



DEN VERBAND VOM MITGLIED HER DENKEN

Warum die „Mitgliederreise“ besser organisiert sein sollte als die Reise des Präsidiums

Die Herausforderungen an Vereine und Verbände sind in der Coronakrise gestiegen. Verbände stehen vermehrt auf dem Prüfstand: Mitglieder erwarten noch deutlicher einen Nutzen bzw. eine Wirkung ihrer Verbände im Sinne des Verbandszwecks. Der ohnehin bestehende Trend der zunehmenden Nutzenorientierung der Mitglieder hat sich durch die Coronapandemie verstärkt. Daher ist die „Nähe zum Mitglied“ noch wichtiger geworden und die Bedeutung der Mitgliederorientierung als Maßstab für das Verbandsmanagement ist in den letzten Monaten noch mehr in den Vordergrund gerückt.

Astrid Heilmair und Marcus Stumpf

Zwar setzte im Vereins- und Verbandsbereich bereits in den Jahren vor der Coronapandemie eine Phase der intensiven Auseinandersetzung mit Maßnahmen zur Steigerung der Mitgliederorientierung ein. So wurden beispielsweise Messungen der Mitgliederzufriedenheit in einzelnen Verbänden durchgeführt oder auch Mitgliederbindungssysteme implementiert (z. B. die GYM CARD – die Mitgliederkarte des Deutschen Turner-Bundes). Allem Aktionismus zum Trotz stellte sich jedoch in vielen Organisationen die gewünschte Steigerung der Mitgliederorientierung nicht ein. Als entscheidender Faktor für das Scheitern bisheriger Bemühungen in diesem Zusammenhang kann das Fehlen eines umfassenden, zusammenhängenden Konzeptes zur Umsetzung von Mitgliederorientierung im Kontext von Verbänden herausgestellt werden. (Zur Orientierung finden Sie im Infokasten eine Checkliste zur Erstellung eines entsprechenden Konzeptes.)

MITGLIEDERZUFRIEDENHEIT UND -BINDUNG ALS ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN

Auch in der Deutschen Verbändeumfrage 2019/20, durchgeführt durch

das Deutsche Institut für Vereine und Verbände e. V. (DIVV), wurde der zunehmenden Bedeutung der Mitgliederorientierung Rechnung getragen und explizit nach der „Mitgliederzufriedenheit und -bindung“ gefragt: Für mehr als drei Viertel der befragten Verbandsmanager (76,8 Prozent, n = 203) stellt dieses Thema eine sehr große bzw. große Herausforderung dar. Zumal vielen Verbänden auch bewusst ist, 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. Dieser Wert ist im Vergleich zur Verbändeumfrage aus dem Jahr 2005 noch um fünf Prozentpunkte gestiegen. Betrachtet man diese Zahlen genauer, zeigt sich: Verbände mit rückläufigen Mitgliederzahlen sehen das Thema Mitgliederzufriedenheit und -bindung als deutlich größere Herausforderung an als Verbände, die gestiegene bzw. gleichbleibende Mitgliederzahlen aufweisen. Interessanterweise nennen die schrumpfenden Verbände auch vermehrt die Mitgliederzufriedenheit als Erfolgsindikator für ihre Verbandsarbeit. Dies zeigt, von welcher grundsätzlicher Bedeutung es ist, den „Verband vom Mitglied her zu denken“.

DEN VERBAND VOM MITGLIED HER DENKEN

Das Erkennen und Reagieren auf die Bedürfnisse und Wünsche der Mitglieder zählt zu den Aufgaben des Verbandsmarketings. Zwischen den beiden Themenbereichen Marketing und Mitgliederorientierung besteht ein enger Zusammenhang. Entsprechend sollte in der Definition des Verbandsmarketings die Forderung der Mitgliederorientierung enthalten sein. Wir definieren daher Verbandsmarketing wie folgt: Verbandsmarketing konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Verbandsaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Angebote und Leistungen des Verbandes am Mitgliedernutzen im Sinne einer konsequenten Mitgliederorientierung darauf abzielen, verbandspolitische Ziele zu erreichen.

BEZIEHUNGSORIENTIERTES MARKETING IM VORDERGRUND

In den letzten Jahren erfolgte entsprechend eine Weiterentwicklung des Marketingansatzes: Früher lag das Hauptaugenmerk bei Verbänden vor allem auf der Gewinnung von Mitgliedern. Marketingaktivitäten fanden insbesondere vor Abschluss des Mitgliedsvertrages sowie im

Orientierung am Mitgliederbeziehungszyklus



© Quelle: Stumpf 2021

Zusammenhang mit der Inanspruchnahme von Verbandsleistungen statt. Die verwendeten Marketinginstrumente waren also eher kurzfristiger Natur. Das heutige Marketingverständnis stellt hingegen eine langfristige Bindung der Mitglieder an den Verband in den Vordergrund und bildet somit den nachhaltigen Aspekt der Mitgliederorientierung verstärkt ab. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einem „Paradigmenwechsel“ von einem sogenannten transaktionsorientierten Marketing zu einem beziehungsorientierten Marketing, ohne dass damit eine völlige Neudefinition des Marketinggedankens erfolgt.

Dieses Verständnis des beziehungsorientierten Marketingansatzes wird mit dem Begriff des „Member Relationship

Marketing“ (MRM) zusammengefasst. Im Zentrum des MRM steht die konsequente Ausrichtung sämtlicher Verbandsaktivitäten an den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitglieder. Konkret bedeutet dies eine Neuausrichtung des Verbandsmarketings, da nicht mehr die Angebote bzw. Leistungen des Verbandes die Blickrichtung bestimmen, sondern die Beziehung zu den Mitgliedern. Es erfolgt somit keine Strukturierung der Verbandsangebote und -leistungen mehr nach den klassischen Marketinginstrumenten, den sogenannten 4P (PRODUCT – Produkt bzw. Leistung, PRICE – Preis, PROMOTION – Kommunikation, PLACE – Vertrieb). Vielmehr werden die Verbandsaktivitäten nach den 3R (Recruitment – Neumitgliederakquisition, Re-

tention – Mitgliederbindung, Recovery – Mitgliederrückgewinnung) strukturiert, also entsprechend den Phasen eines sogenannten Mitgliederbeziehungszyklus, der diese Phase auf der Zeitachse darstellt. In Abbildung 1 wird der Mitgliederbeziehungszyklus veranschaulicht.

VERBÄNDE KONZENTRIEREN SICH EINSEITIG AUF NEUMITGLIEDER-AKQUISE

Bislang konzentrieren sich viele Verbände in ihren Aktivitäten jedoch stark auf die bloße Gewinnung neuer Mitglieder und schenken den beiden übrigen Phasen des Mitgliederbeziehungszyklus bzw. den entsprechenden Instrumenten und Maßnahmen in diesen Phasen wenig bis gar keine Beachtung. Für eine konse-



quente Mitgliederorientierung und ein umfassendes MRM sind jedoch abgestimmte Maßnahmen in allen drei Phasen des Mitgliederbeziehungszyklus notwendig. Prüfen Sie daher selbst: Was unternimmt Ihr Verband, um die Mitgliederbeziehung zu stärken und Ihre Mitglieder intensiv an den Verband zu binden? Welche Instrumente und Maßnahmen werden in Ihrem Verband eingesetzt, um abwandernde bzw. abgewanderte Mitglieder wieder zurückzugewinnen?

„MITGLIEDERREISE“ ZEIGT KONTAKTPUNKTE MIT DEM VERBAND AUS MITGLIEDERSICHT

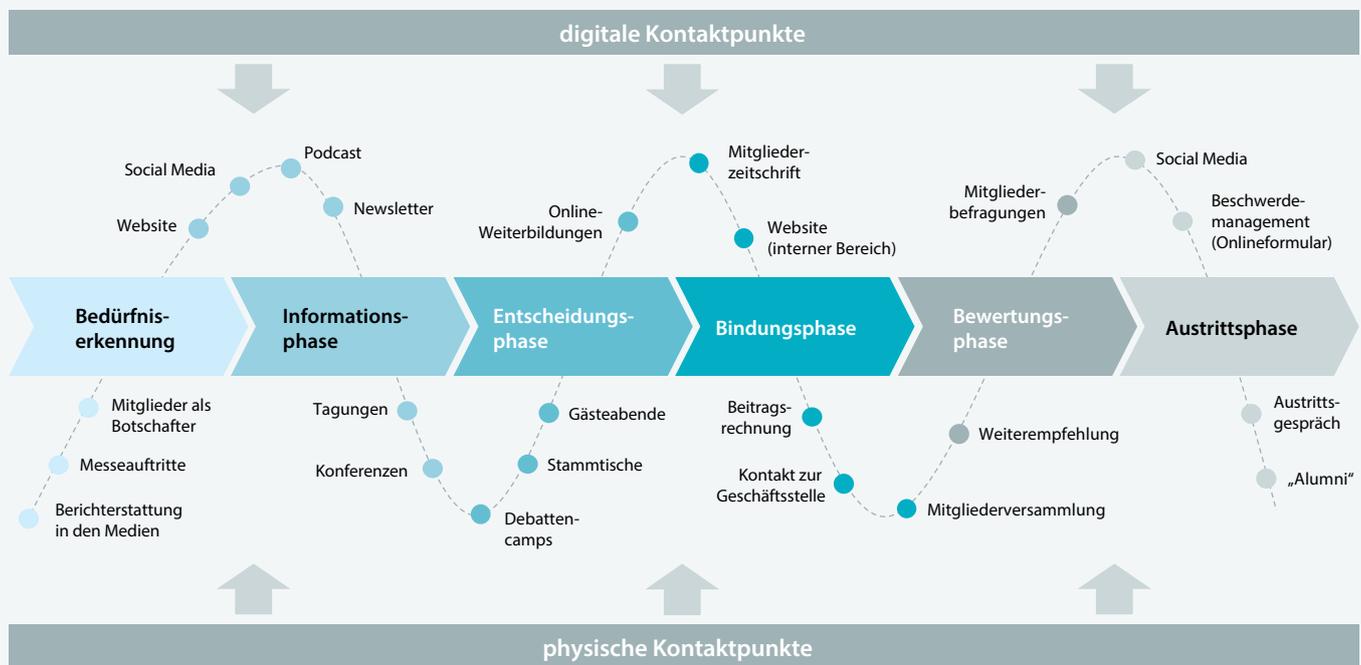
Ein hilfreiches Tool, um aus Sicht des Mitgliedes und in allen Phasen der Mitgliederbeziehung zu denken, stellt das Konzept der „Member Journey“ dar. Die „Reise der Mitglieder“ bildet sämtliche Stationen innerhalb des oben dargestellten Mitgliederbeziehungszyklus ab, bei denen ein (potenzielles) Mitglied mit dem Verband in Berührung kommt. Das heißt, die Member Journey definiert und konkretisiert somit einzelne Berührungspunkte, die eine Person oder Organisation mit dem Verband hat, bevor sie sich für eine Mitgliedschaft entscheidet und darüber hinaus, also vom ersten Kontakt an, über die Erfahrungen und Erlebnisse als Mitglied bis ggf. hin zu dem Entschluss, aus dem Verband auszutreten.

Die einzelnen Stationen der Member Journey sind geprägt von einer Vielzahl an Berührungspunkten – den sogenannten Touchpoints – zwischen den (potenziellen) Mitgliedern und dem Verband. Die Art der Kontakte kann sehr vielfältig sein. Neben dem unmittelbaren, direkten Kontakt mit dem Verband zählen auch indirekte Berührungspunkte, wie beispielsweise die persönliche Weiterempfehlung und Erfahrungsberichte von Dritten zu den

CHECKLISTE ZUR ERSTELLUNG EINES GANZHEITLICHEN KONZEPTE ZUR STEIGERUNG DER MITGLIEDER-ORIENTIERUNG:

- **Analyse der aktuellen Mitgliedersituation** (u. a. Analyse der Entwicklung der Mitgliederzahlen, Messung der Mitgliederzufriedenheit und -bindung, Erfassung der Mitgliederbedürfnisse und -erwartungen),
- **Operationalisierung der angestrebten Mitgliederziele** (z. B. Erhöhung der Mitgliederzahlen, Steigerung der Mitgliederzufriedenheit, Senkung der Fluktuationsquote),
- **Beschreibung der Mitgliederzielgruppe(n)** (z. B. Erstellung von Personas, d. h. Prototypen für potenzielle Mitgliedergruppen mit konkret ausgeprägten Eigenschaften und Leistungserwartungen),
- **Entwicklung einer Mitgliederstrategie** (z. B. Anwendung einer sogenannten Überzeugungsstrategie, d. h. durch inhaltliche Argumentation dokumentiert der Verband seine Fähigkeit, die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitglieder zu erfüllen),
- **Umsetzung konkreter Instrumente und Maßnahmen** (z. B. Steuerung der Weiterempfehlung von Mitgliedern, Angebot einer Mitgliedschaft auf Probe oder auch Qualitätsgarantien zur Akquise neuer Mitglieder).

Member Journey Map mit beispielhaften Kontaktpunkten zum Verband



© Quelle: Stumpf 2021

Touchpoints, die es zu berücksichtigen gilt. Darüber hinaus rücken, abgesehen von den klassischen analogen Kommunikationsinstrumenten (wie z. B. Berichterstattung in den Medien, Messeauftritte, Veranstaltungen usw.), zunehmend auch digitale in den Vordergrund: Die Website des Verbandes, Social-Media-Auftritte, Webinare, Blogs oder auch Podcasts dienen vermehrt als Informationsquellen.

Für ein erfolgreiches Verbandsmarketing stellt sich die Herausforderung, diesen Mix an unterschiedlichsten Kontaktpunkten aus (potenzieller) Mitgliedersicht zu identifizieren und bezogen auf die einzelnen Phasen der Member Journey zu analysieren. Folgende Fragestellungen können dabei hilfreich sein: Wie erfährt ein potenzielles Mitglied von den Aktivitäten des Verbandes? Warum tritt ein potenzielles Mitglied

SEMINAR

DAS MITGLIEDERMARKETING PROFESSIONALISIEREN

Dienstag, 22. Februar 2022, von 10:00 Uhr bis 15:30 Uhr

www.verbaendeseminare.de

Zusammenhalt stärken

nicht dem Verband bei? An welchen Punkten zögert es bei der Entscheidung? Was sind die Gründe für einen Austritt aus dem Verband? Aber auch bei positiv wahrgenommenen Berührungspunkten sollte Feedback eingeholt werden, um Optimierungspotenzial aktiv zu erkennen. In einer sogenannten Member Journey Map kann die Mitgliederreise mit den relevanten Touchpoints abgebildet werden. Dies ermöglicht dem Verbandsmanagement, den Verband aus der Perspektive der Mitglieder zu betrachten und die Mitgliederbeziehung besser zu verstehen. Abbildung 2 stellt beispielhaft eine solche Member Journey Map mit entsprechenden Kontaktpunkten zum Verband dar.

FAZIT

Mitgliederorientierung stellt einen wesentlichen Faktor für den Verbandserfolg dar. Damit Konzepte zur Steigerung der Mitgliederorientierung nicht zu kurz greifen, ist die Implementierung eines ganzheitlichen Marketingsatzes erforderlich, der die Verbandsaktivitäten an den Phasen der Mitgliederbeziehung ausrichtet. Die „Reise der Mitglieder“ bietet hierfür ein geeignetes Instrumentarium, da sich der Fokus des Mitgliedermarketings nicht nur auf die Ansprache und Gewinnung neuer Mitglieder richten, sondern auf eine dauerhafte Mitgliederbindung und -rückgewinnung abzielen soll. Zudem ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass jeder Kontakt mit dem Verband das Entscheidungsverhalten der (potenziellen) Mitglieder prägt. Die Member Journey hilft dem Verband, die Mitglieder besser zu verstehen und den Verband aus Sicht der Mitglieder zu denken. ■

AUTOREN

DR. ASTRID HEILMAIR



ist geschäftsführendes Mitglied des Deutschen Instituts für Vereine und Verbände e. V. (DIVV). Seit über 15 Jahren beschäftigt sie sich mit Fragen des NPO-Managements. So war sie bereits maßgeblich an den beiden deutschlandweiten Erhebungen zum Stand des Managements in Verbänden in den Jahren 2005 und 2019/20 beteiligt.

→ a.heilmair@divv.de

PROF. DR. MARCUS STUMPF



ist Professor für Marketing an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management sowie Vorstandsmitglied des Deutschen Institutes für Vereine und Verbände e. V. (DIVV). Der Verbandsexperte verantwortete u. a. als Geschäftsführer die Markenführung und Vermarktung des zweitgrößten deutschen Sportverbandes. Heute ist er neben seiner Hochschultätigkeit als geschäftsführender Gesellschafter der Verbandsberatung relatio tätig.

→ m.stumpf@relatio-beratung.de



Stiftung&Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing

Herausgegeben vom Deutsches Stiftungszentrum GmbH (DSZ), Erich Steinsdörfer, und dem Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking

eJournal inkl. Infodienst zu neuen Beiträgen mit jeder Ausgabe und Zeitschrift

24. Jahrgang 2021, jährlich 6 Hefte mit je ca. 48 Seiten zuzüglich der Fachbeilage „Rote Seiten“ mit je ca. 16 Seiten, Jahresabonnement € (D) 123,-, ISSN 1438-0617

Die Rahmenbedingungen für die Stiftungswelt haben sich durch die anhaltenden Krisen dramatisch verschärft. Doch gerade jetzt gilt es, neue und digitale Chancen zu ergreifen, die gemeinsamen Kräfte zu bündeln und die Kooperationskultur im zivilgesellschaftlichen Engagement zu stärken. Für diesen spannenden Weg bietet Ihnen die *Stiftung&Sponsoring* vielseitige Impulse und Spezialwissen über das gesamte Spektrum der aktuellen Stiftungsarbeit.

Jetzt gratis testen:

 www.SuSdigital.de/info

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-225 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info