

## Innerverbandliche Heterogenität und die Vertretungswirksamkeit deutscher Arbeitgeberverbände

Behrens, Martin; Helfen, Markus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Behrens, M., & Helfen, M. (2009). Innerverbandliche Heterogenität und die Vertretungswirksamkeit deutscher Arbeitgeberverbände. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 16(1), 5-24. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344118>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Martin Behrens, Markus Helfen\*

## **Innerverbandliche Heterogenität und die Vertretungswirksamkeit deutscher Arbeitgeberverbände\*\***

**Zusammenfassung** – Der vorliegende Beitrag analysiert die Auswirkungen der innerverbandlichen Heterogenität auf die Vertretungswirksamkeit von Arbeitgeberverbänden. Unter Rückgriff auf die Daten der Aachener Befragung „Wirtschaftsverbände in Deutschland 2005/2006“ wird der Frage nachgegangen, wie sich unterschiedliche Aspekte verbandlicher Heterogenität auf den Organisationsgrad, die Politikbeeinflussung und den tarifpolitischen Erfolg deutscher Arbeitgeberverbände auswirken. Die vorgenommene multivariate Analyse zeigt, dass Heterogenität unterschiedliche Wirkung entfaltet, je nach dem ob Heterogenität auf die Domänenabgrenzung oder die Mitgliederstruktur bezogen wird. Während sich eine höhere Homogenität der Interessendomäne positiv auf den Organisationsgrad von Arbeitgeberverbänden auswirkt, findet sich auf der Ebene der Zusammensetzung der Mitgliedschaft eine negative Assoziation zwischen der Homogenität und dem Organisationsgrad.

### **Interest Heterogeneity and the Effectiveness of German Employer Associations**

**Abstract** – Since the Eastern Enlargement of the EU, the conditions in which trade unions operate in Central Eastern Europe have changed considerably. The influence of the communist heritage and the dilemmas of the transformation period are losing their importance. Using the example of the Solidarity union, the article analyses the organisational change of unions in Central Eastern Europe. The failure of Solidarity's involvement in party politics has led to increasing attention being focused on workplace organizing activities following the Anglo-American model. The young union activists develop a different self-conception from older unionists. The reference to Solidarity's history is disappearing, which leads to conflicts about the union's identity and its goals. The new union organisations are born from resistance to abusive practices of employers and lack a strong collective identity which makes it difficult in the long term to stabilise membership. The introduction of works councils has had only a marginal influence on trade unions and industrial relations. The paper is based on qualitative semi-structured interviews with trade unionists in Solidarity's headquarter and in four manufacturing plants in Poland.

Key words: **employer associations, interest representation, interest heterogeneity**

---

\* Dr. (USA) Martin Behrens, Jg. 1967, Wissenschaftler am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (WSI), Hans-Böckler-Str. 39, D – 40476 Düsseldorf. E-mail: Martin-Behrens@boeckler.de.

Dr. Markus Helfen, Jg. 1974, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, FU Berlin, Boltzmannstr. 20, D – 14195 Berlin. E-Mail: Markus.Helfen@fu-berlin.de.

\*\* Artikel eingegangen: 10.6.2008  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 6.1.2009.

## 1. Einleitung: Die Widersprüche der Heterogenität

Mit den deutlich sichtbaren Desintegrationstendenzen im Bereich deutscher Arbeitgeberverbände rückt spätestens seit Mitte der 1990er Jahre die „verbandliche Heterogenität“ erneut ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Vereinfacht lässt sich ein derzeit populäres Argument zur Erklärung der Vertretungs(un-)wirksamkeit der Arbeitgeberverbände wie folgt skizzieren: Mit einer zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaft differenzieren sich die tarifpolitischen Interessenlagen der Unternehmen aus. Vor allem große Unternehmen profitieren von den Möglichkeiten zur Lohnkostenarbitrage, die eine grenzüberschreitende Wirtschaftstätigkeit bietet, während überwiegend die kleineren und mittleren Unternehmen zusätzlich unter Kostendruck geraten. Auch wenn es einzelne kleine und mittlere Unternehmen schaffen, sich in geschützten Nischen des nationalen Marktes einzurichten, bewirkt dieser Wandel in den lohnpolitischen Rahmenbedingungen eine Heterogenisierung der durch die Arbeitgeberverbände zu vertretenden Interessen (Zimmer 2002).

Aus Sicht der Vertretungswirksamkeit der Arbeitgeberverbände erscheint eine solche Heterogenisierung der Interessen in zweierlei Hinsicht als problematisch: Erstens differenzieren sich die Interessenlagen der Unternehmen aus, treffen aber zugleich auf eine institutionelle Struktur tarifpolitischer Interessenvermittlung, die darauf ausgerichtet ist, innerhalb des Tätigkeitsgebietes eines Verbandes flächendeckend bestimmte Mindestbedingungen zu fixieren (Thelen 2000). Zweitens wird die Interessenaggregation und -artikulation durch die Verbände erschwert, da der Korridor gemeinsamer Interessenpositionen vermeintlich schmaler wird. Die Folgen der Ausdifferenzierung von Mitgliederinteressen und damit einer größer gewordenen Interessenheterogenität innerhalb der Verbände sind in Desintegrationsphänomenen zu erkennen: Mitgliederverlust (Ettl/Heckenroth 1996, Schroeder/Ruppert 1996), Durchsetzungsschwäche (Thelen 2000) und gespaltene Mitgliedschaften (Völkl 2002, Haipeter/Schilling 2006). In der Summe führt die Heterogenisierung dazu, dass Arbeitgeberverbände immer weniger in der Lage sind, eine kohärente verbandliche Politik zu formulieren und umzusetzen, so dass ihre Vertretungswirksamkeit leidet (Silvia/Schroeder 2007).

Neben den tarifpolitischen Implikationen berührt die Frage der Interessenheterogenität folglich an zentraler Stelle die Frage nach der geeigneten Organisation der Arbeitgeberverbände: Stellt verbandliche Heterogenität ein Problem für die Vertretungswirksamkeit dar, welches auf dem Wege des „richtigen“ organisatorischen Zuschnitts des Tätigkeitsbereiches (d.h. der Verbandsdomäne) gelöst werden kann?

Während ein Teil der Literatur zu Arbeitgeberverbänden diese Frage wenigstens implizit bejaht – etwa in Anschluss an Streeck (1989)<sup>1</sup> – widerspricht jedoch schon die Olson'sche Sicht der Heterogenitätsproblematik dieser Diagnose. Nach Olson sollte eine größere Gruppenheterogenität kollektives Interessenhandeln eher erleichtern als

---

<sup>1</sup> “Actually, judging from observed patterns of associability, capitalist interests rather appear broad, heterogeneous and complex that, to become narrow, homogeneous and simple enough for organization, they must be subdivided in a large number of specialized (sub-)domains” (Streeck 1989: 19).

erschweren, denn mit der Heterogenität steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich mindestens ein Gruppenmitglied findet, welches auch dann noch profitieren würde, wenn es die Kosten der Kollektivgutbereitstellung allein tragen müsste (Olson 1998).<sup>2</sup> Gelangt man also mit dem Domänenkonzept zu dem Schluss, dass für die Herstellung einer effektiven Vertretung kollektiver Interessen eine Homogenisierung der Verbandsdomäne (d.h. ein enger gefasster Zuschnitt von Verbandsgrenzen) anzustreben ist, da es Verbänden mit enger Domäne leichter fällt, die Mitgliedschaft auf gemeinsame Kollektivinteressen zu verpflichten, empfiehlt sich nach der Betrachtung von Olson das genaue Gegenteil, da bei größerer Heterogenität verbandliches Handeln eher durchzusetzen ist.

Mithin kann in Bezug auf die verbandliche Homogenität und Heterogenität von einer analytischen Unschärfe gesprochen werden, die widersprüchliche Diagnosen in Bezug auf die Vertretungswirksamkeit von Unternehmensverbänden hervorruft.<sup>3</sup> So kritisiert Traxler (1993: 676 f.), dass Interessenheterogenität einmal als individuelles Mitgliedsinteresse in Bezug auf ein gesetztes Organisationsziel (Olson 1998) verstanden wird, an anderer Stelle aber (in Form eines „objektivierten Interesses“) als Inputfaktor für kollektives Verbandshandeln (Offe/Wiesenthal 1980). Unser Ziel ist es daher, einen Beitrag für mehr Klarheit hinsichtlich der innerverbandlichen Heterogenität zu leisten, indem wir nachfolgend der Hypothese nachgehen, dass beide Ansätze Heterogenität auf zwei unterschiedliche Dimensionen beziehen, nämlich erstens auf die *inhaltliche Domänenabgrenzung* und zweitens auf die *Mitgliedschaftsstruktur*. Beide Formen der Heterogenität zeichnen sich darüber hinaus durch unterschiedliche Auswirkungen auf die Vertretungswirksamkeit von Verbänden aus.

In diesem Zusammenhang spielt es eine zentrale Rolle, wie die Auswirkungen der beiden Formen der Heterogenität auf die Vertretungswirksamkeit konzeptionell gefasst werden können. Um die unterschiedlichen Effekte einer heterogenen oder homogenen Interessendomäne bzw. einer heterogenen oder homogenen Mitgliedschaftsstruktur aufzuzeigen, favorisieren wir ein Konzept der Vertretungswirksamkeit, das zwei Dimensionen unterscheidet: Erstens unterscheiden wir eine nach „innen“ gerichtete Vertretungswirksamkeit, die sich im wesentlichen darauf bezieht, inwieweit ein Verband dazu in der Lage ist, seine business community zu erfassen. Zweitens betrachten wir eine nach „außen“ gerichtete Vertretungswirksamkeit gegenüber exter-

---

<sup>2</sup> Zugleich würde sich aber das Trittbrettfahrerproblem ausweiten, so dass die großen Unternehmen letztlich zu den tragenden Säulen von Verbänden verringerter Verbandsgröße werden. Zudem lässt sich die konkrete Unternehmensentscheidung zur Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband mit dem Olson'schen Ansatz nicht eindeutig bestimmen, da letztlich die Kriterien für Heterogenität bzw. Homogenität von Gruppen unbestimmt bleiben (Keller 1988).

<sup>3</sup> In eine solche Richtung argumentieren auch Streeck/Visser (2006), wobei sie dies insofern weiter differenzieren, als sie davon ausgehen, dass eine kleine Zahl von Großfirmen den Verbänden größere Kopfschmerzen bereitet als eine große Zahl von Kleinfirmen. Auch nach Traxler (1986) steigt die verbandliche Durchsetzungskraft mit der Verbandsgröße an. Zugleich aber wird die Interessenartikulation und -aggregation massiv erleichtert, wenn Verbände im Bereich der Aufgaben oder der Mitgliederdomäne hoch selektiv verfahren, dass heißt kleine, aber homogene Gruppen bilden.

nen Anspruchsgruppen, d.h. im Fall von Arbeitgeberverbänden vor allem gegenüber dem Gesetzgeber und den Gewerkschaften. Diese Unterscheidung schließt an die in der Arbeitgeberverbandsliteratur weit verbreitete Vorstellung an, dass Arbeitgeberverbände eine – oftmals spannungsgeladene – Verbindung zwischen zwei Grundprinzipien herstellen müssen, und zwar zwischen der „Mitgliedschaftslogik“ und der „Einflusslogik“ (Schmitter/Streeck 1999) bzw. zwischen der „Verpflichtungsfähigkeit“ und der „Kompromissfähigkeit“ (Weitbrecht 1969). Anhand dieser Differenzierung der Vertretungswirksamkeit kann überprüft werden, ob sich der Einfluss von Heterogenität/Homogenität auf die Vertretungswirksamkeit unterscheidet, je nachdem welche Form der Heterogenität betrachtet wird.

Der skizzierte Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Ausprägungen von Heterogenität und ihrer je spezifischen Wirkung auf die zwei Dimensionen der Vertretungswirksamkeit soll nachfolgend auch empirisch überprüft werden. Bislang ist eine empirische Prüfung im nationalen Kontext dadurch erschwert worden, dass zuverlässige Informationen über die Mitgliederstruktur und die verbandliche Organisationspraxis nur für eine sehr kleine Zahl von Arbeitgeberverbänden vorlagen oder die erhobenen Merkmale sich meist auf einige Rahmendaten zur Verbandsdomäne beschränkten, auch wenn eine große Zahl von Verbänden erfasst wurde. Mit dem Aachener Datensatz „Wirtschaftsverbände in Deutschland 2005/06“ steht nun eine empirische Grundlage zur Verfügung, die einen vertiefenden Einblick in Struktur und Politik deutscher Arbeitgeberverbände gewährt.

Die Analyse geht dabei in vier Schritten vor. Der folgende Abschnitt präzisiert und operationalisiert zunächst den Heterogenitätsbegriff, indem Heterogenität (bzw. Homogenität) von Verbänden nach Zuschnitt verbandlicher Domänen und nach Mitgliedschaftsstruktur unterschieden wird. Abschnitt 3 stellt den der Analyse zu Grunde liegenden Datensatz vor. Im vierten Abschnitt werden die Ergebnisse von drei multivariaten Schätzungen erläutert. Der abschließende Abschnitt 5 diskutiert die Ergebnisse mit Blick auf die Organisationsfähigkeit der deutschen Arbeitgeberverbände.

## 2. Interessenheterogenität und Vertretungswirksamkeit

Die Vertretungswirksamkeit von Arbeitgeberverbänden wird vor allem als Ergebnis ihrer Assoziierungsfähigkeit gedeutet, die ihrerseits von zwei zentralen Größen bestimmt wird: Neben der Zahl der Mitglieder, also der *Größe* eines Verbandes, spielt „*Encompassingness*“ eine herausragende Rolle (Streeck 1989). Während die Verbandsgröße einen quantitativen Aufschluss über den Umfang der durch einen Verband zu vertretenden Interessen gibt, bezeichnet *Encompassingness*, auf welchem politischen, räumlichen und branchenbezogenen Gebiet ein Verband eine Interessenvermittlung anstrebt, mithin wie ein Verband seine qualitative Verbandsdomäne definiert. Beide Zugangsweisen, sowohl die Bestimmung von Heterogenität anhand ausgewählter Kriterien der Zusammensetzung der Verbandsmitglieder und der sich dahinter verborgenden Interessen, als auch die über inhaltliche Domänen vermittelte Abgrenzung des Vertretungsbereichs haben durchaus ihre Berechtigung. Während der Zugang über die Domäne der Organisation „Arbeitgeberverband“ eine eigenständige Bedeutung für die Analyse einräumt, geht die Analyse der Größenstruktur der Verbandsmit-

glieder davon aus, dass ein Verband nur begrenzt dazu in der Lage ist, selbst die Mitgliedschaft nach zugelassenen Interessen zu selektieren. Der in der Folge vorgeschlagene Zugriff auf „Heterogenität“ unterscheidet daher analytisch eine über die Domänen- definition vermittelte Heterogenität von einer Heterogenität, die über die Zusammensetzung der Verbandsmitgliedschaft zustande kommt.

### **2.1 Domänen- definition und Vertretungswirksamkeit**

Über die Folgen unterschiedlich definierter Domänengrenzen liegt eine Reihe von Erkenntnissen vor. Eine Schlüsselvariable ist hierbei die Verbandsgröße, wonach insbesondere der (tarif-)politische Einfluss der Verbände davon abhängt, wie viele Mitglieder ein Verband organisiert. Zunächst gibt der absolute Mitgliederbestand Auskunft darüber, in welchem Ausmaß es einem Verband gelingt, Unternehmen an sich zu binden. Zudem hängen die finanziellen Ressourcen, die ein Verband für seine Organisation einsetzen kann, auch von der Anzahl seiner Mitglieder ab (Traxler 1995). Daneben wird allerdings auch die Legitimität eines Verbandes von den Beobachtern von Außen, sei es von der Öffentlichkeit, der Gewerkschaft oder dem Staat, anhand seiner Mitgliedsstärke beurteilt (Schmitter/Streeck 1999). Entsprechend stellt der Mitgliederbestand eine – wenn auch unscharfe – Spiegelung der inneren und gesellschaftlichen Legitimität des Verbandes dar.<sup>4</sup>

Der Zusammenhang zwischen Mitgliederbestand und Verbandsdomäne stellt sich wie folgt dar: Je weiter die Verbandsdomäne gewählt wird, desto größer ist die Zahl der potenziell erreichbaren Mitgliedsunternehmen, mithin die Verbandsgröße, und desto höher wird die Vertretungswirksamkeit aufgrund bloßer Masse an Mitgliedern sein. Neben den hier vernachlässigten räumlichen oder ideologischen Aspekten können vor allem zwei zentrale Dimensionen unterschieden werden, nach denen die Verbandsdomäne variieren kann, und zwar die branchenbezogene und die politische Verbandsdomäne.

Im Zusammenhang mit der Teilhabe der Mitgliedsunternehmen ist vor allem die Betrachtung der branchenbezogenen Verbandsdomäne relevant. Eine Ausweitung der Vertretungsdomäne auf mehrere Branchen führt dazu, dass potenziell mehr Unternehmen zu erreichen sind. So zeigen zum Beispiel lokale oder regionale Wirtschaftsverbände oft eine branchenmäßige Ausweitung der Verbandsdomäne, in dem sie sich gegenüber allen Unternehmen öffnen, die am jeweiligen Sitz tätig sind. Dies gibt ihnen die Möglichkeit, sich als wahrnehmbare Vertretung der Wirtschaft am Ort zu positionieren.

Als zweite Dimension der Verbandsdomäne kommt die politische Domäne zum Tragen, d.h. die politisch-inhaltliche Ausrichtung des Verbandes, die sich aus der Definition der Politikfelder ergibt, in denen ein Verband aktiv sein will. Je mehr solche Politikfelder angesprochen werden, desto mehr Mitgliedsunternehmen zieht ein Verband an, da auf diese Weise Unternehmen unter dem Dach einer Organisation zu-

---

<sup>4</sup> Der Mitgliederbestand bestimmt mit über die politische Stärke eines Verbandes, ist mit dieser allerdings nicht gleichzusetzen, da er wenig über die Mobilisierbarkeit der Mitglieder, die Qualität der Mitgliederbindung oder den politischen Einfluss eines Verbandes in einer konkreten Entscheidungssituation aussagt (Dahrendorf 1959; Müller-Jentsch 1997).

sammengeführt werden können, deren politischer Organisationsbedarf sich im Grunde auf unterschiedliche Politikfelder bezieht. Im Falle der Arbeitgeberverbände kommen vor allem Mischformen in Betracht, die neben der Tarifpolitik auch die wirtschaftspolitischen Interessen ihrer Mitglieder aggregieren und artikulieren.

In der Verbandsliteratur sind mit den unterschiedlichen Optionen, die Verbandsdomäne zu definieren, verschiedene Vor- und Nachteile in Verbindung gebracht worden (Schmitter/Streeck 1999; Traxler 1986). Eine enge Abgrenzung führt dazu, dass die bestehenden Mitglieder eine stärkere Identifikation mit dem Verband aufbauen können und homogener in ihren Vorstellungen und ihrem Vertretungsbedarf sind. Der Nachteil ist darin zu erkennen, dass bei starker Ähnlichkeit der Mitgliedsunternehmen auch eine große Konkurrenz gegeben sein kann, schließlich stehen die Unternehmen als Marktteilnehmer in der Regel im Wettbewerb zueinander. Zudem könnten potentiell beitriftswillige Unternehmen, die sich allerdings nicht als zugehörig zu einer bestimmten Gruppe von Unternehmen definieren, nicht angesprochen fühlen, so dass der Kreis der Mitglieder klein bleibt. Demgegenüber kann eine weite Definition der Domäne die Schwelle bislang unorganisierter Unternehmen zum Beitritt absenken und auf diese Weise die Verbandsgröße erhöhen, jedoch auf Kosten der Homogenität der bestehenden Mitgliedschaft. Zentral ist also für den Zusammenhang zwischen Verbandsdomäne und Verbandsgröße, dass – je nachdem, welche Kombination aus Branchendomäne und politischer Domäne gewählt wird – mit einer weiten (engen) Domänendefinition die Wirksamkeit der Interessenvertretung beeinflusst werden kann.

## **2.2 Unternehmensgröße und Vertretungswirksamkeit:**

### ***Die Analyseebene der Mitgliedschaft***

Im Zuge der sichtbar gewordenen innerverbandlichen Auseinandersetzungen um die Tarifpolitik – z.B. im Bereich von Gesamtmetall – trat spätestens Mitte der 1990er Jahre mit der Größe der Mitgliedsunternehmen ein weiteres Kriterium zur Bestimmung von Heterogenität ins Rampenlicht, welcher heute als eigenständiger Erklärungsfaktor etabliert zu sein scheint (Völkl 2002; Traxler 2007; Streeck/Visser 2006). Den Unterschieden zwischen kleinen und großen Unternehmen liegt zugrunde, dass die Interessen und Probleme von kleineren Unternehmen in der Tarifpolitik anders strukturiert sind als die von größeren Konzerngesellschaften. Großunternehmen sind etwa in der Lage, auch höhere Lohnabschlüsse zu verkraften, da ihre Produktionsstrukturen auf hohe Kapitalintensität ausgerichtet sind, weitergehende Flexibilisierungsoptionen der Tarifregelungen im Hinblick auf betriebsbezogene Kompensationsgeschäfte tatsächlich genutzt werden und Aufgaben teilweise zwischen den Standorten mit unterschiedlichen Entlohnungsbedingungen verschoben werden können. Umgekehrt weisen kleinere Betriebe häufig personalkostenintensivere Produktionsstrukturen auf, die sie gegenüber Lohnsteigerungen empfindlicher machen. Für die Interessenaggregation der Verbände bedeutet dies, dass die Tarifpolitik je nach Größenstruktur der Unternehmen einer Branche unterschiedlich ausgerichtet ist, um diesen Unterschieden Rechnung zu tragen.

Wie nicht zuletzt Völkl in diesem Zusammenhang ausgeführt hat, kann sich bei einer gegebenen Definition der Verbandsdomäne eine heterogene Größenstruktur der

Mitgliedsunternehmen als wertvolle Organisationshilfe für Arbeitgeberverbände erweisen. Dies liegt daran, dass es die kleinen, vermeintlich wirtschaftlich schwächeren Mitglieder den Großunternehmen erlauben, sich tarifpolitisch hinter diesen zu verstecken. Die Großunternehmen tragen hingegen einen überproportionalen Anteil der für die Verbandsarbeit notwendigen Ressourcen (Völkl 2002). Was also die wirtschaftliche Schwäche des Einen ist, erscheint in den Augen der Anderen als wertvolle Ressource für die tarifpolitische Auseinandersetzung mit den Gewerkschaften. Diese Effekte komplementärer Anreizstrukturen innerhalb von Arbeitgeberverbänden verdeutlichen, dass die vorgefundene Abgrenzung der Branchen- und Politikdomäne nicht allein für die Heterogenität von Arbeitgeberverbänden verantwortlich ist. Darüber hinaus gilt es, auch die Größenzusammensetzung der Mitgliedschaft selbst in den Blick zu nehmen.

### **3. Der Datensatz „Wirtschaftsverbände in Deutschland 2005/06“**

Die nachfolgende Analyse der Auswirkungen der verbandlichen Heterogenität auf die Vertretungswirksamkeit von Arbeitgeberverbänden beruht auf Daten, die mit einer schriftlichen Befragung von Geschäftsführern und Vorstandsmitgliedern von deutschen Wirtschaftsverbänden gewonnen wurden. Als Ausgangspunkt der Datenerhebung diente eine Auswahlgrundlage, die aus verschiedenen Sekundärquellen und Internetrecherchen erstellt worden ist, in denen Wirtschaftsverbände verzeichnet sind (Hoppenstedt, Oeckl). Insgesamt wurden 1054 Verbandsadressen erfasst. In zwei Wellen wurde ein querschnittsbezogener Datensatz für das Doppeljahr 2005/06 mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens erhoben. Insgesamt haben sich 244 Geschäftsführer von verschiedenen deutschen Wirtschaftsverbänden an der Befragung beteiligt. Die Befragung erstreckt sich inhaltlich auf Themengebiete, die von allgemeinen Angaben zur Verbandsorganisation (u. a. Verbandsdomäne, -größe und -gliederung), über Angaben zu den Verbandsmitgliedern (u. a. Mitgliederstand und -entwicklung, Zu- und Abgangsgründe) und zu den politischen Leistungen der Verbände bis hin zu Angaben über die Verbandsführung (u. a. Aufgabenbereich und Berufserfahrung der Leitungspersonen) reichen.

Die Einordnung von Verbänden nach ihrem Tätigkeitsfeld, d.h. der politischen Interessendomäne des Verbandshandelns, wird in der vorliegenden Studie ausschließlich nach der Selbstzuschreibung der Verbände vorgenommen. Von den 244 antwortenden Verbänden ordnen sich 140 Verbände selbst als Arbeitgeberverband bzw. Verband mit Arbeitgeberfunktion ein, 45 Verbände sehen sich als Industrieverband und 43 finden sich in der Kategorie der Innungen. Etwa 7 Prozent sehen sich selbst als Selbständigenverbände bzw. verfolgen eng umgrenzte thematische Schwerpunkte, so dass sie aus der weiteren Analyse ausgeschlossen bleiben.

Für die hier vorgenommene Analyse sind ausschließlich Arbeitgeberverbände von Interesse, die direkt Mitgliedsunternehmen organisieren, da sich hier etwaige Auswirkungen einer Heterogenisierung der Mitgliedschaft zeigen sollten. Deshalb haben wir aus der Gesamtzahl der antwortenden Arbeitgeberverbände diejenigen ausgewählt, die sowohl im Rahmen der Tarifpolitik tätig sind als auch direkt Unternehmen organisieren. Das bedeutet, dass außer themenbezogenen Verbänden, Selbständigen- und reinen Industrieverbänden auch Spitzen- und Dachverbände sowie die Innungen aus der



Betrachtung ausgeschlossen bleiben. Von den 128 verbleibenden Verbänden mit tarifpolitischen Aufgaben sind 74,2 Prozent reine Arbeitgeberverbände und 25,8 Prozent gemischte Industrie- und Arbeitgeberverbände. Die Durchschnittsgröße der so abgegrenzten Verbände beträgt 557 Mitgliedsunternehmen. Diese Mitgliedsverbände sind überwiegend auf der Landesebene tätig (80,5 Prozent), in einigen Fällen aber auch auf der Bundesebene. Gut zwei Drittel dieser Verbände sind in den Jahren zwischen 1945 und 1990 gegründet worden und das Durchschnittsalter beträgt 56 Jahre. Die Mitgliederstruktur des durchschnittlichen Verbandes wird von den Unternehmen zwischen 20 und 100 Mitarbeitern geprägt und von Firmen, die bereits zwischen 25 und 35 Jahren am Markt tätig sind. Im groben Überschlag bedeuten diese Angaben, dass die erfassten Verbände für die Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen von ca. 4 bis 5 Millionen Arbeitnehmern zuständig sind. In Bezug auf die Größe des hauptamtlichen Apparats der Verbandsorganisation sind zwei Kriterien erhoben worden, und zwar der Mitarbeiterstab und die Haushaltsgröße des Verbandes. Die in die Analyse einbezogenen Verbände beschäftigen im Durchschnitt 11 Mitarbeiter und 39 Prozent haben ein jährliches Budget zwischen 750.000 und 2,5 Mio. €. Weitere 47 Prozent haben ein jährliches Budget unter 750.000 €, die verbleibenden 14 Prozent verfügen über mehr als 2,5 Mio. € pro Jahr. Schließlich kann gesagt werden, dass die vorliegende Stichprobe Arbeitgeberverbände aus allen Wirtschaftszweigen erfasst, wobei das verarbeitende Gewerbe und die Rohstoffgewinnung insgesamt mit 55,5 Prozent vertreten sind. Die Metallindustrie, Druckereien, das Ernährungsgewerbe und die Chemieindustrie stellen die wichtigsten Unterbranchen dar. Die übrigen Verbände operieren im Baugewerbe und in Dienstleistungsbranchen, mit dem Handel als dem wichtigsten Zweig.

#### **4. Der Einfluss von Heterogenität auf die Vertretungswirksamkeit von Arbeitgeberverbänden**

##### **4.1 *Multivariates Modell***

###### *Abhängige Variable*

In der Folge werden drei Aspekte der Vertretungswirksamkeit von Arbeitgeberverbänden näher analysiert (s. zu den Definitionen, Stichprobenmittelwerte und -anteilen aller Variablen die Übersicht in Tab. 1). In einer ersten Schätzung wird der Organisationsgrad des Verbandes als abhängige Variable eingeführt. Ein Verband kann als erfolgreich angesehen werden, wenn er es vermag, einen möglichst großen Anteil der potentiellen Mitglieder seiner Vertretungsdomäne für die Mitgliedschaft zu gewinnen. Der Organisationsgrad (in Prozent) beruht auf der Selbsteinschätzung der befragten Geschäftsführer.

Als zweite abhängige Variable wird der Einfluss des Verbandes auf Gesetzesformulierungen untersucht. Im Rahmen der Lobbyarbeit kann es als Hauptziel der Verbände gesehen werden, bei Gesetzgebungsverfahren bestimmte Passagen dieser Gesetze in ihrem Sinne zu beeinflussen. Ein drittes Schätzmodell untersucht schließlich den Erfolg der Arbeitgeberverbände bei Verhandlungen mit den Gewerkschaften. Die befragten Geschäftsführer wurden auch hier um eine Einschätzung darüber gebeten, wie sie die Leistung des eigenen Verbandes in Tarifverhandlungen bewerten. Beide Indikatoren für die Vertretungswirksamkeit eines Verbandes messen das subjektive

Erfolgsempfinden der befragten Geschäftsführer, könnten also durch Verzerrungen einer positiven Selbsteinschätzung gekennzeichnet sein. Insgesamt zeigt das Antwortverhalten aber eine reguläre Streuung um den Mittelwert der Einschätzungsskala, so dass diese Selbsteinschätzungen als Indikatoren genutzt werden können.<sup>5</sup>

**Tab. 1: Definitionen der Variablen und Häufigkeiten**

Variable	Werte	Relative Häufigkeit/ Mittelwert (n=76)
Abhängige Variablen		
Organisationsgrad	Verhältnis von tatsächlichen zu möglichen Mitgliedsunternehmen (in Prozent)	57,50
Einfluss auf Gesetzesformulierung	Wie erfolgreich schätzen Sie die Einflussnahme auf Gesetzesformulierungen Ihres Verbandes ein? (1 = "sehr erfolglos" bis 5 = "sehr erfolgreich")	3,14
Erfolg bei Verhandlungen mit Gewerkschaften	Wie erfolgreich schätzen Sie die Leistung Ihres Verbandes beim Dialog bzw. der Verhandlung mit Gewerkschaften ein? (1 = "sehr erfolglos" bis 5 = "sehr erfolgreich")	3,65
Unabhängige Variablen		
Kleine Unternehmen sind wichtigste Mitgliedergruppe	Mitgliedsgruppe nach Zahl der Beschäftigten in den Mitgliedsunternehmen (1 = wichtigste und zweitwichtigste Mitgliedsgruppe bis unter 20 bzw. 20 bis 100 Beschäftigte, 0 = andere, Dummy)	0,51
Einfluss Großunternehmen	Welchen Einfluss haben einzelne Großunternehmen auf die Meinungs- und Willensbildung Ihres Verbandes? (1 = „starken bis sehr starken Einfluss“, 0 = andere, Dummy)	0,13
Branchendomäne	In welchem fachlichen Bereich ist Ihr Verband tätig? (1 = Branchenübergreifender Verband, 0 = Fachverband einer Branche, Dummy)	0,09
Politische Domäne	Für welche Verbandsart, bezogen auf die Hauptausrichtung der Verbandstätigkeit, führt Ihre Verbandsstelle als abgeschlossene Einheit die Geschäfte? (1 = Industrie- und Arbeitgeberverband, 0 = nur Arbeitgeberverband, Dummy)	0,30
Zahl der Mitglieder	Zahl der Unternehmensmitglieder (log)	5,26
Ostdeutschland	Regionaler Tätigkeitsbereich in Ostdeutschland (1 = Ostdeutschland, 0 = Westdeutschland, Dummy)	0,14
Mobilisierung	Welche Bedeutung weisen Sie der Mobilisierung der Mitglieder zu Aktionen zu? (1 = "sehr unwichtig" bis 5 = "sehr wichtig")	2,89
Sozialpartnerschaft	Die deutsche Sozialpartnerschaft ist ein Vorteil im internationalen Wettbewerb. (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“)	2,67

<sup>5</sup> Zum Test wurden zudem alternative Schätzungen durchgeführt (siehe Anhang E), die im Bereich der kategorialen abhängigen Variablen (Einfluss auf die Gesetzesformulierung, Erfolg in Verhandlungen mit Gewerkschaften) die ursprünglich fünf Merkmalsausprägungen zu jeweils drei Stufen zusammenfassen (1 = niedriger Erfolg, 2 = mittlerer Erfolg, 3 = großer Erfolg). Durch diese Schätzvariante soll überprüft werden, ob die Aussagekraft der Modelle darunter leidet, dass einige Zellen unbesetzt bzw. zu niedrig besetzt sind. Die in Anhang E präsentierten Schätzmodelle bestätigen weitgehend die in den folgenden Abschnitten geschilderten Befunde.

### *Unabhängige Variablen*

Zur Bestimmung der Einflussfaktoren für die drei genannten Aspekte der Vertretungswirksamkeit von Arbeitgeberverbänden wurde jeweils ein identischer Satz unabhängiger Variablen zu Grunde gelegt. Alle drei Schätzungen enthalten zunächst die Merkmale der verbandlichen Heterogenität. Hinsichtlich der inhaltlich-politischen Verbandsdomäne (s. Abschnitt 2.1) werden die Variablen „Branchendomäne“ und „politische Domäne“ in die Schätzung eingeführt. Die Variable „Branchendomäne“ nimmt hierbei den Wert „1“ an, wenn der Verband nach Angabe der befragten Geschäftsführung als branchenübergreifender Verband fungiert. Die Variable „politische Domäne“ nimmt den Wert „1“ an, wenn der Verband neben der Rolle eines Arbeitgeberverbandes gleichzeitig die Funktion eines Wirtschaftsverbandes wahrnimmt, also sowohl die produkt- als auch die arbeitsmarktbezogenen Interessen der Mitgliedschaft vertritt. Wie eingangs begründet, weist ein Arbeitgeberverband eine vergleichsweise größere Heterogenität auf, wenn er seine Mitglieder branchenübergreifend organisiert oder als „gemischter“ Verband gleichzeitig die arbeitsmarkt- und produktmarktbezogenen Interessen seiner Mitglieder vertritt.

Zwei weitere Variable untersuchen Heterogenität auf der Ebene der Zusammensetzung der Mitgliedschaft (s. Abschnitt 2.2). Die erste Variable „wichtigste Mitgliedergruppe = Kleinunternehmen“ identifiziert zunächst jene Verbände, die nach eigener Angabe von Klein- und Mittelunternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten geprägt werden. Diesen Verbänden wird eine vergleichsweise homogene Zusammensetzung der Mitgliedschaft unterstellt. Diese Operationalisierung beruht auf einer Abfrage der wichtigsten Mitgliedergruppe der Verbände, bei der die befragten Geschäftsführungen gebeten wurden, die unterschiedlichen Mitgliedsgruppen des Verbandes gemäß ihrer zahlenmäßigen Stärke innerhalb des Verbandes in eine Rangfolge zu bringen.<sup>6</sup> Das ausschlaggebende Zuordnungskriterium für die Gruppierung war die Beschäftigtenzahl der Mitgliedsunternehmen. Als Verbände deren Mitgliedschaft von einer homogenen Gruppe von Kleinunternehmen dominiert wird, wurden nur solche Fälle berücksichtigt (mit „1“ kodiert), bei denen sowohl die erst- als auch die zweitwichtigste Mitgliedergruppe aus dem Bereich unter 100 Beschäftigten stammen. Alle übrigen Fälle müssen bezüglich der Unternehmensgröße der Mitgliedschaft als vergleichsweise heterogen angesehen werden, da sie sowohl kleinere als auch (sehr) große Unternehmen organisieren.

Darüber hinaus berücksichtigen alle drei Schätzmodelle eine weitere Heterogenitätsvariable, die sich auf die Zusammensetzung der Mitgliedschaft bezieht, und zwar die Einschätzung der befragten Geschäftsführungen bezüglich des Einflusses einzelner Großunternehmen auf die Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse des Verbandes („1“ starker bis sehr starker Einfluss, „0“ übrige Verbände). Mit Aufnahme dieser Variable wird nach Heterogenität kontrolliert, die dadurch entstehen kann, dass ein Verband zwar mitgliedsmäßig überwiegend von kleinen und mittleren Unterneh-

---

<sup>6</sup> Insgesamt standen fünf Kategorien zur Auswahl: unter 20 Beschäftigte, 20 bis 99 Beschäftigte, 100 bis 249 Beschäftigte, 250 bis 499 Beschäftigte und 500 Beschäftigte und mehr.

men bevölkert wird, diese aber von einzelnen Großunternehmen in der Willensbildung dominiert werden. Zudem wird damit das allgemeine Argument von Olson – aber auch von anderen Autoren (u.a. Traxler 2007) – abgebildet, dass Großunternehmen eine entscheidende Rolle in der Mitgliedschaft von Arbeitgeberverbänden spielen. Wie die bivariate Verteilung der vier hier eingeführten Heterogenitätsvariablen zeigt, weisen diese vernachlässigenswerte Kontingenzen untereinander auf (Tabellen A bis D im Anhang).

### *Kontrollvariablen*

Neben diesen Heterogenitätsmerkmalen berücksichtigen alle drei Schätzmodelle eine Reihe von Kontrollvariablen. Neben der logarithmierten Zahl der Verbandsmitglieder als Indikator für die absolute Größe des Verbandes (nicht zu verwechseln mit der oben berücksichtigten Größenstruktur der Mitgliedsunternehmen) wurde auch der regionale Tätigkeitsbereich (Wert „1“, wenn dieser Ostdeutschland umfasst) in die Schätzung einbezogen. Während die Größe des Verbandes die Wechselwirkung mit den Variablen „Branchendomäne“ und „politische Domäne“ in Bezug auf die Heterogenität kontrolliert – die Mechanismen wurden in Abschnitt 2 dargelegt – kontrolliert die Mitgliedergröße darüber hinaus auch die Verfügbarkeit von Ressourcen. So ist zu erwarten, dass sich mit steigender Mitgliederzahl nicht allein das Budget des Verbandes erhöht, sondern darüber hinaus auch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sich ein Verband eine hauptamtliche Geschäftsführung leisten kann. Die Dummyvariable für Ostdeutschland kontrolliert die besonderen Bedingungen der vergleichsweise jungen Geschichte der Arbeitgeberverbände in den neuen Ländern, die von den vielfach beschriebenen Problemen der Verankerung der westdeutschen Institutionen der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland geprägt sind (Henneberger 1993, Schroeder 2000, Artus 2001).<sup>7</sup>

Mit der Variable „Mobilisierung“ wird die Bedeutung der Mitglieder mobilisierung zu Aktionen erfasst, die zugleich auch die im Verband bestehende Ausrichtung der Mitgliederrolle näher konkretisiert. So ist in der Arbeitgeberverbandsliteratur mehrfach die Annahme geäußert und auch empirisch belegt worden, dass „starke“ Verbände ihre jeweilige Stärke aus einem Gegnerbezug schöpfen (Schnabel/Wagner 1996; Müller-Jentsch 1997). So entsteht beispielsweise aus der Notwendigkeit, einer gewerkschaftlichen Streikdrohung zu widerstehen bzw. insgesamt die eigene Mitgliedschaft zu nach außen gerichteten Aktivitäten zu mobilisieren, auch ein Bedarf nach einer nach innen gerichteten Geschlossenheit des Verbandes, die sich wiederum in vergleichsweise großer Vertretungswirksamkeit manifestiert. Die zuletzt von Silvia/Schroeder vertretene Gegenhypothese geht hingegen davon aus, dass eben diese integrative Kraft des Gegnerbezugs im Zeitablauf verloren zu gehen drohe und es immer mehr auf „selektive Nutzenanreize“ ankomme, um die Beitritts- und Partizipationsbereitschaft der Unternehmen zu gewährleisten (Silvia/Schroeder 2007). Während also

---

<sup>7</sup> Ob es sich bei diesem „Ostdeutschland-Effekt“ um einen reinen Regionaleffekt, um den Ausdruck spezifisch ostdeutscher Branchen-/Eigentümerstrukturen oder aber um einen Effekt der vergleichsweise jungen Verbandsgründung handelt, muss an dieser Stelle offen bleiben. Wir danken einem anonymen Gutachter für einen entsprechenden Hinweis.

der Einfluss von Mobilisierungsfähigkeit im Bereich der Mitgliederbindung (erstes Schätzmodell) durchaus umstritten ist, ist dies im Bereich der Politikbeeinflussung und der Tarifpolitik (zweites und drittes Schätzmodell) nicht der Fall. Es ist hier davon auszugehen, dass größere Mobilisierungsfähigkeit sowohl die Durchsetzung der eigenen Ziele in Tarifverhandlungen als auch die Einflussnahme auf die Gesetzgebung positiv beeinflusst.

Schließlich berücksichtigt die Variable „Sozialpartnerschaft“ die politische Orientierung der befragten Geschäftsführungen. Eine ausgewiesene „sozialpartnerschaftliche“ Orientierung wird dann angenommen, wenn die Befragten dem folgenden Statement zustimmen: „Die deutsche Sozialpartnerschaft ist ein Vorteil im internationalen Wettbewerb.“ Mit dieser Variable wird der Versuch unternommen, das für Arbeitgeberverbände relevante Verhältnis zu den Gewerkschaften in ihrem Bereich allgemein einzufangen. Wie verschiedene Untersuchungen gezeigt haben, erwächst das Verhältnis zwischen Arbeitgeberverband und Gewerkschaft aus einem komplexen, prozesshaften und historisch gebundenen Zusammenspiel beider Seiten (Behrens/Jacoby 2004). Dieses Zusammenspiel verdichtet sich in den Einschätzungen der Geschäftsführer, die einen Verband operativ leiten, da sie es sind, die am häufigsten mit Gewerkschaftsvertretern zu tun haben. Eine positive Bezugnahme der Verbands-Geschäftsführer auf die Sozialpartnerschaft, die als das (noch) dominierende Modell der Arbeitgeber-Gewerkschaftsbeziehungen gelten kann, deutet zugleich auch auf ein eher kooperatives Verhalten der Gewerkschaften hin. Umgekehrt ist eine Ablehnung von Sozialpartnerschaft eher wahrscheinlich, wenn auch die Gewerkschaftspolitik konfliktär ausgerichtet ist (Hassel 1999, Streeck 1997). In der Folge gehen wir davon aus, dass ein sozialpartnerschaftliches Selbstverständnis den wahrgenommenen Erfolg von Arbeitgeberverbänden im Bereich des Lobbying positiv beeinflusst. Wir nehmen dies an, weil eine solche Orientierung und die damit verbundene „Gemeinwohlorientierung“ und Kooperationsbereitschaft den Arbeitgeberinteressen in den Augen der Adressaten von Lobbying eine besondere Legitimität verleiht.

Auf die Aufnahme von Branchendummies wurde aus methodischen und theoretischen Gründen verzichtet. Einerseits ist dieser Verzicht erforderlich, da es zu Kollinearität zwischen den Brancheneffekten und den Interessenhomogenitäts- bzw. -heterogenitätsvariablen kommt. So sind branchenübergreifende Verbände gerade nicht einer Branche zuzuordnen. Mithin ginge bei einer Aufnahme von Brancheneffekten die organisationspolitisch relevante Entscheidung für oder gegen eine Interessenstruktur verloren, die über Branchengrenzen hinweg gezogen wird. Andererseits kommt es uns darauf an, Aussagen zu den Effekten einer Heterogenisierung auf die Vertretungswirksamkeit von Verbandsorganisationen als solchen zu treffen. In diesem Zusammenhang sind Brancheneffekte auf die organisationsbezogene Vertretungswirksamkeit kaum zu begründen, die jenseits der erfassten Interessendomänen, der Mitgliedschaftsstruktur, der Region und der Mitgliederzahl liegen.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Dies bedeutet, dass wir davon ausgehen, dass die Umweltsituation der Verbände nicht von Brancheneffekten – jenseits der bereits erfassten und vielleicht weiterer, von uns aber nicht erhobener Unternehmensmerkmale – beeinflusst wird, da Verbände als Organisationen – anders etwa als Unternehmen – in erster Linie in einer politischen Umwelt tätig

#### 4.2 Schätzergebnisse

Die auf Grundlage des Untersuchungsdesigns definierten Schätzungen für die drei unterschiedlichen Aspekte der Vertretungswirksamkeit von Arbeitgeberverbänden zeigen die nachfolgend diskutierten Ergebnisse auf. Vorab sei darauf hingewiesen, dass im Falle des Organisationsgrades eine lineare Regression (OLS) zum Einsatz gelangt, während aufgrund der ordinalen Eigenschaften der unabhängigen Variablen „Einfluss auf Gesetzesformulierung“ und „Erfolg in Verhandlungen mit Gewerkschaften“ ordered-probit Modelle überprüft worden sind (Long 1997: 114ff.). Hinzuweisen ist auch darauf, dass die Schätzungen auf den Daten von „nur“ 76 Arbeitgeberverbänden beruhen. Dies erscheint uns aber nicht problematisch zu sein, weil erstens die grundlegenden Eigenschaften der Stichprobe aufrecht erhalten bleiben, etwa die Branchenverteilung und die Größenverteilung der Verbandsorganisationen. Zudem kann bei einer Zahl von geschätzten 650 bis 750 Arbeitgeberverbänden in Deutschland erwartet werden, dass relevante Ergebnisse trotz des Datenausfalls für die gesamte Population möglich sind.

**Tab. 2: Schätzungen des Einflusses der innerverbandlichen Heterogenität auf verschiedene Aspekte der Vertretungswirksamkeit**

	OLS AV: Organisationsgrad		Ordered Probit AV: Einfluss auf Gesetzesformulierung		Ordered Probit AV: Erfolg in Verhandlungen mit Gewerkschaften	
	Koeffizient	Standardf. A)	Koeffizient	Standardf. A)	Koeffizient	Standardf. A)
wichtigste Mitgliedergruppe (Kleinunternehmen)	-12,484**	5,419	-0,118	0,236	-0,348	0,263
Einfluss Großunternehmen	17,819***	5,687	-0,223	0,311	0,312	0,383
Branchendomäne	-14,032**	6,793	-0,336	0,451	0,675*	0,379
politische Domäne	6,175	5,318	0,573**	0,263	0,119	0,295
Mitgliederzahl (log)	-4,259**	1,660	0,195*	0,101	0,043	0,101
Ostdeutschland	-19,699***	6,590	-0,247	0,387	0,016	0,394
Mobilisierung	2,476	1,965	0,128	0,119	-0,052	0,111
Sozialpartnerschaft	0,239	1,821	0,336***	0,124	0,206*	0,108
Konstante	78,471***	12,799	-	-	-	-
F-Wert/Wald Chi <sup>2</sup> (df)	10.82*** (8)		22.10*** (8)		13.59* (8)	
Fallzahl	76		76		76	
R <sup>2</sup> /McFadden R <sup>2</sup>	0,40		0,10		0,04	

\*\*\*/\*\*/\* statistisch signifikant auf dem 10/5/1%-Niveau, A) Robuste Standardfehler (Huber-White sandwich estimator)

Im ersten Schätzmodell (abhängige Variable: Organisationsgrad) tragen beide Variablen, die Heterogenität hinsichtlich der Domäne zum Ausdruck bringen, unterschiedliche Vorzeichen, wobei allerdings nur der Koeffizient für die Branchendomäne signifi-

sind, die sich nicht gesondert entlang der Branche darstellen lässt. Anders formuliert: Aufgrund unserer Fragestellung wäre die zusätzliche Betrachtung der Branche redundant.

kant ist (5-Prozent-Niveau). Demnach sinkt der Organisationsgrad eines Verbandes (bei statistischer Kontrolle aller anderen Variablen) um 14 Prozentpunkte, wenn dieser als branchenübergreifender Verband operiert, d.h. eine vergleichsweise heterogene Domäne aufweist.

Beide Variablen, die Heterogenität auf der Ebene der Verbandsmitgliedschaft zum Ausdruck bringen, sind signifikant. Während aber in Bezug auf die Branchendomäne größere Heterogenität negativ mit dem Organisationsgrad assoziiert ist, kehrt sich dieser Zusammenhang bezogen auf die Größenstruktur der Verbandsmitgliedschaft um. So verringert sich ceteris paribus der Organisationsgrad um 12 Prozentpunkte, wenn der Verband von einer vergleichsweise homogenen Mitgliedschaftsstruktur im Sinne von Kleinunternehmen gekennzeichnet ist (Signifikanz auf dem 5-Prozent-Niveau). Geben die befragten Geschäftsführer hingegen einen bedeutenden Einfluss einzelner Großunternehmen zu Protokoll, was von uns als ein Kennzeichen für Heterogenität der Mitgliedschaftsstruktur interpretiert wird, dann fällt der Organisationsgrad deutlich höher aus (signifikant auf dem 1-Prozent Niveau). Insgesamt deutet sich also an, dass sich der Einfluss einer heterogenen Verbandsdomäne von einer heterogenen Zusammensetzung der Mitgliedschaft unterscheidet, wenn es um die Fähigkeit von Arbeitgeberverbänden geht, Mitglieder an sich zu binden.

Weiterhin sind die Schätzergebnisse für einige Kontrollvariablen interessant. So weist die Anzahl der Verbandsmitglieder (log.) eine negative Assoziation mit dem Organisationsgrad auf (signifikant auf dem 5-Prozent-Niveau), d.h. der von den Verbänden erreichte Organisationsgrad sinkt mit der Größe des Verbandes. Wir gehen davon aus, dass sich in diesem Ergebnis ein Populationseffekt ausdrückt: Mit steigender Mitgliederzahl steigt tendenziell auch die Wahrscheinlichkeit an, dass die Population der überhaupt für eine Mitgliedschaft in Frage kommenden Unternehmen vergleichsweise groß ist. Auf diese Weise steigen auch die Anstrengungen, welche erforderlich sind, um diese Population vollständig oder nahezu vollständig zu organisieren. Um es an einem Beispiel zu zeigen: In einer Branche, in der überhaupt nur 10 Unternehmen für eine Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband in Frage kommen, dürfte es leichter sein, diese Unternehmen direkt anzusprechen und vom Beitritt zu überzeugen als in einer mittelständisch geprägten Branche mit vielen tausend Betrieben.

Während sich die Kontrollvariablen für die Mobilisierungsfähigkeit und das sozialpartnerschaftliche Selbstverständnis der Geschäftsführung als nicht signifikant erweisen, finden wir einen starken Effekt (auf dem 1-Prozent-Niveau) für den räumlichen Organisationsbereich. Organisiert der Verband in der Hauptsache Unternehmen in Ostdeutschland, sinkt der Organisationsgrad bei Kontrolle aller anderen in das Schätzmodell eingegangenen Variablen um 20-Prozent-Punkte. Da unser Modell zumindest den Einfluss der Größenstruktur von Unternehmen kontrolliert, kann dieser Effekt wohl nicht hauptsächlich auf die bekannten Unterschiede der Betriebsgrößenstruktur zwischen Ost- und Westdeutschland zurückgeführt werden.

In unserem zweiten Schätzmodell, welches den Einfluss der Verbände auf die Gesetzesformulierung als abhängige Variable verwendet, zeigt sich zunächst ein positiver und signifikanter Einfluss der politischen Domäne (auf dem 5-Prozent-Niveau). Erweist sich ein Verband in Bezug auf seine politische Domäne als vergleichsweise heterogen, d.h. organisiert er sowohl die produktmarktbezogenen, als auch die ar-

beitsmarktbezogenen Interessen seiner Mitglieder, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Bewertung seines Einflusses auf die Gesetzesformulierung (*ceteris paribus*) höher ausfällt. Dieser Effekt lässt sich über den vergleichsweise größeren Themenspielraum für die Gesetzesbeeinflussung bei heterogenen Verbänden interpretieren. So verfügt ein gemischter Verband, der sowohl Arbeitgeber- als auch Industrieverband ist, über deutlich mehr Ansatzpunkte Einfluss zu nehmen als ein reiner Arbeitgeberverband, der allein auf die Beeinflussung der Gesetzgebung im Bereich Arbeit und Soziales konzentriert ist. Auch wird es einem gemischten Verband leichter fallen, hinreichende Ressourcen für das Lobbying bereitzustellen als dies bei den reinen Arbeitgeberverbänden der Fall ist, schließlich ist deren Hauptgeschäft definitionsgemäß die Tarifpolitik mit den Gewerkschaften.

Wie schon im ersten Schätzmodell ist auch hier der Einfluss der branchenübergreifenden Domäne negativ, allerdings insignifikant. Auch die beiden Variablen, die Heterogenität auf der Ebene der Zusammensetzung der Mitgliedschaft zum Ausdruck bringen, sind nicht signifikant.

Die Mitgliederzahl ist hingegen positiv (auf dem 10-Prozent-Niveau) mit der Beeinflussung der Gesetzesformulierung assoziiert. Offensichtlich gelingt es größeren Verbänden, zumindest nach der Selbsteinschätzung der befragten Geschäftsführungen, deutlich leichter sich bei politischen Entscheidungsträgern Gehör zu verschaffen als mitgliederschwachen Verbänden. Schließlich erweist sich der Einfluss der sozialpartnerschaftlichen Orientierung als positiv (auf dem 1-Prozent-Niveau). Wird Sozialpartnerschaft positiver eingeschätzt (die befragten Geschäftsführer konnten maximal 5 Punkte vergeben), so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass auch der Erfolg beim Lobbying positiver bewertet wird. Sollte sich diese sozialpartnerschaftliche Grundorientierung der Geschäftsführungen zumindest partiell auch in Form eines punktuellen Schulterschlusses mit den Gewerkschaften ausdrücken (dies konnte in einer reinen Arbeitgeberbefragung nicht erhoben werden), so erscheint die Argumentation plausibel, dass politische Entscheidungsträger eher geneigt sind, den Vorschlägen eines sozialpartnerschaftlich orientierten Verbandes zu folgen. Im politischen Aushandlungsprozess kann eine Gemeinwohlorientierung der eigenen Vorschläge glaubwürdiger in Verbindung mit einer allgemein akzeptierten Grundhaltung der bundesdeutschen Politik – wie sie die Sozialpartnerschaft darstellt – kommuniziert werden.

Das dritte Schätzmodell, welches den Erfolg in Verhandlungen mit den Gewerkschaften als abhängige Variable verwendet, führt kaum zu interpretationsfähigen Ergebnissen. So erweist sich der Erklärungsbeitrag dieses Modells angesichts der Prüfstatistiken (McFadden  $R^2$  von 0,04; Wald-Statistik knapp signifikant auf dem 10-Prozent-Level) als unzureichend. Offenkundig lässt sich der Erfolg in Tarifverhandlungen nur sehr begrenzt mit organisationsbezogenen Verbandscharakteristika erklären. Neben der Konjunkturlage und den konkret zu verhandelnden tarifpolitischen Zielsetzungen der Mitgliedsunternehmen (Schnabel et al. 2006), dürfte vor allem der je spezifische Verhandlungsprozess eine ausschlaggebende Rolle bei der Bewertung des Verhandlungserfolgs spielen, d.h. etwa die Mobilisierungs- und Konfliktfähigkeit des Tarifgegners, die mediale Inszenierung und der Einfluss dritter Parteien (Politik, Justiz). Dies aber sind verhandlungsspezifische Prozessdaten, die in der vorliegenden Arbeitgeberverbandsbefragung nicht erhoben wurden.



## 5. Diskussion und Fazit

Tabelle 3 fasst noch einmal überblicksartig die Schätzergebnisse für die Modelle zusammen. Aus den genannten Gründen wird das dritte Modell an dieser Stelle nicht weiter ausführlich verfolgt.

**Tab. 3: Zusammenfassung der Ergebnisse**

Analyseebene	Variable	Organisationsgrad	Lobbying
Verbandsdomäne	Branchendomäne	heterogen negativ	
	politische Domäne		heterogen positiv
Mitgliedschaftsstruktur	homogene Kleinunternehmen	homogen negativ	
	Einfluss Großunternehmen	heterogen positiv	

Zunächst zeigt sich mit Bezug auf den Organisationsgrad – als einem zentralen Merkmal der Vertretungswirksamkeit eines Verbandes –, dass Heterogenität einen unterschiedlichen Einfluss auf die Vertretungswirksamkeit ausübt, und zwar je nach dem, ob Heterogenität auf der Ebene der Verbandsdomäne oder aber auf der Ebene der Zusammensetzung der Mitgliedschaft betrachtet wird. Während einiges dafür spricht, dass sich eine homogene Domänenstruktur als vorteilhaft für die nach innen gerichtete Vertretungswirksamkeit erweist, verhält es sich in Bezug auf die Mitgliedschaftsstruktur entgegengesetzt. Wir würden zwar nicht soweit gehen, dass große Homogenität der Mitgliedschaftsstruktur Gift für den Ausbau des Organisationsgrades ist, jedoch finden sich deutliche Hinweise, welche die These stützen, dass innerhalb des Verbandes Groß- und Kleinunternehmen aufeinander angewiesen sind. Dies ist offenkundig nicht allein deshalb der Fall, weil die Großunternehmen in Tarifverhandlungen die Interessen der kleinen und mittleren Unternehmen vorschützen können – ein Aspekt, der mit den hier vorliegenden Daten nicht vertiefend verfolgt werden kann –, sondern auch weil die Ressourcen der Großen für die Stärkung der Organisation dringend benötigt werden.

Bezieht man mit dem „Einfluss auf die Gesetzesformulierung“ die nach außen gerichtete Vertretungswirksamkeit in die Analyse mit ein, so zeigt sich, dass hier Interessenheterogenität nicht von Nachteil sein muss. Eher im Gegenteil: Verbände mit einer heterogenen politischen Domäne vermögen bei politischen Entscheidungsträgern eher auf Gehör zu stoßen als reine Arbeitgeberverbände. Dies bedeutet, dass die Wirkungsrichtung von „Heterogenität“ als einer zentralen Variablen des Verständnisses von Arbeitgeberverbänden nicht allein davon abhängig ist, auf welchen Teil der Verbandsrealität dieser bezogen wird (organisatorische Formalstruktur oder die Mitgliedschaftsstruktur), sondern letztlich auch davon, mit Blick auf welchen Gegenstandsbereich der „Erfolg“ solcher Verbände konzeptionalisiert wird. So deuten unsere Befunde für den Bereich der Arbeitgeberverbände an, dass Olsons These, nach der eine vergleichsweise große Heterogenität der zu vertretenden Interessen sich als vorteilhaft für die Etablierung von „kollektivem Handeln“ erweise, auf der Ebene der Zusammensetzung der Verbandsmitgliedschaft durchaus Unterstützung erfährt, jedoch keineswegs hinsichtlich der Domänenabgrenzung. Wie mit der hier vorgenommenen Analyse angedeutet wird, erklärt sich ein Teil der Dispute in der Arbeitgeber-

verbandsliteratur der 1980er und 1990er Jahre letztlich durch eine mangelnde Differenzierung der bislang verhandelten Begriffe von Heterogenität.

Die in diesem Beitrag vorgenommene Differenzierung der Heterogenität erlangt auch über die Frage der Vertretungswirksamkeit hinaus an Bedeutung, und zwar in Bezug auf die weitere Gestaltungs- und Handlungsfähigkeit der Verbände. Während nämlich die Domänenabgrenzung von den Verbänden teilweise selbst vorgenommen werden kann, schließlich ließen sich – trotz aller daraus resultierenden Probleme und Erschwernisse – auf dem Wege einer Änderung der Verbandssatzung oder durch Zusammenschlüsse vormals selbständiger Verbände bestehende Domänengrenzen aktiv verändern, so kann dies für die Zusammensetzung der Mitgliedschaft nicht im gleichen Maße unterstellt werden. In welchen Anteilen Groß- und Kleinunternehmen dem Verband beitreten, lässt sich nur sehr eingeschränkt durch den Verband steuern. In einigen Wirtschaftsbereichen, in denen es keine oder nur sehr wenige Großunternehmen gibt (z.B. Gartenbau, Gastgewerbe), erscheint darüber hinaus eine homogene Mitgliedschaftsstruktur vorgegeben zu sein. Letztlich sorgt diese Konstellation für ein asymmetrisches Gestaltungspotential der Verbände, die sich eben nur im Bereich der Verbandsdomäne als ihres eigenen Glückes Schmied erweisen. Ob sich ein solch eingeschränktes Handlungsrepertoire nachträglich öffnen lässt, indem Arbeitgeberverbände nun dazu übergehen, mit der Einführung von so genannten Mitgliedschaften ohne Tarifbindung („OT-Mitgliedschaften“) eine alternative Form der Differenzierung der eigenen Mitgliedschaft zuzulassen oder sogar zu forcieren, erweist sich als eine bedeutsame Frage, die zukünftiger Forschung vorbehalten bleiben muss. Allerdings scheinen Diagnosen, die aus einer vermeintlich gewachsenen Heterogenität der Mitgliederinteressen unmittelbar darauf schließen, dass die Integrationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden gefährdet sei, zumindest voreilig zu sein.

## Literatur

- Artus, I. (2001): *Krise des deutschen Flächentarifvertragssystems. Die Erosion des Flächentarifvertrages in Ost und West*. Wiesbaden.
- Behrens, M./Jacoby, W. (2004): *The Rise of Experimentalism in German Collective Bargaining*. In: *British Journal of Industrial Relations*, 42(1): 95-123.
- Dahrendorf, R. (1959): *Class and Class Conflict in Industrial Society*. London.
- Ettl, W./Heckenroth, A. (1996): *Strukturwandel, Verbandsabstinenz, Tariffucht: Zur Lage der Unternehmen und Arbeitgeberverbände im ostdeutschen verarbeitenden Gewerbe*. In: *Industrielle Beziehungen*, 2: 134-153.
- Haipeter, T./Schilling, G. (2006): *Arbeitgeberverbände in der Metall- und Elektroindustrie. Tarifbindung, Organisationsentwicklung und Strategiebildung*. Hamburg.
- Hassel, A. (1999): *The Erosion of the German System of Industrial Relations*. In: *British Journal of Industrial Relations*, 37(3): 483-585.
- Henneberger, F. (1993): *Transferstart: Organisationsdynamik und Strukturkonservatismus westdeutscher Unternehmensverbände – Aktuelle Entwicklungen unter besonderer Berücksichtigung des Aufbauprozesses in Sachsen und Thüringen*. In: *Politische Vierteljahresschrift*, 4: 640-673.
- Keller, B. (1988): *Olsons „Logik des kollektiven Handelns“, Entwicklung, Kritik – und eine Alternative*. In: *Politische Vierteljahresschrift*, 3: 388-406.
- Long, J.S. (1997): *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables*. Thousand Oaks et al.
- Müller-Jentsch, W. (1997): *Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. 2. Auflage. Frankfurt/New York.

- Offe, C./Wiesenthal, H. (1980): Two Logics of Collective Action. Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form. In: *Political Power and Social Theory*, 1: 67-115.
- Olson, M. (1998): Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen. 4. Auflage, Tübingen.
- Schmitter, P./Streeck, W. (1999): The Organizations of Business Interests. Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies. Köln: MPIfG Discussion Papers 99/1.
- Schnabel, C./Zagelmeyer, S./Kohaut, S. (2006): Collective Bargaining Structure and its Determinants: An Empirical Assessment with British and German Establishment Data, *European Journal of Industrial Relations*, 2: 165-188.
- Schnabel, C./Wagner, J. (1996): Ausmaß und Bestimmungsgründe der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden: Eine empirische Untersuchung mit Firmendaten. In: *Industrielle Beziehungen*, 3: 293-306.
- Schroeder, W. (2000): Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland. Wiesbaden.
- Schroeder, W./Ruppert, B. (1996): Austritte aus Arbeitgeberverbänden: Eine Gefahr für das deutsche Modell? Marburg.
- Silvia, S./Schroeder, W. (2007): Why Are German Employers Associations Declining? Arguments and Evidence. In: *Comparative Political Studies*, 12: 1433-1459.
- Streeck, W./Visser, J. (2006): Conclusions. Organized Business Facing Internationalization. In: Streeck, W./Grote, J./Schneider, V./Visser, J. (Hg.): *Governing Interests. Business Associations Facing Internationalization*. London/New York: 242-272.
- Streeck, W. (1997): German capitalism: Does it exist? Can it survive? In: *New Political Economy* 2(2): 237-257.
- Streeck, W. (1989): Interest Heterogeneity and Organizing Capacity: Two Class Logics of Collective Action? Berlin: WZB Discussion Papers FS I 89-4.
- Thelen, K. (2000) Why German Employers cannot bring themselves to dismantle the German Model? In: Iversen, T./ Pontusson, J./ Soskice, D. (eds.): *Unions, Employers, and Central Banks, Macroeconomic Coordination and Institutional Change in Social Market Economies*. Cambridge: 138-169.
- Traxler, F. (2007): The theoretical and methodological framework of analysis. In: Traxler, F./ Huemer, G. (eds.): *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance*. London: 10-36.
- Traxler, F. (1995): Two Logics of Collective Action in Industrial Relations? In: Crouch, C./Traxler, F. (eds.): *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot et al.: 23-44.
- Traxler, F. (1993): Business associations and labor unions in comparison: theoretical perspectives and empirical findings on social class, collective action and associational organizability. In: *British Journal of Sociology*, 4: 673-691.
- Traxler, F. (1986): Interessenvertreter der Unternehmer. Konstitutionsbedingungen und Steuerungskapazitäten, analysiert am Beispiel Österreichs. Frankfurt/New York.
- Vökl, M. (2002): Der Mittelstand und die Tarifautonomie. Arbeitgeberverbände zwischen Sozialpartnerschaft und Dienstleistung. München/Mering.
- Weitbrecht, H. (1969): Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der Tarifautonomie. Berlin.
- Zimmer, S. (2002): Jenseits von Kapital und Arbeit? Unternehmerverbände und Gewerkschaften im Zeitalter der Globalisierung. Opladen.

**Anhang: Bivariate Deskription der Heterogenitäts-/Homogenitätsmaße**

**Tab. A: Einfluss von Großunternehmen und homogene Mitgliedschaft (Kleinunternehmen)**

Großunternehmen	Homogene Mitgliedschaft (in Prozent von Einfluss Großunternehmen...)		Anzahl
	nein	ja	
geringer Einfluss	51,8 %	48,2	83
starker Einfluss	60,0%	40,0 %	15
Insgesamt	53.1 %	46.9 %	98
Pearson Chi <sup>2</sup>	0,34	Cramér's V	-0.06

Quelle: „Wirtschaftsverbände in Deutschland 2005/06“

**Tab. B: Homogene Mitgliedschaft (Kleinunternehmen) und Branchendomäne**

Homogene Mitgliedschaft	Branchendomäne (in Prozent von Homogene Mitgliedschaft...)		Anzahl
	Fachverband einer Branche	Branchenübergreifender Verband	
nein	85,7 %	14,3 %	70
ja	88,9 %	11,1 %	54
Insgesamt	87,1 %	12,9 %	124
Pearson Chi <sup>2</sup>	0,27	Cramér's V	-0,05

Quelle: „Wirtschaftsverbände in Deutschland 2005/06“

**Tab. C: Homogene Mitgliedschaft (Kleinunternehmen) und politische Domäne**

Homogene Mitgliedschaft	Politische Domäne (in Prozent von Homogene Mitgliedschaft...)		Insgesamt
	Arbeitgeberverband	Arbeitgeber- und Industrieverband	
nein	72,9 %	27,1 %	70
ja	75,9 %	24,1 %	54
Insgesamt	74,2 %	25,8 %	124
Pearson Chi <sup>2</sup>	0,15	Cramér's V	-0,03

Quelle: „Wirtschaftsverbände in Deutschland 2005/06“

**Tab. D: Branchendomäne und politische Domäne**

Politische Domäne	Branchendomäne (in Prozent von Politische Domäne...)		Anzahl
	Fachverband einer Branche	Branchenübergreifender Verband	
Arbeitgeberverband	85,3 %	14,7 %	95
Arbeitgeber- und Industrieverband	93,9 %	6,1 %	33
Insgesamt	87,5 %	12,5 %	128
Pearson Chi <sup>2</sup>	1,69	Cramér's V	-0,11

Quelle: „Wirtschaftsverbände in Deutschland 2005/06“

**Tab. E: Schätzungen des Einflusses der innerverbandlichen Heterogenität auf verschiedene Aspekte der Vertretungswirksamkeit; Modelle mit Rekodierung**

	Ordered Probit AV: Einfluss auf Gesetzesformulierung		Ordered Probit AV: Erfolg in Verhandlungen mit Gewerkschaften	
	Koeffizient	Standardf. A)	Koeffizient	Standardf. A)
wichtigste Mitgliedergruppe (Kleinunternehmen)	-0.46*	0.27	-0.77**	0.32
Einfluss Großunternehmen	-0.23	0.41	0.29	0.53
Branchendomäne	-0.17	0.45	1.15**	0.57
politische Domäne	0.58*	0.30	0.14	0.35
Mitgliederzahl (log)	0.17*	0.10	0.06	0.10
Ostdeutschland	0.01	0.43	0.45	0.51
Mobilisierung	0.14	0.13	-0.03	0.14
Sozialpartnerschaft	0.33*	0.14	0.27*	0.14
Wald Chi <sup>2</sup> (df)	20,08*** (8)		16,30** (8)	
Fallzahl	76		76	
R <sup>2</sup> /McFadden	0,10		0,09	

\*\*\*/\*\*/\* statistisch signifikant auf dem 10/5/1%-Niveau, A) Robuste Standardfehler (Huber-White sandwich estimator)