



# AUS DEM COCKPIT DES VERBANDSMANAGEMENTS

Stand und Herausforderungen des Verbandsmanagements –  
Ergebnisse der Deutschen Verbändeumfrage 2019/20 zu  
Erfolgsindikatoren und zukünftigem Handlungsbedarf

## 3. Teil: Steuerungsgrößen, Strukturen, Finanzen

In den letzten beiden Ausgaben des Verbändereports sind Stichprobendaten sowie Herausforderungen aus Sicht von Verbandsmanagerinnen und -managern erläutert worden – wie sie aus der Verbändebefragung 2019/20 hervorgehen, der dritten ihrer Art seit 1996. Zusätzlich wurden die Schwerpunktthemen Personal und Organisation näher beleuchtet. In dieser Ausgabe geht es abschließend darum, welche Indikatoren Verbände zur Beurteilung ihres Erfolgs heranziehen und welchen Handlungsbedarf sie sehen, um fit für die Zukunft zu werden.

Astrid Heilmair und Hilmar Sturm



## ERFOLGSBEURTEILUNG UND ERFOLGSINDIKATOREN

Ein zentrales Element des strategischen Managements ist eine nachhaltige Erfolgsausrichtung der eigenen Organisation. Bei Non-Profit-Organisationen lassen sich konkrete Erfolge schwerer messen: Zu berücksichtigen sind neben monetären und anderen quantitativen Kennzahlen insbesondere qualitative Erfolgsgrößen wie die Erfüllung der Verbandsmission oder etwa die Verpflichtung aus einer Tradition. Das bedeutet, dass eigene relevante Erfolgsindikatoren erhoben und genutzt werden sollten.

Welche Indikatoren nutzen nun die befragten Verbände als Steuerungsinstrumente? Dazu wurde die Frage nach den fünf meistgenutzten Indikatoren der Erfolgsbeurteilung gestellt (siehe Abbildung 1). Klassische Indikatoren aus dem betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen, wie etwa „Kostendeckung“, werden verhältnismäßig wenig eingesetzt. Aber auch Indikatoren, die Kernleistungen von Verbänden abbilden, wie etwa „Lobby-Erfolge“ (43,4 Prozent), die „Inanspruchnahme von Dienstleistungen“ (25,4 Prozent) oder „Qualität von Dienstleistungen“ (19,5 Prozent), werden nicht mehrheitlich als Steuerungsinstrument genutzt – obwohl, wie bereits aufgezeigt, sich viele Verbände hier vor großen oder sehr großen Herausforderungen sehen.

Erstaunlich ist insbesondere die geringe Anwendung der beiden letztgenannten Indikatoren „Inanspruchnahme von Dienstleistungen“ sowie „Qualität von Dienstleistungen“. Seit 1996/97 ist hier ein stetiger Rückgang zu verzeichnen. So nutzte vor über 20 Jahren gut jeder zweite Verband diese beiden Kriterien zur Erfolgsbeurteilung, heute ist es nur noch jeder vierte bzw. fünfte. Wir können das kaum erklären, denn diese Indikatoren betreffen die Kernleistungen von Verbänden. Ebenso wie der Faktor „Image“ haben diese Erfolgsindikatoren unmittelbaren Einfluss auf Organisationsgrad und Mitgliederzahl. In den vergangenen Jahren wurde zunehmend von der stärkeren Dienstleistungsorientierung der Verbände gesprochen. Betrachtet man die Ergebnisse der vergangenen Umfragen, zeigt sich jedoch, dass diese „Neu“-Ausrichtung vielleicht schon wieder vorbei ist oder den Verbänden nicht leichtfällt. Möglicherweise werden die kollektiven, verbandstypischen und verbandsspezifischen kollektiven Dienstleistungen doch wieder in den Mittelpunkt gestellt. Auch bei Verbänden, die mit einem Mitgliederückgang zu kämpfen haben, hat übrigens keine Anpassung der Erfolgsindikatoren mit Ausrichtung auf die Mitglieder stattgefunden. Denkbar ist, dass der Begriff „Dienstleistungen“ selbst im Verbandsmanagement einem Be-

deutungswandel unterliegt: Möglicherweise werden darunter inzwischen eher auch die kollektiven Leistungen verstanden (u. a. Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit), während früher eher die individuellen (Beratung u. ä.) gemeint waren.

Und wie sieht es bezüglich der Mitgliederorientierung aus? Die Entwicklung der hierfür relevanten Indikatoren im Zeitvergleich weist überraschende Ergebnisse auf: Die gewachsene Bedeutung, die sich beim Indikator „Organisationsgrad/Mitgliederzahl“ im Zeitraum von 1996/97 bis 2005 herauskristallisierte, hat sich wieder etwas relativiert. Dieser Parameter rangiert dennoch seit dem Jahr 2005 an erster Stelle der verwendeten Erfolgsgrößen (mit aktuell 59 Prozent der Nennungen). Erstaunlicherweise setzt über die Hälfte der Verbände das eigene „Image in der Öffentlichkeit“ nicht systematisch als Erfolgsmaßstab ein (obwohl es für Interessenvertretung, Mitgliederbindung und -gewinnung sowie vieles mehr ziemlich wichtig sein dürfte).

Ähnliches gilt für die „Mitgliederzufriedenheit“, die ebenfalls nur eine Minderheit der Verbände systematisch als Erfolgskenngröße nutzt, obwohl, wie in den vorangegangenen Artikeln erwähnt, fast drei Viertel der Verbände sich Sorgen machen, sie könnten Mitglieder verlieren. Diese Werte sind jeweils um über 25 Prozentpunkte

deutlich gesunken (von 73 auf rund 47 Prozent und von gut 78 auf ebenfalls 47 Prozent). Auch wenn sich das Image oder die Mitgliederzufriedenheit als qualitative Größen schwer konkret abbilden lassen, überrascht es sehr, dass grundlegende Indikatoren im Rahmen der Erfolgsmessung außen vorgelassen werden – zumal diese Parameter zu den Erfolgsindikatoren zählen, deren Relevanz wohl keinen Trends unterliegt. Ergänzend zu bemerken ist, dass sich in der Umfrage von 1996/97 die Mitgliederzufriedenheit noch als der zentrale Erfolgsindikator herausstellte; daher wurde im Jahr 2005 nicht explizit danach gefragt und gezielt das Augenmerk auf weitere Indikatoren gerichtet. Diese deutliche Veränderung hinsichtlich der Bedeutung war für uns unerwartet.

Erstaunlich ist ebenfalls, dass der Indikator „Qualität von Dienstleistungen“ für 80 Prozent der Verbände keine zentrale Stellung im Rahmen der Erfolgsbeurteilung einnimmt. Verlässt man sich auf seinen Eindruck, sein Gefühl und seine Erfahrung? Hält man die Qualität für zu schwer zu ermitteln?

Dass die wirtschaftlichen Erfolge von Mitgliedsunternehmen („Einkommen/ Umsatz der Mitglieder“) nur bei rund 2 Prozent der Verbände ein Erfolgsindikator sind, erstaunt angesichts der hohen Teilnahmequote von Wirtschaftsverbänden. Sicher können Verbände nicht direkt den Umsatz ihrer Mitglieder sichern oder verbessern, und sicher gibt es viele andere Einflüsse auf den Unternehmenserfolg. Doch als einer von mehreren Indikatoren sollte bei Wirtschaftsverbänden durchaus auf Gewinne oder Umsätze der Mitgliedsunternehmen geblickt werden.

Möglicherweise werden Verbandserfolge oft gar nicht operationalisiert gemessen oder in Berichten und Übersichten dargestellt und damit auch nicht zur Steuerung eingesetzt. Ein wenig ausgebautes Berichtswesen könnte ein Grund für die sich zeigenden Schwankungen und geringen Bedeutungen an sich wichtiger Erfolgsgrößen

### Erfolgsindikatoren im Zeitvergleich

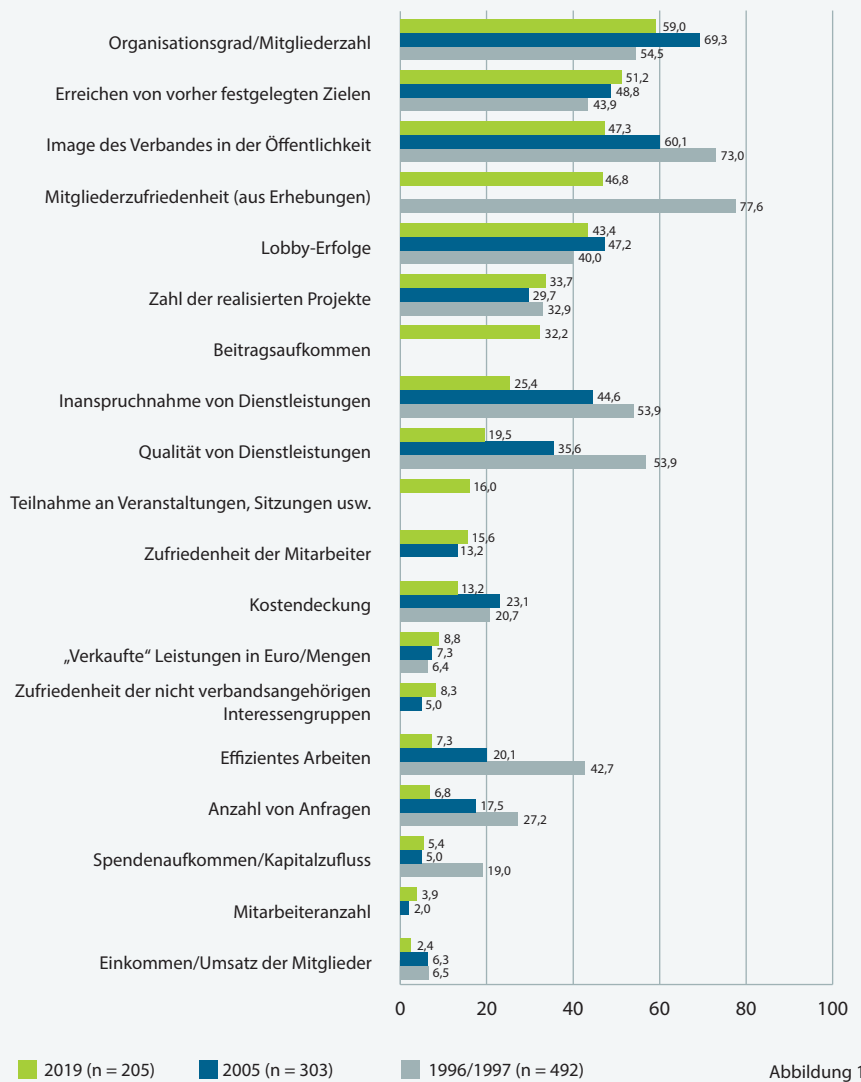


Abbildung 1

### Durchschnittliche Einnahmeanteile am Gesamtbudget im Zeitvergleich

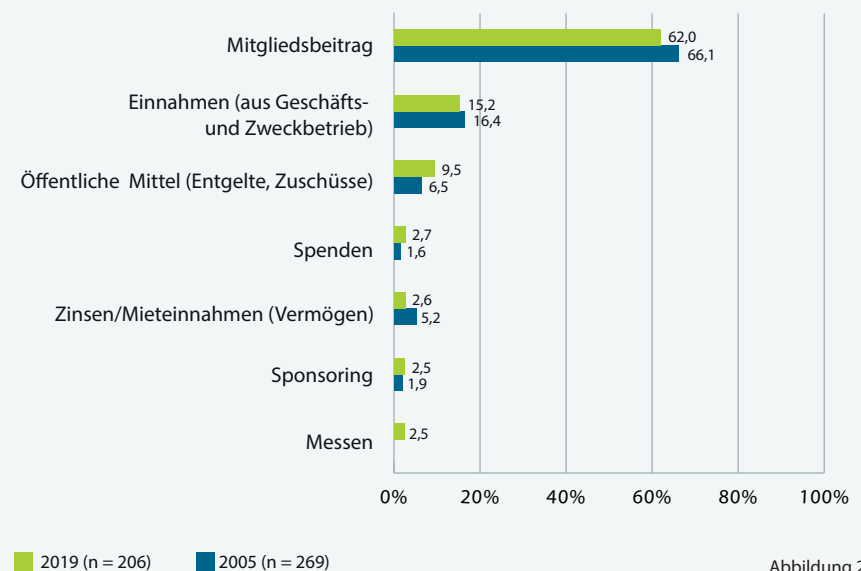


Abbildung 2

sein. Das Verbandsmanagement verlässt sich zum Teil vermutlich auf den persönlichen Eindruck, oft aus vielen Mitgliedergesprächen.

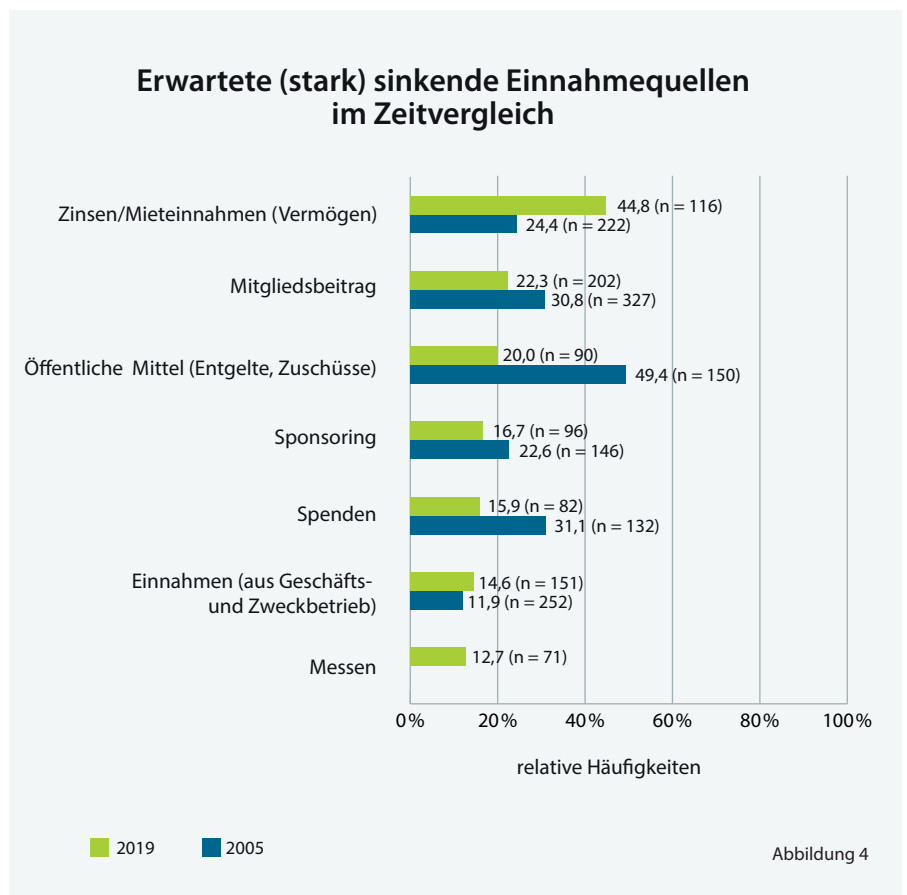
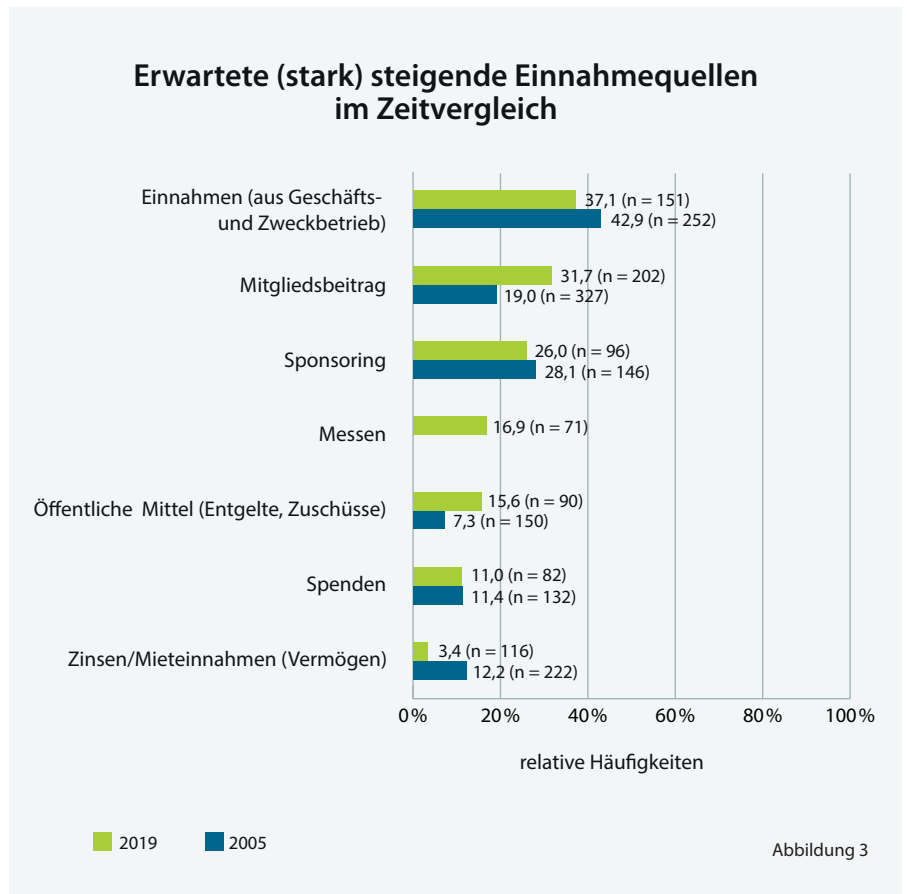
**FIT FÜR DIE ZUKUNFT?**

Der Verbändesektor ist ein dynamischer Sektor, der auch – wie derzeit durch die Corona-Pandemie zu sehen ist – nicht vor Krisen gefeit ist und auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren muss. Auch Verbände sollten frühzeitig „pro-agieren“. Wie kann den aktuellen Herausforderungen begegnet werden, und welche Stellschrauben müssen für die Zukunft gestellt werden? Zu den Zukunftsaufgaben zählen insbesondere die Sicherung der finanziellen Situation, die Stärkung der Kernleistungen sowie eine weitere Professionalisierung des Managements und der Organisationsstrukturen.

Eine solide und zukunftsorientierte Finanzierungsstrategie stellt einen zentralen Teil jeder Verbandsstrategie dar. Es ist wichtig, die Eigenheiten von Non-Profit-Organisationen zu berücksichtigen und geeignete Steuerungs- und Kontrollinstrumente zu installieren. Wie im vorangegangenen Abschnitt bereits aufgezeigt, besteht bei der Implementierung betriebswirtschaftlicher Mechanismen zur Erfolgskontrolle – in Abhängigkeit von der jeweiligen Verbandsgröße – noch einiger Nachholbedarf.

Mitgliedsbeiträge stellen mit durchschnittlich 62 Prozent Anteil am Gesamtbudget für die meisten Verbände die Haupteinnahmequelle dar. Diese zentrale Rolle des Mitgliedsbeitrags hat sich auch in den letzten Jahren nicht wesentlich verändert. Gleiches gilt für andere Einnahmequellen bezogen auf das Gesamtbudget (siehe Abbildung 2).

Aber wie sieht die Einnahmenprognose der Verbandsmanager für die nächsten Jahre aus (siehe Abbildungen 3 und 4)? Fast ein Drittel hofft auf höhere Beitrags-einnahmen, mehr als ein Fünftel erwartet niedrigere. Der Geschäftsbetrieb soll bei





etwa einem Drittel der Verbände künftig mehr zum Budget beitragen, bei einem Achtel weniger als zuvor. Mehr Verbände als im Jahr 2005, insgesamt aber nur ein Sechstel der Verbände rechnen mit zunehmenden öffentlichen Mitteln; nur 20 Prozent erwarten deren Sinken. Hier dürfte die starke Anspannung der öffentlichen Haushalte sich auswirken: Nach einer Corona-Überwindungs-Konjunkturspritze, von der vielleicht auch Verbände profitieren, wird irgendwann eine Konsolidierungsphase kommen müssen. Und dass die Zinsen sich wieder erholen, rückt auch in weite Ferne – hier bleibt die Erwartung von „vor Corona“ wohl länger gültig.

Rund ein Drittel der Verbände sah sich zum Zeitpunkt der Umfrage in fi-

nanzieller Hinsicht gut aufgestellt für zukünftige Anforderungen. Umgekehrt sehen rund 67 Prozent der Verbände auf finanziellem Gebiet noch Handlungsbedarf, um für die Zukunft gerüstet zu sein (n = 193). So plant mehr als die Hälfte aller Verbände eine Anhebung des Mitgliedsbeitrags (56,9 Prozent). Aber auch die Erschließung neuer Finanzquellen (45,4 Prozent) sowie ein verstärktes Angebot entgeltlicher Leistungen (42,3 Prozent) stehen im Fokus der Überlegungen (siehe Abbildung 5). Ob man Mitgliedsbeiträge in absehbarer Zeit tatsächlich erhöhen können, hängt sicherlich von der Wirtschaftsentwicklung nach der Coronakrise ab.

Im Vergleich zur Umfrage aus dem Jahre 2005 dominieren somit tendenziell ande-

re verbandliche Finanzpolitiken: Damals sollten insbesondere Einsparungen sowie vermehrte entgeltliche Leistungen zur verbesserten Finanzierung der Verbände beitragen. Eine Beitragserhöhung wurde lediglich von rund einem Viertel der befragten Verbände als notwendige Maßnahme in Betracht gezogen.

Der Großteil der Verbände bietet sowohl individuelle als auch kollektive Leistungen für seine Mitglieder an. Die Frage nach noch ausstehenden Veränderungen ergab hierbei keine deutlichen Unterschiede. Rund 30 Prozent der befragten Verbände rechnen nicht mit wesentlichen Anpassungen beim Angebot ihrer individuellen Leistungen (n = 194). Die große Mehrheit der Verbände sieht hingegen noch entsprechenden Handlungsbedarf: Vor allem

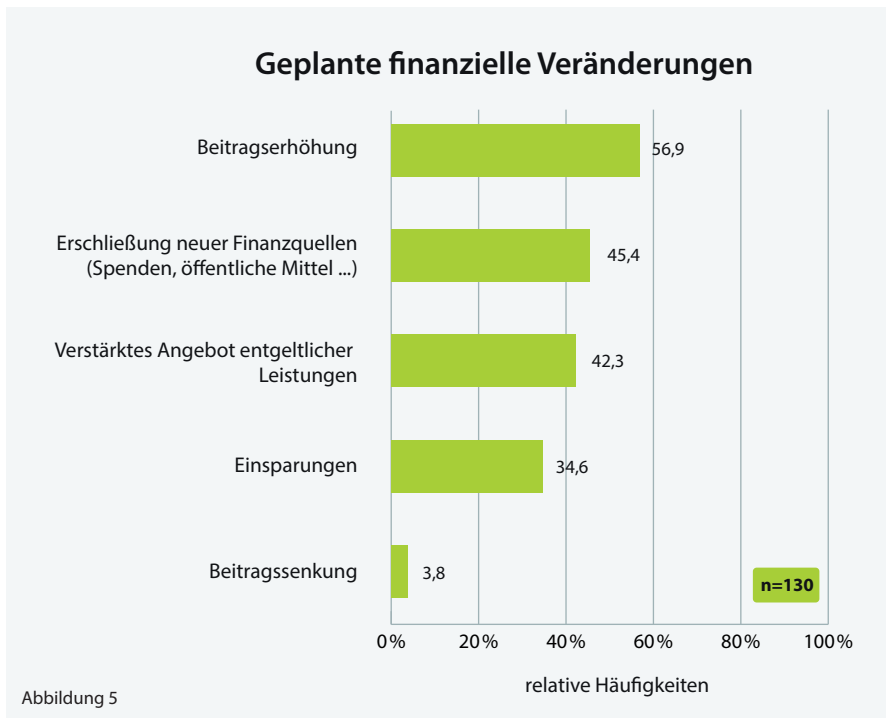


Abbildung 5

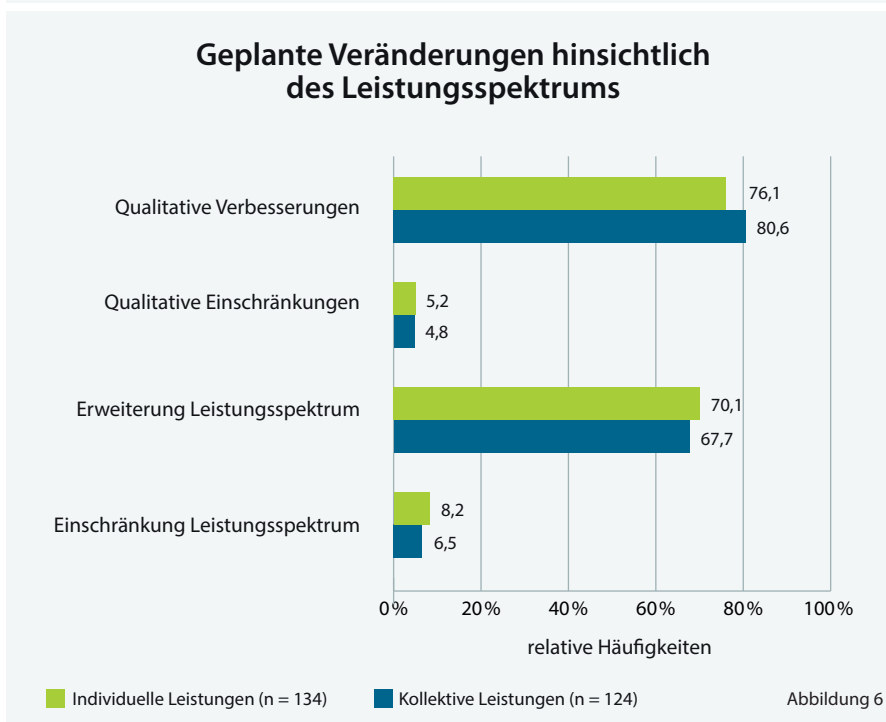


Abbildung 6

qualitative Verbesserungen (76,1 Prozent) sowie eine Ausweitung des Leistungsspektrums (70,1 Prozent) werden angestrebt. Nur ein geringer Prozentsatz gab an, Einschränkungen beim Leistungsspektrum (8,2 Prozent) oder bei der Qualität (5,2 Prozent) vornehmen zu wollen (jeweils

n = 134). Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich bei den kollektiven Leistungen. Hier rechnen allerdings etwa 37 Prozent der befragten Verbände nicht mit großen Veränderungen (siehe Abbildung 6).

Personell sieht sich der Großteil der Verbände bereits gut aufgestellt (70,9 Prozent).

Fast ein Viertel der befragten Verbände rechnet mit einer Aufstockung des Personals; lediglich rund 5 Prozent geben an, einen Personalabbau vornehmen zu müssen (n = 203). Diese Zahlen entsprechen den Ergebnissen zur Personalsituation der Verbände, die im Großen und Ganzen als zufriedenstellend bezeichnet werden kann (und zeigen die Situation vor der Coronakrise). Verstärktes Augenmerk ist hingegen auf das strategische Management zu richten. Hier sieht sich die deutliche Mehrheit vor eine große bzw. sehr große Herausforderung gestellt. Auch sollte die Nutzung entsprechender Managementinstrumente weiter ausgebaut werden (siehe hierzu ausführlich den Artikel von Heilmair/Sturm im Verbändereport 04/2020).

Im Jahr 2005 konstatierten rund 53 Prozent der befragten Verbände einen Optimierungsbedarf hinsichtlich der Gestaltung der internen Arbeitsabläufe (n = 298). Dieses Ergebnis hat sich in der aktuellen Verbändeumfrage 2019/20 verändert: Knapp 40 Prozent sehen Verbesserungspotenzial, um zukünftigen Anforderungen entsprechen zu können. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Mehrheit der Verbände sich hinsichtlich ihrer Ablauforganisation gut aufgestellt sehen (n = 194). Interessanterweise geben drei Viertel der karitativen Organisationen hier einen entsprechenden Handlungsbedarf an.

Bei denjenigen Verbänden, die einen Veränderungsbedarf hinsichtlich ihrer internen Organisationsstruktur sehen (n = 77; siehe Abbildung 7), fällt auf, dass über 60 Prozent keine einschneidenden Anpassungen planen: Es findet lediglich eine Feinjustierung durch die Einführung neuer Formen von Arbeitskreisen und/oder Gremien statt. Bei der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt wird, auch wenn es sich wie in dem vorangegangenen Artikel in der Ausgabe 04/2020 des Verbändereport aufgezeigt um ein produktives Miteinander handelt, ebenfalls noch Handlungsbedarf gesehen: So rechnen über 40 Prozent mit einer Veränderung der Aufgabenver-

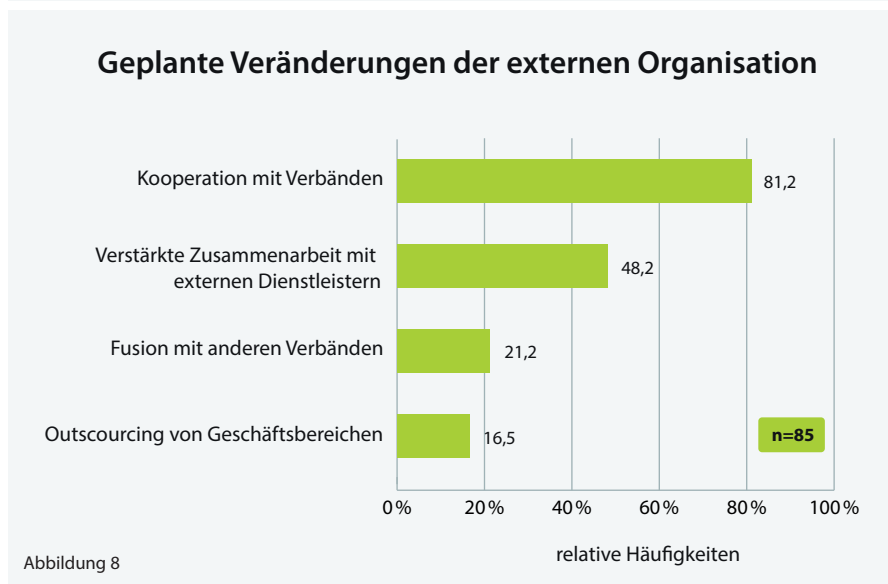
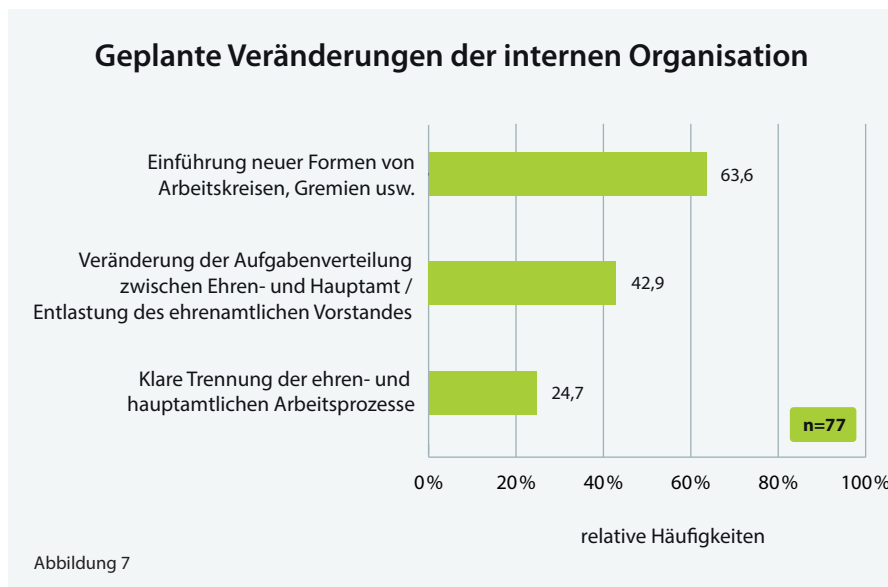


teilung zwischen Haupt- und Ehrenamt bzw. mit einer Entlastung der ehrenamtlichen Mitarbeiter. Zudem strebt rund ein Viertel der Änderungswilligen eine klarere Trennung der haupt- und ehrenamtlichen Prozesse an (siehe hierzu auch den Artikel von Sturm in der Ausgabe 09/2019 des Verbändereport).

Neben den intraverbandlichen Gestaltungsmaßnahmen sind auch strukturelle und prozessuale Maßnahmen zu berücksichtigen, die die übergreifende Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern betreffen. Für diese sehen sich rund 44 Prozent (n = 194) der befragten Verbände noch nicht optimal aufgestellt. Verbände in ihrer Funktion als Netzwerkorganisationen sind bereits häufig über mehrere Ebenen (z. B. auf Landes-, Bundes- oder Europa-Ebene) hinweg mitgliederschaftlich miteinander verbunden. Diejenigen Verbände, die hier Veränderungen planen (n = 85), begegnen auch Mitbewerbern, wie die beiden vorangegangenen Studien zeigen, eher mit einer Kooperationsstrategie (siehe Abbildung 8). Dieses Ergebnis wurde in der aktuellen Umfrage nochmals bestätigt: So gaben über 80 Prozent der Verbände, die zwischenverbandliche Gestaltungsmaßnahmen planen, an, mit anderen Verbänden kooperieren zu wollen. Darüber hinaus zieht über ein Fünftel dieser Verbände sogar eine Fusion in Betracht. Dieser Trend hin zu Konzentrationsprozessen konnte bereits im Jahr 2005 beobachtet werden. Knapp die Hälfte der Verbände mit geplanten Veränderungen in der externen Organisationsstruktur sieht eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern vor.

**FAZIT**

Es zeigt sich ein insgesamt stabiles, auf manchen Gebieten überraschendes Bild des Verbandsmanagements in Deutschland. Das Datenmaterial ermöglicht viele Auswertungsmöglichkeiten. Nur die aus unserer Sicht wichtigsten Ergebnisse sind in der Artikelserie vorgestellt worden.



Auf der Website des Deutschen Institutes für Vereine und Verbände e. V. (DIVV) ([www.divv.de](http://www.divv.de)) werden wir weitere Teilergebnisse veröffentlichen.

Wenn wir eine Zusammenfassung versuchen, dann kommen wir zu folgendem Ergebnis: Verbandsmanagement braucht mehr strategische Planung und systematische Erfolgserfassung. Da Verbände eher kleine Betriebe sind, werden sie vermutlich zum größten Teil mit relativ einfachen Mitteln geführt; da sie aber große volkswirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Bedeutung haben, wären

verbandsspezifische Steuerungsinstrumente angemessen und hilfreich – vor allem für die Strategie. Damit wollen wir nicht dem „Messwahn“ verfallen. Doch der Rechtfertigungsdruck durch Mitglieder und Öffentlichkeit wird eher wachsen.

Wie sich der Verbändesektor nach der Coronakrise entwickelt, hängt auch davon ab, wie gut und schnell sich die Unternehmen erholen und wie stark die öffentlichen Haushalte sein werden. Die Coronakrise hat gezeigt, dass Interessenvertretung oft erst für die Mitglieder nötige, ja überlebensnotwendige Staats-

leistungen zugänglich gemacht hat. Verbandsvertreter waren in den Medien teils stark gefragt. Die Verbände Deutschlands werden also insgesamt aus der Krise gestärkt hervorgehen. Ob das auch finanziell gilt, lässt sich noch nicht absehen.

Vielleicht darf man sogar sagen, dass Deutschlands Verbände – stabil und gut

geführt – Wesentliches dazu beigetragen haben, dass unser Land im internationalen Vergleich relativ gut durch die Krise gekommen ist. Das steht natürlich nicht in den Umfrageergebnissen. Aber es zeigt: Am immer besseren Management der Verbände mitzuarbeiten, ist alle Anstrengung wert. ■

## AUTOREN

### DR. ASTRID HEILMAIR



ist geschäftsführendes Mitglied des Vorstands des Deutschen Instituts für Vereine und Verbände (DIVV). Seit über 15 Jahren beschäftigt sie sich mit Fragen des NPO-Managements. So war sie bereits maßgeblich an der deutschlandweiten Verbändeumfrage von 2005 beteiligt.

### PROF. DR. HILMAR STURM



ist Mitglied des Vorstands des Deutschen Instituts für Vereine und Verbände (DIVV) und Geschäftsführer der relatio GmbH in München. Seit 1995 beschäftigt er sich mit Verbänden und anderen NPOs. Außerdem organisiert er Beteiligungsverfahren und lehrt an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn.



**Fachartikel-Online-Archiv**  
jetzt mit der VeeViD-App öffnen

Einfach die VeeViD-App herunterladen und mit Ihrem Smartphone hier scannen.

## DEUTSCHES INSTITUT FÜR VEREINE UND VERBÄNDE



Deutsches Institut für  
Vereine und Verbände

Vielleicht kennen Sie noch die „blauen“ Seiten im Verbändereport, auf denen regelmäßig Nachrichten und Forschungsergebnisse des Instituts für Vereins- und Verbandsforschung (SVV) an der Technischen Universität München unter Prof. Dr. Dieter Witt veröffentlicht wurden.

Um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden, hat sich das Institut 2018 neu organisiert, jetzt unter dem Namen „Deutsches Institut für Vereine und Verbände“ (DIVV). Auch weiterhin steht es für Forschung und konsequente fachliche Weiterentwicklung in allen Bereichen der Führung und des Managements von Vereinen, Verbänden und anderen Non-Profit-Organisationen. Ziel des DIVV ist es, aktiv die Vereins- und Verbandslandschaft mitzugestalten und als fachlich renommierter Ansprechpartner in der Öffentlichkeit mitzuwirken.

**Weiterführende Informationen:** [www.divv.de](http://www.divv.de)

## CYBER-VERSICHERUNG

Mit einer Cyberversicherung können sich **Verbände wirksam gegen die Folgen von Angriffen auf ihr IT-System schützen**. Dazu gehören zum Beispiel Virenattacken, Internetsabotage und Datenschutzverletzungen im Sinne der EU-Datenschutz-Grundverordnung.

**In Zusammenarbeit mit der DGVM** haben wir für Sie ein maßgeschneidertes Rahmenkonzept entwickelt. Es schützt Sie vor den finanziellen Schäden und unterstützt Ihren Verband im Schadenfall durch Assistance-Leistungen.

Mehr Informationen – auch zu weiteren Versicherungen – finden Sie auf unserer Website: [www.dgvm-assekuranz.de](http://www.dgvm-assekuranz.de)

**Prämienbeispiel** bei einem Jahresumsatz bis maximal 1 Mio. Euro und einer Vertragslaufzeit von einem Jahr:

**Versicherungssumme**  
250.000 Euro

**Jahresprämie**  
792 Euro\*

\* Jahresprämie inkl. 19 Prozent Versicherungssteuer