinkEurope
FDF	Food and Drink Federation
Federacciai	Federazione Imprese Siderurgiche Italiane
Federalimentare	Federazione Italiana dell'Industria Alimentare
Federchimica	Federazione Nazionale dell'Industria Chimica
FEDIAF	European Pet Food Industry Federation
FEDIMA	Federation of EU Manufacturers and Suppliers of Ingredients to the Bakery, Confectionary and Patisserie Industries
FEDIOL	The EU Vegetable Oil and Proteinmeal Industry
FEEDM	European Federation of Honey Packers & Distributors
FEM	Fédération Européenne de la Manutention
FERM	Federation of European Rice Millers
FIEEC	Fédération des Industries Electriques, Electroniques et de Communication
FIM	Fédération des Industries Mécaniques
GAMBICA	Group of Associations of Manufacturers of British Instrumentation, Control and Automation
Game	Verband der deutschen Games-Branche e. V.
GDM	Gesamtverband der Deutschen Metallgießereien e. V.
GDV	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V.
GIMELEC	Groupement des industries de l'équipement électrique, du contrôle-commande et des services associés
GKV	Gesamtverband Kunststoffverarbeitende Industrie e. V.
HAKA	Verband der Herrenbekleidungsindustrie e. V.
HDB	Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V.
HDE	Handelsverband Deutschland e. V.
HDH	Hauptverband der Deutschen Holzindustrie und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industrie- und Wirtschaftszweige e. V.
Heimtex	Verband der Deutschen Heimtextilien-Industrie e. V.
IBU	Industrieverband Blechumformung e. V.

IEC	International Electrotechnical Commission
IFS	Food International Featured Standards
IGV	Industriegaseverband e. V.
IMACE	International Margarine Association of the Countries of Europe
IMU	Industrieverband Massivumformung e. V.
IPCEI	Important Projects of Common European Interest
ISO	Internationale Organisation für Normung
ITRS	Industrieverband Technische Textilien-Rollladen-Sonnenschutz e. V.
IV Garne	Industrieverband Garne e. V.
IV Gewebe	Industrieverband Gewebe aus Baumwolle und anderen Fasern e. V.
IVA	Industrieverband Agrar e. V.
IVEST	Fachverband Industrie verschiedener Eisen- und Stahlwaren e. V.
IVGG	Industrieverband Garne + Gewebe
IVGT	Industrieverband Garne – Gewebe – Technische Textilien e. V.
JSM	Verband der Hersteller von Jagd-, Sportwaffen und Munition e. V.
KIGEiT	Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
Millers	European Flour Millers
MIV	Milchindustrie-Verband e. V.
MWV	Mineralölwirtschaftsverband e. V.
NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne
OE-A	Organic and Printed Electronics Association
Orgalim	Europe's Technology Industries
PCB-ES	Printed Circuit Boards and Electronic Systems
PFP	Primary Food Processors Association
PIGE	Polska Izba Gospodarcza Elektrotechniki
PNEUROP	European Association of Manufacturers of Compressors, Vacuum Pumps, Pneumatic Tools and Air & Condensate Treatment Equipment

PROFEL	European Association of Fruit and Vegetable Processors
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals
SET	Wirtschaftsverband Stahlbau und Energietechnik e. V.
SMI	Federazione Tessile Moda, Sistema Moda Italia
SMI	Sistema Moda Italia – Federazione Tessile E Moda
SNE	Specialised Nutrition Europe
Starch Europe	European Starch Industry Association
T + M	Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V.
T&D Europe	European Association of the Electricity Transmission and Distribution Equipment and Services Industry
TEE	Deutscher Teeverband e. V.
THIE	Tea & Herbal Infusions Europe
TR	Europäisches Transparenz-Register
TVI	Gesamtverband der deutschen Textilveredelungsindustrie e. V.
UFIMH	Union Française des Industries Mode & Habillement
UIT	Union des Industries Textiles
UKFT	UK Fashion and Textile Association
UN.A.F.P.A	Union des Associations de Fabricants de Pates Alimentaires de l'U.E
UNESDA	Union of European Soft Drinks Associations
VAIS	Verband für Anlagentechnik und IndustrieService e. V.
VBI	Verband Beratender Ingenieure e. V.
VCI	Verband der Chemischen Industrie e. V.
VDA	Verband der Automobilindustrie e. V.
VDAI	Verband der Deutschen Automatenindustrie e. V.
VDDI	Verband der Deutschen Dental-Industrie e. V.
VDFI	Verband der Deutschen Federnindustrie e. V.
VDGS	Verband der deutschen Getreideverarbeiter und Stärkehersteller e. V.
VDK	Verband Deutscher Kerzenhersteller e. V.
VDL	Verband der Deutschen Lederindustrie e. V.
VdL	Verband der deutschen Lack- und Druckfarbenindustrie e. V.
VDM	Verband Deutscher Mühlen e. V.
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V.

VDP	Verband Deutscher Papierfabriken e. V.
VdTÜV	Verband der TÜV e. V.
VdV	Verband der deutschen Verbundwirtschaft e. V.
VdZ	Verein der Zuckerindustrie e. V.
vfa	Verband Forschender Arzneimittelhersteller e. V.
VGMS	Verband der Getreide-, Mühlen- und Stärkewirtschaft e. V.
VHI	Verband der Deutschen Holzwerkstoffindustrie e. V.
VKE	Verband kunststofferzeugende Industrie e. V.
VKS	Verband der Kali- und Salzindustrie e. V.
VPI	Verband der pyrotechnischen Industrie e. V.
VRB	Vereinigung Rohstoffe und Bergbau e. V.
WKF	Wirtschaftsvereinigung Kräuter und Fruchtetee e. V.
WSM	Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e. V.
WSU	Wirtschaftsverband Stahlumformung e. V.
WVB	Wirtschaftsvereinigung Bergbau e. V.
WVK	Wirtschaftsvereinigung Kunststoff e. V.
WVM	Wirtschaftsvereinigung Metalle e. V.
WVSR	Wirtschaftsvereinigung Stahlrohre e. V.
WVStahl	Wirtschaftsvereinigung Stahl e. V.
WZ2008	Klassifikation der Wirtschaftszweige ab 2008
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e. V.
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V.
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
ZIA	Zentraler Immobilien Ausschuss e. V.
ZSG	ZVEI Services GmbH
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e. V.

Einleitung: Deutsche Wirtschaftsverbände in einer veränderten Umwelt

1

1.1 Ein Ende der Beständigkeit? Öffentliche Debatte und wissenschaftliche Diagnose

„Die etablierten Agendasetter sehen alt aus“ titelt Ende 2019 die WirtschaftsWoche und diagnostiziert die Krise des traditionellen Lobbyings (Crocoll et al. 2019). Noch steht hinter der Überschrift „Ende Verbände“ ein Fragezeichen, aber aus Sicht der Autoren schreitet die Entmachtung der deutschen Wirtschaftsverbände voran. Ihnen fehle die Kampagnenfähigkeit der wirtschaftskritischen Gruppen, wie etwa der *Deutschen Umwelthilfe*, oder auch von Bewegungen wie *Fridays for Future*, die mit öffentlichem Kommunikationsdruck die Agenda bestimmten. Der Einfluss der Verbände schwinde zudem, weil die Bündelung der Interessen zu einer gemeinsamen Position nicht mehr gelinge. Große Unternehmen haben ihre eigenen Lobbying-Kapazitäten aufgebaut und agieren ebenso an den etablierten Verbänden vorbei wie die hochspezialisierten Zusammenschlüsse von Unternehmen, die sich in den Geschäftsfeldern der neuen digitalen Technologien bewegen. Agil und flexibel zu sein, sei der neue Trend, der letztendlich zum Aufbrechen größerer Strukturen führen werde. So ist das Fazit der Autoren: „Der deutsche Korporatismus, das gütliche, einträgliche Neben- und Miteinander von Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften, trägt nicht mehr.“ (Crocoll et al. 2019, S. 32).

Allerdings war es bereits Mitte der 1990er Jahre eine gängige These in den Medien, dass der „Verbändestaat bröckelt“ (Hank 1995) und auch der Abgegang auf den deutschen Korporatismus ist nicht neu. Nur herrscht wenig Klarheit

darüber, wie weit er nun bereits erodiert ist oder ob wir vielleicht eine weitere „Metamorphose des Korporatismus“ (Traxler 2001) erleben.¹ Initiativen wie das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi 2015) getragene Bündnis „Zukunft der Industrie“ lassen darauf schließen, dass die Politik weiterhin auf die Steuerungsmechanismen eines „gemäßigt koordinierten Kapitalismus“ (Schroeder und Weißels 2017a, S. 10) vertraut. Auch Döhlers Untersuchungen von 2020 bestätigen die Existenz einer Vielzahl „verhandlungsdemokratischer Verfahren“ und eine „verhandlungsdemokratische Grundorientierung in Politik und Verwaltung“, die „ihre strategieprägende Wirkung nicht verloren hat“ (Döhler 2020, S. 5).

Aber können die deutschen Wirtschaftsverbände noch ihren Part als mitwirkende Steuerungsakteure spielen? Der Beitrag der Verbände zum Gelingen konzertierter Steuerung wurde in der Vergangenheit gerade in ihrer Fähigkeit gesehen, Unternehmensgruppen mit widerstreitenden Interessen und ungleicher Ressourcenausstattung einzubinden und damit die latenten Interessenkonflikte zwischen Kleinen und Großen und zwischen Binnenmarkt fixierten und global orientierten Unternehmen auszutariieren (Schroeder und Weißels 2017a, S. 10). Strukturelle Voraussetzung hierfür ist ein hoher Organisationsgrad der Verbände und eine Verbandsorganisation, die eine ausdifferenzierte Repräsentation spezialisierter Sparten mit einer Zusammenführung von Interessen in übergreifenden Branchen- und Spitzenverbänden kombiniert.

Wenn die großen Unternehmen sich verselbstständigen und die technologisch innovativen Sparten sich außerhalb der etablierten Strukturen organisieren, schmälert dies die Fähigkeit der Verbände zum Interessenausgleich. Können Verbände nicht mehr mit ‚einer Stimme‘ für die Wirtschaft sprechen, verlieren sie an politischem Gewicht. Wenn sie außerdem in Konkurrenz mit anderen Einrichtungen wie wissenschaftlichen Instituten stehen, die die Politik mit wirtschaftspolitisch relevantem Wissen versorgen, schwindet ihr Einfluss auf Problemdefinition und Strategiekonzepte staatlicher Akteure.

Ein Rückzug der großen Unternehmen aus den Verbänden führt nicht nur zu einer Einbuße an Repräsentativität, sondern bringt auch einen erheblichen Verlust an Ressourcen, die notwendig sind, um die zweite Kernfunktion der Verbände sicherzustellen: nämlich mit ihren Dienstleistungen die Wettbewerbsfähigkeit der vertretenen Branchen zu stärken. Die Versorgung der Mitglieder mit relevanten

¹ Siehe die differenzierte Analyse von Streeck (1997). Auch Lang und Schneider konstatieren bereits 2007 mit Verweis auf entsprechende Literatur: „Das verhandlungsdemokratische Modell des ‚rheinischen Kapitalismus‘ hat die Transformation zur ‚Berliner Republik‘ nicht unbeschadet überstanden“ (2007, S. 221). Zur weiteren Diskussion s. von Winter und Willems (2009).

Fachinformationen, die Koordinierungsarbeit bei der Festlegung von Normen und Standards oder auch die Organisation von Austausch und Vernetzung der Unternehmen sind wirtschaftlich relevante Verbandsleistungen. Sie verursachen Kosten und hängen vom Input der Unternehmen ab, und in beiden Fällen spielen die großen Unternehmen eine Schlüsselrolle.

Die Fähigkeit der Verbände, möglichst umfassend die Unternehmen in ihrem Einzugsbereich an sich zu binden, ihre Interessen auszubalancieren und ihre Wissensressourcen produktiv für die Arbeit des Verbandes zu nutzen, ist somit ausschlaggebend für ihren Beitrag zum Funktionieren des politischen und wirtschaftlichen Systems. Diese Zusammenhänge begründen unser Interesse an der institutionellen Anpassung der Verbände an neue Herausforderungen. Die Frage ist, wie sich die deutschen Wirtschaftsverbände überhaupt an neue Kontextbedingungen anpassen und ob damit ein Funktionswandel verbunden ist, der ihren Steuerungsbeitrag im System verändert. Gibt es eventuell Grund für die Befürchtung von Willems und von Winter (2007, S. 43), dass die Verbände mit einem „durch situative Gegebenheiten geprägten Strategiewandel“ reagieren, der „zu einer Schwächung ihrer gesamtgesellschaftlichen Funktionen führt“? Oder verweisen ihre Anpassungen darauf, dass sie die Weichen für ihre eigene Zukunftsfähigkeit stellen?

Zieht man die wissenschaftliche Literatur zu Rate, dann folgt nach Jahren der Beständigkeit nun eine Zeit des Umbruchs. Die historische Aufarbeitung der langen Geschichte der deutschen Wirtschaftsverbände hebt übereinstimmend das hohe Maß an Stabilität hervor.² Die Wirtschaftsverbände haben offensichtlich Organisationsstrukturen gefunden, die ihren Fortbestand trotz tief greifender Veränderung ihrer Umwelt sichern. Selbst in politischen Umbruchzeiten wurde der „organisatorische Pfad“, den man im 19. Jahrhundert eingeschlagen hatte, nicht verlassen (Bührer 2017, S. 60). So wurde bei der Gründung der Bundesrepublik die für das deutsche System charakteristische ‚Drei-Säulen-Struktur‘, nämlich das Nebeneinander von Wirtschaftskammern, Arbeitgeberverbänden und Wirtschaftsverbänden, erneut aufgebaut. Ebenso wurde die dreistufige Gliederung von Spitzenverband, Branchenverbänden und Fachverbänden und die vielfältige Ausdifferenzierung nach Wirtschaftszweigen rekonstruiert. Auch die deutsche (Wieder-)Vereinigung gab keinen Anstoß zu einer Neuordnung des Verbandesystems, obwohl, wie Bührer bemerkt, „die Verbände und ihre überkommenen Strukturen in der ‚alten‘ Bundesrepublik keineswegs unumstritten waren“ (Bührer

² Einen ausführlichen Überblick über die Geschichte der deutschen Wirtschaftsverbände gibt Bührer (2017, S. 60–73).

2017, S. 70). Unter welchen Bedingungen die „sedimentierten Organisationsstrukturen“ (Behrens 2017, S. 201) in Bewegung geraten, wurde in jüngerer Zeit immer wieder thematisiert, aber selten empirisch untersucht.

Vorholt (2019, S. 1) leitet sein Buch mit der Feststellung ein: „Die politische Interessenvermittlung in der Bundesrepublik Deutschland erfährt seit rund 20 Jahren einen tief greifenden Wandel.“ Die Literaturangaben verweisen darauf, dass die These vom Wandel und Bedeutungsverlust der Wirtschaftsverbände offensichtlich weit verbreitet ist. Nach Sack und Strünck (2016, S. 2) ist auch der „Abgesang auf die klassischen Mitgliederorganisationen“ nicht neu. Streeck (1987/1999, S. 226) hat schon 1987 darauf hingewiesen, dass auch Wirtschaftsverbände verstärkt von „unsicheren Mitgliedschaftsverhältnissen“ betroffen sind. Er diagnostizierte zusätzlich zu der zunehmend „turbulenten Umwelt“ eine wachsende „Dienstleistungsmentalität“ der Akteure und eine nachlassende „Bindungsfähigkeit“ von Großorganisationen als Ursache. Individualisierung und Pluralisierung von Interessenorientierungen sowie die Beschleunigung von sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Wandlungsprozessen seien kritische Herausforderungen für die Organisationsfähigkeit von Wirtschaftsverbänden. Willems und von Winter (2007, S. 26–33) haben diese Liste der Herausforderungen noch um die Veränderungen in den „Formen und Inhalten der Politik“ und deren „Medialisierung“ ergänzt. Zwangsläufige Folge dieser Veränderungen ist nach den Autoren eine Vervielfältigung der Interessenorganisationen und damit einhergehend eine Schwächung der Wirtschaftsverbände. Ganz generell wird in der Literatur die Ausdifferenzierung und wachsende Zahl der Verbände als Indiz für den Wandel der wirtschaftlichen Interessensorganisation herangezogen (so auch Willems und von Winter 2007, S. 42; Henneberger 2017, S. 182).

Zu diesem Befund gibt es aber auch Widerspruch. Nach Bühner (2017, S. 73) betreffen die Herausforderungen, die das Leben von Interessengruppen verändern, die Wirtschaftsverbände nur in begrenztem Maße. Seiner Einschätzung nach war die beachtliche Zunahme von Verbänden auf die neuen Bereiche der Informations- und Kommunikationstechnologie beschränkt und die Neugründung eines konkurrierenden Branchenverbandes wie in der Pharmaindustrie blieb die Ausnahme. Behrens hebt hervor, dass die (Arbeitgeber- und) Wirtschaftsverbände, anders als die deutschen Gewerkschaften, von „einer vergleichsweise großen Kontinuität“ gekennzeichnet sind (Behrens 2017, S. 201).

Bei genauerer Prüfung ist die immer wieder vertretene Diagnose der Verbandsentwicklung empirisch nur schwach abgesichert und eher das Resultat von ‚Zitationsketten‘. Mehr oder weniger explizit stützt man sich immer wieder auf die gleiche Quelle: die im Sammelband von Grote et al. (2008) und im Beitrag

von Lang und Schneider (2007) vorgestellten Ergebnisse der Konstanzer Forschergruppe³, die für die Informations- und Telekommunikationsindustrie sowie für den Bereich Chemie und Pharmazie eine Ausdifferenzierung des deutschen Verbändesystems aufzeigen. In einer branchen- und ländervergleichenden Untersuchung analysieren sie, wie durch das Ineinandergreifen von wirtschaftlichen und technischen Veränderungen, gepaart mit staatlichen Regulierungsmaßnahmen die Umwelt der Unternehmen neugestaltet wird und wie sich die Verbändelandschaft dadurch verändert. Ihr Fazit ist, dass ein „Zusammenspiel von sektoraler Ausdifferenzierung und hierarchischer Integration“ zu beobachten ist und dieses je nach Branche anders ausfällt (Lang und Schneider 2007, S. 231).

Zumindest das Wachstum der Zahl deutscher Wirtschaftsverbände wird durch zwei andere Studien bestätigt. Sebaldt und Straßner (2004) haben die öffentliche Liste der beim Bundestag registrierten Verbände ausgewertet und belegen für die Zeit von 1974 bis 2003 eine erhebliche Steigerung der Zahl der Wirtschaftsverbände, wenn auch ihr prozentualer Anteil an der Gesamtheit der Verbände deutlich gesunken ist (2013, S. 94–95). Ebenso kommen Klüver und Zeidler (2019) in ihrer Studie, die Einträge der Bundestagsliste in der Zeit von 1978 bis 2013 auswertet, zu dem Ergebnis, dass die Gesamtpopulation der Wirtschaftsverbände kontinuierlich gewachsen ist, wenn auch mit erheblichen Variationen über die Zeit und zwischen den Wirtschaftssektoren (Klüver und Zeidler 2019, S. 468–469).

Die These vom Wandel des wirtschaftlichen Verbändesystems hat damit aber nur eine schwache empirische Basis. Die Konstanzer Ergebnisse stützen sich auf nur zwei Branchen, die zudem im überdurchschnittlichen Maße von technischen Innovationen und der Verlagerung regulativer Zuständigkeiten auf die EU betroffen waren und die Untersuchungen zur Populationsentwicklung beanspruchen nicht, eine Aussage zum Verbändewandel zu machen. Insgesamt ist festzustellen, dass die jüngere Forschung die Frage nach dem Wandel von Organisation und Funktion der Verbände nicht weiterverfolgt hat. Sie konzentriert sich auf die Populationsentwicklung von Interessengruppen (Berkhout et al. 2015; Klüver und Zeidler 2019) und noch häufiger auf ihren Zugang zu, ihre Einbindung in und

³ In dem an der Universität Konstanz angesiedelten Forschungsprojekt, zu dem weitere Kollegen des MPI Köln, des MZES Mannheim und des EHI Florenz beitrugen, wurde die Anpassung von Wirtschaftsverbänden an Umweltveränderungen untersucht. Im Fokus war ein Ländervergleich der Spitzenverbände der Industrie (Deutschland und Großbritannien) und des Verbandssystems der Chemieindustrie (Deutschland, Großbritannien, USA), des Informations- und Kommunikationssektors (Deutschland, Großbritannien, USA), und der Milchindustrie (Deutschland, Großbritannien, Österreich, Schweiz). Siehe hierzu den Sammelband von Grote et al. (2008) sowie die Monographie von Lang (2006).

ihren Einfluss auf politische Entscheidungen.⁴ Die Frage nach den Bedingungen und den unterschiedlichen Chancen von Einfluss hat die Forschung zu Interessengruppen, die lange Zeit in Europa brachgelegen hat, neu belebt und ihr seit der Jahrhundertwende einen bemerkenswerten Aufschwung gebracht. Sie hat sich in einer Fülle von Veröffentlichungen, der Einrichtung einer eigenständigen ECPR⁵ Standing Group on Interest Groups und zahlreichen Panels auf internationalen Konferenzen niedergeschlagen. Wirtschaftsverbände werden dabei nur als ein Typ von Interessengruppen unter anderen behandelt. Der überwiegende Teil der Arbeiten ist zudem der europäischen Interessenvertretung gewidmet, die zu den „gut erforschten Themenbereichen“ gehört (Lahusen 2020, S. 28). Auch auf Deutschland konzentrierte Veröffentlichungen sind auf das Thema ‚Lobbying‘ fokussiert (Mayer und Naji 2000; Rehder et al. 2009; von Winter und von Blumenthal 2014; Lejeune 2015; Speth und Zimmer 2015; Eising und Spohr 2017; Loer und Töller 2019; Schiffers 2019; Pakull et al. 2020). Kaum mehr berücksichtigt wird, dass die Interessenvertretung einer Gruppe nicht einfach durch Lobbying-Aktivitäten gesichert ist, sondern im Wesentlichen von der Art und Weise ihrer (verbandlichen) Organisation abhängt. Der Zusammenhang zwischen der Organisierung von Interessen, dem institutionellen Eigenleben von Verbänden, der Wahrnehmung ihrer Funktionen und ihrer Rolle in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik bleibt dabei ausgeblendet. Ebenso wenig Aufmerksamkeit wird der Tatsache gewidmet, dass neben dem politischen Lobbying die Erbringung von Dienstleistungen eine wichtige Funktion der Verbände ist (s. jedoch Sack und Strünck 2016).

Die Veröffentlichungen zu deutschen Wirtschaftsverbänden sind abseits der ‚einflussorientierten‘ Forschung in den letzten zwei Jahrzehnten sehr überschaubar.⁶ Es gibt nur einen Sammelband, der sich schwerpunktmäßig mit Geschichte, Organisation und Struktur der Wirtschaftsverbände befasst (Schroeder und Weßels

⁴ Siehe beispielsweise die Arbeiten, die im Rahmen umfangreicher Projektverbünde der Interessengruppenforschung entstanden sind (Beyers et al. 2014, 2020).

⁵ Das European Consortium for Political Research ist die führende wissenschaftliche Vereinigung der Politikwissenschaft in Europa.

⁶ Einen ausführlichen Überblick über den Forschungsstand zu Wirtschaftsverbänden in Deutschland gibt Bühner (2017, S. 53–57).

2017b).⁷ Darüber hinaus werden deutsche Wirtschaftsverbände in Überblicksdarstellungen behandelt, die das deutsche Verbändesystem insgesamt darstellen (Sebaldt und Straßner 2004; von Winter und Willems 2007; Lösche 2007), einzelne Aspekte der Staat- und Verbändebeziehungen aufgreifen (Bührer und Grande 2000) oder dem europäischen Vergleich gewidmet sind (Reutter 2013; Traxler und Huemer 2007). Die Veröffentlichung von Klüver und Zeidler (2019) geht der Frage nach, warum die Zahl der Interessengruppen sich von Sektor zu Sektor unterscheidet und liefert für einen langen Zeitraum Daten zur Veränderung der Population der deutschen Wirtschaftsverbände. Vorholt (2019) befasst sich in seiner ebenfalls populationszentrierten Untersuchung mit einem Teilaspekt, nämlich dem Konkurrenzausschluss bei deutschen Wirtschaftsverbänden. Nur das Konstanzer Forschungsprojekt hat den Wandel der Wirtschaftsverbände in den Fokus gerückt und am Fall ausgewählter Branchen die Auswirkung veränderter Umweltbedingungen auf die Organisation von Verbänden untersucht (Grote et al. 2008). Unsere Untersuchung schließt die Lücke einer systematischen Aufarbeitung von Ausmaß und Bedingungen des Wandels.

1.2 Fragestellung und Forschungskonzept

Eine zentrale Aussage der Organisationstheorie ist, dass sich Verbände wie alle Organisationen zur Sicherung ihres Überlebens an die Veränderungen ihrer Umwelt anpassen (Scott 1986; Kieser und Ebers 2019). Auch in absehbarer Zukunft ist damit zu rechnen, dass technologischer Wandel und volatile Märkte die Unternehmenswelt verändern und die Konkurrenz um politischen Einfluss zunehmen wird. Die Frage ist dann: Wie gehen Verbände mit den sich wandelnden Kontextbedingungen um? Wie stellen sie ihre Leistungen auf neue Anforderungen ein und reagieren sie gegebenenfalls auch mit einer Umstellung ihrer Organisation? Von welchen Faktoren hängt es ab, dass bestimmte Strategien gewählt werden und dann in vielleicht unterschiedlichem Maße erfolgreich sind?

⁷ Die deutschen Wirtschaftskammern (Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern) als weitere Organisationsform wirtschaftlicher Interessen erhielten hingegen in den vergangenen Jahren mehr Aufmerksamkeit (z. B. Sack et al. 2014; van Elten 2018), auch in international vergleichender Perspektive (Sack 2021). Ebenso waren die Arbeitgeberverbände Gegenstand von Untersuchungen, vor allem aber nicht ausschließlich mit einem Fokus auf ihre Funktion im Tarifvertragssystem (z. B. Haipeter und Schilling 2006; Behrens 2011).

Genau diese Fragen standen im Mittelpunkt der Forschung, deren Ergebnisse in diesem Buch präsentiert werden. Sie zielte darauf ab zu erkennen, ob, in welcher Weise und in welchem Ausmaß sich Verbände und insgesamt das System⁸ der kollektiven Organisation wirtschaftlicher Interessen in Deutschland wandeln, ob sich damit die Stellung der Verbände in Wirtschaft und Politik grundlegend verändert und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen. Die Untersuchung konzentrierte sich auf die Verbände der Industrie und untersucht insbesondere die Verbändepopulation von sechs großen Industriebranchen: Chemie, Elektro, Ernährung, Maschinenbau, Metallverarbeitung und Textil.⁹

Die Bedeutung der Industrie und ihrer Verbände für die deutsche Wirtschaft ist unbestritten, aber es stellt sich die Frage, inwieweit die Ergebnisse unserer Forschung auf die Wirtschaftsverbände außerhalb der Industrie übertragbar sind. Es gibt neben den Unterschieden in der Größe der Sektoren¹⁰ auch strukturelle Unterschiede, die für die verbandliche Organisation relevant sind. So ist beispielsweise die Anzahl der Unternehmen im Handel und bei den freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen mehr als zweieinhalb Mal so groß wie in der Industrie. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die verbandliche Organisation umso schwieriger ist, je zahlreicher und kleiner die in einem Wirtschaftsbereich aktiven Unternehmen sind (Olson 1965). Allerdings weisen alle Wirtschaftsverbände gemeinsame Charakteristika auf (s. Abschn. 3.1). So gilt für den Handel und auch die meisten anderen Sektoren, dass sie über ein in Jahrzehnten gewachsenes Verbändesystem verfügen, dessen Strukturen und Funktionen sich gleichen. Sie treten als Interessenvertreter ihres Wirtschaftsbezirks gegenüber Politik und Öffentlichkeit auf und erbringen Dienstleistungen für ihre Mitglieder. Die Ausdifferenzierung nach Fach-, Branchen und gegebenenfalls Spitzenverbänden ermöglicht es, gleichzeitig sehr spezifische und auch übergreifende Interessen zu vertreten. Alle Wirtschaftsverbände sind (in Abgrenzung zu den Wirtschaftskammern, s. Abschn. 3.2.1.1) freiwillige Zusammenschlüsse, deren Existenz und Handlungsfähigkeit davon abhängt, ob sie den Erwartungen ihrer Mitglieder genügen. Dementsprechend unterliegen alle Wirtschaftsverbände der gleichen Handlungslogik, was eine grundsätzliche Verallgemeinerung unserer Befunde erlaubt.

⁸ Der Begriff ‚System‘ wird hier im Sinne der – nach Aufgabengebieten oder Handlungsfeldern – abgrenzbaren Gesamtheit von Organisationseinheiten verwendet, die in zunächst nicht näher definierten strukturierten Beziehungen miteinander stehen.

⁹ Zur Begründung der Auswahl und zur Abgrenzung der Branchen s. Abschn. 2.1.

¹⁰ Zur Terminologie, insbesondere zur Verwendung der Begriffe Sektor, Branche, Wirtschaftsbereich und Wirtschaftszweig s. Kap. 2.

Da dem Thema Verbändewandel zuvor so wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde, musste das Untersuchungsfeld empirisch erst erschlossen werden (zum methodischen Vorgehen s. Kap. 2). Dazu diente zum einen die auf die Generierung eines Datensatzes mit hoher Fallzahl angelegte Befragung, die möglichst vollständig den gewählten Untersuchungsbereich erfassen sollte. Fragebogendesign und statistische Auswertung waren auf die Testung theoriegeleiteter Hypothesen angelegt. Zum anderen wurde mit qualitativen Forschungsmethoden gearbeitet. Explorative Recherchen, vor allem Interviews, halfen Veränderungsprozesse im Verbandesystem aufzuspüren und typische Fälle von Verbändewandel zu identifizieren.¹¹ Fallstudien dienten dann der vertiefenden Untersuchung von Prozessverläufen von Verbändewandel. Die Forschungsergebnisse werden in den Kapiteln drei bis acht präsentiert.

Die derzeitige Funktion und Struktur der deutschen Wirtschaftsverbände sind Ausgangspunkt für die Diagnose von Wandel. Das dritte Kapitel vergegenwärtigt die Grundstrukturen des bestehenden Systems (Abschn. 3.1). Wirtschaftsverbände bedienen zur Erfüllung ihres Organisationszwecks, nämlich die politischen und ökonomischen Interessen ihrer Mitglieder zu wahren, zwei distinkte Funktionsbereiche. Sie treten nach außen als Vertreter der kollektiven Interessen der Unternehmen auf und erbringen im Innenverhältnis Leistungen, die idealerweise die Wettbewerbsfähigkeit ihrer gesamten Mitgliederschaft stärken.

Die Bestandsaufnahme zeigt des Weiteren die Variationen der Organisationsformen im bestehenden Verbandesystem auf (Abschn. 3.2). Sie spiegeln die Kompromisse wider, die in einer bestimmten Konstellation von widerstreitenden Interessen gefunden wurden und unter veränderten Konstellationen vielleicht nicht mehr tragen. Wirtschaftsverbände sind mit zwei Organisationsdilemmata konfrontiert (s. Abschn. 3.2): Die politische Interessenvertretung verlangt einen Ausgleich zwischen den Erwartungen der Mitglieder und den Anforderungen der Politik. Verbände müssen sowohl die ‚Mitgliederlogik‘ als auch die ‚Einflusslogik‘ beachten (‚logic of membership‘ bzw. ‚logic of influence‘ nach Schmitter und Streeck 1999). Unternehmen wollen, dass ihre jeweils spezifischen Interessen berücksichtigt werden, politische Entscheidungsträger wünschen sich aggregierte gemeinsame Positionen. Die organisatorische Lösung des Dilemmas ist eine hierarchische Struktur und eine horizontale funktionale Auffächerung der Verbände. Das Organisationsdilemma bei der Dienstleistungsfunktion ergibt sich aus der Spannung zwischen solidarischer Finanzierung und individuellem Nutzen. Es geht um die Vermeidung von Verteilungskonflikten unter den Mitgliedern,

¹¹ Interviews, die in der Vorbereitungsphase des Projektes geführt wurden, dienten vor allem der Generierung von Hypothesen zum Verbändewandel.

die durch eine Differenzierung zwischen kollektiven Gütern, Club-Gütern und privaten Gütern erreicht werden kann.

Verbände haben unterschiedliche Organisationsformen zur Bewältigung dieser Organisationsdilemmata gewählt. Diese können Strukturmodellen mit eindeutig unterscheidbaren Eigenschaften zugeordnet werden. Sie tragen zu den Wesensmerkmalen bei, an deren Veränderung Wandel festgemacht werden kann.

Nicht alle Anpassungen an veränderte Umweltbedingungen führen zu Wandel. Kapitel 4 bietet eine begriffliche Festlegung von Wandel und ergänzt sie um eine Heuristik zur Erfassung von Wandel (Halpin und Nownes 2011; Halpin 2014). Wandel wird als ein Stufenprozess konzipiert, der über Modifikationen im Tagesgeschäft zu Reorganisationen mittlerer Reichweite und schließlich zur Neustrukturierung von Verbandsorganisation und Verbändesystem oder der Neufestlegung von Verbandsfunktionen reicht (s. Abschn. 4.2). Auf der Grundlage explorativer Recherchen werden Aktionsbereiche und Handlungsmuster definiert, mit denen Verbände typischerweise auf externe Herausforderungen reagieren. Die Zuordnung beider Größen erlaubt es, den Zusammenhang von Anpassungsmaßnahmen und Veränderung systematisch zu erfassen und Thesen zu dem damit verbundenen Wandel aufzustellen (s. Abschn. 4.3).

Zur Überprüfung der Thesen zum Verbändewandel wurden die Veränderungen unter den deutschen Industrieverbänden seit Ende der 1990er Jahre analysiert (s. Abschn. 4.4). Insgesamt zeigt sich eine dynamische Entwicklung: Verbände lösten sich auf, viele fusionierten und etliche wurden neu gegründet. Auch der Domänenzuschnitt des Spitzenverbandes der deutschen Industrie (*Bundesverband der Deutschen Industrie* (BDI)) und der Branchenverbände veränderte sich durch Ein- und Austritte von Mitgliedsverbänden. Die grundlegenden Parameter der verbandlichen Interessenvertretung blieben aber erhalten. Dies gilt für die Zwecksetzung der Verbände, für die Organisationsstruktur in Form eines hierarchischen Aufbaus und einer fachlichen Ausdifferenzierung der Verbände sowie für die doppelte Funktionswahrnehmung als Interessenvertreter und Dienstleister. Dies trifft auch auf die Branchen und Wirtschaftszweige zu, in denen weitreichende Eingriffe in die verbandliche Organisation der Interessenvertretung vorgenommen wurden.

Wie ist nun das hohe Maß an Stabilität der Grundstrukturen angesichts permanenter Anpassungen der Verbände zu erklären? Kapitel 5 bietet theoretische Erklärungen und empirische Überprüfungen. Es geht auf die Theorieansätze ein, auf die in der neueren Verbändeforschung vorzugsweise zurückgegriffen wird (s. Abschn. 5.1.1), nämlich der systemtheoretisch orientierte Ansatz von Schmitter und Streeck (1981/1999) und die für die Verbändeforschung fruchtbar gemachte Population Ecology Theorie (Gray und Lowery 1996; Lowery et al. 2015). In beiden Theorien liegt der Fokus auf der Abhängigkeit der Verbände

von Umweltbedingungen. Das Analysemodell von Schmitter und Streeck, das als abhängige Variable neben der Zahl vor allem auch organisatorische Eigenschaften der Verbände berücksichtigt, wird für die Auswertung eines größeren Datensatzes zur Entwicklung der deutschen Wirtschaftsverbände seit 1999 herangezogen (s. Abschn. 5.1.2).

Deutsche Wirtschaftsverbände sind „reife Populationen“ (Kieser und Ebers 2019, S. 294) mit einer oft langen Geschichte von Anpassungen. Anpassungen werden von Akteuren im Rahmen institutioneller Gegebenheiten gestaltet. Dementsprechend haben wir ergänzend Theorieansätze herangezogen, die Akteurshandeln und Eigenschaften der Verbandsorganisation berücksichtigen. Aufgegriffen werden die für die Verbändeforschung relevanten Konzepte von ‚Entrepreneurship‘ (s. Abschn. 5.2) und Organisationsidentitäten (s. Abschn. 5.3). Wir greifen hierzu auf das von Fuchs (2018) entwickelte ausdifferenzierte Konzept zu Organisationsidentität zurück, um Wechselbeziehungen zwischen ‚Formidentität‘, ‚Funktionsidentität‘ und ‚Feldidentität‘ sichtbar zu machen. In Fallstudien, die sich auf Dokumentenrecherchen und die systematische Auswertung ausführlicher Interviews mit Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern¹² sowie weiteren hauptamtlichen Vertreterinnen und Vertretern von Verbänden stützen, wird die Bedeutung von Akteurshandeln und Identitäten herausgearbeitet.

Auch wenn Umweltveränderungen Anpassungen als zwingend erscheinen lassen, so haben Verbände doch immer einen Entscheidungsspielraum. Auf der Grundlage ihrer empirischen Ergebnisse kamen Schneider, Lang und Grote zum Schluss, es gibt „(...) no single logic of adaptation, but rather a variety of responses of how business associations cope with changing environments“ (2008, S. 7). Da eine Strategiewahl bekanntlich von der Wahrnehmung der Herausforderungen und der Grenzen des Machbaren abhängt¹³, wurden mittels online-Befragung in ausgewählten Industriebranchen die hauptamtlichen Geschäftsführungen und Mitgliedsunternehmen gefragt, welche Herausforderungen sie für ihre Industrien in den nächsten zehn Jahren sehen, welche Handlungserfordernisse sie daraus ableiten, welche Funktionen und Leistungen sie auch in Zukunft für relevant halten und welche Strategien ihnen für ihre Zukunftssicherung am besten geeignet erscheinen. Kapitel 6 präsentiert die Ergebnisse unserer Befragung.

¹² Die hauptamtliche Geschäftsführung der Wirtschaftsverbände und insbesondere der Industrieverbände liegt fast ausschließlich in der Hand von Männern. Wenn wir in den folgenden Kapiteln von ‚Geschäftsführern‘ sprechen, beziehen wir uns auf unsere männlichen Gesprächspartner.

¹³ Zur relevanten theoretischen Literatur über die Rolle von Wahrnehmung und Ideen s. Maier (2003).

Über die Bestandsaufnahme hinaus analysiert das Kapitel, welche Faktoren die Zukunftsausrichtung der deutschen Industrieverbände beeinflussen.

„Europäisierung“¹⁴ im Sinne der zunehmenden Verlagerung politischer Steuerungskompetenz auf die Europäischen Union (EU) wird in der Literatur übereinstimmend als wichtige treibende Kraft für den Verbändewandel angesehen und erfordert daher besondere Aufmerksamkeit. Kapitel 7 behandelt die Formen und Bedingungen der europäischen Interessenvertretung der Wirtschaft und zeigt auf, in welchem Umfang und auf welchen Wegen deutsche Wirtschaftsverbände in Brüssel aktiv sind. Es gibt Einblick in die Konstellation des Verbändesystems auf europäischer Ebene (s. Abschn. 7.2.1) und zeigt die Konditionierung des Brüsseler Lobbying durch das europäische Institutionensystem, durch die Prinzipien der EU-Governance (s. Abschn. 7.2.2) und durch die Ressourcenverteilung unter den Akteuren (s. Abschn. 7.3.1 und 7.3.2). Darüber hinaus präsentiert Kap. 7 die Auswertung der Befragung der Verbände zu ihrer gegenwärtigen und künftigen Rolle als nationaler, europäischer oder internationaler Akteur (Abschn. 7.4.1) und zu ihren Strategiepräferenzen in der europäischen Interessenvertretung (Abschn. 7.4.2). Es veranschaulicht die Unterschiede nach Branchenzugehörigkeit und fragt nach der Bedeutung von branchenspezifischen Organisationsformen für die offensichtlichen Präferenzunterschiede.

Das anschließende Kapitel 8 bietet einen vertieften Einblick, wie Branchen- und Fachverbände in den zurückliegenden Jahrzehnten tatsächlich vorgegangen sind, um ihre europäische Interessenvertretung optimal zu gestalten. Die detaillierten, auf Dokumentenrecherchen und Interviews beruhenden Einzelstudien zu vier Branchen (Chemie, Elektro, Ernährung und Maschinenbau) zeigen Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Organisation der Interessenvertretung sowohl zwischen den Branchen als auch innerhalb der Branchen. In ihnen schlagen sich die jeweiligen Eigenschaften des Handlungsumfeldes nieder. Ausschlaggebend ist vor allem die unterschiedliche Konstellation des europäischen Verbändesystems, aber auch die Eigenschaften der Verbände in Bezug auf Organisationsform, Ressourcen und Unternehmensstruktur ihrer Mitglieder haben einen merkblichen Einfluss. Es ist die jeweilige Kombination dieser Faktoren, die für die transnationale Ausrichtung der deutschen Verbände entscheidend ist. Die Verbände streben fast ausnahmslos eine Ausweitung ihres Handlungsraumes nach Europa an und Fallstudien zeigen, dass kleine Verbände den Weg nach Europa gar als Überlebensstrategie nutzen.

¹⁴ Zur Klärung des Begriffs s. Abschn. 7.1.

1.3 Die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der Verbände

Das abschließende neunte Kapitel konzentriert sich auf die Entwicklungen in Wirtschaft und Politik, die von Verbänden erhebliche Anpassungsleistungen abverlangen. Die deutschen Industrieverbände haben in der Vergangenheit auf Herausforderungen mit zahlreichen Änderungen ihrer Geschäftsroutinen, ihrer Leistungsangebote und auch ihrer Organisationsstrukturen reagiert. Wandel findet kontinuierlich statt, der aber nach unserem Stufenmodell überwiegend als ein Wandel erster oder zweiter Ordnung zu bewerten ist. Nur bei einzelnen Verbänden und wenigen Branchenorganisationen führten Anpassungsmaßnahmen zu fundamentalen Änderungen und damit zu einem ‚Wandel dritter Ordnung‘. Selbst dann blieben die grundlegenden Verbandsfunktionen und die Strukturprinzipien des Verbandesystems erhalten.

Als problematisch wird die Neujustierung von Verbandsdomänen gesehen, die durch die Entwicklung neuer Geschäftsfelder im Zuge von Digitalisierung und weiterer technologischer Innovationsschübe zu erwarten ist. Als weiterhin schwierige Herausforderung wird das Auseinanderdriften gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Leitideen eingestuft, das es den Verbänden erschwert, sich im öffentlichen Diskurs gegen industiekritische Meinungen zu behaupten. Nicht zuletzt wird erwartet, dass die deutschen Industrieverbände weiterhin Schwierigkeiten haben werden, die angestrebte Rolle als ‚europäischer Akteur‘ auszufüllen. Insgesamt wird geprüft, ob es Anhaltspunkte gibt, um an der ‚Zukunftsfähigkeit‘ der deutschen Industrieverbände zu zweifeln.

Literatur

- Berkhout, J., B. J. Carroll, C. Braun, A. W. Chalmers, T. Destrooper, D. Lowery, S. Otjes und A. Rasmussen. 2015. Interest organizations across economic sectors: explaining interest group density in the European Union. *Journal of European Public Policy* 22 (4): 462–480.
- Behrens, M. 2011. *Das Paradox der Arbeitgeberverbände. Von der Schwierigkeit, durchsetzungsstarke Unternehmensinteressen kollektiv zu vertreten*. Berlin: edition sigma.
- Behrens, M. 2017. Strukturen der Interessenvertretung in den Verbänden der Wirtschaft. In *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland*, Hrsg. W. Schroeder und B. Wessels, 201–226. Wiesbaden: Springer VS.
- Beyers, J., L. C. Bonafont, A. Dür, R. Eising, D. Fink-Hafner, D. Lowery, C. Mahoney, W. Maloney und D. Naurin. 2014. The INTEREURO project: Logic and structure. *Interest Groups & Advocacy* 3 (2): 126–140.
- Beyers, J., D. Fink-Hafner, W. Maloney, M. Novak und F. Heylen 2020. The Comparative Interest Group-survey project: project design, practical lessons and data sets. *Interest Groups & Advocacy* 9 (3): 272–289.

- BMWi. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. 2015. *Bündnis „Zukunft der Industrie“*; <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/buendnis-zukunft-industrie.html>. Zugegriffen: 9. März 2020.
- Bührer, W. 2017. Geschichte und Funktion der deutschen Wirtschaftsverbände. In *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland*, Hrsg. W. Schroeder und B. Wessels, 53–83. Wiesbaden: Springer VS.
- Bührer, W. und E. Grande, Hrsg. 2000. *Unternehmerverbände und Staat in Deutschland*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Burgmer, I. M. 2002. Die Zukunft der Verbände. Herausforderungen und Perspektiven der etablierten Wirtschaftsverbände. In *Deutschland in den neunziger Jahren: Politik und Gesellschaft zwischen Wiedervereinigung und Globalisierung*, Hrsg. W. Süß, 161–174. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Crocoll, S., M. Haerder und M. Seiwert. 2019. Politik und Verbände. Die etablierten Agendasetter sehen alt aus. *WirtschaftsWoche* 47, 8. November 2019: 30–34.
- Döhler, M. 2020. Ministerialverwaltung und Interessengruppen – Neues und Vergessenes zu einem alten Thema. *Zeitschrift für Politikwissenschaft* 30: 1–26.
- Eising, R. und F. Spohr. 2017. The More, the Merrier? Interest Groups and Legislative Change in the Public Hearings of the German Parliamentary Committees. *German Politics* 26 (2): 314–333.
- Fuchs, S. 2018. Zwischen Organisationsform, Funktionsansprüchen und Handlungsfeld – Organisationsidentitäten deutscher Wirtschaftsverbände. Konferenzbeitrag, Jahrestagung des Arbeitskreises Verbände der DVPW, Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, 29.–30. November 2018.
- Gray, V. und D. Lowery. 1996. *The Population Ecology of Interest Representation. Lobbying Communities in the American States*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Grote, J., A. Lang, und V. Schneider, Hrsg. 2008. *Organized business interests in changing environments: the complexity of adaptation*. London: Palgrave Macmillan.
- Haipeter, T. und G. Schilling. 2006. *Arbeitgeberverbände in der Metall- und Elektroindustrie. Tarifbindung, Organisationsentwicklung und Strategiebildung*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Halpin, D. R. 2014. *The Organization of Political Interest Groups*. London/New York: Routledge.
- Halpin, D. R. und A. J. Nownes. 2011. Reappraising the Survival Question: Why We Should Focus on Interest Group Organizational Form and Careers. In *Interest Group Politics*, Hrsg. A. J. Cigler und B. A. Loomis, 52–73. Washington, D.C.: CQ Press.
- Hank, R. 1995. Der Verbändestaat bröckelt. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 16. Oktober 1995, zitiert nach Burgmer 2002: 173.
- Henneberger, F. 2017. Zentrale Theorien und etwas Empirie zur Analyse des kollektiven Handelns von Unternehmen. In *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland*, Hrsg. W. Schroeder und B. Wessels, 173–198. Wiesbaden: Springer VS.
- Kieser, A. und M. Ebers. 2019. *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Klüver, H. und E. Zeidler. 2019. Explaining interest group density across economic sectors: evidence from Germany. *Political Studies* 67 (2): 459–478.
- Kohler-Koch, B. 2016. Deutsche Industrieverbände: Studie zur Heterogenität der Verbandswirklichkeit. *Zeitschrift für Politikwissenschaft* 26, Sonderheft 2: 53–74.
- Kohler-Koch, B., P. Kotzian und C. Quittkat. 2017. The Multilevel Interest Representation of National Business Associations. *West European Politics* 40 (5): 1046–1065.

- Kohler-Koch, B. und C. Quittkat. 2016. New and Not-So-New Trends in the Representation of Economic Interests in the EU: EUROLOB II Report 2016 Mannheim. MZES Working Papers, No. 165.
- Lahusen, C. 2020. *Europäisches Lobbying: Ein Berufsfeld zwischen Professionalismus und Aktivismus*. Frankfurt: Campus.
- Lang, A. 2006. *Die Evolution sektoraler Wirtschaftsverbände*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lang, A. und V. Schneider. 2007. Wirtschaftsverbände. Verbandspolitik im Spannungsfeld von divergierenden Interessen und hierarchischer Integration. In *Interessenverbände in Deutschland*, Hrsg. T. von Winter und U. Willems, 221–243. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lejeune, S., Hrsg. 2015. *Interessengeleitete Gesetzgebung. Lobbyismus in der Demokratie*. Baden-Baden: Nomos.
- Loer, Kathrin, und A. Töller. 2019. *Interessenvertretung und politisches System in Deutschland im Wandel*. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung.
- Lösche, P. 2007. *Verbände und Lobbyismus in Deutschland*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lowery, D., D. Halpin und V. Gray, Hrsg. 2015. *The Organization Ecology of Interest Communities. Assessment and Agenda*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Maier, M. L. 2003. Wissens- und ideenorientierte Ansätze in der Politikwissenschaft: Versuch einer systematischen Übersicht. In *Politik als Lernprozess*, Hrsg. M. L. Maier, A. Hurrelmann, F. Nullmeier, T. Pritzlaff und A. Wiesner, 25–77. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayer, K. und N. Naji. 2000. Die Lobbyingaktivitäten der deutschen Wirtschaft. *Recht und Politik* 36 (1): 31–43.
- Olson, M. 1965. *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pakull, D., F. Goldberg und P. Bernhagen. 2020. Die Repräsentation der Bürgerinnen und Bürger durch organisierte Interessen in Deutschland. *Politische Vierteljahresschrift* 61 (3): 525–551.
- Rehder, B., T. von Winter und U. Willems, Hrsg. 2009. *Interessenvermittlung in Politikfeldern*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reutter, W., Hrsg. 2013. *Verbände und Verbandssysteme in Westeuropa*. Berlin: Springer.
- Sack, D., Hrsg. 2021. *Chambers of Commerce in Europe. Self-Governance and Institutional Change*. Cham: Springer International Publishing/Palgrave Macmillan.
- Sack, D. und C. Strünck. 2016. Austritt und Widerspruch in Interessenorganisationen. Eine güter-zentrierte Theorie zur Analyse innerverbandlicher Konflikte. *Zeitschrift für Politikwissenschaft* 26: 11–33.
- Sack, D., K. van Elten und S. Fuchs. 2014. *Legitimität und Self-Governance. Organisationen, Narrative und Mechanismen bei Wirtschaftskammern*. Baden-Baden: Nomos.
- Schiffers, M. 2019. *Lobbyisten am runden Tisch: Einflussmuster in Koordinierungsgremien von Regierungen und Interessengruppen*. Wiesbaden: Springer.
- Schmitter, P. C. und W. Streeck. 1999. *The Organization of Business Interests. Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*. MPIfG Discussion Paper, 99/1. Köln.
- Schneider, V., A. Lang und J. R. Grote. 2008. Organized Business Interests in Changing Environments: Introduction. In *Organized business interests in changing environments:*