

25. Januar 2006

Ergebnisse der Verbändeumfrage 2005 - Kurzfassung

Sehr geehrte Damen und Herren,

als Dank für Ihre Teilnahme an der Verbändeumfrage 2005 übersenden wir Ihnen heute die Kurzfassung der Ergebnisse.

Gleichzeitig freuen wir uns Ihnen mitteilen zu können, dass voraussichtlich im Sommer diesen Jahres eine ausführliche Fassung der Ergebnisse inklusive Strategie- und Handlungsempfehlungen in Buchform (Gabler Verlag, Wiesbaden/ ISBN 3-8349-0266-7) erscheinen wird. Nähere Informationen dazu finden Sie in der Anlage.

In Absprache mit dem Verlag wären wir Ihnen sehr dankbar, wenn Sie uns Ihr gegebenenfalls vorhandenes Interesse an diesem Buch schon heute unverbindlich mitteilen würden. Sie werden dann rechtzeitig von uns über den Erscheinungstermin informiert.

Nochmals herzlichen Dank für Ihre aktive Unterstützung der Verbändeumfrage.

Mit freundlichen Grüßen



FAX-Antwort: (Bitte zurückfaxen an Fax-Nr.: 08161 – 71 45 37)

- Ja, ich habe Interesse an diesem Buch und möchte über den Erscheinungstermin informiert werden.

Name: _____

Organisation: _____

Anschrift: _____

E-Mail: _____



Technische Universität
München
85350 Freising
www.verbandsforschung.de



Hochschule Magdeburg-Stendal
Standort Stendal
Osterburgstraße 25
36979 Stendal
www.stendal.hs-magdeburg.de



Deutsche Gesellschaft für
Verbandsmanagement e.V.
Burgstraße 79
53177 Bonn
www.dgvm.de



MICHAELTHIESS
Management Consultants
Pfisterstraße 11
80331 München
www.michaelthiess.com

Ergebnisse der Verbändeumfrage 2005 – Kurzfassung

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

Verstärktes Selbstverständnis von Verbänden als wirtschaftlich handelnde Organisationen

Verbände weisen ein zunehmend verstärktes Selbstverständnis als wirtschaftliche Organisationen auf. Diese These verifiziert sich bei der Auswertung der Ergebnisse hinsichtlich der Zuordnung der Verbände in die klassischen Verbandskategorien. Über 95% der Verbände (n = 339) sehen sich heute als Wirtschaftsorganisation, im Sinne von wirtschaftlich handelnd. Diese Deutung ist insofern zulässig, da sich mit jeweils über 80% sowohl die karitativen als auch die soziokulturellen Organisationen gleichzeitig als Wirtschaftsorganisation gesehen haben. Eine stets eindeutige Klassifizierung von Verbänden gemäß der bislang gebräuchlichen Gruppen (soziokulturelle, karitative, politische Verbände und Wirtschaftsverbände) ist somit nur bedingt möglich. Diese können lediglich zur genaueren Spezifizierung des verbandlichen Betätigungsfelds herangezogen werden.

Die oben genannte Entwicklung zeigt sich auch auf einem anderen Gebiet. Der Begriff „Nonprofit-Organisation“ als Beschreibung von Organisationsformen, wie zum Beispiel Verbänden, ist seit Jahren sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis gebräuchlich. Aber entspricht er auch dem Selbstverständnis von Verbänden? In der Praxis wird derzeit der Tenor immer deutlicher, dass sich die Verbände selbst nicht gerne mit dem Terminus Nonprofit-Organisationen identifizieren. Auf den ersten Blick scheint dieser Ausdruck auch irreführend: da oftmals die Meinung vertreten ist, dass derartige Organisationen keinen Gewinn erwirtschaften dürfen und dies bei vielen eine nicht wirtschaftlich ausgerichtete Handlungsweise impliziert. Das dies nicht der Realität entspricht – NPOs müssen effizient und effektiv arbeiten, um ihrem bedarfswirtschaftlichen Zweck gerecht zu werden - ist zwar in der wissenschaftlichen Literatur oft belegt und aufgezeigt worden, wird aber nun von den Verbänden auch aktiv nach außen getragen.

verbändeumfrage2005

Instrumente zur Erfüllung des Kerngeschäfts von Verbänden stehen im Zentrum der aktuellen Herausforderungen

Strategisches Vorausdenken (82,6% halten dies für eine *sehr große / große* Herausforderung; n = 339) sowie erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit (80,5% halten dies für eine *sehr große / große* Herausforderung; n = 343) stehen im Fokus der Herausforderungen, mit denen sich ein Verband konfrontiert sieht. Die zentrale und nachhaltige Bedeutung dieser beiden Bereiche lässt sich auch anhand ihres gleich bleibend hohen Stellenwerts im Zeitablauf – bezogen auf die Studie zum „Stand des Managements in Verbänden: Ergebnisse der Verbändeerhebung 1996/97“ – nachvollziehen.

Eine weitere wesentliche Herausforderung betrifft zusätzlich das Thema Marketing (72,8% halten dies für eine *sehr große / große* Herausforderung; n = 338), das insbesondere dem Kontext der strategischen Ausrichtung der Verbandsarbeit zugeordnet werden kann und dessen Bedeutung untermauert.

Neue Mitglieder lassen sich verstärkt nur noch durch überzeugende Verbandsarbeit gewinnen

Trotz der allgemeinen Tendenz sinkender Mitgliederzahlen (51,8%) können cirka ein Drittel der befragten Verbände eine positive Mitgliederentwicklung aufweisen (n = 328). Vor allem eine überzeugende Verbandsarbeit kann als wesentliches Moment für den Neueintritt von Mitgliedern (71%) genannt werden, da externe Umfeldfaktoren, wie politisches (36,6%) - und wirtschaftliches (32,3%) Umfeld, als Beitrittsgründe nur untergeordnet angesehen werden (n jeweils 93).

Vier zentrale Faktoren, die als *sehr wichtig* beziehungsweise *wichtig* eingestuft wurden, sind für die Zufriedenheit der Mitglieder ausschlaggebend:

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

Dieses Ergebnis spiegelt gleichzeitig die hohe Bedeutung des Dienstleistungsangebots wider.



verbändeumfrage2005

Einem überzeugenden Leistungsangebot wird noch zu wenig Beachtung geschenkt

Der Bereich des Dienstleistungsangebots ist Kern der Verbandsarbeit. Hierin sehen auch über 66% der Verbände eine *sehr große / große* Herausforderung (n=339). Überraschend ist daher - auch vor dem Hintergrund der Relevanz des Leistungsangebots für die Mitgliederbindung -, dass jeweils rund 40% der Verbände nicht damit rechnen, ihre individuellen Leistungen (n = 300) sowie ihre kollektiven Leistungen (n = 301) an zukünftige Erfordernisse anpassen zu müssen. 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% der Verbände (n = 262) die eigene Dienstleistungsqualität nicht als wesentlichen Erfolgsmaßstab für den eigenen Verband sehen. Eine derartige Diskrepanz der Ergebnisse ist aus unserer Sicht nur schwierig nachvollziehbar.

Engagement im Ehrenamt – oft zu wenig

Die Zahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter ist in den letzten fünf Jahren bei über 60% der Verbände (n = 331) erfreulich konstant geblieben. Dennoch trägt der Schein etwas, betrachtet man das Bemühen der Verbände Personen für das Ehrenamt zu aktivieren. So geben 73% der Verbände (n = 337) an, Schwierigkeiten bei der Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeitern zu haben. Als Hauptproblem zeigt sich die mangelnde Bereitschaft ehrenamtlich tätig zu sein (67,9%; n = 246). Daneben ist es für Verbände auch nicht einfach, fachlich entsprechend qualifizierte Mitarbeiter zu finden (42,3%; n = 246).

Die Gewinnung von hauptamtlichen Mitarbeitern stellt sich demgegenüber als leichter dar. So geben fast 69% der Verbände (n = 334) an, keinerlei Schwierigkeiten bei der Vergabe von hauptamtlichen Positionen zu haben. Bezogen auf die letzten fünf Jahre nahm bei gut 30% der Verbände (n = 345) die Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter zu.

Risikomanagement – eine Chance für Verbände

Die Bedeutung von Risikomanagement im Umgang mit Herausforderungen und Risiken, vor allem in Zeiten veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, ist



verbändeumfrage2005

auch bei Verbänden erkennbar: So zeigt die Umfrage, dass über 60% aller Verbände, regelmäßig Maßnahmen zur Risikofrüherkennung betreiben. Die übrigen Verbände geben fast alle an, Maßnahmen zur Risikofrüherkennung bereits geplant zu haben beziehungsweise deren Einsatz für zukünftig sinnvoll zu halten. Lediglich 5,9% erachten derartige Maßnahmen als nicht notwendig. Somit ist für 94% der Verbände die Thematik der Risikofrüherkennung von Relevanz, wenn auch noch nicht alle Verbände entsprechende Maßnahmen ergriffen haben (n jeweils 323).

Ein wesentliches Ziel der Risikofrüherkennung ist es, die als potenziell identifizierten Risiken detailliert zu analysieren und hinsichtlich einzelner Risikodimensionen (Eintrittswahrscheinlichkeit, Ausmaß, Ursache, ...) zu untersuchen, um spezielle Vorkehrungen im Umgang mit den Risiken treffen zu können. Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass nur 33,7% (n = 193) der Verbände, die eine regelmäßige Früherkennung von Risiken betreiben, ihre identifizierten Risiken auch bewerten und dadurch einen Erkenntnismehrwert generieren. Hier stellt sich die Frage, welchen Nutzen über 60% (n = 193) der Verbände in der bloßen Umschreibung von Risiken sehen, wenn sie die gewonnenen Informationen nicht weiter analysieren?

Übrigens, wussten Sie schon,

- ..., dass die stärksten Konkurrenten von Verbänden Organisationen gleicher Ebene (50%; n = 282) sind?
- ..., dass für knapp 40% der Verbände (n = 262) ihr eigenes Image keinen wesentlichen Erfolgsindikator darstellt?
- ..., dass über 80% der Verbände (n = 298) organisatorische Veränderungen für notwendig halten, um für die Zukunft „fit“ zu sein?
- ..., dass rund 70% der Verbände (n = 295) ihren finanziellen Haushalt umstrukturieren wollen, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden?
- ..., dass es im Sommer 2006 eine ausführliche Langfassung der Ergebnisse mit zahlreichen Handlungsempfehlungen geben wird?
(Nähere Informationen finden Sie am Ende dieses Dokuments)

verbändeumfrage2005

Stichprobe und Methodik

Die Verbändeumfrage 2005 bezog sich auf hauptamtlich geführte Verbände in ganz Deutschland. Grundlage für die Selektion der Untersuchungseinheiten war im Wesentlichen das Adressmaterial der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM), der wir hiermit ganz herzlich für die wertvolle Unterstützung danken. Bei der Verteilung der Fragebögen wurde der Vorteil unterschiedlicher Distributionswege ausgenutzt, um möglichst viele Verbände zu erreichen. Insgesamt wurden 6000 Fragebögen per Post oder als Beileger im Verbändereport versandt, als Download im Internet zur Verfügung gestellt und bei entsprechenden Konferenzen direkt an Verbandsvertreter verteilt. Die Haupterhebungsphase belief sich auf die Monate Mai bis Juli 2005. Nach Bereinigung der Datensätze umfasst die effektive Stichprobe 349 Verbände, die an der Umfrage teilgenommen haben.

Trotz fehlender exakter Daten über die Grundgesamtheit von Verbänden in Deutschland – existierende Daten können nur als Schätzungen angesehen werden – sowie der Tatsache, dass mit dem vorhandenen Adressbestand keine Zufallsauswahl möglich war, kann davon ausgegangen werden, dass die gewonnenen Erkenntnisse über den Stand des Managements in Verbänden in ihrer Tendenz richtig sind, da eine ausreichend große Anzahl, auch unterschiedlicher Verbände, befragt wurde.

Für die vorliegende Kurzfassung wurden die Ergebnisse mittels rein deskriptiver Verfahren der Datenanalyse gewonnen. Die Aussagen beziehen sich auf diejenigen Verbände, die an der Verbändeumfrage 2005 teilgenommen haben. In einzelnen Fällen werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Studie „Stand des Managements in Verbänden: Ergebnisse der Verbändeerhebung 1996/97“ (Witt, D.; Lakes, B.; Emberger, H.; von Velsen-Zerweck, B.; Seufert, G.) des Seminars für Vereins- und Verbandsforschung dargestellt, um Trends innerhalb der zeitlichen Entwicklung zu verdeutlichen.

verbändeumfrage2005

Autoren:

ASTRID HEILMAIR arbeitet als Beraterin bei MICHAELTHIESS Management Consultants, München. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und ist seit 2003 bei MICHAELTHIESS Management Consultants insbesondere für den Bereich Nonprofit-Organisationen zuständig. Seit Anfang 2005 ist Astrid Heilmair zusätzlich wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachbereich für Dienstleistungsökonomik der Technischen Universität München.

MICHAEL THIESS ist Managing Partner und Gründer der Unternehmensberatung MICHAELTHIESS Management Consultants. Er ist insbesondere für die Bereiche Nonprofit-Organisationen, Gesundheitswesen sowie Forschung und Entwicklung zuständig. Davor war er 14 Jahre lang bei Roland Berger Strategy Consultants, davon 12 Jahre als Partner, tätig. Michael Thies ist Mitinitiator der Benediktbeurer Management Gespräche, deren Ziel die Förderung des gedanklichen Austauschs zwischen Unternehmen und sozialen (Nonprofit-) Organisationen ist.

PROF. DR. BURKHARD VON VELSEN-ZERWECK ist Direktor des Instituts für Management an der Hochschule Magdeburg-Stendal. Davor durchlief er mehrere berufliche Stationen im Dienstleistungssektor. Seit 1998 ist er Professor für Dienstleistungswirtschaft und Servicemanagement an der Hochschule Magdeburg-Stendal. Burkhard von Velsen-Zerweck ist Mitglied in zahlreichen Aufsichtsräten sowie in nationalen und internationalen Forschungsgemeinschaften.

PROF. DR. DIETER WITT vertritt das Fach der Dienstleistungsökonomik an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München. Sein Spezialgebiet ist das Nonprofit-Management und hier insbesondere die Vereins- und Verbandsforschung. Er leitet das Seminar für Vereins- und Verbandsforschung. Dieter Witt ist Mitglied des Wissenschaftlichen Kuratoriums der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V.



++ Ausblick Langfassung ++ Ausblick Langfassung ++ Ausblick Langfassung ++

Herausforderung Verbändemanagement **Handlungsfelder und Strategien**

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

TEIL A: HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSFELDER DES MANAGEMENTS VON VERBÄNDEN

- I. Herausforderungen im Überblick
- II. Strategische Positionierung als Kernziel des Verbandsmanagements
- III. Verbandsmanagement im Kontext der Mitglieder
- IV. Dienstleistungsangebot – vom Verband zum Dienstleister
- V. Personal-Management
- VI. Corporate Communications und Lobby-Arbeit
- VII. Organisationsgestaltung im Spannungsfeld neuer Herausforderungen
- VIII. Risikomanagement als Chance

TEIL B: VERBÄNDEUMFRAGE 2005 – HINTERGRUND UND METHODISCHE GRUNDLAGEN

- I. Ziel
- II. Stichprobe und Methodik
- III. Fragebogen

Die Langfassung erscheint im Gabler Verlag im Sommer 2006!
ISBN: 3-8349-0266-7

++ Ausblick Langfassung ++ Ausblick Langfassung ++ Ausblick Langfassung ++

