



# Ergebnisse der Deutschen Verbändeumfrage 2019/20 Kurzfassung

## I. ZIEL UND VORGEHENSWEISE DER DEUTSCHEN VERBÄNDEUMFRAGE 2019/20

Das Deutsche Institut für Vereine und Verbände e.V. (DIVV) hat mit Unterstützung der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM) die dritte deutschlandweite Befragung zum Verbandsmanagement unternommen. Sie baut auf den Erhebungen von 1996/97 und 2005 auf, die vom Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV) an der TU München unter der Federführung von Professor Dieter Witt durchgeführt worden sind. Die Längsschnittstudie zeigt einerseits verbandliche Entwicklungen über die Jahre und gibt andererseits Aufschlüsse über aktuelle Managementherausforderungen.

## Der Fragebogen

Der Fragebogen wurde aus etablierten Fragestellungen der vorherigen Erhebungswellen und Fragen zu aktuellen Themen zusammengesetzt. Insgesamt umfasste der Fragebogen 51 Fragen, die sich in neun Themenbereiche zusammenfassen lassen:

- Aktuelle Herausforderungen
- Personalmanagement
- Organisation
- Mitglieder
- Strategisches Management

- Interessenvertretung
- Digitalisierung
- Zukünftige Handlungsfelder
- Allgemeine Fragen zur Organisation und Person

## Stichprobe und Methodik

Die Deutsche Verbändeumfrage 2019/20 richtete sich vorwiegend an hauptamtlich geführte Verbände in ganz Deutschland. Insgesamt wurden 4.200 Verbände in Deutschland per Post angeschrieben; darüber hinaus wurde die Umfrage auf den Websites des DIVV, des Deutschen Verbände Forums – verbaende.com und der DGVM verlinkt; dem Verbände report lag zudem ein Aufruf bei.

Die Daten wurden im Zeitraum von Mitte September bis Ende November 2019 erhoben. Die Umfrage wurde mit der Online-Umfragesoftware der SoSciSurvey GmbH, München, durchgeführt. Nach Bereinigung der Datensätze umfasste die effektive Stichprobe 206 Verbände, die an der Befragung teilgenommen haben; dies entspricht einer Rücklaufquote von 4,9 Prozent.

Über die Grundgesamtheit der Verbände in Deutschland gibt es keine sicheren Daten, nur Schätzungen. Eine Zufallsstichprobe war daher nicht möglich. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass die Erkenntnisse über den Stand des Managements in Verbänden in ihrer Tendenz belastbar sind, da eine ausreichend große Anzahl von Verbänden, auch unterschiedlicher Art, befragt wurde.

Die Ergebnisse wurden mittels rein deskriptiver Verfahren der Datenanalyse gewonnen. Die Aussagen beziehen sich auf die Verbände, die an der Deutschen Verbändeumfrage 2019/20 teilgenommen haben. In einzelnen Bereichen werden die Ergebnisse zusätzlich vor dem Hintergrund der beiden vorangegangen Studien von 1996/97 und 2005 des SVV dargestellt, um Trends innerhalb der zeitlichen Entwicklung zu verdeutlichen (siehe "Stand des Managements in Verbänden: Ergebnisse der Verbändeerhebung 1996/97" von Witt/Lakes/Emberger/von Velsen-Zerweck/Seufert, 1998 und "Herausforderung Verbändemanagement" von Witt/von Velsen-Zerweck/Thiess/Heilmair, 2006).

Neben dieser Kurzfassung erscheinen etwas ausführlichere Ergebnisse in einer Artikelserie im Verbände*report*.

## II. GRUNDDATEN DER BEFRAGTEN VERBÄNDE

Überwiegend ordneten sich die beteiligten Verbände selbst als Wirtschaftsverbände ein (über zwei Drittel). Religiöse, politische und soziokulturelle Verbände wurden zur besseren Vergleichbarkeit mit der Studie von 2005 zu einer Gruppe zusammengefasst (insgesamt 16,2 Prozent). Soziale/karitative Verbände sind mit gut 6 Prozent vertreten (n=204).

Über die Hälfte sind Bundesverbände (56,9 Prozent), doch auch Landes- (26,5 Prozent), regionale, örtliche (7,9 Prozent) und europäische Verbände (7,4 Prozent) nahmen an der Studie teil (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1

www.divv.de Seite 2 von 16

Die finanzielle Bandbreite umfasste ein Jahresbudget von unter 250.000 Euro bis über 25 Millionen Euro (siehe Abbildung 2) – ein deutlicher Hinweis, dass alle Größenklassen von Verbänden teilgenommen haben.

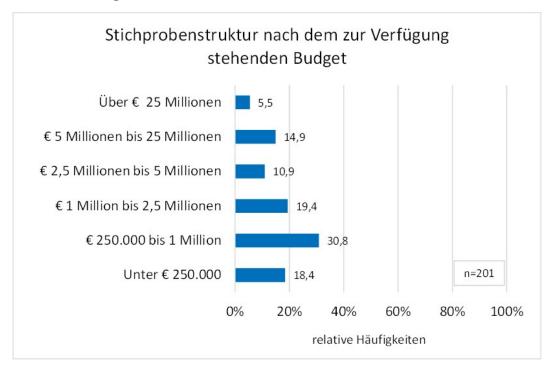


Abbildung 2

### III. STAND UND HERAUSFORDERUNGEN DES VERBANDSMANGEMENTS

# Herausforderungen im Überblick

Die zentrale Bedeutung des strategischen Managements zeigt sich auch 2019/20 in der deutschlandweiten Verbändeumfrage: "Langfristiges strategisches Denken" steht im Mittelpunkt der Herausforderungen (siehe Abbildung 3). Nahezu unverändert seit der Erhebung aus dem Jahr 2005 konstatieren 82 Prozent der Verbände hier eine große oder sehr große Herausforderung. Mit fast 84 Prozent wird dieser Wert nur von dem Thema "Digitalisierung" übertroffen, das in der Verbändeumfrage 2019/20 neu aufgenommen wurde. Mit ebenfalls jeweils über 75 Prozent der Nennungen werden die Bereiche "Öffentlichkeitsarbeit", "Interessenvertretung", "Mitgliederzufriedenheit/-bindung" und "Marketing" als sehr große bzw. große Herausforderungen gesehen.

www.divv.de Seite 3 von 16

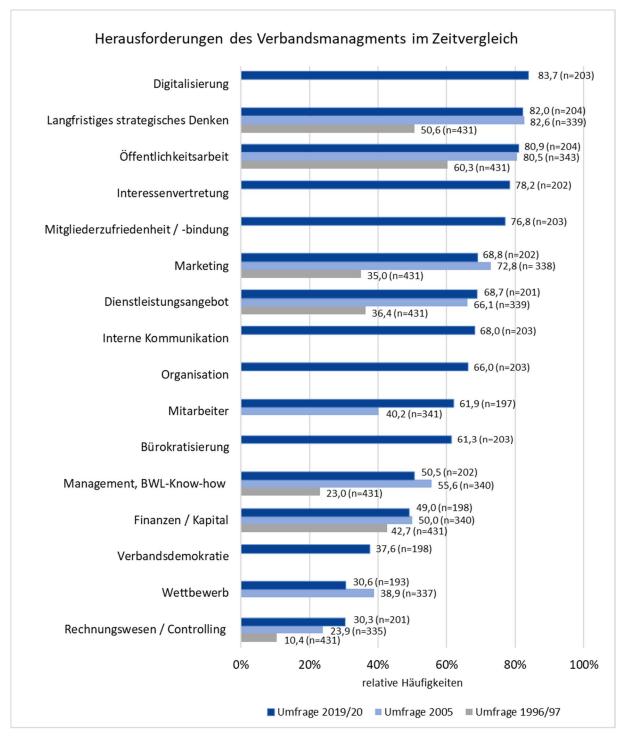


Abbildung 3

# Insbesondere die Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeitern stellt Verbände weiterhin vor große Herausforderungen

Der Personalbestand im *Hauptamt* ist für die große Mehrheit der Verbände in den letzten 5 Jahren gleichgeblieben (49 Prozent) oder wurde sogar ausgebaut (44,6 Prozent). Im Vergleich zu der Erhebung aus dem Jahr 2005 hat sich die Personalsituation weiterhin stabilisiert beziehungsweise verbessert (siehe Abbildung 4).

www.divv.de Seite 4 von 16

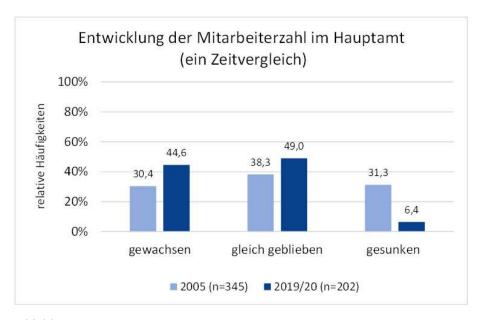


Abbildung 4

Die Situation bei den *ehrenamtlichen* Mitarbeitern kann hingegen als nahezu unverändert seit der letzten Erhebung bezeichnet werden (siehe Abbildung 5): Für die vergangenen fünf Jahre geben rund 63 Prozent der befragten Verbände konstante Zahlen ehrenamtlicher Mitarbeiter an; steigende Mitarbeiterzahlen im ehrenamtlichen Bereich geben 16 Prozent an, und rund ein Fünftel der befragten Verbände verzeichnet hier sinkende Zahlen.

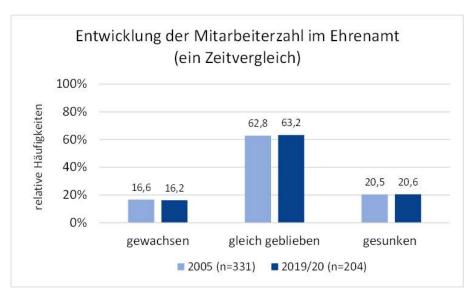


Abbildung 5

Betrachtet man diese Ergebnisse genauer, fällt jedoch auf, dass – wie bereits bei der Umfrage im Jahr 2005 – die Gewinnung von haupt- wie ehrenamtlichen Mitarbeitern sehr viele Verbände vor eine große oder sehr große Herausforderung stellt.

Bei der Gewinnung von hauptamtlichen Mitarbeitern wird mit etwa 63 Prozent der Nennungen mittlerweile als Hauptproblem die Tatsache gesehen, dass es zu wenig qualifiziertes fach- und branchenspezifisches Personal gibt. Seit der Erhebung aus dem Jahr 1996/97 hat sich dieser Wert sogar verdoppelt (siehe Abbildung 6).

www.divv.de Seite 5 von 16



#### Abbildung 6

Die Situation beim Ehrenamt war und ist noch einmal schwieriger. Dazu wurde in der Verbändeerhebung 2019/20 genauer gefragt (siehe Abbildung 7). Als Hauptproblem geben rund 70 Prozent der Verbände an, dass der Hauptberuf zu wenig Freiräume für das ehrenamtliche Engagement von Menschen lässt. Im Zeitvergleich zwar weniger deutlich als früher, aber dennoch als zweites großes Problem wird mit etwa 58 Prozent der Nennungen eine mangelnde Bereitschaft zu ehrenamtlicher Arbeit gesehen. Deutlich entschärft hat sich hingegen das Problem, dass nur schwer fachlich qualifiziertes Personal für das Ehrenamt zu finden ist. Von rund 42 Prozent der Verbände in der Erhebung von 2005 hat dieser Wert um 26 Prozentpunkte auf jetzt 16 Prozent der befragten Verbände abgenommen. Ein zu geringes Image der Verbandsarbeit sehen nur etwa 14 Prozent der Verbände als Grund für Probleme bei der Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter.

www.divv.de Seite 6 von 16



Abbildung 7

# Organisationstruktur – das traditionelle Modell dominiert noch

Bei der Organisationstruktur von Verbänden (siehe Abbildung 8) überwiegt bislang das klassische Modell mit Mitgliederversammlung, ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlicher Geschäftsführung (79 Prozent sind so aufgebaut). Vor allem etliche Verbände, die international (13 Prozent) oder auf Bundesebene (7 Prozent) tätig sind, überdenken die üblichen Strukturen und orientieren sich auch an Modellen aus der Erwerbswirtschaft. So weisen vor allem solche Verbände eine Führungsstruktur aus Mitgliederversammlung, Aufsichtsrat und hauptamtlichem Vorstand auf.

www.divv.de Seite 7 von 16



Abbildung 8

# Trendwende bei der Mitgliederentwicklung?

Während die Mitgliederzahlen 2005 noch überwiegend schrumpften, zeigt die Verbändeumfrage von 2019/20: Der Trend ist gedreht. Die meisten Verbände haben in den letzten Jahren Wachstum oder Stabilität ihrer Mitgliederzahlen erlebt. Sinkende Mitgliederzahlen haben aber immerhin noch 34,5 Prozent zu melden (siehe Abbildung 9).

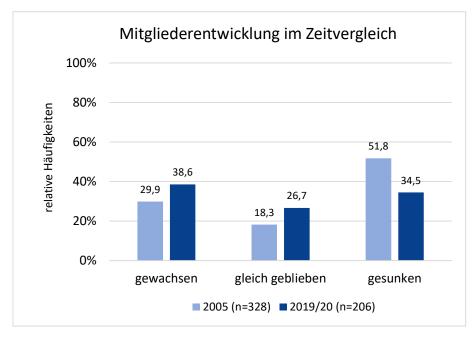


Abbildung 9

Als Hauptursachen für die Schrumpfung können die jeweilige Branchenentwicklung (54,9 Prozent), eine unzureichende Mitgliederzufriedenheit/-bindung (32,4 Prozent) wie auch der Kostenfaktor des Mitgliedsbeitrags (28,2 Prozent) angeführt werden (jeweils n=71).

www.divv.de Seite 8 von 16

Auch wenn der Großteil der Verbände wachsende bzw. gleichbleibende Mitgliederzahlen aufweist, ist vielen Verbänden bewusst, dass ihre Mitgliederzahlen nicht zwangsläufig stabile Größen darstellen. Die Gefahr eines Mitgliederschwunds rangiert mit 73 Prozent der Nennungen nämlich an erster Stelle der größten Verbandsrisiken (n=204).

Für die Zufriedenheit der Mitglieder werden aus Sicht der Verbandsführung insbesondere fünf zentrale Faktoren als sehr wichtig bzw. wichtig bewertet:

- Information (95,6 Prozent; n=205)
- Servicefreundlichkeit (90,5 Prozent; n=200)
- Interessenvertretung (88,8 Prozent; n=205)
- Angebot von Möglichkeiten zum Networking (80,2 Prozent; n=202)
- Beratung/Individueller Service (78,9 Prozent; n=199)

Diese Zahlen spiegeln die hohe Bedeutung des Dienstleistungsangebots von Verbänden wider; überraschenderweise hat der Faktor Beratung/Individueller Service im Vergleich zur Studie von 2005 um über 12 Prozentpunkte abgenommen.

Aber wie zeigt sich die Mitgliederorientierung im Verbandscontrolling? Nur für weniger als die Hälfte der Verbände gehört das eigene "Image in der Öffentlichkeit" (47,3 Prozent) zu den zentralen Erfolgsmaßstäben (obwohl es für Interessenvertretung, Mitgliederbindung und -gewinnung sowie vieles mehr ziemlich wichtig sein dürfte). Ähnliches gilt für die "Mitgliederzufriedenheit" (46,8 Prozent), die nur für eine Minderheit der Verbände Erfolgsindikator ist – obwohl fast drei Viertel der Verbände sich Sorgen machen, sie könnten Mitglieder verlieren.

## Verbände und ihre Rolle als Dienstleister

Verbände können aufgrund ihres charakteristischen Leistungsspektrums als Dienstleister bezeichnet werden. So sehen sich auch fast 70 Prozent der Verbände bei ihren Dienstleistungen vor eine (sehr) große Herausforderung gestellt (siehe hierzu auch Abbildung 3). Im Vergleich zu der Umfrage von 1996/97 (36,4 Prozent) hat sich dieser Wert fast verdoppelt. Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang die geringe Anwendung der Indikatoren "Inanspruchnahme von Dienstleistungen" sowie "Qualität von Dienstleistungen" zur Erfolgsbestimmung der eigenen Organisation. Seit 1996/97 ist hier ein stetiger Rückgang zu verzeichnen. Gut jeder zweite Verband nutzte vor über 20 Jahren diese beiden Kriterien zur Erfolgsbeurteilung, wohingegen heute nur noch jeder vierte bzw. fünfte Verband diese zur Erfolgsmessung für sich heranzieht. Diese Entwicklung ist vor allem im Hinblick auf die Beurteilung der Kernleistungen nur schwer erklärbar, da es sich hier um Erfolgsindikatoren handelt, die unmittelbar den Bereich "Organisationsgrad/Mitgliederzahl" betreffen.

## Mehr Raum und Zeit für strategisches Management

Ein strategisches Management richtet sich ziel- und zukunftsorientiert aus und bildet die Planung, Organisation und Kontrolle von Strategien ab. Es überrascht daher, dass lediglich knapp die Hälfte der Verbände (49 Prozent) eine schriftlich fixierte Vision und Mission besitzt (n=204). Ein konkretes strategisches Konzept weisen nur 38 Prozent der Befragten

www.divv.de Seite 9 von 16

vor (n=203). Von den Verbänden, die ein strategisches Konzept erarbeitet haben (siehe Abbildung 10), geben zudem nur etwa zwei Drittel (62 Prozent) an, eine strategische Analyse und Darstellung der Ist-Situation vorgenommen zu haben – aber jeweils über 70 Prozent teilen mit, strategische Ziele für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu definieren (78 Prozent), eine Strategie zu formulieren (Weg zur Zielerreichung, 74 Prozent) und konkrete Maßnahmen abzuleiten (71 Prozent). Die Tragfähigkeit strategischer Konzepte, bei denen als Basis keine Analyse der Ist-Situation des Verbandes vorgenommen wurde, würden manche Experten kritisch sehen.



Abbildung 10

Ergänzend zum strategischen Management besteht der Bedarf, Risiken aber auch Chancen für die eigene Organisation rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen daraus abzuleiten. Im Jahr 2005 erklärten bereits über 60 Prozent der befragten Verbände, regelmäßig Maßnahmen zur Risikofrüherkennung zu betreiben. Überraschenderweise hat dieser Wert in der Studie von 2019/20 um fast 10 Prozentpunkte abgenommen. Auch wenn zukünftig entsprechende Maßnahmen geplant sind (13,2 Prozent) bzw. in Erwägung gezogen werden (28,4 Prozent), so sollte doch hinterfragt werden, welche Gründe für diese rückläufige Entwicklung ausschlaggebend sind (siehe Abbildung 11). Liegt es etwa an fehlenden Ressourcen für ein effektives Risikomanagement, oder wurde der Bedarf aufgrund stabiler Rahmenbedingungen für die meisten Verbände in den letzten Jahren unterschätzt?

www.divv.de Seite 10 von 16

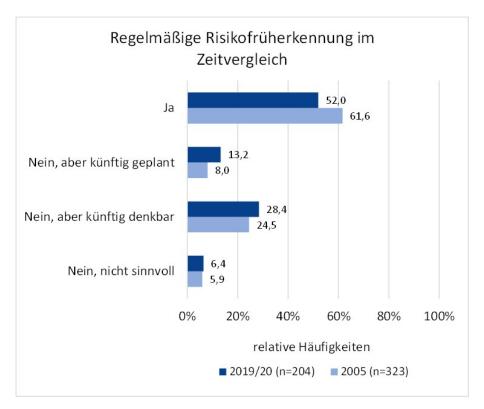


Abbildung 11

Unabhängig von der aktuellen Corona-Krise steht das Risiko eines Mitgliederschwunds an erster Stelle der größten Verbandsrisken. Mit 73 Prozent der Nennungen hat dieser Wert im Vergleich zur Umfrage von 2005 noch um über 5 Prozentpunkte zugenommen. Der Ausfall finanzieller Ressourcen wurde 2019/20 deutlich geringer eingeschätzt und rangiert auf dem zweiten Platz (56,7 Prozent). Neu aufgenommen in der Studie von 2019/20 war das Risiko "Überlastung des Ehrenamts"; das wird mit knapp 40 Prozent der Nennungen an dritter Stelle der größten Risiken gesehen (siehe Abbildung 12).

www.divv.de Seite 11 von 16

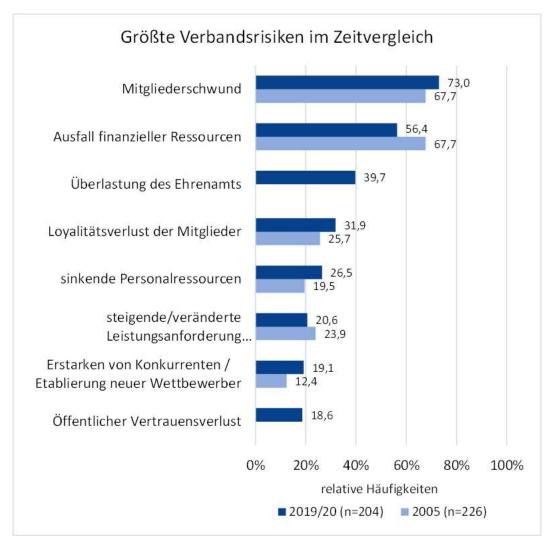


Abbildung 12

# Interessenvertretung – von großer Bedeutung für die Mitgliederzufriedenheit

Wie bereits aufgezeigt, ist der Bereich "Interessenvertretung" sehr wichtig für die Zufriedenheit der Mitglieder. Vor allem Wirtschaftsverbände sehen diesbezüglich eine sehr große Bedeutung (58,1 Prozent), gefolgt von den soziokulturellen Verbänden mit 48,5 Prozent und – mit einem größeren Abstand – den karitativen Verbänden mit 33,1 Prozent der Nennungen (siehe Abbildung 13).

www.divv.de Seite 12 von 16

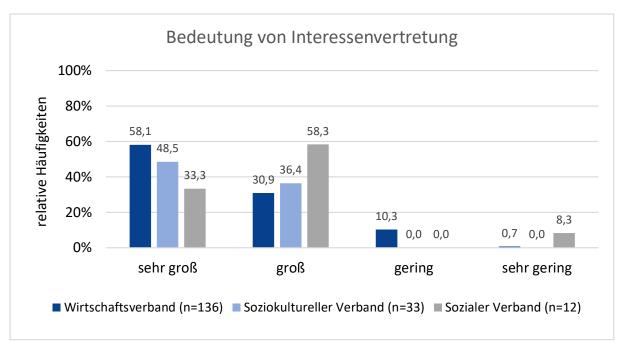


Abbildung 13

Insbesondere der "persönliche Kontakt zu Politikern und Verwaltungsbeamten" wird mit Abstand als die effizienteste Maßnahme gesehen, um erfolgreich Verbandsinteressen zu vertreten (siehe Abbildung 14). Betrachtet man die weiteren Ergebnisse – auch vor dem Hintergrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen – wird deutlich, dass ein Mix verschiedener Maßnahmen zum Erfolg der Interessenvertretung beiträgt.

www.divv.de Seite 13 von 16

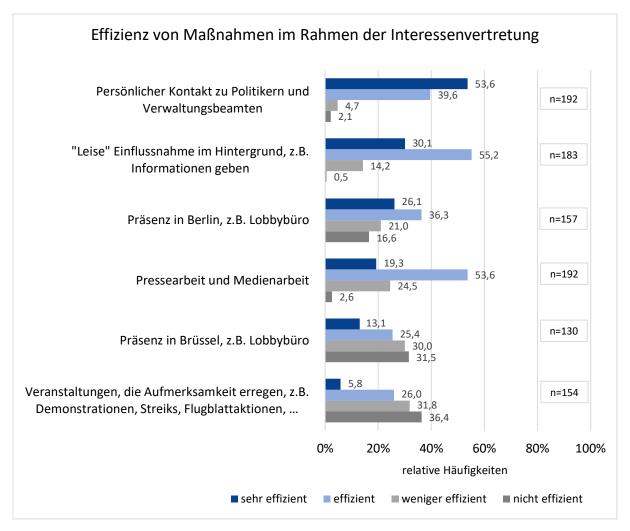


Abbildung 14

Zu den zwei häufigsten Schwierigkeiten im Rahmen der Interessenvertretung zählt, dass sich die Lobbyarbeit von verschiedenen Verbänden gegenseitig aufhebt (51,9 Prozent), sowie die kritische Sicht der Öffentlichkeit (50,4 Prozent). Fast ein Drittel der Befragten sehen sich keinen besonderen Schwierigkeiten gegenüber.

## Im Bereich "Digitalisierung" besteht noch Nachholbedarf

Auch wenn die Digitalisierung längst Einzug in die Verbandswelt gefunden hat, zeigt die aktuelle Umfrage 2019/20, dass bisher lediglich ca. 20 Prozent der Verbände angeben, "Digitalisierung umgesetzt" zu haben (siehe Abbildung 15). Mehr als 50 Prozent sind gerade erst mittendrin, Maßnahmen der Digitalisierung umzusetzen, haben diese bisher nur auf dem Papier geplant (16,2 Prozent) oder haben sich noch nicht entschieden (9,3 Prozent).

www.divv.de Seite 14 von 16

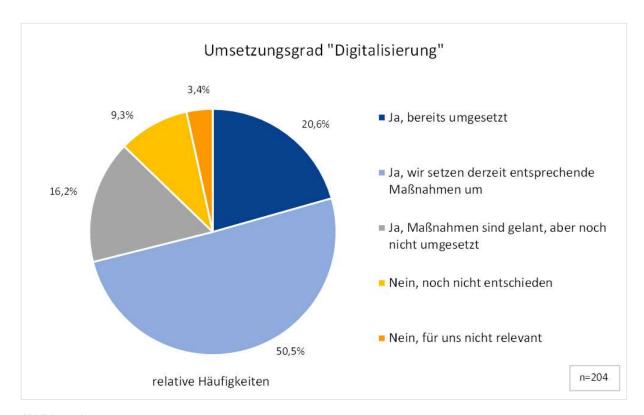


Abbildung 15

Vorreiter der Digitalisierung sind übrigens karitative Verbände – hier haben bereits über 23 Prozent der Verbände entsprechende Maßnahmen umgesetzt –, dicht gefolgt von den soziokulturellen Verbänden (21,2 Prozent) und den Wirtschaftsverbänden (20,7 Prozent).

Die mit Abstand größte Herausforderung stellt für Verbände mit über 86 Prozent der Nennungen die "Erweiterung der relevanten IT-Kompetenz" innerhalb der eigenen Organisation dar. Weiterhin werden von rund drei Viertel der Verbände die Bereiche "Anpassung der IT-Sicherheit" (75,8 Prozent), "Aus- und Weiterbildungsbedarf bei den Mitarbeitern" (75,9 Prozent) sowie "Höhe der Kosten / Finanzierungsbedarf" (73 Prozent) ebenfalls als sehr große bzw. große Herausforderung bezeichnet.

## Fit für die Zukunft?

Gut zwei Drittel der befragten Verbände rechnen mit finanziellen Änderungen in der nächsten Zeit (n=193). So plant mehr als die Hälfte aller Verbände mit einer Anhebung des Mitgliedsbeitrags (56,9 Prozent), aber auch die Erschließung neuer Finanzquellen (45,4 Prozent) sowie ein verstärktes Angebot finanzieller Angebote (42,3 Prozent) stehen im Fokus der Überlegungen (siehe Abbildung 16).

www.divv.de Seite 15 von 16

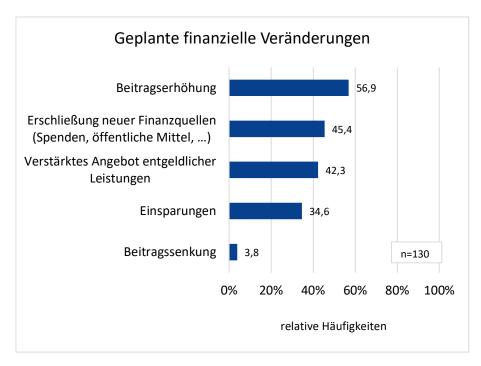


Abbildung 16

Die Deutsche Verbändeumfrage 2019/20 hat eine Fülle von Ergebnissen gebracht, die erst im Laufe der Zeit themenweise ausgewertet werden. Wie erwähnt, ist ein breiterer Überblick in drei Ausgaben des Verbände*report* der DGVM bereits erschienen und in Vorbereitung.

Das Befragungsteam ist für Fragen, Ideen und Anregungen immer offen – ob es um Auswertungen, künftige Fragestellungen oder um die Diskussion von Ergebnissen geht.

# **IMPRESSUM**

# Deutsches Institut für Vereine und Verbände e.V. (DIVV)

Pelkovenstraße 35c 80992 München

E-Mail: info@divv.de

## www.divv.de

Vertreten durch den Vorstand:

Dr. Astrid Heilmair, Prof. Dr. Marcus Stumpf, Prof. Dr. Hilmar Sturm, Stefan Weßling

Ansprechpartner für die Deutsche Verbändeumfrage 2019/20:

Dr. Astrid Heilmair

E-Mail: a.heilmair@divv.de

Prof. Dr. Hilmar Sturm

E-Mail: h.sturm@divv.de

www.divv.de Seite 16 von 16