

# DIE ZUKUNFT VON VERBÄNDEN

## Handlungsfelder und zentrale Fragen

### Potenziale im Mitglieder- management ausschöpfen

Verbände repräsentieren in einem politischen System gesellschaftliche Vielfalt und realisieren damit einen wichtigen Aspekt der Volkssouveränität. Die ca. 14.000 Verbände in Deutschland verfolgen in allen Gesellschaftsbereichen und Bevölkerungsgruppen Ziele und Werte und sorgen so für eine sich weiterentwickelnde, pluralistische und informierte Gesellschaft. Gerade weil Verbände stets am Puls der Zeit agieren, können sie selten von Erreichtem der Vergangenheit leben und nur bedingt von standardisierten Vorgehensweisen profitieren. Verbände müssen sich immer wieder neu erfinden – aber was genau und wie? 2hm wagt dazu eine datenbasierte Fokussierung.

A

Verbände bewegen sich in differenzierten Rahmenbedingungen.

B

Mitgliederbindung und -gewinnung als zentrale Aufgabe von Verbänden.

C

Gewichtige Unterschiede zwischen Personen- und Unternehmensverbänden.



Seit mittlerweile 16 Jahren bearbeitet die 2hm & Associates GmbH erfolgreich strategische Fragestellungen und Research-Projekte für Wirtschaftsunternehmen, Verbände und Ministerien. Daraus erwuchs der Wunsch, die einzelnen Projekte in einen größeren Zusammenhang zu stellen und die Welt der Verbände im Ganzen zu betrachten: Was sind die größten Herausforderungen von Verbänden? Wie kann der Verband möglichst umfassend Mehrwerte für sich und seine Mitglieder schaffen? Wie unterscheiden sich die Verbände in ihren Anforderungen?

## „Also erst mal ist nicht Verband gleich Verband.“

Verbandsvertreter im Experteninterview

Veröffentlichungen zu diesem Thema finden sich im Internet einige. Sucht man als Verbandsmanager oder interessierter Forscher darin nach belastbaren quantitativen Erkenntnissen oder handlungsweisen Empfehlungen für das Verbandsmanagement, fallen drei kritische Punkte auf:

- (1) Zwischen verschiedenen Arten von Interessengemeinschaften wird sehr selten differenziert und stattdessen meist von „dem Verband“ gesprochen. Angesichts der herrschenden Vielfalt in der Verbandslandschaft ist dies eher überraschend, zumal ganz klar ist, dass z. B. Industriezweige vertretende Unternehmensverbände und gemeinnützige Personenverbände unter stark unterschiedlichen Rahmenbedingungen agieren.
- (2) Neben plakativen Befunden („Social Media wird wichtiger!“) finden sich selten konkrete Empfehlungen zum Umgang mit den beschriebenen Themen. Selbst wenn also eine dieser pauschalen Aussagen auf meinen Verband zutrifft, wird mir als Verbandsmanager nur selten eine entsprechende Strategie oder Herangehensweise vorgeschlagen.
- (3) Die Herleitung der Befunde wird teils gar nicht, teils nur sehr oberflächlich dargestellt, so dass sich der Verbandsmanager keine fundierte Meinung über die Güte der Informationen bilden kann.

Die hier dargestellten Erkenntnisse zur Situation und Herausforderungen von Verbänden wurden mittels einer zweistufigen, empirischen Studie gewonnen. Der erste Schritt umfasste qualitative Tiefeninterviews mit Führungskräften von Verbänden: Interessengemeinschaften von NGOs (Terres Des Hommes, DBU) über Arbeitnehmervertretungen (dbb) bis hin zu Branchenvertretern in Form von Unternehmens- und Personenvereinigungen (BITCOM, HDB, VDI). Im zweiten Schritt wurde eine Online-Erhebung durchgeführt, aus der mittels dynamischer Abfrage (Maximum-Difference-Scalings; Max-Diff) eine Rangfolge der in den Interviews identifizierten Top 15 Heraus-

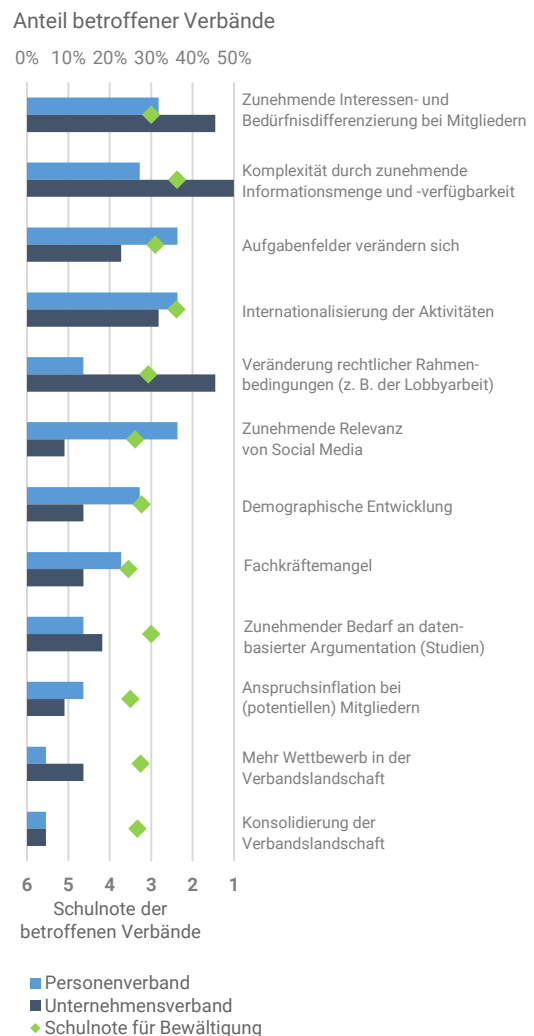
forderungen hervorging. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt in der den tatsächlichen Entscheidungen, die den Befragten abverlangt werden. Im Gegensatz zu der direkten Abfrage „Wie wichtig ist Ihnen ...?“ wird so eine differenzierte Rangfolge ermittelt, die den realen Gegebenheiten wirklich entspricht. Zusatzfragen liefern detaillierten Kontext zu den Prioritäten. Die Interviews wurden mit 60 Vertretern der beim Bundestag registrierten interessensvertretenden Organisationen geführt und waren auf eine Dauer von 20 Minuten ausgelegt.

Die folgenden Ergebnisse der 2hm-Studie zeigen, unter welchen Rahmenbedingungen und zu welchen Herausforderungen Verbandsarbeit heute geleistet wird.

### Betroffenheit und Umgang mit externen Trends durch Verbände

Neben den intern zu bewältigenden Aufgabenbereichen wurden die externen Trends gesondert von den Verbandsvertretern bewertet. Hier zeigt sich zu

Abbildung 1: Relevanz und Umgang mit externen Trends



nächst, dass vielfältige Trends auf die Verbandsarbeit einwirken, größtenteils sind jedoch von einem Trend nur 10% bis 20% der Verbände betroffen. Die am weitesten verbreiteten Trends sind „Zunehmende Interessen- und Bedürfnisdifferenzierung bei Mitgliedern“ und „Komplexität der zunehmenden Information“. Insbesondere Unternehmensverbände sind davon betroffen, wie auch von Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen. Bei Personenverbänden steht der Wandel in Bezug auf folgende Themen im Vordergrund: Aufgabenfelder, Medien sowie die demografische Entwicklung der Bevölkerung. Die weitere Detailanalyse zeigt, dass die Veränderung der Aufgabenfelder betont ältere und größere Verbände beschäftigt - und die zunehmende Internationalisierung insbesondere Verbände mit wenigen Mitgliedern (nicht abgebildet).

Über alle Trends bewerten sich die betroffenen Verbände mittelmäßig im Umgang mit den Themen. Internationalisierung und Informationskomplexität werden von den Betroffenen nach eigener Einschätzung noch gut beherrscht, Bedürfnis- und Interessendifferenzierung sowie sich verändernde Aufgaben dagegen insgesamt nur durchschnittlich bewältigt.

### Die wirklich großen Herausforderungen

Mitgliedergewinnung und das Positionieren von Themen auf der gesellschaftlichen Agenda sind Kernaufgaben von Verbänden und immer noch gleichzeitig die größten Herausforderungen für die Verbände allgemein, wie das genannte Max-Diff-Experiment zeigt. Das erklärt unter anderem, warum im Tagesgeschäft wenig Spielraum bleibt für weitere Themen, wie die Etablierung einer Marke oder die Kontrolle der Erreichung von gesetzten Zielen.

**METHODE:** *Wenn Verbände wissen wollen, was ihren Mitgliedern, Stakeholdern oder Ehrenamtlichen wirklich wichtig ist, helfen moderne Befragungsdesigns: Zum Priorisieren einerseits und andererseits um zu erfahren, wie nachgelagerte Themen mit wichtigeren Handlungsbereichen verknüpft werden müssen, um realisiert werden zu können. Eine MaxDiff-Befragung lässt sich über unterschiedliche Zielgruppen, die klassischerweise von Verbänden bedient werden müssen, segmentieren und damit auch für diese Zielgruppen vergleichbar machen.*

Abbildung 2 visualisiert die Bedeutung der organisatorischen Handlungsbereiche. Dabei sind die Ergebnisse von Personen- und Unternehmensverbänden gegenübergestellt. Schon bei der Identifikation der drittgrößten Herausforderung macht es einen wesentlichen Unterschied, ob es sich um einen Personen- oder Unternehmensverband handelt. Wie die Abbildung zeigt, ist für einen Personenverband die systematische Strategieentwicklung wichtiger als die Mitgliederbindung - bei den Unternehmensverbänden ist es genau anders herum. Die Max-Diff-Analyse

zeigt zudem Social Media als sehr kleine Herausforderung im Vergleich zu anderen Themen. Social Media wurde allerdings von den Verbandsexperten in den Tiefeninterviews als wichtige Herausforderung benannt. Zusammengenommen heißt das, dass Social Media nur dann angegangen und sinnvoll umgesetzt wird, wenn es nachvollziehbar auf die Kernherausforderung des jeweiligen Verbandes einzuwirkt.

Abbildung 2: Rangreihung der Herausforderungen von Verbänden

	Personenverband		Unternehmensverband
	Mitgliedergewinnung	1	Mitgliedergewinnung
Positionierung von Themen auf der gesellschaftlichen Agenda		2	Mitgliederbindung
Systematische Strategieentwicklung und -implementierung		3	Positionierung von Themen auf der gesellschaftlichen Agenda
Management von Veränderungsprozessen		4	Identifikation von relevanten (Zukunfts-)Themen
	Mitgliederbindung	5	Finanzielle Lage
Identifikation von relevanten (Zukunfts-)Themen		6	Management von Veränderungsprozessen
Differenzierte Ansprache unterschiedlicher Anspruchsgruppen		7	Differenzierende Positionierung
Entwicklung und Etablierung als Marke mit eigener Persönlichkeit		8	Angebot mehrwertstiftender Dienste und Zusatzleistungen
	Finanzielle Lage	9	Systematische Strategieentwicklung und -implementierung
Differenzierende Positionierung		10	Differenzierte Ansprache unterschiedlicher Anspruchsgruppen
Kontrolle der Zielerreichung		11	Entwicklung und Etablierung als Marke mit eigener Persönlichkeit
Erfolgsmessung der Kommunikationsmaßnahmen		12	Social Media und Web 2.0
Angebot mehrwertstiftender Dienste und Zusatzleistungen		13	Erfolgsmessung der Kommunikationsmaßnahmen
	Social Media und Web 2.0	14	Kontrolle der Zielerreichung

Neben dem Kerngeschäft der Mitgliedergewinnung und der Positionierung von Themen auf der gesellschaftlichen Agenda, gibt es eine Vielzahl strategischer Herausforderungen mit „mittlerer Wichtigkeit“. Verbände stehen damit, wie viele Unternehmen auch, vor der Anforderung, die Themen so zu priorisieren, dass letztendlich alle wichtigen Aspekte zum Tragen kommen.

### Drei Aufgaben mit Potenzial für Verbände Mitgliedergewinnung und -bindung

Mitgliedermanagement ist nach Lobbyarbeit in der Regel der größte Budgetposten (17%) bei den befragten Verbänden. Bei Personenverbänden und Verbänden mit überdurchschnittlich vielen Mitgliedern ist die Position sogar noch deutlich größer (29% und 23%).

Insgesamt verzeichneten Verbände in der Stichprobe trotzdem Nettorückgänge der Mitgliederzahlen von rund 1,8%. Dies verdeutlicht eine weit verbreitete Situation bei Verbänden und entsprechend sind sowohl Mitgliederwerbung als auch -bindung konsistent bei allen Verbandsarten unter den Top 4 Herausforderungen präsent.

Das Austreten eines Mitglieds wird (insb. bei älteren und großen Verbänden) primär persönlichen Motiven und natürlicher Fluktuation zugeschrieben (d. h. einer „Da kann man nichts machen...“-Mentalität) und erst an dritter und vierter Stelle folgen unzureichend empfundene Mehrwerte der Mitgliedschaft und Beitragshöhe. Gefragt nach den Problemen bei der Bindung werden nach Ressourcenknappheit direkt mangelnde systematische Prozesse für Bindung und Entwicklung (insb. bei jungen und großen Verbänden) sowie für die Zufriedenheitsmessung angeführt. Mangelnde Systematik im Werbungsprozess wird im Kontext der Gewinnung neuer Mitglieder sogar als das Hauptproblem benannt!

Einige Maßnahmen werden trotz als gut empfundener Eignung für die Mitgliederbindung nur von weniger als der Hälfte der Verbände intensiv eingesetzt. Gerade Mitgliederprofilen, -segmentierungen, -befragungen und einer damit verbundenen individualisierten Ansprache kommt hier im systematischen, prozessgestützten Management von Mitgliederbeziehungen eine große Bedeutung zu.

#### Leistungsportfolios und Zusatzleistungen

98% der befragten Verbände bieten Zusatzleistungen, Dienste und Vorteilsangebote an. Auf diesen Posten fallen im Schnitt 12% der personellen und finanziellen Ressourcen. Größer sind lediglich die Etats für Mitgliedermanagement (17%) sowie Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit (18% und 14%).

**54%**

#### der Verbände orientieren ihre Zusatzleistungen nicht an den Präferenzen der Mitglieder

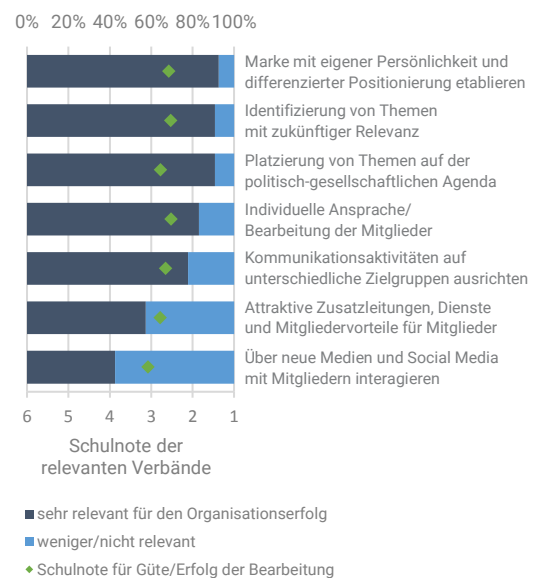
Allerdings orientieren sich nur 46% der Verbände mit ihren Zusatzleistungen, Diensten und Vorteilsangeboten an den Präferenzen der Mitglieder. Die Intensität des Einsatzes solcher Leistungen und der mögliche Effekt auf die Mitglieder klaffen demnach auseinander. So wird beispielsweise Lehrgängen und Seminaren ein großer Effekt auf die Mitglieder zugesprochen, der konsequente Einsatz dieses Instruments hinkt jedoch hinterher. Andersherum ist es bei z.B. Events und Reisen. Diese Maßnahme wird von vielen

Verbänden stark angeboten, obwohl der Effekt auf die Mitgliederbindung als vergleichsweise gering eingeschätzt wird.

#### Strategie und Positionierung

Im Experteninterview wurden Determinanten des Organisationserfolgs von Verbänden identifiziert und diskutiert. Auch in der Breite zeigen sich diese Themenfelder als sehr relevant für den Erfolg von Verbänden. Am wichtigsten ist die Herausarbeitung einer eigenen Persönlichkeit/Marke und die damit verbundene differenzierte Positionierung. Ebenso wichtig ist die Identifizierung von zukünftig relevanten Themen, mit denen sich ein Verband am Markt profilieren kann.

Abbildung 4: Relevanz von Themen für den Verbandserfolg



30% der Verbände fühlen sich aktuell durch den Wettbewerb bzgl. Ressourcen, Mitgliedern und ihrem Einfluss bedroht. In der Regel sind dies andere deutsche Verbände, aber auch Beratungsfirmen, internationale Verbände oder öffentliche Einrichtungen und Hochschulen. Die in der Fachliteratur postulierte Gefahr durch neue Wettbewerber (z. B. selbstorganisierte Mitglieder oder Think Tanks, welche im Zuge einer zunehmenden Differenzierung der Verbandslandschaft häufiger auftreten), werden von den Verbänden selbst bisher nur punktuell als Gefahr empfunden, wie Detailanalysen der Studie zeigen. Langzeitvergleiche zu dieser Wettbewerbsfrage liegen 2hm nicht vor, so dass schwer zu sagen ist, ob es sich darüber hinaus im Vergleich zur Vergangenheit um einen erhöhten Wettbewerbsdruck handelt. In der Wirtschaft dürfte es jedoch aktuell nur wenige Unternehmen geben, die keinen bedeutenden Wettbewerber im Blickfeld haben.