

# Mitgliederstruktur von Wirtschaftsverbänden – Formen der Ausgestaltung unter dem Gesichtspunkt kollektiver Leistungen

von Thomas Zitzmann

**Inwieweit ein Wirtschaftsverband kollektive Leistungen im Sinne seiner Mitglieder erbringen kann, hängt von seiner Mitgliederstruktur ab. Mit der Frage, wie diese Struktur grundsätzlich ausgestaltet sein kann und wie sie ausgestaltet sein sollte, beschäftigt sich der vorliegende Beitrag.**

Kollektive Leistungen sind Leistungen, die sich durch zwei Eigenschaften auszeichnen: nämlich durch Nichtrivalität und Nichtausschließbarkeit. Ist eine Leistung nichtrival, bedeutet dies, dass sie von mehreren Verbandsmitgliedern zeitgleich konsumiert werden kann, ohne dass daraus Beeinträchtigungen für den Einzelnen entstehen. Dies ist beispielsweise bei der politischen Interessenvertretung der Fall. Das Ergebnis – zumeist schriftlich in Gesetzen, Durchführungsverordnungen oder Ähnlichem kodifiziert – gilt für alle Verbandsmitglieder, und das zeitgleich. Nichtausschließbarkeit bedeutet, dass es dem Verband nicht oder nur unter extremen finanziellen oder technischen Schwierigkeiten möglich ist, Nichtmitglieder von der Leistung auszuschließen. Hier taucht das Problem auf, dass Nichtmitglieder als „Trittbrettfahrer“ unentgeltlich in den Genuss der Leistung kommen. Entscheidet sich ein Verband zur Durchführung einer PR-Kampagne, um das Image der Branche zu verbessern, profitieren davon auch Nichtmitglieder, die keinen Beitrag zur Finanzierung (also keinen Mitgliedsbeitrag, keine Umlage oder Ähnliches) geleistet haben.

Mitglieder von Wirtschaftsverbänden können in dreierlei Hinsicht an der Erstellung kollektiver Leistungen beteiligt sein: Sie sind erstens die „Träger“ der Organisation, was bedeutet, dass sie die grundsätzliche Entscheidungsgewalt über die Ausge-

staltung einer Leistung haben. Zweitens sind die Mitglieder bei vielen kollektiven Leistungen unmittelbar in den Erstellungsprozess als Mitwirkende involviert – beispielsweise wenn es gilt, ein neues branchenspezifisches Normensystem zu entwickeln. Und drittens ziehen die Mitglieder einen (positiven oder negativen) Nutzen aus den kollektiven Leistungen ihres Verbands.

## **Normstrategien zur Abgrenzung der Gruppe der Verbandsmitglieder**

Über die Frage, wie der Kreis der potenziellen Mitglieder abzugrenzen ist, ist bereits bei der Gründung eines Wirtschaftsverbands zu entscheiden. Diese Abgrenzung kann sich an drei Arten von Kriterien orientieren: So können räumliche (beispielsweise Landkreise, Bezirke oder Bundesländer), sachliche (beispielsweise Branchen, Berufsgruppen oder die Stellung in der Wertschöpfungskette) oder an der Geschäftstätigkeit der Mitglieder orientierte Kriterien (beispielsweise realisierte Umsätze, realisierte Gewinne oder die Anzahl der Beschäftigten) zugrunde gelegt werden.

Unabhängig von den verwendeten Kriterien kann ein Wirtschaftsverband grundsätzlich einen eher weiten oder engen Kreis seiner Mitglieder anstreben. Diese beiden konträren Normstrategien werden im Folgenden mit „Generalisierung“ (für einen weiten Mitgliederkreis) und „Spezialisierung“ (für einen engen Mitgliederkreis) bezeichnet.

Sowohl die Generalisierung als auch die Spezialisierung besitzen eine verbandsinterne und eine verbandsexterne Wirkung. Intern führt die Generalisierung tendenziell zu einer größeren Mitgliedergruppe mit einer eher heterogenen Interessenlage.



Die Spezialisierung hingegen generiert tendenziell eine kleinere Mitgliedergruppe mit eher homogenen Interessen. Als externe Wirkung ist anzunehmen, dass mit steigender Mitgliederzahl (bei sonst gleichen Bedingungen) eines Wirtschaftsverbands auch dessen Macht zunimmt, was die Durchsetzungsmöglichkeiten der kollektiven Ziele der Mitglieder gegenüber anderen Organisationen positiv beeinflusst. Somit kann idealtypisch festgehalten werden (siehe Abbildung 1): Generalisierung führt zu heterogenen Interessen bei hoher Verbandsmacht, Spezialisierung zu homogenen Interessen bei geringer Verbandsmacht.

	verbandsinterne Wirkung	verbandsexterne Wirkung
<b>Generalisierung</b>	heterogene Mitgliedergruppe	hohe Macht des Verbands
<b>Spezialisierung</b>	homogene Mitgliedergruppe	geringe Macht des Verbands

Abbildung 1: Wirkungen der Normstrategien „Generalisierung“ und „Spezialisierung“

### Generalisierung oder Spezialisierung – was ist besser?

Welche der beiden Normstrategien zu empfehlen ist, wird nun unter Beachtung der drei eingangs skizzierten Mitgliederrollen untersucht.

Im Hinblick auf die Rolle als Träger ist festzuhalten, dass die Spezialisierung der Generalisierung in zweierlei Hinsicht überlegen ist: Erstens ist anzunehmen, dass bei einer homogenen Mitgliederstruktur mit homogenen Interessen die Differenzen zwischen einem getroffenen Beschluss und den individuellen Vorstellungen der einzelnen Mitglieder geringer sind. Zweitens wird die Dauer der Entscheidungsfindung mit der Anzahl der beteiligten Mitglieder (bei sonst gleichen Bedingungen) sinken. Da die Entscheidungsfindung verbandsintern abläuft, kommt der verbandsexternen Wirkung der Normstrategien keine Bedeutung zu.

Die zweite Mitgliederrolle umfasst die Mitwirkung bei der Leistungserstellung. Hier ist ebenfalls die verbandsinterne Wirkung der Mitgliederabgrenzung relevant. Es zeigt sich, dass die Spezialisierung wiederum der Generalisierung vorzuziehen ist. Der Grund hierfür liegt erneut in der geringeren Mitgliederzahl, verbunden mit höherer Interessenhomogenität. Dies kann eine

schnellere Umsetzung eines getroffenen Beschlusses bedeuten, etwa aufgrund eines verminderten Kommunikationsbedarfs während der Leistungserstellung.

In Bezug auf die Mitgliederrolle als Nutznießer einer kollektiven Leistung ist die Außenwirkung der angewandten Normstrategie wichtig. Um sicherzustellen, dass kollektive Leistungen wie gewünscht erstellt werden können, ist eine hohe Außenmacht des Wirtschaftsverbands notwendig. Dabei ist anzunehmen, dass die Außenmacht eines Wirtschaftsverbands mit der Anzahl der durch ihn vertretenen Mitglieder wächst. Folglich ist in diesem Kontext die Generalisierung zu empfehlen.

Aus diesen Überlegungen folgt, dass (zunächst) keine eindeutige Handlungsempfehlung gegeben werden kann. Aus Sicht der Rollen als Träger und Mitwirkender ist die Spezialisierung zu favorisieren, aus Sicht der Rolle als Betroffener die Generalisierung (siehe Abbildung 2).

Mitgliederrollen	Vorteilhaftigkeit	
	Generalisierung	Spezialisierung
<b>Träger der Organisation</b>	—	+
<b>Mitwirkender bei der Leistungserstellung</b>	—	+
<b>Nutznießer von kollektiven Leistungen</b>	+	—

Abbildung 2: Vorteilhaftigkeit der Normstrategien „Generalisierung“ und „Spezialisierung“ im Kontext der Mitgliederrollen

### Bildung homogener Mitgliederteilgruppen als Lösungsvorschlag

Eine Möglichkeit, die Vorteile von Generalisierung und Spezialisierung zu kombinieren, bietet sich in der Bildung homogener Teilgruppen innerhalb der gesamten Mitgliedschaft an. Dieses Vorgehen beinhaltet, kollektive Leistungen teilgruppenspezifisch zu erstellen. Es kann dazu beitragen, im Vergleich zur „reinen“ Generalisierung die Abweichungen zwischen den individuellen Vorstellungen der einzelnen Mitglieder und dem ermittelten „kollektiven Willen“ zu verringern. Zudem sinkt die Dauer von Entscheidungsfindung und Leistungsrealisation. Zudem wirkt sich die höhere Gesamtmitgliederzahl im Vergleich zur „reinen“ Spezialisierung positiv auf die Verbandsmacht aus.

Dabei ist zu beachten, dass erstens nicht bei jeder kollektiven Leistung eine differenzierte Erstellung grundsätzlich sinnvoll ist. Regional unterschiedliche Aktionen der Gemeinschaftswerbung können zwar zweckmäßig sein, eine Differenzierung nach der Unternehmensgröße wird aber in der Regel aufgrund fehlender Unterscheidungsmöglichkeiten aufseiten der Kunden scheitern. Zweitens muss die Interessenslage der Mitglieder nicht bei allen kollektiven Leistungen divergieren. So kann es durchaus sinnvoll sein, manche kollektiven Leistungen teilgruppenspezifisch, andere für die Gesamtheit der Mitglieder zu erstellen.

### **Zur Problematik der Änderung der Mitgliedschaftskriterien bestehender Verbände**

Ein Vorteil der Bildung von Mitgliederteilgruppen ist, dass diese Einteilung nicht zwingend bereits bei der Gründung vorzunehmen ist, sondern auch bei bestehenden Verbänden eine Handlungsoption darstellt. Der nachträglichen Erweiterung oder Beschränkung des Mitgliederkreises, in Form einer Änderung der Mitgliedschaftskriterien, können dreierlei Arten von Gründen entgegenstehen: Diese können erstens rechtlicher Natur sein. Beispielsweise schreibt § 58 HwO den Handwerksinnungen vor, dass alle Inhaber eines Handwerks- oder handwerksähnlichen Betriebs ein Recht auf Mitgliedschaft bei der örtlichen Handwerksinnung besitzen. Ein Ausschluss von der Mitgliedschaft ist nur bei groben und wiederholten Verstößen gegen Satzungsbestimmungen und Innungsbeschlüsse möglich.

Zweitens ist davon auszugehen, dass im Regelfall die Ausgrenzung bestimmter Mitglieder oder Mitgliedergruppen, also streng genommen der „Entzug“ der Mitgliedschaft, bei betroffenen Mitgliedern auf Unverständnis und Ablehnung stoßen wird. Ähnliches kann auch für die Ausweitung des Mitgliederkreises zutreffen, vor allem, wenn dadurch Personen und Institutionen mit konträren Interessen dem Verband beitreten können und deswegen bestehende Mitglieder die Durchsetzung ihrer eigenen Interessen gefährdet sehen.

Drittens sind bei Wirtschaftsverbänden, die in ein hierarchisches Verbandssystem integriert sind, Auswirkungen auf über- und untergeordnete Ebenen zu berücksichtigen. Derartige Auswirkungen entstehen vor allem bei Mehrfachmitgliedschaften, wenn etwa Mitglieder von Landesverbänden automatisch zugleich Mitglieder im entsprechenden Bundesverband sind. Die Einschränkung des Mitgliederkreises eines Landesverbands führt in diesem Fall nicht nur zu unterschiedlichen Mitgliedschaftskriterien zwischen den einzelnen Landesverbänden, sondern verringert auch den Mitgliederkreis des Bundesverbands. Denkbar ist in diesem Zusammenhang, dass mittels einer entsprechenden Ausgestaltung der Satzungen das Recht auf Änderung der Mitgliedschaftskriterien nur dem übergeordneten Bundesverband zugesprochen wird.



Thomas Zitzmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Seminar für Vereins- und Verbandsforschung und des Fachgebiets Dienstleistungsökonomik der Technischen Universität München. Im Rahmen seines Promotionsvorhabens beschäftigt er sich mit der Messung und Steuerung der Qualität kollektiver Leistungen von Wirtschaftsverbänden.

#### **Impressum:**

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

#### **Redaktion:**

Dipl.-Kfm. Thomas Zitzmann  
thomas.zitzmann@lrz.tum.de

#### **Adresse:**

Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV)  
C/O Dienstleistungsökonomik – Technische Universität München

85350 Freising-Weißenstephan, Vöttinger Straße 12  
Telefon (081 61) 71 34 02, Telefax (081 61) 71 45 37, Internet: [www.verbandsforschung.de](http://www.verbandsforschung.de)



## Erhebung zum Immobilienmanagement

Das Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV) führt zurzeit im Rahmen eines neuen Forschungsprojekts eine breit angelegte Untersuchung zum Immobilienmanagement in Verbänden und verwandten Organisationen, wie etwa Kammern, Kirchen und Stiftungen, durch. Die Erhebung richtet sich sowohl an Organisationen, die Immobilien zur Vermögensanlage oder Selbstnutzung im Eigentum halten, als auch an solche, die ihre Immobilien anmieten.

### Aufruf zur Teilnahme

Die Aussagefähigkeit der Erhebung steigt mit jedem Teilnehmer. Deshalb möchten wir Sie, als Vorstandsmitglied oder Geschäftsführer oben genannter Organisationen, bitten, unsere Homepage unter <http://www.verbandsforschung.de> zu besuchen, die Fragebogendatei herunterzuladen und den ausgefüllten Fragebogen per Post oder Fax (Adressdaten siehe Seitenende) an uns zurückzusenden; alternativ schicken wir Ihnen gerne den Fragebogen zu. Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und vollständig anonymisiert.

#### Buchverlosung unter allen Teilnehmern

Als Teilnehmer der Erhebung erhalten Sie nach Vorliegen der Auswertung auf Wunsch eine Kurzfassung der Ergebnisse. Darüber hinaus verlost das SVV unter allen Teilnehmern fünf Exemplare des kürzlich erschienenen Buches „Herausforderung Verbändemanagement – Handlungsfelder und Strategien“. Für Rückfragen steht Ihnen Herr Dipl.-Wirtsch.-Ing. Uwe Heller ([uwe.heller@wi.tum.de](mailto:uwe.heller@wi.tum.de), Rufnummer: 08161-713828) gerne zur Verfügung.

#### Zunehmende Bedeutung für Verbandspraxis

Vonseiten der Verbandspraxis wird dem Immobilienmanagement und -vermögen in jüngster Zeit zunehmende Bedeutung beigemessen. Mit gutem Grund, schließlich stellen Immobilien einen beträchtlichen Vermögenswert und immobilienbezogene Kosten nicht selten den zweitgrößten Kostenblock dar. Die Interessen im Immobilienmanagement können vielfältig und teils konkurrierend sein. Strategische Managementansätze versprechen jedoch, diese unterschiedlichen immobilienbezogenen Zielvorstellungen, wie beispielsweise

- Kapitalfreisetzung,
- Substanzerhaltung,
- Erschließung und Maximierung von Finanzierungsquellen,
- Leerstandsvermeidung,
- Minimierung der Bereitstellungs- und Bewirtschaftungskosten,
- Maximierung der Bewirtschaftungsqualität oder
- Flexibilität der Flächenbedarfe

in Rahmen eines Gesamtkonzeptes zu harmonisieren.

Wissenschaftlich ist das Thema weitgehend unerforscht. Ziel unseres Projektes ist es daher, die Besonderheiten des Immobilienmanagements in Verbänden und verwandten Organisationen empirisch zu ermitteln und anschließend praxisnahe Strategieansätze für die Bereiche Immobilienbereitstellung, -bewirtschaftung und -verwertung zu erarbeiten.

Wir hoffen, Ihr Interesse geweckt zu haben, danken Ihnen für Ihre Unterstützung und wünschen viel Glück bei der Verlosung!