

Ulrich Lotz

## **Individualisierung von Kollektivleistungen**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **NPO-Management**

Herausgegeben von  
Professor Dr. Dieter Witt  
Technische Universität München  
Dienstleistungsökonomik  
mit Seminar für Vereins- und  
Verbandsforschung (SW)



Das Management von Non-Profit-Organisationen (NPO), insbesondere des Dritten Sektors – neben Staat und Privatwirtschaft – wird zunehmend von der betriebswirtschaftlichen Forschung untersucht. In dieser Schriftenreihe werden wichtige Forschungs- und Diskussionsbeiträge zu diesen gemein- oder bedarfswirtschaftlichen Betrieben präsentiert, die von Verbänden, Vereinen, Stiftungen, öffentlichen Betrieben bis zu Großhaushalten reichen. Die Veröffentlichungen wenden sich gleichermaßen an Theoretiker und Praktiker.

Ulrich Lotz

# **Individualisierung von Kollektivleistungen**

Strategische Optionen  
für Wirtschaftsverbände

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dieter Witt

**GABLER EDITION WISSENSCHAFT**

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 Technische Universität München, 2008

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Nicole Schweitzer

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.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 978-3-8349-1328-9

## Geleitwort

Die Schriftenreihe „NPO-Management“ wird mit der Arbeit von Dr. Ulrich Lotz über die Individualisierung von Kollektivleistungen um eine konsequente Weiterentwicklung bereichert. Ausgehend von einer neuen Kategorisierung kollektiver Leistungen setzt sie frühere Ansätze zur Bestimmung des Nutzens von Verbandsleistungen fort, indem sie erstmals bei Kollektivleistungen den Versuch unternimmt, den Leistungsadressaten von Wirtschaftsverbänden – also in erster Linie ihren Mitgliedern – einen quantitativ-monetären Nutzen auszuweisen und zu vermitteln.

Dies geschieht insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich Wirtschaftsverbände gerade bei Kollektivleistungen wie beispielsweise dem Lobbying einer zunehmenden Wettbewerbssituation gegenübersehen und gleichzeitig ökonomisch-rational wertende Mitglieder eine transparente Kosten-Nutzen-Relation aus einer Verbandsmitgliedschaft fordern. Dr. Ulrich Lotz ermittelt auf der Basis einer empirischen Analyse Möglichkeiten zur Individualisierung kollektiver Leistungen und systematisiert diese im Rahmen eines Stufenprozesses.

Neben einer wissenschaftlichen Fundierung des Konstrukts der individualisierten Kollektivleistung bietet die Arbeit ein breites Spektrum an generierten Hilfsmitteln und Instrumenten zum Transfer der gewonnenen Erkenntnis in die Praxis von Wirtschaftsverbänden. So zeigt der Verfasser strategische Optionen auf, die Wirtschaftsverbände befähigen können, individualisierte, mit Alleinstellungsmerkmalen ausgestattete Strategien zu entwickeln, zu selektieren und situationsadäquat zu implementieren.

Damit bietet die Arbeit für die Verbandsbetriebslehre und für die Verbandspraxis eine Fülle neuer Denkanstöße und Impulse, damit sich Wirtschaftsverbände in den kommenden Jahren angesichts neuer Herausforderungen besser behaupten können.

Prof. Dr. Dieter Witt

## Vorwort

Wenn einem Verbandspraktiker, der seit 14 Jahren hauptamtlich für Wirtschaftsverbände tätig sein darf, im einsetzenden Schwabenalter die Gelegenheit geboten wird, sich nochmals wissenschaftlich mit seinem ureigenen Tätigkeitsgebiet auseinanderzusetzen, dann scheint es nicht vermessen, dafür Dankbarkeit zu empfinden.

Dieser Dank gilt zunächst dem Initiator dieser Idee, Herrn Prof. Dr. Dieter Witt, dem Leiter des Fachgebiets Dienstleistungsökonomik der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität München. Er war ein konstruktiver Doktorvater, der stets mit großem Respekt und ermutigender Unterstützung die Arbeit förderte und mit seinem menschlichen Auftreten eine harmonische Basis schuf. Dazu trugen auch die zahlreichen Klosterseminare bei, bei denen sich im Lehrstuhlkollegium akademische und spirituelle Erkenntnisse vermehrten. Dank hat ergänzend auch Herrn Prof. Dr. Frank-Martin Belz für die Übernahme des Zweitgutachtens zu gebühren.

Dank gilt jedoch auch meinem früheren akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Hörschgen, Emeritus des Lehrstuhls für Absatzwirtschaft an der Universität Hohenheim, der mich mit seiner analytischen Prägnanz und seiner Liebe zu konsequenter Strukturierung positiv prägte. Ebenso bleibt die beste Erinnerung an die früheren Kolleginnen und Kollegen des dortigen Lehrstuhls, mit denen ich eine spannende Zeit verbringen durfte und denen ich nun final zurufen kann: „mission accomplished“!

Bei der Verwirklichung der Arbeit haben mich einige Menschen unterstützt. Dank gebührt Frau Stefanie Blank, die mir bei der Auswertung der empirischen Erhebung und der Erstellung zahlreicher Graphiken wesentliche Unterstützung leistete, ebenso Herrn Thomas Wölfle und Frau Katja Priem für die kritische Durchsicht der Arbeit und die konstruktive Begleitung in der Endphase.

Von allen Personen meines privaten Umfelds, die die Entstehung der Arbeit mental unterstützt haben, sollen doch meine Eltern herausgehoben werden, die mir immer die Freiheit ermöglicht haben, meine eigenen Entscheidungen zu treffen. Meiner Mutter und – posthum – meinem Vater ist deshalb diese Arbeit gewidmet.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX
<b>1. Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Forschungsansatz .....	1
1.2 Wissenschaftliche Verortung und Möglichkeiten der Abgrenzung des Untersuchungsfeldes .....	4
1.3 Gang der Untersuchung .....	9
<b>2. Grundlegung: Untersuchungsobjekt und konzeptioneller Rahmen</b> .....	<b>11</b>
2.1 Wirtschaftsverbände als Untersuchungsobjekt .....	11
2.1.1 Wirtschaftsverbände als Teil des „Dritten Sektors“ .....	11
2.1.2 Kategorisierung und Definition von Wirtschaftsverbänden .....	13
2.1.2.1 Überblick: Bisherige Kategorisierungsansätze .....	13
2.1.2.2 Bedarfswirtschaftlichkeit von Wirtschaftsverbänden .....	17
2.1.2.3 Haushaltsweise Führung von Wirtschaftsverbänden .....	18
2.1.2.4 Merkmale der Mitgliedschaft in Wirtschaftsverbänden .....	20
2.1.2.5 Willensbildung in Wirtschaftsverbänden .....	21
2.1.2.6 Organisationsstruktur von Wirtschaftsverbänden .....	23
2.1.2.7 Synopse: Wesensbestimmende Merkmale von Wirtschaftsverbänden .....	26
2.1.2.8 Definition und problemadäquate Gliederung von Wirtschaftsverbänden .....	27
2.2 Nutzenvermittlung bei Individual- und Kollektivleistungen als Aufgabe von Wirtschaftsverbänden .....	30
2.2.1 Nutzen von Individuelleistungen .....	30
2.2.1.1 Nutzen von Sachleistungen .....	30
2.2.1.2 Nutzen von Dienstleistungen .....	32
2.2.2 Dienstleistungscharakter und Dienstleistungsspektrum von Wirtschaftsverbänden .....	34

2.2.3	Nutzen von Kollektivleistungen .....	38
2.2.3.1	Charakteristika und Entstehungsmotive von Kollektivleistungen .....	38
2.2.3.2	Nutzenbestimmung bei Kollektivleistungen .....	41
2.2.4	Bedeutung von Kollektivleistungen für Wirtschaftsverbände .....	44
2.2.5	Individualisierte Kollektivleistungen .....	48
2.3	Beziehungspartner von Wirtschaftsverbänden .....	53
2.3.1	Grundannahmen und Merkmale der Beziehungspartner.....	53
2.3.2	Mitglieder als Stakeholder .....	56
2.3.3	Politische und gesellschaftliche Stakeholder .....	57
2.3.4	Mitarbeiter als Stakeholder .....	61
2.3.5	Nichtmitglieder im Stakeholder-Interesse des Wirtschaftsverbandes .....	64
2.3.6	Wettbewerber im Stakeholder-Interesse des Wirtschaftsverbandes .....	65
2.3.6.1	Überblick: Wettbewerb bei Individual- und Kollektivleistungen .....	65
2.3.6.2	Public Affairs-Agenturen als Wettbewerber .....	66
2.3.6.3	„Think Tanks“ und Kampagnenzusammenschlüsse als Wettbewerber .....	68
2.3.6.4	Verbände als Wettbewerber .....	69
2.3.6.5	Mitglieder als Wettbewerber .....	70
2.3.6.6	Nichtmitglieder als Wettbewerber .....	71
2.4	Gestaltung von Partnerbeziehungen bei Wirtschaftsverbänden .....	72
2.4.1	Aufgabenstellung .....	72
2.4.2	Key Account Management .....	73
2.4.3	Customer Lifetime Value .....	75
2.4.4	Member Lifetime Value .....	76
2.4.5	Customer Relationship Management .....	79
2.4.6	Stakeholder Relationship Management .....	80
2.4.6.1	Grundannahmen und prozessualer Ablauf .....	80
2.4.6.2	Zielformulierung und zielorientierte Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen .....	83



<b>3. Analyse zur Individualisierung von Kollektivleistungen bei Wirtschaftsverbänden .....</b>	<b>89</b>
3.1 Vom Paradoxon zur Erfordernis der Verbandspraxis .....	89
3.2 Forschungsstand: Annäherung an die Nutzenbestimmung bei Kollektivleistungen .....	92
3.3 Konzeption einer empirischen Analyse zur Individualisierung von Kollektivleistungen in der Praxis von Wirtschaftsverbänden .....	96
3.3.1 Überblick: Phasenprozess der Untersuchung .....	96
3.3.2 Definitionsphase .....	98
3.3.3 Designphase .....	99
3.3.4 Feldphase .....	102
3.3.5 Analysephase .....	103
3.3.6 Kommunikationsphase .....	104
3.4 Untersuchungsergebnisse und Falsifikationstest der Forschungshypothesen in der Praxis von Wirtschaftsverbänden .....	106
3.4.1 Vorgehensweise .....	106
3.4.2 Struktur der Stichprobe .....	107
3.4.2.1 Branchenzusammensetzung der Untersuchung .....	107
3.4.2.2 Beitragsaufkommen und Finanzbudget .....	108
3.4.2.3 Mitgliederstruktur und räumliches Wirkungsfeld .....	109
3.4.2.4 Mitarbeiterstruktur und -merkmale .....	110
3.4.3 Empirischer Nachweis der Problemrelevanz .....	113
3.4.4 Bedeutung von Kollektivleistungen in der Praxis von Wirtschaftsverbänden .....	116
3.4.4.1 Bedeutung von Kollektivleistungen im Gesamtleistungsspektrum .....	116
3.4.4.2 Branchenvertretung und Lobbyismus .....	117
3.4.4.3 Arbeitsrecht und Sozialpolitik .....	121
3.4.4.4 Wirtschaft und Recht .....	124
3.4.4.5 Öffentlichkeitsarbeit .....	129
3.4.4.6 Aus- und Weiterbildung .....	133
3.4.5 Methodisches Erfahrungswissen zur Ermittlung von „Preisbereitschaft“ .....	136
3.4.6 Instrumentenbündel zur Kommunikation des „Erfolgs“ von Kollektivleistungen .....	138

3.4.7	Methodisches Erfahrungswissen zum Ausschluss von „Trittbrettfahrern“ .....	142
3.4.7.1	Empirische Bewertung von Ausschlussmöglichkeiten .....	142
3.4.7.2	Ausschluss im Rahmen von Branchenvertretung und Lobbyismus .....	143
3.4.7.3	Ausschluss im Rahmen der Sozialpolitik .....	144
3.4.7.4	Ausschluss im Rahmen von Informationsservices Wirtschaft und Recht .....	145
3.4.7.5	Ausschluss im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit .....	146
3.4.7.6	Ausschluss im Rahmen von Aus- und Weiterbildung .....	148
3.4.8	Methodisches Erfahrungswissen bei der Individualisierung von Kollektivleistungen .....	149
3.4.8.1	Überblick: Grundannahmen und Stufenprozess der Individualisierung .....	149
3.4.8.2	Beispiel 1: Nutzenvermittlung eines Lobbyingerfolgs im Handel .....	152
3.4.8.3	Beispiel 2: Nutzenvermittlung eines Lobbyingerfolgs in der Bauwirtschaft .....	154
3.4.8.4	Beispiel 3: Nutzenvermittlung des Ergebnisses einer Tarifverhandlung .....	156
3.4.8.5	Beispiel 4: Nutzenvermittlung von Weiterbildungsmaßnahmen im Dienstleistungsbereich .....	158
3.4.9	Zusammenfassende Evaluation .....	160
<b>4.</b>	<b>Generierung von Individualisierungsstrategien für Wirtschaftsverbände .....</b>	<b>162</b>
4.1	Strategie und Strategiengenerierung .....	162
4.2	Die strategische Dimension individualisierter Kollektivleistungen .....	165
4.3	Individualisierungsoptionen im Zielmarkt .....	167
4.3.1	Variation von Zielgruppen .....	167
4.3.2	Variation des geographischen Aktionsspielraums .....	168
4.3.3	Strategische Optionen einer Leistungs-Markt-Matrix für Wirtschaftsverbände .....	169
4.3.4	Strategische Optionen der Marktsegmentierung für Wirtschaftsverbände .....	174

4.4 Individualisierungsoptionen im Leistungsangebot .....	179
4.4.1 Leistungsprogramm und Leistungspositionierung .....	179
4.4.2 Leistungsprofilierung versus Preisprofilierung .....	180
4.4.3 Dynamische Positionierung .....	186
4.4.4 Markenbildung als Strategie .....	189
4.4.5 Discountstrategie .....	194
4.5 Individualisierungsoptionen im Marktverhalten .....	197
4.5.1 Verbandsphilosophie und Beweglichkeit zum Wandel .....	197
4.5.2 Zeitorientierung als Strategie .....	198
4.5.3 Kooperation als Strategie .....	203
4.6 Generierung eines individuellen Strategien-Mix mit Hilfe eines Strategischen Tableaus .....	211
<b>5. Selektion und Implementierung von Individualisierungsstrategien</b> .....	<b>215</b>
5.1 Die Idee der Selektion von Strategiealternativen .....	215
5.2 Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung als Entscheidungshilfen für die Strategiselektion .....	218
5.3 Verfahren zur Strategiselektion .....	224
5.4 Die Idee der Strategienimplementierung .....	234
5.5 Aufgabenfelder der Implementierung von Individualisierungsstrategien	236
5.5.1 Sachorientierte Umsetzung .....	236
5.5.1.1 Spezifikation von Individualisierungsstrategien: Absatz- politisches Instrumentarium und Budgetierung .....	236
5.5.1.2 Anpassung interner Potenziale .....	245
5.5.2 Personelle Durchsetzung .....	250
5.6 Instrumentelle Hilfen zur Implementierung von Individualisierungs- strategien bei Wirtschaftsverbänden .....	256
5.6.1 Die Erfordernis von Handlungskompetenz .....	256
5.6.2 Break even-Analyse für Wirtschaftsverbände .....	257
5.6.3 Netzplantechnik für Wirtschaftsverbände .....	259
5.6.4 Balanced Scorecard für Wirtschaftsverbände .....	262
<b>6. Schlussbetrachtung und Ausblick .....</b>	<b>267</b>
Anhang .....	271
Literaturverzeichnis .....	297

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Typisierung von Betriebsverbänden .....	14
Abbildung 2: Gliederung der Verbände nach Mitgliedertypen .....	15
Abbildung 3: Wesensbestimmende Merkmale von Wirtschaftsverbänden .....	25
Abbildung 4: Gliederung von Betriebs- und Wirtschaftsverbänden .....	27
Abbildung 5: Nutzenüberschuss und Mehrwert bei Individualleistungen .....	31
Abbildung 6: Dienstleistungsspektrum von Wirtschaftsverbänden .....	36
Abbildung 7: Nutzenüberschuss als Mehrwert von Kollektivgütern aus Sicht des Leistungsadressaten .....	42
Abbildung 8: Gesamtnutzen aus Anbietersicht als Summe von „Nutzen- puzzles“ .....	43
Abbildung 9: Wirkungsspektrum bei Dienstleistungen von Wirtschafts- verbänden anhand von Beispielen .....	46
Abbildung 10: Beziehungspartner von Wirtschaftsverbänden .....	55
Abbildung 11: Phasen der Informationsgewinnung .....	97
Abbildung 12: Struktur der Stichprobe (antwortende Wirtschaftsverbände) ...	107
Abbildung 13: Vergleich Branchenzusammensetzung antwortende Wirt- schaftsverbände und Bruttowertschöpfung nach Wirtschafts- bereichen 2005 .....	108
Abbildung 14: Beitragsaufkommen .....	108
Abbildung 15: Finanzbudget .....	109
Abbildung 16: Mitgliederstruktur .....	110
Abbildung 17: Räumliches Wirkungsfeld .....	110
Abbildung 18: Mitarbeiterstruktur .....	111
Abbildung 19: Position der Fragebogenbearbeiter .....	111
Abbildung 20: Verweildauer der Fragebogenbearbeiter im Verbands- Management .....	112
Abbildung 21: Altersstruktur der Fragebogenbearbeiter .....	112
Abbildung 22: Forderung nach vermehrtem Nachweis von Nutzen durch die Mitglieder .....	113
Abbildung 23: Nutznachfrageintensität differenziert nach Wirtschafts- Bereichen .....	114
Abbildung 24: Grad der Haushaltsdeckung .....	115
Abbildung 25: Anteil von Kollektivleistungen am Gesamtleistungsspektrum	116
Abbildung 26: Bedeutung der Einflussnahme auf Bundesgesetze .....	118

Abbildung 27: Bedeutung der Einflussnahme auf die Landesgesetzgebung ....	118
Abbildung 28: Bedeutung der Kontaktpflege zu Ministerien und Behörden ...	119
Abbildung 29: Bedeutung der Kontaktpflege zu Fachorganisationen .....	120
Abbildung 30: Bedeutung der Kontaktpflege zu Forschungseinrichtungen ....	120
Abbildung 31: Bedeutung von Stellungnahmen zu allgemeinen arbeitsrechtlichen und sozialpolitischen Fragen .....	122
Abbildung 32: Bedeutung von Arbeitskreisen zu arbeitsrechtlichen und Sozialpolitischen Fragen .....	122
Abbildung 33: Bedeutung der Festlegung gemeinsamer sozialpolitischer Standards .....	123
Abbildung 34: Bedeutung der Gewährleistung eines speziellen Tarifvertrags ..	123
Abbildung 35: Bedeutung von Informationen zu wirtschaftlichen und rechtlichen Themen .....	125
Abbildung 36: Bedeutung der Aufbereitung von Marktdaten Statistischer Ämter .....	126
Abbildung 37: Bedeutung von Eigenerhebungen und branchenspezifischen Umfragen .....	127
Abbildung 38: Bedeutung der Erstellung beziehungsweise Vermittlung von Gutachten für die Branche .....	128
Abbildung 39: Bedeutung der Vermittlung von Fördergeldern .....	129
Abbildung 40: Bedeutung regelmäßiger Print-Mitgliederinformationen (Zeitschriften, Rundschreiben) .....	130
Abbildung 41: Bedeutung von Internet-Informationen für Mitglieder .....	131
Abbildung 42: Bedeutung der Erstellung und des Vertriebs eines Mitgliederverzeichnis .....	132
Abbildung 43: Bedeutung regelmäßiger Presseinformationen und -veröffentlichungen .....	132
Abbildung 44: Bedeutung der Vertretung auf Messen und Ausstellungen .....	133
Abbildung 45: Bedeutung einer Beratung zur Berufsausbildung .....	134
Abbildung 46: Bedeutung der Kontaktpflege zu Schulen und Arbeitsämtern ..	135
Abbildung 47: Bedeutung der Bekanntmachung von Ausbildungsstellen .....	136
Abbildung 48: Einsatz von Preisbereitschaftstests bei Mitgliedern von Wirtschaftsverbänden .....	137
Abbildung 49: Durchführung von Preisbereitschaftstests in Abhängigkeit vom Alter der Führungskräfte in Wirtschaftsverbänden .....	138
Abbildung 50: Medieneinsatz zur Kommunikation von Nutzen .....	139

Abbildung 51: Nutzenvermittlung in der Intensitätsstufe „mehrmals pro Monat“ .....	140
Abbildung 52: Nutzenvermittlung in der Intensitätsstufe „monatlich“ .....	140
Abbildung 53: Nutzenvermittlung in der Intensitätsstufe „mehrmals pro Jahr“	141
Abbildung 54: Nutzenvermittlung in den Intensitätsstufen „jährlich“ und „seltener als einmal jährlich“ (aggregiert) .....	141
Abbildung 55: Einschätzung der Ausschließbarkeit von „Trittbrettfahren“ bei Kollektivleistungen .....	143
Abbildung 56: Modell der Strategischen Dimensionen .....	166
Abbildung 57: Leistungs-Markt-Matrix für Wirtschaftsverbände .....	170
Abbildung 58: Wettbewerbskräfte für Wirtschaftsverbände .....	181
Abbildung 59: Wettbewerbsmatrix für Wirtschaftsverbände .....	183
Abbildung 60: Dynamische Positionierung für Wirtschaftsverbände durch „Outpacing Strategies“ .....	187
Abbildung 61: Gestaltungsparameter und Ausprägungen von Kooperationen bei Wirtschaftsverbänden .....	205
Abbildung 62: Allgemeine Darstellung eines Strategischen Tableaus .....	212
Abbildung 63: Strategisches Tableau für Wirtschaftsverbände .....	214
Abbildung 64: Die Strategischen Grundsätze von <i>Pümpin</i> und mögliche organisationsspezifische Implikationen für Wirtschaftsverbände ....	223
Abbildung 65: Checkliste zur Prüfung von Strategiealternativen für Wirtschaftsverbände .....	226
Abbildung 66: Punktbewertungsverfahren zur Prüfung von Strategiealternativen für Wirtschaftsverbände .....	230
Abbildung 67: Implementierungsstile nach <i>Bourgeois</i> und <i>Brodwin</i> .....	255
Abbildung 68: Strategienplanung und -implementierung bei Wirtschaftsverbänden mit Hilfe der Netzplantechnik .....	261
Abbildung 69: Grundstruktur einer Balanced Scorecard für Wirtschaftsverbände .....	263
Abbildung 70: Beispiel zur Strategienimplementierung eines Wirtschaftsverbands mit Hilfe der Balanced Scorecard .....	265

**Abkürzungsverzeichnis**

AHP	Analytic Hierarchy Process
AMR	Academy of Management Review
APZ	Apothekerzeitung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V.
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BFT	Betonwerk + Fertigteil-Technik
BSC	Balanced Scorecard
CAS	Computer Aided Selling
CJoWB	Contemporary Journal of World Business
CRM	Customer Relationship Management
DBW	Die Betriebswirtschaft
ders.	derselbe
dies.	dieselbe(n)
DGVM	Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DIN	Deutsches Institut für Normung
DO	Die Orientierung
DÖV	Die Öffentliche Verwaltung
DPM	Deutsche Politische Monatsschrift
DU	Die Unternehmung
ELASM	European Institute for Advanced Studies in Management
EU	Europäische Union / European Union
e. V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F & E	Forschung und Entwicklung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GenG	Genossenschaftsgesetz
GG	Grundgesetz
GI	Getränkeindustrie
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen

HBR	Harvard Business Review
HwO	Handwerksordnung
HuW	Hauswirtschaft und Wissenschaft
Hrsg.	Herausgeber
IDW	Institut der deutschen Wirtschaft
IMEDE	International Institute Management and Economic Development
IT	Informationstechnologie(n)
JAVF	Jahrbuch zur Absatz- und Verbrauchsforschung
Jg.	Jahrgang
Marketing ZFP	Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis
MC & LB	Marc Conrad und Leo Burnett
NPO	Nonprofit-Organisation
Nr.	Nummer
NZZ	Neue Züricher Zeitung
o. V.	ohne Verfasser
o. S.	ohne Seite(n)
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PR	Public Relations
QZ	Qualität und Zuverlässigkeit
S.	Seite
SEP	Strategische Erfolgsposition
Sp.	Spalte
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SVV	Seminar für Vereins- und Verbandsforschung
u. a.	und andere, unter anderem
vgl.	vergleiche
VM	Verbands-Management
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
zfwu	Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik
ZgG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
ZögU	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen



## 1. Einführung

### 1.1 Problemstellung und Forschungsansatz

Angesichts eines wachsenden Markt- und Preisdrucks für Unternehmen in Deutschland sehen sich auch ihre Repräsentanten, die Wirtschaftsverbände, einer zunehmend kritischen Hinterfragung ihres Leistungsportfolios ausgesetzt. Wirtschaftsverbände leiden deshalb seit Jahren unter einem zum Teil bereits ihre Existenz gefährdenden Erosionsprozess, bei dem die Mitglieder als konstitutives Element einen konkreten Leistungsnachweis für ihre entrichteten Beiträge fordern. Zahlreiche Austritte, sinkende Beitragseinnahmen und Haushaltsbudgets sind eine Folge möglicher Unzufriedenheit über Art und Ausmaß von Verbandsleistungen.<sup>1</sup>

Insgesamt zeichnet sich ein Trend ab, dass sich eine zunehmende Anzahl von Verbandsmitgliedern immer „preisbewusster“ verhält; sie gehen im Hinblick auf oben genannte Zwänge außerordentlich restriktiv mit ihren finanziellen Mitteln um und betrachten ihre Verbandsmitgliedschaft vermehrt unter Kosten-Nutzen-Aspekten, das heißt sie wägen bewusst den individuellen Vorteil ab, der ihnen aus der Mitgliedschaft entsteht.<sup>2</sup> Dies zieht die Notwendigkeit einer transparenteren Gestaltung der Verbandstätigkeiten nach sich. Der Verband steht vermehrt in der Pflicht, seinen Mitgliedern offen zu legen, welche Aufgaben erbracht und welche Erfolge erzielt wurden.<sup>3</sup> Die Bereitschaft aktueller und potenzieller Mitglieder, sich an einem gemeinsamen System innerhalb von Verbänden zu engagieren und für die Durchsetzung von gemeinsamen Zielen eigene finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, geht mehr und mehr zurück.<sup>4</sup>

Wirtschaftsverbände stehen dem Phänomen der Mitgliederfluktuation und den daraus erwachsenden Konsequenzen allem Anschein nach noch weitgehend unvorbereitet gegenüber, haben sie doch als Erbringer von Kollektivleistungen nach gängiger Sprachregelung nur schwerlich die Möglichkeit, einen konkreten Nutzen für das einzelne

---

<sup>1</sup> Vgl. Emberger, H., 1998, S. 1; Hassel, A., 2006, S. 196 f.; Lakes, B., 1999, S. 2; Pichler, R., 2006, S. 11; Purtschert, R., 1999, S. 62 ff.; Reutter, W., 2001, S. 82 f.; Roszkopf, K., 2004, S. 3; Schulze, M., 1997, S. 1; Schwarz, P., 1978, S. 1; ders., 1978a, S. 704-706; Sebaldt, M., Straßner, A., 2004, S. 18 ff.; Simsa, R., 2001, S. 14 f.; Speth, R. 2006, S. 48; Theuvsen, L., 2004, Sp. 954; Tweraser, S., 1998, S. 438.

<sup>2</sup> Vgl. Alemann, U. von, 1996, S. 45; Blümle, E.-B., Stuber, R., 2003, S. 107; Burgmer, I. M., 1998, S. 224; Hartmann, J., 1985, S. 25; Purtschert, R., 1989a, S. 7-8; Vobruba, G., 1992, S. 88; Witt, D., Schwarz, M. E., 2003, S. 786.

<sup>3</sup> Vgl. Losse, B., Ramthun, C., 2004, S. 22 f.; Priller, E., Zimmer, A., 1999, S. 130.

<sup>4</sup> Vgl. Neumann, S., 2005, S. 34 ff.; Purtschert, R., 2005, S. 243; Horak, C., Heimerl, P., 2002, S. 184; Velsen-Zerweck, B. von, 1994, S. 30 f.

Mitglied als Leistungsadressaten auszuweisen.<sup>5</sup> Bei einem einerseits geforderten konkreten, im besten Falle quantitativ-monetären Nachweis der Kosten-Nutzen-Relation einer Verbandsmitgliedschaft und dem „Fluch“ der Verbände, hauptsächlich Kollektivleistungen anzubieten,<sup>6</sup> stehen Verbände vor einem besonderen Dilemma, das sich in dieser Form für erwerbswirtschaftliche Unternehmen nicht stellt. Verbände, die sich dieser Herausforderung in den kommenden Jahren stellen, um ihre Existenz und Zukunftsfähigkeit zu sichern, werden sich im Kern mit einem vermeintlichen Paradoxon auseinandersetzen müssen, nämlich der Individualisierung von Kollektivleistungen zur Schaffung von individualisierter Leistungstransparenz gerade bei Kollektivleistungen, wobei diese nach gängiger Diktion doch gerade das Gegenteil von Individualleistungen darstellen.

Die wissenschaftlich fundierte Verbandsforschung hat sich in den vergangenen Jahren mit der punktuellen Erfassung und Systematisierung der Entscheidungsfelder von Verbänden beschäftigt,<sup>7</sup> sowohl in theoretischer als auch empirischer Analyse. Dabei standen im Ergebnis konzeptionelle Analogieschlüsse im Sinne von Erkenntnistransfers unter Berücksichtigung der Spezifika von Verbänden im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Organisationen im Vordergrund.

Die Entdeckung neuer relevanter Forschungsfelder bildet einen Fokus im künftigen Aufgabenspektrum der Verbandsforschung. Die konkrete Auswahl von Themen, mit denen sich die Verbandsforschung im einzelnen beschäftigt, stellt aus wissenschaftstheoretischer Sicht ein Werturteil im Basisbereich dar, das im Sinne des Kritischen Rationalismus Poppers<sup>8</sup> als wissenschaftlich zulässig gilt.

Impulse für neue Forschungsfelder entstammen zunehmend – im betrachteten Kontext bedingt unter anderem durch den oben genannten Erosionsprozess – aus der Verbandspraxis. Diese Impulse ziehen für den Wissenschaftler die Generierung von Hypothesen nach sich, die er im empirischen Feld im Sinne Poppers Falsifikationsversuchen unterwirft, um daraus Ereignisse abzuleiten, die bei Stimmigkeit der Hypothesen nicht eintreten dürfen.<sup>9</sup> Gemäß dem Kritischen Rationalismus geht dem Prozess

---

<sup>5</sup> Vgl. Blümle, E.-B., 1980, Sp. 2301; Kirsch., G., 1976, S. 284 f.; Lapsley, I., 2004, S. 23 f.; Schauer, R., 2003, S. 115 ff.; Schwarz, P., 1979, S. 3 ff.; Schwarz, P., 2001, S. 33 f.; Urselmann, M., 1999, S. 203; Weber, H., 1987, S. 145; Witt, D., Schwarz, M. E., 2003, S. 793.

<sup>6</sup> Vgl. Eschenburg, T., 1989, S. 11 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Witt, D., Seufert, G., Emberger, H., 1996, S. 415.

<sup>8</sup> Vgl. Konegen, N., Sondergeld, K., 1985, S. 81 f.; Popper, K. R., 1982, S. 6 f.

<sup>9</sup> Vgl. Nordhofen, E., 1994, S. 70 f.; Wagner, A., 1995, S. 43; Popper, K. R., 1982, S. 22.

der deduktiven Überprüfung von Hypothesen deren kreative, intuitive, auf vorläufig unbegründeter Antizipation beruhende und damit vorwissenschaftliche Gewinnung voraus. Diese Hypothesen werden dann – deduktiv – gleichsam mit der Wirklichkeit konfrontiert. Der Forscher schaffe mit dieser schöpferisch-intuitiven Gewinnung von Aussagen etwas Neues, das auf der kreativen Verknüpfung von Erlebtem beruhen kann. Popper verwirft damit bewusst das ausschließliche Ableiten von Hypothesen aus bekannten und tradierten Theorien, da sie dem Entdecken wirklich neuer Erkenntnisse geradezu entgegenstehen können. Er geht sogar soweit, dass er konstatiert, „dass es eine logische, rational nachkonstruierbare Methode, etwas Neues zu entdecken, nicht gibt.“<sup>10</sup>

Der Kritische Rationalismus sieht die Aufgabe wissenschaftlicher Forschung vielmehr darin, Theorien und Hypothesen unter Formulierung von zwei Bedingungen zu überprüfen: Als notwendige Bedingung wird die kritische Überprüfbarkeit durch Dritte mittels anerkannter Methoden der Sozialforschung formuliert. Dem dient in der vorliegenden Arbeit die empirische Überprüfung generierter Hypothesen im Rahmen einer Feldstudie bei Wirtschaftsverbänden. Als prägend gilt aber die hinreichende Bedingung, alle wissenschaftlichen Aussagen so zu formulieren, dass sie in der Realität oder anhand der Logik scheitern *können*. Popper führt dazu den Begriff der Falsifizierbarkeit in die Erkenntnislogik ein und ruft gleichzeitig zu einer Distanzierung vom endgültigen Verifikationsstreben auf. Verifikationsstreben hieße, nur solche Erkenntnisse und Sachverhalte wahrnehmen und genauer beobachten zu wollen, die eine einmal aufgestellte Theorie nicht in die Gefahr ihrer Widerlegung brächten, sie gleichsam versuchten, gegen eine mögliche Falsifikation zu immunisieren.<sup>11</sup>

Eine weitere Aufgabe der Verbandsforschung im Verständnis als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre besteht darin, Denkschemata und Problemlösungsheuristiken zu generieren und sie Entscheidungsträgern der Verbandspraxis<sup>12</sup> zur Verfügung zu stellen, um diese bei der angestrebten Erfolgssicherung ihrer Verbandsorganisation zu unterstützen.<sup>13</sup> Darauf basierend fühlt sich die Verbandsforschung im Folgenden dem

---

<sup>10</sup> Popper, K. R., 1982, S. 7.

<sup>11</sup> Vgl. Albert, H., 1975, S. 71 ff.; Konegen, N., Sondergeld, K., 1985, S. 83 f.

<sup>12</sup> Vgl. Hundt, S., Liebau, G., 1972, S. 222. Hundt und Liebau sehen die Betriebswirtschaftslehre in ihrer Entstehungsgeschichte insgesamt als eine „Hilfswissenschaft für Unternehmer“. Damit kann zwar noch kein grundsätzlicher Gleichklang von unternehmerischen und verbandlichen Aktivitäten festgestellt werden, allerdings legen die markt- und wettbewerbsindizierten Probleme von Wirtschaftsverbänden, die wesentlich aus der ökonomischen Situation von Unternehmen als deren Mitglieder herrühren, eine solche Analogie als zweckmäßig nahe.

<sup>13</sup> Vgl. Adels, H., 1969, S. 34 ff.

wissenschaftstheoretischen Pragmatismus verpflichtet, der in der Auffassung zum Ausdruck kommt, dass wissenschaftliche Erkenntnis vor allem der Lösung von theoretischen und praktischen Problemen dient.<sup>14</sup>

Hinsichtlich des Verwendungszusammenhangs der Arbeit stehen somit zwei Hauptzielsetzungen im Vordergrund:

Das wissenschaftliche Forschungsdefizit macht es erforderlich, die aktuelle Bedeutung von Kollektivleistungen für Wirtschaftsverbände sowie Ansätze zur Individualisierung von Kollektivleistungen bei Wirtschaftsverbänden auf der Basis einer empirischen Analyse zu erfassen und zu systematisieren.

Führungskräften der Verbandspraxis, die mit dem Entwurf von zukunftsgerichteten Strategien sowie dem Ergreifen Existenz sichernder Maßnahmen betraut sind, soll ein Instrumentarium an die Hand gegeben werden, mit dessen Hilfe Kollektivleistungen individualisierbar entwickelt werden können. Aufgrund der in der empirischen Analyse gewonnenen Erkenntnisse soll an konkreten Praxisbeispielen die Individualisierung exemplifiziert werden. Entscheider in Wirtschaftsverbänden sollen befähigt werden, aus einem komplexen Umfeld heraus<sup>15</sup> Individualisierungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen, die ihnen in der Wahrnehmung ihrer Mitglieder Alleinstellungsmerkmale verschaffen können.

## **1.2 Wissenschaftliche Verortung und Möglichkeiten der Abgrenzung des Untersuchungsfeldes**

Wirtschaftsverbände und deren zu erörternde, sehr spezifische Aufgabe der Individualisierung von Kollektivleistungen stehen im Mittelpunkt der Arbeit. Dabei spannt sich ein für die Verbandsforschung typischer Einflussbereich verschiedener, zum Teil interdependent verflochtener wissenschaftlicher Disziplinen auf. Diese Disziplinen befruchten in unterschiedlicher Weise das Erkenntnisfeld „Wirtschaftsverband“ und versuchen für Wirtschaftsverbände spezifische Erkenntnisse zu erarbeiten.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Kuhn, T. S., 1970, S. 3 f.; Wagner, A., 1995, S. 44.

<sup>15</sup> Vgl. Adam, D., Johannwille, U., 1998, S. 5-28; Bronner, R., 1992, Sp. 1121-1130; Kappelhoff, P., 2004, Sp. 123-131; Kasper, H., 2004, Sp. 618-628; Luhmann, N., 1980, Sp. 1064-1070; ders., 1999, S. 33 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Schwarz, P., 1984, S. 105.

*Politologie und Recht* beschäftigen sich mit der gesellschaftlichen Dimension von Wirtschaftsverbänden. Deren konstitutive Legitimation beruht auf Artikel 9 des Grundgesetzes, in dem das Recht zur Gründung von Vereinigungen, unter anderem zur Wahrung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen, festgelegt wird. Zwar existiert bis heute kein Verbändegesetz, um die Rechte der Wirtschaftsverbände ähnlich klar zu regeln wie zum Beispiel diejenigen der Parteien,<sup>17</sup> dennoch finden sich auch für Wirtschaftsverbände – in Anerkennung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben – einige Spezifika wie die Steuerfreiheit von Kapitalerträgen<sup>18</sup> oder auch der eher als nachteilig empfundene grundsätzliche Ausschluss von der Vorsteuerabzugsberechtigung.

Gerade in der deutschen Öffentlichkeit genießen Verbände im Allgemeinen und Wirtschaftsverbände im Besonderen einen bisweilen zweifelhaften Ruf. Bereits 1955 räsionierte *Eschenburg* über die „Herrschaft der Verbände“<sup>19</sup> und stellte die damals vorherrschende Logik des Pluralismus in Frage. Der Pluralismus impliziert ein Machtgleichgewicht zwischen den Interessengruppen, die sich gegenseitig begrenzen, um den Prozess ihrer Interaktion – dem „Lobbying“ der einzelnen Interaktionsteilnehmer – als Kompromisssumme der Einzelinteressen am Ende zum Gemeinwohl zu führen.<sup>20</sup>

Das pluralistische Modell basiert jedoch auf einem gemeinsamen Wertefundament<sup>21</sup> und etablierten Verhaltensregeln, die das verbandliche Agieren in demokratieverträglichen Bahnen halten, denn oftmals besitzen Interessengruppen sehr unterschiedliche Ressourcenausstattungen und ein finales Erreichen von Gemeinwohl erscheint mehr als zweifelhaft.<sup>22</sup> Neben der Kritik an ihrem hohen politischen Einfluss wird den Verbänden jedoch im Gegensatz zu Verwaltung und Parteien auch ein hohes Maß an fachlicher Problemlösungskompetenz zugestanden.<sup>23</sup> In korporatistischer Sichtweise verfolgen die Interessengruppen weniger gruppenegoistische Ziele, vielmehr werden sie durch institutionalisierte Verhandlungen und Konsensbildung gemäßigt. Wirtschafts-

---

<sup>17</sup> Nicht zuletzt die Verbände selbst haben die Entstehung eines Verbändegesetzes bisher verhindert, mit dem Argument, dass sie damit ihre Entscheidungsfreiheit staatlicher Reglementierung aussetzen würden. Vgl. Alemann, U. von, 1996a, S. 5.

<sup>18</sup> Dies erfolgt auch bei Wirtschaftsverbänden, obwohl diese in der Regel nicht als „gemeinnützig“ im Sinne des Steuerrechts anerkannt werden. Vgl. Furche, K.-H., 1994, S. 67 ff.; Troll, M., Wallenhorst, R., Halaczinsky, R., 2004, S. 22 ff.

<sup>19</sup> Eschenburg, T., 1955, S. 13.

<sup>20</sup> Vgl. Alemann, U. von, 2000, S. 3-6; Alemann, U. von, Heinze, R. G., 1979, S. 12 ff.; Kiessler-Hauschildt, K., Scholl, W., 1972, S. 38 ff.; Kremendahl, H., 1977, S. 502 ff.; Leif, T., Speth, R., 2006, S. 17; Oberreuter, H., 1980, S. 28; Schneider, H., 1975, S. 142 ff.; Sebaldt, M., 1997, S. 23; Teubner, G., 1978, S. 78 ff.; Tudyka, K. P., Tudyka, J., 1972, S. 112 ff.; Weber, J., 1977, S. 47 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Fraenkel, E., 1979, S. 199.

<sup>22</sup> Vgl. Winter, T. von, 2004, S. 763; Leif, T., Speth, R., 2006, S. 17.

<sup>23</sup> Vgl. Schwarz, P., 1996, S. 32.

verbände werden hier von staatlicher Seite moderierend in den politischen Prozess eingebunden.<sup>24</sup> Mit den damit erbrachten Ordnungsleistungen und dem Einbinden in Entscheidungsstrukturen soll wiederum zum Erreichen des Gemeinwohls beigetragen werden.<sup>25</sup> Als Beispiele gelten die „Konzertierte Aktion“ am Ende der 1960er Jahre<sup>26</sup> oder das „Bündnis für Arbeit“ aus den 1990er Jahren. In Gänze betrachtet gilt rückblickend auch die Korporatismustheorie als gescheitert. Das heutige Lobbying als typische Kollektivleistung von Wirtschaftsverbänden tendiert wieder stärker zum Gruppenegoismus, allerdings ohne das Antlitz des Gutmenschen, der in erster Linie das Gemeinwohl im Fokus hält.<sup>27</sup>

Die *Volkswirtschaftslehre* charakterisiert die Einordnung der Wirtschaftsverbände in das Wirtschaftssystem. In institutionalisierter korporatistischer Diktion obliegt ihnen als Tarifpartner gemeinsam mit den Gewerkschaften die Schaffung von Arbeitsbedingungen für die Arbeitnehmer. Die typische Kollektivleistung der Sozialpolitik schafft beispielsweise Tarifverträge, die für alle Mitglieder verbindlich sind oder sogar – im Falle einer Allgemeinverbindlichkeitserklärung – für Nichtmitglieder gelten. Der Arbeitsmarkt wird dadurch in weiten Bereichen von Verbänden reguliert.<sup>28</sup> Ob mit dem oben diagnostizierten Scheitern des Korporatismus auch das Ende der Tarifpartnerschaften zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften heraufzieht, soll hier nicht Gegenstand der Diskussion sein.

Als weiteres Beispiel kann die technische Normierung genannt werden. So wirken Wirtschaftsverbände bei der Erstellung des technischen Regelwerks maßgeblich mit, um die Interessen der Hersteller dieser Produkte angemessen berücksichtigen zu können.<sup>29</sup> Auch hier sind die Ergebnisse der Normung in der Regel für alle Betroffenen gültig, direkten Einfluss auf die Entstehung der Regelwerke besitzen innerhalb der Wirtschaftsverbände jedoch in der Regel nur die Mitglieder.

*Soziologie und Psychologie* spielen bei der Analyse verbandlicher Entscheidungsprozesse aufgrund der Spezifika von Wirtschaftsverbänden eine besondere Rolle. Ihr Fokus liegt auf der Betrachtung des menschlichen Individual- und Gruppenverhaltens.

---

<sup>24</sup> Vgl. Kleps, K., 1980, S. 176.

<sup>25</sup> Vgl. Streeck, W., 2000a, S. 32-40; ders., 2006, S. 73.

<sup>26</sup> Vgl. Alemann, U. von, 1996b, S. 43

<sup>27</sup> Vgl. Heinze, R., 1981, S. 101 ff.; Klöti, U., 1988, S. 8-11; Leif, T., Speth, R., 2006, S. 18; Reutter, W., 2001, S. 75-101.

<sup>28</sup> Vgl. Blümle, E.-B., 1980, S. 243 f.

<sup>29</sup> Vgl. Mono, M., 1995, S. 21.

Wie oben erläutert, zeigen verbandliche Leistungen wie Lobbying grundsätzlich gruppenegoistische Prägung, gilt es doch, die Interessen der vertretenen Gruppe gegen die Interessen rivalisierender Gruppen durchzusetzen. Die spezifische Logik des kollektiven Handelns führt aber auch zu verbands- oder brancheninternen Verwerfungen, die im für Wirtschaftsverbände bisweilen fatalen Phänomen des „Trittbrettfahrertums“ auftreten können.<sup>30</sup>

Eine weitere Besonderheit von Wirtschaftsverbänden gegenüber erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen resultiert aus der Integration der Mitglieder in den Leistungserstellungsprozess als ehrenamtliche Aufgabenträger. Auch hier zeigt sich der Erosionsprozess sehr deutlich: immer weniger Mitglieder erklären sich bereit, sich ehrenamtlich zu engagieren. Ein tieferer Einblick in die Motive menschlichen Verhaltens zur Stärkung des Ehrenamts scheint unerlässlich.<sup>31</sup> Dabei kann von Seiten der Verbandsführung auch der Umstand genutzt werden, dass die persönliche Anerkennung durch die Öffentlichkeit sowie der Respekt der Branchenkollegen ein zwar selten geäußertes, dennoch latent vorhandenes Motiv darstellt, das es auf subtile Weise zu instrumentalisieren gilt.<sup>32</sup>

Die *Betriebswirtschaftslehre* untersucht den Verband im Sinne eines einzelwirtschaftlichen Gebildes. Im Vordergrund stehen die zahlreichen Dienstleistungen des Wirtschaftsverbandes, um die wirtschaftliche Tätigkeit seiner Mitglieder mittelbar oder unmittelbar zu fördern. Schwarz spricht in diesem Zusammenhang von einer speziellen Verbandsbetriebslehre als eigenständiger Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre.<sup>33</sup> Im Rahmen der methodischen Impulsgeber innerhalb der Betriebswirtschaftslehre verspricht das Marketing sowohl von der informatorischen Seite – unter anderen durch Methoden der Marktforschung – als auch von der Aktionsseite im Rahmen der Strategiegenerierung und der Maßnahmenplanung im Marketing-Mix Transferpotenziale für Wirtschaftsverbände. Eine Kollektivleistung von Wirtschaftsverbänden mit hoher Affinität zu Marketing-Themenfeldern stellt die verbandliche Kommunikationspolitik dar, zum Beispiel im Rahmen von Öffentlichkeitsarbeit oder Gemeinschaftswerbung.

---

<sup>30</sup> Vgl. Olson, M., 1998, S.7 ff. sowie vertiefend Kapitel 2.2, S. 30 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Andeßner, R., 1999, S. 34 ff.; Höflacher, S., 1999, S. 54 ff.; Kirsch, G., 1999, S. 22.

<sup>32</sup> Vgl. Käßer-Pawelka, G., Lotz, U., 2003, S. 277.

<sup>33</sup> Vgl. Schwarz, P., 1984, S. 97 ff.

Die dargestellte Interdisziplinarität führt zu zwei wesentlichen Schlussfolgerungen: Bei der Analyse des vermeintlich eng begrenzten Themenfeldes „Individualisierung von Kollektivleistungen“ sind einerseits Ergebnisse und Impulse aus den verschiedenen oben genannten wissenschaftlichen Disziplinen zu berücksichtigen, weil die jeweils zu individualisierenden Kollektivleistungen ihren wissenschaftlichen Diskurs bisher schwerpunktmäßig aus unterschiedlichen Bereichen empfangen haben.

Andererseits stößt eine unreflektierte Übertragung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse auf einen Wirtschaftsverband in mehrfacher Hinsicht an Grenzen, da sich die zentralen Ziele und wesensbestimmenden Merkmale von Wirtschaftsverbänden von denen erwerbswirtschaftlicher Unternehmen unterscheiden. So sind betriebswirtschaftliche Erkenntnisse häufig nur mit Modifikationen auf Wirtschaftsverbände übertragbar, teilweise nicht anwendbar, da sie nicht auf die in Wirtschaftsverbänden auftretenden Probleme passen, oder gar nicht vorhanden, weil in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen keine entsprechenden Problemstellungen existieren.<sup>34</sup>

Die im Blickpunkt der Arbeit stehende Aufgabe der Individualisierung von Kollektivleistungen trifft zunächst auf keinerlei Pendant in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, weil diese in der Regel keine Kollektivleistungen erbringen. Dies betrifft jedoch lediglich die inhaltliche Analogie. Auf dem Weg zur Aufgabenerfüllung kann sehr wohl auf Methodiken der oben genannten Disziplinen rekurriert werden, die bisher schon deshalb nur außerordentlich rudimentär eingesetzt wurden, weil die Individualisierung von Kollektivleistungen in der verbandlichen Praxis – ebenso wie in der Wissenschaft – an der vermeintlichen Unmöglichkeit der Zusammenführung zweier sich in bisheriger Diktion diametral gegenüberstehender Leistungsfelder beziehungsweise Begrifflichkeiten – Individual- und Kollektivleistungen – scheiterte. Die Arbeit soll hier den Nachweis führen, dass Kollektivleistungen sehr wohl individualisiert werden können, allerdings ohne dass diese Leistungen den Charakter von klassischen Individualleistungen annehmen.

Eine weitere Forschungsaufgabe für die Verbandsbetriebslehre ergibt sich aus einer bisher stark vernachlässigten Diskussion zur Strategiegengenerierung von Verbänden. So finden sich zwar zahlreiche Arbeiten, die sich mit der Informationsgewinnung im Sinne verbandlicher Marktforschung, der Ableitung verbandlicher Ziele und der Ausges-

---

<sup>34</sup> Vgl. Mono, M., 1995, S. 4; Schwarz, P., 1985, S. 93.



taltung von Maßnahmen im Sinne eines Marketing-Mix<sup>35</sup> beschäftigen. Der zwischen der Zielformulierung und der Maßnahmenplanung liegenden Strategieentwicklung, die auf der Basis situativ bestehender Rahmenbedingungen und Zielvorgaben die zu ergreifenden Maßnahmen sinnvoll kanalisiert und so längerfristig eine klare Positionierung des Verbandes zur Erzielung von Alleinstellungsmerkmalen ermöglichen soll, wurde bisher jedoch nur rudimentäre Beachtung geschenkt.

Neben diesen bereits im Bereich der Strategienplanung von Verbänden bestehenden Erkenntnisdefiziten wurde die Frage der *Implementierung*, also der sachlichen Umsetzung und personellen Durchsetzung entsprechender Strategien bisher nahezu vollständig aus der wissenschaftlichen Diskussion in der Verbandsbetriebslehre ausgeklammert. Im Sinne des bereits postulierten pragmatischen Wissenschaftsverständnisses erscheint es jedoch geradezu fahrlässig, Entscheidern der verbandlichen Praxis ausschließlich konzeptionelle Überlegungen an die Hand zu geben und damit das Risiko einzugehen, dass eine Diffusion der gewonnenen Erkenntnisse in die Realität von Verbänden nicht oder nicht in angemessenem Umfang stattfinden kann.

### 1.3 Gang der Untersuchung

In Kapitel 1 wird eine Einführung in die Relevanz der Themenstellung für die aktuelle Verbandspraxis sowie die Verbandsbetriebslehre gegeben. Es wird dargelegt, dass die Schaffung von individueller Leistungstransparenz bei Kollektivleistungen gleichermaßen ein Problem der Praxis von Wirtschaftsverbänden und ein wissenschaftliches Forschungsdefizit widerspiegelt. Nach der Darstellung des Erkenntnis- und Verwendungszusammenhangs sowie der wissenschaftstheoretischen Einordnung folgt im Rahmen der wissenschaftlich interdisziplinären Verortung die Herleitung der wesentlichen Impulse aus benachbarten Disziplinen sowie ihre Exemplifizierung anhand von typischen Kollektivleistungen von Wirtschaftsverbänden.

In Kapitel 2 werden Wirtschaftsverbände als Teilgruppe von Verbänden anhand ihrer wesensbestimmenden Merkmale charakterisiert, gegliedert und definitorisch eingegrenzt. Kollektivleistungen als Objekt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung werden gegenüberstellend zu Individualleistungen diskutiert, begrifflich festgelegt und in den Kontext der sogenannten „Trittbrettfahrerproblematik“ eingeordnet. Mit dem

---

<sup>35</sup> Vgl. beispielsweise Emberger, H., 1998, S. 43-204; Mono, M., 1995, S. 123-207; Purtschert, R., 2005, S. 216-304.

Begriff der individualisierten Kollektivleistung wird eine erste Arbeitsdefinition für das weitere Vorgehen geschaffen. Die Bedeutung aktueller wettbewerblicher Veränderungen im „Markt“ für Kollektivleistungen wird auf der Basis des Stakeholder-Ansatz als problemfokussierendes Denkraster diskutiert. Ein „Stakeholder-Relationship-Management“ wird skizziert und anhand der für Wirtschaftsverbände relevanten Beziehungspartner in möglichen Ausprägungen dargestellt.

In Kapitel 3 werden Konzeption und Auswertung einer am Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV) durchgeführten empirischen Analyse zur Individualisierung von Kollektivleistungen bei Wirtschaftsverbänden vorgestellt.<sup>36</sup> Dabei werden unter anderem die aktuelle Relevanz unterschiedlicher Kollektivleistungen bei Wirtschaftsverbänden beleuchtet, methodisches Erfahrungswissen zur Ausgrenzung von „Trittbrettfahrern“ sowie zur eigentlichen Individualisierung von Kollektivleistungen anhand von Beispielen erfasst und interpretiert, sowie ein aktuelles Instrumentenbündel zur Erfolgskommunikation der betrieblichen Praxis vorgestellt.

In Kapitel 4 wird die oben genannte Arbeitsdefinition um eine proaktive, strategische Ausrichtung ergänzt. Die zur Verfügung stehenden Individualisierungsoptionen im Zielmarkt, im Leistungsangebot und im Marktverhalten werden im Rahmen einer systematischen Generierung von Individualisierungsstrategien vorgestellt. Anhand ihrer Visualisierung in einem Strategischen Tableau werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie sich ein Wirtschaftsverband mit einem individuellen Strategien-Mix in der Wahrnehmung seiner Mitglieder positionieren kann, um seine Aktivitäten längerfristig Erfolg versprechend auszurichten.

In Kapitel 5 werden die Implikationen und Verfahren erörtert, die im Strategischen Entscheidungsraum mit der Auswahl situationsadäquater Individualisierungsstrategien verbunden sind. Darüber hinaus werden Fragestellungen der sachlichen Umsetzung und personellen Durchsetzung von Individualisierungsstrategien diskutiert und mit instrumentellen Hilfen veranschaulicht.

Eine Schlussbetrachtung in Kapitel 6 fasst die Ergebnisse zusammen und es wird ein Ausblick auf Anforderungen zur möglichen Diffusion der gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis von Wirtschaftsverbänden unternommen.

---

<sup>36</sup> Vgl. Lotz, U., 2006, S. 48-50; ders., 2007, S. 207-227.

## 2. Grundlegung: Untersuchungsobjekt und konzeptioneller Rahmen

### 2.1 Wirtschaftsverbände als Untersuchungsobjekt

#### 2.1.1 Wirtschaftsverbände als Teil des „Dritten Sektors“

Die Charakteristika von Verbänden im Allgemeinen prägen auch die Konstitution und den spezifischen Aufgabenraum von Wirtschaftsverbänden. Wirtschaftsverbände stellen in der Untersuchung zunächst das Erfahrungsobjekt dar, das es aus dem Gesamt- raum des „Dritten Sektors“ abzugrenzen und zu präzisieren gilt. Daraus sollen Folgerungen und Nutzen spendende Empfehlungen für das Erkenntnisobjekt, nämlich das Entstehen und insbesondere erfolgreiche Entwickeln von Wirtschaftsverbänden im Zeitablauf abgeleitet werden.<sup>37</sup>

Die Bezeichnung „Dritter Sektor“<sup>38</sup> entstand zunächst aus einer gewissen Hilflosigkeit bei der Zuordnung bereits existierender Organisationen entweder zum staatlichen Institutionenfeld (so genannter „Erster Sektor“) oder zum Bereich der marktlichen Organisationen (so genannter „Zweiter Sektor“). Als Lösung bot sich die – auch definitorische – Schaffung des Instituts des „Dritten Sektors“ an, der alle Organisationen umfasst, die sich weder dem ersten noch dem zweiten Sektor eindeutig zuordnen lassen,<sup>39</sup> weil sie sich in der Regel als eine Symbiose aus beiden konstituieren und darüber hinaus zusätzliche, sektorspezifische Charakteristika aufweisen.<sup>40</sup>

<sup>37</sup> Vgl. Alemann, U. von, 1995, S. 158-167; Blümle, E.-B., 1980, Sp. 2292-2302; Blümle, E.-B., Schwarz, P., 1985, S. 3 f.; Braune-Krickau, M., 1985, S. 303-324; Herrmann, W., 1951, S. 150-179; Raffée, H., 1974, S. 49 ff.; Ullmann, H.-P., 1988, S. 34 ff.; Vajna, T., 1996, S. 12 ff.; Velsen-Zerweck, B. von, 1998, S. 23; Waarden, F. van, 1992, S. 142; Walz, P., 1994, S. 12 ff.; Wartenberg, L. G. von, 1993, S. 147-156; Zimmer, A., 1989, S. 552-565; ders., 1996, S. 10 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Etzioni, A., 1973, S. 314; Levitt, T., 1973, S. 13 ff.; Weisbrod, B., 1978, S. 23 ff. In Deutschland hat sich der Begriff „Dritter Sektor“ seit Mitte der 1980er Jahre etabliert. Vgl. Alemann, U. von, 1989, S. 13 ff.; Anheier, H. K., Seibel, W., 1990; Powell, W. W., 1987; Reichard, C., 1998a; ders., 1998b; Ronge, V., 1988; ders. 1989; Salamon, L. M., 1992; Salamon, L. M., Anheier, H. K., 1994; Seibel, W., 1994.

Als Synonym gilt der ebenfalls gebräuchliche Begriff der „intermediären Organisationen“. Vgl. dazu zum Beispiel Lakes, B., 1999, S. 24-27; Zimmermann, H., Krenzer, M., 2001, S. 265-272.

<sup>39</sup> Vgl. Bernholz, P., 1975, S. 23 ff.; Betzeld, S., 2000, S. 37-61; Blümle, E.-B., 1993, S. 2186 f.; Etzioni, A., 1973, S. 314-323; Frank, J., Roloff, O., Widmaier, H. P., 1973, S. 1-27; Ronge, V., 1988, S. 113 ff.; Seibel, W., 1994, S. 23 ff.; Zimmer, A., 1989, S. 553 f.

<sup>40</sup> Vgl. Anheier, H. K., 2003, S. 38-47; Badelt, C., 1997, S. 83-102; Burla, S., 1989, S. 3 ff.; Downs, A., 1968, S. 67 ff.; Noll, W., 1984, S. 15-57; Oettle, K., 1966, S. 241-259; Priddat, B., 1994, S. 44 ff.; Purtschert, R., 1989, Sp. 603-606; Velsen-Zerweck, B. von, 1998, S. 24; Werner, J., 1965, S. 132 ff.

Die Positionsbestimmung von Wirtschaftsverbänden im „Dritten Sektor“ hat durch die zwischenzeitliche Etablierung des „neudeutschen“, geradezu modischen Begriffs der „Non-Profit-Organisation“ zwar insgesamt zu einem einprägsamen Idiom und einer Intensivierung der wissenschaftlichen und praxisorientierten Diskussion um Organisationen des „Dritten Sektors“ geführt,<sup>41</sup> aber im Ergebnis eher sprachliche und kognitive Verwirrung gestiftet.<sup>42</sup> Die Negativabgrenzung „Non-Profit“ suggeriert implizit eine Abgrenzung vom marktlichen und eine Annäherung an den staatlichen Bereich, da sie den Gewinn als dominierende Zielgröße ausschließt.<sup>43</sup>

Wirtschaftsverbände im engeren Sinn<sup>44</sup> jedoch, bei denen in der Regel Unternehmen als primäre Leistungsadressaten den Leistungsbedarf definieren, stehen schon ideologisch dem marktlichen Bereich deutlich näher als dem staatlichen. Mithin sehen sie oftmals gerade im Verhindern staatlicher Vorhaben wie zum Beispiel Gesetzen, die zu Kostensteigerungen für ihre Klientel führen würden, ihre Hauptaufgabe.

Noch deutlicher zeigt sich diese begriffliche Schieflage beim Blick auf die Entstehungsmotive von Wirtschaftsverbänden. Der Bedarf an den von ihnen zu erbringenden Verbandsleistungen entsteht dadurch, dass ihre Mitglieder bestimmte Aufgaben nicht selbstständig erfüllen können oder wollen. Als mangelgetriebene Determinanten können fehlende finanzielle Ressourcen des einzelnen Mitglieds, suboptimale intellektuelle Fähigkeiten in fachlicher und persönlicher Hinsicht sowie zu geringe Macht und Einflussmöglichkeiten zur Durchsetzung insbesondere politischer Interessen gelten.<sup>45</sup>

Die bewusste Entscheidung von erwerbswirtschaftlichen Organisationen zu einer gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung im Rahmen von Wirtschaftsverbänden geschieht

<sup>41</sup> Der Terminus „Non-Profit-Organisation“ hat sich wohl in öffentlichen Betrieben und Fremdhilfeverbänden stärker als bei Wirtschaftsverbänden etabliert. Vgl. Anheier, H. K., Seibel, W., 1999, S. 23 ff.; Bachert, R., 2005, S. 195-217; Purtschert, R., 1992b, S. 855 ff.; Seibel, W., 1997, S. 19-34; Theuvsen, L., 2004, Sp. 948-956; Weisbrod, B. A., 1988, S. 26 ff.; Wex, T., 2004a, S. 147 ff.

<sup>42</sup> Der Zuordnungsproblematik von Wirtschaftsverbänden zum weiten Feld der Non-Profit-Organisationen haben sich einige Autoren dadurch entzogen, dass sie erstere nicht in die Betrachtung einbezogen, sie damit gleichsam letzteren nicht zuordneten, weil mit Non-Profit-Organisationen häufig in erster Linie gemeinnützige und soziale Organisationen assoziiert werden. Vgl. Reichard, C., 1988, S. 363 ff.; Schuppert, G. F., 1995, S. 139 ff.; Wex, T., 2004, S. 32 ff.

<sup>43</sup> Ein positiver Terminus ist die „Bedarfswirtschaftlichkeit“, die im Folgenden (insbesondere Kapitel 2.2 und folgende) ausführlicher diskutiert wird. Vgl. hierzu Eichhorn, P., 2001, S. 50; Hahn, O., 1992, S. 233-242; Oettle, K., 1975, Sp. 2792 ff.; Witt, D., Seufert, G., Emberger, H., 1996, S. 419.

<sup>44</sup> Gemäß der im Folgenden zu treffenden definitorischen Eingrenzung.

<sup>45</sup> Vgl. Dann, O. 1993, S. 124; Daumann, F., 1999, S. 27 ff.; Hardach, F. W., 1985, S. 151-175; Monno, M., 1995, S. 15; Schwarz, P., 1979, S. 3-23; ders., 2004, S. 2410-2420; ders., 2004a, S. 2422 f.

dabei aufgrund der dargestellten gruppenegoistischen oder – positiver formuliert – gruppennützigen Prägung im Wesentlichen aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen.<sup>46</sup> Diese sind eindeutig darauf ausgerichtet, Aufgaben, die die einzelne Organisation für sich als notwendig und wichtig erachtet, kooperativ zu erledigen, damit die Kosten für das einzelne Mitglied gesenkt werden können. Dies wiederum führt zur Erhöhung des Gewinns.

In einer sehr engen, monetaristischen Sichtweise ist der Zusammenschluss im Rahmen eines Wirtschaftsverbandes deshalb nur dann gerechtfertigt, wenn das mitgliedsindividuelle Kosteneinsparpotenzial den zu leistenden Mitgliedsbeitrag – möglichst deutlich – überkompensiert. Insoweit wäre es – wenn sich die Liebe zu Anglisten manifestieren soll – sogar möglich, bei Wirtschaftsverbänden von „For-Profit-Organisationen“<sup>47</sup> zu sprechen, denn ihre gewinnorientierten Leistungsadressaten erwarten auch von einer Verbandsmitgliedschaft – zumindest implizit – einen Beitrag zur Ergebnisverbesserung.

## 2.1.2 Kategorisierung und Definition von Wirtschaftsverbänden

### 2.1.2.1 Überblick: bisherige Kategorisierungsansätze

Die bisherigen Kategorisierungs- und Definitionsansätze von Wirtschaftsverbänden stellen sich ebenfalls keineswegs einheitlich dar. Hinzu kommt, dass sich die gängigen Merkmalstypisierungen zwar generell auf die Spezifika von Verbänden<sup>48</sup> – typischerweise in Gegenüberstellung zu erwerbswirtschaftlichen Organisationen – beziehen,<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Boettcher, E., 1974, S. 38 ff.; Kirsch, G., 1976, S. 282. Ähnlich ausgerichtet ist *Graf von Moltkes* Begriff der „Zweckgemeinschaft“ zur Charakterisierung von Verbänden, der diese weniger als wertgeprägte, sondern vielmehr als rational entstandene, zweckgebundene und zielorientierte Organisationen betrachtet. Als Widerstandskämpfer im „Dritten Reich“ verband er 1939 damit jedoch den Ruf nach demokratischem Pluralismus, nachdem die Verbände abgeschafft beziehungsweise „gleichgeschaltet“ wurden. Vgl. dazu Claussen, J. H., 1996, S. N5; Lakes, B., 1999, S. 31-33; Walz, P., 1994, S. 20.

<sup>47</sup> Dies sprengt jedoch das bisherige Begriffsverständnis, das die Begriffsgebungen „Profit-Organisation“ beziehungsweise „Non-Profit-Organisation“ jeweils auf die Hauptzielssetzung der Organisation selbst und nicht auf die der Leistungsadressaten bezieht.

<sup>48</sup> Eine ausführliche Darstellung der in der Literatur vorherrschenden Bemühungen zur Definition und Abgrenzung von Verbänden findet sich bei *Seufert*, der sich jedoch – entsprechend seiner Betrachtungsperspektive – nicht mit den Spezifika von Wirtschaftsverbänden beschäftigt. Vgl. *Seufert*, G., 1999, S. 5-12.

<sup>49</sup> Als Grundlagenwerk gilt „Betriebsverband und Verbandsbetrieb“ von *Erwin Grochla*, vgl. *Grochla*, E., 1959. Ähnliche Kategorisierungen finden sich bei *Breitling*, R., 1960, S. 59 ff.; *Ellwein*, T., 1973, S. 22 ff.; *Weber*, M., 1984, S. 81 ff. Integrative und synoptische Kategorisierungen finden

sich aber innerhalb des gewählten Klassifikationssystems kaum mit den Besonderheiten von Wirtschaftsverbänden beschäftigen. Wirtschaftsverbände lassen sich zunächst nach der Art ihrer Mitglieder und ihres Interessenkontextes differenzieren.

In der hier verfolgten Perspektive wird in einem ersten Schritt der Versuch unternommen, den Begriff „Wirtschaftsverband“ mit dem Begriff „Betriebsverband“ gleichzusetzen, der von *Grochla*<sup>50</sup> in die Diskussion eingeführt wurde. Allerdings wird in der folgenden merkmalsbestimmten Kategorisierung nicht in Gänze *Grochlas* inhaltlicher Subsumierung von Betriebsverbänden gefolgt, da sie durch sein weites Verständnis, was alles zum Bereich der Betriebsverbände zählen möge, die aktuelle, eingangs beschriebene kritische Situation von Wirtschaftsverbänden nicht hinreichend problemadäquat beschreiben kann.

Dennoch zeigt sich *Grochlas* ursprüngliche Definition des Betriebsverbandes von bemerkenswerter Aktualität. Ein Betriebsverband wird dabei als „eine Verbindung von Betrieben zur gemeinschaftlichen Erfüllung betrieblicher Teilaufgaben“<sup>51</sup> verstanden und *Grochla* verweist damit direkt darauf, dass verbandliche Aufgaben betriebliche Aufgaben sind, die aus bestimmten Gründen vom Einzelnen beziehungsweise dem einzelnen Unternehmen nicht selbst, sondern in Gemeinschaft erledigt werden.<sup>52</sup>

Verbandstyp	Betriebsverbände	
	Unternehmensverbände	Haushaltsverbände

Abbildung 1: Typisierung von Betriebsverbänden<sup>53</sup>

Den „Unternehmensverbänden“ werden neben den Wirtschaftsfachverbänden und Arbeitgeberverbänden auch Kammern,<sup>54</sup> Genossenschaften<sup>55</sup> und Kartelle<sup>56</sup> zugerechnet. So haben die Kammern zwar möglicherweise ein Problem der konjunkturell initi-

---

sich bei Horch, H. D., 1992, S. 21 ff.; Oettle, K., 1990, Sp. 1513 ff.; Salamon, M. L., Anheier, H. K., 1994, S. 14 ff.; Schwarz, P., 1984, S. 24 ff. und insbesondere Witt, D., Seufert, E., Emberger, H., 1996, S. 414-427.

<sup>50</sup> Vgl. *Grochla*, E., 1969, Sp. 1703 f.; *Grochla*, E., *Lehmann*, H., 1980, Sp. 2204-2216.

<sup>51</sup> Vgl. *Grochla*, E., 1969, Sp. 1702.

<sup>52</sup> Vgl. Kapitel 2.1.1., S. 12 f.; *Mann*, S., 1993, Sp. 4391 ff.

<sup>53</sup> Vgl. *Grochla*, E., 1969, Sp. 1702.

<sup>54</sup> Vgl. *Bottler*, J., 1989, Sp. 739-744; *Groser*, M., 1992, S. 128-141.

<sup>55</sup> Vgl. *Blome-Drees*, J., 1998, S. 23 ff.; *Hahn*, O., 1992, S. 240; *Hardtwig*, W., 1997, S. 124 ff.; *Purtschert*, R., 1992, S. 426 f.; *Zerche*, J., *Schmale*, I., *Blome-Drees*, J., 1998, S. 12 ff.

<sup>56</sup> Vgl. *Wilde*, H., 2005, S. 79-127.