

Warum überhaupt ein Verband?

Die Gesamtorganisation des Zentralverbandes des Deutschen Baugewerbes unter besonderer Berücksichtigung des hier beheimateten Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz-Isolierer-Vollhandwerks:

Strategien für die Zukunft und Selbstkritik.

Liebe Leser unseres Service- und Informationsportals WKSB für die Isolierbranche,

was liegt näher, als die Frage nach der Organisation des Verbandes, nach Strategien und Maßnahmen zur Zukunftsgestaltung zu stellen. Es geht darum, die nicht mehr neue Frage nach Aufgaben und Funktionen von Verbänden in unserer heutigen Gesellschaft und ihre Beteiligung an der politischen Willensbildung neu zu beantworten.

Es gibt viele Schlagworte, mit der in **Zeitgeist-Diskussionen** die Situation von Gesellschaft und wirtschaftlicher Verfassung unseres Landes beschrieben wird. Da ist vom Anspruchsdenken die Rede, vom Wohlfahrtsstaat, von bürokratischer Bevormundung und Gängelung. Gleichzeitig werden wichtige Segmente der Wirtschaft liberalisiert; denken Sie an die Telekommunikation und an die Stromwirtschaft.

Gleichzeitig ist von neuer Unübersichtlichkeit die Rede, von Informationsüberflutung, von Datenautobahnen und von neuen virtuellen Welten. Das Internet und mit ihm das global village hält Einzug in bundesdeutsche Haushalte und Unternehmen. Dieser Wandel unserer Gesellschaft zunächst zur Dienstleistungsgesellschaft, zur **Mediendemokratie** und nun zum **global village** wird gravierende Auswirkungen auf die Organisationen von Wirtschaft und Gesellschaft haben.

Was wir täglich spüren, ist die **nachlassende Bindung** an Innungen und Verbände. Die traditionell enge, teilweise auch emotionale Beziehung zwischen dem Handwerksbetrieb und seiner Innung ist einer kühlen, von der Ratio bestimmten Berechnung gewichen.

Liebe Leser,

denkt man an die Anfänge der Verbandsorganisation, insbesondere im Handwerk zurück, dann fallen einem zuallererst die **Zünfte** ein. Sie waren über mehrere Jahrhunderte hinweg Grundlage des Zusammenlebens von verschiedensten Menschen, vom Meister und seinen Gesellen mit den jeweiligen Frauen, Kindern, Knechten und Mägden. Eine ganz eigene Symbiose mit strengen Regeln und Werten; die Zünfte regelten Löhne und Preise; sie steuerten den Zuzug und die Niederlassung anderer Handwerker in den Städten.

Handwerksinnungen wurden Mitte des 19. Jahrhunderts als stützende Elemente eines stark geschwächten Handwerks gegründet. Die fortschreitende Industrialisierung hatte zahllose Betriebe und Mitarbeiter in große wirtschaftliche Not gestürzt. Die einstigen Zünfte waren von der Gewerbefreiheit ausgelöscht worden. Die neu gegründeten Innungen sollten Handwerkern gleicher Berufsrichtung wieder Unterstützung und Sicherheit geben. Wesentliche Ziele der Innung waren die Erziehung des Nachwuchses

und die Vertretung gemeinsamer wirtschaftlicher Interessen. - Ein immer noch aktuelles Konzept.

Insgesamt brachte das 19. Jahrhundert eine Liberalisierung und Demokratisierung der politischen Willensbildung; gleichzeitig führte die Industrialisierung zu einer stärkeren Polarisierung der Gesellschaft. Sie hatte zur Folge, dass sich Unternehmen in Wirtschaftsvereinigungen organisierten, um ihre Interessen gegenüber der Politik, gegenüber Parlament, Regierung und Krone zu artikulieren. Ihre Funktion war also von Anfang an die der pressure group, die den Staat veranlassen sollte, die jeweiligen Rahmenbedingungen zugunsten der von ihnen vertretenen Interessen zu verändern.

Aus dieser Tradition der Interessenvertretung resultiert auch heute noch eine der wichtigsten Verbandsfunktionen:

Nämlich die **Solidargemeinschaft von Unternehmern**, die sich in einem Verband zusammen schließen, um gemeinsam für ihre Interessen einzutreten. Seit jener Zeit am Ende des 19. Jahrhunderts gehören Verbände und politische Parteien zu einer demokratischen politischen Willensbildung, wie das Salz in die Suppe.

!!!

Denn die Demokratie beruht auf dem Ausgleich von divergierenden Interessen zum Wohle der Allgemeinheit.

!!!

Der Gedanke der solidarischen Interessenvertretung ist in der heutigen Zeit leider etwas in den Hintergrund getreten, da für viele Unternehmer der materielle Nutzen einer Verbandsmitgliedschaft im Vordergrund steht. Die Frage, was bringt mir mein Verband, muss auf Heller auf Pfennig beantwortet werden können.

Dies gelingt jedoch nicht immer so eindeutig. Viele Gespräche finden nicht in der Öffentlichkeit statt. **Vieles kann und muss im Hintergrund bewirkt werden**, bevor Entscheidungen fallen und publik werden.

Dennoch gehört die gemeinsame - in der Regel dreistufige - Interessenvertretung zum Grundnutzen einer Verbandsmitgliedschaft.

Egal ob es die Innung vor Ort ist, die sich gegenüber den kommunalen Parlamenten und Verwaltungen als kompetenter Ansprechpartner und Interessenwahrer ihrer Betriebe darstellt, oder ob es um den Landesverband geht, der auf die Landespolitik Einfluss nimmt und die Dinge, die nun mal in der föderalen Struktur unseres Landes der Hoheit der Länder unterliegen, mit zu gestalten versucht. Der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes als Spitzenorganisation bündelt diese Interessen und vertritt sie dann gegenüber Bundesregierung und Bundestag, aber auch gegenüber den Institutionen der EU in Brüssel.

Die zweite Grundfunktion unserer Verbandes, nämlich die des **Arbeitgeberverbandes** gehört ebenfalls zu den Grundfesten unserer Organisation.

Auch sie hat ihren Ursprung Ende des 19. Jahrhunderts, als sich Unternehmen in den Verbänden zusammenschlossen nicht nur wegen der Interessenvertretung sondern gleichermaßen, um der wachsenden Macht der Gewerkschaften ein starkes Gewicht entgegenzusetzen.

Die Funktion des Verbandes als Arbeitgeberverband ist zur Zeit die am meisten diskutierte, denn die Ergebnisse unserer Tarif- und Sozialpolitik betreffen die Unternehmen am direktesten. Die Auswirkungen können sie immer sozusagen am eigenen Leibe spüren. Daher glauben auch viele, gerade deswegen austreten zu müssen.

Wir wissen allerdings auch, dass viele, gerade kleinere Unternehmen um die regulative Funktion der Tarifverträge froh sind. Sie wollen eben nicht selbst mit ihren Mitarbeitern über den Lohn verhandeln. Ein Blick in die Tabelle des Tarifvertrages ist einfacher und ihnen lieber.

Darüber hinaus ist nur ein starker und geschlossener Verband ein unbeugsamer Widerpart der Gewerkschaft.

Heute haben die Arbeitgeber als Anbieter von Arbeitsplätzen am Bau eine vergleichsweise starke Position gegenüber früheren Zeiten, weil - so paradox dies klingen mag - der Bauarbeitsmarkt durch ausländische Subs und Billiglöhner unter Druck ist.

Es hilft jedoch keinem am Bau, wenn durch Lohndumping eine Lohn-/Preisspirale nach unten in Gang gesetzt wird. Sie wissen besser als ich, dass sich immer irgendeiner findet, der noch billiger ist. Dies drückt zwangsläufig auf die Preise, was Ihnen als Unternehmern auch nicht hilft.

Insofern dienen die Regelungen des Tarifvertrages quasi als Korsettstangen. Wichtig dabei ist, und dies muss auch weiterhin Ziel unserer Tarifpolitik sein, dass die Betriebe wieder größere Gestaltungsspielräume innerhalb des Tarifgitters erhalten.

Tarifverträge dienen nicht dazu, alles und jedes genauestens zu regeln, nein, Tarifverträge beschreiben Mindeststandards, die nicht unterschritten werden dürfen.

So war das früher und so muss das auch in Zukunft wieder sein.

Aber es geht nicht nur um die Löhne am Bau. Es geht auch um die Lohnzusatzkosten. Und hier können die Spielräume des einzelnen Betriebs bekanntermaßen nicht besonders groß sein. Ein Gutteil der Kosten, die uns drücken, ist ohnehin gesetzlich bedingt. Hier kann allenfalls eine kraftvolle Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit Änderungen bringen. Eine Senkung der Kosten, die tariflich bedingt sind, können wir nur in zähen Verhandlungen Stück für Stück der Gewerkschaft abringen. Hier haben wir in der Vergangenheit bereits viel geleistet; denken Sie nur an die Absenkung des Weihnachtsgeldes in den vergangenen Lohnrunden.

Einen Mindestlohn würde es ohne einen starken Unternehmerverband auf der einen Seite und die Gewerkschaften auf der anderen Seite heute immer noch nicht geben. Auch hier hätte ein einzelner Betrieb wenig Einflussmöglichkeit.

Die **aktive Begleitung neuester technischer Entwicklungen** gehört ebenso zum Grundangebot unseres Verbandes. Wo sich große Unternehmen eigene Forschungsabteilungen oder zumindest Auftragsforschung leisten können, hilft der Verband seinen Mitgliedern, indem er gemeinsam mit Forschungsinstituten neue Produkte entwickelt, und die Ergebnisse der Forschung den Unternehmen zur Verfügung stellt. Die Vertretung in den Normierungsgremien auf deutscher und europäischer Ebene sowie auch hier die Interessenvertretung gehört ebenso zu den grundsätzlichen Aufgaben eines Bauspitzenverbandes.

Darüber hinaus gehört die juristische Beratung, die Auswertung neuester Rechtsprechung, die Entwicklung von Musterverträgen sowie das Führen von Musterprozessen zum Katalog der Verbandsdienstleistungen.

Verbände sind Stabsstellen für die klein- und mittelständischen Unternehmen.

Sie übernehmen ausgegliederte Aufgaben der Betriebe. Ein großes Unternehmen kann sich eine Personalabteilung mit einem Arbeitsrechtler leisten. Es hat Betriebswirte, die eigene Marketingstrategien entwickeln und Konzepte für neue Geschäftsfelder entwerfen. Mittelständler und kleinere Unternehmen haben alles dies nicht. Aber sie haben: Ihren Verband. Sie sind ihr Arbeitsrechtler, ihr Betriebswirt und ihr Hausjurist. Und Sie sind weitaus kostengünstiger, als wenn der Betrieb sich Ihren Service einkaufen müsste. Denn die Dienstleistungen sind durch den Mitgliedsbeitrag bereits abgedeckt. Dies ist der Nutzen, den Ihre Betriebe von einer Verbandsmitgliedschaft haben, und daher lohnt es sich auch überhaupt nicht auszutreten. Dies ist aber auch das Selbstverständnis, das wir alle heute und in Zukunft haben müssen, um weiter bestehen zu können.

Auch die Verbände sind vom Wandel unserer Gesellschaft nicht ausgenommen. Wer mit dem Wandel nicht zurechtkommt, steht schnell im Abseits. Dies gilt auch für die Interessenvertreter.

Für nicht getroffene Entscheidungen oder für Fehlentscheidungen werden Verbände nicht ganz so schnell abgestraft wie Unternehmen, die am Markt operieren. Die Strafe kommt dennoch als schleichende Erosion des Mitgliederinteresses, der Mitgliederbindung, der inneren Kündigung, gefolgt von Austritten und letztlich folgt die Auflösung des Verbandes.

Davor kann man eine Zeitlang die Augen verschließen. Aber eben nur eine Zeitlang.

Die Frage, die wir uns nicht erst seit heute stellen müssen, lautet: Reicht das bisherige Angebot an Dienstleistungen aus, damit die Gesamtorganisation des deutschen Baugewerbes dauerhaft bestehen kann?

Denn auch nicht erst seit heute ist bekannt, dass Unternehmen sich viele Dienstleistungen am Markt einkaufen können. Wozu also noch eine Verbandsmitgliedschaft? Zumal politisch Erreichtes am Ende sowieso allen nutzt; denn Korrekturen beim Schlechtwettergeld z.B. nutzen allen Unternehmen, egal ob im Verband oder nicht. Wozu also ein Verband? Wozu eine Verbandsmitgliedschaft?

Auch in Zukunft werden Verbände, werden wir ein Grundangebot an unsere Mitglieder machen, das im wesentlichen dem entspricht, was wir in der Vergangenheit auch schon getan haben.

Wir werden uns weiterhin für die Interessen der klein- und mittelständischen Bauhandwerksunternehmen stark machen. Wir werden weiterhin für eine moderne und kostenbewusste Sozial- und Tarifpolitik eintreten.

Und da ist eine starke Gesamtorganisation schon wichtig: Es macht eben einen Unterschied, ob man tatsächlich für 50.000 Betriebe sprechen kann, oder nur für 400. Dies gilt selbstverständlich auch für die Innungsebene: Je stärker die Innung vor Ort ist, desto mehr wird sie auf kommunaler Ebene Gehör finden.

Große Unternehmen haben es leichter, in der Öffentlichkeit Gehör zu finden; die berechtigten Interessen kleiner und mittlerer Betriebe geraten leicht in Vergessenheit - auch deswegen ist ein starker Verband, der die Branche möglichst komplett repräsentiert, von hohem Wert.

Zum Grundangebot des Verbandes gehört auch weiterhin die **Information über neue Entwicklungen, sei es im rechtlichen, im politischen oder sei es im technischen Bereich**, die wir unseren Mitgliedern schnellst möglich zur Verfügung stellen.

Aber: Dieser Grundnutzen muss in einer Zeit stärkerer Ansprüche auch entsprechend kommuniziert werden. Seine ständige Verfügbarkeit scheint eben schon zu selbstverständlich geworden zu sein. Auch Verbände sind nicht frei vom Anspruchsdenken ihrer Mitglieder.

Gemäß dem alten Leitsatz der Öffentlichkeitsarbeit: Tue Gutes und sprich darüber.

Und hier haben wir insgesamt - so glaube ich zumindest - noch Defizite. Darüber hinaus ist für mich gleichfalls feststellbar, dass viele Bauhandwerksunternehmen gar nicht wissen, was ihr Verband alles in Gänze ihnen bietet. Daher ist es auch besonderer Bedeutung, alle Dienstleistungen transparenter zu machen.

In dem Konzept Mitgliederwerbung, was z.B. der [Ausschuss für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit](#) des ZDB oder aber auch die [Bundesfachgruppe WKSB](#) oder aber auch die **Fördergemeinschaft Dämmtechnik** in den vergangenen Jahren erarbeitet hat, findet diese Argumentation bereits ihren Niederschlag. Aber es gilt auch, in der Frage der Interessenvertretung und der Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der Gesamtorganisation professioneller zu werden. Manche Innungsversammlung mutet noch an wie zu Großvaters Zeiten. Damit kann kein junger Unternehmer zu einer Mitgliedschaft im Verband bewegt werden. Hier gilt es, sowohl den ehrenamtlichen Obermeistern als auch den hauptamtlichen Geschäftsführern der Innungen moderne Kommunikations- und Präsentationsmethoden nahezubringen.

Die neuen Kommunikationsmittel wie das Word Wide Web und eMail werden darüber hinaus die Verbandsarbeit revolutionieren. Die Herausforderungen in Bezug auf Schnelligkeit der Informationsverbreitung als auch die allzeitige Verfügbarkeit von Informationen werden zwangsläufig in den Strukturen der Verbände sich niederschlagen und andere Arbeitsabläufe hervorbringen müssen.

Es kommt eben nicht mehr darauf an, das Rundschreiben, zum dritten Mal abgeschrieben und vervielfältigt, Wochen später endlich an das Unternehmen zu bringen. Sondern es kommt darauf an, Informationen schnell und direkt den Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Das Internet bietet dazu alle technischen Voraussetzungen. Selbstverständlich muss in diesem Zusammenhang stets darauf geachtet werden, dass die exklusiven Dienstleistungen eines Verbandes ausschließlich seinen eigenen Mitgliedern zur Verfügung stehen. Im öffentlichkeitswirksamen Bereich kann dies gleichfalls anders aussehen.

Mit der Gründung der BIT, der baugewerbe-informations- und technologie gmbh hat die baugewerbliche Organisation den Einstieg ins Internet-Zeitalter mit einem Riesenschritt getan.

Die Informationskanäle InfoLine Intern und InfoLine Extern bieten in diesem Zusammenhang das notwendige Instrumentarium.

InfoLine Intern bietet dem Mitgliedsunternehmen eine Datenbank, online, ständig verfügbar, ständig aktuell, die ihm die Suche nach Informationen deutlich vereinfacht. Die platz- und zeitraubende Suche nach abgelegten Rundschreiben und abgehefteten Zeitschriftenartikeln und anderen Informationen ist nicht mehr notwendig. Ob von der Baustelle via Handy und Laptop oder vom Büro aus, der Unternehmer - oder sein Bauleiter - kann sich von jedem Ort der Welt aus die notwendigen Informationen beschaffen. Der Zusatznutzen besteht für den Betrieb in Zukunft eben darin, diese Informationen ständig präsent zu haben.

Mit InfoLine Extern wird im Internet eine leistungsfähige Kommunikationsplattform aufgebaut, die Imagewerbung für die Dienstleistungen des Bauhandwerks insgesamt und seiner Betriebe betreibt, was mittelfristig sicherlich in einem größeren Auftragsvolumen münden wird. Denn die Surfer von heute sind die Bauherren von morgen, die sich ihre Informationen über neue Bautechniken, neue Produkte und über Bauunternehmen und deren Angebote aus dem World Wide Web holen werden.

Mit der Bereitstellung der beiden Plattformen wird das Dienstleistungsangebot der baugewerblichen Organisation zum Ende des Jahrtausends deutlich ausgeweitet werden. Die Bundesfachgruppe Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz - als offizielle Berufsstandsvertretung - wird in diesem Zusammenhang jegliche Interessen des Isolierhandwerks berücksichtigen.

Die Gründung der bit gmbh zeigt die Bedeutung, die die baugewerbliche Organisation dem Thema elektronische Medien insgesamt beimißt.

Mit vorliegendem übergreifenden Internetauftritt will die Fördergemeinschaft Dämmtechnik unter www.isoliertechnik.de als Initiator ein nicht gewerkespezifisches und nicht verbandliches Service- und Informationsportal rund um die Isoliertechnik schaffen, auf die gleichermaßen die Isolierunternehmer wie die herstellende Dämmstoffindustrie, die Dämmstoffhändler, aber auch die für die Isoliertechnik zuständigen Maschinenhersteller und -händler zurückgreifen können. Im besonderen Maße soll dies für die Planer und Entscheider, das Fachpublikum wie auch nur für Interessierte gelten.

Liebe Leser,

Verbände müssen zu innovativen Dienstleistern werden. Gerade in Zeiten, in denen die Verbandsmitgliedschaft immer mehr in Frage gestellt wird, kann die strategische Antwort nur in einer Dienstleistungsoffensive liegen. Dabei geht es nicht darum, Unternehmen mit Rahmenverträgen für Handys, Autos, Versicherungen und Hotels zu ködern, nein es geht vielmehr darum, qualifizierte Dienstleistung anzubieten.

Unter qualifizierter Dienstleistung kann man z.B. die Beratung der Unternehmen beim Auftun zusätzlicher Geschäftsfelder verstehen, Beratung beim Eingehen von Kooperationen, beim Aufbau neuer Märkte.

Wir als Zentralverband des Deutschen Baugewerbes können Ihnen dazu die Konzepte liefern. Wir können manche Türen aufstoßen. Die Landesverbände selber müssen dann ihre Mitgliedsunternehmen bei der konkreten Umsetzung unterstützen und beraten.

Die Verbände müssen neben aller Tagesarbeit in der Lage sein, über den Tellerrand der betrieblichen Alltagsprobleme hinauszublicken und im Vorgriff auf zukünftige Entwicklungen schon heute an den Problemlösungen von morgen zuarbeiten.

Die Zukunft der Verbände wird bestimmt sein durch die Klassifizierung ihrer Dienstleistungen in ein Grundangebot, woraus das Unternehmen einen Grundnutzen für sich ableiten kann, sowie ein Zusatzangebot, das letztlich einen Zusatznutzen für den Betrieb bringt.

Zum **Grundangebot** der Verbände gehört weiterhin die Interessenvertretung. Denn in Zeiten der Mediendemokratie, in Zeiten, in denen oftmals derjenige, der am lautesten schreit, Recht bekommt, ist es um so notwendiger, sich zusammenzutun. Denn die Stimme eines einzelnen verhallt ungehört. Das werden diejenigen, die aus den Verbänden austreten, weil sie meinen, es sei für sie der günstigere Weg, auch noch zu spüren bekommen.

Zur Bewältigung der Strukturkrise der Bauwirtschaft fordern wir von unseren Unternehmern immer wieder Flexibilität, Kundennähe, neue Produkte,

Leistungen aus einer Hand. Sie alle kennen den Kanon unserer Vorschläge und Vorstellungen.

Aber: Dies alles gilt selbstverständlich auch für uns selbst. Verbände dürfen nicht länger - ähnlich wie die politischen Parteien - die unbeweglichen Tanker sein. Die Verbände und d.h. wir alle müssen flexibler werden, müssen neue Dienstleistungen entwickeln, müssen kundennäher sein. Kurzum: In den Verbänden muss unternehmerisches Denken verstärkt Einzug halten.

Es kann nicht sein, dass wir Abläufe, alte Gewohnheiten und Vertrautes nicht ändern können, mit der einzigen Begründung: das haben wir aber immer schon so gemacht.

Damit werden wir auf Dauer nicht durchkommen.

Unternehmerisches Denken in die Verbände zu tragen, heißt z.B.: Doppelarbeit zu vermeiden; Doppelarbeit zwischen ZDB, Landesverbänden und Innungen. Hier hilft der Einsatz neuer Kommunikationsmittel und der Aufbau einer gemeinsamen Datenbank weiter.

Doppelarbeit vermeiden, dies bezieht sich auch auf die horizontale Arbeitsebene. Die Säulenkonzepte/**Fachbereiche** für die Bundesfachgruppenarbeit wird hier langfristig die notwendigen Synergien freisetzen. Wenn Seminare zu Themen wie VOB, Sachverständige, Betriebswirtschaft, Unternehmensführung, zur Sozial- und Tarifpolitik gemeinsam veranstaltet werden, wenn Vertragswerke gemeinsam herausgegeben werden, wenn Datenbanken gemeinsam aufgebaut werden und wenn Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit gemeinsam betrieben wird, werden wir Ressourcen sparen, die wir an anderer Stelle einsetzen können. Dieses Konzept darf aber nicht nur im ZDB stattfinden; es muss auch auf der Landesebene seinen Widerhall finden. Auch hier muss die Bundesfachgruppenarbeit den neuen Strukturen angepasst werden.

Sicher, dies geht nicht alles von heute auf morgen.

Auch hier gilt es, zunächst persönliche Eitelkeiten und Eifersüchteleien, die bekanntermaßen überall da auftreten, wo Menschen zusammenarbeiten, zugunsten der Sache hinten anzustellen.

Wenn es uns nicht gelingt, neue Wege zu gehen, in manchen Bereichen professioneller zu werden, unternehmerisches Denken und Handeln auch in unserer Organisation zu verinnerlichen, werden die baugewerblichen Verbände das kommende Jahrtausend nicht überleben.

Liebe Leser,

aber ich bin mir ganz sicher, dass uns dies gemeinsam gelingen wird. Dann haben Verbände, dann hat die baugewerbliche Organisation insgesamt eine Zukunft. Gemeinsam müssen wir daran arbeiten, dass dies eine für uns alle positive Zukunft wird.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, liebe Leser, dass Sie mit vorliegender Internet-Präsentation viele gute Ideen entwickeln, kreative Stunden verbringen und wertvolle Entscheidungen treffen werden - zum Nutzen der handwerklich organisierten Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz-Isolierer.

Der Geschäftsführer Rudolf Domscheid