

DEBATTE: VERBÄNDE AM ENDE?

Verbände bleiben stark – mit ihren Kernkompetenzen

Mit welchem Profil Zukunftsfähigkeit gesichert wird

VON ERIC ROMBA

Rechtsanwalt und Hauptgeschäftsführer des Verbands Geschlossener Fonds (VGF), Berlin

Verbände kämpfen mit einem zunehmenden Bedeutungsverlust; ihre Mitgliederzahlen sinken, als Folge nehmen die finanziellen Ressourcen ab. Die Loyalität der verbleibenden Mitglieder schwindet. Dies förderte jüngst wieder eine Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH zu Tage. Es droht eine Abwärtsspirale, eine Erosion der Verbandsbasis.

Ehemalige Mitglieder agieren stattdessen am Verband vorbei, schaffen eigene Lobby-Abteilungen in ihren Unternehmen oder gründen gleich Hauptstadtbüros, nutzen Plattformen zum Gespräch und Kontakt mit Politikern.

Auf den ersten Blick spricht vieles dafür, dass Verbände am Ende sind oder besser, deren Zeit zu Ende ist. Nur, die Notwendigkeit und der Wunsch politischer Einflussnahme sind weiter vorhanden. Anwaltskanzleien, PR-Agenturen und ehemalige Politiker entdecken Public Affairs als lukratives Betätigungsfeld.

Warum investieren Unternehmen, die zuvor verbandsorganisiert waren, Geld und Zeit in eigene Strukturen? Warum suchen Unternehmen das Heil in der Flucht in Beraterarme? Im Wesentlichen doch deshalb, weil sie glauben, ihre Interessen würden besser durch Dritte denn durch Verbände zur Geltung kommen.

Worüber reden wir aber dann? Wir reden nicht darüber, ob Verbände am Ende sind. Wir müssen vielmehr fragen, ob Verbände mit ihrem derzeitigen Profil zukunftsfähig sind.

Nähern wir uns der Antwort über die Funktion von Verbänden. Verbände gelten als Zusammenschlüsse von natürlichen oder juristischen Personen zur Verfolgung gemeinsamer Ziele. Originäre Aufgabe der politischen Verbände ist, die Interessen ihrer Mitglieder zu bündeln und diese in die politischen Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen. Ihre Arbeit richtet sich an den Staat und die Politik, die Öffentlichkeit und die Medien sowie an die eigenen Mitglieder.

Verbände vertreten also die besonderen Interessen ihrer Mitglieder. Aus seiner Mitgliederbasis erhält der Verband die Legitimation, Standpunkte in der Öffentlichkeit zu

vertreten. Für Verbände ist es daher notwendig, den Erfahrungsaustausch und die Meinungsbildung innerhalb des Verbandes und unter den Mitgliedern zu initiieren. Die daraus gewonnene „Verbandsmeinung“ gilt es zu kommunizieren. Machen dies die Verbände derzeit in ausreichendem Maße?

Mitgliederservice ist nicht die Kernkompetenz von Verbänden

Um Mitgliederschwund und Loyalitätsverlust entgegenzuwirken, sowie weitere finanzielle Ressourcen zu erschließen, bieten Verbände neuerdings ihren Mitgliedern zusätzliche Dienstleistungen an. So beraten sie ihre Mitglieder, bilden sie fort, organisieren Tagungen, Kongresse und Seminare. Beliebte sind auch, besondere Rahmenbedingungen für Mitglieder mit Unternehmen abzuschließen. Der Verband tritt als gebündelter Nachfrager auf.

Die Frage, ob dies alles Sinn macht, stellen sich wenige. Muss ein Verband Serviceleistungen anbieten, um seine Mitglieder zu halten? Hieran bestehen Zweifel.

Verbände sind aus ihrer Geschichte und ihren Zielen kein Sammelbecken von Einkaufsnachfragern. Verbände sind in originärer Weise keine Berater in Wirtschafts- oder Rechtsfragen, sie sind auch keine Aus- und Weiterbildungsorganisationen. Wünscht ein Mitglied Beratung, so sind Unternehmensberater, Anwälte und Wirtschaftsberater die spezialisierten Ansprechpartner. Für den Weiterbildungsbedarf existieren in Deutschland viele verschiedene Qualifikationseinrichtungen. Sie haben das Know-how, Kenntnisse zu vermitteln. Was sollten Verbände besser leisten können als darauf spezialisierte Unternehmen und Dienstleister? Kurzum, diese Dienstleistungen gehören nicht zu den Kernkompetenzen von Verbandsarbeit.

Die wahren Kompetenzen: Netzwerke, Informationen, Politikberatung

Kernkompetenz von Verbänden ist, Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, Informationen zu generieren und diese Informationen nach innen an ihre Mitglieder zu vermitteln. Sie müssen einen Wissensvorsprung für ihre Mitglieder schaffen und dabei Sensor beziehungsweise Frühwarnsystem im politischen Umfeld sein. So bieten sie ihren Mitgliedern, gemeinsam mit ihren Beratern, die Möglichkeit, sich adäquat und zeitnah auf neue politische und rechtliche Entwicklungen einzustellen.

Kernkompetenz von Verbänden ist, als Plattform und Vermittler zum Austausch zwischen den Wettbewerbern zu fungieren, Moderator und Impulsgeber für die Branche zu sein.

Kernkompetenz von Verbänden ist die Beratung von Politikern in Branchenthemen. Ein Politiker wirkt in der Gesellschaft und in seine Partei hinein. Im Rahmen seiner gesamtgesellschaftlichen Verantwortung muss er auch unpopuläre Entscheidungen seiner Partei- und Wählerbasis vermitteln. Er hat dabei gesamtgesellschaftliche Strömungen zu berücksichtigen und eine zukunftsweisende Politik zu vertreten. Dies wird zunehmend schwieriger, denn ihm steht eine riesige Themenvielfalt gegenüber. Informationslücken sind programmiert.

Diese Lücke mit Brancheninformationen zu füllen, ist die Aufgabe der Verbände. Natürlich sind diese Informationen geprägt, aber als Makler der Brancheninteressen muss der Verband glaubwürdig sein. Er muss ehrlich auftreten und sich um Objektivität bemühen. Dies bedeutet, sich mit entgegenstehenden Interessen aus einander zu setzen, sie in die eigenen Überlegungen einzubeziehen.

Hinzu kommt, dass der Prozess der politischen Entscheidungen sich gewandelt hat. Mit der Großen Koalition sind viele Entscheidungen nicht mehr von wackelnden Parlamentsmehrheiten abhängig. Entscheidungen werden in Partei- und Koalitionsausschüsse vorgelagert und dort soweit debattiert, dass das Parlament oft nur noch über das Ergebnis abstimmt.

Aufgabe der Verbände ist es, den Prozess der Regelungsfindung zu begleiten. Dazu ist eine kollegiale Zusammenarbeit mit den Ministerien genauso wichtig wie der Informationsservice für die Abgeordneten, Fraktionen und Parteien.

Nicht zu breit aufstellen

Verbände müssen deutlich machen, wofür und für wen sie stehen. Sie müssen authentisch sein, anders als Berater, die Diener vieler Herren sein können, aus wirtschaftlichen Gründen sogar sein müssen. Eine zu breite, heterogene Mitgliederstruktur führt zu Problemen bei der Standpunktfindung, denn zu viele Meinungen und Auffassungen müssen unter einen Hut gebracht werden. Am Ende bleibt dann nämlich nur ein Standpunkt übrig, der bis zur totalen Unschärfe verwässert ist.



Verbände haben dann eine Chance, wesentlicher Bestandteil politischer Entscheidungsprozesse zu bleiben, wenn sie sich auf eben diese Kernkompetenzen konzentrieren, ihr Profil darin schärfen und in der externen Arbeit die Zielgenauigkeit und Effizienz ihrer Arbeit überprüfen.

Durch die derzeit „moderne“ Aufgabenausweitung vernachlässigen viele Verbände ihre urreigenste Aufgabe, die Kommunikation der Brancheninteressen, den Wissenstransfer zur beziehungsweise den Informationsaustausch mit der politischen Ebene.

So gehen sind Verbände nicht am Ende. In der Konzentration auf die eigentlichen Aufgaben liegt die Zukunftsfähigkeit von Verbänden. ■