

Zukunftsweisende Verbandsführung – eine Wissenschaftliche Studie

Dorothea Stock

Verbände bilden unter den Organisationen des dritten Sektors eine von der Wissenschaft wenig beachtete Gruppe (Tschirhart & Gazley, 2014). Forschung – sowohl in Deutschland wie auch auf internationaler Ebene – ist tendenziell rar. Zwar gibt es durchaus Studien in Kultur- und Sportorganisationen, Gesundheits- und sozialen Einrichtungen oder religiösen Gruppen – gerade in Deutschland grenzen sich Verbände aber zumeist stark von diesen Nonprofit-Organisationen ab¹. Wirtschafts-, Berufs-, Arbeitgeber- und wissenschaftlich-technische Verbände identifizieren sich stattdessen mit ihren jeweiligen Fachrichtungen und Professionen. Sie stellen den Auftrag, der ihnen von den Mitgliedern qua Satzung erteilt wird, in den Mittelpunkt ihres Wirkens. Das Portfolio verbandlicher Aktivitäten ist breit und beinhaltet Normierung, Aus- und Weiterbildung, Tarifträgerschaft, politische und öffentliche Interessenvertretung, Schaffung, Aufbereitung und Weitergabe relevanter Fachinformationen sowie Vernetzung für die Mitglieder. Im Hinblick auf dieses Spektrum hat das Wirken von Verbänden eine gewichtige sozio-ökonomische Tragweite. Diese Aktivitäten erklären einerseits, warum sich Verbände klar von anderen NPOs abgrenzen und verdeutlichen andererseits, wie überfällig aktuelle Forschung zu Strategie und Entwicklung dieser Organisationen ist.

Stand der Verbandsforschung

Im deutschsprachigen Raum legte Grochla (1959) eine erste Ausarbeitung zu Verbandsaktivitäten vor. Er versteht sie als funktionale Einheiten zur gemeinschaftlichen Erbringung betrieblicher Aufgaben – gewissermaßen sind sie also ein Produkt des kooperativen Outsourcings der beteiligten Unternehmen. In diesem Verständnis hängt die Arbeit des Verbandes wesentlich von der Bereitwilligkeit zur Aufgabenübertragung seitens der Mitglieder ab. Im Gegensatz dazu geht Olson (1965) in seinem wegweisenden Beitrag zur „Logik des Kollektiven Handelns“ davon aus, dass es an Verbänden liegt, ein nützliches Leistungsangebot für Mitglieder zu schaffen. Er wählt eine recht analytische Herangehensweise an diese Herausforderung und klassifiziert Aufgaben von Verbänden in Individual-, Club- und Kollektivleistungen. Nach seinem Verständnis ergibt eine adäquate Kombination dieser Leistungstypen einen Mix, den nutzenabwägende Mitglieder als hinreichend attraktiv für Beitritt und Verbleib im Verband bewerten. Wichtig ist vor allem, dass individuelle und exklusive Vorteile für die Mitglieder die kollektiven Aktivitäten aufwägen, weil beispielsweise von branchenübergreifender Interessenvertretung auch Nicht-Mitglieder profitieren. Ist dieses Verhältnis nicht ausgewogen befeuert der Verband die Gruppe der Trittbrettfahrer, die von kollektiven Errungenschaften profitieren, ohne einen Beitrag zu leisten. Infolge dieser Theorie etabliert sich die rationale Sichtweise auf Mitglieder. Durch die Pluralisierung und Individualisierung der Gesellschaft sollten sich Verbände zunehmend auf Individualleistungen fokussieren, um den Nutzen der Mitgliedschaft monetär messbar zu machen – insbesondere im Hinblick auf kostensensible Unternehmer (Streeck, 1987). Bedingt durch aufkommende neoliberale Strömungen der späten 1980er Jahre wird im dritten Sektor eine generelle Kommerzialisierung konstatiert (Evans, Richmond, & Shields, 2005). Dies hat

¹ Auf internationaler Ebene ist dies nicht der Fall. Hier sind Verbände eine von zwölf definierten Untergruppen von NPOs. Weitere Infos zur etablierten Definition von NPOs sowie zur internationalen Klassifikation finden sich in Salamon and Anheier (1996)

in Verbänden zur Folge, dass Leistungen auch nicht-Mitglieder zu Marktpreisen angeboten werden. Gleichzeitig wird die Ressourcenausstattung gesichert und ausgeweitet.

Diese Sichtweise hat allerdings zwei kritische Punkte. Erstens zeigen uneindeutige Studienergebnisse, dass die analytische Differenzierung von Leistungen kaum ermöglicht Managementempfehlungen abzuleiten. Die Zusammenstellung des Portfolios wirkt sich nicht deutlich messbar auf Mitgliederzufriedenheit oder Verbandswachstum aus (bspw. in Bennett, 2000; Hager, 2014; Young & Berlan, 2021). Zweitens muss der Schwerpunkt auf Individuelleleistungen zunehmend in Frage gestellt werden, weil diese Positionierung den Möglichkeitsraum für einen alternativen Bezug bei anderen Dienstleistern eröffnet. Emotionale Mitgliederbindung, Identifikation und Zugehörigkeit zum Verband rücken dadurch in den Hintergrund. Weitere Studien zu Verbänden betrachten diese als Interessengruppen und fokussieren sich auf Strategien zur Durchsetzung von Positionen in Politik und Gesellschaft. Allerdings werden hier kaum innerorganisationale Abläufe und Verbandsstrukturen berücksichtigt (Binderkrantz, Christiansen, & Pedersen, 2015; Dür & Mateo, 2013).

Studie: Unternehmerische Orientierung in Verbänden

Anstelle bisheriger wissenschaftlicher Zugänge über Leistungen und Aktivitäten sollte der Fokus auf die Geschäftsstelle von Verbänden gelegt werden. Die entscheidende Frage ist: Wie gelingt es, Verbände handlungsfähig, dynamisch und zukunftsweisend zu führen, sodass sich die Organisation immer wieder neu erfindet, Ideen für Mitgliederangebote entwickelt und kontinuierlicher Fortschritt stattfindet? Salsbury macht in seiner „Exchange Theory of Interest Groups“ bereits (1969) den Vorstoß, dass Verbände bzw. Geschäftsführende unternehmerisch agieren sollten – im Hinblick auf wirtschaftlich aktive Verbandsmitglieder ist dies eine ebenso wichtige, wie naheliegende Idee. Das vorliegende Forschungsprojekt greift diesen Gedanken auf und überprüft ihn durch eine empirische Studie unter Geschäftsführenden von Verbänden. Wissenschaftlich bezieht sich die Studie auf das Konzept von Unternehmerischer Orientierung (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996). Hierbei handelt es sich um ein etabliertes Verständnis unternehmerischen Handelns und Führens von bestehenden Organisationen. Unternehmerische Orientierung ist eine übergreifende Kultur- und Führungsausrichtung, die stetige Weiterentwicklung und Erneuerung sicherstellt. In diesem Verständnis grenzt sie sich klar vom bloßen Management bzw. der professionellen Unterhaltung einer Organisation ab, die auf Kontinuität und Stabilität abzielt. Unternehmerische Orientierung zeigt sich in immer neuen Methoden, Prozessen, Aktivitäten und im Entscheidungsverhalten und wird idealerweise auf allen Ebenen und in allen Bereichen ausgelebt. Klassisch wird Unternehmerischer Orientierung anhand von drei Dimensionen definiert (vgl. ebd.): Proaktivität beleuchtet, inwiefern eine Organisation den Status-Quo hinterfragt, zukünftige Herausforderungen antizipiert und neue Anstöße schafft. Innovativität zielt darauf ab, inwiefern eine Organisation immer wieder kreative Ideen hervorbringt, Veränderungen umsetzt und sich weiterentwickelt. Risikobereitschaft bezieht sich darauf, ob eine Organisation große Wagnisse eingeht. Interviews mit Geschäftsführenden von Verbänden geben Anlass, dieses allgemeine Verständnis auf den speziellen Kontext anzupassen (Stock, 2023): Proaktivität sollte zweigeteilt werden und einerseits auf die Organisation, andererseits auf öffentliche und politische Interessenvertretung abzielen. Außerdem sollte die Interaktion mit den Mitgliedern einbezogen werden. Hierbei geht es besonders um die Kompetenz abzuwägen, ob und wann, wie, und in welchem Ausmaß Mitgliedermeinungen bei Verbandsentscheidungen integriert werden sollten.

Anknüpfend an bisherige Einblicke zu Unternehmerischer Orientierung in Unternehmen soll die Studie Aufschluss geben, ob der Erfolg von Verbänden durch diese Managementausrichtung gefördert wird (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009; Soares &

Perin, 2019). In Anlehnung an frühere Studien wird Erfolg durch drei Dimensionen definiert: Mitgliedererfolg beschreibt die Bereitschaft der Mitglieder sich ehrenamtlich zu engagieren (Gruen, Summers, & Acito, 2000). Interessenvertretungserfolg wird anhand von Sichtbarkeit, Einfluss und Vertrauenswürdigkeit des Verbandes im Vergleich zu anderen Organisationen greifbar (Hu & Pang, 2013). Der operative Erfolg zielt darauf ab, mit wie vielen Mitgliedern der Verband in regelmäßigem Austausch steht, bspw. wenn diese Leistungen in Anspruch nehmen oder Veranstaltungen besuchen. Bestandteil ist auch, wie viele Mitglieder ihre Mitgliedschaft erneuern (Gruen et al., 2000).

Schließlich soll geklärt werden, was bei Verbänden Unternehmerische Orientierung bedingt. Anhand der Interviewstudie mit Verbandsgeschäftsführenden kristallisierten sich drei potenziell relevante Aspekte heraus: (1) Das Selbstbild des Verbandes, das den Anspruch an die Ausgestaltung des Satzungszwecks beschreibt. (2) Die Führungsdominanz zwischen der ehrenamtlichen Leitung und der Geschäftsführung. (3) Die verbandliche Aufnahmekapazität von neuen Informationen.

Die Studie testet also folgende Zusammenhänge:

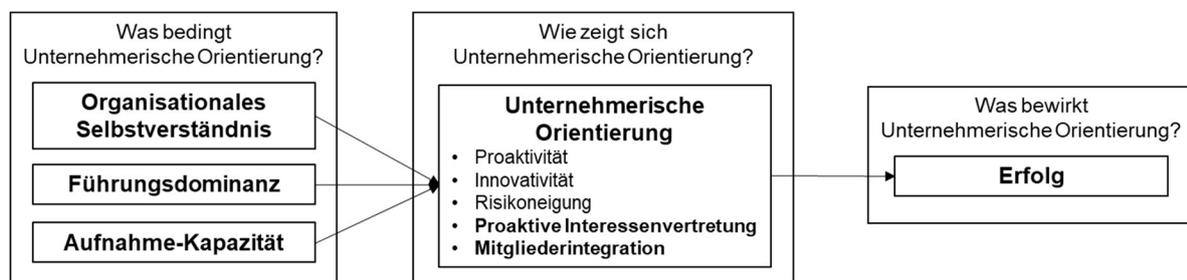


Abbildung 1: Zusammenhänge der Studie

Erhebung und Stichprobe

Die Erhebung wurde im September und November 2022 mit Hilfe eines Online-Fragebogens durchgeführt. Die Verbreitung erfolgte über E-Mailings des Deutschen Institutes für Vereine und Verbände (DIVV), des Deutschen Verbändeforums, Postings und Empfehlungen auf LinkedIn und Twitter und mit Hilfe eines Vortrags auf dem 18. Deutschen Verbändekongress in Berlin. Diese vielen Kanäle wurden gewählt, weil die Teilnahme an der Studie sehr schleppend verlief. Die Ergebnisse können im Zuge dessen nicht in ein Verhältnis zu einer Grundgesamtheit gesetzt werden und sind deshalb nicht repräsentativ. Insgesamt nahmen 77 Geschäftsführende teil (siehe Tabelle 1: Beschreibung der Stichprobe). Darunter klassifizieren sich 32 als Wirtschafts-, 29 als Berufs-, 19 als Arbeitgeber- und 11 als wissenschaftlich-technische Verbände (Mehrfachnennung möglich). Auffällig ist, dass alle Verbandstypen eine diverse Mitgliedschaft mit Unternehmen, Verbänden und Personen aufweisen. Dies bestätigt die in Deutschland übliche Verbandsstrukturierung mit Dach- und Spartengliederungen, sowie Ehren- und Fördermitgliedschaften. Wenig überraschend zeigt der Median der Mitgliederzahlen höhere Werte bei Berufsverbänden und niedrigere Werte bei Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden. Der Median der Mitarbeitenden-Anzahl bestätigt die allgemeine Schätzung, dass Verbandsgeschäftsstellen zumeist eine Teamgröße von 5-15 Personen haben. Die meisten teilnehmenden Verbände haben gemessen am Budget eine mittlere Größe. Auffällig ist, dass wirtschaftliche Einkünfte eher eine untergeordnete Rolle am Gesamtbudget einnehmen. Die Kommerzialisierung scheint in Verbänden also bislang nach wie vor nicht dominant, während andere Mittelzuflüsse, wie Mitgliedsbeiträge eine wichtige Rolle spielen (Ki & Oh, 2018).

Verbandstyp (Mehrfachantwort möglich)	N	Art der Mitglieder (Mehrfachantwort möglich)			Median	
		Unternehmen	Verbände	Personen	Mitgliederzahl	Anzahl Mitarbeitende
N	77	60	33	42	640	8
Wirtschaftsverbände	32	29	15	10	304	8
Berufsverbände	29	18	13	24	1295	12
Arbeitgeberverbände	19	14	12	8	320	8
Wiss.-tech. Verbände	10	9	4	6	441	14

Budget	N=75	Anteil wirt. Einkünfte am Gesamtbudget	N=74
Bis zu 100.000	5	Weniger als 5%	30
100.001-250.000	8	5% - 20%	15
250.001-999.999	21	21%-40%	9
1 Mio. – 5 Mio.	31	41%-50%	10
Mehr als 5 Mio	10	Mehr als 50%	10

Tabelle 1: Beschreibung der Stichprobe

Datenanalyse

Die Daten wurden anhand eines varianzbasierten Strukturgleichungsmodells ausgewertet. Diese nicht-parametrische Datenanalyse liefert auch bei kleineren Stichproben robuste Ergebnisse (Chin & Newsted, 1999). Vor der Berechnung der Pfadkoeffizienten wurden die Reliabilität und Validität der einzelnen Konstrukte ermittelt. Die Werte von Kronbachs Alpha, die kongenerische Reliabilität, die durchschnittlich extrahierte Varianz und die Varianzinflationsfaktoren bewegen sich überwiegend im Idealbereich. Einzelne geringe Abweichungen sind im akzeptablen Ausmaß. Dies trifft auch auf die Diskriminanzvalidität zu, die mithilfe des HTMT-Verfahrens geprüft wurde (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019; Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015; Kock, 2015).

Ergebnisse

Die Prüfdaten der Konstrukte lassen den Rückschluss zu, dass die spezifischen Dimensionen proaktive Interessenvertretung und die Kompetenz der Mitgliederintegration Bestandteil von Unternehmerischer Orientierung von Verbänden sind. Sie erweitern also das klassische Verständnis von Proaktivität, Innovativität und Risikoneigung. Unternehmerische Orientierung zeigt sich entsprechend darin, dass Verbände die eigenen Aktivitäten immer wieder in Frage stellen, Veränderungen in ihrem Umfeld und bei Mitgliedern antizipieren, kontinuierlich neue Ideen entwickeln, Impulse setzen, Wagnisse eingehen und auch unter Unsicherheit handlungs- und entscheidungsfähig sind. Daneben haben sie ein tiefgreifendes Verständnis von Stimmungen, Positionen und Erwartungen ihrer Mitglieder und ein gutes Gespür dafür, welche Aktivitäten und Entscheidungen Integration und Interaktion erfordern. Schließlich unterhalten unternehmerische Verbände eine proaktive Interessenvertretung, mobilisieren Partnerschaften, pflegen Kontakte zu Medien und Politik und prägen dort Meinungen.

Das Strukturgleichungsmodell liefert Einblicke über die Stärke der Zusammenhänge zwischen den Konstrukten (siehe Abbildung 2: Ergebnisse). Die Analyse zeigt, dass Unternehmerische Orientierung den Verbandserfolg fördert. Den höchsten Wert weist der Pfadkoeffizient zum Mitgliedererfolg auf. Dies bedeutet, dass sich die Mitglieder mit dem unternehmerischen Verband identifizieren, bereitwillig Vorstands- und Ehrenämter annehmen und sich als externe Repräsentanten engagieren. Daneben haben unternehmerische Verbände einen hohen Interessenvertretungserfolg und genießen mehr Sichtbarkeit, Vertrauen und Einfluss als andere Organisationen ihres Umfelds. Schließlich interagieren unternehmerische Verbände regelmäßig mit einer Vielzahl der Mitglieder und profitieren von kontinuierlichen Mittelzuflüssen durch Mitgliedschafts-Erneuerungen. Entsprechend haben sie auch operativen Erfolg.

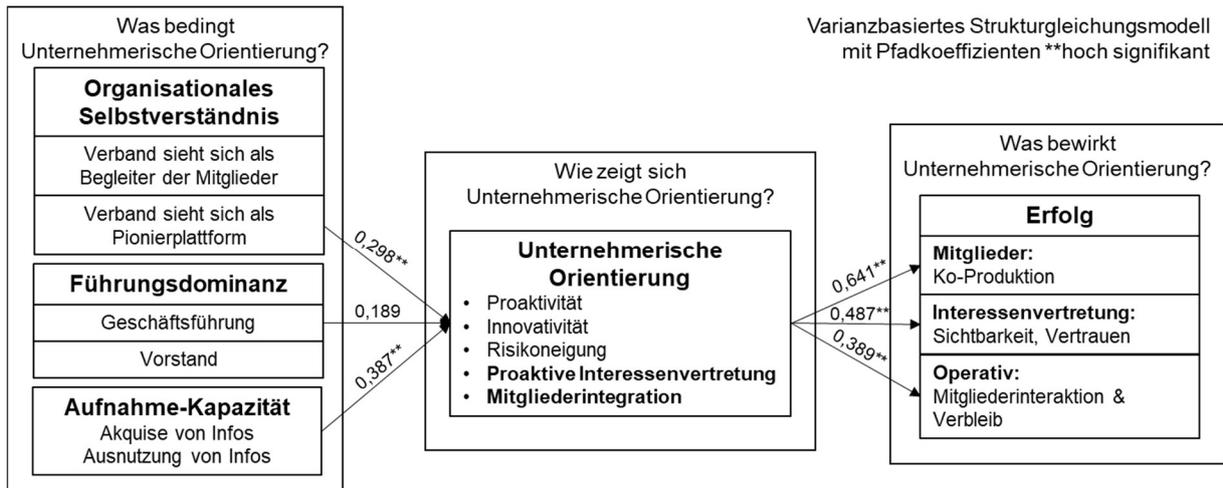


Abbildung 2: Ergebnisse

Die Analyse der Einflussfaktoren auf Unternehmerische Orientierung verdeutlicht Stellschrauben. Zwei von drei Pfadkoeffizienten sind signifikant und zeigen moderate Zusammenhänge. Verbände fördern die Unternehmerische Orientierung ihrer Organisation durch das Selbstverständnis eine Pionier-Plattform zu sein. Dies bedeutet, dass sie nicht nur die Erwartungen ihrer Mitglieder erfüllen und sie bei aktuellen Herausforderungen begleiten wollen. Stattdessen streben sie an, die Zukunftsfähigkeit der Mitglieder zu fördern, ihre Branchen und Professionen voranzubringen und Risiken an ihrer Stelle einzugehen, ein Ort der Inspiration zu sein. Daneben wirkt sich ein hohes Maß an organisationaler Informations-Aufnahmekapazität positiv auf die Unternehmerische Orientierung von Verbänden aus. Dies bedeutet, dass sich alle Team-Mitglieder der Geschäftsstelle dafür verantwortlich fühlen, neue Informationen, Trends und Entwicklungen zu beobachten und in die Verbandsarbeit einbringen. Schließlich zeigt sich, dass die Dominanz der Geschäftsführung Unternehmerische Orientierung insignifikant fördert. Man könnte also interpretieren, dass die verbandlichen Geschicke insbesondere von der hauptamtlichen Führung geprägt, aber dennoch von ehrenamtlichen Leitungsgremien beeinflusst werden.

Exkurs

In der Umfrage wurde über die dargelegten Konstrukte hinaus noch nach der Relevanz einzelner Leistungstypen im Gesamtportfolio des Verbandes gefragt. Als Grundlage für die Gliederung dienen vormalige in Deutschland durchgeführte Studien (Lotz, 2009; Mono, 1995). Dabei zeigte sich, dass die Relevanz der drei Leistungsarten (Individual/ Club/ Kollektiv) nicht mit dem Verbandserfolg korrelieren (siehe Tabelle 2). Der Korrelationskoeffizient zwischen Individualleistungen und Erfolg weist sogar einen insignifikant-negativen Wert auf. Dies lässt

die Vermutung zu, dass ein Schwerpunkt auf Individualleistungen – entgegen der langjährigen Annahme – hinderlich für Mitgliederengagement, Sichtbarkeit, Vertrauen und Einfluss in der Interessenvertretung und für den operativen Erfolg des Verbandes sein könnte. Diese Vermutungen müssen jedoch in zukünftigen Studien bestätigt werden.

	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. Individualleistungen	44,01	19,9					
2. Club-Leistungen	21,5	14,2	-.338**				
3. Kollektivleistungen	34,46	19,6	-.720**	-.283*			
4. Mitglieder-Erfolg	4,86	1,28	-0,102	0,135	0,000		
5. Interessenvertretungs-Erfolg	5,51	0,96	-0,090	-0,179	0,220	.448**	
6. Operativer Erfolg	70,98	17,54	-0,051	-0,134	0,095	.233*	.378**

Tabelle 2: Leistungstypen und Erfolg

Implikationen für die Praxis

Aus den Erkenntnissen dieser Studie lassen sich praktische Managementempfehlungen ableiten. Erstens sollten Verbände ihr Selbstverständnis klären und ihre Organisationen auf die Zukunftsfähigkeit ihrer Mitglieder bzw. als Pionierplattform ausrichten. Dabei sollten sie bestrebt sein, Vorlagen für ihre Mitglieder zu entwickeln, Forschungsprojekte durchzuführen und Austausch zu fördern. Zweitens sollten sie die Beziehung zwischen dem Vorstand und der Geschäftsführung definieren. Auch wenn sich beide Instanzen die Führungsverantwortung teilen, ist das Hauptamt für die Gestaltung verbandlicher Aktivitäten zuständig. Präsidium und Vorstand sollten sich als Sparringspartner und Berater einbringen. Drittens sollte sich die Geschäftsstelle dafür einsetzen neue Informationen und Wissen zu erwerben und zu nutzen. Im Idealfall engagiert sich das gesamte Team und alle Mitarbeitenden suchen ständig nach neuen Impulsen, tauschen sich mit Mitgliedern aus, besuchen Veranstaltungen und beobachten Trends.

Um Unternehmerische Orientierung zu fördern, sollten sich Verbände nicht auf traditionelle Routinen verlassen, sondern mutig ihre Aktivitäten, Leistungen, Prozesse und Netzwerkverbindungen in Frage stellen. Dies sollte nicht unbedingt zu einer radikalen Abschaffung der bestehenden Strukturen führen, sondern vor allem zum Aufbrechen von Gewohnheiten und eingefahrenen Strukturen. Deshalb sollten Verbände ihre Organisation als dynamisch und kontinuierlich entwickelnd begreifen. Iterative Anpassungen von Dienstleistungen, Aktivitäten und Projekten sollten immer wieder auf allen Ebenen der Geschäftsstelle durchgeführt werden. Alle Mitarbeitenden, Ausschüsse, Mitglieder und Partner sollten ermutigt werden, Verbesserungen bei Methoden, Prozessen und Ansätzen zu initiieren. Im Hinblick auf Interessenvertretung sollten Verbände kontinuierlich Trends und politische Entwicklungen beobachten, um Strömungen frühzeitig zu erkennen. Falls erforderlich, sollten sie Fachwissen und Expertise bereitstellen, bevor es angefordert wird, Positionen veröffentlichen, bevor es zu Kritik an ihren Mitgliedern kommt, und Verbündete finden, um ihre Legitimation zu erhöhen. Darüber hinaus sollten sie sich bei mutigen Aktivitäten und Aktionen nicht vor Risiken, Unsicherheiten bei der Entscheidungsfindung und Auseinandersetzungen mit einzelnen Mitgliedern fürchten. Verbände sollten diese Bedingungen als Teil ihrer täglichen Arbeit begreifen. Schließlich sollten sie ein klares Bild von den Erwartungen, Einstellungen und (individuellen) wunden Punkten ihrer Mitglieder haben.

Dies hilft dabei abzuwägen, ob eine Position oder Entscheidung den Einbezug des Vorstands, der Ausschüsse oder der Mitglieder erfordert, welche Informationen jeweils bereitgestellt werden müssen und wie die Interessen schlagkräftig gebündelt werden können. Damit sind sie handlungsfähig, effizient und schlagkräftig.

References

- Bennett, R. J. (2000). The Logic of Membership of Sectoral Business Associations. *Review of Social Economy*, 58(1), 17–42. <https://doi.org/10.1080/003467600363093>
- Binderkrantz, A. S., Christiansen, P. M., & Pedersen, H. H. (2015). Interest Group Access to the Bureaucracy, Parliament, and the Media. *Governance*, 28(1), 95–112. <https://doi.org/10.1111/gove.12089>
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307–341). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Dür, A., & Mateo, G. (2013). Gaining access or going public? Interest group strategies in five European countries. *European Journal of Political Research*, 52(5), 660–686. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12012>
- Evans, B., Richmond, T., & Shields, J. (2005). Structuring Neoliberal Governance: The Nonprofit Sector, Emerging New Modes of Control and the Marketisation of Service Delivery. *Policy and Society*, 24(1), 73–97. [https://doi.org/10.1016/S1449-4035\(05\)70050-3](https://doi.org/10.1016/S1449-4035(05)70050-3)
- Grochla, E. (1959). *Betriebsverband und Verbandbetrieb : Wesen, Formen und Organisation der Verbände aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Veröffentlichungen des Instituts für Industrieforschung der Freien Universität Berlin*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. (2000). Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34–49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.3.34.18030>
- Hager, M. A. (2014). Engagement Motivations in Professional Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 39–60. <https://doi.org/10.1177/0899764013502582>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hu, Y., & Pang, X. (2013). Social Entrepreneurial Orientation and Performance of Nonprofit Organizations: An Empirical Study. *Journal of Applied Science*, 13(9), 3989–3994.
- Ki, E.-J., & Oh, J. (2018). Determinants of donation amount in nonprofit membership associations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23, 1–9. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1609>
- Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>

- Lotz, U. (2009). *Individualisierung von Kollektivleistungen: Strategische Optionen für Wirtschaftsverbände*. München, Univ., Diss., 2008 (1. Aufl. 2008). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9926-9>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*. (Vol. 21, No. 1), 135–172.
- Mono, M. (1995). *Verbandsmarketing: Ausgestaltung der Marketing-Instrumente von Wirtschaftsverbänden*. Zugl.: Freiburg (Breisgau), Univ., Diss., 1993 (2., aktualisierte Aufl.). *Gabler Edition Wissenschaft*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Gabler.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *"The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996*. (Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project). Baltimore.
- Salisbury, R. H. (1969). An Exchange Theory of Interest Groups. *Midwest Journal of Political Science*, 13(1).
- Soares, M. d. C., & Perin, M. G. (2019). Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 143–159. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0014>
- Stock, D. M. (2023). *Entrepreneurial orientation in nonprofit organizations and associations : characteristics, antecedents, and effects*. Université de Fribourg, Suisse.
- Streeck, W. (1987). Vielfalt und Interdependenz. *Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, 39(3), 471–495.
- Tschirhart, M., & Gazley, B. (2014). Advancing Scholarship on Membership Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2_suppl), 3S-17S. <https://doi.org/10.1177/0899764013517052>
- Young, S., & Berlan, D. (2021). We are not all the same: what motivates individuals to be members of professional associations varies by sector. *Voluntary Sector Review*, 12(3), 413–438. <https://doi.org/10.1332/204080521X16125404492343>

Dr. Dorothea Maria Stock studierte BWL für Stiftungen und Verbände sowie Wirtschaftspsychologie mit Schwerpunkt auf nachhaltiger Unternehmensführung. Sie promovierte am Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Fribourg zu unternehmerischer Orientierung von Verbänden und NPOs. Parallel arbeitet sie seit Anfang 2019 beim Deutschen Verbände Forum und ist Redaktionsmitglied des Verbändereport.

Die Studie wurde in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Markus Gmür, Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), und Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH, umgesetzt.