

# Fanal für den Wandel

Die alte Verbändestruktur hat in Europa ausgedient, Branchen- und Spitzenorganisationen müssen zusammenwirken

Die Verbändelandschaft wird ihr Gesicht in den nächsten Jahren grundlegend ändern. Dafür stehen weniger die Kooperationsbemühungen von BDI und BDA als vielmehr die Veränderungen, Verschiebungen, Umbrüche und auch Neugründungen dort, wo die Unternehmen direkt Mitglied sind: bei den Branchenverbänden.

Nicht wenige Branchen sind in eine Vielzahl von Teilbranchen gegliedert mit je eigener Verbandsorganisation. Jede für sich ist häufig nicht lebensfähig, deshalb als Dienstleister für die Mitglieder kaum tauglich und als politischer Akteur irrelevant.

Kooperationen und Fusionen werden unausweichlich sein. Die Hälfte der befragten kleinen und mittleren Wirtschaftsverbände hält Kooperationen mit anderen für unausweichlich, und ein weiteres Drittel steuert auf grundsätzliche Umstrukturierungen zu, bis hin zur Fusion oder sogar Neugründung wegen völlig veränderter struktureller Basis.

Die Umformung der Verbändelandschaft wird sich nicht auf die nationalen Grenzen beschränken. Branchen haben, in Abgrenzung von den nationalen Spitzenorganisationen wie BDI und BDA, in wachsendem Maße eine international geprägte Mitgliederschar. Ausländische Unternehmen nehmen die europäische Po-

litik in den Blick. Die kleinteilige Organisation der Interessen in Deutschland findet bei ihnen kein Verständnis.

Die Schlussfolgerungen aus diesen Beobachtungen sind: Interessenspolitik in Brüssel wird auf Dauer stärker Branchenpolitik sein als Politik nationaler Spitzenorganisationen oder gar Politik ihrer europäischen Dachorganisation, der Unice. Die erscheint den Akteuren in Brüssel eher als der kleinste gemeinsame Nenner nationaler Eigeninteressen denn als wirkmächtiger Verband mit Eigenprofil.

Noch sind die europäischen Bündelungen der Branchen aber längst nicht so gestärkt, dass sie gleichgewichtig neben den Spitzenorganisationen auftreten können. Deshalb greifen nationale Organisationen noch zur Selbsthilfe. Ein plastisches Beispiel ist der VDMA, der deutsche Branchenverband der Maschinen- und Anlagenbauer mit über einem Dutzend Experten in Brüssel. Er treibt seinen europäischen Spitzenverband Orgalime (European Engineering Industry Association) vor sich her und fordert, Stärke und Professionalität zu zeigen.

Andere Branchen sind bereits stark positioniert wie die chemische Industrie mit ihrem wirtschaftspolitischen Dachverband Cefic (European

Chemical Industry Council). Für deutsche Augen und Ohren verblüffend ist das europäische Selbstverständnis der Kunststoff produzierenden Industrie. Sie drängt das Nationale in die zweite Reihe, kennt nur noch einen einheitlichen Verband unter dem Rubrum Plastics Europe. Über 60 Unternehmen sind unmittel-



**HANS WERNER BUSCH**

leitet das Institut für Verbandsmanagement in Berlin.

bares Mitglied, und Plastics Europe Deutschland ist die regionale Einheit der Unternehmen aus Deutschland, Österreich, Tschechien, Ungarn, Polen, Slowakei, Slowenien und der Schweiz.

Ist dies die Blaupause für die künftige Organisation der Verbände in Europa? Auch wenn der Verweis auf die sehr unterschiedlichen Bedingungen und Gesichter der Branchen dagesprochen, Plastics Europe als Handlungsmuster zu nehmen, die Richtung, in der sich die Verbändeorganisation entwickeln könnte, ist damit allemal angezeigt.

Die Verlautbarung von BDI und BDA zu einer engeren Kooperation durch Bildung eines gemeinsamen Dachpräsidiums wird von vielen als Fanal eines grundlegenden Strukturwandels in der Verbändelandschaft gedeutet.

Wenn das engere Zusammengehen Folge einer erkennbaren und überzeugenden Strategie wäre, könnte man diese Deutung unterstreichen. Die Vorgeschichte mit einem kopflos wirkenden Hin und Her und versehen mit vielen Volten der Beteiligten lässt aber vermuten, dass sie dabei weniger Akteure als Getriebene der Verhältnisse sind. Und in der Tat: Treibende sind die Unternehmen an der Basis der Branchenverbände.

Was im nationalen Maßstab in Bewegung geraten ist, hat seine Parallelen auf der europäischen Ebene. Auf beiden Feldern reiben sich die Interessen der Branchen und der Spitzenverbände, die ein schützendes Dach über den verschiedenen Branchen sein wollen. Eigensinn der Branchen erscheint den Spitzenverbänden als unbotmäßig, übergreifende Politikkonzepte der Spitzenverbände sind in den Augen der Branchen dagegen nicht selten übermäßig kompromisslerisch.

Die Lösung kann nicht im Gegeneinander liegen, weil beide Seiten ihr

eigenes Leistungsprofil haben und über je eigene Zugangswege zur Politik verfügen. Die Lösung ist eine neue Balance zwischen beiden Verbandsorganisationen.

Auf das europäische Feld bezogen, heißt das: Unice als Bündelung der nationalen Spitzenorganisationen begreift die Branchenorganisationen nicht als lästige Konkurrenten, sondern als wirkmächtige Partner. Umgekehrt gilt: Die Branchenverbände hüten sich davor, die Unice als konturlose Kompromisschmiede zu diskreditieren.

Dieser Ansatz einer machtbalancierten Positionierung der Verbände findet seine Begründung auch darin, dass nur mit kompaktem Auftreten gegenüber der Europäischen Kommission deren Neigung neutralisiert werden kann, wirtschafts- und sozialpolitische Verbände im Sinne des „divide et impera“ gegen andere Nichtregierungsorganisationen auszuspielen.

Der notwendige neue Ansatz zielt auf eine arbeitsteilig angelegte Politikstrategie. Sie benötigt keine Superorganisation. Sie erfordert neben dem guten Willen zur Zusammenarbeit die Identifikation gemeinsamer Ziele und ein abgestimmtes Handeln in den je aktuellen Themen der Brüsseler Politik.

gastautor@handelsblatt.com