

# Herausforderung Verbändemanagement – Ergebnisse der Verbändenumfrage 2005 (Teil II)

Dieter Witt, Burkhard von Velsen-Zerweck, Michael Thiess, Astrid Heilmair

In der letzten Ausgabe wurde gezeigt, dass die Anforderungen an ein qualitatives Verbandsmanagement stark gestiegen sind. Im Folgenden werden ausgewählte Aspekte der Bereiche Strategisches Management, Mitgliedermanagement und Dienstleistungsangebot näher beleuchtet.

## Steuerung als Kernaufgabe des Verbandsmanagements

Durch die Formulierung von strategischen Handlungsvorgaben sollen Richtlinien geschaffen werden, an denen sich eine Organisation orientieren kann. Damit diese nachhaltigen Erfolg ermöglichen, müssen sie ziel- und zukunftsorientiert sein. So stellt die langfristige Erfolgssicherung einen wesentlichen Bestandteil des strategischen Managements dar. Mittels der Definition und Verwendung von Erfolgsfaktoren wird versucht, Erfolg plan- und steuerbar zu machen.

Über 80 Prozent der Verbände haben bereits die Notwendigkeit und Bedeutung einer regelmäßigen Erfolgsbeurteilung des eigenen Verbandes erkannt (n=319). Vor dem Hintergrund des Lebenszyklus von Verbänden zeigt sich jedoch eine geringere Umsetzung bei Verbänden, die sich gerade in einer Schrumpfungphase sowie in einer Phase der Neuorientierung sehen. Hier stellt sich die Frage, warum gerade in diesen beiden Phasen nicht eine vermehrte Aktivität zu beobachten ist. Elementares Ziel einer Erfolgsbeurteilung ist es, wesentliche für den Erfolg verantwortliche Messgrößen zu identifizieren, um Chancen zu erkennen, aber auch negativen Entwicklungen vorzubeugen beziehungsweise solche abzumildern. Dieses Instrumentarium sollte daher vermehrt in kritischen Phasen genutzt werden.

Im Rahmen der verwendeten Erfolgsfaktoren ist auffallend, dass betriebswirtschaftlich ausgerichtete Kriterien, wie etwa der Indikator „Kostendeckung“ verhältnismäßig wenig (23,1 Prozent) eingesetzt werden. Aber auch Indikatoren, die das Kerngeschäft von Verbänden betreffen, wie etwa „Inanspruchnahme von Dienstleistungen“ sowie „Lobbyerfolge“, werden nur rund von jedem zweiten Verband als Steuerungsinstrument genutzt (n

jeweils 303). Dies führt zur Schlussfolgerung, dass hier noch Verbesserungsbedarf besteht. Daher ist es empfehlenswert, eine Systematik hinsichtlich der einzelnen Erfolgskomponenten zu entwickeln und anhand dieser relevante Indikatoren abzuleiten und diese kontinuierlich als Messinstrument zu verwenden.

Tabelle 1: Indikatoren zur Ermittlung des Verbandserfolgs

Indikatoren zur Erfolgsbeurteilung der eigenen Organisation	relativ (in Prozent) (n = 303)
1. Organisationsgrad / Mitgliederzahl	69,3
2. Image des Verbandes in der Öffentlichkeit	60,1
3. Erreichen von vorher festgelegten Zielen	48,8
4. Lobbyerfolge	47,2
5. Inanspruchnahme von Dienstleistungen	44,6
6. Qualität von Dienstleistungen	35,6
7. Zahl der realisierten Projekte	29,7
8. Kostendeckung	23,1
9. effizientes Arbeiten	20,1

## Mitgliedermanagement

Trotz der allgemeinen Tendenz sinkender Mitgliederzahlen (51,8 Prozent) können zirka ein Drittel der befragten Verbände eine positive Mitgliederentwicklung aufweisen (n=328). Dabei fällt eine generelle Entwicklung auf, wenn nach Organisationsebene (international, Bundes-, Landes- und Regionalebene) differenziert wird: Je aggregierter beziehungsweise je höher die Ebene, desto eher steigen die Mitgliederzahlen.

Insgesamt scheint demnach die Attraktivität von Verbänden besonders auf organisatorisch niedrigeren Ebenen (Regional- und Landesebene) zu sinken. Hingegen werden politisch relevante Entscheidungen in zunehmendem Maße auf internationaler Ebene gefällt, was offensichtlich die Verbände auf Bundes- und insbesondere auf internationaler Ebene stärkt. Darüber hinaus könnte eine weitere Ursache in einer sinkenden Mitgliederbindung – ähnlich einer analog zu beobachtenden abnehmenden Kundenbindung – zu suchen sein. Verbandsmanager können demnach nicht mehr auf eine gesicherte Mitgliederbasis vertrauen, sondern müssen aktive Mitgliederbindung betreiben.



Im Rahmen des Mitgliedermanagements haben sich dabei vier zentrale Faktoren herauskristallisiert, die für die Mitgliederzufriedenheit und damit für eine erfolgreiche Mitgliederbindung als sehr wichtig beziehungsweise wichtig eingestuft wurden:

- Information (98,5 Prozent; n=325)
- Servicefreundlichkeit (92,8 Prozent; n=321)
- Beratung (91,4 Prozent; n=324)
- Interessenvertretung (91,1 Prozent; n= 329)

Hierbei wird deutlich, wie sehr diese Faktoren die Bedeutung des Dienstleistungscharakters von Verbänden betonen und wie wichtig somit ein hochwertiges Dienstleistungsangebot für die Mitglieder ist.

#### Dienstleistungsangebot

Der Bereich des Dienstleistungsangebots ist Kern der Verbandsarbeit. Hierin sehen auch über 66 Prozent der Verbände eine sehr große beziehungsweise große Herausforderung, was einen deutlichen Anstieg gegenüber der Studie von 1996/97 bedeutet. In dieser Umfrage sahen nur 36 Prozent einen entsprechend großen Handlungsbedarf. Dies spricht auch – wie oben bereits angedeutet – für einen zunehmenden Dienstleistungsaspekt bei Verbänden.

Überraschend ist daher – auch vor dem Hintergrund der Relevanz des Dienstleistungsangebots für die Mitgliederbindung –, dass jeweils rund 40 Prozent der Verbände nicht damit rechnen, ihre

individuellen Leistungen (n=300) sowie ihre kollektiven Leistungen (n=301) noch an zukünftige Erfordernisse anpassen zu müssen. Abgesehen von diesem erstaunlich hohen Prozentsatz von Verbänden, die sich wohl schon für zukünftige Anforderungen vorbereitet sehen, gab jeweils etwa ein Viertel der Verbände vor allem Handlungsbedarf bei der qualitativen Verbesserung oder der Erweiterung des Angebots an. Nur für einen geringen Prozentsatz stellen quantitative oder qualitative Einschränkungen beim Dienstleistungsangebot eine notwendige Vorgehensweise dar.

Ebenfalls erstaunlich ist in diesem Kontext, dass Verbände trotz oben genannter Erkenntnis noch zu wenig Wert auf Qualität ihrer Dienstleistungen als Erfolgsindikator legen. Dies zeigt sich darin, dass über 60 Prozent der Verbände (n=303) die eigene Dienstleistungsqualität nicht als wesentlichen Erfolgsmaßstab für den eigenen Verband sehen. Eine solche Einschätzung kann zwar aus der Problematik der Qualitätsmessung von Dienstleistungen hervorgehen, aber eine derartige Diskrepanz der Ergebnisse ist aus unserer Sicht nur schwierig nachzuvollziehen. Daher sollte, auch vor dem Hintergrund der Serviceorientierung bei Verbänden, dieser Indikator verstärkt genutzt werden.

In der nächsten Ausgabe (Teil III der Serie) werden ausgewählte Ergebnisse des Personalmanagements, der Verbandskommunikation, der Organisationsgestaltung und des Risikomanagements gegeben.

### Herausforderung Verbändemanagement – Handlungsfelder und Strategien

*Dieter Witt, Burkhard von Velsen-Zerweck, Michael Thiess, Astrid Heilmair*

2006. etwa 260 S. etwa 38,90 Euro – ISBN 978-3-8349-0266-5, Erscheinungstermin 14. November 2006

Veränderte Rahmenbedingungen in Deutschland – vor allem in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Hinsicht – stellen das Management von Verbänden vor zahlreiche neue Herausforderungen. Basierend auf den Ergebnissen einer deutschlandweiten Untersuchung werden in diesem Buch aktuelle Anforderungen und Entwicklungen, denen Verbänden gegenüberstehen, dargestellt und analysiert. Anhand verschiedener Beispiele werden zentrale Handlungsfelder des Verbandsmanagements aufgezeigt sowie praxisorientierte Strategien und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet. Abgerundet wird der Band durch ausgewählte Praxisstatements von Experten aus dem Nonprofit-Bereich. Schwerpunktmäßig werden folgende Bereiche des Verbandsmanagements behandelt: Strategische Steuerung – Mitgliedermanagement – Dienstleistungsangebot – Personalmanagement – Verbandskommunikation – Organisationsgestaltung – Risikomanagement.

#### Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

#### Redaktion:

Dipl.-Kfm. Thomas Zitzmann  
thomas.zitzmann@lrz.tum.de

#### Adresse:

Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV)  
C/O Dienstleistungsökonomik – Technische Universität München

85350 Freising-Weihenstephan, Vöttinger Straße 12  
Telefon (0 81 61) 71 34 02, Telefax (0 81 61) 71 45 37, Internet: [www.verbandsforschung.de](http://www.verbandsforschung.de)