

DHI

Markus Glasl

Erfolgsfaktoren von Innungen

Ergebnisse einer Befragung von Innungen
und Betrieben in den Kammerbezirken
Halle und Erfurt

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

2010

Ludwig-Fröhler-Institut

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI)

Gefördert durch:



sowie den
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhaltsverzeichnis

1 Zweck und Aufbau der Studie	5
1.1 Zielsetzung der Untersuchung	5
1.2 Methodisches Vorgehen der Untersuchung	6
1.3 Struktur der antwortenden Innungen	8
1.4 Struktur der antwortenden Unternehmen	11
2 Ergebnisse der Befragung der Innungen	14
2.1 Erfolgssituation der Innungen	14
2.1.1 Organisationsgrad	14
2.1.2 Mitgliederentwicklung	16
2.1.3 Einnahmenentwicklung.....	16
2.1.4 Wirtschaftlichkeit.....	17
2.1.5 Erfolgsindex.....	18
2.2 Organisation der Innungen	19
2.2.1 Innungsvorstand.....	19
2.2.2 Geschäftsführung	20
2.2.3 Übertragene Aufgaben	21
2.2.4 Kooperationen	22
2.2.5 Mitgliederwerbung und –pflege.....	23
2.3 Leistungsangebot der Innungen	25
2.3.1 Mitgliederversammlungen.....	25
2.3.2 Weiterbildungsveranstaltungen	26
2.3.3 Gesellige Veranstaltungen.....	26
2.3.4 Geldwerte Vorteile	27
2.4 Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit	28
2.5 Image der Innungen in der Selbsteinschätzung.....	31
3 Analyse möglicher Erfolgsursachen	34
3.1 Qualitative Selbsteinschätzung der Innungen	34
3.2 Größenfaktoren	36
3.3 Organisatorische Gestaltung.....	40
3.4 Leistungsangebot der Innung.....	42

3.5	Image der Innung.....	43
3.6	Mitgliederwerbung und -pflege	43
3.7	Sonstige Faktoren	46
3.8	Gesamtmodell.....	48
4	Innungen aus der Sicht von Mitgliedern und Nichtmitgliedern	50
4.1	Analyse der Innungsmitgliedschaft	50
4.2	Gründe für Mitgliedschaft/Nichtmitgliedschaft.....	52
4.3	Beurteilung der Leistungsfähigkeit	57
4.4	Einstellung zur Innung	60
4.5	Beurteilung des Images	62
4.6	Erwartungen an eine Innung	64
5	Selbsteinschätzung und Mitgliedersicht im Vergleich.....	66
6	Zusammenfassung und Fazit.....	68
7	Anhang	71
8	Literaturverzeichnis.....	81

1 Zweck und Aufbau der Studie

1.1 Zielsetzung der Untersuchung

Innungen sind ein wichtiger Bestandteil der Handwerksorganisation. Als fachliche¹ Basisorganisationen des Handwerks in einem Gebiet fördern und vertreten sie die gewerblichen, wirtschaftlichen und sozialen Interessen der Mitglieder innerhalb eines Kreises oder einer Stadt. Regional zusammengefasst bilden sie die Kreishandwerkerschaft, die in vielen Fällen auch die Geschäftsführung für die Innungen übernimmt. Auf Landes- und Bundesebene sind die Innung Mitglieder der Landesinnungs- bzw. Zentralfachverbände. Innungen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts und unterliegen der Rechtsaufsicht der Handwerkskammern. Sie werden durch einen ehrenamtlich tätigen Vorstand geleitet, der aus der Mitte der Mitglieder gewählt wird. Der Vorstandsvorsitzende wird als Innungsobermeister bezeichnet.

Die Mitgliedschaft in einer Innung ist freiwillig. Deshalb und aufgrund von gesamtgesellschaftlichen Vereinzelungsprozessen sinken die Mitgliedszahlen der Innungen seit vielen Jahren kontinuierlich. Der Organisationsgrad, d.h. der Anteil der Betriebe, die in einer Innung organisiert sind, liegt in den alten Bundesländern im Durchschnitt bei lediglich etwa 40 – 45 Prozent. In den neuen Bundesländern liegt der Organisationsgrad noch deutlich niedriger.² Hierbei ist zu beachten, dass in einigen Gewerken die Organisationsdichte wesentlich höher liegt, in anderen dagegen jedoch deutlich niedriger. Neben den gewerkespezifischen Unterschieden gibt es möglicherweise aber noch weitere Ursachen für den Erfolg von Innungen. Diese aufzudecken ist ein Ziel der vorliegenden Arbeit. Auf Basis von empirisch bestätigten Erfolgsfaktoren sowie Best-Practice-Beispielen soll den Innungen die Ableitung von Reaktionsstrategien ermöglicht werden, um dem Mitgliederrückgang entgegenwirken und ihren Fortbestand dauerhaft sichern zu können.

Auf Initiative und mit Unterstützung der Handwerkskammer Halle hat das Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften ein Forschungsprojekt zu den Erfolgsfaktoren von Handwerksinnungen durchgeführt. Im Rahmen des Projektes wurden sowohl die Innungen (vertreten durch Ihren Obermeister) als auch die

¹ Für jeden Handwerksberuf (Gewerk) kann es grundsätzlich eine eigene Innung geben. Oftmals sind jedoch mehrere verwandte Gewerke zu einer Innung zusammengefasst.

² Vgl. ZDH (2009), S.1.

Betriebe schriftlich befragt. Bei der Anpassung der Fragebögen an die Informationsbedürfnisse der Organisation haben Herr Dr. Rogahn und Herr Nistriple von der Handwerkskammer Halle sowie Frau Böhme von der Kreishandwerkerschaft Halle mitgewirkt. Um ggf. regionale Unterschiede aufdecken zu können, wurde die Befragung, unterstützt durch die Handwerkskammer Erfurt, parallel in einem zweiten Kammerbezirk durchgeführt.

1.2 Methodisches Vorgehen der Untersuchung

Ziel des Forschungsprojekts war die Gewinnung von Erkenntnissen über das Erscheinungsbild und die Erfolgsfaktoren von Innungen in der Realität, also im empirischen Feld. Aus diesem Grund bot sich als Untersuchungsdesign eine **schriftliche Befragung** an, wobei einerseits die Innungen zu ihrem Selbstbild und andererseits die Betriebe zu ihrer Wahrnehmung bezüglich der Innungen befragt wurden.

Beim Entwurf des Fragebogens wurde großer Wert auf kurze und leicht verständliche Formulierungen gelegt. Inhaltliche Basis waren diverse Dokumente sowie Experteninterviews mit Mitarbeitern der Handwerkskammer und einer Kreishandwerkerschaft, die alle mit dem Untersuchungsgegenstand vertraut waren. Um eine hohe Vergleichbarkeit der Antworten zu gewährleisten, wurden überwiegend **geschlossene Fragen** gestellt, das heißt Antwortalternativen vorgegeben. Weitere Vorteile dieser Art der Fragestellung liegen in der leichten und schnellen Beantwortung sowie der einfachen quantitativen Auswertung. Damit insbesondere neuartige und kreative Leistungsangebote sowie andere Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung und –bindung nicht untergehen, wurden viele Fragen um die Kategorien „Sonstige“ oder „Gründe“ erweitert, unter der die Befragten ihre Besonderheiten explizit darstellen konnten. Mit diesem Instrument sollten ebenso Best-Practice-Beispiele identifiziert werden, wie mit wenigen, bewusst offen gestellten Fragen.

Der **Befragung der Innungsobermeister** lagen als **Grundgesamtheit** sämtliche Innungen in den Bezirken der Handwerkskammern Halle und Erfurt zugrunde. Die Urliste mit den Anschriften wurde von den beiden Kammern zur Verfügung gestellt und umfasste 252 Innungen. Um einen für die Anwendung statistischer Methoden ausreichend großen Datensatz zu bekommen, wurde eine **Vollerhebung**

durchgeführt, das heißt, es wurde im Juli 2009 allen 252 Obermeistern ein vierseitiger Fragebogen³ zugesandt. Begleitet war die Sendung von einem kurzen Motivationsschreiben⁴, das einerseits die Auftraggeber herausstellte und andererseits auf die große Bedeutung jeder einzelnen Antwort hinwies.

Um die Kosten für den Rücklauf zu reduzieren, wurde aufgrund sehr positiver Erfahrungen aus vorausgegangenen Befragungen auf beigefügte Freiumschläge für die Rücksendung verzichtet. Stattdessen wurden die Befragten gebeten, die ausgefüllten Fragebögen per Fax an das Ludwig-Fröhler-Institut zurückzuschicken. Bis zum Ende der Rücklauffrist waren im Bezirk Halle 41 Antworten⁵ und im Bezirk Erfurt 32 Antworten eingegangen, was Rücklaufquoten von 31 bzw. 27 Prozent entspricht. Insgesamt konnte somit eine **Rücklaufquote** von 29 Prozent erreicht werden.

Für die **Befragung der Betriebe** wurden auf Basis der Befragungsergebnisse der ersten Runde für jedes größere Gewerk gezielt mindestens zwei Innungen ausgewählt, die geantwortet hatten, um die Ergebnisse der Betriebsbefragung der Selbsteinschätzung gegenüber stellen zu können. Ferner wurden insgesamt 22 Innung mit bestimmten Besonderheiten sowie größere Innungen bevorzugt berücksichtigt, da diese einen absolut größeren Rücklauf erwarten ließen. Es wurde für die Stichprobe also eine **bewusste Auswahl von Klumpen**⁶ vorgenommen. Innerhalb der Klumpen wurde eine **schriftliche Vollerhebung** auf Basis einer Urliste mit 2737 Betrieben durchgeführt. Die Liste der Adressen wurde von den beteiligten Handwerkskammern zur Verfügung gestellt. Sie enthielt sämtliche in der Handwerksrolle eingetragenen Betriebe, die für eine Mitgliedschaft in den ausgewählten Innungen potentiell in Frage kamen und die Adressweitergabe nicht ausgeschlossen hatten.

Den ausgewählten Betrieben wurde im Oktober 2009 ein dreiseitiger Fragebogen⁷ zusammen mit einem Motivationsschreiben⁸ übersandt, das die Logos sämtlicher beteiligter Organisationen trug und durch die Hauptgeschäftsführer der beiden

³ Vgl. Anhang A.

⁴ Vgl. Anhang B.

⁵ Hier wurde durch die Handwerkskammer eine Nachfassaktion durchgeführt.

⁶ Dieses Verfahren der Stichprobenziehung hat zur Folge, dass induktive Schlüsse auf die Grundgesamtheit statistisch nicht zulässig sind. Für die explorativen Zwecke dieser Studie ist das Verfahren jedoch gut geeignet, auch wenn Verzerrungen der Ergebnisse nicht ausgeschlossen werden können.

⁷ Vgl. Anhang C.

Kammern sowie den Institutsleiter des LFI unterzeichnet war. Dies erwies sich im Hinblick auf den Rücklauf als zweckmäßig, denn mit insgesamt 277 eingegangenen Antworten lag die **Rücklaufquote** mit gut 10 Prozent deutlich über den Werten andere Studien der letzten Jahre.

Die Antworten beider Befragungen wurden mit Unterstützung eines Codierbogens erfasst und unter Verwendung eines Statistikprogramms analysiert. Im Vordergrund standen **deskriptive Häufigkeitsauswertungen**. Ferner wurden **statistische Testverfahren** eingesetzt, um Zusammenhänge zwischen bestimmten Variablen zu untersuchen. Im Vordergrund standen dabei Einflussgrößen auf den Erfolg von Innungen, wie das Leistungsangebot und das Image von Innungen und deren Wirkung auf Organisationsgrad, Mitgliederentwicklung, Beitragseinnahmen und Wirtschaftlichkeit. Aufgrund der bei einzelnen Auswertungen geringen Fallzahlen hat die Studie überwiegend explorativen Charakter.

1.3 Struktur der antwortenden Innungen

Ein auch im Hinblick auf den Erfolg wichtiges Kennzeichen einer Innung ist ihre Größe. Wie die Abbildung 1 zeigt, hat ein Viertel der antwortenden Innungen weniger als 10 Mitglieder. Diese Feststellung konnte nicht nur auf Basis der eingegangenen Antworten gemacht werden, sondern wird auch durch von der Handwerkskammer Halle zur Verfügung gestellten Daten zu nichtantwortenden Innungen bestätigt.

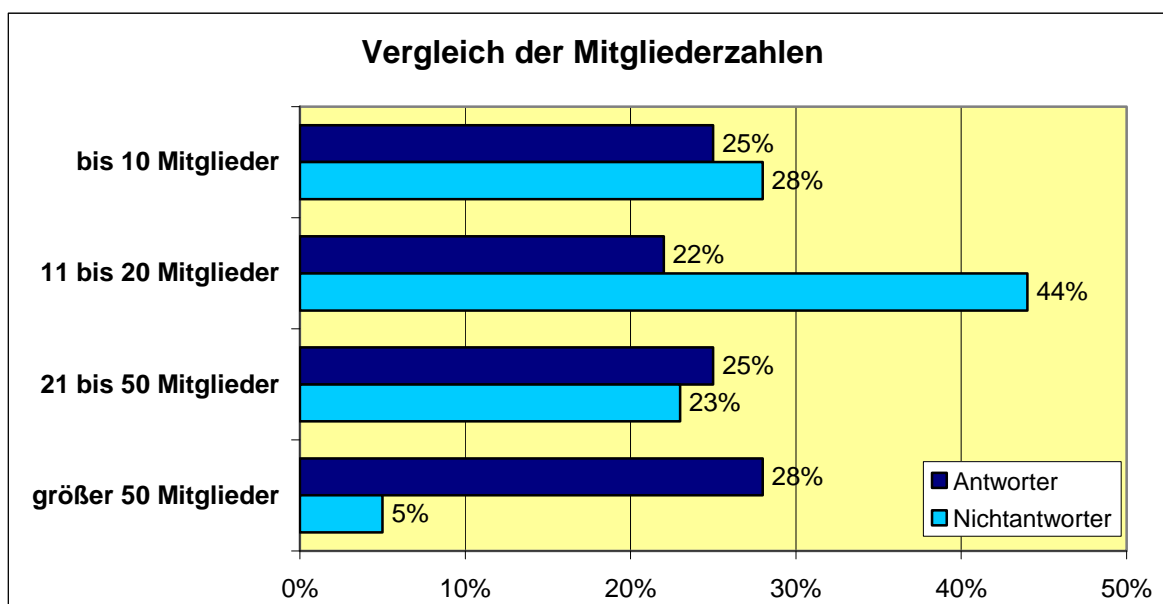


Abbildung 1: Verteilung Mitgliedergrößenklassen von antwortenden und nichtantwortenden Innungen

⁸ Vgl. Anhand D.

Auch wenn die Datenbasis bezüglich der Nichtantworter mit 39 Innungen etwas gering ist und nur einen Teil der Stichprobe abdeckt, so belegt das Schaubild dennoch eine überproportional hohe Antwortbereitschaft bei den größeren Innungen. Insofern könnten die Untersuchungsergebnisse teilweise leicht verzerrt sein. Insbesondere ist davon auszugehen, dass es in den beiden untersuchten Handwerkskammerbezirken deutlich weniger Innungen mit mehr als 50 Mitgliedern gibt, als es ihr Anteil unter den antwortenden Innungen (28 Prozent) vermuten ließe.

Betrachtet man die Häufigkeitsverteilung der Innungsgröße so wird noch deutlicher, dass der überwiegende Teil der Innungen in den beiden untersuchten Kammerbezirken sehr klein ist. So haben beispielsweise nur 20 Prozent der untersuchten Innungen mehr als 60 Mitglieder.

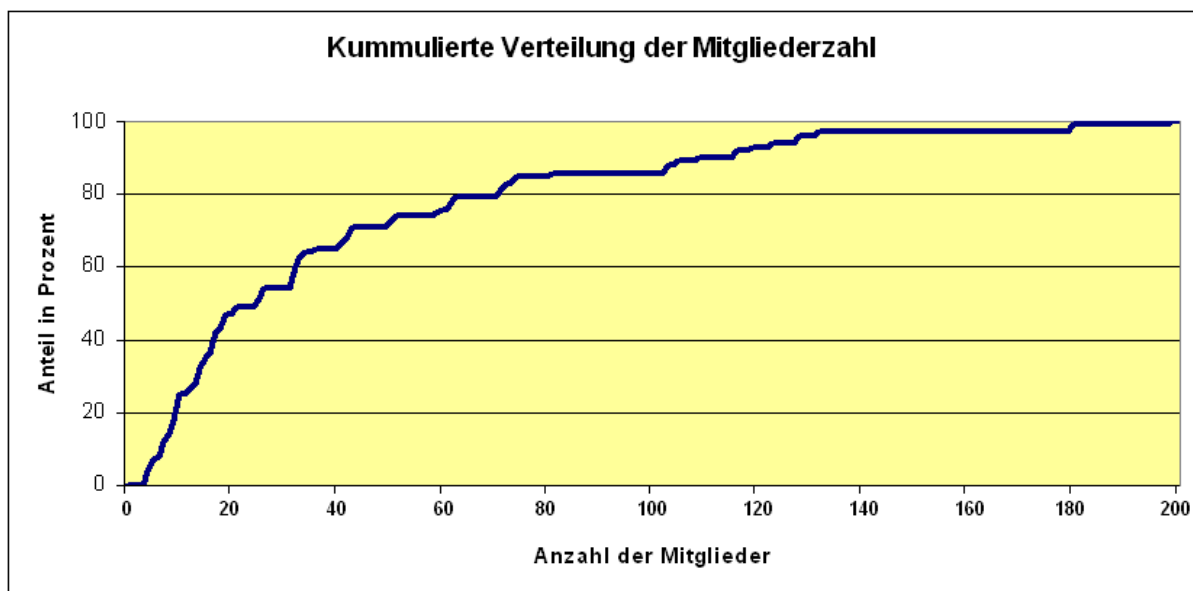


Abbildung 2: Häufigkeitsverteilung der Innungsgröße

Die oftmals geringe Mitgliederzahl ist zumindest teilweise auf die geringe Zahl potentieller Mitglieder, also die Zahl aller Betriebe eines Gewerks in einer Region, zurückzuführen. Nahezu jede Dritte Innung (31% der Antwortenden) hat in ihrem Bezirk weniger als 40 Betriebe, so dass selbst bei vollständiger Akquisition keine besonders schlagkräftige Einheit entstehen kann. Die Abbildung 3 auf der nächsten Seite fasst die Aufteilung der antwortenden Betriebe auf die unterschiedlichen Größenklassen zusammen und stellt sie der Verteilung der nichtantwortenden Innungen gegenüber. Analog zu Verteilung der Mitgliederzahl zeigt sich, dass Innungen mit großem Mitgliederpotential in der Auswertung überrepräsentiert sind.

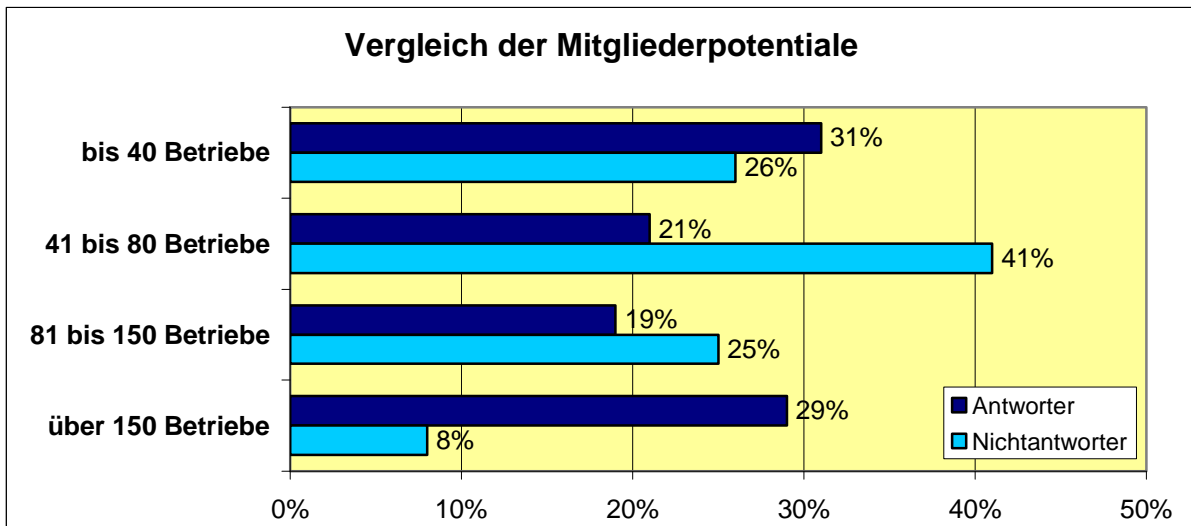


Abbildung 3: Verteilung der Mitgliederpotentiale von antwortenden und nicht antwortenden Innungen

Als Organisationsgrad, wird in der Regel das Verhältnis von Mitgliedzahl zu Mitgliederpotential definiert. Hier ergab die Auswertung der Antworten, dass in 21 Prozent der Fälle nicht einmal jeder fünfte Betrieb in der Innung organisiert ist (Organisationsgrad unter 20 Prozent). Dabei lässt der hohe Anteil (41 Prozent) schwach organisierter Innungen unter den Nichtantwortern vermuten, dass noch weit mehr Innungen dieser schlechtesten Gruppe zuzuordnen sind. Nimmt man den Organisationsgrad als Maßstab für den Erfolg einer Innung, so ist davon auszugehen, dass die Untersuchungsergebnisse tendenziell ein zu positives Bild der Situation der Innungen zeichnet.

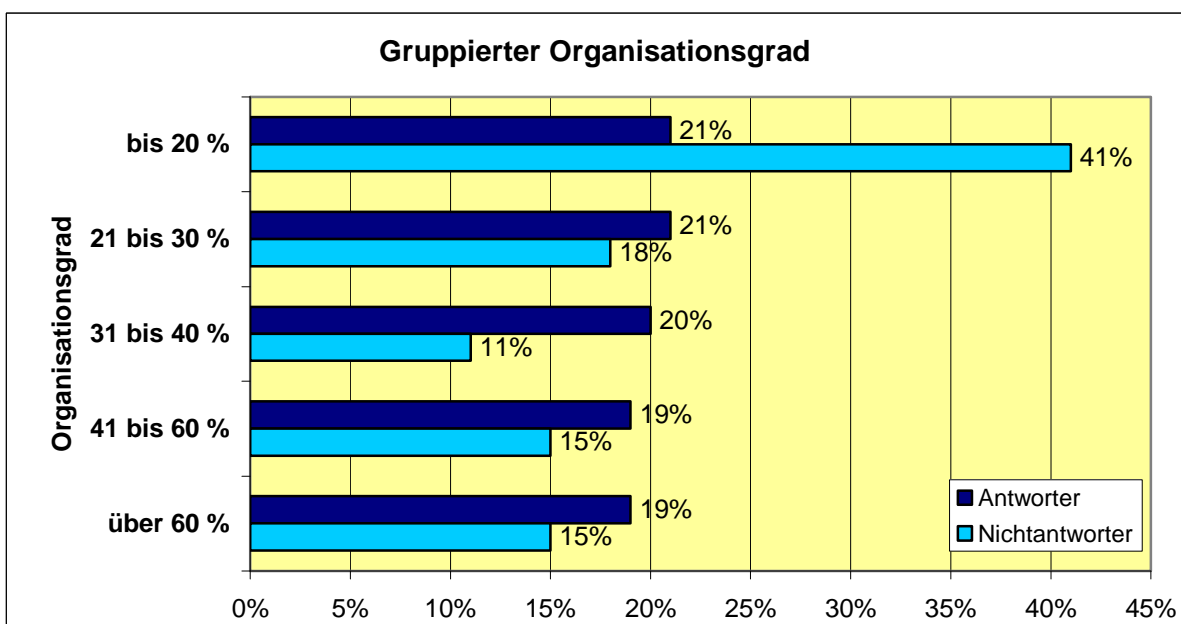


Abbildung 4: Verteilung des Organisationsgrads von antwortenden und nicht antwortenden Innungen

1.4 Struktur der antwortenden Unternehmen

Wie bereits eingangs beschrieben wurden nicht nur die Innungen selbst sondern auch deren (mögliche) Mitglieder befragt. Auch hier ergab die Analyse deutliche Verzerrungen. So zeigt die Abbildung 5, dass Mitgliedsbetriebe und auch Vorstandsmitglieder überproportional häufig geantwortet haben. Geht man davon aus, dass insbesondere Vorstände ihre eigene Arbeit nicht ganz neutral beurteilen werden, so sind die Untersuchungsergebnisse in Teilen nicht repräsentativ für die Gesamtheit aller Unternehmen. Diesem Problem wird in der Auswertung dadurch begegnet, dass dort wo es zweckmäßig erscheint, die drei Gruppen Nichtmitglieder, Mitglieder und Vorstände getrennt voneinander ausgewiesen werden.

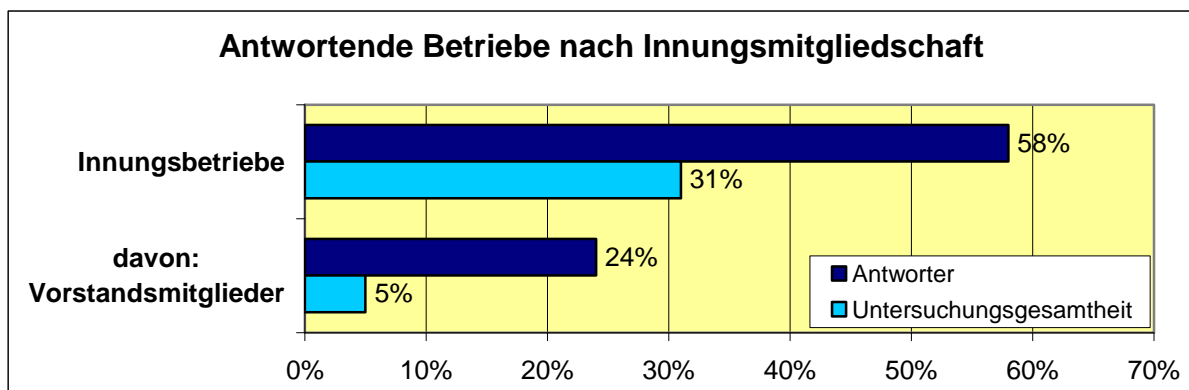


Abbildung 5: Antwortende Unternehmen nach Aktivität in der Innung⁹

Ein weiteres Strukturmerkmal nach dem die antwortenden Betriebe untersucht wurden ist ihre Größe, gemessen an der Mitarbeiterzahl. Augenscheinlich ist hier, dass die Kleinstbetriebe (bis 4 Mitarbeiter) überproportional häufig geantwortet haben und unterdurchschnittlich in den jeweiligen Innungen organisiert sind. Während im Bundesdurchschnitt 46 Prozent der Betriebe in diese Größenklasse fallen, waren es unter den Befragten 53 Prozent. Filtert man aus den Antworten diejenigen der Innungsmitglieder heraus und ermittelt die Verteilung der Größenklassen, so zeigt sich dass nur 42 Prozent der Mitglieder dieser kleinsten Größenklasse zuzuordnen sind.

⁹ Die Untersuchungsgesamtheit setzt sich aus allen Betrieben zusammen, die in einer der 22 ausgewählten Innungen organisiert sein könnten. Die tabellierten Werte für die Untersuchungsgesamtheit wurden auf Basis der von den Handwerkskammern zur Verfügung gestellten Informationen berechnet.

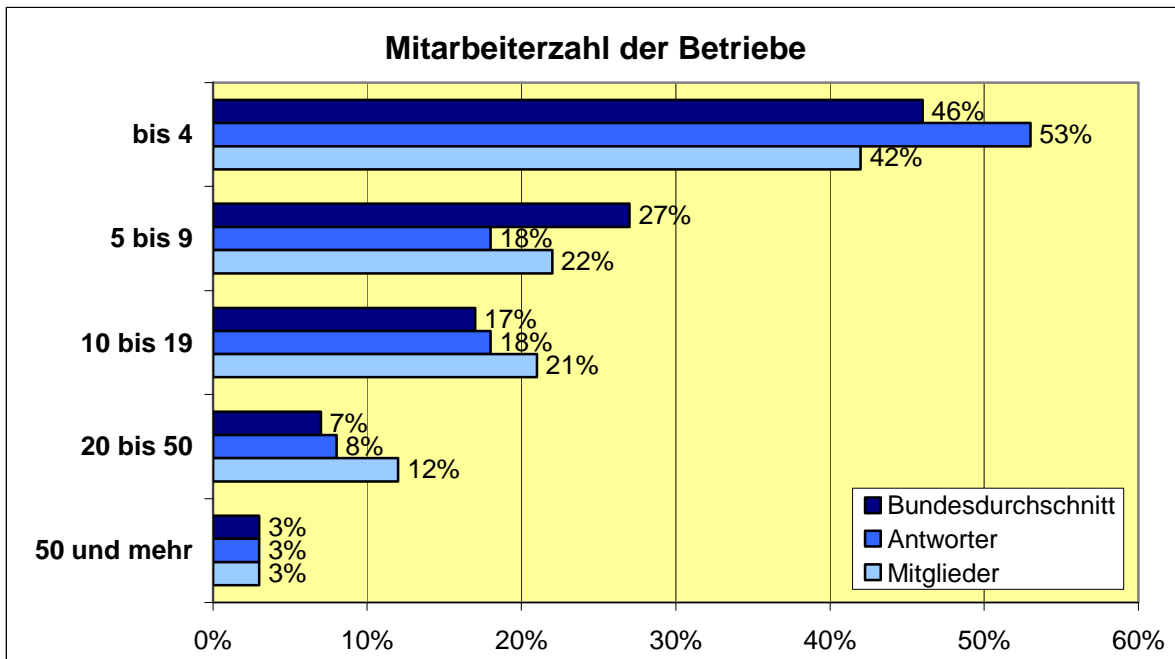


Abbildung 6: Antwortende Betriebe und Innungsmitglieder nach Größenklassen¹⁰

Eine Innungsmitgliedschaft scheint der Abbildung 6 zufolge gerade für mittelgroße Betriebe zweckmäßig zu sein. Fakt ist in jedem Fall, dass Betriebe mit 10 bis 50 Mitarbeitern besonders häufig Mitglied der Innung sind. Innungen bieten diesen Betrieben offensichtlich besonders große Vorteile oder diese Betriebe nehmen die Leistungen und Vorzüge zumindest bewusster wahr. Gleichzeitig kann vermutet werden, dass die Innungsbeiträge für kleinere Betriebe einen relativ größeren Kostenfaktor darstellen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden solche Ausgaben besonders kritisch analysiert und eingespart, wenn der bewertete Nutzen nicht eindeutig größer ausfällt.

Bezüglich des Alters der Betriebsinhaber decken sich die Befragungsergebnisse weitgehend mit denjenigen anderer Studien, so dass hier keine Verzerrungen zu erwarten sind. Betrachtet man sich die Abbildung 7 unter dem Aspekt der Mitgliedschaft einer Innung, so lässt sich vermuten, dass sich der Mitgliederrückgang auch in den kommenden Jahren fortsetzen oder sogar noch verstärken wird. Gerade die unter 40-Jährigen stehen einer Innungsmitgliedschaft besonders kritisch gegenüber. Ihr Anteil unter den Innungsmitgliedern beträgt nur 9 Prozent, während es im Gesamthandwerk etwa 22 Prozent sind.

¹⁰ Zu den Werten der Grundgesamtheit vgl. Statistisches Bundesamt (1996), S. 17.

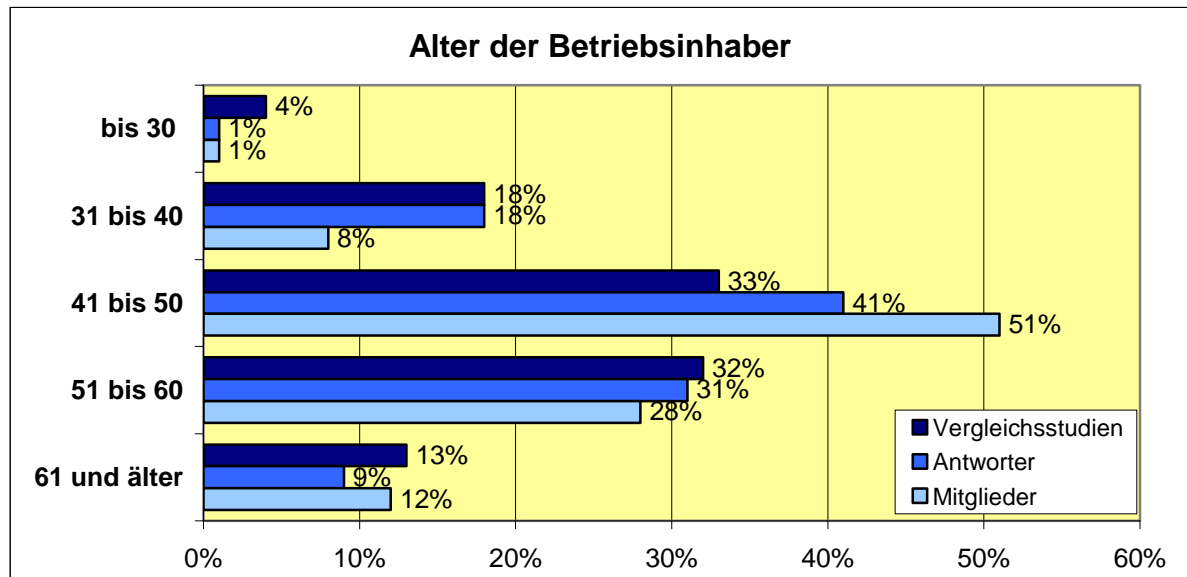


Abbildung 7: Antwortende Betriebe und Innungsmitglieder nach Alter der Inhaber¹¹

Eine weitere abgefragte demographische Angabe war der Schulabschluss der Befragten. Die resultierenden Unterschiede zu anderen Studien sind überwiegend in der Tatsache begründet, dass es vor dem Jahr 1990 ein anderes Schulsystem gab, das die gelisteten Abschlüsse nicht kannte. Die geringen Unterschiede zwischen der Gesamtheit der antwortenden Betriebe und den Innungsmitgliedern legen aber zumindest die Vermutung nahe, dass der Schulabschluss keine Auswirkungen auf die Bereitschaft hat, sich einer Innung anzuschließen. Gleichzeitig ist zu vermuten, dass die Untersuchungsergebnisse bezüglich des Merkmals Schulabschluss nicht systematisch verzerrt sind.

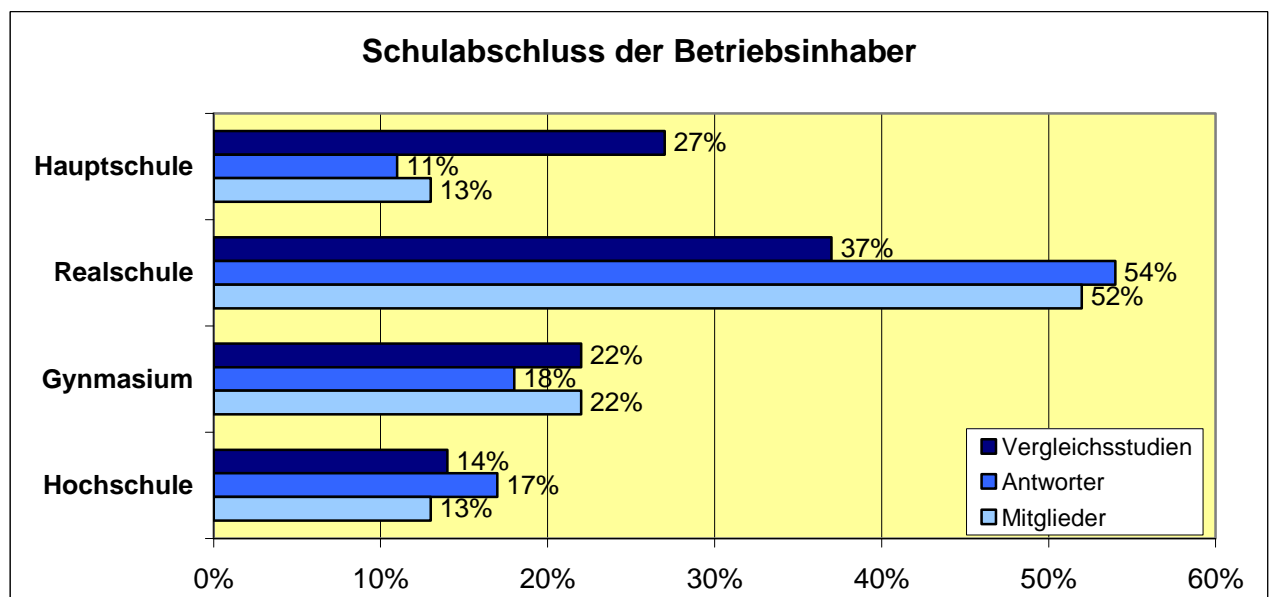


Abbildung 8: Antwortende Betriebe und Innungsmitglieder nach Schulabschluss¹²

¹¹ Zu den Vergleichsstudien siehe Glasl (2000), S. 96, Glasl (2008), S. 11 Glasl (2009), S. 11 und Burger (2007), S. 169.

2 Ergebnisse der Befragung der Innungen

2.1 Erfolgssituation der Innungen

2.1.1 Organisationsgrad

Handwerksinnungen sind in gewisser Weise Non-Profit-Organisationen, deren Hauptzweck in der Förderung seiner Mitglieder liegt. In der Regel liegen deshalb multiple Zielsetzungen vor, so dass auch der Erfolg nicht eindeutig messbar ist. Es existiert jedoch eine Reihe von Indikatoren, die Hinweise auf den Erfolg einer Innung geben. Einer davon ist der Organisationsgrad, der angibt, welcher Prozentsatz von Betrieben eines Gewerks in der Innung organisiert ist. Erreicht eine Innung ihre Ziele, so fühlen sich die Betriebe gut vertreten und unterstützt. Sie werden deshalb seltener austreten bzw. sich der Organisation wahrscheinlicher anschließen.

Wie die Abbildung 9 zeigt, gibt es deutliche Unterschiede im Organisationsgrad. Während es einige der befragten Innungen schaffen, über 60 Prozent der in Frage kommenden Betriebe für eine Mitgliedschaft zu gewinnen, ist in anderen Innungen nicht einmal jeder fünfte Betrieb organisiert. Die Ursachen hierfür sind vielfältig und liegen oftmals auch in den Rahmenbedingungen begründet, die durch die Innung selbst nicht oder nur schwer beeinflusst werden können.

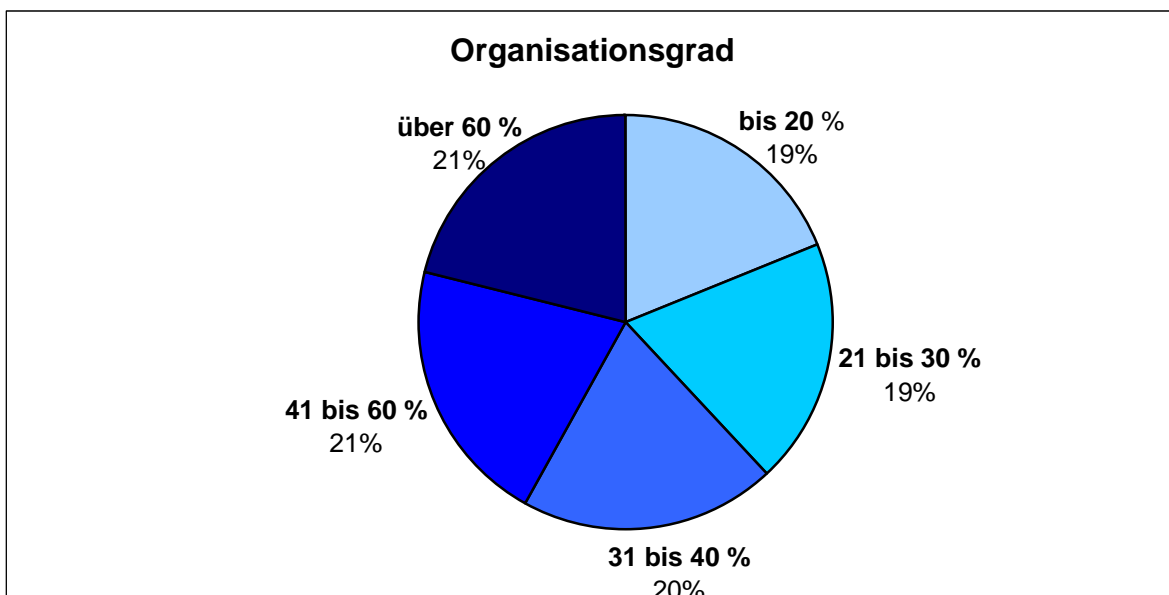


Abbildung 9: Gruppierte Verteilung des Organisationsgrads

¹² Zu den Vergleichstudien siehe Glasl (2008), S. 11 Glasl (2009), S. 12.

Solche externen Rahmenbedingungen sind auch ausschlaggebend für den nahezu hundertprozentigen Organisationsgrad der Schornsteinfeger. Aber auch zwischen den anderen Sparten des Handwerks lassen sich deutliche Unterschiede nachweisen. Das folgende Schaubild zeigt die durchschnittlichen Organisationsgrade in ausgewählten Gewerken bzw. Gewerkegruppen.



Abbildung 10: Organisationsgrad nach Gewerken bzw. Gewerkegruppen¹³

Regional waren die Unterschiede im Organisationsgrad nur sehr gering und statistisch nicht signifikant. Die antwortenden Innungen im Bezirk der Handwerkskammer Halle erreichten ein Wert von 35 Prozent und diejenigen im Bezirk Erfurt 40 Prozent.

2.1.2 Mitgliederentwicklung

Kennzeichen einer guten und erfolgreichen Innung ist auch die Entwicklung der Mitgliederzahl. Innungen, die es entgegen dem allgemeinen Trend geschafft haben, ihre Mitgliederzahl zu steigern, können deshalb als erfolgreich klassifiziert werden. Dies gelang innerhalb der letzten fünf Jahre jedoch lediglich 7 Prozent aller befragten Innungen. Im selben Zeitraum mussten hingegen mehr als die Hälfte der Innungen einen deutlichen Mitgliederschwund verkraften.

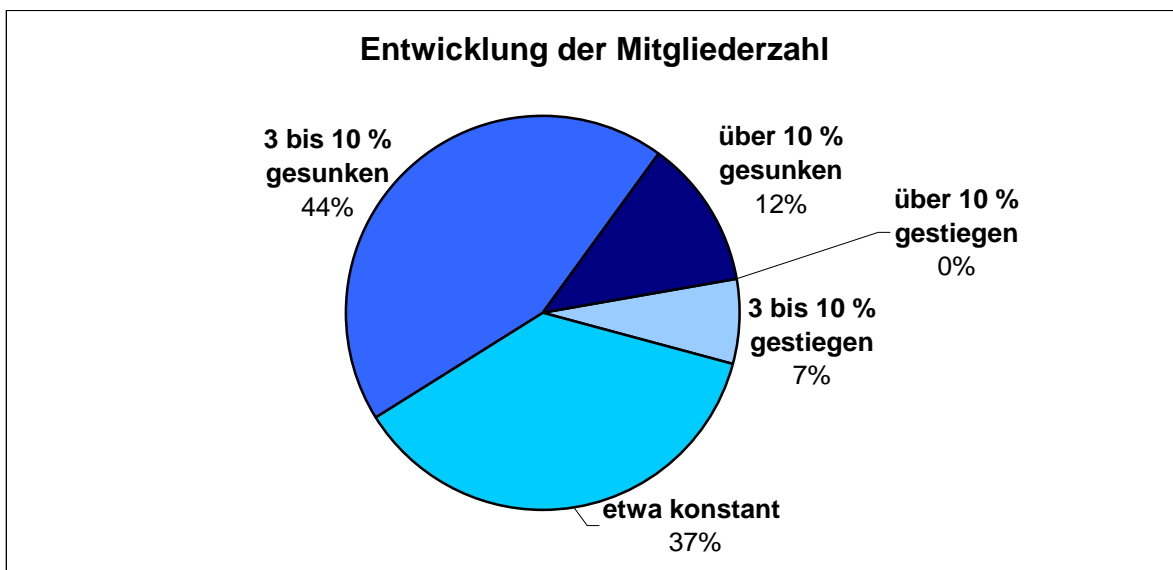


Abbildung 11: Mitgliederentwicklung in den vergangenen 5 Jahren

2.1.3 Einnahmenentwicklung

Rückläufige Mitgliederzahlen wirken sich zwangsläufig auf das Volumen der Mitgliedsbeiträge und damit auf die Einnahmensituation einer Innung aus. So sind in über 40 Prozent der Innungen die Einnahmen in den letzten fünf Jahren zurückgegangen. In der Folge werden auch die Ausgabenbudgets gesunken sein, so dass möglicherweise auch die Leistungsfähigkeit der Innung gelitten hat. Wenn dem so ist, könnte eine gefährliche Abwärtsspirale in Gang gesetzt worden sein, denn mit eingeschränkten Leistungen sinkt der Nutzen für Mitglieder. Dies könnte den Mitgliederschwund noch weiter verstärken.

¹³ In Klammer ist jeweils die Zahl der analysierten Innungen angegeben. Aufgrund der geringen Fallzahlen sind die Ergebnisse diesbezüglich statistisch nicht signifikant.

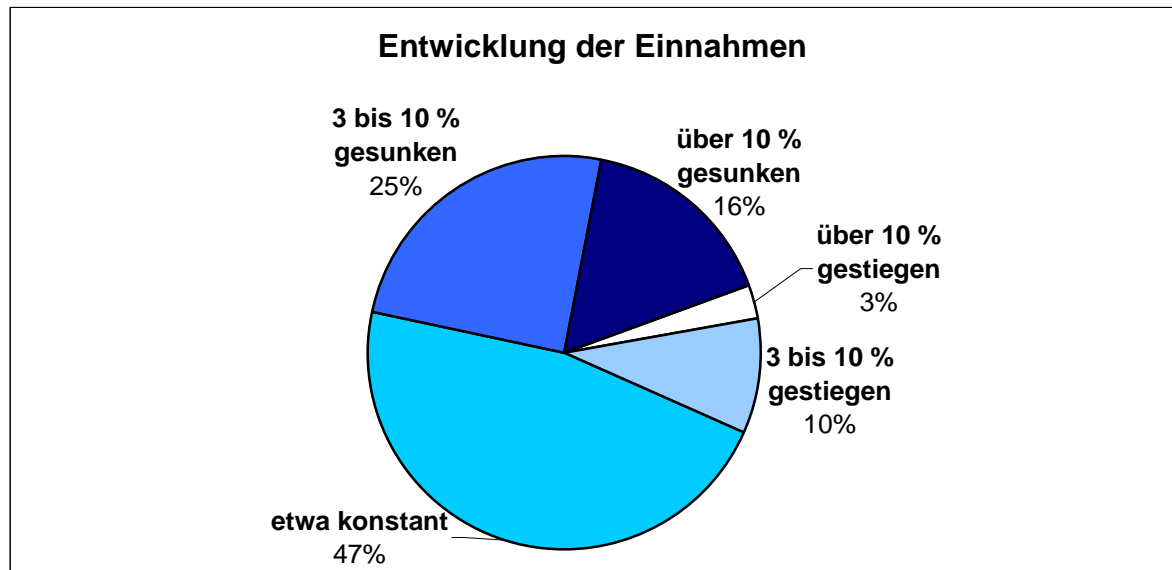


Abbildung 12: Einnahmenentwicklung in den vergangenen 5 Jahren

2.1.4 Wirtschaftlichkeit

Während sowohl der Organisationsgrad als auch die Mitglieder- und Einnahmenentwicklung quantitativ messbar waren und damit auch vergleichbar waren, basiert das Kriterium der Wirtschaftlichkeit auf der subjektiven Einschätzung der Befragten. Schon auf den ersten Blick wird deutlich, dass die Situation durch die Obermeister m Unterschied zu den übrigen Erfolgsindikatoren weitgehend positiv bewertet wird. So stufen nur 8 Prozent der Befragten die Wirtschaftlichkeit als schlecht ein.

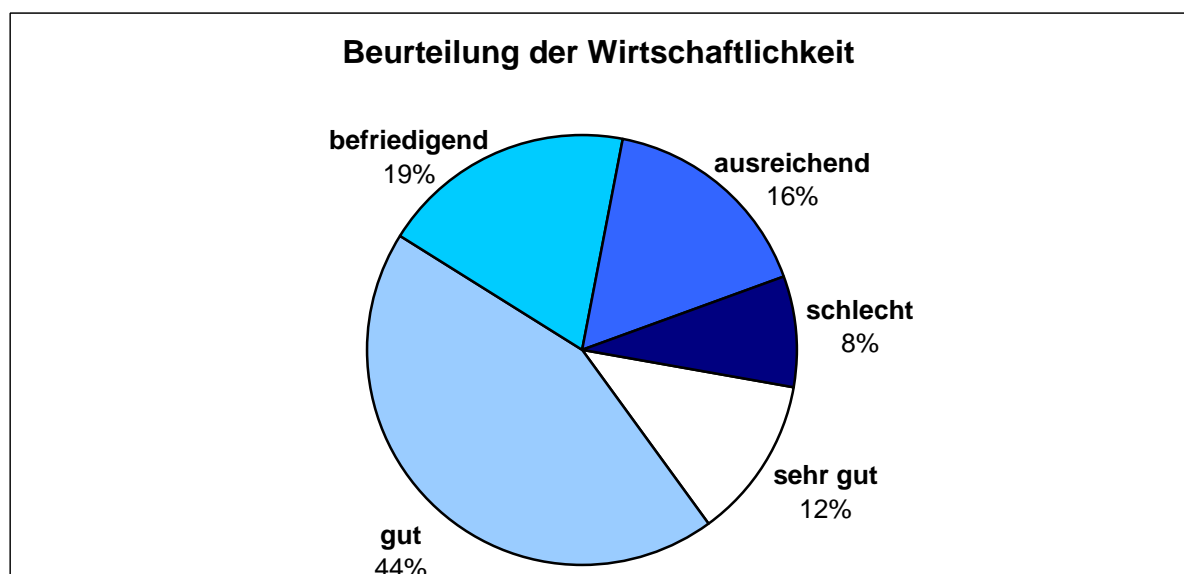


Abbildung 13: Selbsteinschätzung der Wirtschaftlichkeit der Innung

2.1.5 Erfolgsindex

In den vorausgegangenen Abschnitten wurden die vier wichtigsten Erfolgsindikatoren vorgestellt. Für die Zwecke der weiteren Auswertung wurden diese vier Größen zu einem Index zusammengefasst, wobei alle vier Faktoren gleich gewichtet wurden. Der Indexwert ergibt sich folglich aus der Addition der vier Indikatoren.

Indikator	1	2	3	4	5
Organisationsgrad	> 60 %	60% > x > 40%	40% > x > 30%	30% > x > 20%	< 20%
Mitgliederentwicklung	> +10 %	+10% > x > +3%	etwa konstant	-3% > x > -10%	< -10 %
Einnahmenentwicklung	> +10 %	+10% > x > +3%	etwa konstant	-3% > x > -10%	< -10 %
Wirtschaftlichkeit	Sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	schlecht

Abbildung 14: Zuordnung der Indexwerte

Mittels dieses berechneten Indexwertes wurden die Innungen in drei Gruppen unterteilt. Die erste Gruppe ist das sogenannte Top-Quartil (erstes Viertel)¹⁴, mit den erfolgreichsten Innungen; die zweite wird als Bottom-Quartil¹⁵ (letztes Viertel) bezeichnet und umfasst die Innungen, die in der Erfolgsreihenfolge am Ende stehen. Die dritte Gruppe der durchschnittlichen Betriebe wurde insbesondere im Rahmen der Identifikation der erfolgsinduzierenden Maßnahmen ausgeklammert. Durchgeführt wurde also ein Extremgruppenvergleich.

Indexwert	Häufigkeit	Anteil	Klassifikation
6	2	3 %	Top-Quartil (Hoher Erfolg)
7	2	3 %	
9	7	10 %	
10	8	12 %	
11	4	6 %	Bottom-Quartil (Niedriger Erfolg)
12	11	17 %	
13	10	15 %	
14	4	6 %	
15	6	9 %	
16	2	3 %	
17	4	6 %	
18	5	7 %	
19	2	3 %	

Abbildung 15: Ungewichteter additiver Erfolgsindex

¹⁴ Auf eine Randomisierung wurde verzichtet und sämtliche Innungen mit einem Indexwert von 10 dem Top-Quartil (25 Prozent beste Innungen) zugerechnet, obwohl die Gruppe damit nicht 25 sondern 28 Prozent der Innungen umfasst.

¹⁵ Analog zum Top-Quartil ist auch diese Gruppe geringfügig erweitert.

2.2 Organisation der Innungen

2.2.1 Innungsvorstand

Die Innungen als Körperschaften des öffentlichen Rechts werden durch einen Vorstand geführt, der aus dem Kreis der Mitglieder gewählt wird. Die Anzahl der Vorstandsmitglieder ist üblicherweise durch die Satzung geregelt. Sie variiert deutlich und reicht in der Stichprobe von drei bis zehn Personen. Dabei zeigt sich ein sehr deutlicher Zusammenhang zur Innungsgröße. Innungen mit weniger als 10 Mitgliedern haben dabei zumeist (78 Prozent) nur drei Vorstände, während die großen Innungen (über 50 Mitglieder) nur in einem Fall weniger als fünf Vorstandsmitglieder zu verzeichnen haben.

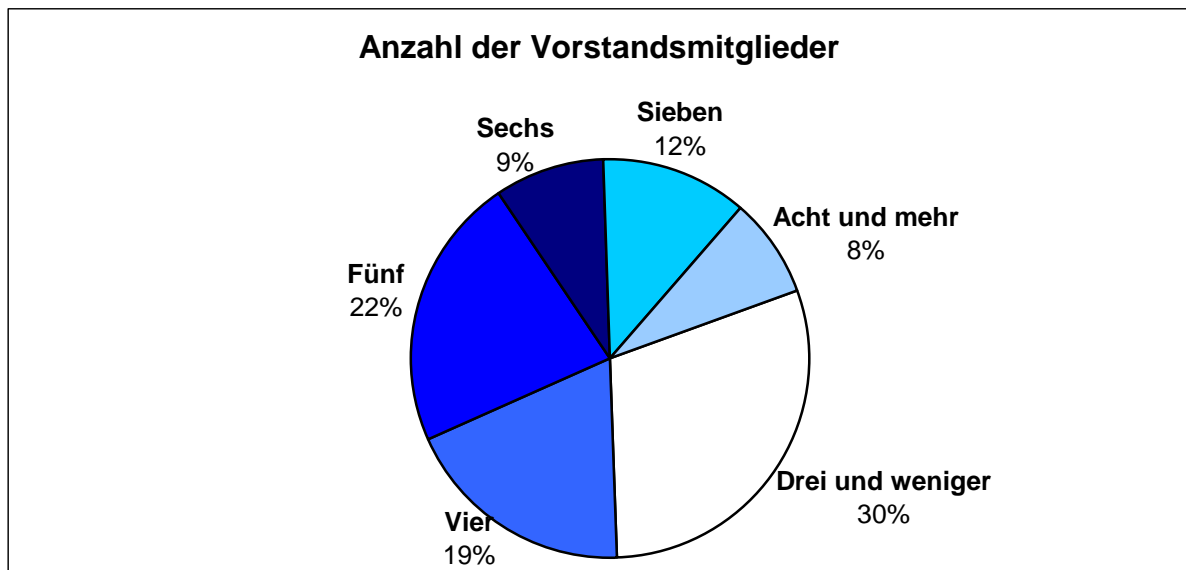


Abbildung 16: Größe des Innungsvorstands

Die Vorstandsmitglieder sind ebenso wie ihr Vorsitzender, der Obermeister, ehrenamtlich tätig. Wie die Befragung ergeben hat, engagieren sich die Vorstände in zwei Drittel aller Innungen auch in anderen Vereinigungen und haben dort weitere Ämter inne. Dies ergibt nicht nur Synergieeffekte sondern zeigt auch, dass es sich bei den Vorständen um besonders engagierte Persönlichkeiten handelt.

Viele der Vorstände verfügen über große Berufs- und Lebenserfahrung, wie die Analyse des durchschnittlichen Alters der Vorstandsmitglieder zeigt. So liegt in jeder fünften Innung das Alter der Vorstände im Mittel über 55 Jahren. Jugendlicher Elan überwiegt in einer ebenso großen Zahl an Innungen, bei denen das durchschnittliche Alter unter 45 Jahren liegt.

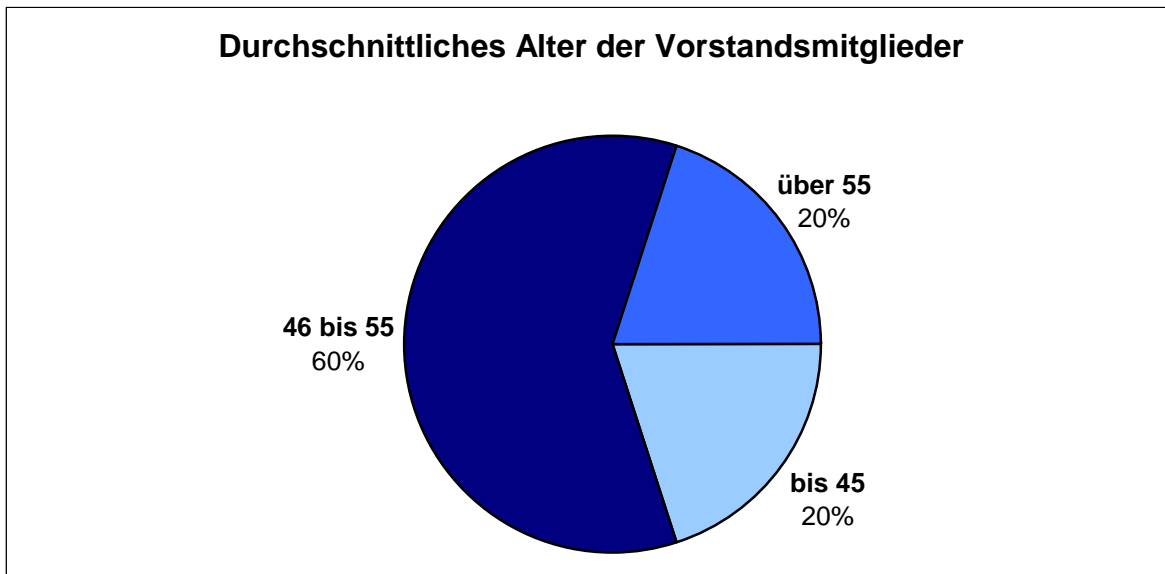


Abbildung 17: Durchschnittsalter des Innungsvorstands

Eine gezielte Verjüngung der Ehrenamtsträger scheint in fast allen Innungen angestrebt zu werden. Dementsprechend gaben 82 Prozent der Befragten an, jüngere Vorstandsmitglieder anwerben zu wollen. Dabei zeigte sich jedoch kein Zusammenhang mit dem aktuellen Altersdurchschnitt im Vorstand. Die Vermutung, ältere Vorstände würden sich aktiver um Nachfolger bemühen, kann damit nicht bestätigt werden.

2.2.2 Geschäftsführung

Obwohl die Leitung der Innung dem Innungsoberrmeister und seinem Vorstandsteam obliegt, werden die laufenden Geschäfte oftmals auf andere Personen oder Institutionen übertragen. So übernimmt die Kreishandwerkerschaft in für die Mehrheit (62 Prozent) der Innungen die Geschäftsführung.

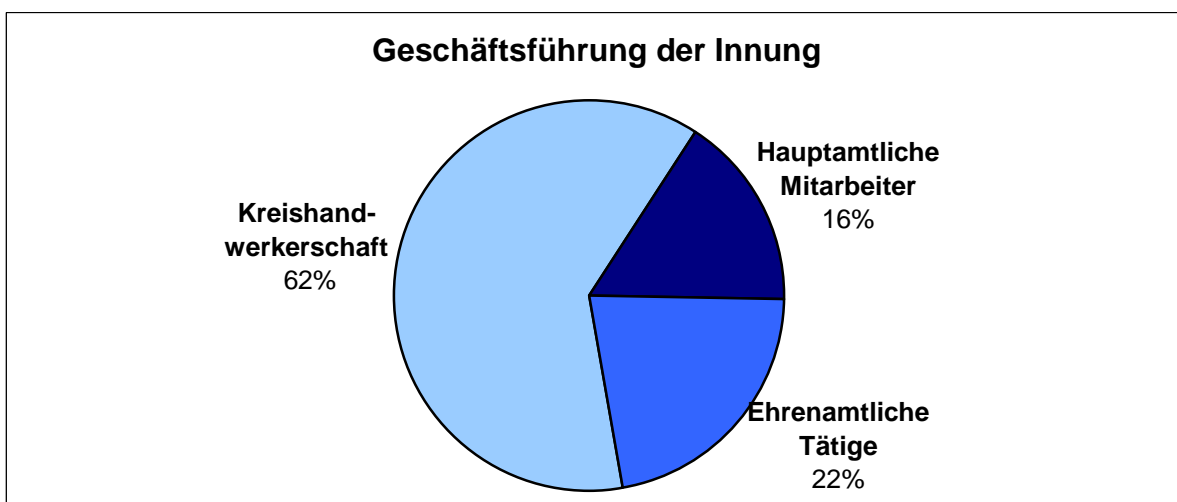


Abbildung 18: Übertragung der Geschäftsführung

Werden die Aufgaben der Geschäftsführung durch die Ehrenamtsträger selbst oder durch hauptamtliche Mitarbeiter übernommen, so findet dies häufig in **eigenen Geschäftsräumen** statt. Immerhin 23 Prozent aller befragten Innungen und 59 Prozent der Innungen mit eigener Geschäftsführung verfügen über eigene Geschäftsräume.

Hauptamtliche Mitarbeiter sind der Untersuchung zufolge oftmals nur maximal halbtags beschäftigt. Immerhin 40 Prozent der Innungen mit hauptamtlichem Personal gaben an, dass das kumulierte Stundenvolumen aller Mitarbeiter 20 Stunden pro Woche nicht überschreitet. Die verbleibenden 60 Prozent verteilen sich nahezu gleich auf die Gruppen „20 bis 40 Stunden“ und mehr als „40 Stunden“, also mehr als eine volle Kraft.

2.2.3 Übertragene Aufgaben

Wie bereits dargestellt übertragen die meisten Innungen Ihre Geschäftsführung der Kreishandwerkerschaft. Abbildung 19 veranschaulicht, welche Aufgaben die Kreishandwerkerschaft für die Innungen übernimmt. Mitgliederverwaltung und Buchhaltung zählen demnach zum Standardrepertoire, während Aus- und Weiterbildung durch ein Drittel der Innungen auch weiterhin selbst organisiert werden.

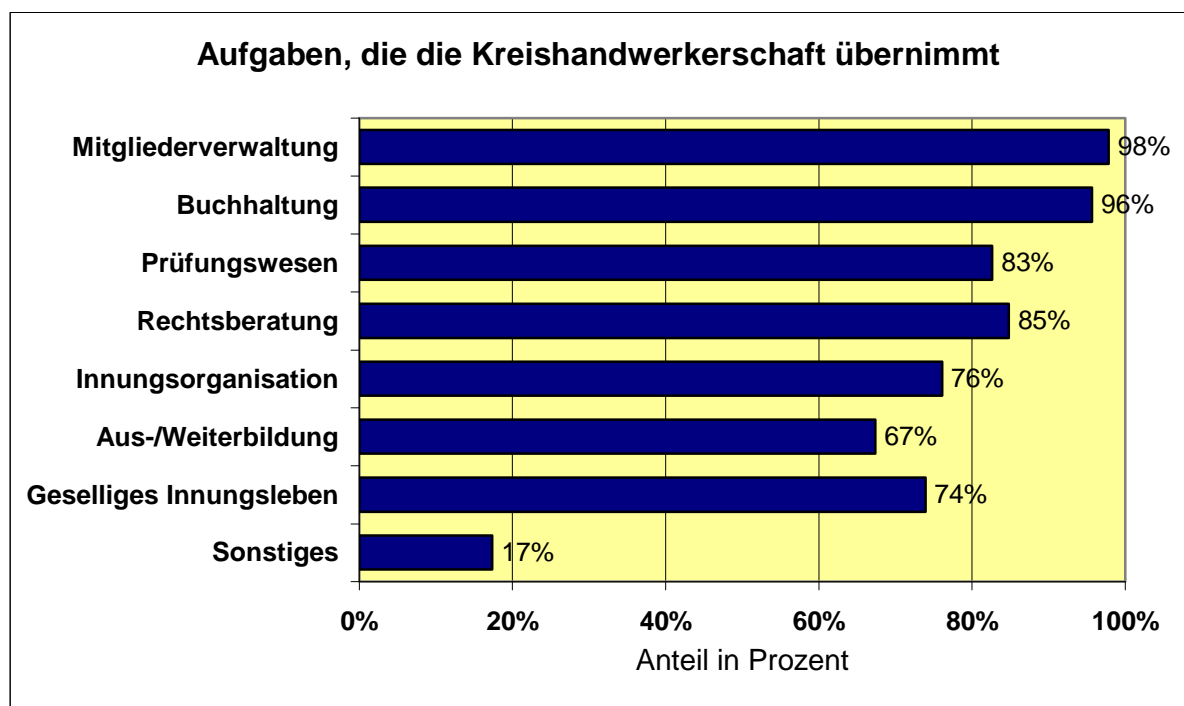


Abbildung 19: Der Kreishandwerkerschaft übertragene Innungsaufgaben

Die Auswertung der offenen Antwortkategorie hat gezeigt, dass einige Kreishandwerkerschaften auch betriebswirtschaftliche Unterstützungsleistungen für die Innungsmitglieder anbieten. Unter den insgesamt neun Nennungen fanden sich neben betriebswirtschaftlicher Beratung (5mal) auch die Teilbereiche Finanzierungs-konzepte (3mal) und Nachfolge.

2.2.4 Kooperationen

Durch die Bündelung von Geschäftsführungsaufgaben bei den Kreishandwerkerschaften entstehen sicherlich Effizienzvorteile und Synergien. Diese können Innungen mit eigener Geschäftsführung aber möglicherweise über Kooperationen mit anderen Innungen ausgleichen. Wie die Abbildung 20 zeigt, bevorzugen die Innung Kooperationen über die Kreisgrenzen hinweg gegenüber der Zusammenarbeit mit ähnlichen Gewerken. Weder bezüglich der Mitgliederzahl noch bezüglich der Wahrnehmung der Geschäftsführungsaufgaben lassen sich dabei deutliche Unterschiede feststellen, so dass vermutet werden kann, dass die Entscheidung zur Kooperation nicht von wirtschaftlichen Zwängen getrieben ist.

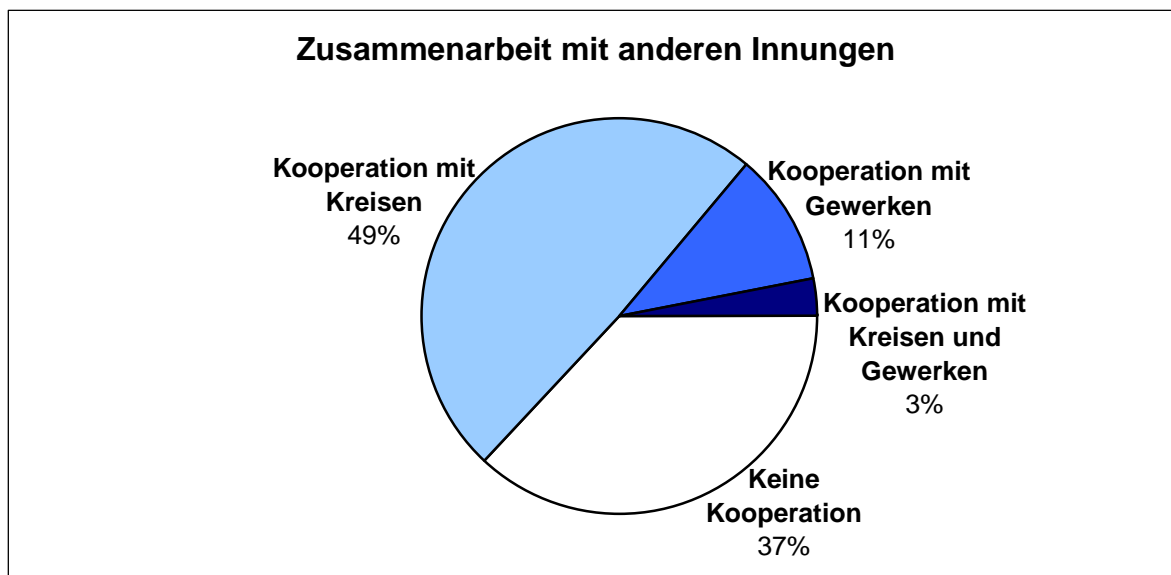


Abbildung 20: Kooperationen von Innungen

Gleiches gilt auch für die engste Form der Zusammenarbeit, der Fusion. Die Vermutung in der Gruppe der kleinen Innungen könnten solche Zusammenschlüsse besonders häufig realisiert oder zumindest geplant werden, konnten durch den Datensatz nicht bestätigt werden. Im Gegenteil, von den Innungen mit weniger als 10 Mitgliedern gaben 72 Prozent an, keine Fusion hinter sich zu haben und eine solche

auch nicht zu planen. Für die Gesamtuntersuchung liegt dieser Wert bei nur 70 Prozent, wie Abbildung 21 graphisch zum Ausdruck bringt.

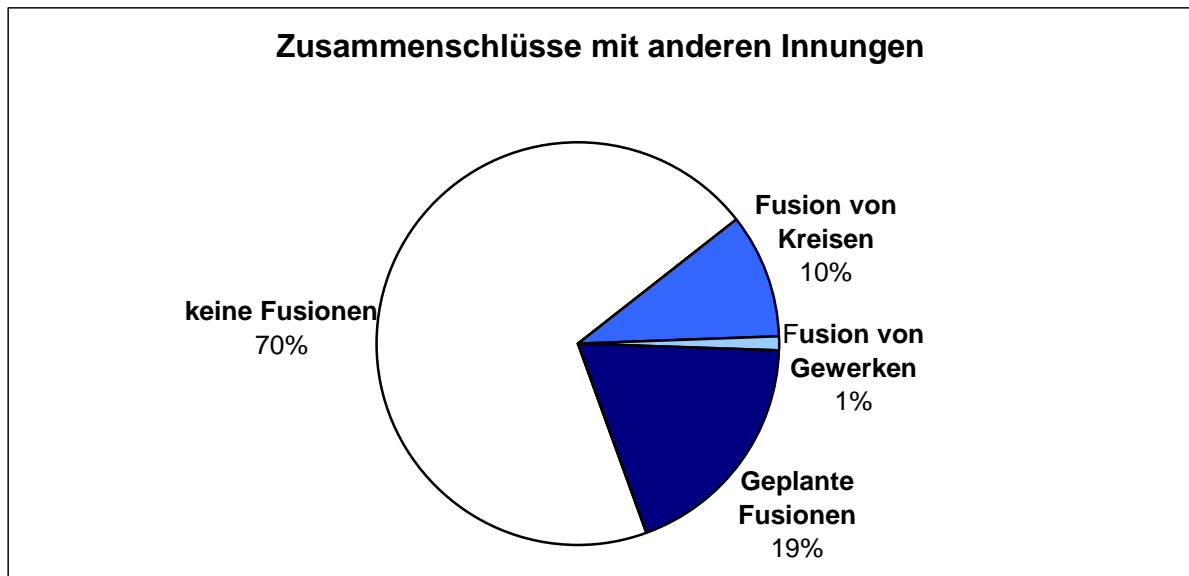


Abbildung 21: Fusionen von Innungen

2.2.5 Mitgliederwerbung und -pflege

Eine Möglichkeit, dem Problem rückläufiger Mitgliederzahlen zu begegnen ist die aktive Mitgliederwerbung. Dies haben auch die meisten Innungen erkannt, so dass drei Viertel der Befragten angaben, spezielle Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung durchzuführen. Besonders häufig genannt wurden dabei Briefaktionen, wie beispielsweise die Gratulation zur bestandenen Meisterprüfung bzw. Unternehmensgründung/-übernahme. Einladungen zu Innungsveranstaltungen sowie der Versand von Probeexemplaren der Verbandszeitung könnten weitere Möglichkeiten sein, auf das Leistungsspektrum der Innungen und den resultierenden Nutzen für die Betriebe aufmerksam zu machen. Nachfolgend sind sämtliche Aussagen samt der Zahl ihrer Nennungen zusammengestellt:

- Briefaktionen (16)
- Persönliche Gespräche / Besuche (12)
- Gründerseminare / Meisterausbildung (5)
- Allgemeine Öffentlichkeitsarbeit (5)
- Telefonaktionen (2)
- Schnuppermitgliedschaft / Beitragsbonus (2)

Für die Zukunftsfähigkeit einer Innung ist es von besonderer Bedeutung, die jüngeren Betriebsinhaber für eine Mitgliedschaft zu begeistern. Vor diesem Hintergrund könnte es zweckmäßig sein, die Zielgruppe mit besonderen Angeboten anzusprechen. Solche speziellen Angebote gibt es jedoch nur in jeder fünften Innung. Wie auch die verbalen Anmerkungen zeigten, wollen viele Innungen alle Mitglieder gleich behandeln und ihnen ein identisches Angebot zukommen lassen. Im Einzelnen wurden folgende Maßnahmen genannt:

- Modernes Aus- und Weiterbildungsprogramm (4)
- Existenzgründungsberatung und –seminare (3)
- Treffen der Jungunternehmer auf Bundesebene
- Unterstützung bei der Meisterausbildung
- Erfahrungsaustausch bei regelmäßigen Stammtischen
- Vermittlung alter Handwerkstechniken

Neben der Werbung neuer Mitglieder müssen die Innungen bestrebt sein, ihre Mitglieder an ihre Organisation zu binden. Nachdem Austritte oftmals eine Reaktion auf Negativerlebnisse darstellen, kommt der Kontrolle der Mitgliederzufriedenheit eine entscheidende Rolle zu. Dementsprechend gaben auch nur fünf Prozent der Befragten an, diese überhaupt nicht zu kontrollieren. Gleichzeitig deuten die Befragungsergebnisse aber auch darauf hin, dass die Kontrolle der Mitgliederzufriedenheit sporadisch und informell stattfindet. Während persönliche Kontakte und Veranstaltung häufig genutzt werden, kommen methodische und geplante Verfahren wie schriftliche Befragungen sowie ein systematisches Reklamationsmanagement nur in wenigen Innungen zum Einsatz.

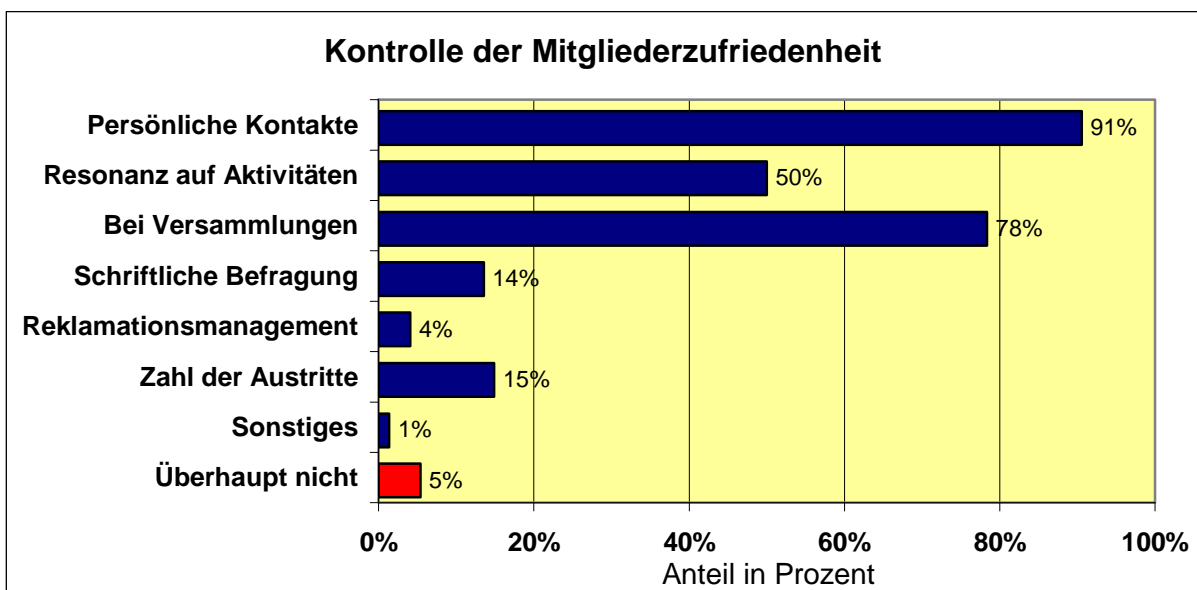


Abbildung 22: Mitgliederbindung durch Überwachung der Mitgliederzufriedenheit

2.3 Leistungsangebot der Innungen

2.3.1 Mitgliederversammlungen

Eine wichtige Plattform für den Informationsaustausch und damit das Innungsleben sind die Mitgliederversammlungen. Ihre Zahl liegt bei 90 Prozent aller befragten Innungen zwischen zwei und vier Veranstaltungen pro Jahr.

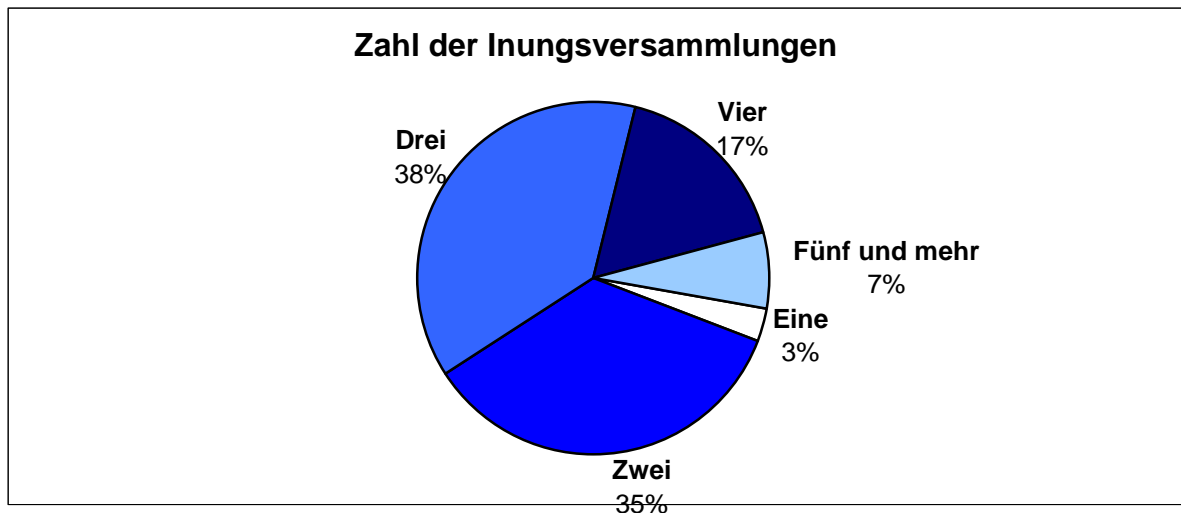


Abbildung 23: Häufigkeit der Mitgliederversammlungen

Die Bedeutung dieser Veranstaltung wird durch die hohen Teilnehmerzahlen bestätigt. So gaben 28 Prozent der befragten Innungen an, dass an ihren Innungsversammlungen in der Regel mehr als drei Viertel aller Mitglieder teilnehmen. Dabei zeigte die detaillierte Analyse der Daten, dass das Interesse an diesen Veranstaltungen mit der Größe der Innung sinkt. Liegt die durchschnittliche Beteiligung bei den Innungen unter 10 Mitgliedern bei guten 70 Prozent, so erreichen die großen Innungen (über 50 Mitglieder) nur einen Durchschnittswert von 49 Prozent.

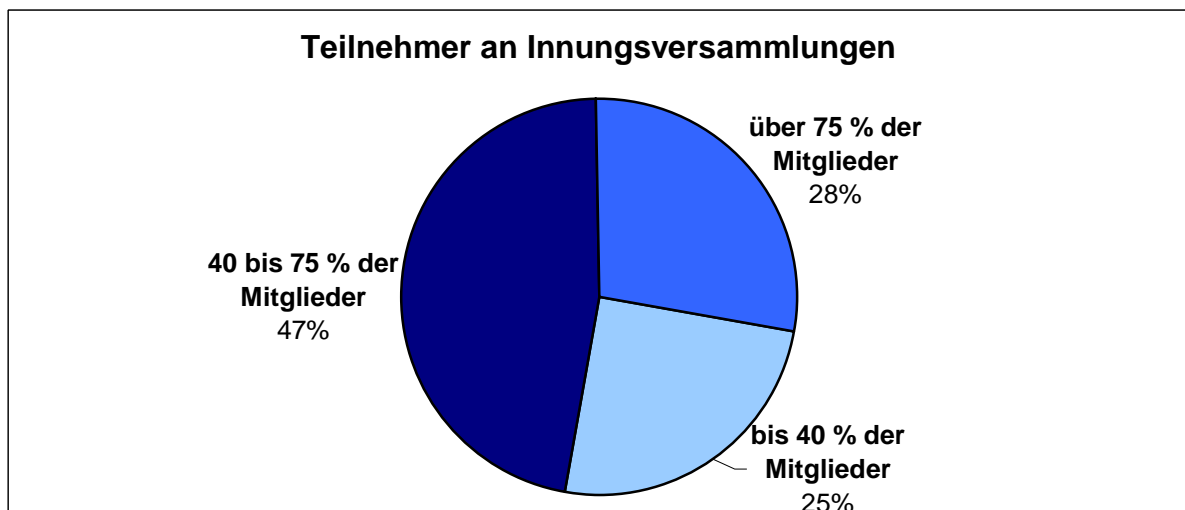


Abbildung 24: Teilnahme an Mitgliederversammlungen

2.3.2 Weiterbildungsveranstaltungen

Eine wichtige Komponente im Leistungsangebot der Handwerksinnungen ist auch das (fachspezifische) Weiterbildungsangebot. Dieses fällt bei großen Innungen tendenziell etwas größer aus. Im Mittel bieten die Innungen pro Jahr 2,6 Veranstaltungen an.

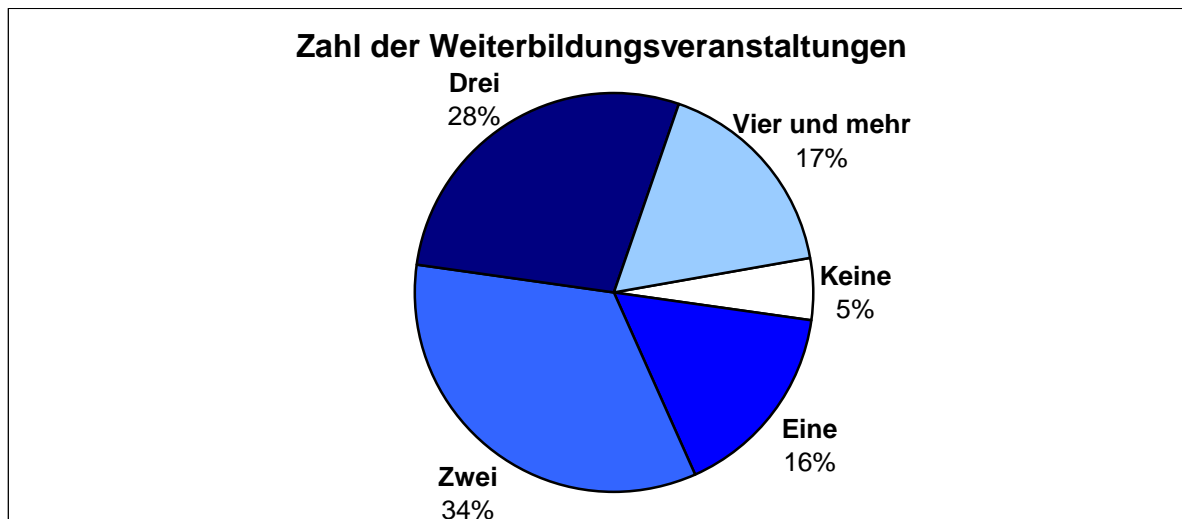


Abbildung 25: Angebot an Weiterbildungsveranstaltungen

2.3.3 Gesellige Veranstaltungen

Gesellige Veranstaltung wie Weihnachtsfeiern oder Ausflüge spielen im Innungsleben eine wichtige Rolle. Sie unterstützen die Identifikation und tragen so zur Mitgliederbindung bei. Trotzdem ergab die Datenanalyse aber keinen signifikanten Zusammenhang mit dem Organisationsgrad der untersuchten Innungen.

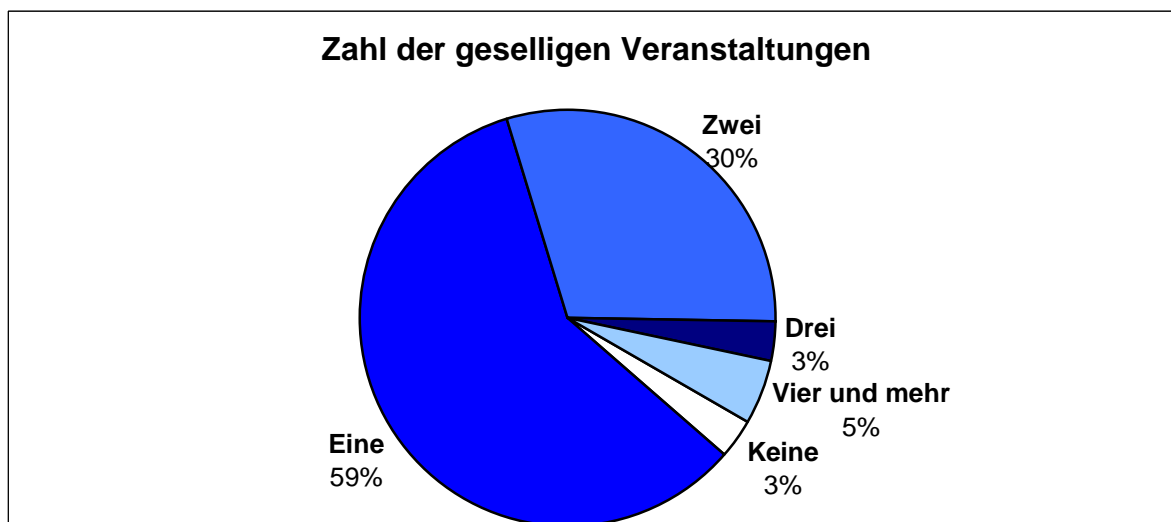


Abbildung 26: Angebot an geselligen Veranstaltungen

Dass die Mitglieder auch an diesem Angebot großes Interesse haben, belegt das folgende Schaubild. Immerhin ein Viertel aller Befragten gab an, dass 75 Prozent und mehr Mitglieder an diesen Veranstaltungen teilnehmen.

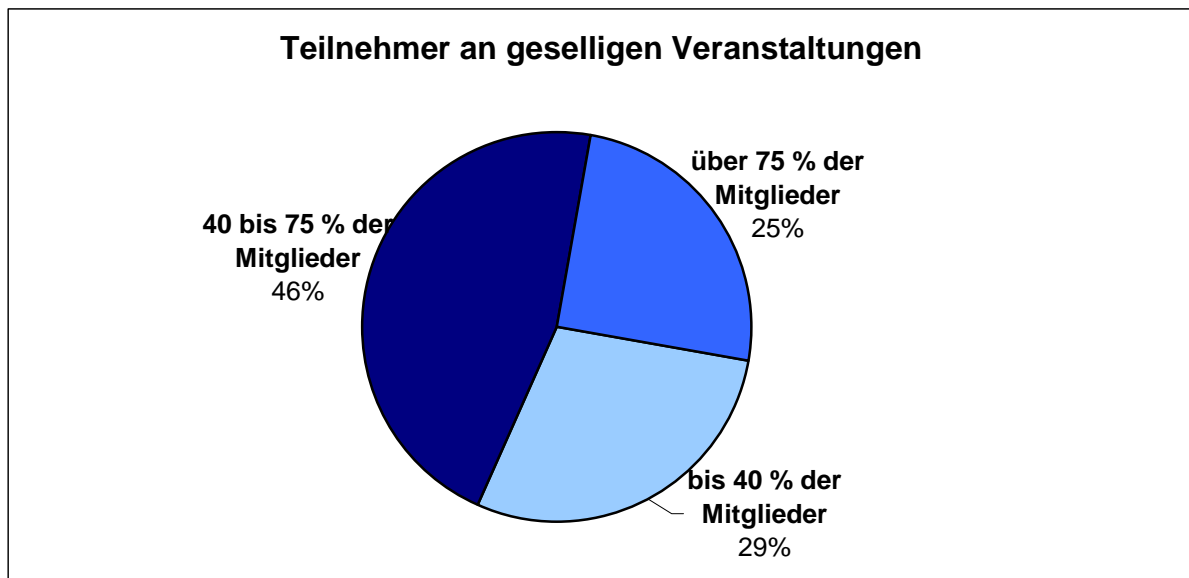


Abbildung 27: Teilnehmerinteresse an geselligen Veranstaltungen

Im Mittel organisieren die Innungen 1,6 Veranstaltungen pro Jahr, an denen 56 Prozent aller Mitglieder teilnehmen. Dabei weichen vor allen die großen Innungen mit mehr als 50 Mitgliedern deutlich nach unten ab. Nur 41 Prozent Beteiligung sind ein Indiz dafür, dass die Innung zu groß und anonym sein könnte.

2.3.4 Geldwerte Vorteile

Viele Innungen schließen mit Dienstleistungsunternehmen, Energieversorgern und anderen Lieferanten Rahmenverträge ab, die es den Mitgliedern ermöglichen, Produkte und Leistungen zu besonders günstigen Preisen zu beziehen. Idealziel ist es, dass die finanziellen Vorteile aus diesen Gruppenverträgen sowie Kostenvorteile bei der Inanspruchnahme von Innungsangeboten (z.B. Lehrlingsausbildung) etc. die Höhe des Mitgliedsbeitrages übersteigen. Ist dies der Fall, so wird selbst eine rein finanzielle Kosten-Nutzen-Analyse zu einem positiven Ergebnis kommen und damit auch die Entscheidung für eine Innungsmitgliedschaft fallen. Trotz der vermeintlich großen Bedeutung dieser Leistungskomponente fällt die Einschätzung durch die Obermeister eher schlecht aus. Nur ein einziger Befragter stufte die geldwerten Vorteile aus einer Innungsmitgliedschaft als sehr groß ein.

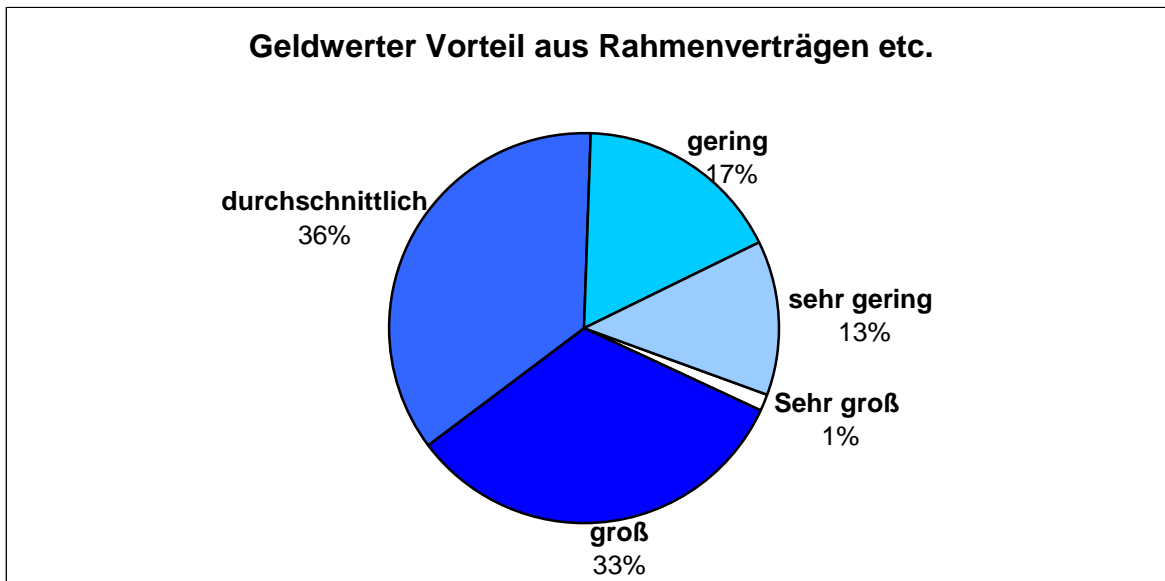


Abbildung 28: Vorteile für Mitglieder aus Rahmenverträgen

2.4 Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit

Einen Schwerpunkt der Befragung stellte Bewertung des Leistungsspektrums der Innung dar. Den Befragten wurden 7 Aussagen vorgelegt, die sie auf einer 5-stufigen Skala hinsichtlich ihrer Zustimmung zu bewerten hatten. Diese Aussagen sind in der Abbildung 29 auf der linken Seite abgedruckt. Die Balken auf der rechten Seite geben jeweils an, welcher Prozentsatz der Befragten den Aussagen voll, weitgehend, teilweise, kaum oder überhaupt nicht zugestimmt hat. Insgesamt zeichnet die Grafik ein recht positives Bild der Innungen als Gesamtheit. Angesichts des kontinuierlichen Mitgliederrückgangs ist dies ein etwas überraschendes Ergebnis, das sich aber auch durch die Tatsache erklärt, dass hier die Selbsteinschätzung der Innungsobereister abgebildet ist. Ob dies an der in allen Lebensbereichen präsenten „Betriebsblindheit“ liegt, werden die Ergebnisse einer ebenfalls durchgeführten Betriebsbefragung zeigen. Diese Ergebnisse werden im Kapitel 4 dargestellt und im Kapitel 5 mit den hier präsentierten Daten verglichen.

Neben der ordinal skalierten Bewertung der Statements sollten die Befragten ihre Einschätzung qualitativ begründen. Diese Ergänzungsfrage wurde wie für offene Fragen üblich nur von etwa einem Drittel der Befragungsteilnehmer beantwortet. Ausgewählte Ergebnisse können aber für andere Innungen Vorbildfunktion haben und so werden die Aussagen in den folgenden Absätzen systematisch zusammengefasst.

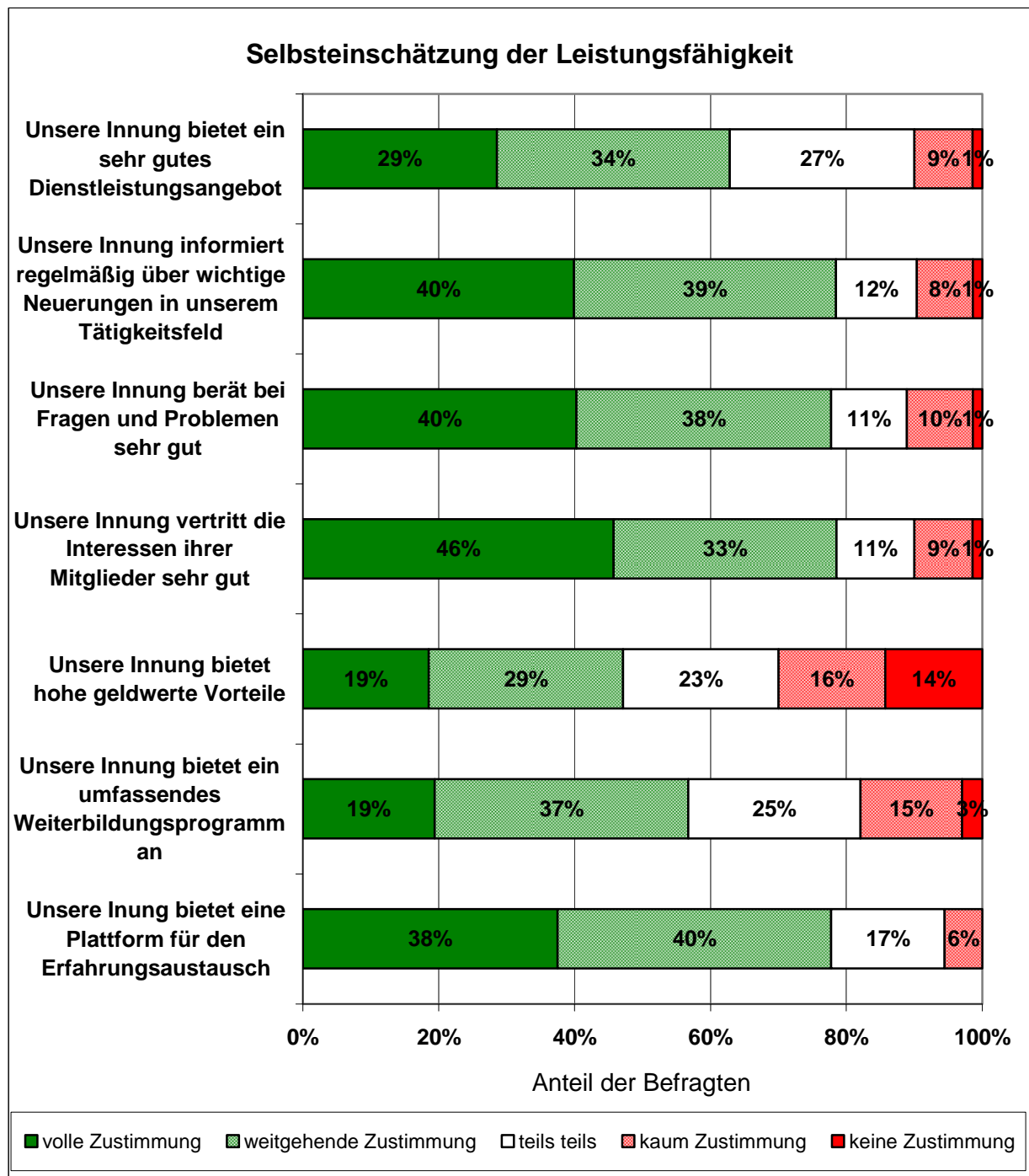


Abbildung 29: Leistungsfähigkeit der Innung aus Sicht der Führung (i.d.R. Obermeister)

Das **Dienstleistungsangebot** wird im Vergleich zu anderen Leistungskomponenten eher mittelmäßig bewertet. Ihre negative Bewertung begründen einige Befragte mit den begrenzten finanziellen und personellen Mitteln. Diese erweitern einige Innungen durch eine intensive Zusammenarbeit mit den Landesinnungsverbänden sowie Handwerkskammern und kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen. Kompensiert werden die knappen Kapazitäten auch durch das Engagement der Geschäftsführung sowie des Vorstands, der immer ansprechbar ist. Das explizit

genannte Leistungsangebot reicht von Rundschreiben (auch per E-Mail) über Beratungs- und Unterstützungsleistungen¹⁶ sowie Weiterbildungs¹⁷- und Vortragsveranstaltungen bis hin zum gemeinsamen Wareneinkauf. Diese Leistungen müssen aber auch durch die Mitglieder genutzt werden, was offensichtlich nicht immer der Fall ist.

Da **Informationsangebot** ihrer Innung bewerten die Obermeister weitgehend sehr gut. Wie bereits das Leistungsangebot allgemein, entsteht das Informationsangebot in Kooperation mit den Kreishandwerkerschaften und den Landesinnungs- sowie Fachverbänden. Als Instrument zur Verbreitung der Nachrichten dienen überwiegend Rundschreiben und Newsletter sowie eigene Zeitschriften, die zumeist monatlich versandt werden. Aber auch Innungsversammlungen und spezielle Vortragsabende¹⁸ werden für die Informationsweitergabe genutzt.

Ebenfalls gut bewertet wird das **Beratungsangebot** der Innungen. So stimmten mehr als drei Viertel der Befragten der Aussage zumindest weitgehend zu, dass die Beratungsqualität sehr gut ist. Erreicht wird dies durch die hohe Fachkompetenz des Vorstands sowie spezieller Kommissionen, eine leistungsfähige Geschäftsstelle oder durch die Absicherung über die Kreishandwerkerschaft. Auch hier gilt, dass die Akteure der Innung immer ansprechbar sind, aber nur selten Fragen an sie herangetragen werden.

Trotz der im Mittel besten Bewertung der **Interessensvertretung** wurden für diese Komponente nur wenige Gründe genannt. Sie erfolgt überwiegend über die Kontakte zum Landesinnungsverband sowie zu den Handwerkskammern. Darüber hinaus wurden eigene Gespräche mit Politikern, öffentlichen Stellen und Behörden genannt, sowie allgemeine Öffentlichkeitsarbeit zum Beispiel auf Messen. Über die Bedeutung der Interessensvertretung scheinen unterschiedliche Meinungen zu existieren. Während einige Innungen diese als Leitziel bezeichnen, geben andere an, es bestünde kein Interesse oder man mache es da, wo es geht.

In den Kosten-Nutzen-Überlegungen eine besondere Rolle spielen die **geldwerten Vorteile**. Diese werden nur von einem Fünftel als sehr hoch eingestuft und ergeben sich primär aus Vergünstigungen bei Aus- und Weiterbildung¹⁹ sowie Rahmen-

¹⁶ Z.B. Bearbeitung und Zusendung von Ausschreibungsunterlagen.

¹⁷ Z.B. Hygiene, Unfallschutz, Gesundheit, Verkehr, etc.

¹⁸ Z.B. Modeabende.

¹⁹ Z.B. ermäßigte ÜLU-Gebühren.

verträgen²⁰. Genannt wurde auch die kostenlose Beratung insbesondere auf den Gebieten des Arbeits- und Tarifrechts. Mehrere Innungen gaben aber auch an, keine Angebote zu haben, die den Mitgliedern geldwerte Vorteile bieten. Dementsprechend stimmten auch 14 Prozent der Befragten dem Statement nicht zu.

Das **Aus- und Weiterbildungsangebot** wurde schon an anderer Stelle schon mehrfach als besondere Leistung erwähnt. Trotzdem erreicht das Statement nur vergleichsweise geringe Zustimmung. Dies könnte unter anderem in der Tatsache begründet sein, dass viele Innungen die Veranstaltungen nicht selbst organisieren, sondern die jeweiligen Landesinnungsverbände. Andere Innungen gaben an, ein breites Seminarangebot²¹ auszuschreiben oder sogar ein eigenes Kompetenzzentrum zu unterhalten, um den Qualifikationsstand der Mitgliedsbetriebe aktuell zu halten.

Die letzte untersuchte Leistungskomponente ist der **Erfahrungsaustausch**. Hierzu bietet die Innung aus Sicht der Obermeister eine recht gute Plattform. Neben den Innungsversammlungen bieten sich bei Stammtischen, Kaminabenden und Sprechstunden genügend Gelegenheiten, aktuelle Probleme zu diskutieren. Dabei berichten die Innungen über eine sehr offene und kollegiale Kommunikation und große Hilfsbereitschaft unter den Mitgliedern.

2.5 Image der Innungen in der Selbsteinschätzung

Den zweiten Schwerpunkt der Befragung stellte das Image der Innung dar. Die Obermeister waren gefragt, das Image der eigenen Innung auf einer fünfstufigen Skala zu beurteilen und anschließend zu begründen. Vorgelegt wurden den Befragten hierzu sechs wichtige Dimensionen des Images, die in der Abbildung 30 auf der linken Seite stehen. Die Balken im rechten Teil der Abbildung symbolisieren jeweils den Grad der Zustimmung. Ähnlich wie bei der Beurteilung der Leistungsfähigkeit zeigt sich ein weitgehend positives Bild. Ausreißer nach unten sind einerseits die Modernität, die in traditionsreichen Innungen möglicherweise nicht gewünscht ist, und andererseits die Dimension „erfolgreich“. Letzteres deckt sich mit den in Abschnitt 2.1 dargestellten Ergebnissen und zeugt von einer recht guten Selbsteinschätzung.

²⁰ Z.B. mit Strom- und Gasanbietern, Anbietern von Arbeitssicherheit und med. Versorgung etc.

²¹ Z.B. zu aktuellen Trend, Materialien und Techniken.

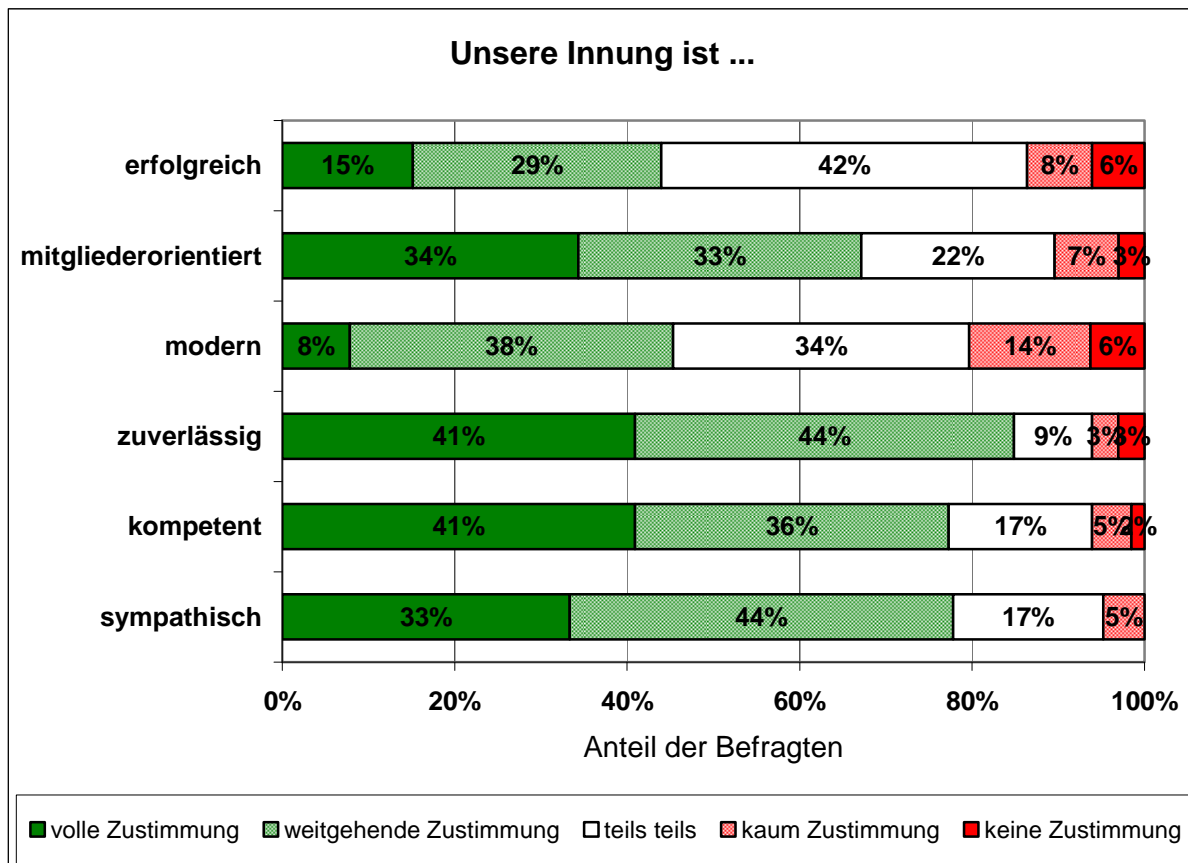


Abbildung 31: Image aus der Sicht der Innungsleitung (i.d.R. Obermeister)

Obermeister, die Ihre Innung als „**erfolgreich**“ einstufen begründen dies in vielen Fällen mit den guten persönlichen Beziehungen, die in Vertrauen und engen Zusammenhalt münden. Dies ist oftmals Resultat eines kleinen und überschaubaren Mitgliederkreises, der ein privates Verhältnis bei den Veranstaltungen entstehen lässt. Auf der anderen Seite gibt es aber auch Innung, die von sich behaupten gerade aufgrund ihrer Größe²² besonders zukunftsorientiert und leistungsstark zu sein. Daneben stützen viele Befragten ihr Urteil auf das Leistungsangebot²³ der Innung sowie geringe Austrittsquoten²⁴. Gleichzeitig finden sich in den Untersuchungsergebnissen auch Aussagen zum ausbleibenden Erfolg. Sie beziehen sich auf die geringe Mitgliederzahl und das resultierende knappe Finanzbudget sowie die geringe Akzeptanz der Innung, die sich in der geringen Aktivität fundamentiert.

Die Dimension „**mitgliederorientiert**“ ist aus Sicht der Obermeister bei den meisten Innungen sehr gut entwickelt. Intensiver und persönlicher Kontakt sowie ein gutes Informationssystem stellen den Aussagen zufolge die Basis hierfür dar. Wichtig sei

²² Infolge regionaler Zusammenschlüsse.

²³ Z.B. Erreichbarkeit, enger Mitgliederkontakt oder „Rathaus für die Mitglieder“.

²⁴ Mitglieder treten nur bei Betriebsaufgabe aus.

ferner, dass es für Wünsche, Fragen und Anregungen jederzeit ein offenes Ohr gibt und auch kurzfristig darauf reagiert wird. Dies gipfelt in einer individuellen Betreuung sämtlicher Mitglieder durch eine eigene Geschäftsstelle.

Für einen Teil der Befragten dürfen oder sollen Innungen nicht zu **modern** sein, da dies zu einer Organisation, die auf eine lange Tradition zurückblicken kann, nicht passt und so zu einem weiteren Mitgliederschwund führen könnte. Dies erklärt auch die im Vergleich zu den anderen Dimensionen niedrige Zustimmung. Die Mehrzahl der befragten Obermeister sieht aber den zeitnahen Transfer von Innovationen durch Informations- und Fortbildungsveranstaltungen sowie den Einsatz moderner Technologien in der Innungsverwaltung als ausschlaggebende Argumente für die Modernität ihrer Einrichtung.

Zuverlässig zu sein, das ist eine Eigenschaft, die sich jeder gerne an die Brust heftet und die auch sozial erwünscht ist. Insofern ist das Ergebnis hierzu wenig überraschend. Die Zuverlässigkeit resultiert in den Augen der Obermeister aus der Qualifikation und dem Engagement der Mitarbeiter und Ehrenamtsträger. Sie wird sichtbar in der schnellen unbürokratischen Reaktion bei Fragen und Problemen sowie der soliden Haushaltsführung. Negative Selbsteinschätzungen werden beispielsweise mit mangelnder Zeit begründet.

Ähnlich positiv wie die Zuverlässigkeit wurde auch die Dimension „**kompetent**“ durch die Befragten bewertet. Die Bewertung hängt letztendlich von der Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter ab, die gelegentlich unterschiedlich sein kann. Überwiegend stützen die Obermeister ihr Urteil aber auf hohes Fachwissen insbesondere im technischen und rechtlichen Bereich.

Die letzte Frage zum Image lautete: „Unsere Innung ist sehr **sympathisch**“. Hier wurde von keinem einzigen Befragten eine komplette Ablehnung zum Ausdruck gebracht. Als Begründungen wurden überwiegend das freundschaftliche Verhältnis untereinander, die Gleichbehandlung aller Mitglieder sowie das fehlende Konkurrenzdenken genannt. Insgesamt empfanden die Befragten insbesondere diese Dimension als besonders schwer zu bewerten und gaben an, dass dies eigentlich Außenstehende beurteilen müssten.

3 Analyse möglicher Erfolgsursachen

3.1 Qualitative Selbsteinschätzung der Innungen

Im Rahmen der schriftlichen Befragung wurden die Innungsobерmeister gebeten, zu den Stärken ihrer Innung Stellung zu nehmen. Es sollten diejenigen Faktoren genannt werden, die ihre Innung erfolgreich machen und an denen sich andere Innungen ein Vorbild nehmen können. Bei der Auswertung dieser Frage wurde sehr deutlich, dass der **Zusammenhalt auf allen Ebenen** der wichtigste Erfolgsfaktor der Innungen ist. Die Innung muss aus Sicht der Befragten eine eingeschworene Gemeinschaft darstellen, die durch einen engen Kontakt und eine gute Vernetzung untereinander entstehen kann.

Dieses Ziel erreichen die Innungen ihrer eigenen Auskunft zufolge durch **aktive Kommunikation**, also gezielte Ansprache sämtlicher Mitglieder sowie fachliche, kulturelle und gesellschaftliche Veranstaltungen. Dadurch könne das Gefühl vermittelt werden, auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und eine Gemeinschaft zu bilden. Förderlich sein könnten hier auch eine gemeinsame Außendarstellung bei Messen, Festen oder in den Medien sowie die Präsenz im öffentlichen Leben (z. B. bei Empfängen oder politischen und sonstigen Veranstaltungen).

Der **enge und persönliche Kontakt** ermögliche es ferner, Probleme und Wünsche der Mitglieder frühzeitig zu erkennen und das Leistungsangebot darauf abzustimmen. Als besondere Beispiele wurden hier die Organisation von Bietergemeinschaften und die Vermittlung von Kooperationspartner zur Bearbeitung größerer Auftragsvolumina genannt. Aber auch Fortbildungsangebote zu aktuellen rechtlichen und ökonomischen Problemstellungen seien von zentraler Bedeutung.

Ein Teil der Befragten sah darüber hinaus einen wichtigen Erfolgsfaktor im **professionellen und kompetenten Auftreten** der Innungsverantwortlichen. Dadurch fühlten sich die Mitglieder gut betreut und Ernst genommen. Ziel müsse es den Befragten zufolge sein, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und den Mitgliedern zu zeigen, dass ihr Geld sinnvoll verwendet wird, es sich also lohnt, die Innungsbeiträge zu investieren.

In dieselbe Richtung gehen Aussagen, die gerade in wirtschaftlich schweren Zeiten eine Betonung des **geldwerten Vorteils** aus der Innungsmitgliedschaft hervorheben. Dieser monetäre Nutzen müsse unmittelbar erkennbar sein und in direktem Bezug zu

Leistungen der Innungen stehen. Besonders häufig genannt wurde in diesem Zusammenhang der gemeinsame Einkauf von Materialien und Dienstleistungen. Klassische Beispiele sind hier Rahmenverträge mit Energieversorgern, die Beschaffung von Arbeitskleidung aber auch die Bereitstellung von anwaltlicher Unterstützung. Genannt wurde ferner ein zentrales Callcenter, das alle Mitglieder unterstützt. Ein durch die Mitglieder auch wahrgenommener Nutzen entsteht durch gemeinsame Werbung und PR sowie die Gewährleistung eines einheitlichen Qualitätsanspruches. Dabei stellt sich jedoch die Frage, ob nicht auch die Nicht-Mitglieder von der Öffentlichkeitsarbeit einer Innung profitieren. Häufig genannt wurden auch Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen sowie andere Formen der Informationsversorgung. Durch die über das Internet vielfach kostenlos zu erhaltenden Informationen bleibt jedoch zu vermuten, dass der beigemessene geldwerte Vorteil diesbezüglich eher niedrig ausfallen dürfte.

Darüber hinaus wurde eine Vielzahl von besonderen **Leistungsangeboten** genannt, die die Mitgliederbindung und –werbung dienen. So unterstützt eine Innung ganz gezielt die Suche nach Nachfolgern und den Übergabeprozess. Gleichzeitig bietet sie spezielle Leistungen für die Nachfolger und sorgt so dafür, dass die Betriebe der Innung als Mitglieder erhalten bleiben. Förderlich ist in diesem Zusammenhang sicherlich auch die Einbindung junger Mitglieder in die Vorstandsarbeit, da diese die Probleme von Existenzgründern am eigenen Leib erfahren haben und so besonders gut kennen. Einen weiteren Schwerpunkt des Leistungsangebotes könnte die Lehrlingsausbildung darstellen. Explizit genannt wurden die aktive Förderung von Ausbildungsbetrieben sowie die gezielte Unterstützung im Bereich der Lehre. Eine wichtige Plattform stellen auch die Innungsversammlungen dar. Um hier eine möglichst hohe Anwesenheitsquote zu erreichen, werden die Versammlungen durch Fachreferate zu aktuellen wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen aufgewertet.

Last but not least ist noch die Aussage zu dokumentieren, dass eine gute **Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer und mit dem Zentralverband** ein umfassendes Leistungsspektrum ermöglicht. Dieses sei entscheidend für die Mitglieder-treue und damit auch für den Erfolg der Innung an sich.

3.2 Größenfaktoren

Im Abschnitt 2.1. wurde bereits erläutert, welche Indikatoren für den Erfolg einer Innung erhoben und wie sie zu einem Index zusammengefasst wurden. Dieser Index diente im Zusammenhang mit der quantitativen Datenauswertung überwiegend als Bezugsbasis. Auf Basis von Kreuztabellen zwischen diesem Erfolgsindex und potentiellen Einflussgrößen wurden Zusammengangsanalysen durchgeführt, deren wesentliche Ergebnisse im Folgenden vorgestellt werden.

Eine zentrale Hypothese zum Erfolg von Innungen lautet, dass die Mitgliederzahl einen entscheidenden Einfluss auf den wirtschaftlichen Innungserfolg hat. Dieser Zusammenhang kann durch die Abbildung 31 eindeutig belegt werden. Je größer eine Innung ist, desto geringer wird der Anteil der weniger erfolgreichen Innungen. Gleichzeitig steigt der Anteil der Erfolgreichen mit der Mitgliederzahl mit einer Ausnahme. In der Gruppe der Innungen mit über 50 Mitgliedern liegt der Anteil der erfolgreichen Innungen unter dem Wert der niedrigeren Größenklasse. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass Innungen zwar eine bestimmte Größe benötigen um ein ausreichend breites Leistungsspektrum anbieten zu können, aber gleichzeitig auch nicht zu groß und unpersönlich sein sollten.

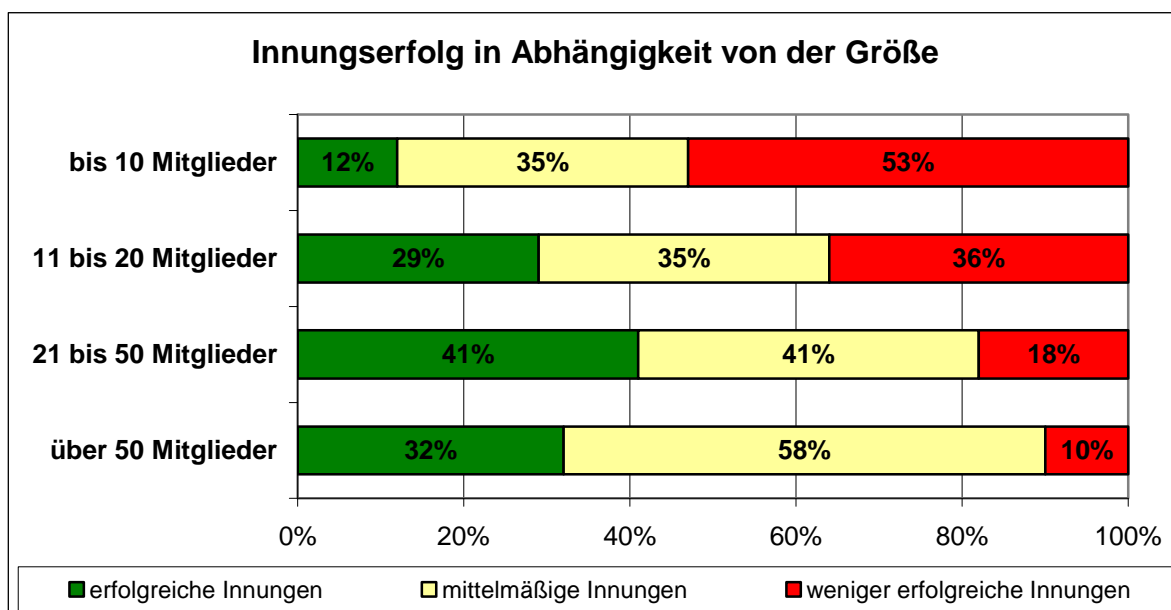


Abbildung 31: Erfolgsfaktor Mitgliederzahl

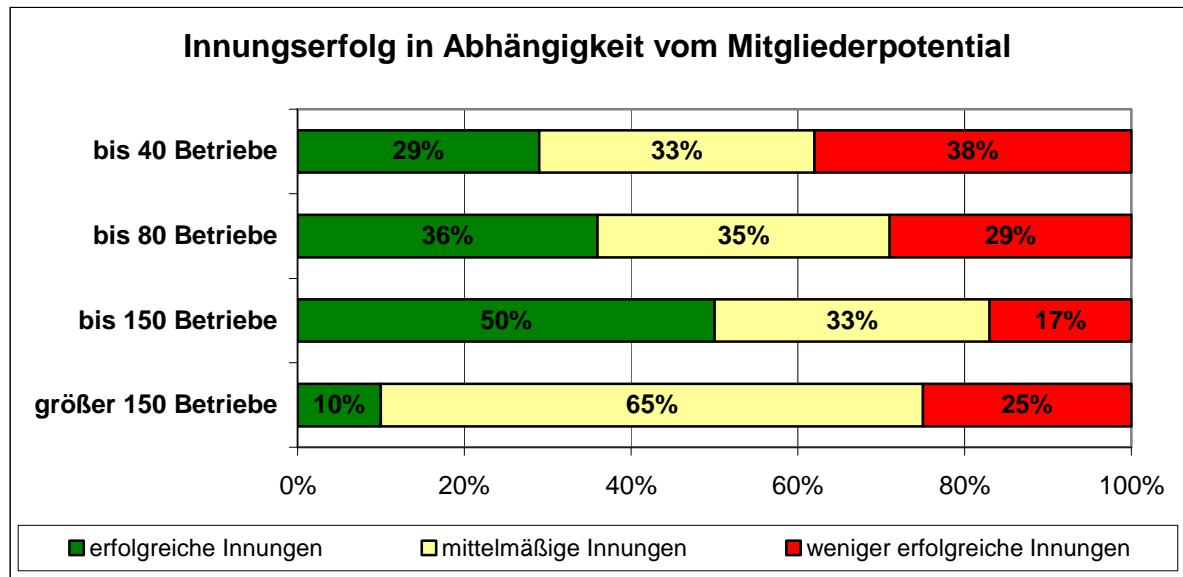


Abbildung 32: Erfolgsfaktor Mitgliederpotential

Der enge persönliche Kontakt zwischen den Mitgliedern wurde bereits in den qualitativen Antworten vielfach als wichtiger Erfolgsfaktor erwähnt. Dies zeigt sich auch an der Abbildung 32. Innungen die eine große Berufsgruppe oder ein großes Gebiet abdecken und deshalb ein hohe Zahl an potentiellen Mitgliedern haben, zählen nur in wenigen Fällen zur Gruppe der Erfolgreichen. Aus dieser Tatsache lässt sich jedoch nicht schließen, dass Kooperationen und Fusion grundsätzlich negativ auf den Erfolg von Innungen wirken. Insbesondere für kleinere Innungen gilt sogar das Gegenteil, wie die Abbildungen 33 und 34 belegen, die eine eindeutig positive Korrelation von Kooperation und Fusion mit dem Innungserfolg darstellen. Die oben stehende Abbildung ist also dahingehend zu interpretieren, dass eine Maximalgröße nicht überschritten werden sollte. Das ideale Mitgliederpotential scheint demnach im Bereich zwischen 80 und 150 Betrieben²⁵ in einem Innungsbezirk zu liegen.

Die Zusammenarbeit mit anderen Innungen wirkt sich grundsätzlich positiv auf den Erfolg einer Innung aus. Dies belegen die im Vergleich zu Innungen ohne Kooperation größeren Anteile an erfolgreichen Innungen in Abbildung 33. Gleichzeitig steigt aber bei gewerkeübergreifender Zusammenarbeit der Anteil der erfolglosen Innungen von 26 Prozent auf über das Doppelte an. Eine mögliche Begründung könnte die Verwässerung der fachlichen Inhalte sein. Um bei der Informationsbereitstellung möglichst die Interessen aller Mitglieder zu treffen, wird

²⁵ Summe aus Mitgliedern und Nichtmitgliedern.

entweder auf berufsspezifische Informationen verzichtet oder es werden zu viele für einen Teil der Mitglieder uninteressante Nachrichten übermittelt. Gleiches gilt auch für die übrigen Leistungsangebote, die ebenfalls nicht so gut auf die spezifischen Bedürfnisse der Mitglieder zugeschnitten werden können.

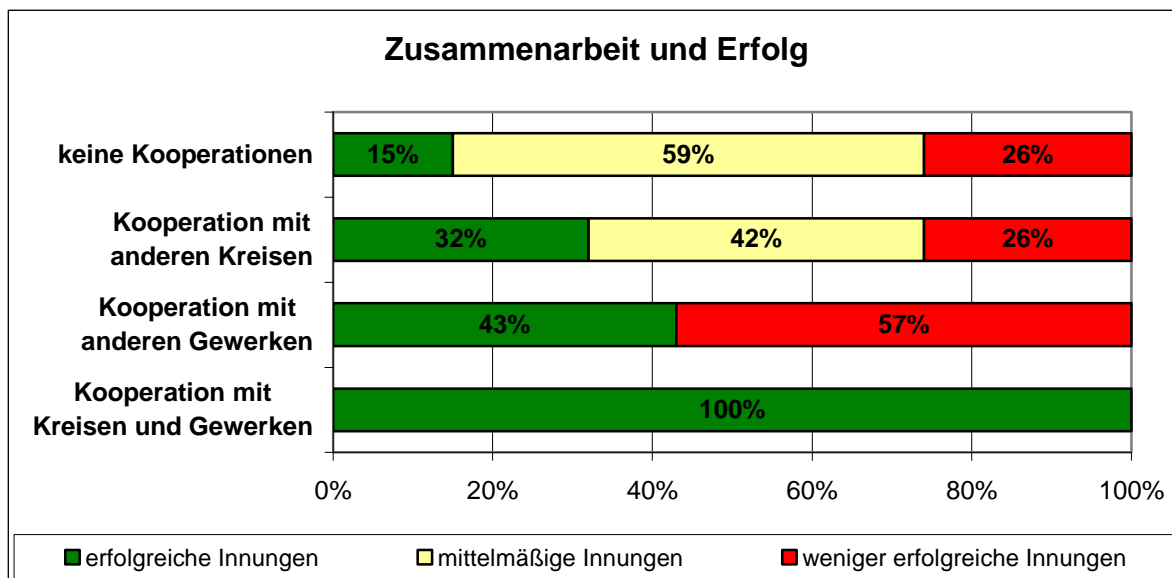


Abbildung 33: Erfolgsfaktor Kooperation²⁶

Kooperationen polarisieren also und es liegt die Vermutung nahe, dass eine aus der wirtschaftlichen Not heraus Zusammenarbeit tendenzielle erfolglos sein wird, eine strategisch gut geplante Zusammenarbeit hingegen durchaus einen großen Erfolgsbeitrag leisten kann.

Ähnlich wie Kooperationen korrelieren auch Zusammenschlüsse von Innungen eindeutig positiv mit deren Erfolg, solange es sich um kreisübergreifende Fusionen handelt. Innungen, die einen solchen Zusammenschluss hinter sich hatten waren mit 57 Prozent mehr als doppelt so häufig erfolgreich, wie der Rest. Verdeutlicht wird dieser Zusammenhang in Abbildung 34 auf der nächsten Seite. Einen gewerkeübergreifenden Zusammenschluss hat es in den vergangenen drei Jahren bei nur einer Innung gegeben, so dass das Ergebnis hier keinesfalls verallgemeinerungsfähig ist, auch wenn es das Ergebnis der Analyse zu Kooperationen bestätigt.

²⁶ Die Datenbasis zu Kooperationen mit Kreisen und Gewerken ist mit 2 Innungen sehr gering, so dass das Ergebnis keine Schlüsse auf die Grundgesamtheit zulässt.

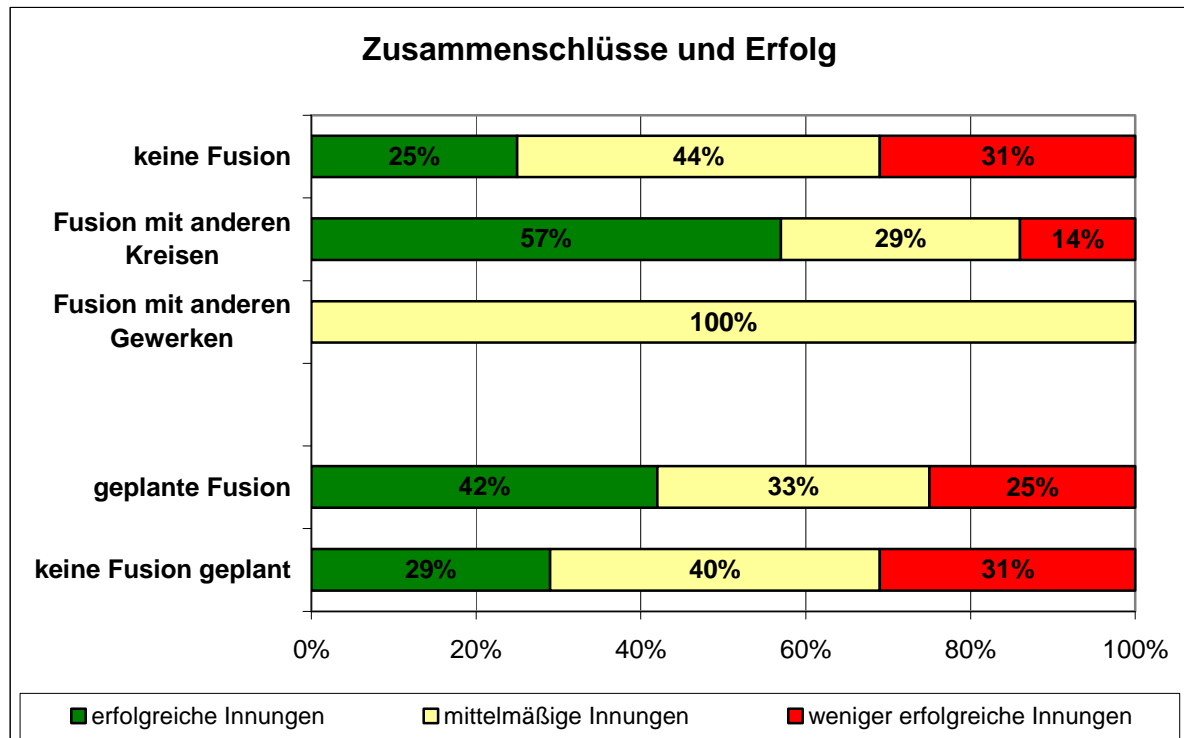


Abbildung 34: Erfolgsfaktor Fusion

Der zweite Teil der Abbildung 34 belegt, dass Fusionen zumeist nicht auf wirtschaftliche Zwänge zurückzuführen sind. Vielmehr planen überdurchschnittlich viele erfolgreiche Innungen in den nächsten drei Jahren den Zusammenschluss mit einer anderen Innung. Immerhin 42 Prozent der Innungen, die eine Fusion planen, zählen zur Gruppe der erfolgreichen Innungen.

3.3 Organisatorische Gestaltung

Im Vorfeld der Untersuchung wurde von Experten die Vermutung geäußert, dass das Alter der Innungsvorstände einen Einfluss auf die Innungsarbeit und damit auf den Erfolg haben könnte. Diese Hypothese konnte durch die Befragungsdaten nicht bestätigt werden. Die Unterschiede zwischen den Altersklassen sind derart gering, dass sich statistisch keine Signifikanzen haben nachweisen lassen. Tendenziell ist jedoch die Erfolgswahrscheinlichkeit für Innungen mit einem mittleren Durchschnittsalter etwas höher.

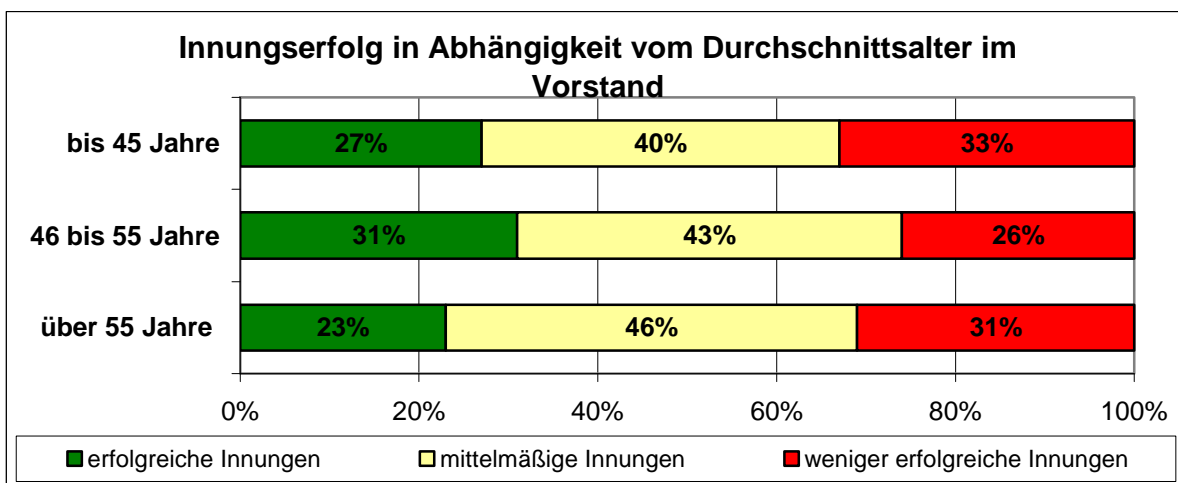


Abbildung 35: Erfolgsfaktor Vorstandsalter

Deutlichere Unterschiede ergaben sich bei der Form der Geschäftsführung. Insbesondere die Übernahme der Geschäftsführung durch ehrenamtlich tätige Vorstandsmitglieder scheint sich negativ auf die Erfolgsaussichten einer Innung auszuwirken. Allerdings könnte die Kausalität auch umgekehrt sein. Der niedrige Anteil erfolgreicher Innungen in dieser Gruppe könnte dementsprechend auch darauf zurückzuführen sein, dass aufgrund der Erfolglosigkeit die Finanzressourcen zu gering sind für das Engagement eines hauptamtlichen Geschäftsführers.

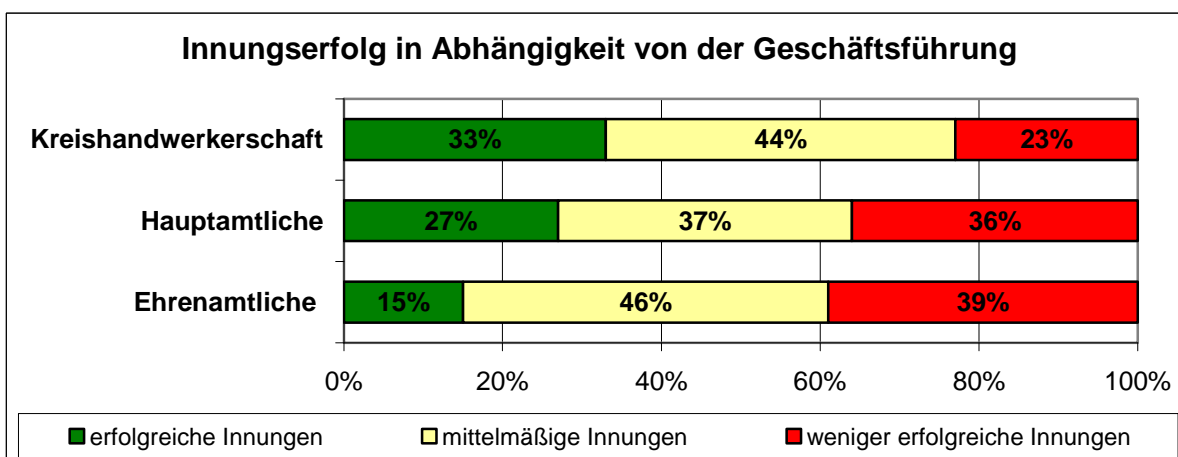


Abbildung 36: Erfolgsfaktor Geschäftsführung

Von den 43 Innungen, die ihre Geschäftsführung einer Kreishandwerkerschaft übertragen haben, lassen nahezu alle Mitgliederverwaltung und Buchhaltung durch die Kreishandwerkerschaft erledigen. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die Erfolgsverteilung bei diesen Aufgaben, derjenigen in Abbildung 36 nahezu entspricht. Die Abbildung 37 macht aber auch deutlich, dass die Übertragung weiterer Aufgaben die Erfolgswahrscheinlichkeit ansteigen lässt. Dies könnte daran liegen, dass das Leistungs- und Informationsangebot sowie Veranstaltungen im Verbund einer Kreishandwerkerschaft effizienter organisiert werden können. Weitere Ursachen könnten in der systematischen Planung sowie größeren personellen Kapazitäten liegen. So müssen beispielsweise Innungsaufgaben nicht zugunsten der Interessen des eigenen Betriebes zurückgestellt werden.

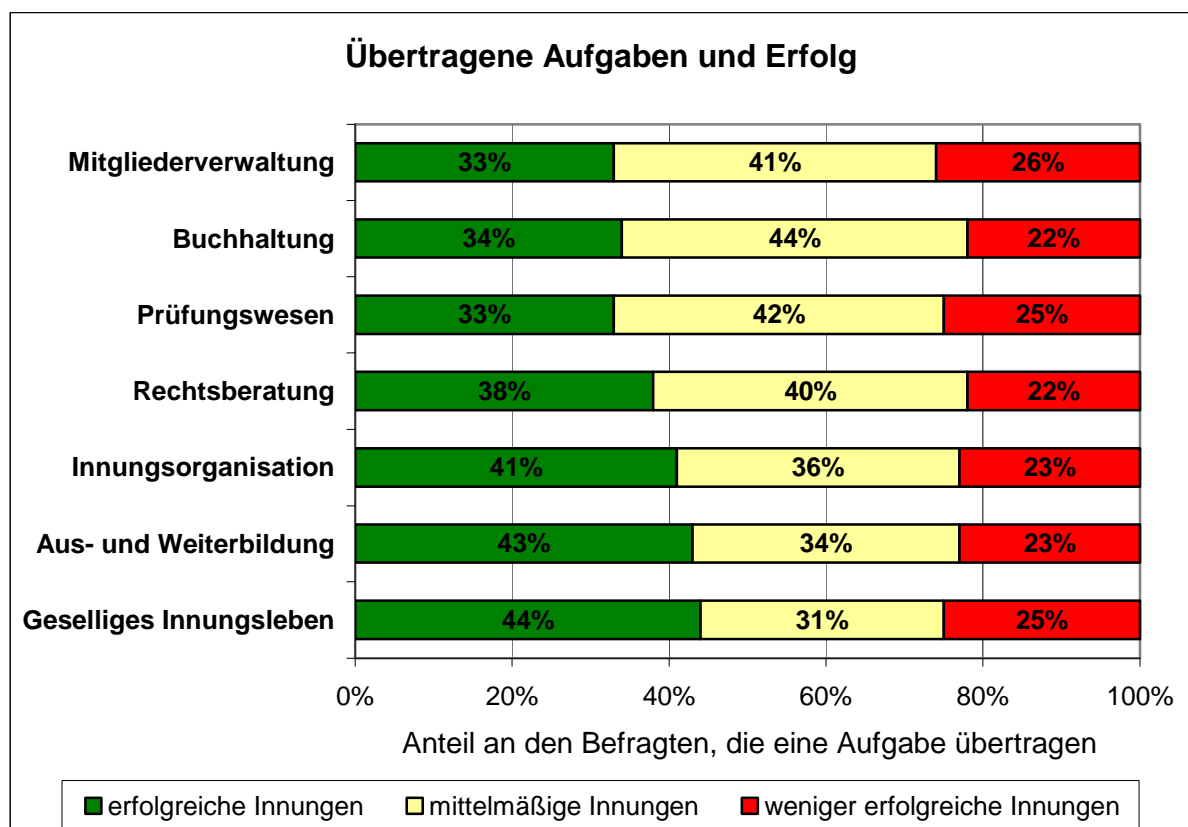


Abbildung 37: Erfolgsfaktor Kreishandwerkerschaft

3.4 Leistungsangebot der Innung

Es ist anzunehmen, dass die Leistungen einer Innung für Ihre Mitglieder die Nachfrage nach einer Mitgliedschaft und in letzter Konsequenz den Erfolg einer Innung entscheidend beeinflussen. Um diesen Zusammenhang statistisch nachzuweisen, wurde ein Extremgruppenvergleich durchgeführt. Dabei wurde die durchschnittliche Bewertung der Leistungsfähigkeit durch das Top-Quartil, also die erfolgreichsten Innungen, mit der Bewertung durch weniger erfolgreichen Organisationen (Bottom-Quartil) verglichen. Das Polaritätenprofil in Abbildung 38 macht deutlich, dass die erfolgreichen Innungen in allen Dimensionen des Leistungsangebots deutliche Vorteile aufweisen. Am geringsten sind die Unterschiede beim Erfahrungsaustausch, für den alle Innungen auch ohne spezielle Maßnahmen eine gute Plattform bilden. Am größten ist die Differenz beim Kriterium „geldwerte Vorteile“, das im Abschnitt 3.7. noch einmal einer besonderen Analyse unterzogen wird.

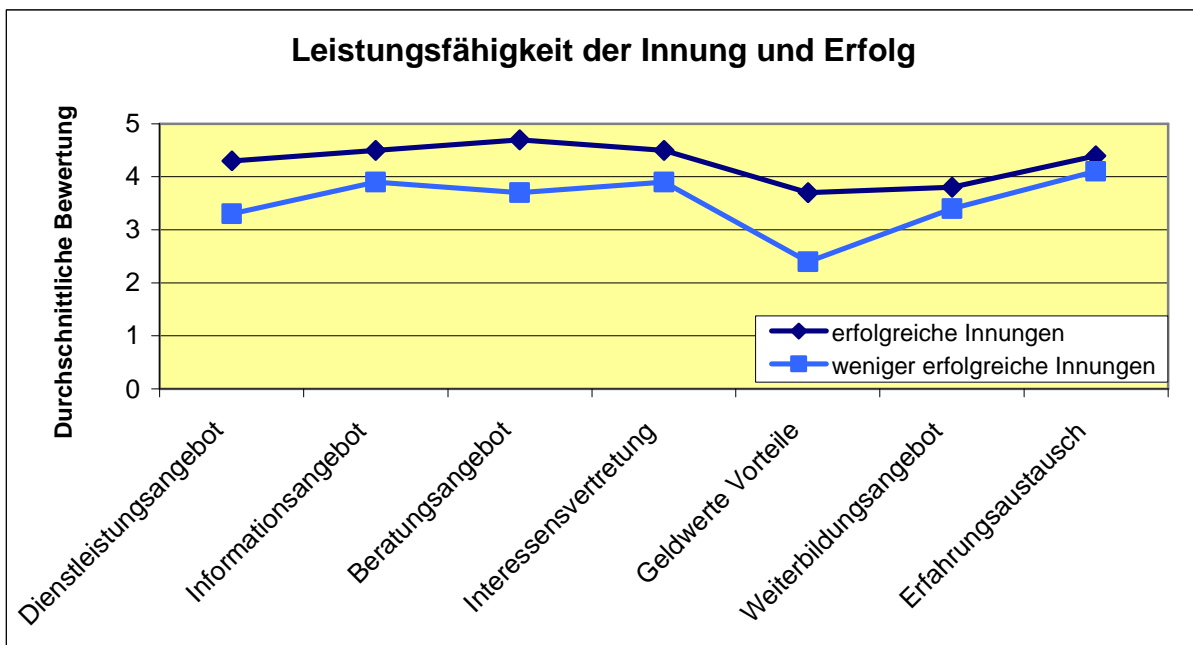


Abbildung 38: Erfolgsfaktor Leistungsfähigkeit²⁷

Insgesamt wird deutlich, dass ein Zusammenhang zwischen Leistungsfähigkeit einer Innung und ihrem Erfolg besteht.

²⁷ Die durchschnittliche Bewertung ergibt sich aus dem Mittelwert der Antworten der beiden Gruppen auf die Frage, inwieweit das jeweilige Angebot als sehr gut zu bewerten ist. Der Wert 5 entspricht voller Zustimmung, während 1 im Falle der Ablehnung anzukreuzen war.

3.5 Image der Innung

Ähnlich wie das Leistungsangebot wurde auch das Image der Innung im Hinblick auf seine Erfolgswirkung untersucht. Wie die Abbildung 39 zeigt, schätzen sich die erfolgreichen Innungen in sämtlichen Imagedimensionen deutlich besser ein als die weniger erfolgreichen. Lediglich bei der Sympathie liegen die Werte relativ eng zusammen. Insgesamt kann aber festgestellt werden, dass das Image einen wesentlichen Einfluss auf den Innungserfolg hat.

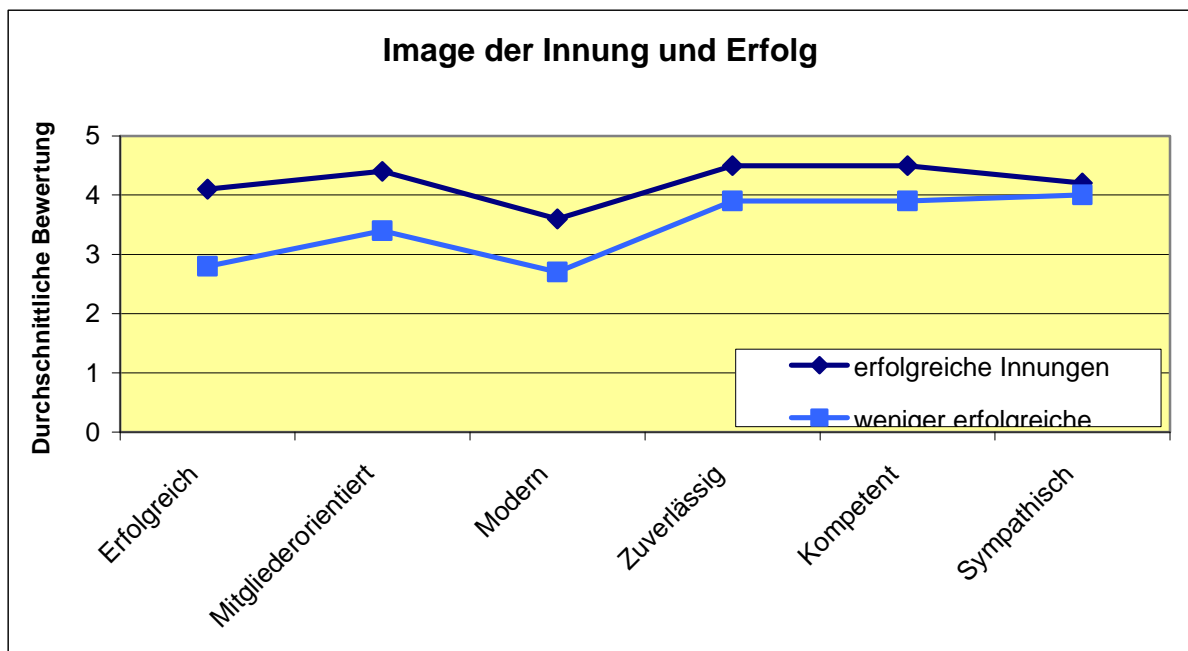


Abbildung 39: Erfolgsfaktor Image

3.6 Mitgliederwerbung und -pflege

Der Erfolg einer Innung steht und fällt letztendlich mit der Zahl ihrer Mitglieder. Maßnahmen der Mitgliederwerbung und -pflege kommt damit eine besondere Bedeutung zu. Nicht zuletzt deshalb werden im Folgenden die Wirkungen der Maßnahmen auf alle vier Indikatoren des Erfolges separat betrachtet. Wie die Abbildung 40 auf der nächsten Seite belegt, konnten immerhin Acht Prozent der Innungen, die Maßnahmen zur Mitgliederwerbung durchführen, auf eine positive Mitgliederentwicklung in den vergangenen fünf Jahren zurückblicken. Einen solchen Anstieg der Mitgliedszahlen konnten hingegen nur 6 Prozent der übrigen Innungen verbuchen. Deutlicher fällt der Effekt beim Organisationsgrad und der Einnahmenentwicklung aus. Im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit zeigt sich ein anderes Bild. Innungen, die keine Maßnahmen zur Mitgliederwerbung durchführen,

schätzen ihre Wirtschaftlichkeit im Mittel etwas besser ein. Dies führt dazu, dass die Unterschiede beim Erfolgsindex nur schwach ausgeprägt sind.

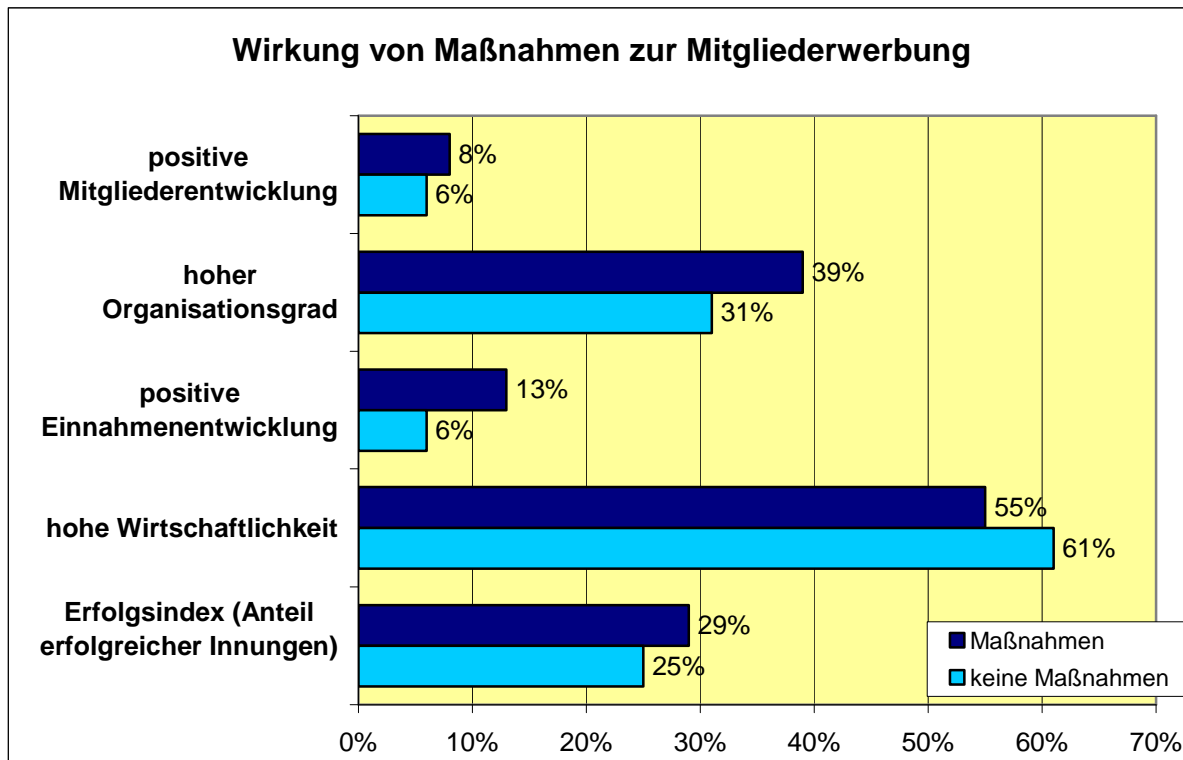


Abbildung 41: Erfolgsfaktor Mitgliederwerbung

Untersucht wurde ferner die Wirkung von Maßnahmen zur Mitgliederwerbung auf das Image der Innungen. Dabei konnte lediglich ein Zusammenhang mit der Dimension „Modernität“ festgestellt werden: Innungen, die aktiv Mitgliederwerbung betreiben, haben tendenziell ein moderneres Image.

Der Mitgliederwerbung und -pflege dienen letztendlich auch sämtliche Veranstaltungen, die eine Innung anbietet. Doch weder bezüglich der Zahl der Innungsversammlungen und Weiterbildungsveranstaltungen noch hinsichtlich der Zahl der geselligen Veranstaltungen konnte ein eindeutiger Zusammenhang mit dem Innungserfolg nachgewiesen werden. Dies lässt den Schluss zu, dass nicht die Quantität von Veranstaltungen sondern deren Qualität ausschlaggebend für den Erfolg einer Innung ist. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass dies analog für die Informationsversorgung und weitere Leistungen gilt. Nachdem die Beurteilung der Qualität aber von den subjektiven Bedürfnissen der Mitglieder abhängig ist, kommt der Anpassung an die individuellen Bedürfnisse der Mitgliedsbetriebe eine besondere Bedeutung zu.

Eine systematische Kontrolle der Mitgliederzufriedenheit ermöglicht es den Innungen, Mängel abzustellen und ein bedarfsgerechtes Leistungspaket zur Verfügung zu stellen. Nachdem fast alle persönliche Kontakte sowie Aktivitäten und Versammlungen für Mitgliederbefragungen nutzen, weist die Abbildung 41 diesbezüglich kaum Unterschiede auf. Nachdem es ein Reklamationsmanagement nur in vier Innungen gibt, sind die Ergebnisse empirisch nicht belastbar, aber die hundertprozentige Erfolgsquote ist doch ein Indiz für die positive Wirkung eines solchen Systems.

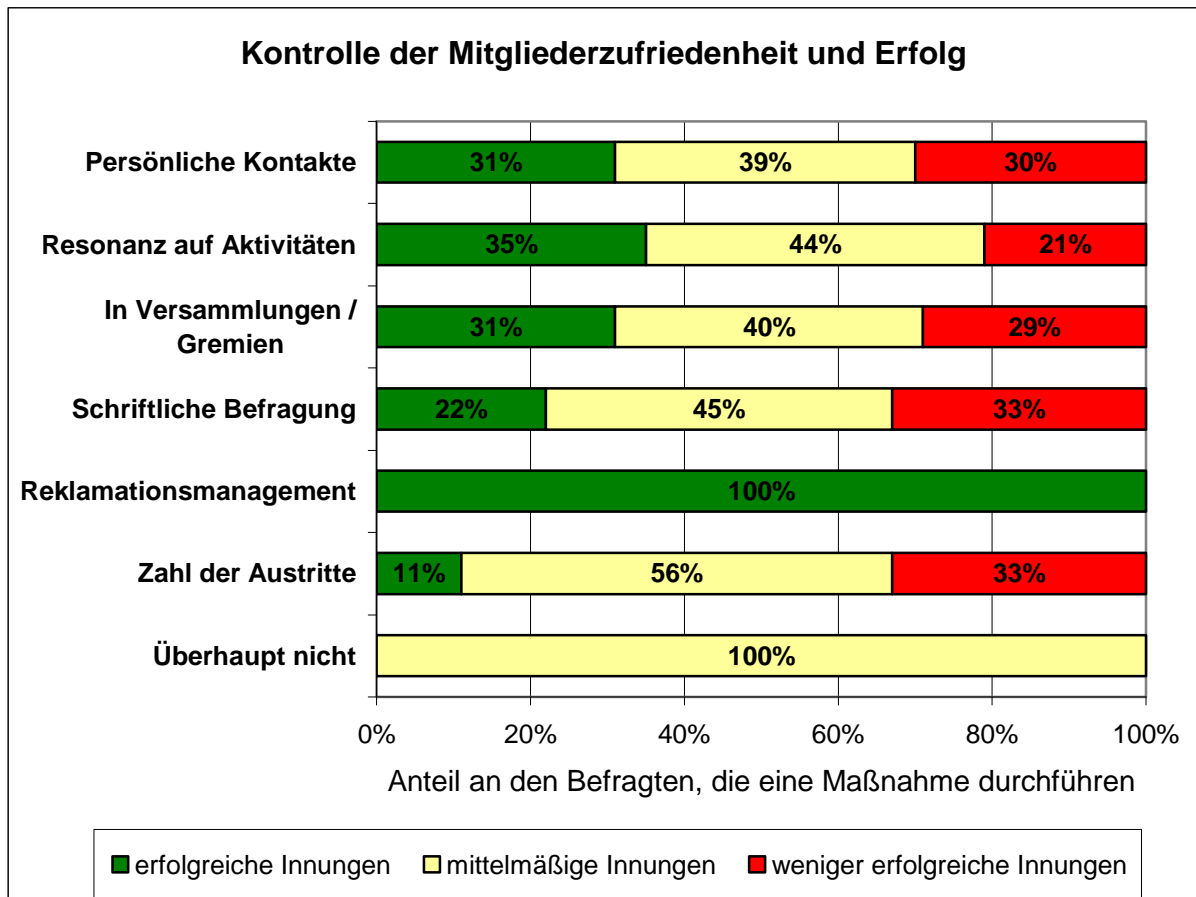


Abbildung 41: Erfolgsfaktor Mitgliederbefragung

3.7 Sonstige Faktoren

Spezielle Leistungsangebote für jüngere Handwerker sind eine Möglichkeit das Ausscheiden älterer Mitglieder durch die Gewinnung von Jungunternehmern auszugleichen. Dies gelingt, wie die Befragungsdaten zeigen, nicht in jedem einzelnen Fall, aber die Tendenz ist eindeutig. Während immerhin 14 Prozent der Innungen mit einem solchen Angebot einen Anstieg der Mitgliederzahlen verzeichnen konnten, gab es bei den übrigen nur in vier Prozent der Fälle eine positive Mitgliederentwicklung. Die Angebote wirkten sich darüber hinaus vorteilhaft auf alle anderen Erfolgsindikatoren aus, wie die Abbildung 42 klar belegt.

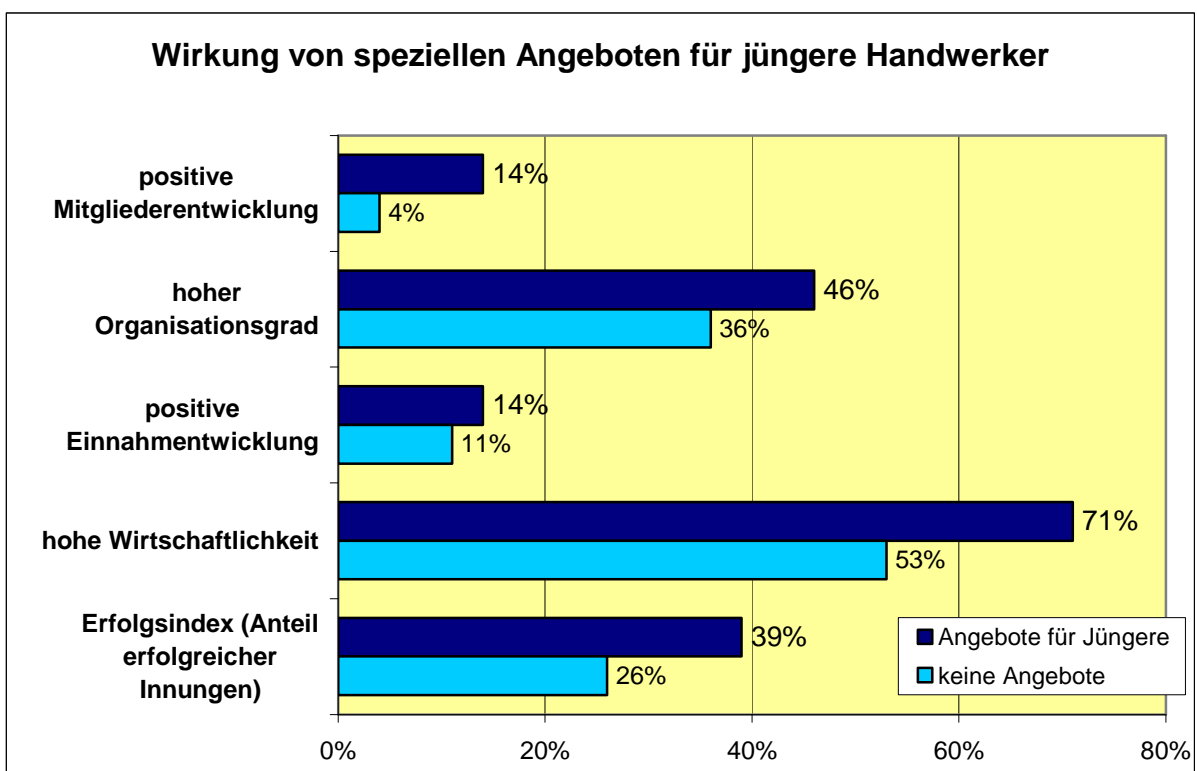


Abbildung 42: Erfolgsfaktor Angebote für Jüngere

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten stellen Unternehmer sämtliche Ausgaben auf dem Prüfstand. Dabei sind auch die Mitgliedsbeiträge zu Innungen Gegenstand von Kosten-Nutzen-Analysen. Nachdem Leistungen wie Beratung, Information und Interessensvertretung wenig konkret sind bzw. selten in Anspruch genommen werden, wird ihnen vielfach kein Wert beigemessen. Direkt messbaren finanziellen Vorteilen kommt deshalb eine besondere Bedeutung zu. Abbildung 43 bestätigt diesen Zusammenhang, denn mit dem Umfang der geldwerten Vorteile, die eine Innung ihren Mitgliedern bietet, steigt auch die Erfolgswahrscheinlichkeit. Während Innungen mit sehr geringem finanziellem Nutzen nur in zwölf Prozent der Fälle

erfolgreich sind, zählen alle Innungen mit sehr großem geldwertem Vorteil zu dieser Gruppe.

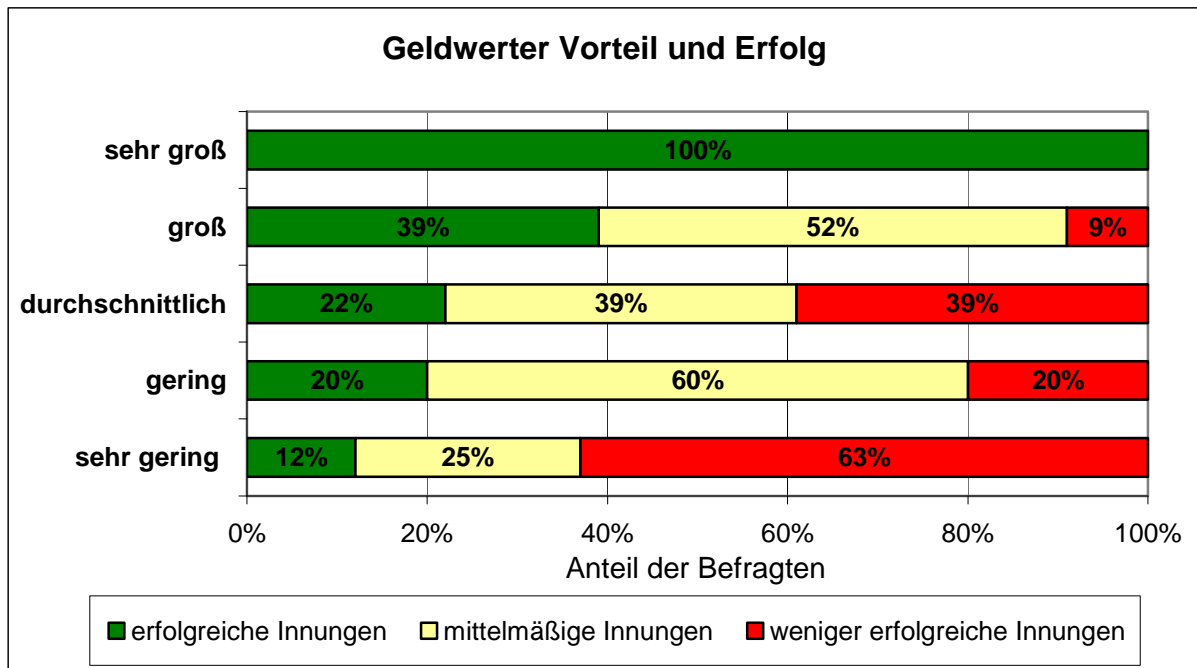


Abbildung 43: Erfolgsfaktor geldwerter Vorteil²⁸

²⁸ Z. B. aus Rahmenverträgen und ähnlichen Angeboten.

3.8 Gesamtmodell

Im Rahmen der Datenanalyse wurden neben den oben dargestellten Faktoren, sämtlicher erhobenen Variablen einem Mittelwertvergleich unterzogen. Ziel dieser explorativen Analyse war es, Hypothesen über mögliche Zusammenhänge mit dem Innungserfolg aufzustellen. Aufgrund der geringen Fallzahlen ergaben sich trotz teilweise starker Effekte zumeist keine statistischen Signifikanzen, so dass die Ergebnisse nicht verallgemeinerungsfähig sind.

Neben dem Leistungsangebot kommt auch dem Image entscheidende Bedeutung für den Erfolg einer Innung zu.²⁹ Beide Faktoren stehen in einem positiven Zusammenhang mit dem Erfolg, das heißt, je größer das Leistungsangebot und je besser das Image ist umso wahrscheinlicher ist der Erfolg einer Innung.

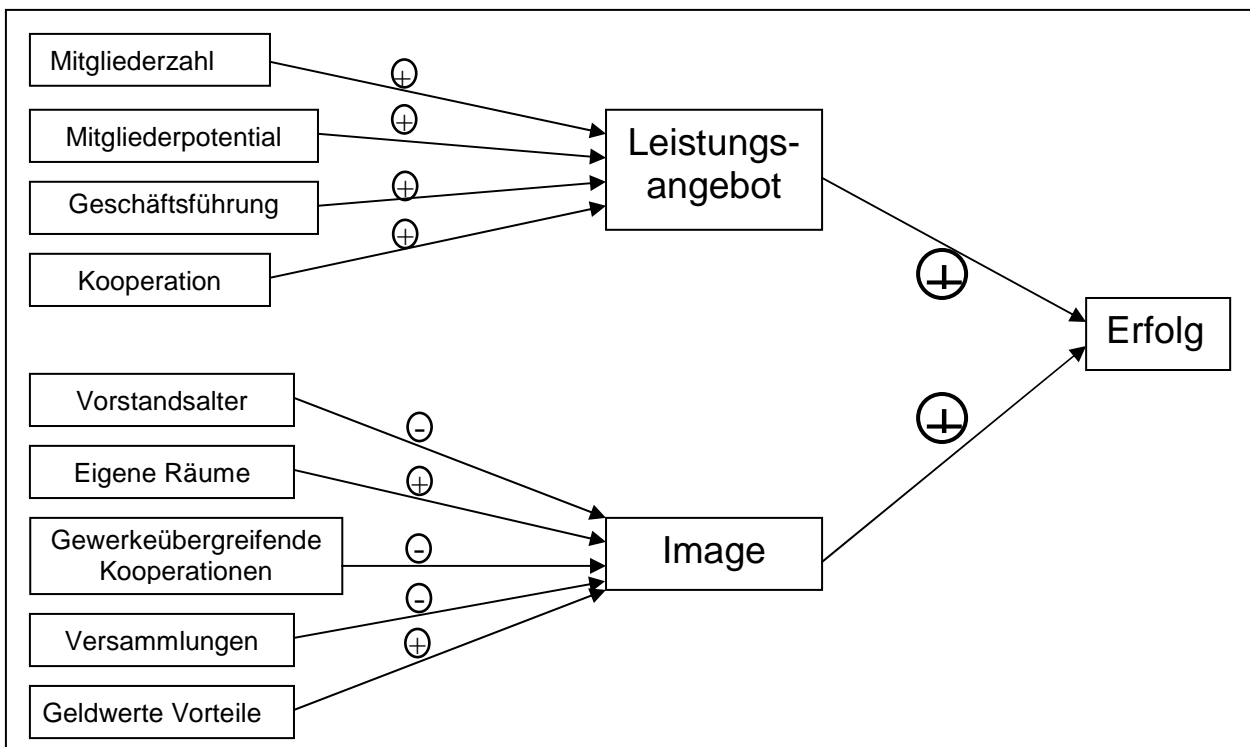


Abbildung 44: Exploratives Zusammenhangsmodell

Die beiden Erfolgstreiber stehen ihrerseits in Zusammenhang mit den Charakteristika der Innung. So wird das **Leistungsangebot** beispielsweise tendenziell besser bewertet, wenn eine Innung viele Mitglieder und ein großes Mitgliederpotential hat. Auch die Geschäftsführung in Händen von hauptamtlichen Mitarbeitern wirkt sich positiv auf das Leistungsangebot aus. Dies gilt im Übrigen auch für die Übertragung

²⁹ Vgl. Abschnitt 3.5.

der Geschäftsführung auf die Kreishandwerkerschaft, wenngleich mit einem etwas schwächeren Effekt.

Kooperationen erhöhen ebenfalls die Leistungsfähigkeit einer Innung, auf ihr **Image** wirken sie jedoch tendenziell negativ. Ein solcher negativer Zusammenhang kann auch für das Vorstandsalter vermutet werden. Je höher das Durchschnittsalter im Vorstand ist, desto schlechter fallen die Imagewerte aus. Dies gilt auch für die Zahl der Versammlungen, während sich eigene Geschäftsräume offensichtlich positiv auf das Image einer Innung auswirken. Von großem Vorteil sind darüber hinaus Leistungen, die einen geldwerten Vorteil für die Mitglieder mit sich bringen. Je höher dieser geldwerte Vorteil eingeschätzt wird, desto besser ist auch die Bewertung des Images der Innung.

4 Innungen aus der Sicht von Mitgliedern und Nichtmitgliedern

Alle bisher dargestellten Ergebnisse bezogen sich auf die Befragung der Innungs-
obermeister. Sie stellten damit gewissermaßen eine Selbstsicht dar. Wie die
Mitglieder und Handwerksbetriebe, die nicht in einer Innung organisiert sind, über
diesen freiwilligen Teil der Handwerksorganisation denken, ist Gegenstand einer
zweiten Befragungsrunde gewesen. Die eingegangenen Antworten wurden in die
drei Gruppen „Vorstandsmitglieder“, „Innungsmitglieder“ und „Nichtmitglieder“ unter-
teilt, um gegebenenfalls Unterschiede herausarbeiten zu können. Für einen Teil der
Befragung wurden auch demographische Daten von den Befragten erhoben. Mit
diesen Angaben sollten Unterschiede aufgedeckt werden, die auf die Unternehmens-
größe sowie das Alter und das Bildungsniveau des Inhabers zurückgeführt werden
können.

4.1 Analyse der Innungsmitgliedschaft

Obwohl im Rahmen der Befragung sämtliche Betriebe angeschrieben wurden, die für
eine Innungsmitgliedschaft in Frage kommen, lag der Anteil der Mitglieder unter den
antwortenden Betrieben mit 58 Prozent deutlich über dem zu erwartenden Wert.
Mitgliedsbetriebe sind demzufolge in den ausgewerteten Daten deutlich überreprä-
sentiert.³⁰ Dennoch liefern die Untersuchungsergebnisse deutliche Hinweise auf
Probleme und Verbesserungspotentiale.

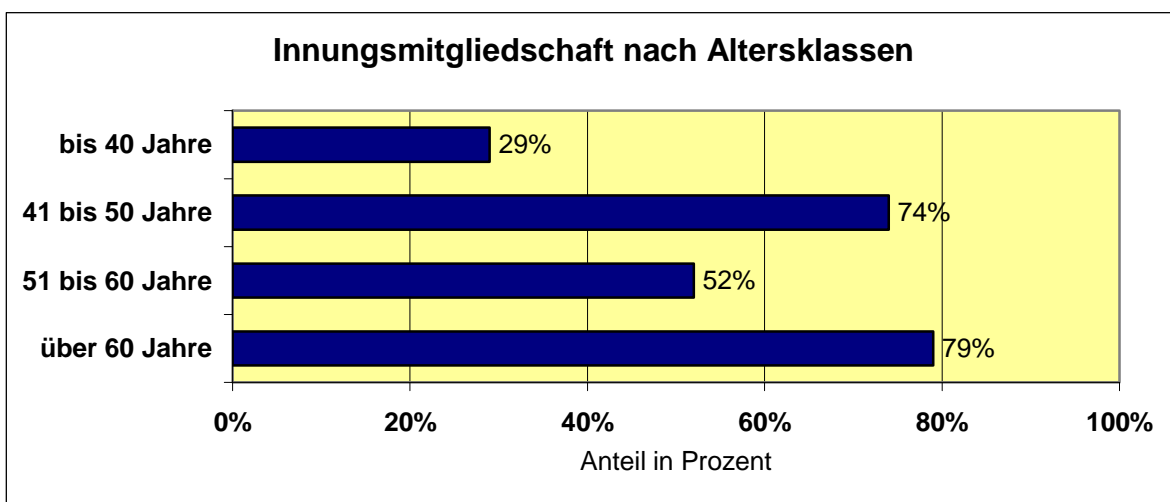


Abbildung 45: Innungsmitgliedschaft in den verschiedenen Altersklassen

Abbildung 45 zeigt beispielsweise, dass in der Generation der unter 40-Jährigen
nicht einmal jeder dritte Betrieb Innungsmitglied ist und damit deren Organisations-

³⁰ Die Anteile der Innungsmitgliedschaft (Organisationsgrad) in den folgenden Tabellen sind damit
deutlich überschätzt.

grad deutlich unter demjenigen der älteren Unternehmer liegt. Nachdem diese jüngste Gruppe kleiner als die anderen Altersklassen ist, bleibt der Effekt auf die Mitgliederzahlen derzeit noch gering, aber auch diese Generation wird älter und stellt in ein paar Jahren das Gros der Betriebsinhaber. Sollte es den Innungen nicht gelingen, das Interesse dieser Alterskohorte zu gewinnen, werden die Mitgliederzahlen auch weiterhin stark zurück gehen.

Betrachtet man sich das Kriterium Mitgliedschaft getrennt nach Unternehmensgrößenklassen, so wird deutlich, dass sich gerade die mittelgroßen Betriebe für eine Innungsmitgliedschaft entscheiden. Ein Grund für den niedrigen Organisationsgrad der kleinen Betriebe könnte der Mitgliedsbeitrag sein, der bei diesen Betrieben möglicherweise eine überproportionale Kostenposition darstellt. Gleichzeitig kann vermutet werden, dass das Leistungsangebot der Innung durch diese Betriebe zu selten in Anspruch genommen wird und der Nutzen nicht unmittelbar sichtbar wird. Auf der anderen Seite sind auch die ganz großen Betriebe vergleichsweise selten in einer Innung organisiert. Ihr Interesse der Innung fällt eventuell deshalb so gering aus, weil sie viele Leistungen der Innung wie beispielsweise Information und Beratung durch eigene Mitarbeiter abdecken können.

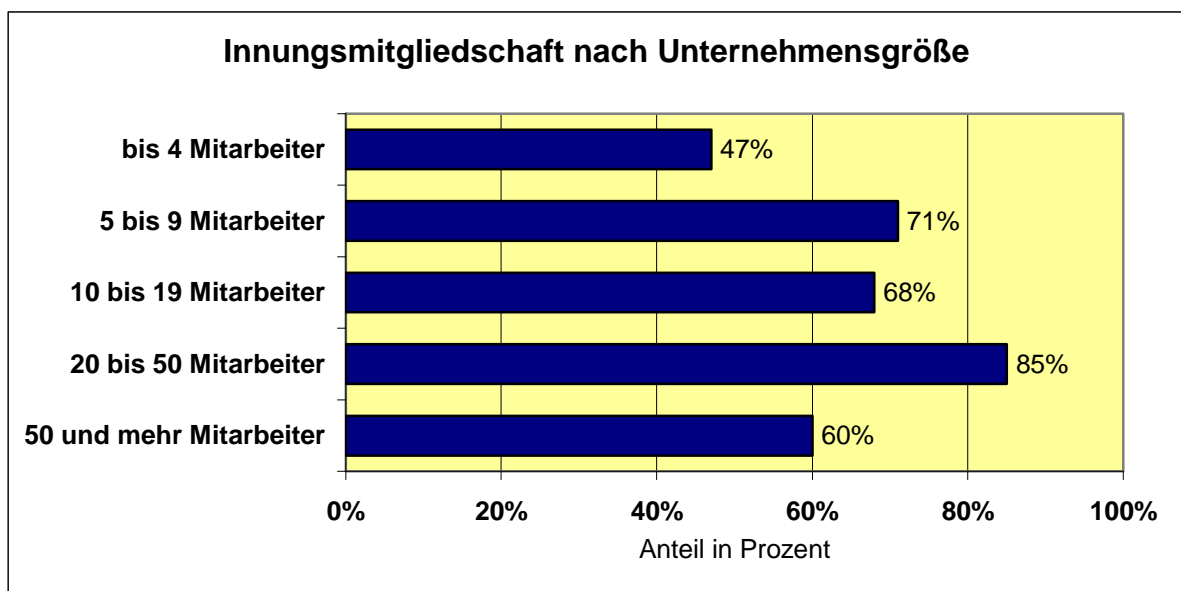


Abbildung 46: Innungsmitgliedschaft in den verschiedenen Größenklassen³¹

³¹ Die in allen Unternehmensgrößenklassen hohen Werte für den Organisationsgrad resultieren aus der Tatsache, dass überproportional viele Mitgliedsbetriebe geantwortet haben.

4.2 Gründe für Mitgliedschaft/Nichtmitgliedschaft

Nach der Erhebung des Mitgliedsstatus wurden die Mitglieder nach den Gründen dafür befragt. Dabei wurden Antwortvorgaben gemacht und Mehrfachnennungen explizit zugelassen. Wie die Abbildung 47 zeigt, liegen Interessensvertretung, Beratung, Aus- und Weiterbildung sowie Erfahrungsaustausch mit nahezu identischen Werten an der Spitze. Alle vier Faktoren wurden von etwa einem Drittel der Befragten als für die Mitgliedschaft ausschlaggebend genannt.

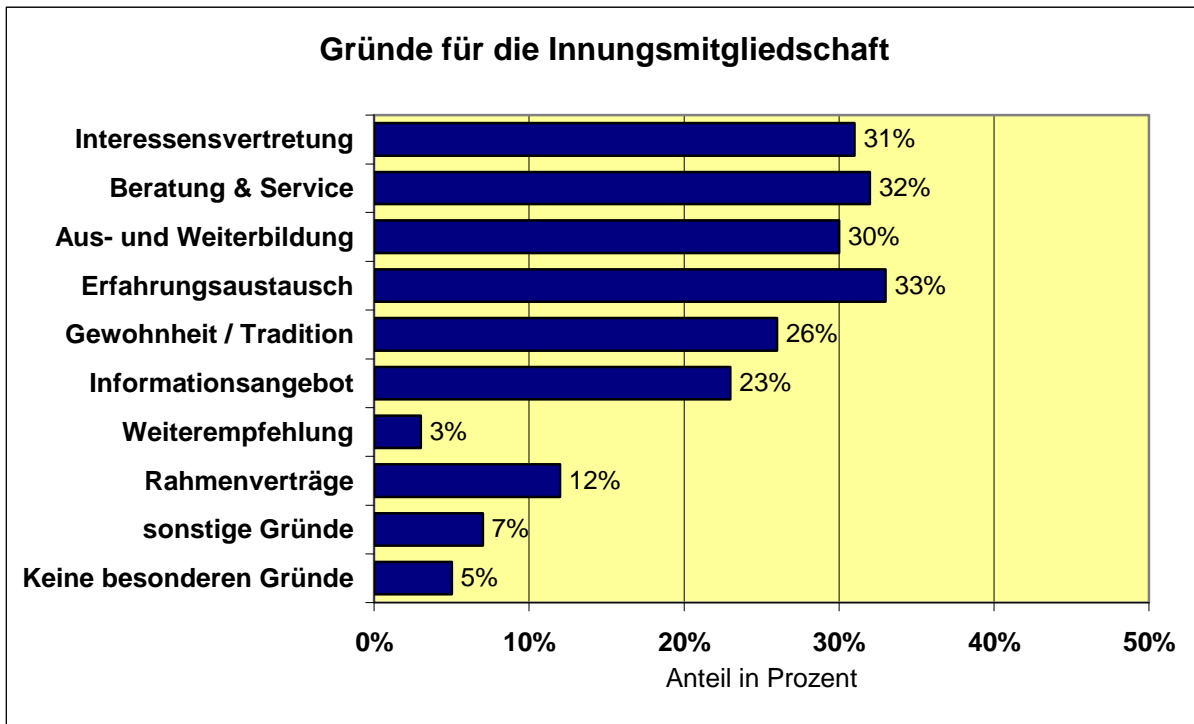


Abbildung 47: Gründe für die Innungsmitgliedschaft

Die Befragung bestätigt ferner die Feststellung anderer Untersuchungen, wonach in der Verbandlandschaft ein schwächer werdendes Traditionsbewusstsein festzustellen ist.³² Standesethos und ähnliche Faktoren spielen bei nur einem Viertel aller Mitglieder eine Rolle, wenn es um die Mitgliedschaft in der Handwerksinnung geht. Auffällig ist darüber hinaus der niedrige Wert bei Weiterempfehlungen. Mund-zu-Mund-Propaganda ist eine billige und besonders authentische Form der Mitgliederwerbung und sollte dementsprechend forciert werden. Der niedrige Wert kann aber zumindest teilweise dadurch erklärt werden, dass die Empfehlung selbst nicht als ausschlaggebend gesehen wurde, obwohl auf diesem Weg die Informationen über das Leistungsangebot vermittelt wurden.

³² Vgl. Hofmann 2008, S. 26.

Insgesamt wird sehr deutlich, dass die Leistungsfähigkeit ein wichtiges Entscheidungskriterium für den Eintritt in eine Innung ist. Für den Verbleib in der Innung ist dann die Zufriedenheit mit der Innungsarbeit von besonderer Bedeutung. Da die Vorstandsmitglieder bei dieser Frage letztendlich die Qualität ihrer eigenen Arbeit zu beurteilen hatten, ist es nicht verwunderlich, dass in dieser Gruppe überwiegend positive Bewertungen abgegeben wurden. Um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erhalten, wurden die Vorstandsmitglieder in der nachfolgenden Grafik isoliert ausgewiesen, obwohl sie bzw. ihre Unternehmen selbstverständlich auch zum Kreis der Mitglieder zählen. Die Abbildung 48 belegt aber, dass die Einschätzungen deutlich voneinander abweichen. Auch wenn der weit überwiegende Teil der „einfachen“ Mitglieder mit der Innungsarbeit tendenziell zufrieden ist, so gibt es aus ihrer Sicht dennoch ein Verbesserungspotential. Nur acht Prozent der befragten Mitglieder gab nämlich an, mit den Leistungen der Innung „sehr zufrieden“ zu sein.

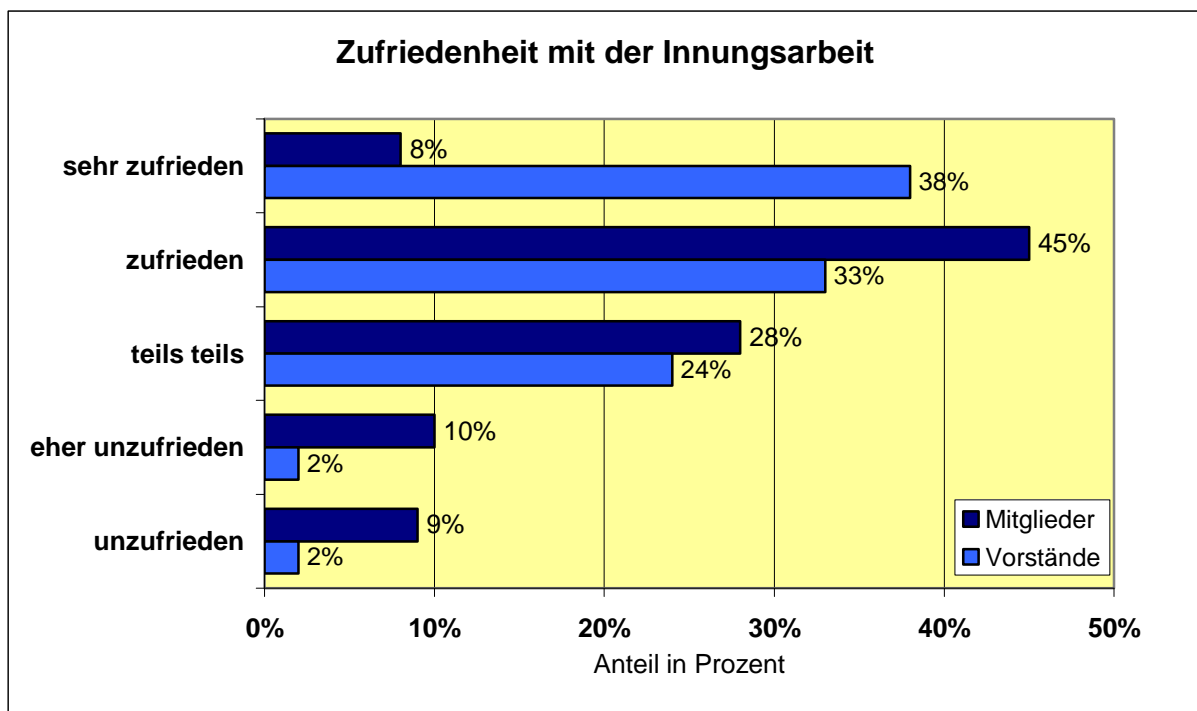


Abbildung 48: Zufriedenheit der Mitglieder

Die weitere Analyse hat gezeigt, dass die Beurteilungen bei dieser Frage unabhängig von der Unternehmensgröße sowie von Alter oder Bildungsstand des Unternehmers waren, also in allen Größen- und Alters- und Bildungsklassen etwa gleich ausgefallen ist.

Ergänzend zur Einstufung der der Zufriedenheit sollten die Befragten auch Gründe für ihr Urteil abgeben. Die Aussagen hierzu fielen seitens der Vorstandsmitglieder zumeist positiv aus und bezogen sich auf die engagierte Innungsgeschäftsführung

ebenso wie auf die gute Zusammenarbeit im Vorstand. Auch das breite Leistungsspektrum wurde vielfach hervorgehoben. Betont wurden beispielsweise die leistungsstarke Beratung, kompetente Lehrlingsausbildung und zielgerichtete Information der Mitglieder sowie aktives Innungsleben. Gleichzeitig betrachteten aber auch einige Vorstandsmitglieder ihre Innung durchaus selbstkritisch. So wurde geäußert, dass die Innungsarbeit aufgrund der Wirtschaftlage sehr schwierig ist und das Leistungsangebot zuletzt deutlich reduziert werden musste. Darüber hinaus wurde angemerkt, dass man sich zu sehr mit sich selbst und Verwaltungsaufgaben beschäftigt und dabei den Bedarf der Betriebe aus den Augen verliert. Außerdem sagten mehrere Vorstände, dass es schwierig sei, die Bedürfnisse sämtlicher Mitglieder zu befriedigen, zumal viele ihrer Innung kein Interesse entgegenbrächten.

Aus Mitgliedersicht spricht insbesondere die vielfach hervorragende Beratung³³ sowie das aktuelle Informations- und Weiterbildungsangebot für eine hohe Leistungsfähigkeit ihrer Innung. Dies kommt auch in lobenden Äußerungen bezüglich der Kompetenz und dem Engagement der Ansprechpartner zum Ausdruck. Dennoch wurde diese Frage überwiegend von unzufriedenen Mitgliedern genutzt, um Verbesserungsvorschläge zu machen oder einfach nur den individuellen Unmut zum Ausdruck zu bringen. Die Anmerkungen reichten dabei von ganz allgemein gehaltenen Klagen³⁴ bis hin zu detaillierter Einzelfallkritik³⁵. Im Mittelpunkt stand vielfach das Problem, dass die Mitglieder keine Vorteile gegenüber Nichtmitgliedern erkennen können.³⁶ Eng damit verbunden ist das Problem, dass die Leistungen der Innung zu gering sind beziehungsweise nicht wahrgenommen werden. Neben zahlreichen Anmerkungen zu Einzelleistungen³⁷ wurde auch deutlich, dass viele Mitglieder die Innung als „altmodischen Verein sehen, der seine Pflicht tut“ und die „Mitglieder verwaltet, ohne wirtschaftliche Vorteile gegenüber den Wettbewerbern zu bieten“. Auch die Rahmenverträge brächten bei genauerem Hinsehen keine geldwerten Vorteile, da bei eigenen Recherchen wesentlich günstigere Angebote gefunden werden könnten. Entscheidend für die Unzufriedenheit vieler Mitglieder ist

³³ Insbesondere in arbeitsrechtlichen Fragen.

³⁴ Z.B. gaben Mitglieder (!) an: „Man hat nichts von der Innung“ oder „Brauchen wir nicht“

³⁵ Z.B. „Unseres Erachtens ist die Innung mit aktuellen Unterlagen z.B. Tariftabellen f. Auszubildende o.ä. nicht auf dem aktuellen Stand“ oder „Innung vernachlässigt uns weil wir in einer anderen Stadt sind“

³⁶ Z.B. „Lehrgänge, Weiterbildung, Prüfung vor Ort usw. bringen den Mitgliedesbetrieben im Bezug auf die Gebührenhöhe keinen wesentlichen Vorteil gegenüber Nichtinnungsmitgliedern“

³⁷ Z.B. „keine Informationen, kein Kontakt, keine Angebote“, „keine Veranstaltungen um Probleme und Erfahrungen austauschen zu können“, „keine politische Einflussnahme“, „zu wenig Unterstützung bei Lösung von betrieblichen Problemen“ oder „wichtige Themen werden kaum angesprochen“,

insgesamt also das wahrgenommene Kosten-Nutzenverhältnis. Dies kommt auch in vielen einzelnen Aussagen explizit zum Ausdruck.³⁸

Während die voran stehenden Fragen ausschließlich durch Mitglieder zu beantworten waren, richtete sich die nächste Frage nur an Betriebe, die nicht in einer Innung organisiert sind. Sie sollten angeben, warum sie sich gegen eine Mitgliedschaft entschieden haben. Auch hier war die Kernaussage, dass eine Innung zu wenig Vorteile beziehungsweise keinen Nutzen für das eigene Unternehmen bringt. Wie die Abbildung 49 veranschaulicht, waren über die Hälfte der Nichtmitglieder dieser Auffassung und zwar unabhängig davon, ob sie bereits durch eine frühere Mitgliedschaft Erfahrungen mit einer Innung gesammelt haben, oder sich von Anfang an gegen eine Mitgliedschaft entschieden haben.

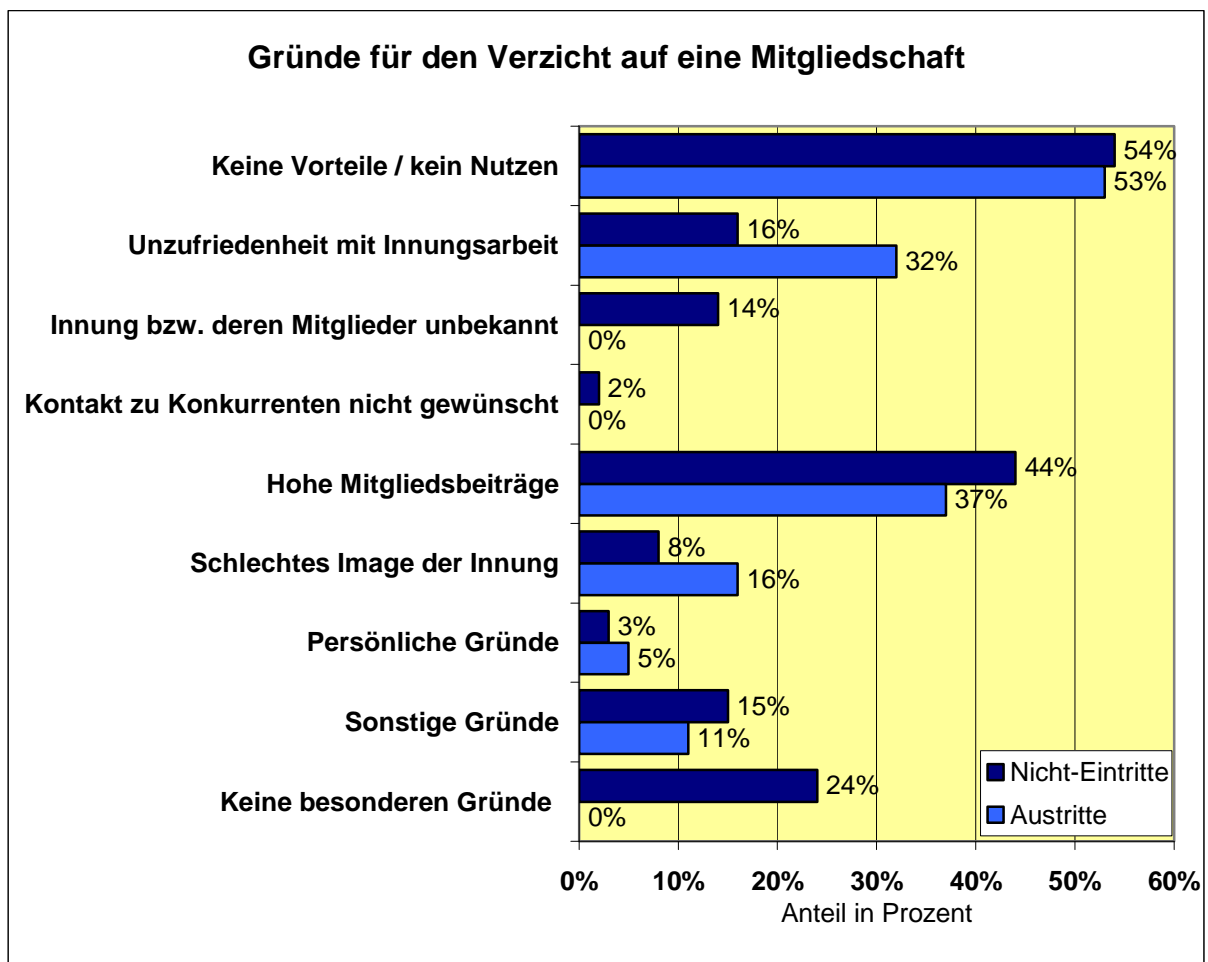


Abbildung 49: Gründe für die Nichtmitgliedschaft in der Innung

Die Höhe der Mitgliedsbeiträge ist bei den aus der Innung ausgetretenen Betrieben zwar ebenfalls am zweithäufigsten genannt, der Anteil der Nennungen liegt aber mit

³⁸ Z.B. „Beiträge haben keinen Bezug zur Leistung“, „Hohe Kosten und zu wenig Tatendrang“, „Außer Gebühren kann ich nicht sagen was es mir bringt“ oder „Aufwand einer Innung sehr groß“

37 Prozent deutlich unterhalb des Wertes der Gruppe der „Nicht-Eintritte“. Dies deutet darauf hin, dass die Beiträge neue Mitglieder tendenziell stärker von einem Beitritt abhalten als sie bestehende Mitgliedschaften beenden. Ein Zusammenhang zwischen der Höhe der Mitgliedsbeiträge und dem Erfolg einer Innung ist dennoch nicht nachzuweisen, auch wenn Einzelfälle darauf hindeuten. So erreicht beispielsweise eine Innung mit sehr hohem Beitrag nur einen Organisationsgrad von sechs Prozent und wird nicht zuletzt deshalb in der Gruppe der Erfolglosen klassifiziert.

Interessant ist ferner die Feststellung, dass die Entscheidung gegen eine Innungsmitgliedschaft offensichtlich nicht auf eine allgemeine Organisationsmüdigkeit zurückgeführt werden kann. Während 77 Prozent der Nichtmitglieder anderen Verbänden oder Organisationen angehören, liegt dieser Anteil bei den Mitgliedern mit 57 Prozent signifikant niedriger.

Unter den Befragten Nichtmitgliedern befanden sich insgesamt 17 Betriebe, die aus der Innung ausgetreten sind. Sieben davon begründeten ihren Austritt explizit und zwar mit den insbesondere für Kleinbetriebe zu hohen Beiträgen, schlechten Leistungen, die ohnehin besser durch die Handwerkskammern übernommen werden sollten, und in einem Fall auch mit der Person des Obermeisters, die nur sein eigenes Umfeld im Auge habe.

4.3 Beurteilung der Leistungsfähigkeit

Die Innungen bieten den Betrieben ein sehr breites Leistungsspektrum, das von Beratungs- über, Qualifizierungs- und sonstige Dienstleistungsangebote bis hin zur Interessensvertretung reicht. Durch die Betriebe mit Abstand am Besten beurteilt wird davon das Informationsangebot. Immerhin 26 Prozent aller Betriebsinhaber stimmten der Aussage „Unsere Innung informiert regelmäßig über wichtige Neuerungen in unserem Tätigkeitsfeld“ uneingeschränkt zu. Am Ende der Rangliste stehen die geldwerten Vorteile, die trotz ihrer für die Mitgliedschaft großen Bedeutung eher schlecht beurteilt wurden. Abbildung 50 auf der nächsten Seite fasst die gesamten Ergebnisse in übersichtlicher Form zusammen. Die grünen Balken auf der linken Seite repräsentieren die positiven, zustimmenden Aussage und rot eingefärbten Balken auf der rechten Seite stehen für die Befragten mit ablehnender Haltung zu den jeweiligen Aussagen.

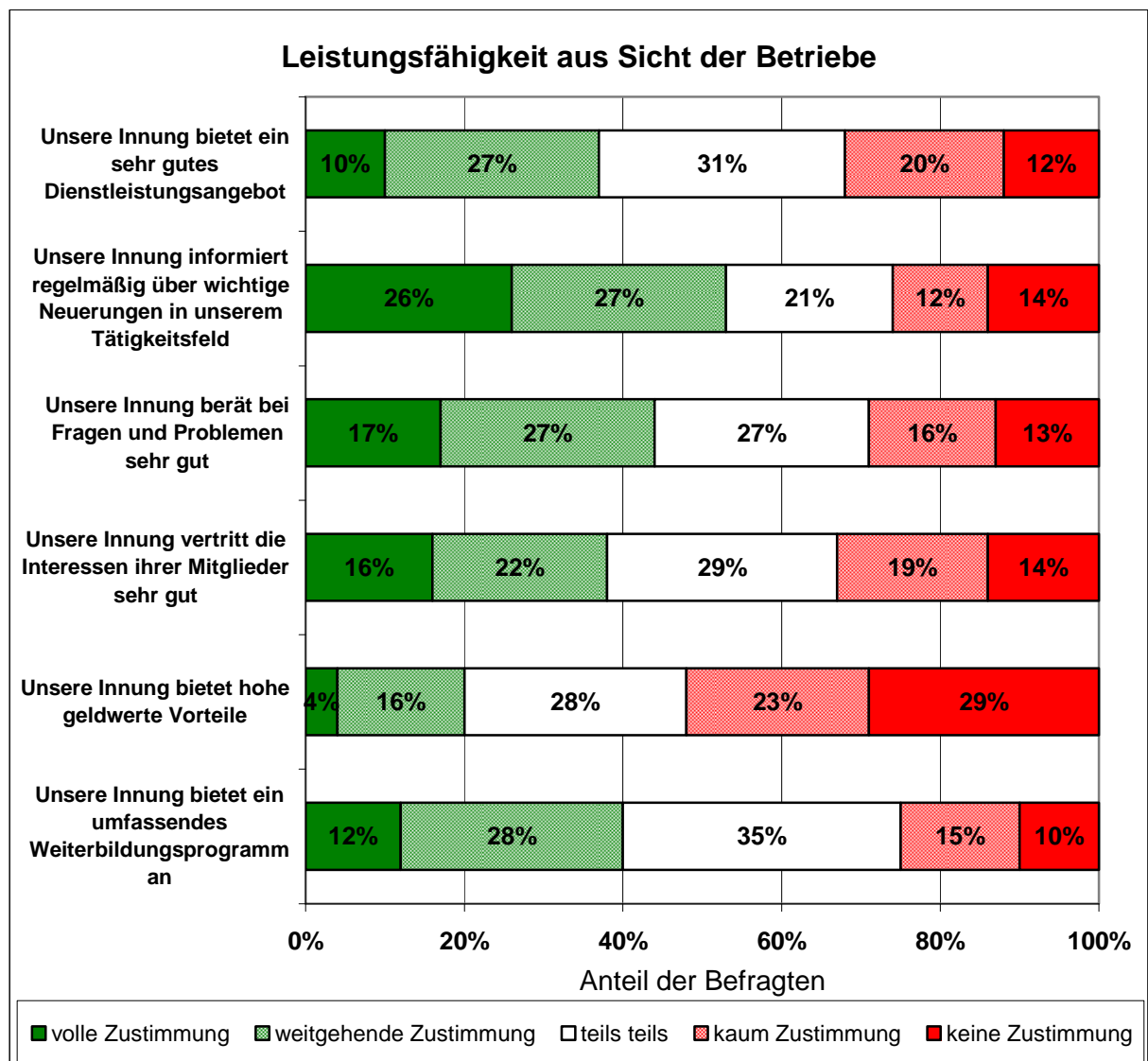


Abbildung 50: Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Innungen

In den vorangegangenen Kapiteln wurde bereits darauf verwiesen, dass das Leistungsangebot der Innungen möglicherweise speziell die Bedürfnisse der mittelgroßen Betriebe trifft. Diese Hypothese kann durch die Befragungsergebnisse bestätigt werden, denn Betriebe mit 5 bis 49 Mitarbeitern bewerteten das gesamte Leistungsangebot signifikant besser, als die ganz kleinen sowie die großen Betriebe.

Unterschiede in der Beurteilung zeigten sich ferner bezüglich des Mitgliedsstatus. Wie nicht anders zu erwarten war, fielen die Beurteilungen bezüglich der einzelnen Angebote durch Nichtmitglieder im Mittel mit Abstand am schlechtesten aus. Auffällig sind die dabei die geringen Unterschiede beim Aus- und Weiterbildungsangebot. Hier liegt die Vermutung nahe, dass dieses Angebot auch durch Nichtmitglieder in Anspruch genommen wird und diese die Qualität durchaus zu schätzen wissen. Dies könnte folglich ein Ansatzpunkt für die Gewinnung neuer Mitglieder sein. Die Abbildung 51 zeigt ferner, dass es auch Unterschiede zwischen den „einfachen“ Mitgliedern und den Ehrenamtsträgern gibt.

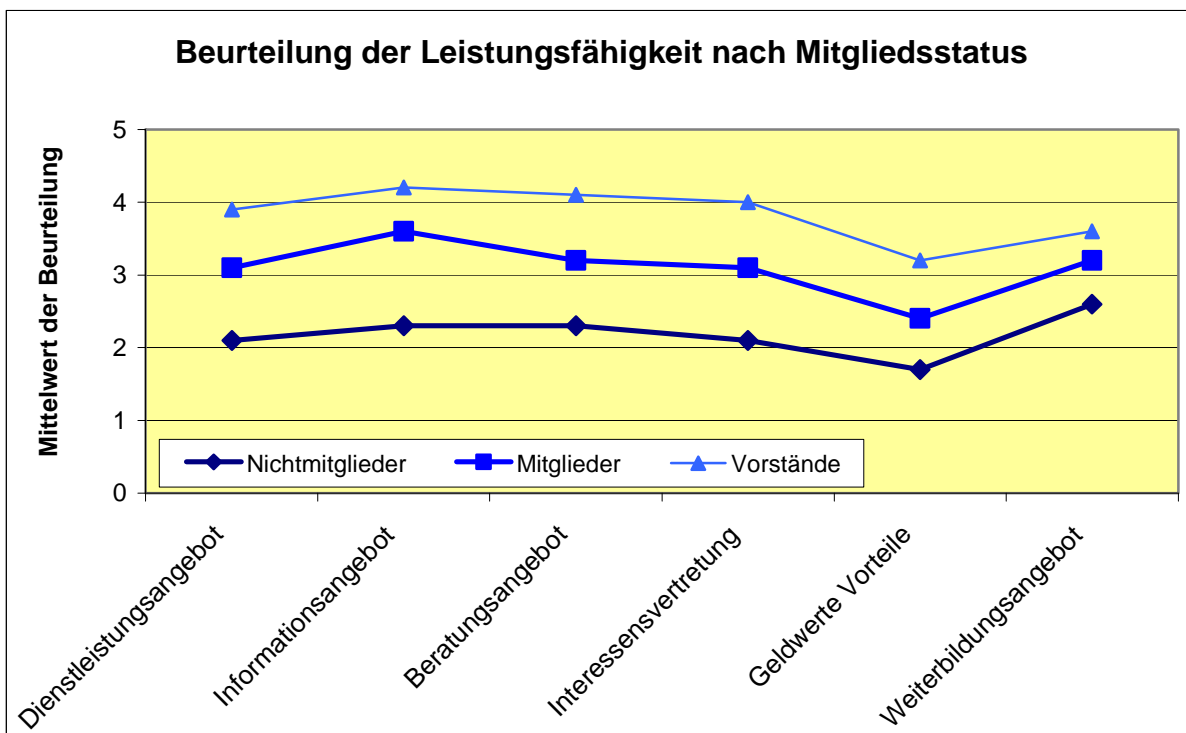


Abbildung 51: Statusabhängige Beurteilungsunterschiede

Abbildung 51 zeigt ferner, dass es auch Unterschiede zwischen den „einfachen“ Mitgliedern und den Ehrenamtsträgern gibt. Die abgebildeten Beurteilungsunterschiede können möglicherweise auf eine unterschiedlich detaillierte Kenntnis des Leistungsangebots zurückgeführt werden. Es ist beispielsweise zu vermuten, dass ein Befragter der nur einen Bruchteil eines Leistungspaktes kennt, dieses Paket in

der Folge auch schlechter beurteilt, als eine Person, welche die Leistungen selbst konzipiert oder schon in Anspruch nehmen konnte. Diese Vermutung wird durch die Abbildung 52 bestätigt. Sie zeigt sehr eindrücklich, dass Handwerker das Leistungsangebot der Innungen umso besser bewerten, je besser sie das Leistungsangebot kennen.

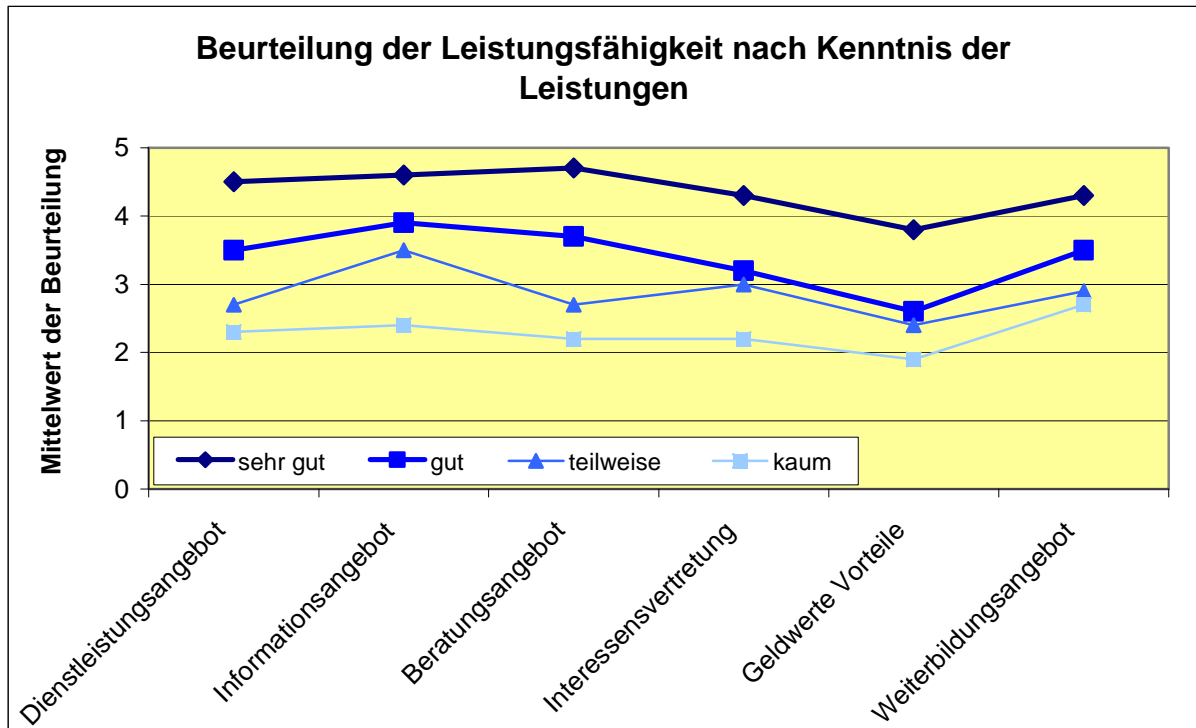


Abbildung 52: Informationsabhängige Beurteilungsunterschiede

Analysiert wurde darüber hinaus, ob das Alter eines Betriebsinhabers sich auf dessen Beurteilung auswirkt. Diesbezüglich konnten jedoch keine Unterschiede festgestellt werden.

4.4 Einstellung zur Innung

Über die Gesamtheit aller Befragten lässt sich feststellen, dass sich die Beurteilungen bei allen Aussagen nahezu gleichmäßig auf die fünf Bewertungsstufen verteilen. Lediglich bei der Angemessenheit der Beiträge und der eigenen Inanspruchnahme der Leistungen fällt die Zustimmung etwas geringer aus.

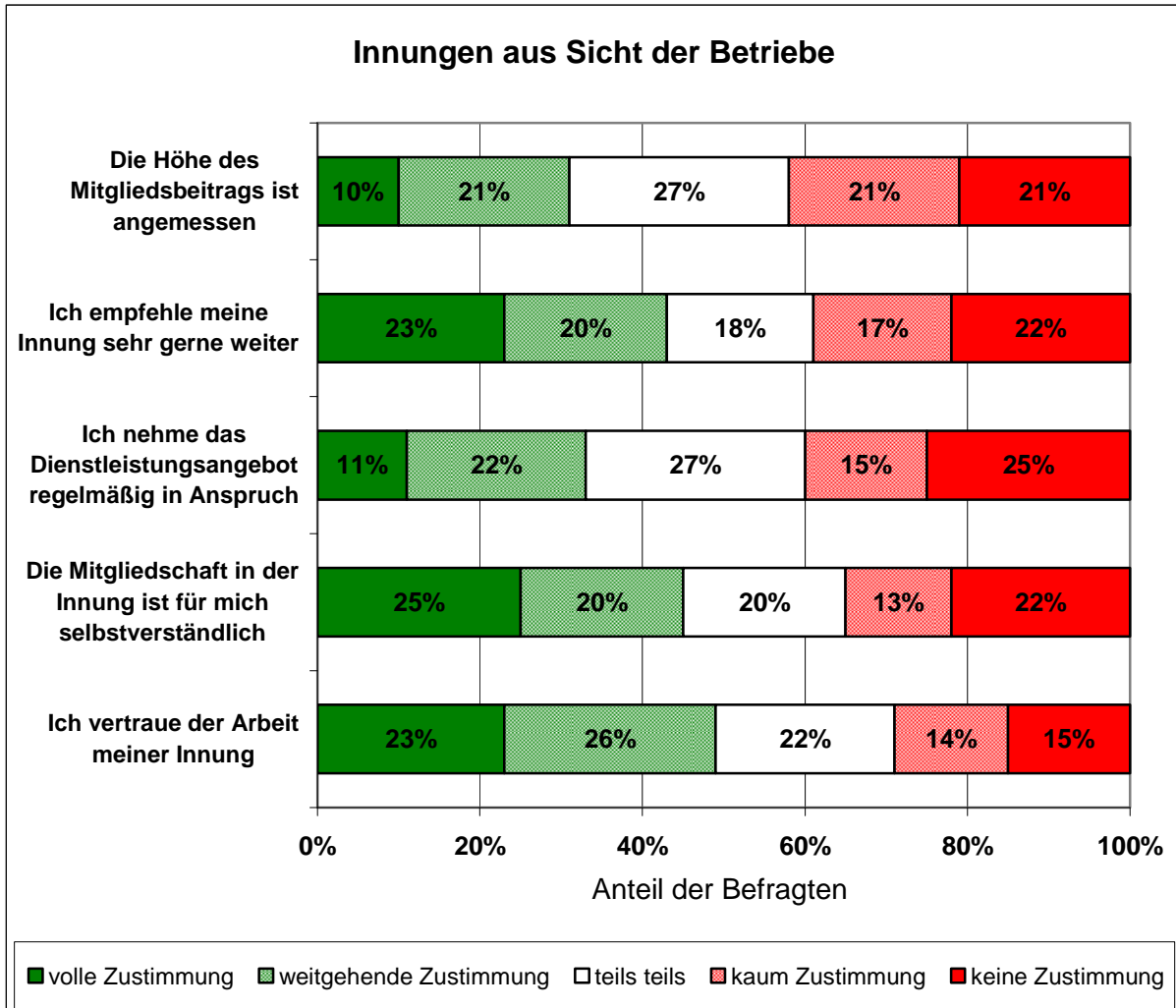


Abbildung 53: Einstellung der Betriebe zu Innungen

Analog zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit zeigt sich auch bei der Einstellung zur Innung eine deutlich Abhängigkeit vom Mitgliedsstatus und von den Kenntnissen über die Innung. So finden die Aussagen bei Nichtmitgliedern und Personengruppen mit schlechten Kenntnissen über das Leistungsangebot einer Innung tendenziell weniger Zustimmung.

Einen deutlichen und auch sehr interessanten Effekt brachte ferner die Analyse bezüglich von Altersunterschieden zu Tage: Die Mitgliedschaft in der Innung ist bei

jüngeren Handwerkern keine Selbstverständlichkeit mehr.³⁹ Während die entsprechende Aussage bei den „Über-60-Jährigen“ im Mittel weitgehende Zustimmung erhielt (3,8), lag diese in der jüngsten Altersklasse unterhalb des Wertes für „kaum Zustimmung“ (1,9) und damit um zwei Stufen niedriger. Einen Berufsethos, der die Mitgliedschaft in der Innung zur Selbstverständlichkeit macht, gibt es also in der Generation jüngerer Handwerker nur noch begrenzt. Dies wird es für Innungen zukünftig noch schwieriger machen, junge Existenzgründer als Mitglieder zu gewinnen.

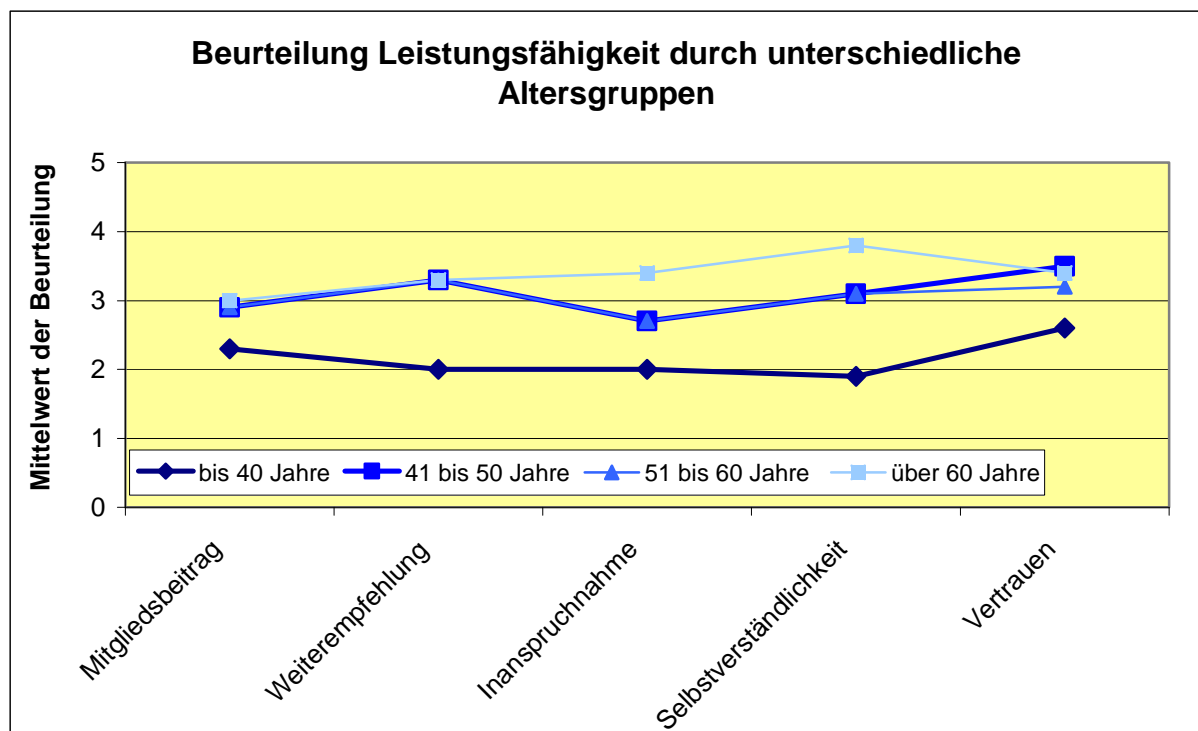


Abbildung 54: Altersabhängige Bewertungsunterschiede

Signifikante Unterschiede ergaben die durchgeführten Mittelwertvergleiche auch bezüglich der Kriterien Leistungsanspruchnahme sowie Weiterempfehlung. Jüngere Handwerker nehmen die Leistungsangebote der Innungen wesentlich seltener in Anspruch und sind auch bezüglich der Weiterempfehlung deutlich zurückhaltender. Ersteres deutet möglicherweise darauf hin, dass das Leistungsangebot, die Bedürfnisse der Jungen in vielen Fällen nicht trifft.

³⁹ Der Zusammenhang zwischen Altersklasse und Beurteilung der Aussage konnte auf einem Signifikanzniveau von 99 Prozent nachgewiesen werden.

4.5 Beurteilung des Images

Hat eine Organisation, ein Verband oder eine sonstige Gruppierung ein gutes Image, so ist es nicht nur schick dazuzugehören sondern es bringt möglicherweise auch Wettbewerbsvorteile, weil das Gruppenimage auf den eigenen Bereich ausstrahlt. Ein gutes Image der Innung sollte also ein wichtiger Erfolgsfaktor im Zusammenhang mit Mitgliederwerbung und –bindung sein.

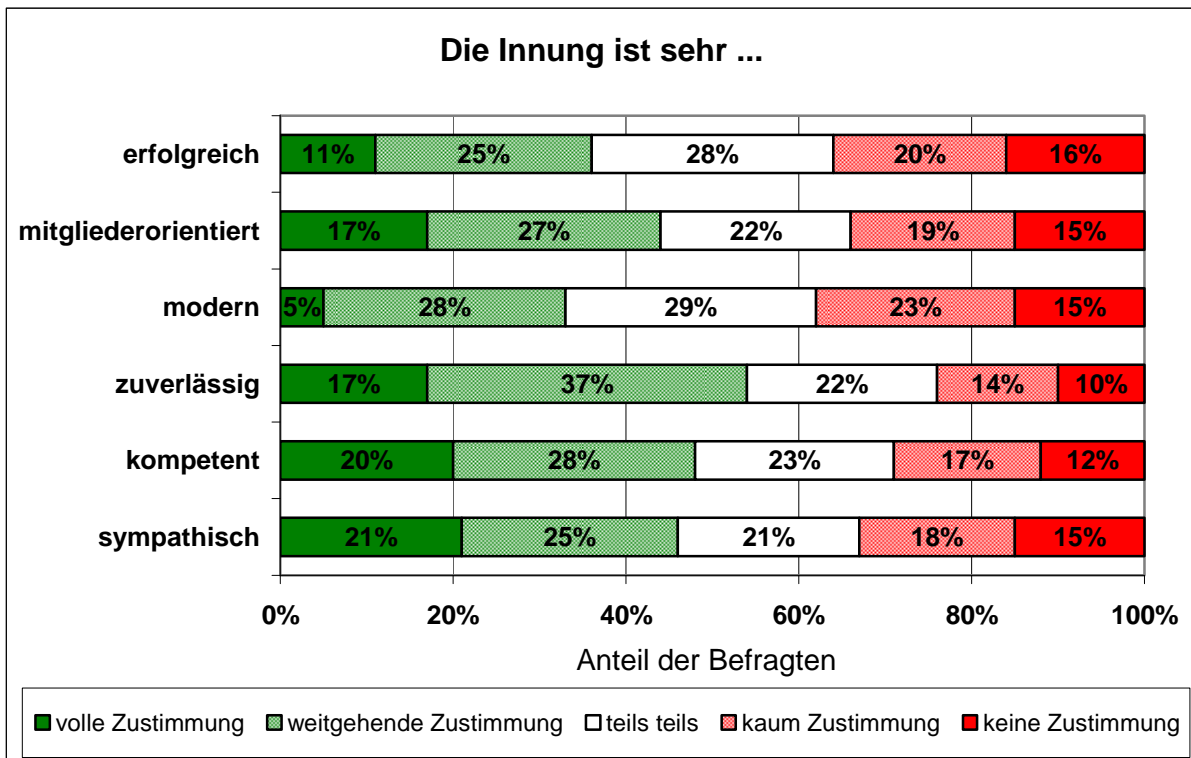


Abbildung 55: Image der Innung aus Sicht der Betriebe

Die Abbildung 55 macht deutlich, dass die Innungen bezüglich Ihres Images bei den Betrieben noch über Verbesserungspotential verfügen. Die Unterschiede zwischen den abgefragten Dimensionen fallen dabei eher gering aus. Lediglich bezüglich der Modernität fallen die Werte deutlich ab. Dies ist möglicherweise auf die lange Tradition von Innungen zurückzuführen und durchaus positiv zu werten, solange moderne Technologien in der Innungsarbeit ausreichend Berücksichtigung finden.

Besonders schlecht ist das Image der Innung bei denjenigen Betrieben, die nicht in der Innung organisiert sind. In dieser Gruppe fanden die Aussagen zum Image der Innung kaum Zustimmung, während Vorstandsmitglieder das Image ihrer Innung durchaus positiv beurteilten. Dies kommt auch deutlich in den Mittelwerten der Beurteilung zum Ausdruck, die in der Abbildung 56 dargestellt sind.

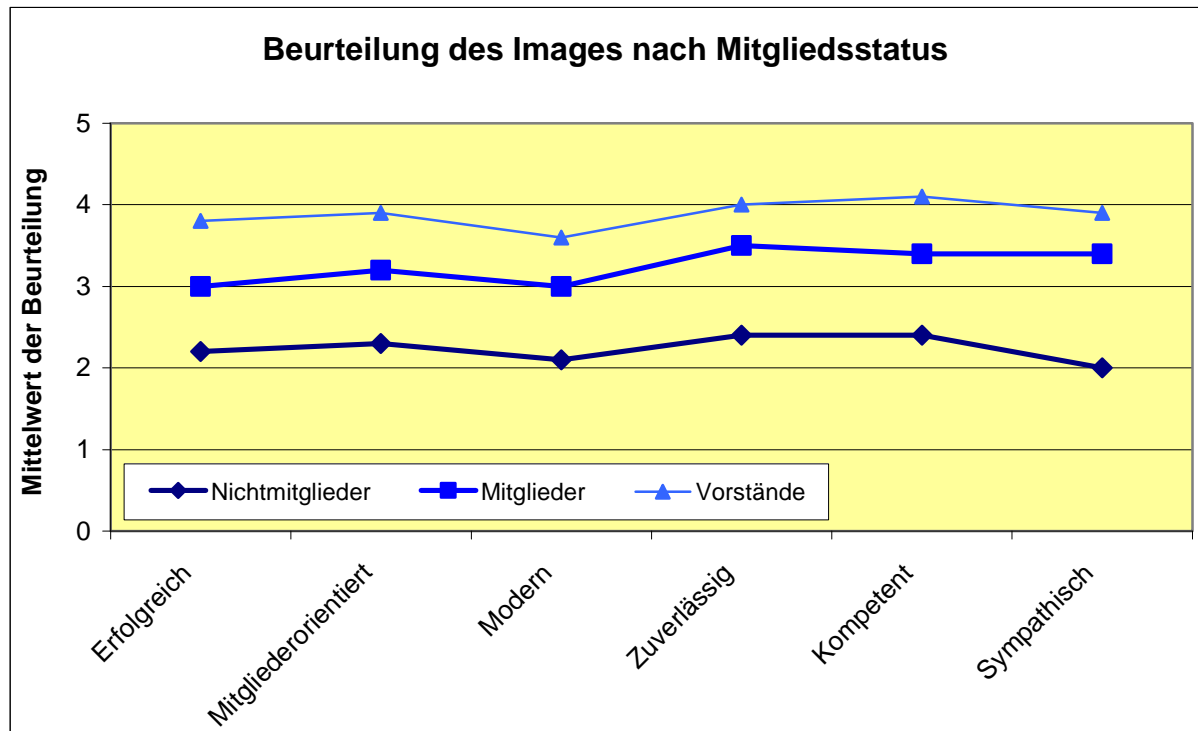


Abbildung 56: Statusabhängige Imageunterschiede

Die Unterschiede zwischen den Altersklassen fielen hingegen eher gering aus und waren unsystematisch. Auffällig ist nur, dass die jüngste Altersklasse das schlechteste Bild von der Institution Innung hat. Daran gilt es zu arbeiten, um die Innungen zukunftsfähig zu machen.

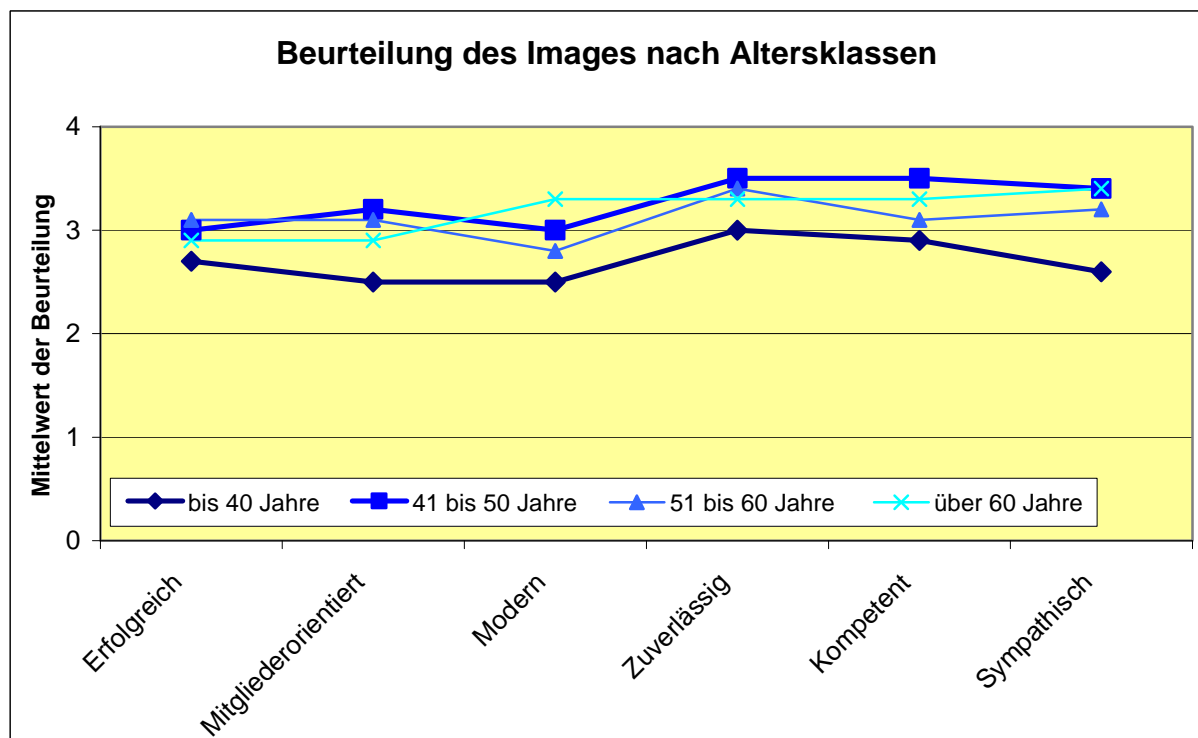


Abbildung 57: Altersabhängige Imageunterschiede

4.6 Erwartungen an eine Innung

Ein wichtiger Ansatzpunkt für die Verbesserung der Innungsarbeit sind Informationen über die Erwartungshaltung der Kunden. Erst genaue Kenntnisse darüber ermöglichen die Gestaltung eines zielgruppenspezifischen Leistungsangebots. Betrachtet man die Abbildung 58, so fällt als erstes auf, dass alle Leistungskomponenten durch einen wesentlich größeren Teil der Mitgliedsbetriebe erwartet werden als dies bei den Nichtmitgliedern der Fall ist. Dies legt wiederum die Vermutung nahe, dass die Nichtmitglieder zu wenig über die Innungen, ihre Aufgaben und Zielsetzungen sowie Leistungen Bescheid wissen.

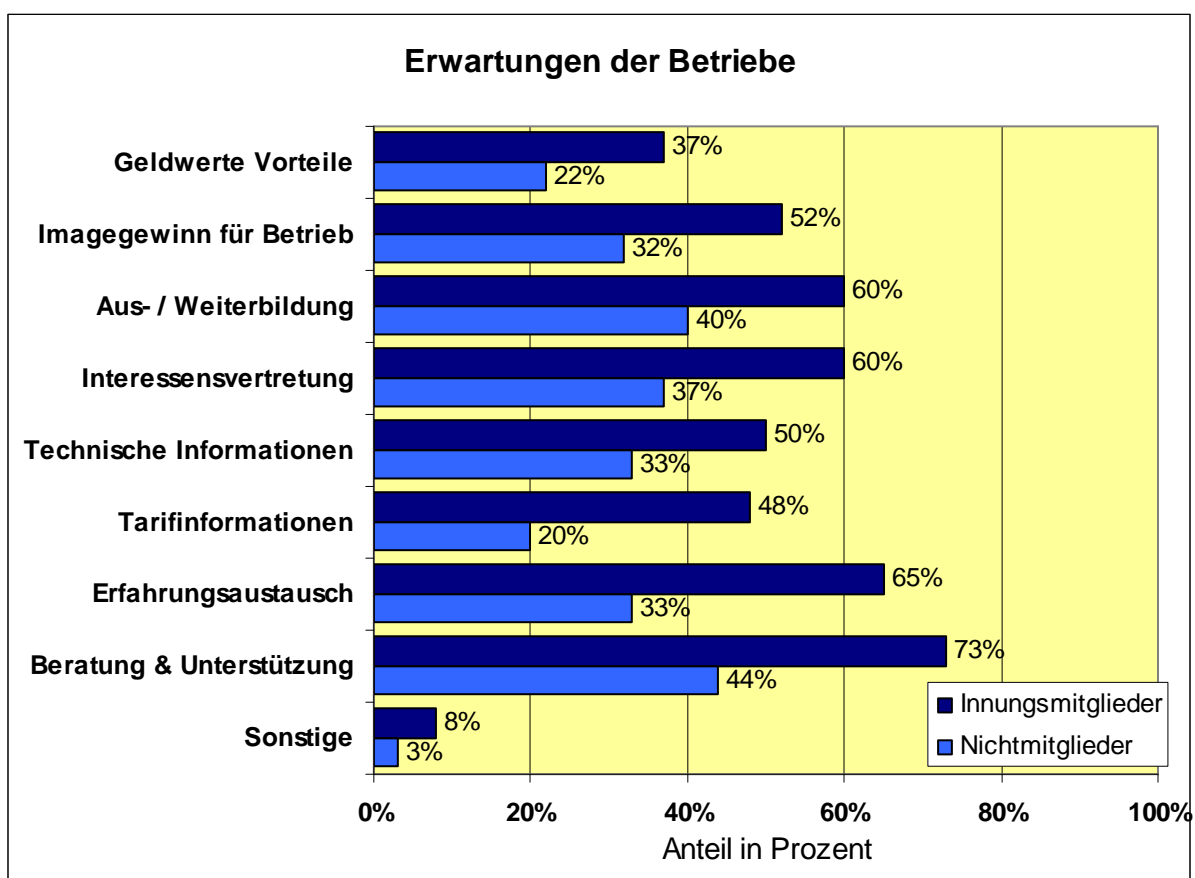


Abbildung 58: Erfolgsfaktor Größe

Wie schon bei den Begründungen zur Zufriedenheit mit der Innungsarbeit zeigt sich auch hier, die Betriebe von ihrer Innung konkrete Hilfestellungen bei der Lösung betrieblicher Probleme wünschen. So sehen 73 Prozent der Betriebe in der Beratung und Unterstützung eine wesentliche Aufgabe der Innung. Der Erfahrungsaustausch, für den die Innung letztendlich eine Plattform darstellt dient letztendlich der selben Zwecksetzung und wird von 65 Prozent der befragten Mitglieder erwartet.

Für **kleinere Betriebe** ist den Angaben zufolge der Imagegewinn überproportional wichtig. Gleiches gilt auch für Technische Informationen, da diese für kleine Betriebe offensichtlich nur mit verhältnismäßig großem Aufwand selbst zu beschaffen wären.

Die **großen Betriebe** hingegen sind tendenziell mehr an den Aus- und Weiterbildungsangeboten der Innung interessiert und nennen diesen Aufgabenbereich deshalb überproportional häufig, wenn nach den Erwartungen an eine Innung gefragt ist.

Altersunterschiede konnten im Rahmen der Untersuchung nicht festgestellt werden. Damit können auch keine Empfehlungen für eine gezielte Ansprache der wichtigen Zielgruppe „junge Unternehmer“ abgeleitet werden. Es empfiehlt sich deshalb das Leistungsprogramm auf breiter Front zu optimieren.

5 Selbsteinschätzung und Mitgliedersicht im Vergleich

Das Forschungsprojekt war in zwei Befragungen unterteilt, wobei ein Teil der Freagestellungen identisch formuliert war. Es bietet sich daher an, die Ergebnisse der beiden Befragungen gegenüber zu stellen. Dazu wurde zu jeder Fragestellung zunächst der Mittelwert der Beurteilungen durch die Betriebe gebildet. Dieser Wert wurde von der Selbsteinschätzung durch die Innungsführung abgezogen. Ein positiver Wert resultierte immer dann wenn die Selbsteinschätzung aus der Innungsbefragung schlechter war als die durchschnittliche Bewertung aus der Befragung der Betriebe. Eine solche Unterschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit bezüglich des Dienstleistungsangebots lag bei immerhin 17 Prozent aller Innungen vor.

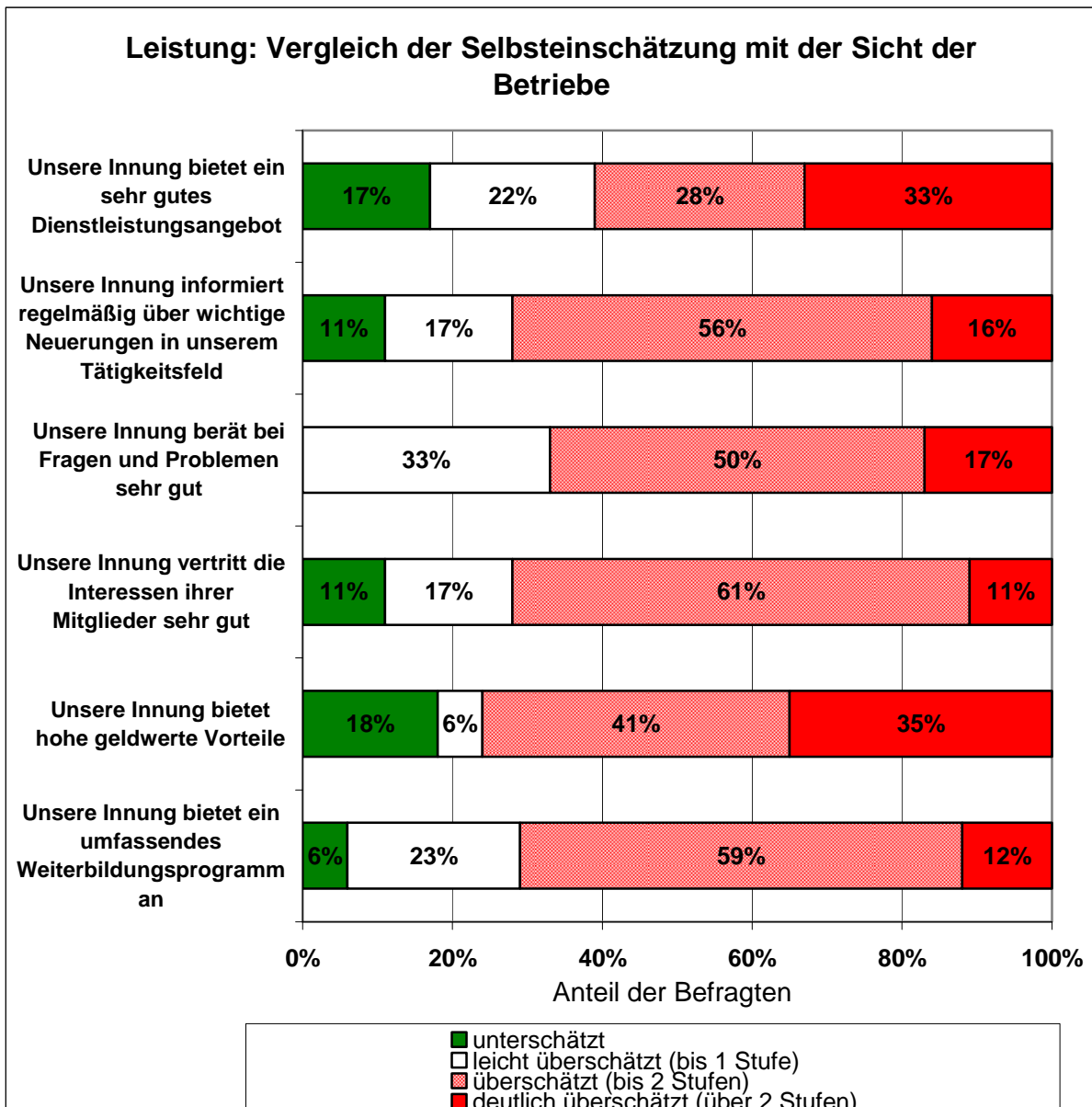


Abbildung 59: Vergleich der Einschätzungen zur Leistungsfähigkeit

Im Vergleich zur Sicht der Betriebe leicht überschätzt haben sich etwa 22 Prozent der Innungsobermeister. Ihr Votum fiel bis zu einer Bewertungsstufe besser aus als die durchschnittliche Beurteilung durch die Betriebe aus ihrem Innungsbereich. Diese und auch die Abweichung um bis zu zwei Stufen liegt im akzeptablen Bereich und lässt sich zumindest teilweise mit der besseren Kenntnis der tatsächlichen Leistungsqualität begründen. Wenn dem allerdings der Fall ist, so sollten dringend Maßnahmen ergriffen werden, die helfen die Qualität der Leistung glaubhaft zu kommunizieren. Zusätzlich sollten das Selbstbildnis überprüft und auf Basis eines realistischen Status Quo systematisch Verbesserungsprozesse angestoßen werden.

Die Ergebnisse bezüglich des Images fallen sehr ähnlich aus und sind in der Abbildung 60 abschließend zusammengefasst. Auch sie belegt, dass Innungsobermeister tendenziell ein besseres Bild von ihrer Organisation haben als die Betriebe. Die Abweichungen sind allerdings nicht so stark wie bei den Aussagen zur Leistungsfähigkeit der Innungen.

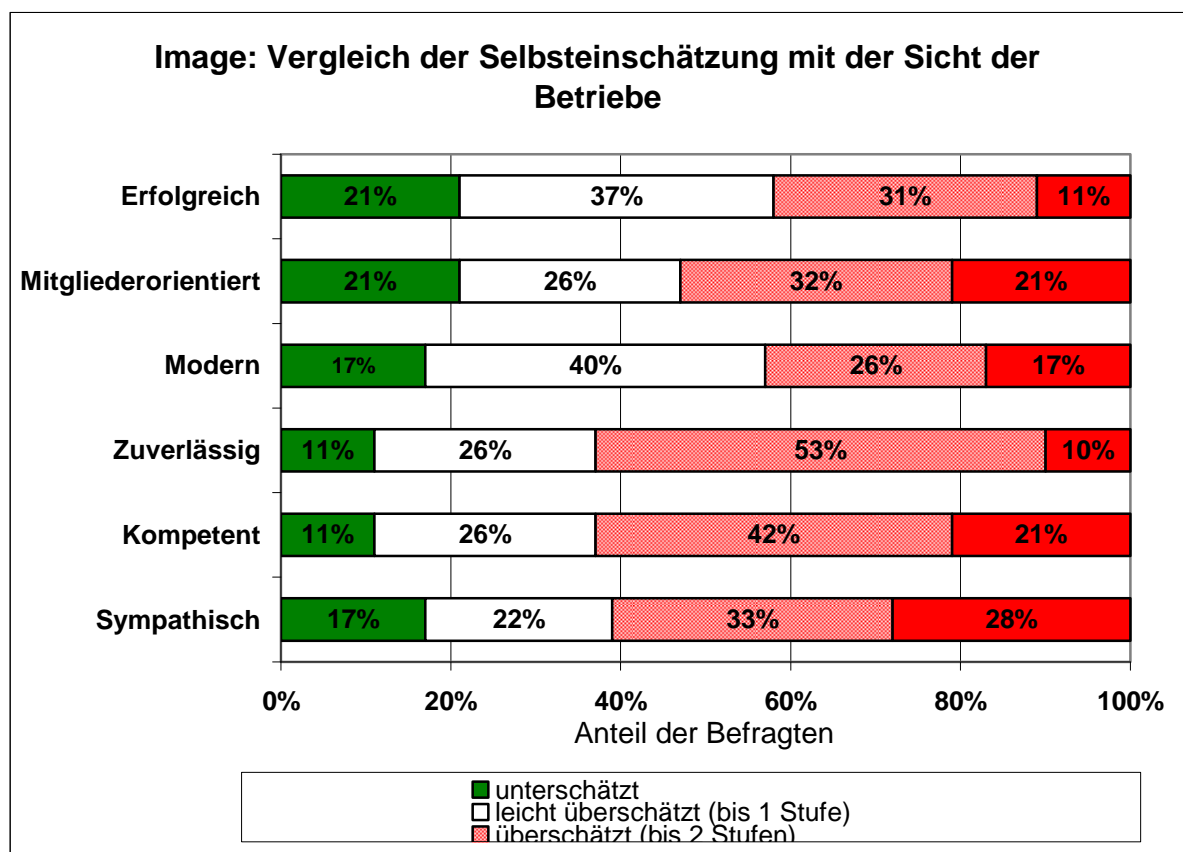


Abbildung 60: Vergleich der Einschätzungen zum Image

6 Zusammenfassung und Fazit

Die Untersuchung hat gezeigt, dass viele Innungen mit großen Problemen zu kämpfen haben. Der Mitgliederrückgang der letzten Jahre führte zumindest real in den meisten Innungen zu schrumpfenden Budgets. Die knappen finanziellen Mittel machten dann teilweise Einschnitte beim Leistungsangebot notwendig, die zur Unzufriedenheit der Mitglieder führten und wiederum Austritte verursacht haben. Diesen Teufelskreis gilt es zu durchbrechen und eine Innungsmitgliedschaft für Betriebe so attraktiv wie möglich zu machen.

Wie die Datenanalyse gezeigt hat, ist das Leistungsangebot ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor. Es fällt tendenziell umso besser aus je höher die **Mitgliederzahl** einer Innung ist, denn mit der Mitgliederzahl steigen die Beitrageinnahmen und damit das finanzielle Budget für die Innungsarbeit. Für kleinere Innungen könnte deshalb eine erfolgversprechende Strategie in der Kooperation oder im Zusammenschluss mit anderen Innungen des selben Gewerks bestehen.⁴⁰ Ein Ausgleich größenbedingter Nachteile gelingt zumindest teilweise auch durch eine Übertragung der Geschäftsführungsaufgaben auf die Kreishandwerkerschaft.⁴¹

Die Bildung großer schlagkräftiger Einheiten bringt jedoch auch einen Nachteil mit sich: Der **enge, persönliche Kontakt** zwischen den Mitgliedern geht verloren. Darunter leidet offenbar der informelle Informations- und Erfahrungsaustausch und auch die emotionale Bindung an die Innung wird möglicherweise schwächer. Deshalb sollte auch der flächenmäßige Einzugsbereich einer Innung nicht zu groß werden.⁴²

Die **Erweiterung des Leistungsangebots** sollte in den strategischen Überlegungen einer Innung eine wichtige Rolle spielen. Dabei kommt es jedoch weniger auf die Quantität an, als auf den individuellen Zuschnitt der Leistungen. Differenzierte, speziell an die Bedürfnisse einzelner Mitglieder beziehungsweise Mitgliedergruppen angepasste Angebote werden heute durch die Handwerksbetriebe gewünscht. Vor diesem Hintergrund gilt es nicht nur neue Leistungsangebote zu entwickeln sondern auch die derzeitigen Leistungen regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und zu verbessern.

⁴⁰ Kooperationen oder Fusionen mit anderen Gewerken sind tendenziell weniger erfolgreich; vgl. hierzu S. 37 ff. dieser Arbeit

⁴¹ Vgl. hierzu S. 40 dieser Arbeit.

⁴² Vgl. hierzu S. 36 f. dieser Arbeit.

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt für die Verbesserung der Innungsarbeit besteht in der Entwicklung einer **Kommunikationsstrategie**, denn viele Leistungsangebote sind den Handwerksbetrieben offensichtlich überhaupt nicht bekannt. Dies führt dazu, dass eine gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten durchgeführte Kosten-Nutzen-Betrachtung zu wenige Vorteile eine Mitgliedschaft bilanziert und so die Entscheidung gegen eine Innungsmitgliedschaft ausfällt. Problematisch in diesem Zusammenhang ist insbesondere die Tatsache, dass der Nutzen oft nur fallweise am eigenen Leib erfahren wird, weil beispielsweise ein Beratungs- oder Unterstützungsbedarf in der Regel nicht regelmäßig auftritt. Damit wird die Leistung –ähnlich einer Versicherung- nur sporadisch bewusst wahrgenommen, während der Beitrag in regelmäßigen Abständen fällig wird und bei eine Analyse des Jahresabschlusses unmittelbar ins Auge fällt.

Der Kommunikation des Leistungsangebots kommt also eine besondere Bedeutung zu. Marketingaktionen sollten sich jedoch nicht nur darauf konzentrieren, da auch das **Image** einer Organisation entscheidend zur Mitgliederbindung beitragen kann.⁴³ Die Untersuchung hat gezeigt, dass zwischen den geldwerten Vorteilen, die eine Innungsmitgliedschaft bietet, und dem Image ein positiver Zusammenhang besteht. Gegenstand einer entsprechenden Kommunikationsstrategie könnte also sein, das Leistungsangebot vorzustellen und finanziell zu bewerten.⁴⁴ Wichtig ist in jedem Fall, die Meinung vieler Handwerker zu entkräften, die Innung sei um ihrer selbst Willen da und betreibe überwiegend „Selbstverwaltung“.

Ein letztes wichtiges Ergebnis der Untersuchung sind die deutlichen Unterschiede in den Einstellungen, Beurteilungen und Erwartungshaltungen der Betriebe. Diese machen eine **Zielgruppenorientierung** zwingend notwendig. Neben dem Leistungsangebot muss auch die Ansprache zielgruppenspezifisch erfolgen. Dies gilt insbesondere für die Gruppe der jungen Handwerker, die für die Zukunft der Innung von besonderer Bedeutung ist. Aus- und Weiterbildungsangebote sowie die Weitergabe von Erfahrungen alleine reichen offensichtlich nicht aus, die junge Generation für eine Mitgliedschaft zu begeistern. Für das Beschreiten neuer Wege könnte es hier hilfreich sein, beispielsweise einen Vorstandsposten zwingend mit einem jungen Mitglied zu besetzen. Eine zweite wichtige Zielgruppe könnten die Kleinbetriebe sein. Diese sind derzeit überproportional selten in einer Innung

⁴³ Vgl. hierzu z.B. auch Focus (2007), S. 81.

⁴⁴ Z.B. Kosten eines Rechtsanwalts, die gegebenenfalls eingespart werden könnten.

organisiert und stellen gleichzeitig die Majorität der Betriebe. Hier ruht also ein besonders großes Mitgliederpotential das geweckt werden sollte. Die Ermittlung des spezifischen Unterstützungsbedarfs sowie angepasste Beitragsstrukturen wären hier denkbare Maßnahmen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Innungen ihre strategische Ausrichtung regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls Maßnahmen ergreifen sollten, die ihre Leistungsfähigkeit erhöhen ihren Fortbestand langfristig sichern. Mögliche Ansatzpunkte wurden in dem vorliegenden Untersuchungsbericht aufgezeigt.

7 Anhang

Anhang A: Fragebogen für Innungen

An das:

Ludwig-Fröhler-Institut
Max-Joseph-Str. 4
80333 München

FAX: 089-51556088

LUDWIG
FRÖHLER
INSTITUTFragebogen**Anleitung zum Ausfüllen**

1. Bitte füllen Sie (als Obermeister) den Fragebogen persönlich aus.
2. Der Fragebogen ist so angelegt, daß er leicht und schnell auszufüllen ist – in der Regel durch einfaches Ankreuzen. Fragen ohne Antwortvorgaben füllen Sie einfach handschriftlich aus.
3. Sollte Ihnen die Antwortauswahl einmal schwer fallen, versuchen Sie intuitiv nach Ihrem ersten Gefühl zu antworten.
4. Falls Sie dennoch die eine oder andere Frage nicht beantworten können, überspringen Sie diese einfach.

A) Fragen zur Innung

- (1) Wie viele **Mitglieder** hat Ihre Innung? _____ Mitglieder
- (2) Wie hat sich die **Mitgliederzahl** Ihrer Innung in den vergangenen fünf Jahren **entwickelt**?
- über 10% gestiegen 3 % bis 10% gestiegen etwa konstant 3% bis 10% gesunken über 10% gesunken
- (3) Wie haben sich die **Einnahmen** Ihrer Innung in den vergangenen fünf Jahren entwickelt?
- über 10% gestiegen 3 % bis 10% gestiegen etwa konstant 3% bis 10% gesunken über 10% gesunken
- (4) Wie beurteilen Sie die **Wirtschaftlichkeit** Ihrer Innung?
- sehr gut gut befriedigend ausreichend schlecht

B) Fragen zur Organisation

- (5) Wie viele **Mitglieder** hat der **Innungsvorstand**? _____ Personen
- (6) Wie hoch ist das **Durchschnittsalter** im Innungsvorstand in etwa? _____ Jahre
- (7) Haben die Vorstandsmitglieder **weitere Ämter** (politisch, ehrenamtlich) inne? nein ja
- (8) Versuchen Sie gezielt **jüngere** Handwerksunternehmer für Ehrenamtsarbeit zu gewinnen? nein ja
- (9) Hat Ihre Innung **eigene Geschäftsräume**? nein ja

(10) Wer übernimmt die **Geschäftsführung** für Ihre Innung?

- Kreishandwerkerschaft Eigene hauptamtliche Mitarbeiter Ehrenamtliche Vorstandsmitglieder

(11) Falls Ihre Innung eigene **hauptamtliche Mitarbeiter** hat. Wie hoch ist ggf. das Stundenvolumen aller Mitarbeiter zusammen pro Woche?

_____ Stunden

(12) Falls Ihre Innung die Geschäftsführung der **Kreishandwerkerschaft** übertragen hat. Welche **Aufgaben** diese? (Mehrere Antworten zulässig)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mitgliederverwaltung | <input type="checkbox"/> Innungsorganisation |
| <input type="checkbox"/> Buchhaltung | <input type="checkbox"/> Organisation von Aus- und Weiterbildung |
| <input type="checkbox"/> Prüfungswesen | <input type="checkbox"/> Organisation des geselligen Innungslebens |
| <input type="checkbox"/> Rechtsberatung | <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ |

(13) Gibt es **Kooperationen** (Zusammenarbeit) mit anderen Innungen?

- nein ja, mit anderen Kreisen ja, mit anderen Gewerken

(14) Gab es in den letzten drei Jahren **Zusammenschlüsse** (Fusionen) mit anderen Innungen?

- nein ja, mit anderen Kreisen ja, mit anderen Gewerken

Sind solche Zusammenschlüsse in den nächsten drei Jahren geplant?

- nein ja, mit anderen Kreisen ja, mit anderen Gewerken

(15) Führen Sie spezielle **Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung** durch?

- nein ja, und zwar _____
- _____

C) Fragen zum Leistungsangebot

(16) Wie viele **Innungsversammlungen** halten Sie regelmäßig pro Jahr ab? _____ Versammlungen

Wie viele **Teilnehmer** kommen im Schnitt zu diesen Versammlungen? _____ Prozent der Mitglieder

(17) Wie viele **Weiterbildungsveranstaltungen** führen Sie durch? _____ Veranstaltungen

(18) Wie viele **gesellige Veranstaltungen** (Bälle, Feiern ...) organisieren Sie? _____ Veranstaltungen

Wie viele **Teilnehmer** kommen zu diesen geselligen Veranstaltungen? _____ Prozent der Mitglieder


(19) Hat Ihre Innung spezielle Leistungsangebote für jüngere Handwerksunternehmer?

nein ja, und zwar _____

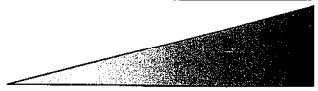
(20) Wie groß ist der Umfang der geldwerten Vorteile aus der Mitgliedschaft (insbesondere aus **Rahmenverträgen**)?

sehr groß groß durchschnittlich gering sehr gering

(21) Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen zur **Leistungsfähigkeit** Ihrer Innung und begründen Sie Ihr Urteil stichpunktartig!

Erklärung der Skalenpunkte: 1= stimme keinesfalls zu 2= stimme eher nicht zu 3= teils teils 4= stimme eher zu 5= stimme vollkommen zu	 Keine Zustimmung Volle Zustimmung
Unsere Innung bietet ein sehr gutes Dienstleistungsangebot. Gründe:	① ② ③ ④ ⑤
Unsere Innung informiert regelmäßig über wichtige Neuerungen in unserem Tätigkeitsfeld. Gründe:	① ② ③ ④ ⑤
Unsere Innung berät bei Fragen und Problemen sehr gut. Gründe:	① ② ③ ④ ⑤
Unsere Innung vertritt die Interessen ihrer Mitglieder sehr gut. Gründe:	① ② ③ ④ ⑤
Unsere Innung bietet hohe geldwerte Vorteile. Gründe:	① ② ③ ④ ⑤
Unsere Innung bietet ein umfassendes Weiterbildungsangebot an. Gründe:	① ② ③ ④ ⑤
Unsere Innung bietet eine Plattform für den Erfahrungsaustausch. Gründe:	① ② ③ ④ ⑤

(22) Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen zum **Image** Ihrer Innung und begründen Sie Ihr Urteil stichpunktartig!

<p><i>Erklärung der Skalenpunkte:</i> 1= stimme keinesfalls zu 2= stimme eher nicht zu 3= teils teils 4= stimme eher zu 5= stimme vollkommen zu</p>	 Keine Zustimmung Volle Zustimmung
Unsere Innung ist	
... sehr erfolgreich	
weil:	① ② ③ ④ ⑤
... sehr mitgliederorientiert	
weil:	① ② ③ ④ ⑤
... sehr modern	
weil:	① ② ③ ④ ⑤
... sehr zuverlässig	
weil:	① ② ③ ④ ⑤
... sehr kompetent	
weil:	① ② ③ ④ ⑤
... sehr sympathisch	
weil:	① ② ③ ④ ⑤

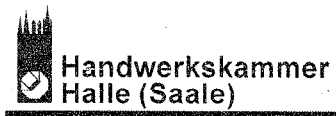
(23) Wie informieren Sie sich über die **Mitgliederzufriedenheit**? (Mehrere Antworten zulässig)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Persönliche Kontakte | <input type="checkbox"/> Schriftliche Mitgliederbefragung |
| <input type="checkbox"/> Resonanz auf Aktivitäten | <input type="checkbox"/> Reklamationsmanagement |
| <input type="checkbox"/> In Versammlungen / Gremien | <input type="checkbox"/> Zahl der Austritte |
| <input type="checkbox"/> Überhaupt nicht | <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ |

(24) Warum ist Ihre Innung erfolgreich? Was macht Ihre Innung besonders gut? Woran können sich andere Innungen ein **Vorbild** nehmen? (Bei Bedarf nutzen Sie bitte ein gesondertes Blatt)

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang B: Begleitschreiben an die Innungen



Handwerkskammer Erfurt



LFI, Max-Joseph-Straße 4/V, 80333 München

«briefanrede_1» «Funktion»
«Vorname» «Nachname»
«Straße»

«Plz» «Ort»

Max-Joseph-Straße 4/V
80333 München

Telefon: (089) 5155608-2
Telefax: (089) 5155608-8

E-Mail: glasl@lfi-muenchen.de

München, den 26.01.2010

Befragung zu Erfolgsfaktoren von Innungen

Sehr geehrte «briefanrede_2» «Nachname»,

die Innungen sind eine sehr **wichtige Säule** der Handwerksorganisation. Deshalb ist es von großer Bedeutung, ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten und auszubauen. Leider sinkt der Organisationsgrad in den freiwilligen Teilen der Handwerksorganisation seit Mitte der neunziger Jahre kontinuierlich. Damit möchten wir uns als Handwerkskammer jedoch nicht abfinden. Deshalb haben wir das Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften (LFI) gebeten, die **Erfolgsfaktoren von Innungen** zu untersuchen.

Die Zahl der Innungsmitglieder ist in vielen Gewerken gesunken. Dennoch gibt es auch Innungen, die Ihren Organisationsgrad halten oder steigen konnten. Ziel des Forschungsprojektes ist es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Innungen herauszufinden und darauf basierend Vorschläge zur **Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit** von Innungen zu entwickeln, um deren Fortbestand dauerhaft zu sichern.

Kernstück des Projektes ist diese Befragung der Ehrenamtsträger der Innungen. Dabei ist es für den Erfolg außerordentlich wichtig, dass alle angeschriebenen Innungen antworten. Deshalb möchten wir Sie recht herzlich bitten, den beiliegenden **Fragebogen bis spätestens 15. August** auszufüllen und am Besten per Fax an das Ludwig-Fröhler-Institut zurückzusenden. Bei Fragen steht Ihnen der Projektleiter, Herr Dr. Glasl vom LFI, unter den oben genannten Kontaktdaten jederzeit gerne zur Verfügung.

In einem zweiten Schritt werden dann Betriebe bezüglich der Gründe ihrer Mitgliedschaft bzw. Nichtmitgliedschaft befragt. Wir führen für Sie damit zugleich eine **kostenlose Erhebung der Mitgliederzufriedenheit** durch.

Zum Schluss möchten wir uns im Voraus ganz herzlich bei Ihnen für die Zeit zu bedanken, die Sie uns mit dem Ausfüllen des Fragebogens zur Verfügung stellen.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Jürgen Rogahn
Hauptgeschäftsführer
Handwerkskammer Halle

Thomas Malcherek
Hauptgeschäftsführer
Handwerkskammer Erfurt

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper
Institutsleiter
Ludwig-Fröhler-Institut

Anhang C: Fragebogen für Handwerksbetriebe

An das:

Ludwig-Fröhler-Institut
Max-Joseph-Str. 4
80333 München

FAX: 089-51556088

1



Fragebogen

Anleitung zum Ausfüllen

1. Der Fragebogen ist so angelegt, daß er leicht und schnell auszufüllen ist – in der Regel durch einfaches Ankreuzen. Fragen ohne Antwortvorgaben füllen Sie einfach handschriftlich aus.
2. Falls Sie die eine oder andere Frage nicht beantworten können, überspringen Sie diese einfach. Auch unvollständig ausgefüllte Fragebögen sind für unsere Arbeit von großer Bedeutung.

A) Fragen zur Innungsmitgliedschaft

Innungen sind regionale Zusammenschlüsse selbständiger Handwerker aus demselben oder ähnlichen Gewerken. Sie dienen der Vertretung der gemeinsamen fachspezifischen Interessen. Übergeordnete Fachverbände sind die Landesinnungsverbände sowie auf Bundesebene die Zentralverbände der jeweiligen Berufsstände.

(1) In welchem **Gewerk** und welchem **Landkreis** ist Ihr Betrieb tätig?

Gewerk / Beruf: _____

Landkreis: _____

(2) Ist Ihr Betrieb **Mitglied der Innung**? ja nein (falls „nein“, weiter zu Frage 6)

(3) Arbeiten Sie im **Innungsvorstand** mit? ja nein

(4) **Warum** sind Sie **Innungsmitglied** geworden?

(Mehrere Antworten zulässig)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Interessensvertretung/Verbandspolitik | <input type="checkbox"/> Informationsangebot |
| <input type="checkbox"/> Beratung und Service | <input type="checkbox"/> Weiterempfehlung |
| <input type="checkbox"/> Aus- und Weiterbildung | <input type="checkbox"/> Günstige Rahmenverträge |
| <input type="checkbox"/> Erfahrungsaustausch / Kontakt | <input type="checkbox"/> Keine besonderen Gründe |
| <input type="checkbox"/> Tradition | <input type="checkbox"/> Sonstige Gründe: _____ |

(5) Wie **zufrieden** sind Sie mit der der Arbeit Ihrer Innung?

- sehr zufrieden zufrieden teils, teils eher unzufrieden unzufrieden

Bitte begründen Sie Ihre Meinung kurz:

(6) Warum sind Sie **nicht** Innungsmitglied?

(Mehrere Antworten zulässig; falls Ihr Betrieb Mitglied der Innung ist, gehen Sie weiter zu Frage 7!)

- Bringt keine Vorteile / Nutzen
- Unzufriedenheit mit der Arbeit der Innung
- Innung oder deren Mitglieder unbekannt
- Kontakt zu Konkurrenten nicht gewünscht
- Sonstige Gründe: _____
- Bin ausgetreten, weil: _____
- Hohe Mitgliedsbeiträge
- Schlechtes Image der Innung
- Persönliche Gründe (z.B. Streit mit Mitgliedern)
- Keine besonderen Gründe

(7) Sind Sie Mitglied in **anderen Verbänden** oder Organisationen?

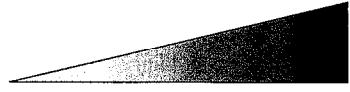
- nein
- ja, und zwar bei: _____

B) Fragen zur Leistungsfähigkeit der Innung

(8) Wie gut kennen Sie das **Leistungsangebot** der Innung?

- sehr gut
- gut
- nur teilweise
- kaum
- überhaupt nicht

(9) Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen zur **Leistungsfähigkeit** der Innung!

Erklärung der Skalenpunkte: 1= Stimme keinesfalls zu 2= Stimme eher nicht zu 3= teils teils 4= Stimme eher zu 5= Stimme vollkommen zu	 Keine Zustimmung Volle Zustimmung				
Die Innung bietet ein sehr gutes Dienstleistungsangebot.	①	②	③	④	⑤
Die Innung informiert regelmäßig über wichtige Neuerungen in unserem Tätigkeitsfeld.	①	②	③	④	⑤
Die Innung berät bei Fragen und Problemen sehr gut.	①	②	③	④	⑤
Die Innung vertritt die Interessen seiner Mitglieder sehr gut.	①	②	③	④	⑤
Die Innung bietet hohe geldwerte Vorteile.	①	②	③	④	⑤
Die Innung bietet ein umfassendes Weiterbildungsangebot an.	①	②	③	④	⑤
Die Höhe des Mitgliedsbeitrags ist angemessen.	①	②	③	④	⑤
Ich empfehle meine Innung sehr gerne anderen weiter.	①	②	③	④	⑤
Ich nehme das Dienstleistungsangebot der Innung regelmäßig in Anspruch.	①	②	③	④	⑤
Die Mitgliedschaft in der Innung ist für mich selbstverständlich.	①	②	③	④	⑤
Ich vertraue der Arbeit meiner Innung.	①	②	③	④	⑤

3

(10) Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen zum **Image** der Innung!

Erklärung der Skalenpunkte: 1= Stimme keinesfalls zu 2= Stimme eher nicht zu 3= teils teils 4= Stimme eher zu 5= Stimme vollkommen zu	
	Keine Zustimmung Volle Zustimmung
Die Innung ist	
... sehr erfolgreich	① ② ③ ④ ⑤
... sehr mitgliederorientiert	① ② ③ ④ ⑤
... sehr modern	① ② ③ ④ ⑤
... sehr zuverlässig	① ② ③ ④ ⑤
... sehr kompetent	① ② ③ ④ ⑤
... sehr sympathisch	① ② ③ ④ ⑤

(11) Was **wünschen** Sie sich von einer Innung? Was **erwarten** Sie sich von einer Innung?
 (Mehrere Antworten zulässig)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Geldwerte Vorteile | <input type="checkbox"/> Technische Informationen |
| <input type="checkbox"/> Imagegewinn für den eigenen Betrieb | <input type="checkbox"/> Tarifinformationen |
| <input type="checkbox"/> Aus- und Weiterbildungsangebote | <input type="checkbox"/> Erfahrungsaustausch |
| <input type="checkbox"/> Interessensvertretung (Arbeitgeberorganisation) | <input type="checkbox"/> Beratung und Unterstützung (z.B. Arbeitsrecht) |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ | |
- _____
- _____

C) Demographische Angaben

(12) Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Betrieb? _____

(13) Wie alt sind Sie? _____

(14) Welchen Schulabschluss haben Sie? _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit !

Anhang D: Begleitschreiben an die Handwerksbetriebe



Handwerkskammer Erfurt



LFI, Max-Joseph-Straße 4IV, 80333 München

«Firma_1» «Firma_2»
«Straße»

«PLZ» «Ort»

Max-Joseph-Straße 4
80333 MünchenTelefon: (089) 5155608-2
Telefax: (089) 5155608-8E-Mail: glasl@lfi-muenchen.de

München, den 27.01.2010

Befragung zum Image von Handwerksinnungen

Sehr geehrter «Anrede» «Name»,

die Innungen sind eine sehr **wichtige Säule** der Handwerksorganisation. Deshalb ist es von großer Bedeutung, ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten und auszubauen. Die Mitgliederzahlen in diesen freiwilligen Teilen der Handwerksorganisation sinken seit Mitte der neunziger Jahre kontinuierlich. Damit möchten wir uns als Handwerkskammer jedoch nicht abfinden. Deshalb haben wir das Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften (LFI) gebeten, die **Gründe** für eine Mitgliedschaft bzw. den **Austritt** zu untersuchen.

Anliegend finden Sie einen Fragebogen, für dessen Beantwortung Sie nur etwa 5 Minuten benötigen. Um die Repräsentativität der Untersuchung sicherzustellen, ist es wichtig, dass alle angeschriebenen Betriebe antworten. Deshalb möchten wir Sie bitten, den Fragebogen **bis spätestens 20. November** auszufüllen und am Besten per Fax an uns zurückzusenden. Die Befragung erfolgt **anonym** und Ihre Angaben werden selbstverständlich **vertraulich** behandelt. Bei Fragen steht Ihnen der Projektleiter, Herr Dr. Glasl vom LFI, unter den oben genannten Kontaktdaten jederzeit gerne zur Verfügung.

Die wichtigsten Ergebnisse der Befragung werden voraussichtlich im Januar im Internet auf den Seiten www.lfi-muenchen.de in Form eines ausführlichen Untersuchungsberichtes veröffentlicht. Dieser soll allen Einrichtungen des Handwerks in Deutschland helfen, die **Konkurrenzfähigkeit des Handwerks zu verbessern**.

Zum Schluss möchten wir uns im Voraus ganz herzlich bei Ihnen für die Zeit zu bedanken, die Sie uns mit dem Ausfüllen des Fragebogens zur Verfügung stellen.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Jürgen Rogahn
Hauptgeschäftsführer
Handwerkskammer Halle

Thomas Malcherek
Hauptgeschäftsführer
Handwerkskammer Erfurt

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper
Institutsleiter
Ludwig-Fröhler-Institut

8 Literaturverzeichnis

- **Burger, T. (2007):** Determinanten und Wirkungen des Finanzierungsverhaltens von Handwerksunternehmen, Deutsches Handwerksinstitut, München 2007.
- **Focus (2007):** Jeder Fünfte will raus, in Focus 47/2007, S. 81, Berlin 2007.
- **Glasl, M. (2000):** Controllinginstrumente als Erfolgsfaktoren im Handwerk, Deutsches Handwerksinstitut, München 2000.
- **Glasl, M. (2008):** Förderung des Einsatzes von Managementinstrumenten im Handwerk, veröffentlicht unter <http://lfi-muenchen.de/ihw/Managementinstrumente.pdf> (20.12.2009).
- **Glasl, M. (2009):** Wirtschaftliche Förderung von Handwerksbetrieben durch Preise und Auszeichnungen, veröffentlicht unter http://www.lfi-muenchen.de/publikationen/Preise_Ergebnisbericht.pdf (20.12.2009).
- **Hofmann, M. (2008):** Die Kleinen haben Zulauf, in Handwerk Magazin September 2008, S. 26 f, Bad Wörishofen 2008.
- **Statistisches Bundesamt (1996):** Produzierendes Gewerbe – Handwerkszählung vom 31. März 1995, Fachserie 4, Heft 1, Wiesbaden 1996.
- **Warkotsch, N. (2004):** Einflussgrößen und Wirkungen des Innovationsverhaltens von Handwerksunternehmen, Deutsches Handwerksinstitut, München 2008.
- **ZDH 2009:** „Positionspapier des DHKT- Arbeitskreis „Zukunft Handwerk“ der Arbeitnehmervizepräsidenten/innen“, Berlin 2009.

