

GROSSE BERUFSVERBÄNDE HABEN MEHR GEWICHT

Michel Vinzens,
lic.rer.soc.,
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter der
Abteilung "Forschung
& Entwicklung" der
Kalaidos
Fachhochschule

Eine Studie der Kalaidos Fachhochschule hat die Chancen und Risiken von Berufsverbandsfusionen untersucht.

In der Schweiz haben sich im Verlauf der Jahre immer mehr Unternehmen in Berufsverbänden zusammengeschlossen. Dies führte zu einer heterogenen Landschaft vieler kleiner Verbände, die um Mitglieder und um Beachtung in der Öffentlichkeit sowie in der Politik konkurrenzieren. Als mögliche Lösung bietet sich eine Fusion solcher Berufsverbände an. Die Kalaidos Fachhochschule KFH hat im Rahmen einer Machbarkeitsstudie die Möglichkeit einer Fusion von vier Berufsverbänden mit ähnlichen Zielsetzungen und Interessen untersucht. Im Folgenden werden die gewonnen Erkenntnisse dieser Studie dargestellt und aufgezeigt, unter welchen Bedingungen eine

verstärkte Kooperation bzw. Fusion angestrebt werden soll und welches die kritischen Erfolgsfaktoren sind.

Berufsverbände entstehen durch einen freiwilligen Zusammenschluss von Unternehmen oder Fachleuten. Sie erbringen für ihre Mitglieder Dienstleistungen, die zentral effektiver oder effizienter zu erbringen sind als durch die einzelnen Mitglieder. Diese Leistungen beschränken sich nicht wie gemeinhin angenommen auf das wirtschaftspolitische Lobbyieren bzw. das Aushandeln von Tarifen oder Löhnen, sondern Berufsverbände erfüllen auch weitere wichtige gesellschaftliche Aufgaben wie Aus- und Weiterbildungsleistungen, Vertretung gegenüber Medien, Behörden, Berufsgenossenschaften, Gewerkschaften, etc., Information (u.a. Branchenstatistiken), Politikberatung und Branchen-PR, Organisation und Koordination sowie Beratungen.

Viele Verbände stossen bei der Umsetzung ihrer Ziele in den verschiedenen Aufgabenbereich auf Schwierigkeiten. Die Kalaidos Fachhochschule KFH hat im Rahmen ihrer Forschungstätigkeit vier Berufsverbände analysiert und die folgenden Probleme eruiert:

Geringe Wahrnehmung: Die Verbände besitzen eine heterogene Mitgliederstruktur aus vielen Kleinunternehmen und wenigen Mittel- bzw. Grossunternehmen (zwischen 40 und 90 Firmenmitglieder). Solch kleine Verbände bekunden Mühe, in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden und ihre Forderungen durchzusetzen. Dies ist eine der Hauptsorgen der Mitglieder.

Engagement und Interesse der Mitglieder: In der Schweiz ist bei der organisierten Freiwilligenarbeit in den letzten Jahren eine generelle Abnahme festzustellen. Dies gilt auch für die analysierten Berufsverbände. Insbesondere ist die Besetzung von Ämtern in Vorstand und Kommissionen schwierig, da diese kaum entschädigt werden können.

Stagnierende oder sinkende Mitgliederzahlen: Keiner der vier Verbände konnte in den letzten Jahren einen Zuwachs an Mitgliedern verzeichnen (ausser durch eine Verbandsfusion). Die Entwicklung der Mitgliederzahlen ist tendenziell eher rückläufig. Durch die finanzielle Abhängigkeit der Verbände von den Mitgliederbeiträgen bedeutet eine geringere Zahl an Mitgliedern nicht nur eine Einschränkung des personellen Spielraumes, sondern auch geringere finanzielle Möglichkeiten.

Konkurrenz: Unternehmer können heute zwischen verschiedenen Berufsverbänden auswählen, die ihre Anliegen wahrnehmen. Auch im untersuchten Fall konkurrenzieren sich die vier Verbände (die Doppelmitgliedschaften betragen ungefähr 20 Prozent) und sie stehen mit noch weiteren Verbänden im Wettbewerb um potentielle Mitglieder. Die Folge ist, dass sich die knappen Ressourcen auf mehrere Verbände mit ähnlichen Zielen verteilen, so dass kein Verband ausreichend Ressourcen besitzt, um sich das notwendige Gehör zu verschaffen.

Im Rahmen der Studie wurde festgestellt, dass die untersuchten Verbände nicht nur mit ähnlichen Schwierigkeiten kämpfen, sondern dass sie in verschiedenen Aufgabenbereichen häufig auch dieselben Ziele verfolgen (Ausnahme Tarifpolitik/-verhandlung) und bei den Organisationsstrukturen grosse Parallelen vorhanden sind. Finanziell stehen die vier Verbände auf sicheren Füüssen und es ist zu erwarten, dass die Einsparungen durch die administrative Zusammenführung der Verbände höher sind als die Einnahmenverluste (z.B. durch eventuelle Austritte).

In einer solchen Situation kann eine Verbandsfusion von kleineren "Nachbarverbänden" unter Berücksichtigung folgender Punkte empfohlen werden:

1. **demokratisch organisierte Verbandsstrukturen**

Bei einem Zusammenschluss muss auf die heterogenen Interessen der verschiedenen Verbandsmitglieder Rücksicht genommen werden. Je grösser Verbände werden, desto weniger basisdemokratisch sind sie in der Regel auch. Entscheidungsprozesse werden oft langwierig und kostspielig. Dadurch läuft ein Berufsverband Gefahr, dass Partikularinteressen z.B. kleiner Unternehmen oder Sparten, die sich

in der alten Struktur bislang ausreichend vertreten gefühlt haben, in den neuen Verbandsstrukturen vernachlässigt werden. Minderheiten müssen in Entscheidungsprozesse mittels geeigneter Strukturen eingebunden werden.

2. **klare Zielsetzungen**

Viele Verbände wollen die Wünsche und Erwartungen aller Mitglieder erfüllen. Die Konsequenz ist, dass der Verband kaum wahrgenommen wird und die Kräfte sich verzetteln. Die Kunst liegt darin, sich so zu beschränken, dass die wichtigsten Mitgliederinteressen vertreten werden. Dazu müssen das Selbstverständnis geklärt und die Ziele wie auch die Themen im neuen Verbandskonstrukt definiert werden. Die zentralen Ziele und Themen müssen kurz und knapp auf den Punkt gebracht werden. Es muss allen Mitarbeitern, Mitgliedern und der Öffentlichkeit klar sein, "was der neue Verband will und wofür er sich einsetzt".

3. **Offene interne Kommunikation**

Diese Ziele, wie auch der Umsetzungsprozess selbst, müssen den Mitgliedern transparent gemacht werden. Es gilt die Vorteile aufzuzeigen und den Nutzen des neuen gegenüber dem alten Verband für die Mitglieder sichtbar zu machen. Die Mitglieder müssen durch die einzelnen Umsetzungsschritte geführt, ihre Sorgen und Bedenken aufgenommen und in die Entscheidungen miteinbezogen werden. So kann gemeinsam mit den Mitgliedern eine neue Identität des Verbands verankert werden und der Verband sich auf einem sicheren Fundament weiterentwickeln.

4. **Erfolgskontrolle**

Aufbauend auf den Zielsetzungen und deren Kommunikation muss die Zielerreichung auch gemessen werden. Als Messmethode kommt in erster Linie die Befragung der Leistungsempfänger, hier die Mitglieder, in Betracht. Aus diesem Befragungsergebnis lässt sich ermitteln, wie zufrieden sie mit dem neuen Verband sind. Die Resultate geben Auskunft darüber, in welchem Aufgabenbereich der Verband Handlungsbedarf hat oder aktiv(er) werden muss.

5. **Mitgliedermanagement**

Ein Mitgliederbeziehungsmanagement beschäftigt sich mit dem Beitritt über die Beziehungspflege bis hin zum Austritt von Mitgliedern. Eine Fusion bietet einerseits eine Chance, neue Unternehmen oder Personen, die bislang in keinem der fusionierten Verbände Mitglied waren, für den Beitritt zu werben, andererseits bisherige Mitglieder durch das mit grösserem Prestige verbundene Engagement zu reaktivieren. Der Zusammenschluss birgt aber auch die Gefahr, dass Mitglieder nicht in den neuen Verband übertreten wollen und ihre Mitgliedschaft kündigen. In diesem Fall ist es wichtig, den Austrittsgrund zu eruieren, um allfällige Schwächen aufzudecken und dem Austritt weiterer Mitglieder mit entsprechenden Massnahmen vorzubeugen. Bei dieser Gelegenheit kann man auch versuchen, Austretende umzustimmen und ihnen den Nutzen des Verbands vor Augen zu führen.

6. **Leistungsentgelt**

Die analysierten Berufsverbände erbringen zu einem grossen Teil Leistungen, die nicht auf den einzelnen Nutzer zurechenbar sind. Diese werden als so genannte Kollektivgüter bezeichnet. Bei diesen Leistungen besteht die Möglichkeit, sie in Anspruch zu nehmen, ohne dafür zu zahlen. Da sich Verbände dadurch charakterisieren, dass keine gesetzliche Beitrittspflicht besteht, kann von diesen Kollektivgütern auch profitieren, wer nicht Verbandsmitglied ist. Es besteht daher ein geringer Anreiz, selbst Mitglied zu werden. Dieser Anreiz kann geschaffen werden, wenn im neuen Verband Dienstleistungen (z.B. Beratungen oder Fortbildungen) angeboten werden, die nur durch Mitglieder beitragsfrei oder zumindest zu reduzierten Preisen bezogen werden können (Clubgüter). Auf diese Weise kann der Verband dem "Trittbrettfahrerproblem" entgegenwirken und neue Mitglieder gewinnen, den direkten Nutzen einer Verbandsmitgliedschaft aufzeigen und Aussenstehende motivieren, in den Verband einzutreten.

Diese sechs Massnahmen können helfen, eine Verbandsfusion erfolgreich umzusetzen. Durch die Fusion stehen dem Berufsverband mehr Mittel für eine professionelle Verbandsführung zu Verfügung. Dies kann die ehrenamtlichen Mitglieder in ihrer administrativen Tätigkeit entlasten bzw. durch den grösseren finanziellen Handlungsspielraum und das damit verbundene wirtschaftspolitische Gewicht dem Verband erlauben, die Interessen seiner Mitglieder besser zu vertreten.

Was bei Firmen und Gewerkschaften schon lange im Gang ist, die Fusion von kleineren Einheiten, scheint nun auch bei Verbänden einzusetzen. Aufgrund des hohen Drucks auf die Verbände und ihre Mitglieder ist in Zukunft damit zu rechnen, dass sich noch mehr Berufsverbände zusammenschliessen werden.

Michel Vinzens, lic.rer.soc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Abteilung "Forschung & Entwicklung" der Kalaidos Fachhochschule [28.10.2005]