

Dieter Witt, Gernot Seufert und Hannes Emberger

Typologisierung und Eigenarten von Verbänden

Bedarfwirtschaftliche Betriebe; Beitragsorientierung; Fremdhilfeprinzip; Haushalt; Mitglieder; Selbsthilfeprinzip; Verband

Verbände zeichnen sich nach der hier vorgenommenen Charakterisierung durch drei Merkmale aus. Erstens sind sie bedarfwirtschaftliche Betriebe, zweitens werden sie von unbestimmten Mitgliedern getragen und drittens finanzieren sie sich aus generellen Entgelten (Beitragsorientierung). Anhand dieser Kriterien werden Verbände von verwandten Betrieben wie Stiftungen, Genossenschaften oder öffentlichen Haushalten abgegrenzt. Eine Typologie nach verschiedenen Gesichtspunkten soll die Heterogenität des Verbandssektors aufzeigen. Schließlich werden einige wichtige führungsrelevante Eigenschaften von Verbänden diskutiert.

I. Verbände als Randgegenstand der Betriebswirtschaftslehre?

Der Sparzwang, dem der Staat in zunehmendem Maß unterworfen ist, zwingt ihn, sich von gemeinnützigen Aufgaben zurückzuziehen. In dem Umfang, in dem der Staat als Aufgaben abgibt, rücken die Verbände in das politische und wirtschaftliche Interesse. Verbände sind ein vielgestaltiges Phänomen. Die verschiedenen Formen reichen von gruppen-(bedarfs-)wirtschaftlichen Wirtschaftsverbänden bis hin zu gemeinwirtschaftlichen Betrieben wie den großen Wohlfahrtsverbänden. Weil die Verbandslandschaft so heterogen ist, gilt es, diese nach verschiedenen Gesichtspunkten zu differenzieren und ihre Eigenarten herauszuarbeiten.

Die Verbände erhalten ein immer stärker werdendes relatives Gewicht in unserem Wirtschaftssystem. Auch absolut gesehen werden sie immer wichtiger, weil ihnen neue Aufgaben zuwachsen. Die Bedeutung der Verbände zeigt sich darin, daß in 240.000 Wohlfahrts- und Verbraucherorganisationen, Kultur-, Sport-, Umweltschutz- und Unternehmensverbänden über eine Million hauptamtliche Kräfte arbeiten.¹ Dies sind 3,7 Prozent der Gesamtbeschäftigten in Deutschland. Damit sind dort mehr Personen beschäftigt als in der Landwirtschaft oder der Fremdenverkehrswirtschaft. Die Zahl der ehrenamtlich Beschäftigten dürfte jene der hauptamtlich Beschäftigten um ein Vielfaches übertreffen.

¹ Vgl. hierzu und zu folgendem Lester M. Salamon und H.K. Anheier: The Emerging Sector - An Overview, Baltimore 1994, S. 78 f. und Sebastian Schnyder, Der Dritte Sektor oder die Nonprofit-Organisationen (NPO), in: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 64. Jg., Heft 2, 1995, S. 126. Einen Überblick über den Nonprofit Sektor gibt Burkhard von Velsen-Zerweck, Der Nonprofit Sektor in Europa, Teil 1: Westeuropa, Teil 2: Mittel- und Osteuropa, in: Verein und Management, 4. Jg., Nr. 1, 1995, S. 10-11 und Nr. 2, 1995, S. 8-10.

Verbände stehen im Zentrum vielseitiger Interessen: Mitglieder, Politik und Verwaltung, Öffentlichkeit und Medien sowie Spender stellen die unterschiedlichsten Ansprüche. Diesen gerecht zu werden, macht ihre Führung schwierig und verlangt fachübergreifendes, insbesondere betriebswirtschaftliches Know-how. Dabei ist es aber wichtig, nicht unreflektiert Erkenntnisse aus der Erwerbswirtschaft zu übernehmen, sondern soweit nötig ein eigenes betriebswirtschaftliches Instrumentarium zu entwickeln, das den besonderen Zielen der Verbände gerecht wird.

Der ökonomischen und sozialen Bedeutung der Verbände entspricht in keiner Weise die wirtschaftswissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesen Einrichtungen. Sie ist insgesamt eher punktuell denn systematisch. Insbesondere aus betriebswirtschaftlicher Sicht wurden sie in der Vergangenheit vernachlässigt. Soweit sich die Betriebswirtschaftslehre mit Verbänden beschäftigte, standen bisher Wirtschaftsverbände im Vordergrund. Einen wesentlichen wissenschaftlichen Fortschritt stellte die Veröffentlichung der Habilitationsschrift von Erwin Grochla dar.² Weitere wichtige Pionierarbeit der neueren Verbandsforschung leistete die Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Universität Freiburg/Schweiz mit Ernst-Bernd Blümle, Peter Schwarz und Robert Purtschert.

II. Der Begriff des Verbands und seine Abgrenzung zu verwandten Begriffen

1. Ein Definitionsvorschlag der Organisationsform Verband

Betrachtet man die bisher erschienenen wissenschaftlichen Beiträge, die sich mit der Organisation Verband auseinandersetzen, fällt zum einen auf, daß sich die meisten Autoren in ihren Ausführungen auf sogenannte Wirtschaftsverbände beschränken. Zum anderen versuchen die vorgeschlagenen Definitionsansätze den Untersuchungsgegenstand Verband in der Regel mit Hilfe von Merkmalen zu umschreiben, lassen aber eine eindeutige Begriffsabgrenzung weitgehend vermissen. Manche Autoren gelangen sogar zu dem Ergebnis, daß es eine kurze und prägnante Begriffsbestimmung des Verbands schlichtweg nicht geben kann.³ Diese Einschätzung ist zwar bei einem so vielschichtigen Erscheinungsbild wie dem des Verbands durchaus verständlich, zumindest auf theoretischer Ebene erscheint ein solches Ergebnis aber als äußerst unbefriedigend. In diesem Zusammenhang ist Grochla zuzustimmen, der schreibt: "Eine klare und eindeutige Definition eines Begriffes ist Voraussetzung für dessen gegenstandsgerechte Anwendung auf praktische Erscheinungsformen des gedanklich erfaßten Phänomens...Wenn auch jeder

² Vgl. Erwin Grochla, Betriebsverband und Verbandsbetrieb, Berlin 1959.

³ Vgl. hierzu Peter Schwarz und Ernst-Bernd Blümle, Verbände als Objekte der Betriebswirtschaftslehre, in: WiSt, Heft 6, 1984, S. 287 sowie Peter Schwarz, Erfolgsorientiertes Verbandsmanagement, Sankt Augustin 1984, S. 55.

Forscher in der Zuordnung von Begriffsinhalten und sprachlichem Ausdruck

grundsätzlich frei ist, so muß dabei jedoch Eindeutigkeit und Klarheit gewährleistet sein."⁴

Im weiteren wird der Versuch unternommen, einen im Sinne von Grochla möglichst klaren und eindeutigen Definitionsvorschlag des Verbandsbegriffs zu formulieren. Dabei soll von einer rein morphologischen Vorgehensweise abgewichen werden.⁵ Vielmehr geht es darum, den Begriff Verband in eine bereits bestehende betriebswirtschaftliche Terminologie einzuordnen. Zudem wird der Betrachtungsgegenstand über den reinen Wirtschaftsverband ausgedehnt. Ziel ist es, unter einem Begriff all jene in der Praxis vorkommenden Gebilde zusammenzufassen, welche gleiche oder zumindest ähnliche betriebswirtschaftliche Probleme aufweisen.⁶

In einem ersten Ansatz wird der Begriff Verband folgendermaßen definiert:

Unter einem Verband verstehen wir einen bedarfswirtschaftlichen Betrieb, der haushaltsweise geführt und von unbestimmten Mitgliedern getragen wird.

Bedarfswirtschaftliche Betriebe sind Betriebe, die **nicht primär nach Gewinn streben**. Vielmehr steht bei ihnen die Erstellung einer bestimmten Leistung im Vordergrund mit dem Ziel, bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen.

Ein Hauptmerkmal haushaltswirtschaftlicher Betriebe ist, daß sie für ihre Leistungen **generelle** Entgelte wie Mitgliedsbeiträge, Spenden oder Zuschüsse erhalten. Für welche Leistung diese Entgelte verwendet werden, bleibt zunächst offen, ein innerer Zusammenhang zwischen Leistungen und Gegenleistungen fehlt weitgehend. In ihrer Summe stellen die Entgelte einen Etat dar, der pauschal zur Verfügung steht. Dieser Tatbestand wird auch als Beitragsorientierung bezeichnet.⁷ Die Beiträge müssen aber nicht unbedingt finanzieller Natur sein, sie können auch sachliche und persönliche Leistungen der Haushaltsmitglieder einschließen. Beispielsweise werden viele Verbände entscheidend von ehrenamtlicher Mitarbeit getragen. Das Gegenstück dazu ist die Unternehmung: Die Kunden zahlen hier ein spezielles Entgelt (einen Preis) für ein ganz bestimmtes Produkt. In diesem Fall ist ein innerer Zusammenhang zwischen Leistung und Gegenleistung gegeben.

Unbestimmte Mitgliedschaft bedeutet, daß der Fortbestand des Verbands **vom Wechsel seiner Mitglieder prinzipiell unabhängig** ist.⁸

⁴ Erwin Grochla, Betrieb, Betriebswirtschaft und Unternehmung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Waldemar Wittmann, Teilband 1 A-H, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 375; Hervorhebung im Original.

⁵ Vgl. im Gegensatz hierzu Peter Schwarz, Erfolgsorientiertes Verbandsmanagement, Sankt Augustin 1984, S. 55ff.

⁶ Sicherlich gibt es - wie bei jeder begrifflichen Abgrenzung - auch hier Fälle, bei denen die Zuordnung zum Verband strittig ist und letztendlich vom Standpunkt des jeweiligen Betrachters abhängt. Als oberste Richtschnur sollte dabei aber immer die Frage dienen, ob die praxisrelevanten Problempunkte des strittigen Gebildes eine Zuordnung sinnvoll erscheinen lassen oder nicht.

⁷ Vgl. Dieter Witt, Zum Gegenstand der Wirtschaftslehre des Haushalts, in: Standpunkte: Wirtschaftslehre des Haushalts, hrsg. von Jörg Bottler, Baltmannsweiler 1993, S. 125.

2. Verbände im engeren und weiteren Sinn

Die Mitgliedschaft in Verbänden als besondere Form der Trägerschaft ist normaler- und idealtypischerweise durch folgende Eigenarten bestimmt: Sie ist freiwillig und demokratisch, das heißt die Mitglieder bestimmen insbesondere durch die Mitgliederversammlung als oberstes Entscheidungsorgan über die Verbandspolitik grundlegend mit. Dies geschieht entweder direkt durch Abstimmung oder indirekt durch Wahl bestimmter Entscheidungsträger. Verbände, für die dies gilt, sollen als **Verbände im engeren Sinn** bezeichnet werden. Als Beispiele seien Arbeitgeberorganisationen, Wirtschaftsfachverbände, Gewerkschaften, Wohlfahrtsverbände, Entwicklungshilfeorganisationen sowie die Sport- und Freizeitverbände genannt.

Verbände, für die dies nicht gilt, stellen für uns **Verbände im weiteren Sinn** dar. Hierunter fallen etwa die Kammern, die Sozialversicherungen und die Kirchen. Sie zählen gemeinhin zu den Körperschaften des öffentlichen Rechts.⁹

Kammern und Sozialversicherungen werden zwar haushaltswirtschaftlich geführt und besitzen zudem Mitglieder, die Mitgliedschaft in diesen Organisationen ist aber nicht freiwillig. Für Kammern gilt, daß ihre Zwangszugehörigkeit für Angehörige eines bestimmten Berufsstandes gesetzlich vorgeschrieben ist. Bei den Sozialversicherungen besteht für Nichtselbständige unterhalb einer gewissen Einkommensgrenze Versicherungspflicht, allerdings haben sie die Wahlmöglichkeit zwischen mehreren Versicherungsträgern.

Kirchen weichen ebenfalls vom Idealtypus des Verbandes ab. Trotz grundsätzlich freiwilliger Mitgliedschaft werden sie dem Prinzip der demokratischen Entscheidungsfindung häufig nicht gerecht. Dies trifft insbesondere auf die katholische Kirche zu. Kirchen sind auch insofern ein Sonderfall, als sie sich nur schwer als bedarfswirtschaftlicher Betrieb auffassen lassen.

Eine Ausnahme unter den Körperschaften des öffentlichen Rechts bilden in der Regel die Innungen. Sie zeichnen sich weder durch Zwangsmitgliedschaft aus¹⁰, noch sind sie undemokratisch aufgebaut. Deshalb zählen wir sie zu den Verbänden im engeren Sinn.

3. Abgrenzung des Verbands gegenüber anderen Begriffen

a) Verband versus Genossenschaft

Genossenschaften werden nicht selten den Verbänden zugerechnet.¹¹ Dies erscheint auf den ersten Blick naheliegend, da diese Zusammenschlüsse wie die Verbände Mitglieder

⁸ Siehe hierzu auch Hans Herbert von Arnim, Körperschaften des öffentlichen Rechts, in: Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft, hrsg. von Klaus Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 774.

⁹ Vgl. Hans Herbert von Arnim, a.a.O., Sp. 774 und Klaus Blaschke, Kirchenverwaltungen, in: Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft, hrsg. von Klaus Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 765f.

¹⁰ Vgl. Ernst-Bernd Blümle und Peter Schwarz, Verbände in Industrie und Handwerk, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von Werner Kern, Band 7, Stuttgart 1979, Sp. 2062.

aufweisen und demokratisch geführt werden. Nach unserer Definition gelangen wir jedoch wie Hahn zu dem Ergebnis, daß Genossenschaften keine Verbände sind, "da die Genossenschaft keine Mitgliedsbeiträge erhebt, sondern alle Leistungen an die Mitglieder einzeln verkauft"¹² und somit nicht haushalts-wirtschaftlich geführt wird. Deshalb ist die Genossenschaft "unbestritten eine Unternehmung"¹³ und besitzt größtenteils auch andere führungsrelevante Eigenarten als der Verband.

b) Verband versus Familienhaushalt

Verbände bestehen auch beim Wechsel ihrer Mitglieder fort (unbestimmte Mitgliedschaft). Die Existenz des Familienhaushalts hängt jedoch unweigerlich von den konkreten Familienmitgliedern ab. Zudem sind Familienhaushalte nach herrschender Meinung vorwiegend Konsumtivbetriebe, denn für sie ist "die Produktion...nur Mittel zur Erfüllung des Endzwecks Konsum".¹⁴ Demgegenüber produzieren Verbände Leistungen. In der Regel sind dies Dienstleistungen.

c) Verband versus Stiftung

Die Stiftung als juristische Person des privaten Rechts zählt ebenfalls zu den haushaltswirtschaftlichen Betrieben. Im Gegensatz zu den Verbänden stellt sie aber eine reine Vermögensmasse dar und besitzt keine Mitglieder. Vielmehr zählt zu den zentralen Aufgaben der Stiftung, das "gewidmete oder anzusammelnde Stiftungsvermögen oder die Erträge eines Vermögens auf Dauer an einen vom Stifter bestimmten Zweck zu binden."¹⁵

d) Verband versus öffentlicher Haushalt

Öffentliche Betriebe, die haushaltswirtschaftlich geführt werden (zum Beispiel Bibliotheken, Polizei), sollen nicht zu den Verbänden gerechnet werden, da sie keine Mitglieder besitzen, sondern im Eigentum eines einzelnen öffentlichen Gemeinwesens stehen. Es

¹¹ Vgl. hierzu beispielsweise Erwin Grochla, Verbandsorganisation, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1703.

¹² Oswald Hahn, Verbände und Genossenschaften als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre: Gemeinsamkeiten bei fundamentalen Unterschieden, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Heft 3, 1992, S. 238.

¹³ Oswald Hahn, a.a.O., S. 238.

¹⁴ Dieter Witt, a.a.O., S. 128.

¹⁵ Klaus Stüdemann, Rechtsform der Unternehmung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann, Band 2, 4. Auflage, Stuttgart, 1975, Sp. 3371.

spricht jedoch nichts dagegen, Zusammenschlüsse mehrerer Gebietskörperschaften¹⁶ (zum Beispiel Spitzenverbände kommunaler Körperschaften wie der Deutsche Städtetag) oder öffentlicher Unternehmen (zum Beispiel Deutscher Sparkassen- und Giroverband oder Verband kommunaler Unternehmen e.V.) - sofern sie sich vorwiegend aus generellen Entgelten ihrer Mitglieder finanzieren - aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu den Verbänden (im engeren Sinne) zu zählen.

e) Verband versus Nonprofit Organisation

Verbände werden häufig den Nonprofit Organisationen (NPO) zugeordnet.¹⁷ Nonprofit Organisationen sind Betriebe, die - im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen - **nicht in erster Linie** in Gewinnerzielungsabsicht handeln. Ihr primärer Zweck liegt vielmehr "in der Erstellung spezifischer Leistungen"¹⁸. Der Begriff NPO ist somit synonym mit dem des bedarfswirtschaftlichen Betriebs.¹⁹ Welchem der beiden Begriffe der Vorzug gegeben werden soll, ist strittig.²⁰ Neben der Tatsache, daß es sich bei der Bezeichnung Nonprofit Organisation um einen englischsprachigen Terminus handelt, kann man kritisch anführen, daß sie lediglich eine Negativdefinition ist. Diese drückt nur aus, welches Ziel die Organisation **nicht** verfolgt. Der eigentliche Zweck einer NPO wird im Gegensatz zur Bezeichnung als Bedarfswirtschaft nicht erfaßt. Für die Verwendung des Begriffes NPO spricht allerdings seine weite Verbreitung. Welche Stellung Verbände innerhalb des Sektors der Nonprofit Organisationen einnehmen, zeigt die Abbildung 1.

¹⁶ Reine Verwaltungszusammenschlüsse öffentlicher Gebietskörperschaften wie die sogenannten engeren Gemeindeverbände (z. B. Verwaltungsgemeinschaft) oder Zweckverbände können aufgrund ihrer organisatorischen Struktur aus rein betriebswirtschaftlicher Perspektive ebenfalls zu den öffentlichen Verbänden gezählt werden, sofern sie sich vorwiegend aus generellen Entgelten finanzieren.

¹⁷ Vgl. beispielsweise Ernst-Bernd Blümle, *Verbandsorganisation*, in: *Handwörterbuch der Organisation*, hrsg. von Erwin Grochla, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 2292ff.

¹⁸ Ernst-Bernd Blümle, a.a.O., Sp. 2293.

¹⁹ Zur Charakterisierung bedarfswirtschaftlicher Betriebe vergleiche zum Beispiel Karl Oettle, *Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft*, Sonderdruck der kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachungen (KGSt), o.O. 1972.

²⁰ Siehe hierzu auch Oswald Hahn, a.a.O., S. 233ff.

erwerbswirtschaftliche Betriebe		bedarfswirtschaftliche Betriebe "Nonprofit Organisationen"	
private Erwerbsunter- unternehmen	öffentliche Erwerbs- unternehmen	siehe unten	



bedarfswirtschaftliche Betriebe						
private				öffentliche		
spezielle Entgelte	Beitragsorientierung (generelle Entgelte)					spezielle Entgelte
Hilfs- und Dienst- genossen- schaften	private Familien- haushalte (bestimmte Mitglieder)	Stiftungen (keine Mitglieder)	private Verbände (unbestimmte Mitglieder)	öffentliche Verbände (unbestimmte Mitglieder)	öffentliche Haushalte (ohne Mitglieder)	öffentliche Dienst- unter- nehmen
			Verbände i. e. S.	Verbände i. w. S.		

Abbildung 1: Stellung der Verbände innerhalb der bedarfswirtschaftlichen Betriebe

III. Typologie von Verbänden

Nach dem Definitionsvorschlag und der Abgrenzung des Verbands gegenüber anderen Begriffen ist es Ziel dieses Abschnittes, anhand verschiedener Klassifikationskriterien eine Verbandstypologie aufzustellen.²¹ Die Auswahl der Merkmale ist grundsätzlich frei. Sie sollte jedoch zu einer Typenbildung führen, welche die Eigenarten bzw. Schwierigkeiten bei der Führung des jeweiligen Verbands berücksichtigt.

1. Merkmal: Betätigungsfeld

Nach der Art ihres primären Betätigungsfeldes lassen sich die Verbände in eine soziale, soziokulturelle, politische, religiöse und wirtschaftliche Gruppe einteilen.²²

²¹ Siehe hierzu auch Stephan Burla, Rationales Management in Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart 1989, S. 76ff.

²² Diese Unterscheidung lehnt sich an die von Peter Schwarz an. Vgl. Peter Schwarz, Management in Nonprofit Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien 1992, S. 17f.

Bei den **sozialen** Verbänden handelt es sich um solche Organisationen, die hilfsbedürftige Menschen unterstützen. Von den (ehrenamtlichen) Mitarbeitern wird oft ein besonders hohes Maß an Hilfsbereitschaft und Selbstverzicht abverlangt. Wichtige Beispiele hierfür sind Entwicklungshilfeeinrichtungen, die Wohlfahrtsverbände, das Rote Kreuz, der Verband der Kriegs- und Wehrdienststopfer, Behinderten und Rentner Deutschland e.V. (VdK) oder auch Aids-Selbsthilfeorganisationen.

Unter **soziokulturelle** Verbände sollen all jene Verbände im Bereich Sport, Freizeit, Kultur und Wissenschaft zusammengefaßt werden. Das weite Spektrum dieser Gruppe reicht vom Tennis- oder Fußballverband über den Fischerei- oder Jagdverband bis hin zum Theater- oder den Orchideenzüchterverein.

Davon abzugrenzen sind die hauptsächlich **politisch** tätigen Verbände. Bei ihnen geht es vor allem um die Koordination gesellschaftlicher Wertvorstellungen und deren Durchsetzung gegenüber der Allgemeinheit bzw. Dritten. Hierzu können neben den etablierten politischen Parteien oder Bürgerinitiativen auch Naturschutzverbände wie der BUND oder Greenpeace gerechnet werden.²³

Die Kirchen, Sekten oder andere verbandlich organisierte Glaubensvereinigungen bilden eine weitere Gruppe, nämlich die **religiösen** Verbände. Ihnen geht es in der Regel um den Dienst an Gott, um das Seelenheil ihrer Mitglieder und um die Verbreitung ihres Glaubens. Der politische Einfluß der beiden großen christlichen Kirchen darf dabei aber nicht unterschätzt werden.

Schließlich lassen sich noch alle vornehmlich **wirtschaftlich** ausgerichteten Verbände als eigenständige Gruppe zusammenfassen. Diese Verbände erbringen ihre Leistungen fast ausschließlich für ihre Mitglieder und versuchen, deren wirtschaftliche beziehungsweise einkommensorientierte Interessen in der Gesellschaft durchzusetzen. Als typische Beispiele wären die Gewerkschaften, die Kammern und die Arbeitgeber- und Wirtschaftsfachverbände zu nennen.

2. Merkmal: Leistungsadressaten

Sind die Adressaten verbandlicher Leistungen primär die Mitglieder, soll vom **Selbsthilfeprinzip** gesprochen werden.²⁴ Verbände, die für sich das Selbsthilfeprinzip beanspruchen können, existieren vornehmlich im soziokulturellen und wirtschaftlichen Bereich (zum Beispiel Krankenversicherungen, Fußballverein, Gewerkschaften), aber auch als Selbsthilfeeinrichtungen im sozialen Bereich. Im letzteren Fall handelt es sich vorwiegend um die Vertretung und Durchsetzung sozialer Interessen der Mitglieder nach außen oder auch um unmittelbare Dienstleistungen wie soziale Beratung und Schulung. Als

²³ Ein weitgehendes (angloamerikanisches) Äquivalent zum politischen Verband stellt der heute häufig verwendete Begriff "NGO" (Nongovernmental Organization) dar.

²⁴ Schwarz spricht in diesem Zusammenhang von der Gültigkeit des sogenannten "Identitätsprinzips", wenn also eine "Identität zwischen Trägern und Benutzern" besteht. Vgl. Peter Schwarz, Morphologie von Kooperationen und Verbänden, Tübingen 1979, S. 36f. Im Gegensatz zu den Verfassern der vorliegenden Arbeit rechnet Schwarz Organisationen, für die dieses Prinzip nicht gilt, nicht zu den Verbänden.

Beispiele für Verbände, die in diesen Bereich fallen, seien der VdK, der Bundesverband Frauenselbsthilfe nach Krebs e.V. und Aids-Selbsthilfeorganisationen genannt. Das Gegenteil zum Selbsthilfeprinzip liegt im **Fremdhilfeprinzip**. Hier sind nicht die Mitglieder die Leistungsadressaten, sondern externe Personen oder Personengruppen. Meist handelt es sich dabei um soziale Verbände, die karitativ tätig werden. Desweiteren gibt es viele Verbände, vorwiegend im politischen und religiösen Bereich, bei denen sowohl das Selbsthilfe- als auch das Fremdhilfeprinzip eine Rolle spielen. Politische Parteien versuchen beispielsweise, gesellschaftliche Wertvorstellungen im politischen System durchzusetzen mit dem Ziel, für die Allgemeinheit günstigere Lebensbedingungen zu schaffen. Hier verschmelzen die Interessen von Mitgliedern und Dritten. Auch die Kirchen erbringen viele Leistungen für Nichtmitglieder (zum Beispiel Armenhilfe).

3. Merkmal: Mitgliedertyp

Bei der Klassifizierung der Verbände hinsichtlich ihres Mitgliedertyps (Abbildung 2) läßt sich zunächst zwischen dem **Betriebsverband** und dem **Personenverband** unterscheiden.

Unter dem **Betriebsverband** versteht Grochla "eine Verbindung von Betrieben zur gemeinschaftlichen Erfüllung betrieblicher Teilaufgaben."²⁵ Üblicherweise unterscheidet man heute die Unternehmung und den Haushalt als die beiden Grundformen des Betriebs. Demzufolge lassen sich die Betriebsverbände weiter unterteilen in **Unternehmungsverbände** und **Haushaltsverbände**. Zu den Haushaltsverbänden zählen in erster Linie Verbände höherer Ordnung. Hierbei handelt es sich um Zusammenschlüsse mehrerer Unterverbände (=Haushalte) zu einem Dachverband etwa auf Bundes- oder Landesebene (zum Beispiel Deutscher Sportbund oder Deutsches Rotes Kreuz). Daneben gehören auch Vereinigungen mehrerer gebietskörperschaftlicher Haushalte (zum Beispiel Deutscher Städtetag) der Gruppe der Haushaltsverbände an. Zu den Unternehmungsverbänden lassen sich etwa die Branchenfachverbände oder die Arbeitgeberverbände rechnen.

Unter den **Personenverbänden** sind solche Organisationen zu verstehen, deren Mitglieder Einzelpersonen sind (zum Beispiel der Allgemeine Deutsche Automobil-Club ADAC oder örtliche Sport- und Freizeitvereine).²⁶

Der Sinn der Dreiteilung in Unternehmungs-, Haushalts- und Personenverbände liegt darin, die bezüglich ihres Mitgliedertyps oft abweichenden Führungsprobleme bei der Klassifikation der Verbände stärker als bisher zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise Fragen der Mitgliederkonkurrenz, Bestimmung der Beitragssätze, Mitgliederstatistik oder Mitarbeit im Verband zu nennen.

²⁵ Erwin Grochla, Verbandsorganisation, a.a.O., Sp. 1702.

²⁶ Zusammenschlüsse freiberuflich Tätiger wie beispielsweise Ärzte- oder Apothekerkammern sind Grenzfälle zwischen Unternehmungs- und Personenverband, sie werden aber wegen der rein unternehmerischen Natur ihrer Mitglieder besser zu den Unternehmungsverbänden gezählt.

In der Praxis kommen nicht selten Verbände vor, deren Mitglieder aus mehreren Typen bestehen (zum Beispiel Personenverbände, die auch andere Verbände als Mitglieder besitzen). Bei diesen Mischformen können sich aufgrund der besonderen Mitgliederstruktur zusätzliche Führungsprobleme ergeben (zum Beispiel Macht-konzentration).

Verbandstypen	Betriebsverbände		Personenverbände
	Haushaltsverbände	Unternehmungsverbände	
Mitgliedertyp	Haushalte	Unternehmungen	Einzelpersonen

Abbildung 2: Gliederung der Verbände nach Mitgliedertypen

4. Merkmal: Rechtsform

Häufig werden die Begriffe Verband und Verein gleichgesetzt oder Verbände als Zusammenschluß mehrerer "kleinerer" Vereine gesehen. Für uns ist jedoch der Verband - wie oben beschrieben - eine Organisationsform und der Verein - zumindest der Verein nach bürgerlichem Recht - eine Rechtsform. Auch andere Bezeichnungen wie "Bund", "Vereinigung", "Club", "Gemeinschaft", "Ring" oder "Kreis" sind nur Bestandteile des Verbandsnamens und deuten weder auf eine andere Organisationsform noch auf eine besondere Rechtsform hin. Die Rechtsform des Vereins ist insbesondere in den Paragraphen 21ff. des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) geregelt. Privatrechtliche Verbände sind als Verein gegründet, und zwar unabhängig davon, ob sie auf lokaler, regionaler oder höherer Ebene organisiert sind (zum Beispiel der Kreisfischereiverein Ingolstadt e.V. mit einigen hundert Mitgliedern oder der Bayerische Landes-Sportverband e.V. mit ca. 4 Millionen Mitgliedern). Während die meisten Vereine in das Vereinsregister eingetragen sind, besitzen beispielsweise die Gewerkschaften und politischen Parteien aus historischen Gründen in der Regel die Rechtsform des nicht eingetragenen Vereins.²⁷ Nach heutiger Rechtsprechung ist dieser aber dem eingetragenen Verein so gut wie gleichgestellt.²⁸

Daneben stehen die Verbände (im weiteren Sinne), welche als öffentlich-rechtliche Körperschaften eigene Rechtsformen besitzen und deren Gründungsakt meist auf speziellen Gesetzen beruht. Hierunter fallen beispielsweise die Kammern, Innungen, Sozialversicherungen wie Arbeitslosen- oder Krankenversicherung oder auch die evangelische und katholische Kirche²⁹ (siehe Abbildung 3).

²⁷ Vgl. hierzu Gerhard Schnorr, Vereinsorganisationen, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1713.

²⁸ Vgl. Oskar Riedmeyer, Ausgewählte Probleme des Vereinsrechts mit Fallbeispielen, in: Grundlagen für die Mitarbeit im Vereinswesen, hrsg. vom Bildungswerk der Hans-Seidel-Stiftung e.V., 2. Auflage, München 1994, S. 49.

²⁹ Vgl. Klaus Blaschke, a.a.O., Sp. 765f.

Rechtsformen des Verbands	
private Rechtsform	öffentliche Rechtsform
- eingetragener Verein - nicht eingetragener Verein (§§ 21ff. BGB)	spezielle Rechtsformen öffentlich-rechtlicher Körperschaften wie Kammern, Innungen, Sozialversicherungen, Kirchen

Abbildung 3: Rechtsformen des Verbands

Die verschiedenen Typologisierungen von Verbänden seien in untenstehender Übersicht (Abbildung 4) noch einmal zusammengefaßt:

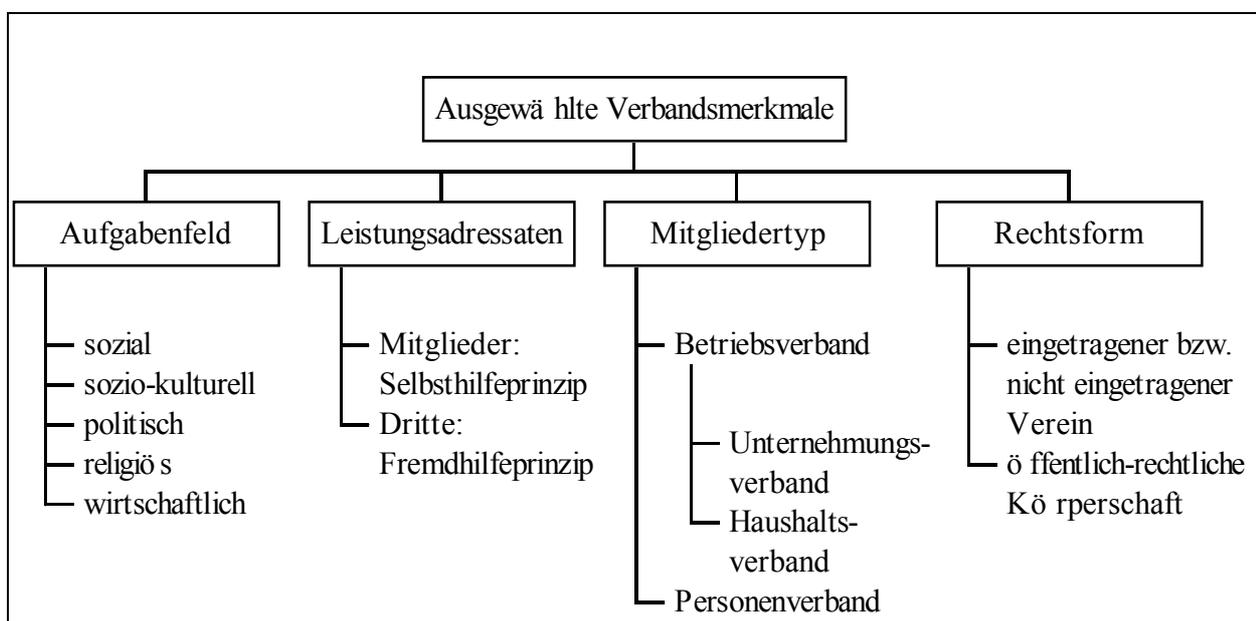


Abbildung 4: Ausgewählte Verbandsmerkmale

IV. Wichtige führungsrelevante Eigenarten des Betriebstyps Verband

1. Beteiligung der Mitglieder

In Verbänden ist neben hauptamtlichen Mitarbeitern oft **ehrenamtliches Engagement** der Mitglieder vorhanden. Eine Gleichgültigkeit der Träger dürfte in Verbänden wesentlich gravierendere Auswirkungen haben als in erwerbswirtschaftlichen Organisationen, da dort die hauptamtlich engagierte Geschäftsführung im Prinzip auch bei passivem Verhalten der Träger die eigentliche Zielsetzung, nämlich Gewinnerzielung, erfüllen kann. Vor allem kleine Verbände leben von der Betätigung und den Aktivitäten ihrer Mitglieder.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist, daß Verbände im allgemeinen **demokratisch organisierte Institutionen** sind. Die Beteiligung der Mitglieder an

Entscheidungen und am Alltagsgeschäft ist in mitgliedschaftlichen Organisationen gemeinhin höher als in erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen. Zwar werden auch hier die Eigentümer an Entscheidungen beteiligt, etwa über die Mitgliederversammlung oder den Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft, doch sind die Einflußmöglichkeiten gewöhnlich auf bestimmte Geschäfte begrenzt. Je größer Verbände allerdings sind, desto weniger basisdemokratisch werden sie in aller Regel auch.³⁰ Eine umfassende, demokratische Beteiligung der Mitglieder an der Entscheidungsfindung kann nämlich Entscheidungsprozesse langwierig und damit teuer machen.

2. Kollektivgüter

Verbände erstellen zu einem großen Teil nicht teilbare Leistungen, die auf den einzelnen Nutzer nicht zurechenbar sind, sogenannte Kollektivgüter.³¹ Problematisch hierbei ist die Möglichkeit der Inanspruchnahme einer Leistung ohne dafür zu zahlen, das "**Trittbrettfahrerproblem**". Beispielsweise kämpfen Wirtschaftsverbände oftmals mit der Schwierigkeit, daß Nichtmitglieder zwar in den Genuß der vom Verband betriebenen Interessenvertretung kommen, jedoch zur Finanzierung dieses Kollektivgutes nicht herangezogen werden können (die Nichtausschließbarkeit von Nichtmitgliedern). Häufig versuchen Verbände, durch das Angebot individualisier-barer Dienstleistungen wie Beratung oder Fortbildung diesen Trittbrettfahrern selektive Anreize zu bieten, um sie zum Beitritt zu bewegen.³²

3. Leistungsentgelte

(Erwerbswirtschaftliche) Unternehmen bieten ihre Produkte gegen ein bestimmtes, direkt auf das Gut zurechenbares Entgelt an (**Orientierung an speziellen Entgelten**)³³, es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der erstellten Leistung und dem Entgelt. Verbände hingegen erhalten von ihren Mitgliedern regelmäßig generelle Entgelte (**Beitragsorientierung**). Der Zusammenhang zwischen erbrachter Leistung und Entgelt ist dann mittelbar. Während die Unteilbarkeit von Kollektivgütern in jedem Fall eine Finanzierung aus generellen Entgelten erfordert, *können* individuell zurechenbare Dienstleistungen in dieser Weise abgegolten werden. Die grundsätzliche Beitragsorientierung von Verbänden schließt also eine Preisfinanzierung im letztgenannten Fall nicht aus.

³⁰ Vgl. etwa Robert Purtschert, Das FST-Marketingmodell für Nonprofit-Organisationen, in: Die Unternehmung, Heft 5, 43. Jahrgang 1989, S. 405ff.

³¹ Vgl. zur Theorie der öffentlichen Güter (Kollektivgüter) etwa Hans Hirsch, Öffentliche Güter, in: Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft, hrsg. von Karl Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 1077ff.

³² Vgl. hierzu Mancur Olson, Die Logik kollektiven Handelns, Tübingen 1968, S. 49ff.

³³ Vgl. Robert Purtschert, a.a.O., S. 410.

Da der Zusammenhang zwischen Leistung und Gegenleistung in Verbänden meist mittelbar ist, läßt sich für den Mittelgeber die Verwendung seiner Beiträge, Spenden oder Subventionen nur schwer nachvollziehen. Es können Informationsasymmetrien entstehen, die der Verband zum Beispiel in Form von vertrauensbildenden Corporate Identity Maßnahmen abbauen kann.

4. Erfolgskontrolle

Die Kontrolle des Erfolgs, verstanden als Grad der Zielerreichung, setzt die Definition verbandlicher Ziele voraus. Dabei sind Art, Umfang und zeitlicher Bezug der Ziele festzulegen.³⁴ Geht man von der Bedarfsdeckung (Effektivität) als allgemeinem Oberziel aus, so lassen sich für die einzelnen Leistungsbereiche entsprechende Teilziele formulieren. Das Bereichsziel der Mitgliederberatung könnte beispielsweise lauten: "Die Mitglieder sollen mit der Beratungsleistung des Verbands im Jahre 1996 sehr zufrieden sein". Da es sich hier um eine qualitative Zielgröße handelt, ist die Messung des Zielerreichungsgrads im Verband weitaus aufwendiger als die Gewinnermittlung der Unternehmung. Als Meßmethode kommt in erster Linie die Befragung der Leistungsempfänger - hier der Mitglieder - in Betracht. Aus den Befragungsergebnissen läßt sich dann deren Zufriedenheitsgrad ermitteln. Dieses Verfahren kann grundsätzlich in allen Leistungsbereichen des Verbands eingesetzt werden.

Auch wenn Effektivität das verbandliche Zielsystem dominiert, gilt es, die zweite Erfolgskomponente, die Wirtschaftlichkeit, ebenfalls zu berücksichtigen.³⁵ Zumindest langfristig wird der Verband nur dann seiner Bedarfsdeckungsaufgabe gerecht, wenn er es versteht, seine Ressourcen optimal einzusetzen.

Das wesentliche Problem verbandlicher Erfolgsmessung liegt in der Bestimmung eines Gesamterfolgs. Eine bloße Addition von Teilerfolgen wie bei der Unternehmung ist nicht möglich. Ein Lösungsansatz stellt die Gewichtung der Teilerfolge mit Hilfe von Leistungsprioritäten dar.

5. Marktliche Konkurrenz

Erwerbswirtschaftliche Unternehmen sehen sich häufig einer Vielzahl von Mitbewerbern ausgesetzt (polypolistische Konkurrenz, Oligopol), mit denen sie um die Käufergunst konkurrieren müssen. Verbände hingegen sind oft auf ihren "Märkten"³⁶ Monopolist. Im Falle von Kammern besteht sogar eine Zwangsmitgliedschaft. Allerdings besteht nicht selten für die potentiellen oder tatsächlichen Mitglieder von Verbänden die Möglichkeit, zumindest dort, wo Dienstleistungen angeboten werden, etwaige Substitutionskonkurrenz in

³⁴ Vgl. hierzu etwa Edmund Heinen, Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Industriebetriebslehre, hrsg. von Edmund Heinen, 7. Auflage, Wiesbaden 1983, Seite 28.

³⁵ Vgl. Peter Schwarz, Erfolgsorientiertes Verbandsmanagement, a.a.O., S. 162ff.

³⁶ Blümle und Schwarz sprechen in diesem Falle nicht von Märkten. Vgl. Peter Schwarz und Ernst-Bernd Blümle, a.a.O., S. 285.

Anspruch zu nehmen. Beispielsweise können die Mitglieder auf die Betriebsberatung eines Wirtschaftsverbandes verzichten und sich an eine externe Unternehmensberatung wenden. Der vielfach geringe marktliche Druck kann den Zwang zur Anpassung an Umweltveränderungen oder die Bedürfnisse der Leistungsadressaten verringern.

6. Einflußnahme auf politische Einstellungen und Verhaltensweisen

Zu den Aufgaben vieler Verbände zählen beispielsweise:

- die wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder gegenüber dem politisch-administrativen System zu vertreten,
- bestimmte religiöse oder politische Überzeugungen in der Öffentlichkeit zu repräsentieren,
- auf gesellschaftliche Mißstände und (positive wie negative) Entwicklungen hinzuweisen,
- sowie durch soziale Dienste diese zu korrigieren beziehungsweise zu fördern und für die Finanzierung dieser Dienste zu werben (etwa im Rahmen des Spendenmarketings).

Erwerbswirtschaftliche Betriebe sind bestrebt, die von ihnen produzierten Sach- und Dienstleistungen zu verkaufen. Aus diesem Grunde versuchen sie, die Akzeptanz ihrer Produkte bei den Kunden zu erhöhen und auf das Kaufverhalten der Konsumenten einzuwirken. Verbände versuchen demgegenüber oft, für bestimmte soziale Ideen und politische Überzeugungen zu werben sowie auf gesellschaftliche und politische Entwicklungen Einfluß auszuüben. Deshalb ist für sie ein intensiver Kontakt mit den Medien und dem politisch-administrativen System von hoher Bedeutung. Verbände betreiben also das, was man als "**Beeinflussung sozialer und politischer Einstellungen und Verhaltensweisen**" bezeichnen könnte. Die politische Meinung eines Menschen oder seine grundlegenden gesellschaftlichen Wertvorstellungen dürften im allgemeinen wesentlich schwieriger zu beeinflussen sein als etwa seine Präferenzen hinsichtlich bestimmter Produkte. Dies trägt dazu bei, daß der Kommunikationspolitik in Verbänden ein hoher Stellenwert zukommt und diese teilweise auf ganz andere Kommunikationsinstrumente (zum Beispiel Streiks, Flugblattaktionen oder Demonstrationen) zurückgreifen müssen.