



## **16. Verbände-Barometer 2018**

Ergebnisse einer Umfrage unter deutschen Verbänden  
im Dezember 2018

Auf Anfrage ist eine Präsentation der  
Ergebnisse bei Gremientagungen  
und Versammlungen möglich.

2K-verbandsberatung  
Fehrsweg 20  
22335 Hamburg  
Tel.: 040 – 4711 4027  
Fax: 040 – 4711 4028

[www.2K-verbandsberatung.de](http://www.2K-verbandsberatung.de)  
[info@2K-verbandsberatung.de](mailto:info@2K-verbandsberatung.de)

# I. Inhaltsverzeichnis

<b>Verbände-Barometer 2018</b> -----	<b>1</b>
<b>I. Inhaltsverzeichnis</b> -----	<b>2</b>
<b>II. Einleitung</b> -----	<b>4</b>
<b>III. Einzelergebnisse</b> -----	<b>6</b>
a) Der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018-----	6
b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018-----	8
c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018-----	10
d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018-----	12
e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018-----	14
f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018-----	16
g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018-----	18
h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018-----	20
i) Der Organisationsgrad 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018--	22
j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018-----	24
k) Die Bedeutung des QM (auch ohne Zertifizierung) 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018-----	26
l) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018-----	28
m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018-----	30
n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018-----	32
o) Die aktive Nutzung von Social Media wie Facebook, Twitter, Xing, usw. als Kommunikationswege 2018 sowie im Vergleich zu 2013, 2015, 2017 und 2018-----	34
<b>IV. Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände</b> -----	<b>36</b>
a) Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände-----	36
b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, nach dem Organisationsgrad der Verbände-----	39
c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände-----	42

d) Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände-----	45
e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	48
f) Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	51
g) Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände-----	54
h) Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	57
i) Vergleich der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	60
j) Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	63
k) Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	66
l) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	69
<b>V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen -----</b>	<b>72</b>
a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung -----	72
b) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung -----	75
c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung-----	78
d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung -----	81
e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur -----	84
f) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur -----	87
g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur -----	91
h) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Social Media und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung-----	94
i) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Social Media und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung-----	96
j) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Social Media und dem Organisationsgrad der Verbände-----	98
<b>VI. Fazit -----</b>	<b>100</b>

## II. Einleitung

Nachfolgend präsentieren wir Ihnen die diesjährigen Ergebnisse des seit 2003 alljährlich von uns, der 2K-verbandsberatung, durchgeführten „**Verbände-Barometers**“.

Hierbei handelt es sich um eine Umfrage insbesondere unter deutschen, nationalen Wirtschafts- und Sozialverbänden im November/Dezember 2018. Selbstverständlich steht es auch allen anderen Verbänden offen, sich daran zu beteiligen. Wir freuen uns über jeden Teilnehmer. Den Fragebogen stellen wir jedes Jahr auf unserer Homepage [www.2K-verbandsberatung.de](http://www.2K-verbandsberatung.de) zum Download bereit. Sie können uns auch anrufen oder uns eine Mail schicken, dann senden wir Ihnen den Fragebogen gerne zu.

Gefragt wurde nach Bewertungen zu Fragen des Verbandswesens für das Jahr 2018. Es handelt sich bei den Fragen um die gleichen wie im letzten „Verbände-Barometer“.

Es ist eines der Ziele des „Verbände-Barometers“, einen Trend, eine langfristige Entwicklung aufzuzeigen. Aus diesem Grund haben wir Ihnen in **Kapitel III** nicht nur die aktuellen Zahlen für 2018, sondern auch die Zahlen aus 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018 zum Vergleich gegenübergestellt.

Hierbei berücksichtigen Sie bitte, dass die Prozentzahlen eingeschränkt vergleichbar sind, da nicht exakt die gleiche, aber doch ähnliche Zahl an Verbänden in beiden Jahren teilgenommen hat.

In **Kapitel IV** finden Sie Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände ausgewertet.

Um Ihnen ein umfassenderes Bild der Verbandslandschaft zu vermitteln, haben wir einige betrachtenswerte und aussagefähige Querauswertungen vorgenommen. Die Vergleiche der Ergebnisse aus Querauswertungen finden Sie im **Kapitel V**.

In **Kapitel VI** wird ein Fazit gezogen.

Ergänzend hierzu finden Sie im Internet auf unserer [Homepage](#) auch alle weiteren Ergebnisse und Zahlen, die wir ausgewertet haben auf einzelnen Charts.

Wir danken allen Mitarbeitern der Verbände, die sich die Mühe gemacht haben, den Fragebogen zu beantworten und besonders denjenigen, die sich nun bereits seit mehreren Jahren regelmäßig beteiligt haben. Und denken Sie daran: Das nächste „Verbände-Barometer“ kommt bestimmt! Durch eine regelmäßige Teilnahme ermöglichen Sie das Aufzeigen von Trends und Entwicklungen.

Wie immer freuen wir uns über Ihre Anregungen, Ergänzungen und Fragen, die Sie uns gerne mitteilen können.

Selbstverständlich können Sie die Zahlen und Diagramme in Ihrem Verband verwenden. Dabei wäre es nett, wenn Sie uns als Quelle angeben würden.

Zum Schluss noch zwei Hinweise:

Nicht alle Prozentzahlen ergeben zusammen immer genau 100%. Ein Grund hierfür sind Rundungen, ein anderer, dass wir die Kategorie „o.A.“ also ohne Angabe, aus Gründen der Übersichtlichkeit weggelassen haben, wofür wir um Ihr Verständnis bitten.

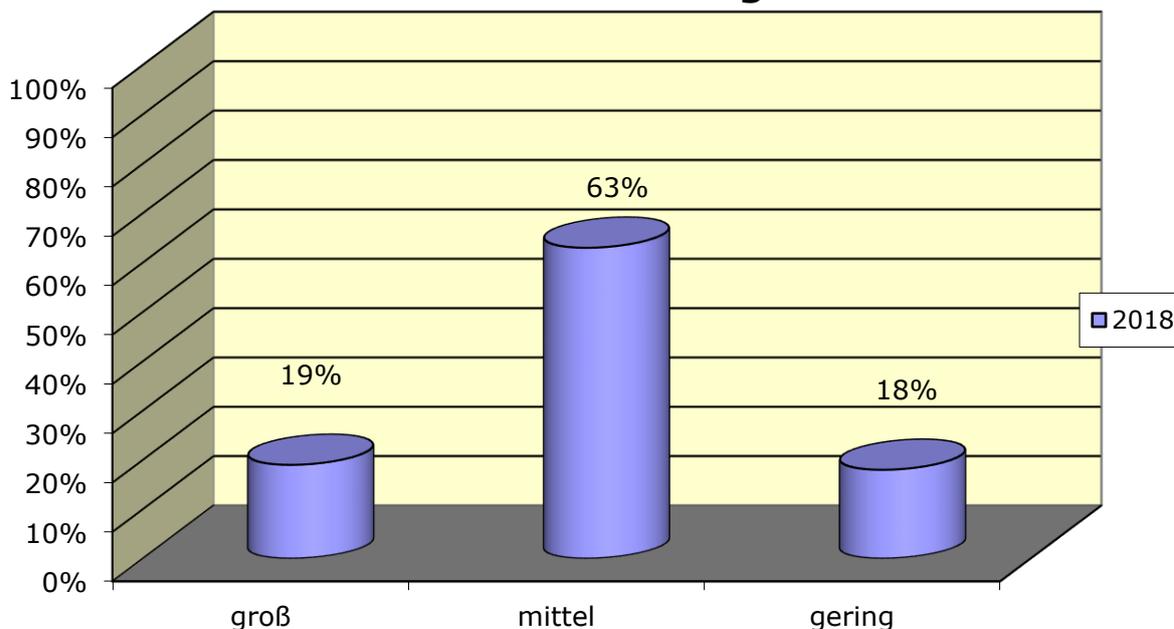
Wie bereits im vergangenen Jahr haben wir nicht nur Wirtschaftsverbände befragt, sondern auch Verbände aus den Bereichen: Sport, Wissenschaft, Kultur und Soziales.

Ihre 2K-Verbandsberatung  
Karen Konopka & Heiko Klages

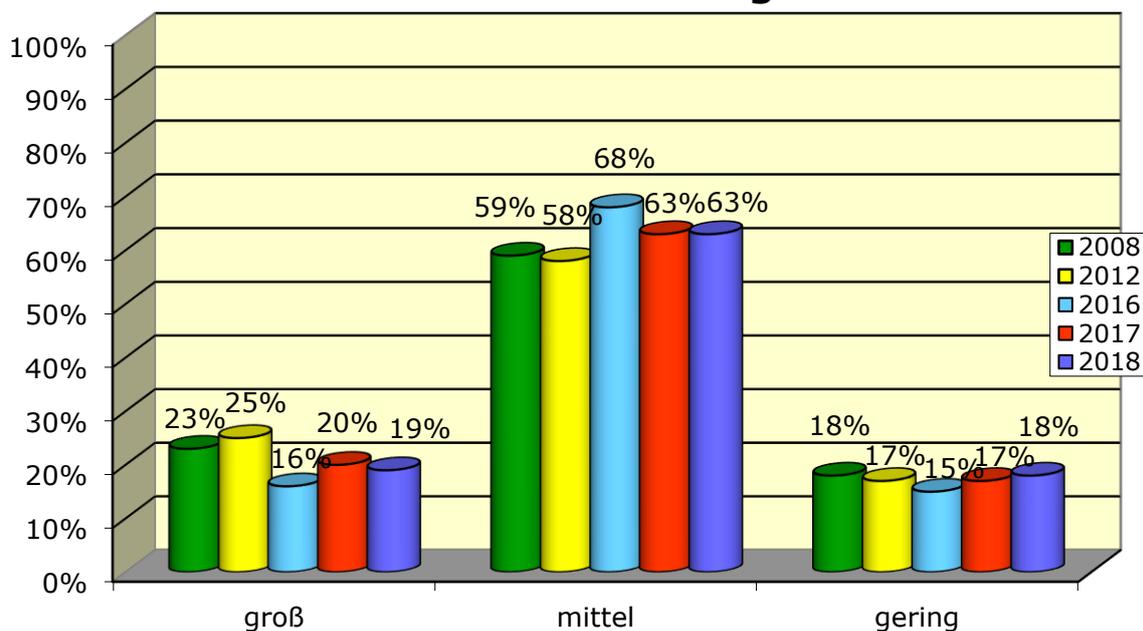
### III. Einzelergebnisse

**a) Der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018**

**Der Einfluss der Verbände auf die nationale Politik und Verwaltung ist...**



**Der Einfluss der Verbände auf die nationale Politik und Verwaltung ist...**



Es bleibt dabei: Lobbying ist die Hauptaktivität der Verbände. 1/5 der befragten Verbände meint, dass ihr Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung „groß“ ist, was generell seit Jahren eine ziemlich geringe Zahl ist, besonders, wenn man sie mit dem Wert von 32% im Jahr 2004 vergleicht.

Die deutliche Mehrheit von 63% schätzt ihren Einfluss als „mittel“ ein. Der „gefühlte“ Einfluss auf die Politik ist also nicht stark ausgeprägt. Dennoch betonen Politiker stets, dass Verbände und deren Wissen wichtig und unerlässlich sind. In der Öffentlichkeit wird gerne von Deutschland als einem Verbändestaat gesprochen, in dem die Verbände übermäßigen Einfluss auf die Politik nehmen. Es stellt sich die Frage: Gibt es eine Diskrepanz zwischen „gefühltem“ und „realem“ Einfluss?

Allerdings fühlen sich auch nur 18% wenig oder gar nicht berücksichtigt. Dieser Wert hält sich seit Jahren.

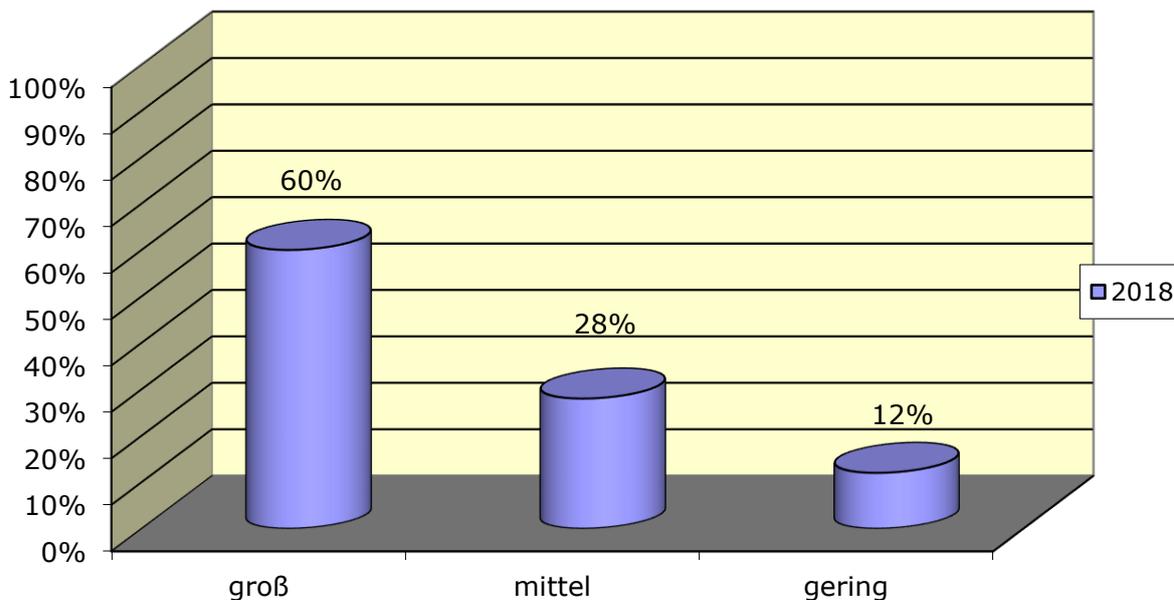
Vergleicht man die Zahlen von 2008 bis 2016, ist festzustellen, dass der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung der Verbände insgesamt leicht zurückgegangen ist, in den letzten Jahren aber stabil bleibt.

Der Schwerpunkt im Bereich des Lobbyings liegt nach wie vor eindeutig bei einem „mittleren“ Einfluss.

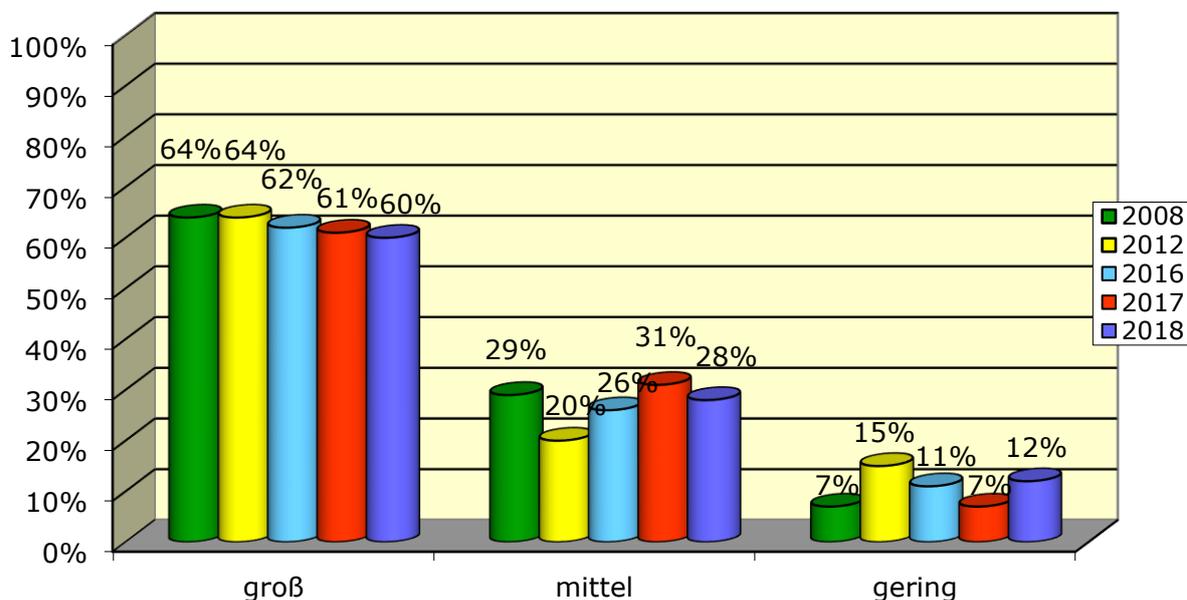
Interessanterweise stehen dagegen die Aussagen der Politiker, die stets die Bedeutung des fachlichen Inputs seitens der Verbände hervorheben. Offensichtlich besteht hier eine Diskrepanz der jeweiligen Wahrnehmungen zu diesem Thema oder es handelt sich dabei um politisches „Schönreden“.

**b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018**

**Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, ist...**



**Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten ist...**



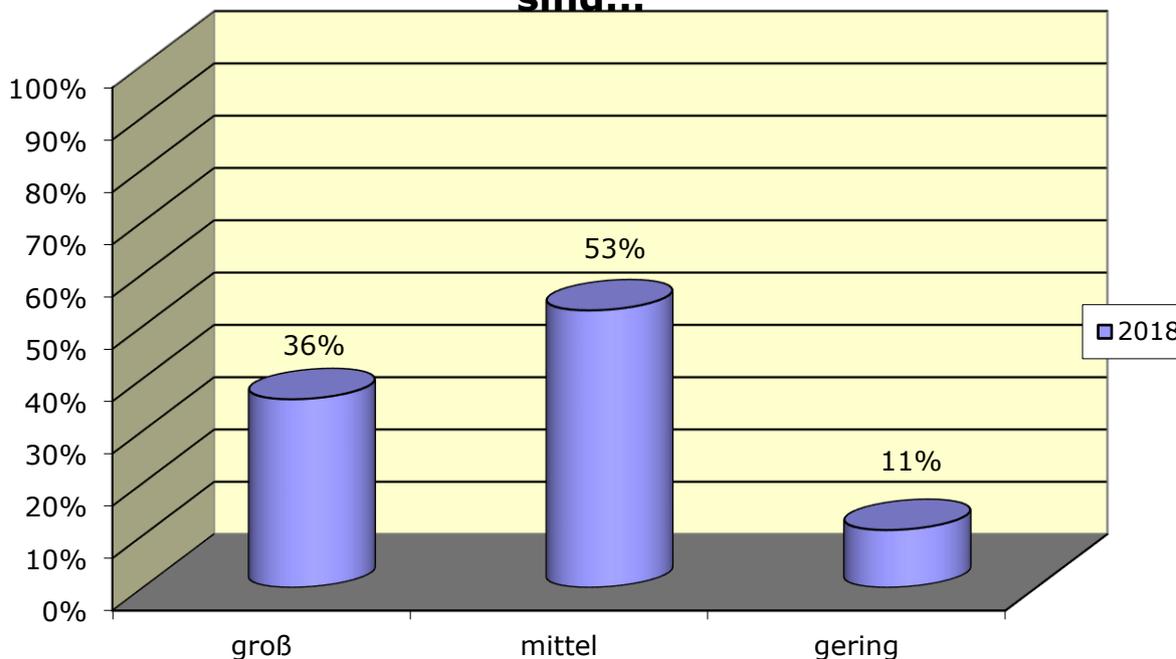
Nach wie vor bleibt es wie in den Vorjahren: Die Notwendigkeit, sich an den jeweiligen europäischen Dachverbänden zu beteiligen, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können, wird von einer deutlichen Mehrheit von 60% als „groß“ angesehen. Damit bewegt sich der Wert seit Jahren auf fast identischem Niveau. Entsprechend ändern sich die Werte derer, für die dieses Thema nur von „mittlerer“ (28%) und „geringer“ (12%) Bedeutung ebenfalls kaum, der Anteil der Verbände, die dem europäischen Thema nur „geringe“ Bedeutung zuweist, ist allerdings erstmals wieder angestiegen (um +5%).

Die Krise, in der sich die EU seit einiger Zeit befindet, zu der nun auch noch der anstehende „Brexit“ Großbritanniens gekommen ist, schlägt sich also nicht wesentlich in den Umfrageergebnissen nieder. In Deutschland findet offensichtlich bei den Verbänden keine Abkehr von der EU statt. Das Thema „Europa“ bleibt in allen Bereichen nach wie vor stark vertreten.

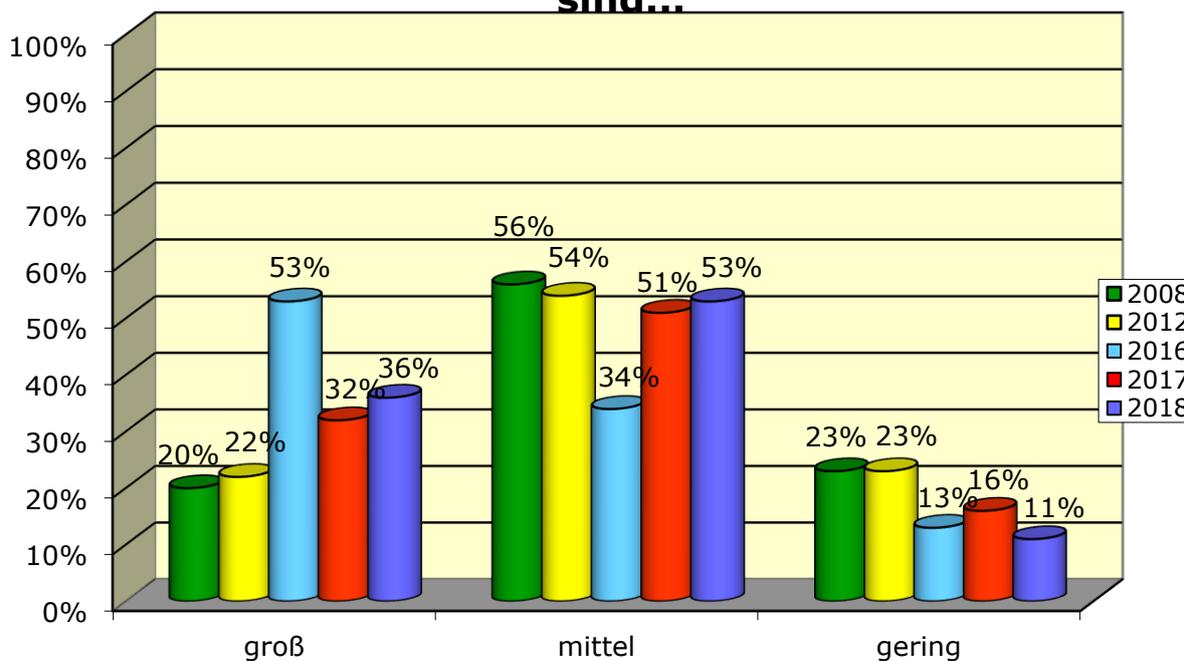
Bedacht werden sollte, dass in Branchen und Bereichen, die keinen oder nur einen geringen Bezug zu Europa haben, verständlicherweise die Bedeutung der Beteiligung als „gering“ angesehen wird.

**c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018**

**Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung sind...**



**Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung sind...**



Bei dieser Frage zeigt sich nach den drastischen Veränderungen 2016 eine Konsolidierung der Situation. Nachdem der Wert bei Verbänden mit „großen“ finanziellen Problemen 2016 auf 53% angestiegen und 2017 wieder deutlich auf 32% abgesunken war, ergab sich in diesem Jahr lediglich ein geringer Anstieg um 4% auf 36%.

Einen leichten Anstieg gab es ebenfalls bei Verbänden mit „mittleren“ Problemen, deren Wert nun bei 53% liegt (+2%) gibt. Der Wert bei Verbänden mit „geringen“ Finanzierungsproblemen sank entsprechend um 5% auf nur noch 11%.

Aktuell hat gut die Hälfte (53%) der Verbände „mittlere“ Probleme bei der Finanzierung, ein Drittel (36%) bewertet diese als „groß“ und ein sehr geringer Teil (11%) hat hier „geringe“ Probleme.

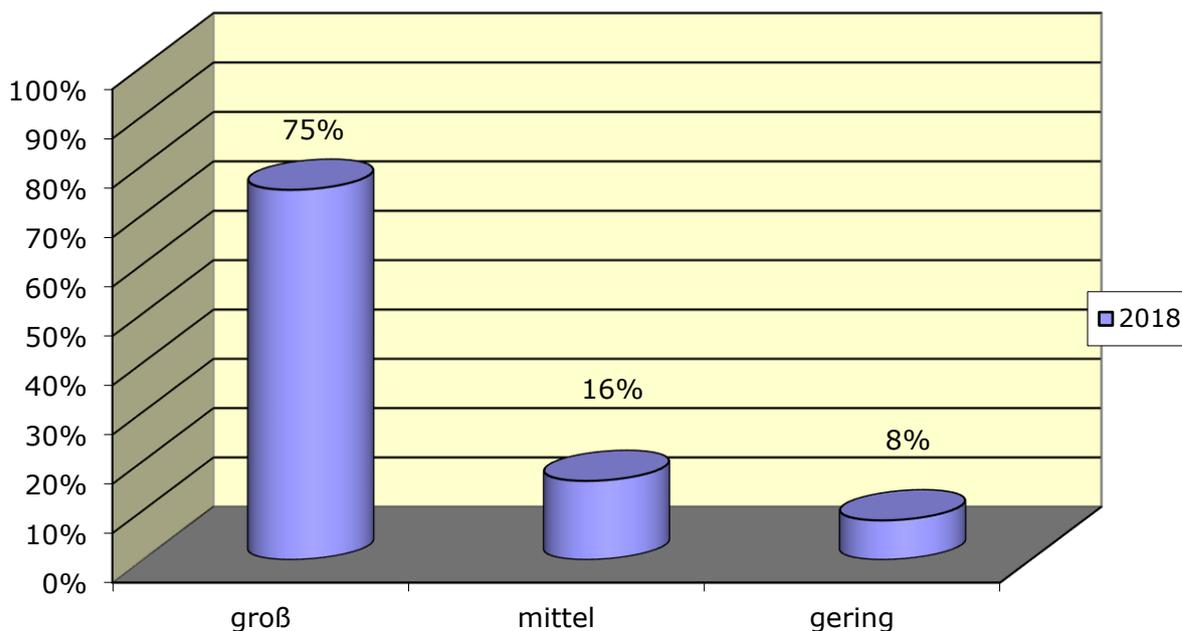
Grund für die starke Verbesserung der finanziellen Situation der Verbände im Jahr 2017 könnten gestiegene die Mitgliederzahlen sein. Auch die konjunkturelle Lage der deutschen Wirtschaft könnte ein Grund sein oder aufgrund der sich stark verändernden Situation in der EU sowie der Parteienlandschaft könnten sich die Verbände als „sicherer Hafen“ profilieren. Eine gemeinschaftliche Vertretung der Interessen durch Verbände könnte notwendiger erscheinen.

Es könnten aber auch Einnahmen z.B. durch Steigerungen im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb oder der Akquisition von Fördermittel gesteigert worden sein.

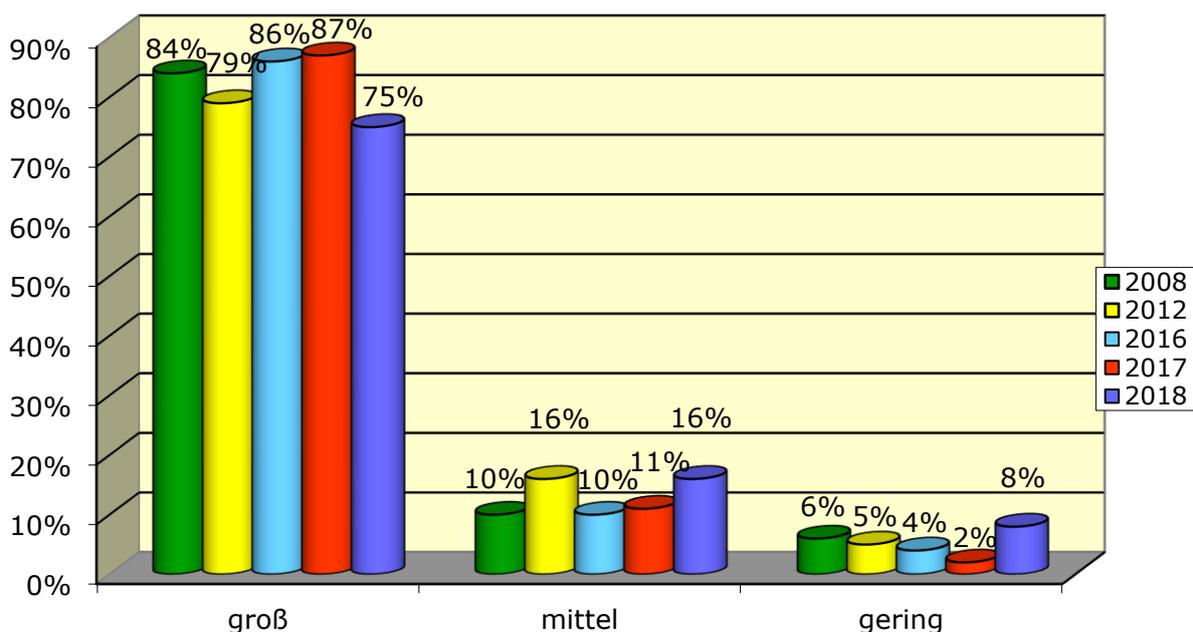
Es bleibt auf alle Fälle positiv festzustellen, dass sich die finanzielle Situation konsolidiert und nicht weiter verschlechtert hat.

**d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018**

**Die Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung ist...**



**Die Bedeutung der Mitgliedsbeiträge für die Verbandsfinanzierung ist...**



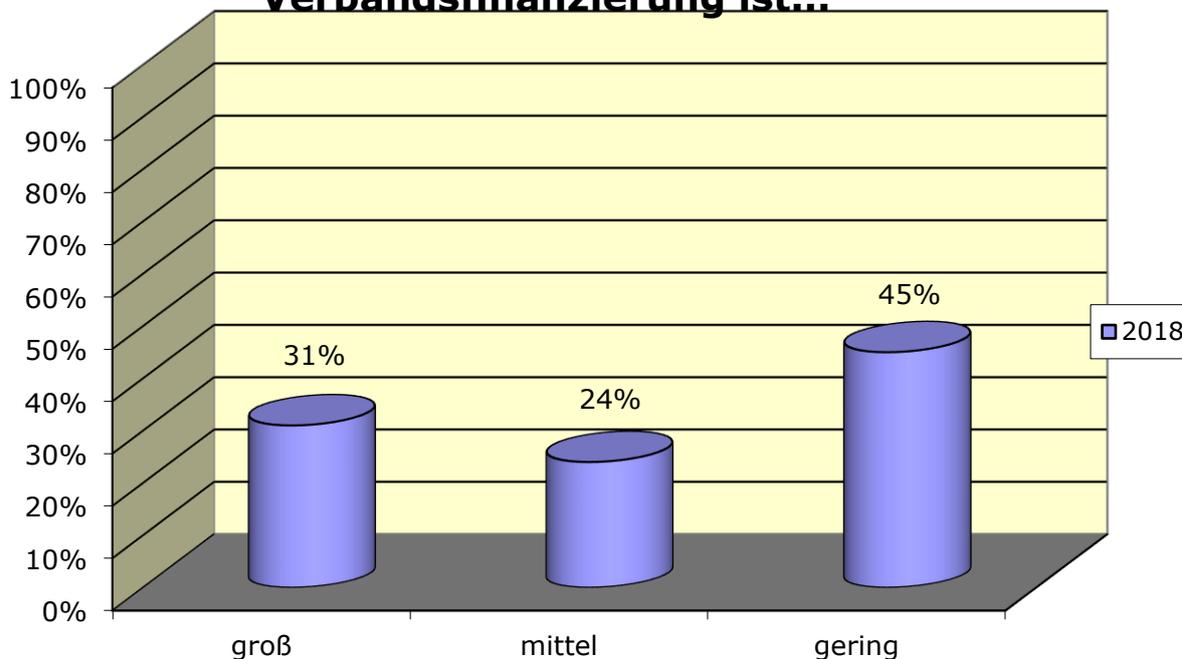
Nach wie vor waren, sind und bleiben Mitgliedsbeiträge die wichtigste Einnahmequelle für die Verbände. Ihre Bedeutung pendelt im Laufe der vergangenen Jahre auf und ab, meistens in den 80er-%. Allerdings sank ihre Bedeutung in diesem Jahr erstmal deutlich darunter: 2018 lag ihr Wert bei 75%, was einen Rückgang von 12% bedeutet. Mitgliedsbeiträge sind nach wie vor die tragende Säule bei der Verbandsfinanzierung, allerdings mit klar erkennbaren Abstrichen, Es bleibt abzuwarten, ob sich dieser Trend fortsetzt oder es sich um einmaligen Ausrutscher handelt.

Entsprechend schwanken die Werte in den beiden anderen Kategorien.

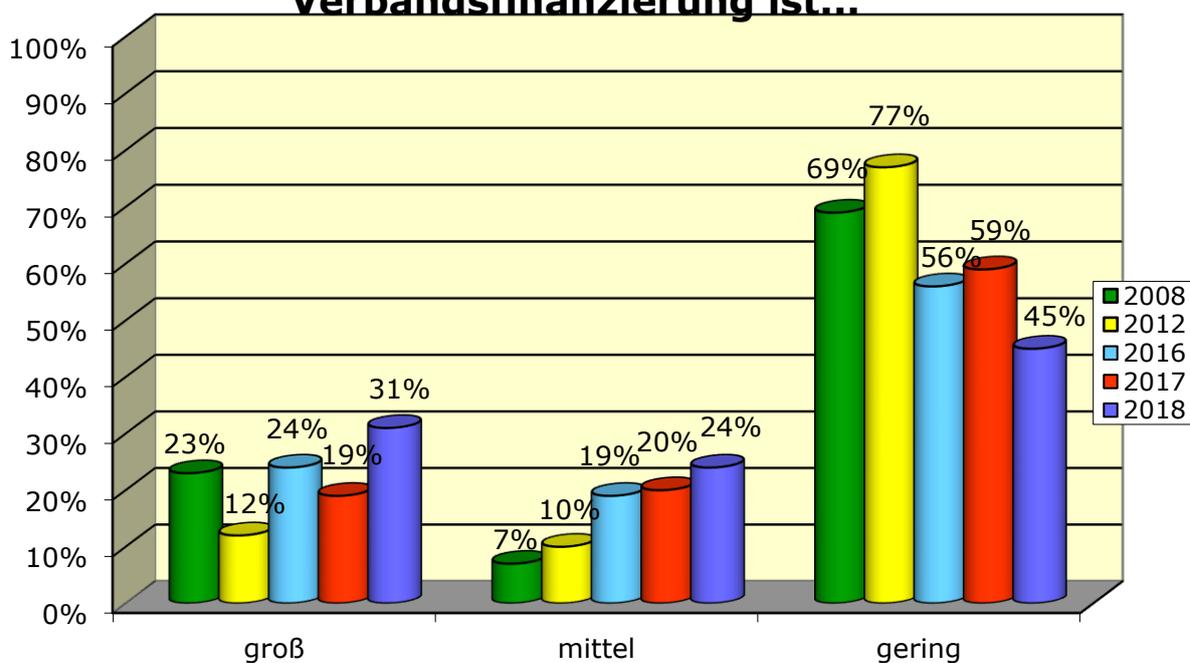
Es stellt sich die Frage, ob die Mitgliedsbeiträge, die eine derart wichtige Rolle bei der Finanzierung von Verbänden spielen, auch entsprechend erhöht werden. Maßstäbe hierfür könnten z.B. die Inflationsrate, Ausgleich sinkender Mitgliederzahlen und sinkender Zinseinnahmen oder Anpassung an erweitertes Serviceangebot sein.

**e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018**

**Die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung ist...**



**Die Bedeutung der Fördermittel für die Verbandsfinanzierung ist...**



In diesem Jahr konnte sich den Trend der letzten Jahre weiter fortsetzen und sogar noch deutlich an Fahrt gewinnen. Immer noch ist die Bedeutung von Fördermitteln bei der Verbandsfinanzierung mit 45% „geringer“ Bedeutung von untergeordneter Rolle, holen aber auf. So lag der Wert 2017 noch bei 59%, was einen Rückgang von 14% ausmacht

Fast entsprechend ist der Wert bei einer „großen“ Bedeutung um 12% auf 31% angestiegen, d.h. für ein Drittel der teilnehmenden Verbände stellen Fördermittel einen wichtigen Bestandteil ihrer Finanzen dar.

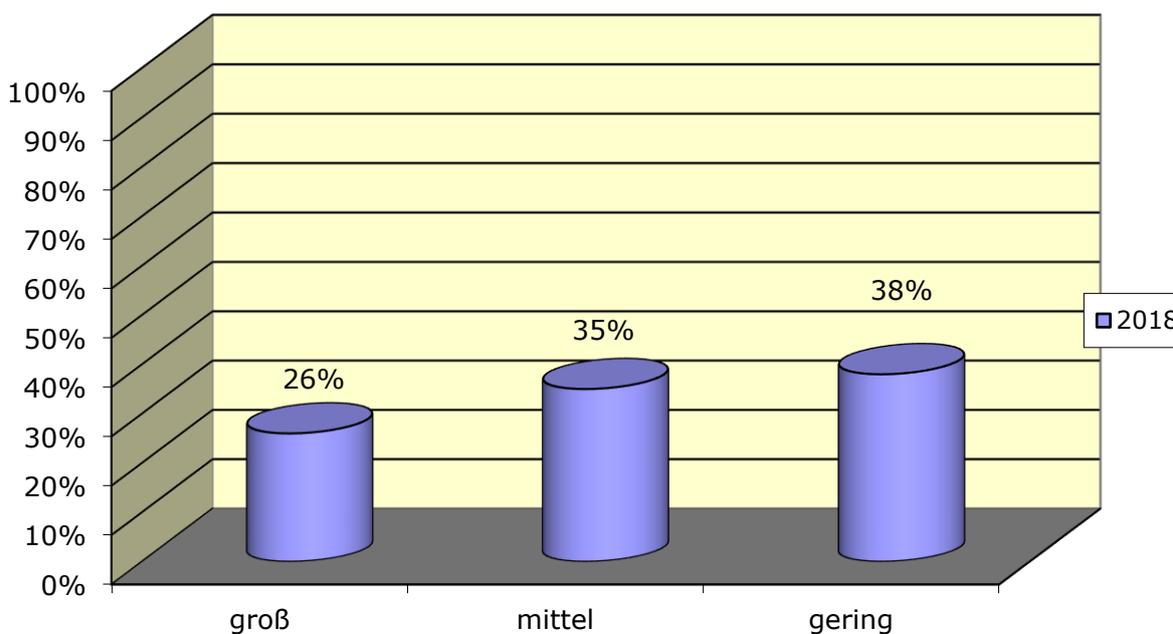
Der Wert bei der „mittleren“ Bedeutung hat sich mit +4% auf 24% auch nach oben entwickelt.

Die Bedeutung der Fördermittel könnte zur Konsolidierung der Finanzsituation bei den Verbänden beigetragen haben.

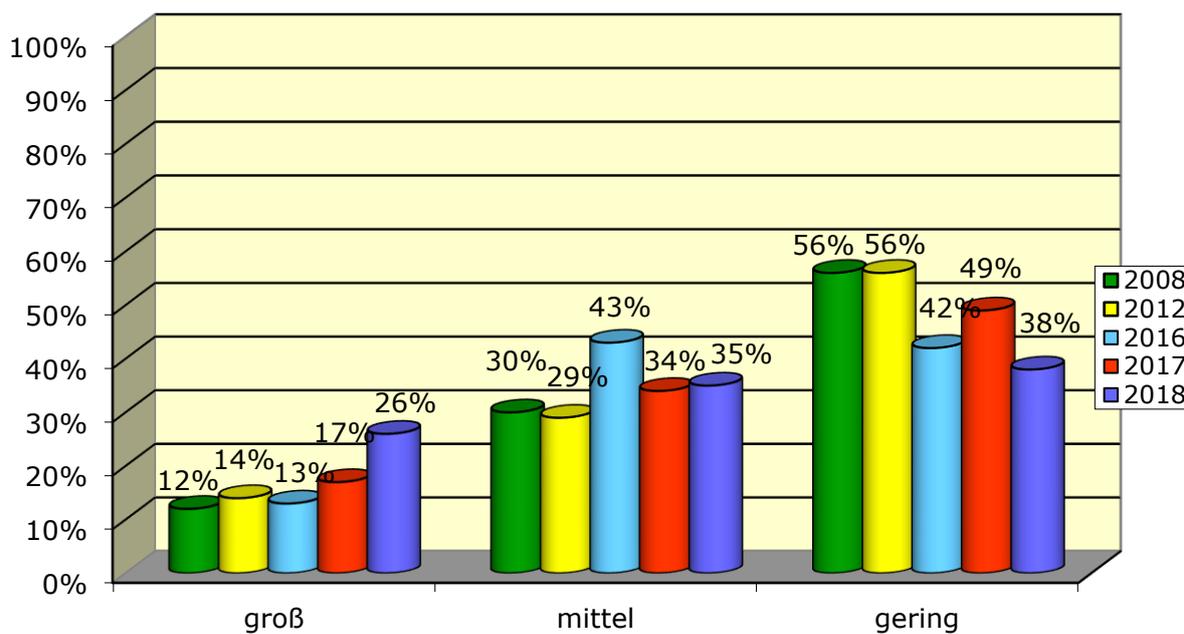
Nichtsdestotrotz bleibt klar, dass die Verbände insgesamt nach wie vor auf Eigeninitiative beim Finanzmanagement anstelle externer Förderung setzen.

**f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018**

**Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung ist...**



**Die Bedeutung der Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung ist...**



89% der befragten Verbände haben „große“ und „mittlere“ Probleme bei der Finanzierung, so nahm auch die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zu. So bewerteten 26% der Befragten ihre Bedeutung als „groß“ (+7%) und 35% (+1%) als „mittel“. Entsprechend sank der Wert bei der „geringen“ Bedeutung um klare 11% auf nur noch 38%, was ein neuer Tiefststand darstellt. Dienstleistungen gegen Entgelt werden demnach nunmehr verstärkt als adäquates Mittel zur Steigerung der Einnahmen angesehen. Es bleibt zu beobachten, ob der Trend anhält oder die Werte in den nächsten Jahren wieder absinken.

Das Thema Dienstleistungen gegen Entgelt wirft über die Jahre ein geteiltes Echo: Die eine Hälfte nutzen sie, die andere nicht.

Worin könnte die nach wie vor verhaltene Nutzung von Dienstleistungen gegen Entgelt begründet sein?

Werden die falschen Services am Bedarf vorbei angeboten?

Mangelt es an der Qualität der Leistung?

Ist der Preis nicht marktfähig?

Greift das Marketing nicht? Ist die Abgrenzung zu Drittanbietern nicht klar genug?

Oder ist das Mitglied generell nicht in ausreichendem Maße bereit, über den Beitrag hinaus zusätzliche finanzielle Mittel auswenden zu müssen, um alle

Verbandsleistungen nutzen zu können?

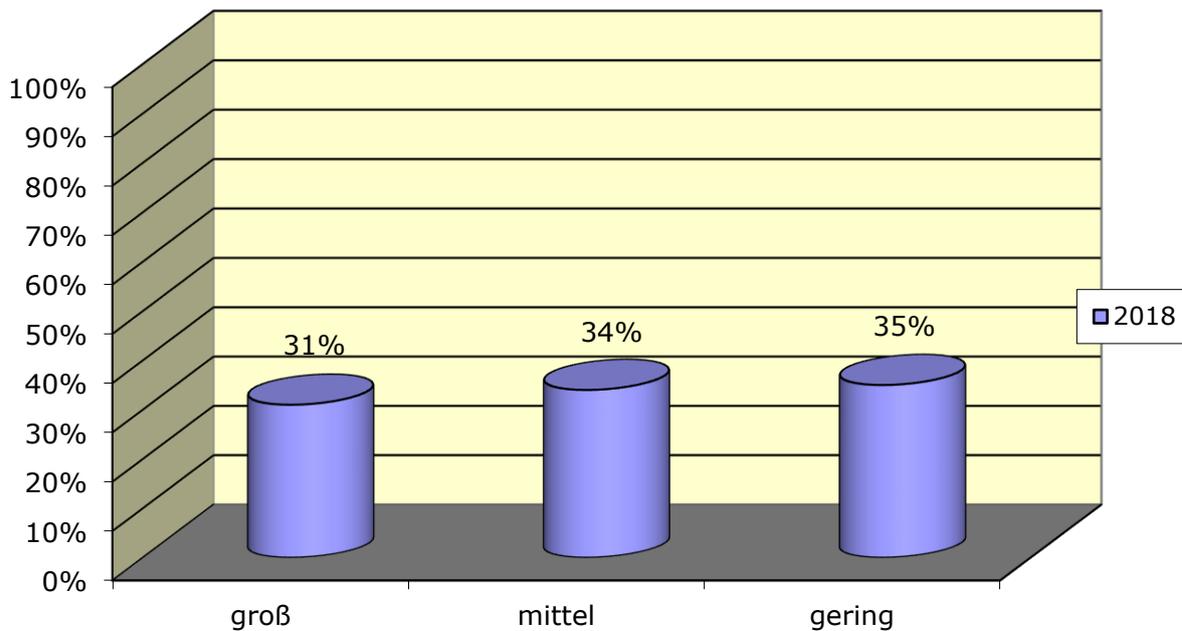
Wollen sich Verbände aus ihrer eigenen Definition heraus nicht als kommerzieller Anbieter von Services sehen?

Befürchten verbände vielleicht sogar eine Beschädigung ihrer Marke, wenn sie als Dienstleister gegen zusätzliche Gebühren auftreten?

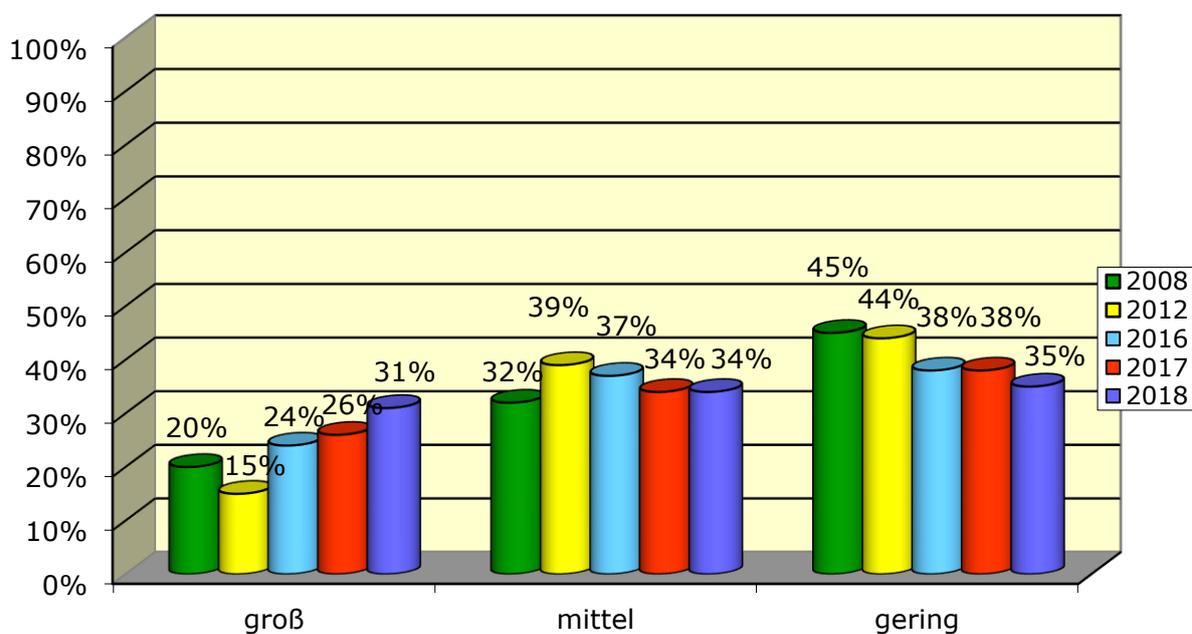
Kurz: war der Druck in den Verbänden bisher nicht groß genug, um verstärkt Einnahmen über den Verkauf von Dienstleistungen zu generieren oder ist der Markt hierfür schlichtweg nicht gegeben oder passt dieses Instrument nicht zum Selbstverständnis der Verbände und ihrer originären Aufgaben? Insgesamt scheinen sich die Verbände bei diesem Thema noch nicht klar zu positionieren.

**g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018**

**Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ist...**



**Die Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ist...**



Auch bei dieser Frage setzt sich der seit Jahren abzeichnende Trend fort und die „große“ Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen ist erneut, nun sogar deutlich angestiegen von 26% auf nun 31%. Der „mittlere“ Wert blieb bei 34% konstant und die „geringe“ Bedeutung ging mit -3% leicht auf 35% zurück.

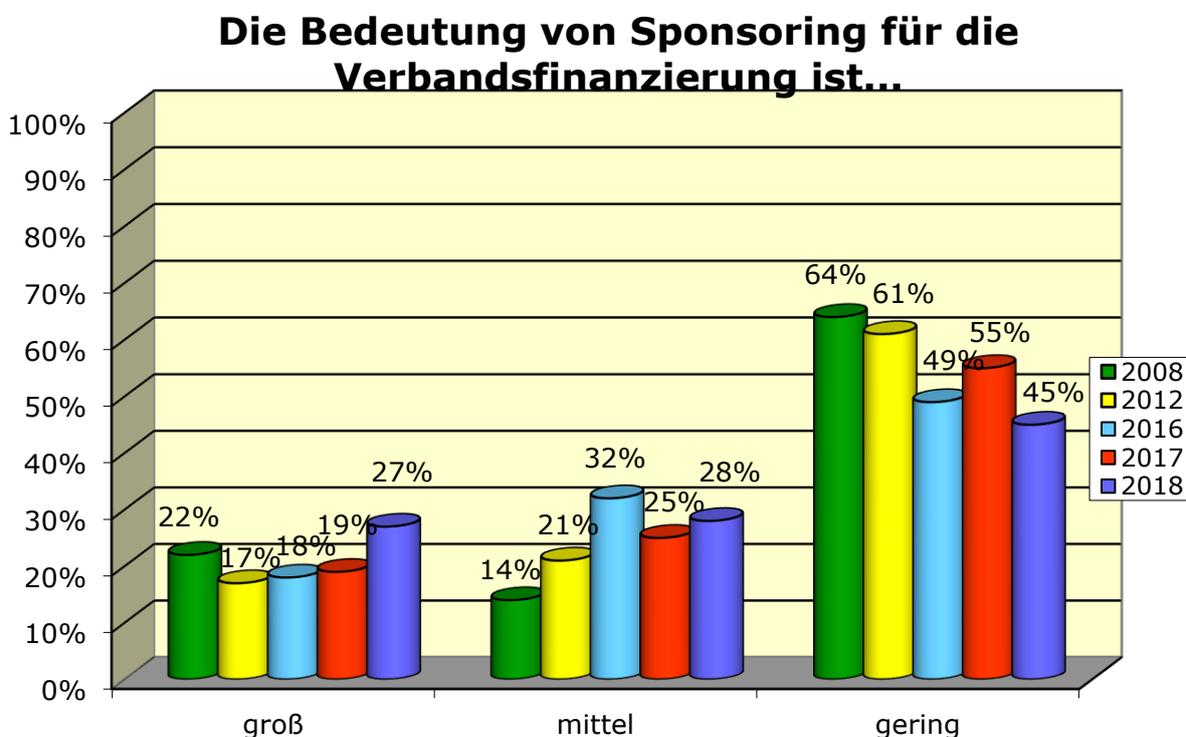
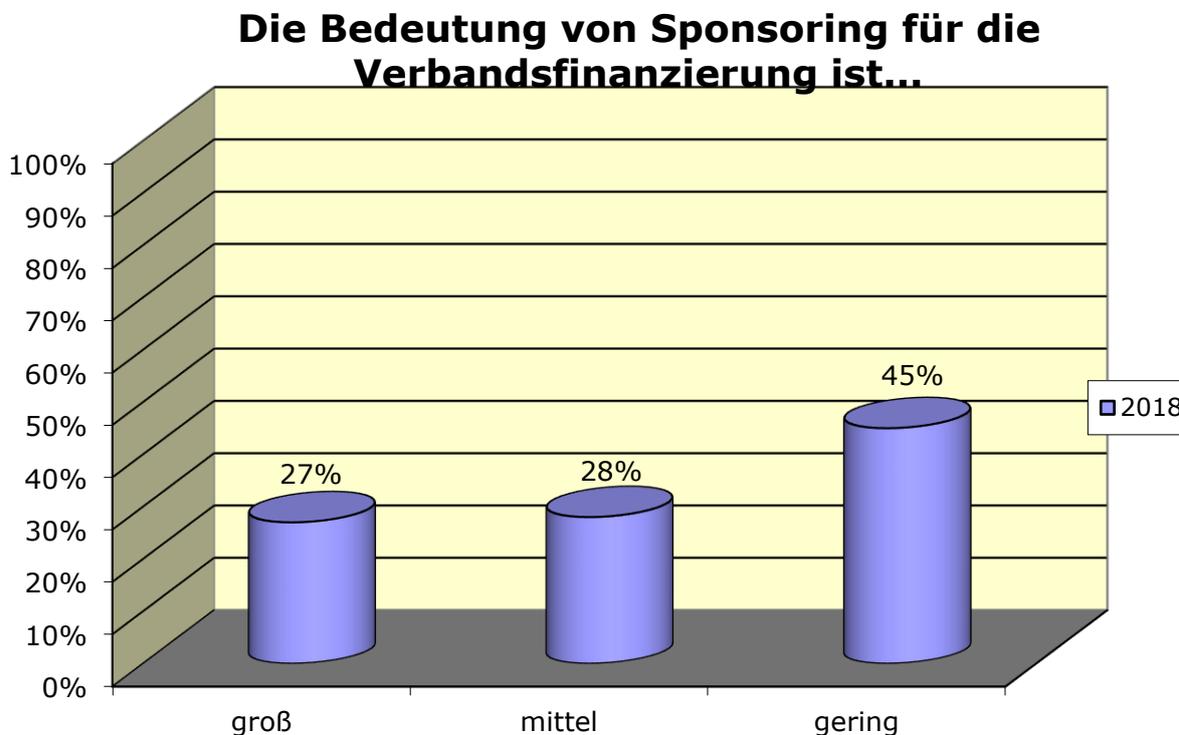
Grob betrachtet verteilen sich die Einschätzungen somit also auf je ein Drittel.

Insgesamt scheinen die Verbände das Thema nun intensiver anzugehen. Es bleibt abzuwarten, ob dies eine nachhaltige Entwicklung ist.

Nicht vergessen werden darf sicherlich, dass nicht alle Weiterbildungsmaßnahmen von Verbänden einen großen Gewinn erzielen sollen, der maßgeblich zur Verbandsfinanzierung beitragen kann. Bei vielen Verbänden werden Weiterbildungsmaßnahmen bewusst zum Selbstkostenpreis oder nur mit einer geringen Gewinnmarge kalkuliert und den Mitgliedern angeboten, weil diese als originäre Verbandsaufgabe angesehen wird.

Insgesamt festigt sich die Zahl derer, die Weiterbildungsmaßnahmen auch konsequent unter betriebswirtschaftlichen Aspekten planen und durchführen und Weiterbildung nicht mehr rein als subventionierte Maßnahme betreiben. Trotzdem sollten sich die Verbände dem Thema verstärkt von der betriebswirtschaftlichen Seite her nähern, um das vorhandene finanzielle Potenzial, das zweifelsohne im Weiterbildungsmarkt vorhanden ist, mehr als bisher auszuschöpfen.

**h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018**



Sponsoring als weiteres Finanzierungsinstrument hat sich in diesem Jahr ebenfalls deutlich stärker positionieren können.

Bei den Verbänden, für die Sponsoring eine „große“ Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung hat, hat sich der Wert von 19% auf 27% wesentlich erhöht.

Bei der „mittleren“ Bedeutung kam es zu einem Anstieg von +3% auf 28% entsprechend sank der Wert bei der „geringen“ Bedeutung auf 45% (-10%).

Man kann wohl von einem klaren Trend zur Etablierung dieses Finanzierungsinstruments sprechen.

Dennoch lässt der große Durchbruch weiter auf sich warten. Weiterhin können sich die klassischen Finanzierungsinstrumenten klar behaupten.

Was könnten die Gründe hierfür sein?

Gelingt es den Verbänden nicht, sich attraktiv gegenüber potenziellen Sponsoren zu präsentieren?

Mangelt es an Kontakten zu möglichen Sponsoren oder an Kenntnissen zum Einwerben von Sponsorengeldern?

Haftet dem Sponsoring nach wie vor der Dünkel des Bettelns?

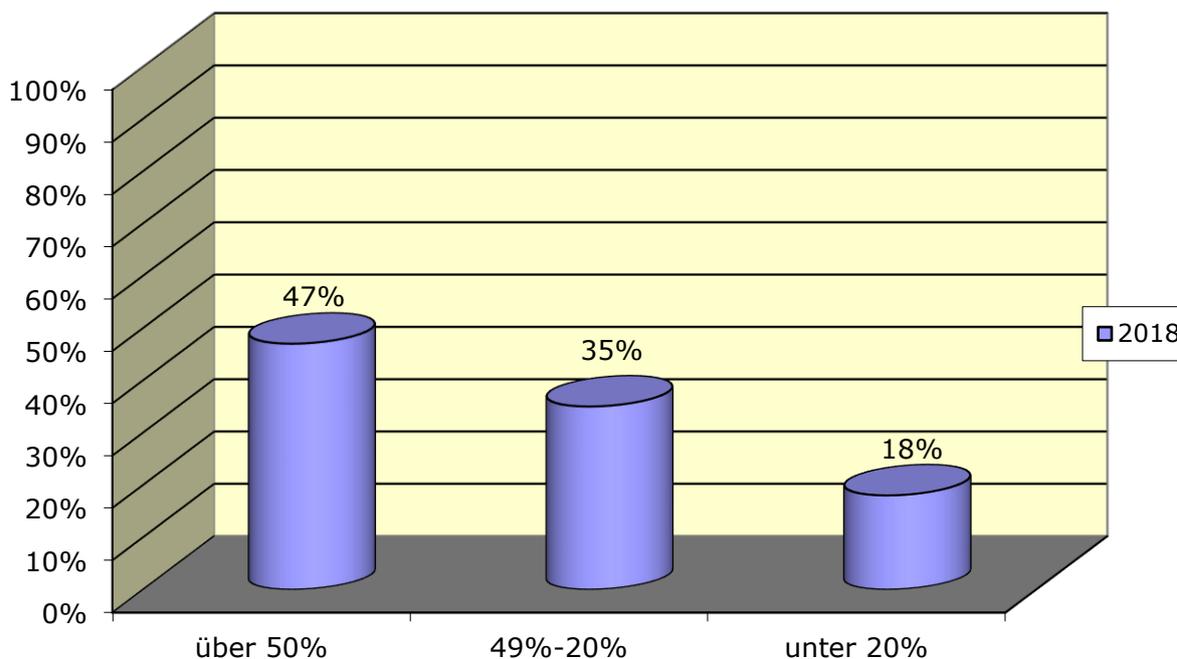
Haben Verbände Bedenken, damit in den Geruch von Vorteilsnahmen, Mauschelei oder Beeinflussung zu geraten?

Fällt es Unternehmen durch ihre eigenen Compliance Regelungen zunehmend schwer, sich als Sponsoren zu engagieren?

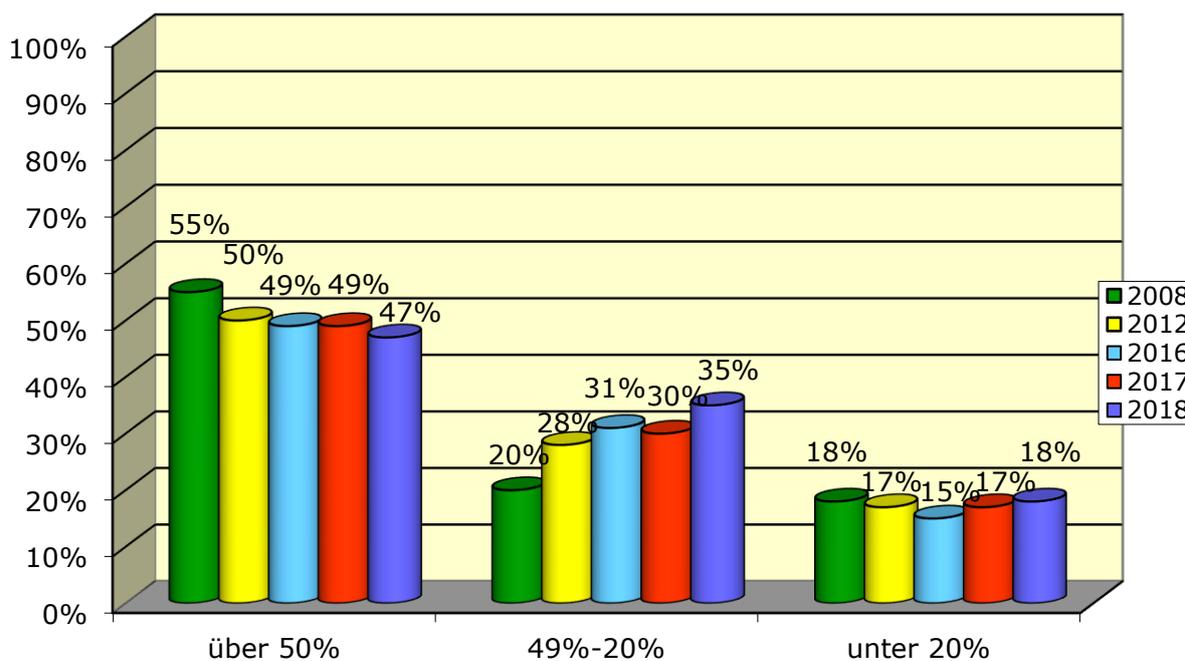
Es sollten die vielfältigen Gestaltungsvarianten des Sponsorings genutzt werden, Beispiele besonders aus angelsächsischen Ländern wie Großbritannien und den USA können als Ideengeber nützlich sein.

***i) Der Organisationsgrad 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018***

**Der Organisationsgrad des Verbandes ist...**



**Der Organisationsgrad des Verbandes ist...**



Der Organisationsgrad wird von den Befragten recht ähnlich mit den Zahlen des Vorjahres angegeben.

Seit Jahren pendelt der Wert der Verbände mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ um die 50% und liegt 2018 knapp darunter mit 47%, was ein Minus von 2% ist. Etwas stärker ist dazu passend die Zahl der Verbände mit Organisationsgrad von „zwischen 49-20%“ von 30% auf 35% angestiegen, die Gruppe „unter 20%“ blieb fast gleich bei 18% (+1%).

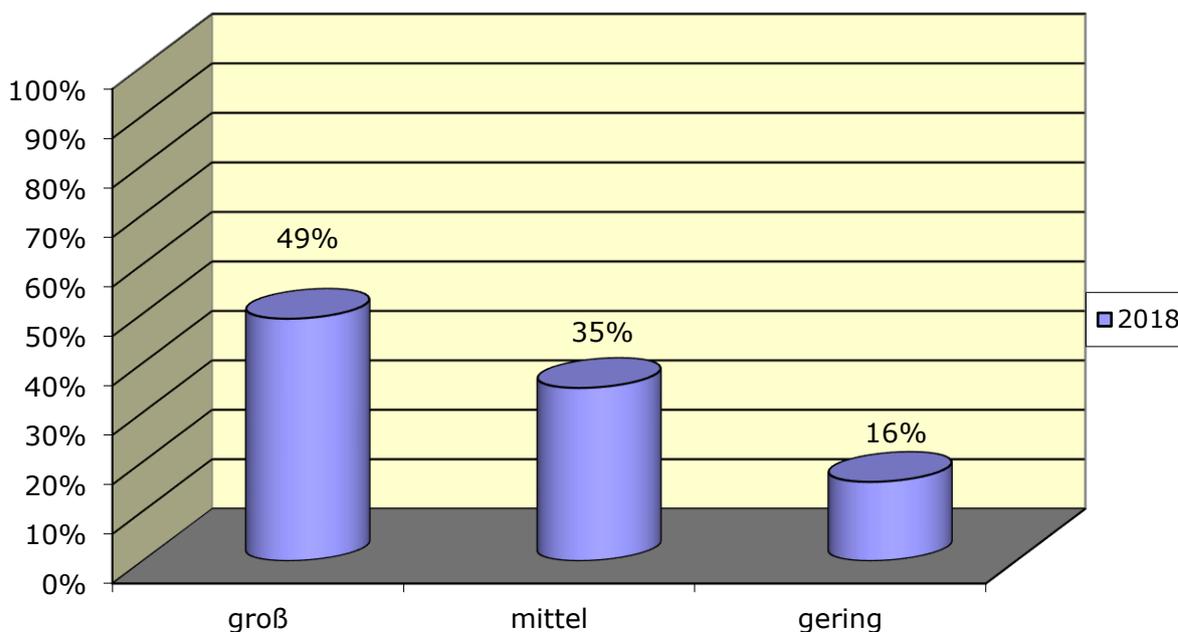
Die in der Öffentlichkeit immer wieder angesprochene Verbandsmüdigkeit scheint also eher ein theoretisches Problem zu sein. Betrachtet man die Zahl der eingetragenen Vereine in Deutschland, so kann von schwindenden Mitgliederzahlen kaum gesprochen werden. Vielmehr muss man wohl eher von einer Umschichtung der Mitglieder ausgehen. Mitglieder werden kritischer in ihrer Rolle und wägen genau ab, wofür sie sich engagieren und wo sie daher Mitglied sind.

Andererseits stellt sich auch durchaus die Frage, ob in den Verbänden ausreichend versucht wurde, die Mitgliederzahlen durch aktives Member-Relationship-Management mit attraktiven Angeboten konstant zu halten oder zu steigern.

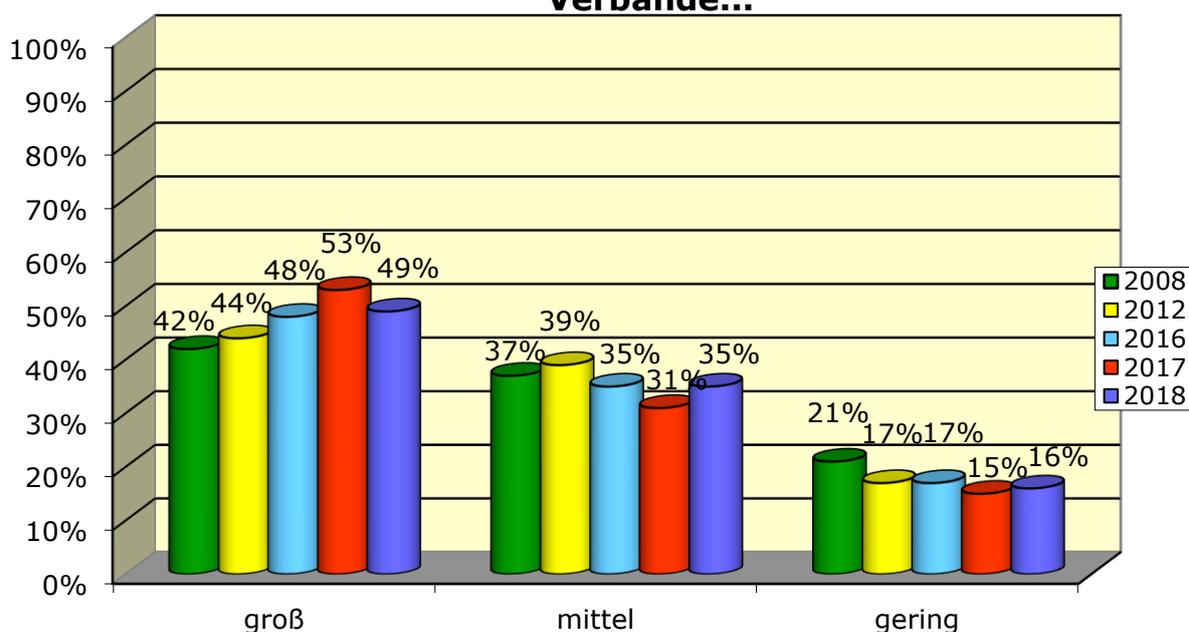
Insgesamt scheint es allerdings wenig Bewegung in der Mitgliedschaft zu geben. Abgänge scheinen in hinlänglichem Maße durch Neuzugänge aufgefangen werden zu können.

**j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018**

**Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld für Verbände ist...**



**Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ist als Arbeitsfeld für Verbände...**



Bei dieser Frage gab es seit Jahren eine kontinuierliche Zunahme im Bereich der „großen“ Bedeutung. Lag der Wert 2008 hier noch bei 42%, so war er 2017 bereits bei 53% angekommen, fiel 2018 jedoch leicht auf 49% ab (-4%). Entsprechend veränderten sich die Werte bei der „mittleren“ Bedeutung (+4%), wogegen die Werte bei Verbänden, für die die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld nur „geringe“ Bedeutung hat, kaum veränderten. Ihr Wert liegt bei 16%.

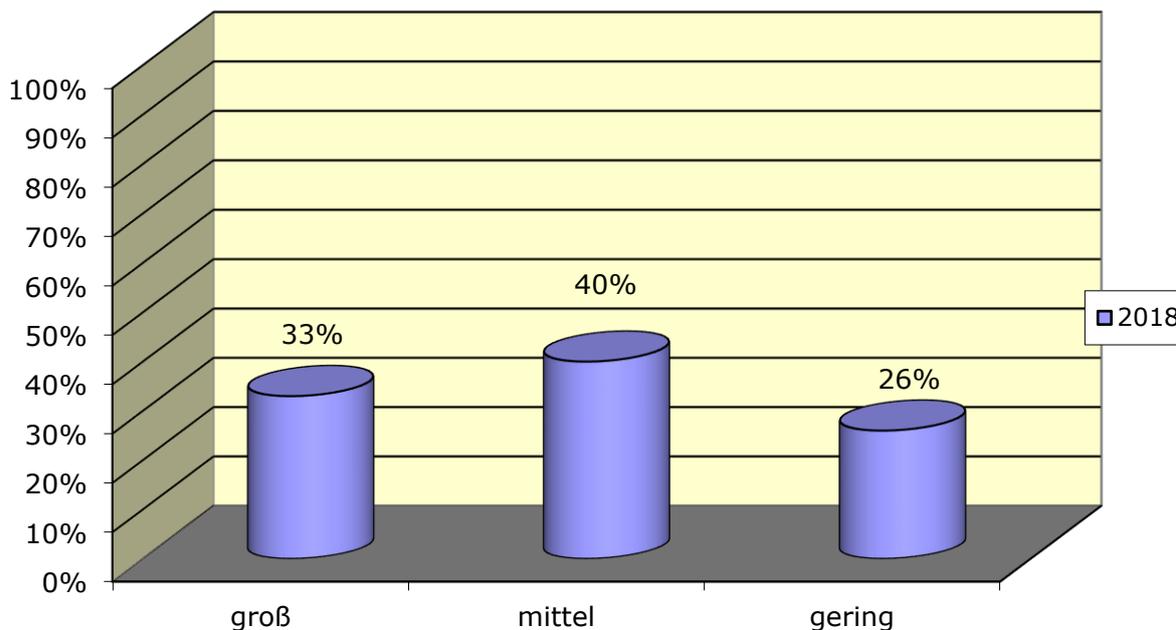
Obwohl nur 31% die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung als „groß“ eingestuft haben, geben doch immerhin 49% der befragten Verbände an, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ein wichtiges Arbeitsfeld für sie ist. Und immerhin ein gutes Drittel (35%) misst ihr eine „mittlere“ Bedeutung bei.

Hieraus lässt sich schließen, dass die Verbände verstärkt Weiterbildung als eine ihrer zentralen Aufgaben ansehen, diese zwar nicht im gleichen Maße zur Finanzierung des Verbands beitragen, jedoch inhaltlich stärker, als dies wirtschaftlich der Fall ist. Die Erkenntnis des „lebenslangen Lernens“ hat sich über die Jahre fest etabliert sowie die stetig wachsenden Anforderungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern rücken immer stärker in den Fokus des Berufsmarktes. Aufgrund des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel kommen der Aus- und Weiterbildung eine immer stärkere Bedeutung zu, was sich jedoch zumindest noch nicht entsprechend in den verbandlichen Aktivitäten hierzu niederschlägt.

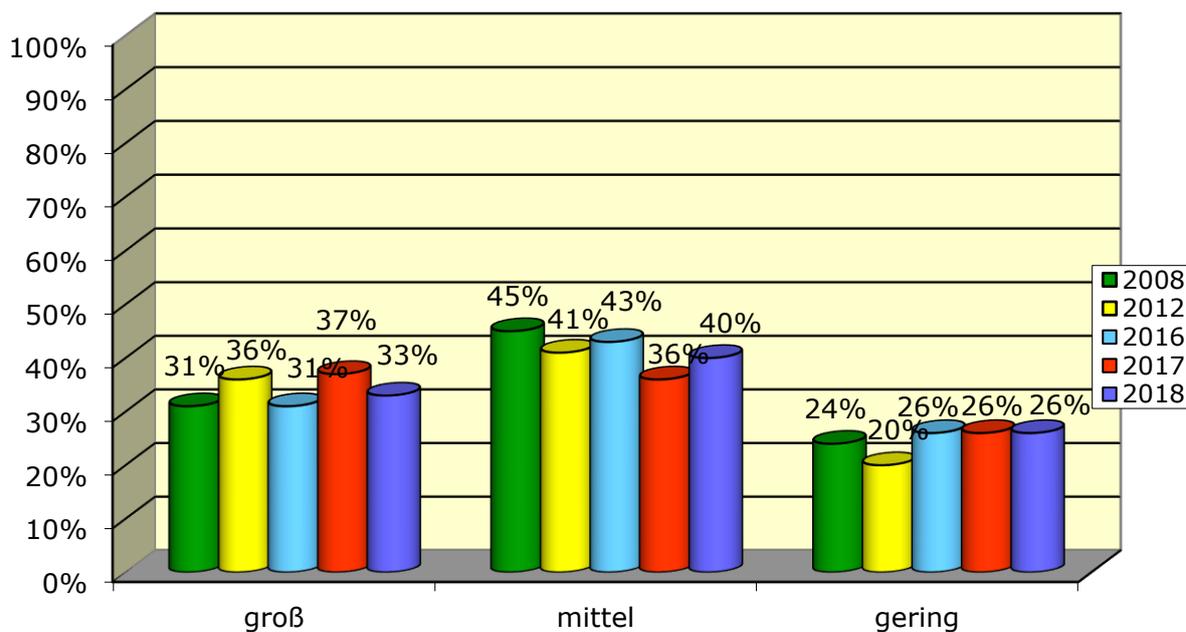
Insgesamt zeigt sich beim Thema Weiterbildung eine Angleichung der Einschätzung. Der Anteil der Verbände, bei denen Weiterbildungsmaßnahmen eine wichtige Rolle für die Verbandsfinanzierung spielt, stieg an. Der Anteil der Verbände, bei denen Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände eine wichtige Bedeutung haben festigte sich.

**k) Die Bedeutung des QM (auch ohne Zertifizierung) 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018**

**Die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung) für Verbände ist...**



**Die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung) für Verbände ist...**



Bei dieser Frage sind die Werte, bereinigt man sie um die statistische Spitze von 2015 bereinigt, relativ konstant. Es gibt es ständiges, leichtes Auf und Ab, ohne dass es zu einer wirklichen Entwicklung, in die eine oder andere Richtung gäbe.

Die „große“ Bedeutung des Qualitätsmanagements fiel nun wieder von 37% auf 33% ab (-4%). Dementsprechend stieg die „mittlere“ Bedeutung nun wieder auf 40% (+4%) an und die „geringe“ Bedeutung blieb konstant bei 26%.

Eine wirklich nachhaltige Entwicklung, sei es zu mehr oder zu weniger Bedeutung des Qualitätsmanagements hat sich bisher nie ergeben.

Das Qualitätsmanagement wird offensichtlich als adäquates Instrument zur Optimierung des Ressourceneinsatzes genutzt, ferner dient es der Imagebildung und wird es für den Erhalt von Fördermitteln benötigt.

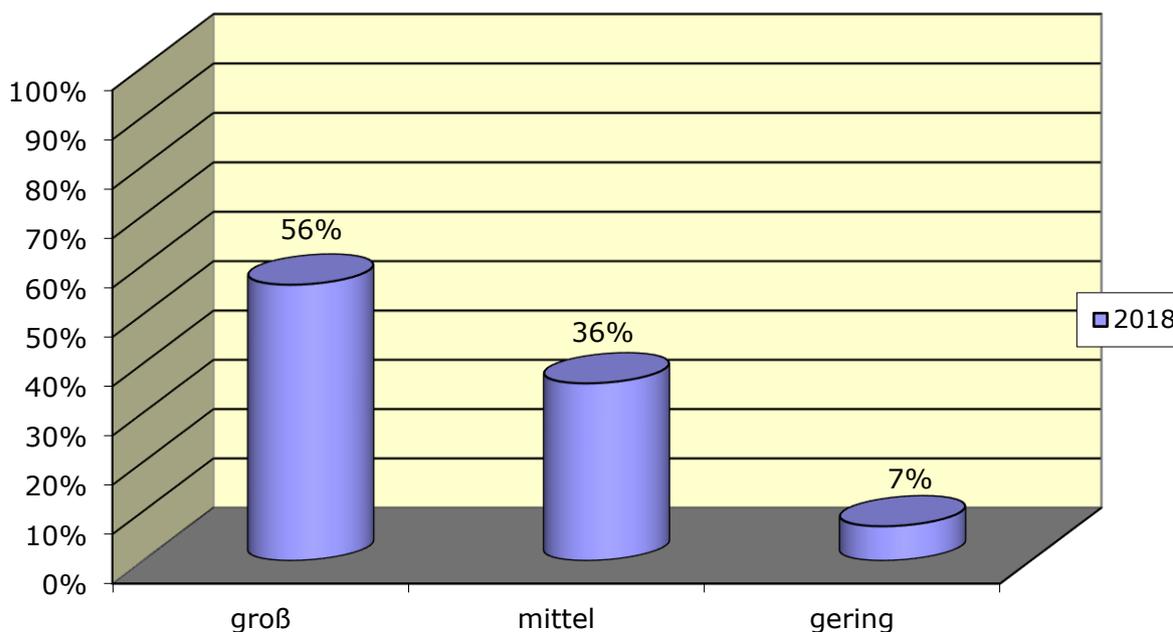
So mancher Verband hat vielleicht auch festgestellt, dass sich Qualitätsmanagement in welcher Intensität auch immer, im Verband durchaus positiv auswirkt.

Nichtsdestotrotz bleibt es für ein Viertel der Verbände uninteressant, was aus der Größe der Verbände oder der Art der Organisation der Verbandsarbeit begründet sein könnte. Nicht zu unterschätzen sind dabei sicherlich auch der Zeit- und Kostenaufwand, den eine Einführung eines Qualitätsmanagements bedeutet, was teilweise eine abschreckende Wirkung haben dürfte.

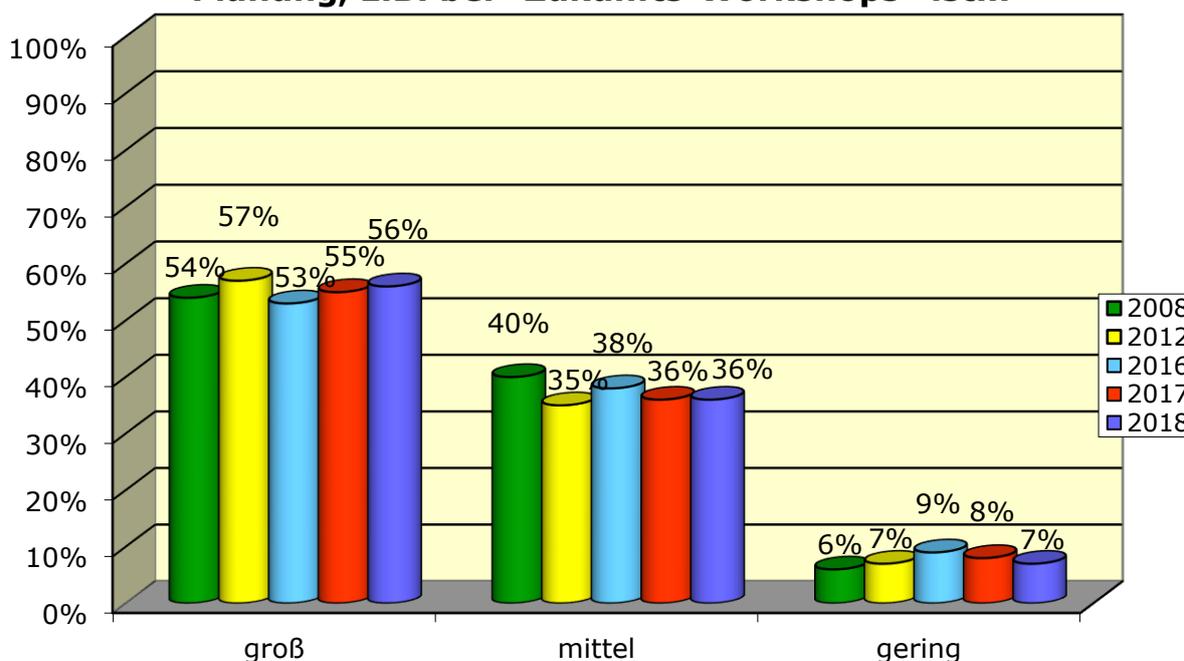
Der große Durchbruch bleibt allerdings weiterhin aus.

***l) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018***

**Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops" ist...**



**Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops" ist...**



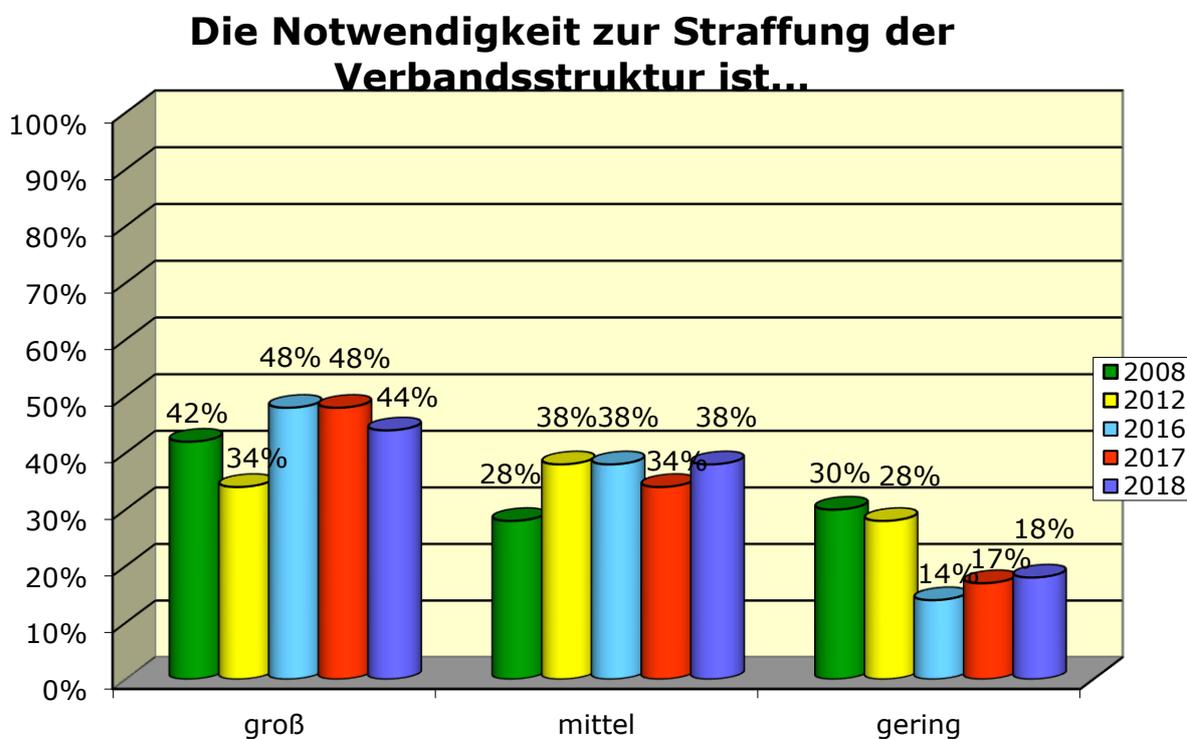
Für 56% der Befragten ist eine langfristige, strategische Planung in ihrem Verband von „großer“ und für 36% ist dieses Thema von „mittlerer“ Bedeutung. Lediglich 7% betrachten dieses Thema als unwichtig, dieser Wert liegt über alle Jahre hinweg in einem sehr niedrigen Bereich. Damit verändern sich die Zahlen so gut wie gar nicht gegenüber dem Vorjahr.

Beim Vergleich der Bewertungen über die Jahre, zeigen sich leichte Wellenbewegungen, wobei das Thema immer von zentraler Bedeutung ist. Bei den Wellen könnte es sich um Pausen handeln, in denen man eine Planungsphase abgeschlossen hat und nun die Ergebnisse umsetzt, um einige Jahre später erneut verstärkt in die Planungsphase einzutreten.

Verbände sind als ein dynamisches Gebilde zu betrachten, das nur mit Professionalität und strukturierter, zukunftsgerichteter Planung erfolgreich arbeiten und sich entwickeln kann. Trotzdem scheint das Bedürfnis nach langfristiger strategischer Planung in schlechten Zeiten größer zu sein, als in Zeiten, in denen der Verband gut dasteht.

Festzustellen bleibt, dass sich fast alle Verbände durchaus langfristig planerisch betätigt und ihr Handeln strategisch ausrichtet. Nur so können sich die Verbände den Anforderungen des ständigen Wandels erfolgreich stellen.

**m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018**



In diesem Bereich haben sich die Zahlen unwesentlich zwischen einer „großen“ und „mittleren“ Bedeutung verschoben. Nach dem Höchststand von 2015 mit 50% und einem leichter Rückgang auf 48% in 2017 kommt 2018 bei der „großen“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur zu einem leichten Rückgang um -4% auf nun 44%.

Diese 4% finden sich nun bei einer „mittleren“ Bedeutung wieder. Hier ist der Wert um +4% auf 38% angestiegen. Die „geringen“ Bedeutung blieb mit 18% fast identisch.

Nach wie vor besteht ein deutlicher Bedarf zur Straffung der verbandlichen Strukturen. Es scheint sich um einen systemimmanenten Bedarf zu handeln, der nur bedingt von anderen verbandlichen Faktoren beeinflusst wird, da die Werte hierzu nahezu unverändert bleiben, unabhängig von der Entwicklung der anderen Aspekte.

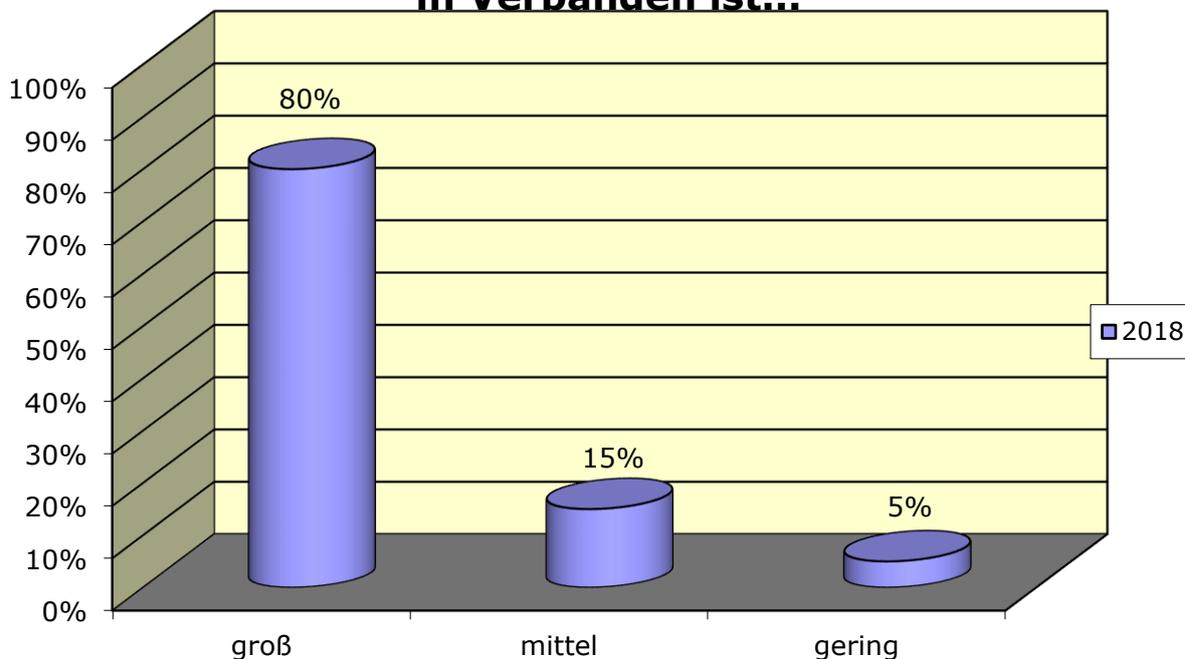
Eine Vielzahl von Verbänden wird aufgrund der allgemein schwierigen Finanzlage der Verbände ihre Strukturen bereits rationalisiert haben, sich aber aufgrund der finanziellen und personellen Situation sowie steigender Professionalisierungsanforderungen weiter zu Optimierungsmaßnahmen gezwungen sehen.

Hinzu kommt, dass immer mehr Verbände Schwierigkeiten haben, Ehrenamtliche für die Verbandsarbeit zu gewinnen. Dies zieht weiteren Umstrukturierungsbedarf in der Verbandsarbeit nach sich.

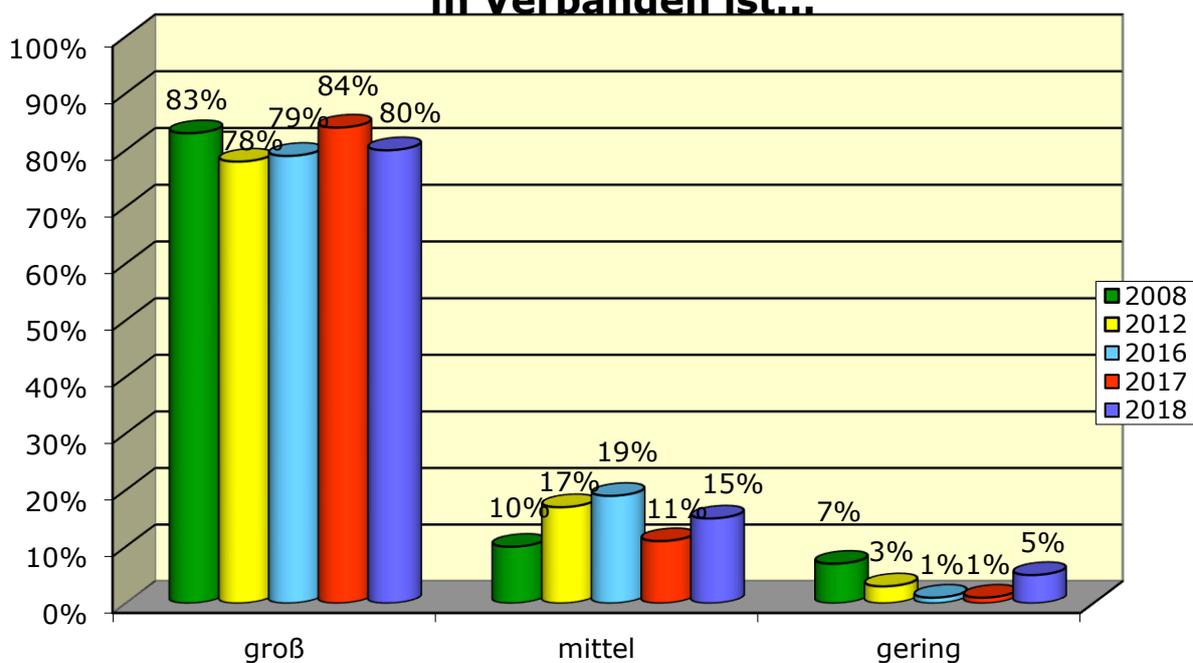
Die zweifelsohne generell bestehenden Weiterentwicklungsbestrebungen zielen weiterhin auf eine Optimierung der Organisationsstruktur und somit auf mehr Effizienz und Effektivität ab.

**n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2018 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2017 und 2018**

**Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit in Verbänden ist...**



**Die Bedeutung der ehrenamtlichen Mitarbeit in Verbänden ist...**



Die ehrenamtliche Mitarbeit in Verbänden war in der Vergangenheit, ist in der Gegenwart und bleibt in der Zukunft einer der Grundpfeiler bei Verbänden und entspricht ihrem Selbstverständnis.

Jedoch hat sich bei dieser Frage der Trend nicht fortgesetzt:

Nach einem neuen Höchststand von 84% in 2017 gab es 2018 nun einen leichten Rückgang auf 80% (-4%) bei der „großen“ Bedeutung.

Der Wert der „mittleren“ Bedeutung ist entsprechend um +4% auf 15% gestiegen. Ebenfalls angestiegen (+4%) ist der Wert bei einer „geringen“ Bedeutung, er erreicht in 2018 nun 5%.

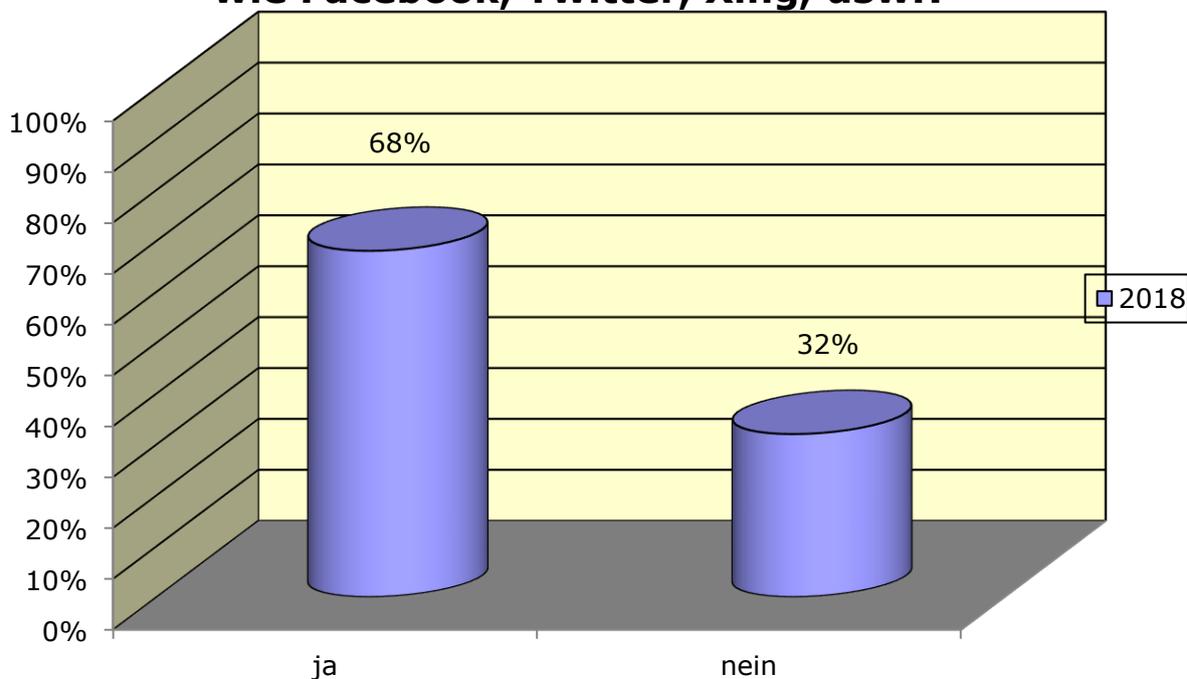
Insgesamt zeigt sich über alle Jahre hinweg eine so eindeutige Verteilung der Bewertungen, dass von richtungsweisenden Änderungen bei der Haltung zum Ehrenamt noch nie gesprochen werden konnte.

Das Ehrenamt mit dem von ihm eingebrachten Praxis- und Branchenbezug bleibt in seiner Leistung anerkannt. Hinzukommt, dass sich das Ehrenamt auch zunehmend zu Themen des Verbandsmanagements in immer größerem Umfang weiterqualifiziert, um die Professionalisierung der Verbände weiter zu unterstützen.

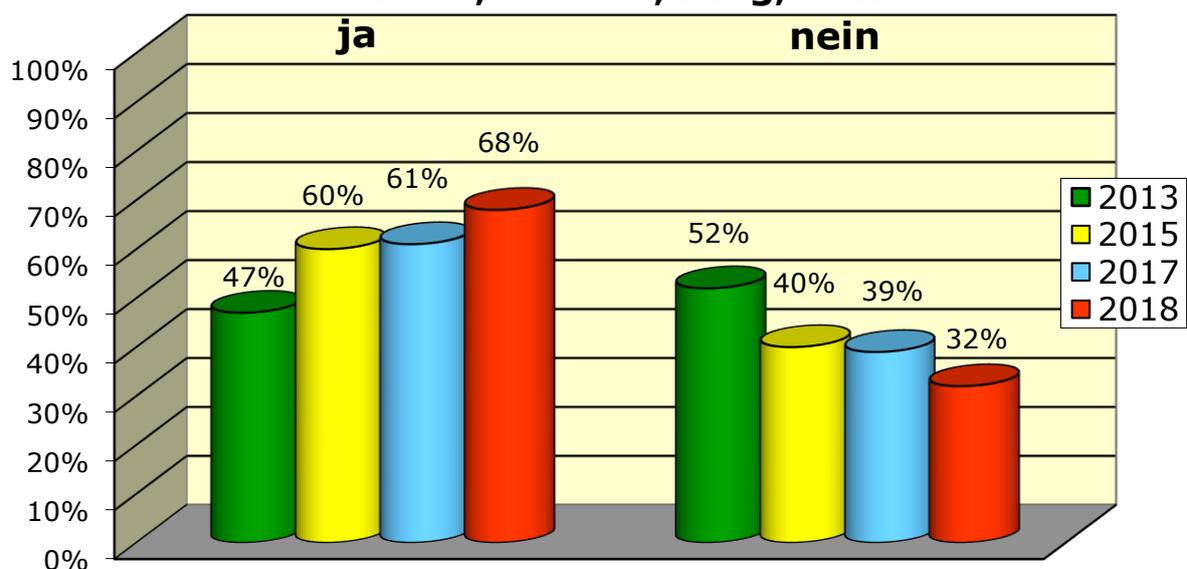
Obwohl es für viele Verbände zunehmend schwerer wird, Ehrenamtliche zu gewinnen, bleibt es dabei: von einer generellen Müdigkeit zum ehrenamtlichen Engagement kann nicht die Rede sein, sofern die Verbände trotz sich ständig schwieriger gestaltenden rechtlichen Vorgaben seitens des Gesetzgebers, attraktive Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten schaffen.

***o) Die Nutzung von Social Media 2018 sowie im Vergleich zu 2013, 2015, 2017 und 2018***

**Social Media: Nutzen Sie aktiv Kommunikationswege wie Facebook, Twitter, Xing, usw.?**



**Social Media: Nutzen Sie aktiv Kommunikationswege wie Facebook, Twitter, Xing, usw.?**



Diese Fragen hatten wir in 2011 erstmals gestellt. Es ergab sich eine klare Gewichtung. 22% antworteten mit „ja“, Social Media, wie Facebook, Twitter, Xing wurden aktiv als Kommunikationswege genutzt. 51% antworteten mit „nein“ und 12% planten dies zumindest bereits für die nahe Zukunft.

Zwar blieb der Wert in 2013 für „nein“ so gut wie unverändert, jedoch zeigte sich eine starke Veränderung bei „ja“: Hier gab es ein Plus von 25% zu verzeichnen! Dies zeigte, dass sich diese Medien langsam aber sicher ihren Platz in der modernen Kommunikationsstrategie erkämpften, es jedoch zugleich noch viel Entwicklungspotenzial gab.

2015 ergaben sich weitere Steigerungen. Nun waren es bereits 60% (+13%), die „aktiv“ Soziale Medien nutzten, parallel dazu sank der Wert bei den „Nicht-Nutzern“ um -12% auf nur noch 40%. Die Nutzung der Sozialen Medien hatte nun endgültig die deutliche Mehrheit errungen. Und gab sie auch 2017 mit einer minimalen Veränderung von +1% (61%) nicht wieder ab.

Eine weiteren Sprung nach vorne machte das Thema dann wieder in 2018. Es gab weitere +7% „aktive“ Nutzer, deren Zahl nun bei 68% liegt und nur noch ein Drittel (32%) nutzen keine Sozialen Medien bei der Verbandarbeit.

Das Thema Social Media bleibt also eines der aktuellsten Themen auf der Agenda der Verbände, und erfreut sich stetigem Zuwachs und setzt sich unaufhaltsam durch, wengleich auch nicht ganz so schnell, wie sich das Medium an sich weiterentwickelt.

Da sich die Werte aber bereits seit Längerem extrem positiv entwickeln, kann man daraus ableiten, dass sich immer mehr Verbände dieser Medien langfristig bedienen und sie als unverzichtbar betrachten. Trotzdem gibt es nach wie vor einen mit 32% nicht unerheblichen Anteil von Verbänden, die entschieden haben, dass ein Einsatz von Social Media nicht in ihre Kommunikationsstrategie passt. Da sich gesamtgesellschaftlich diese Medien bereits völlig etabliert haben, dürfte es sich bei diesen verbänden um eine bewusste Entscheidung gegen deren Nutzung handeln.

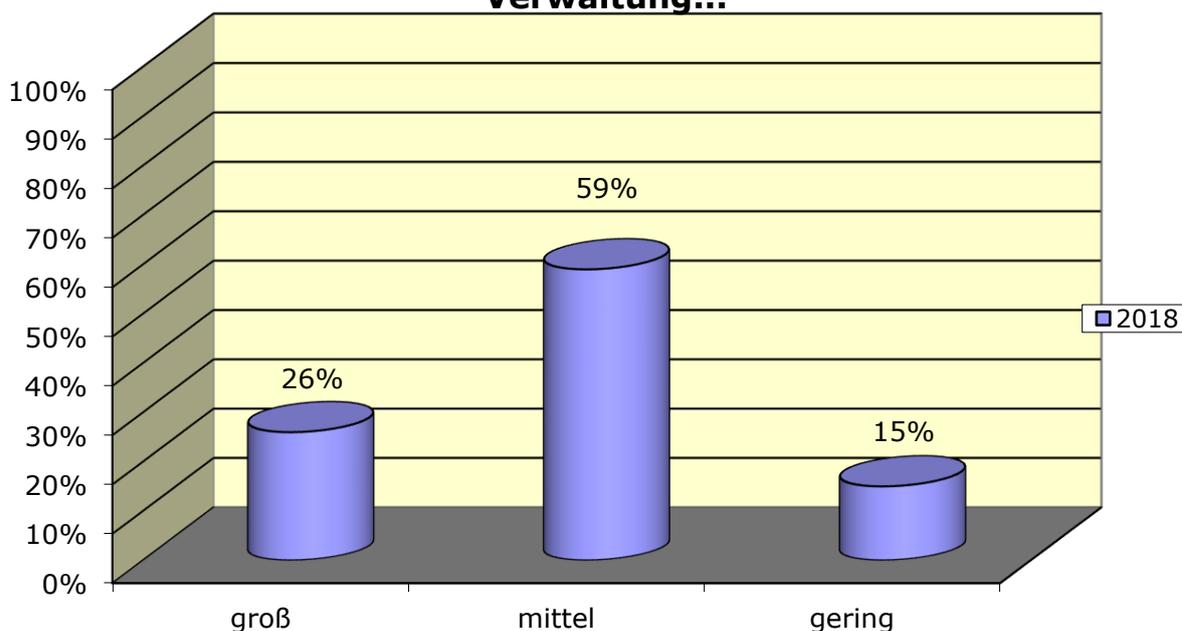
Es bleibt abzuwarten, ob sich das letzte Drittel in den nächsten Jahren auch noch den Sozialen Medien zuwenden und so immer mehr Verbände im „Netz“ unterwegs sein werden. Der Trend darf jedoch sicherlich als unumkehrbar betrachtet werden, zumal die Sozialen Medien für immer mehr Menschen von Anfang an ein Teil ihres Lebens und somit selbstverständlich sind. Andererseits wird es auch immer einen gewissen Anteil von Verbänden geben, die sich bewusst gegen die Nutzung der sozialen Medien entscheiden und damit auch eine für sie richtige Entscheidung getroffen haben, denn soziale Medien sind kein für jeden verband geeignetes Allheilmittel.

Trotzdem: Die Digitalisierung der Verbände ist nicht aufzuhalten.

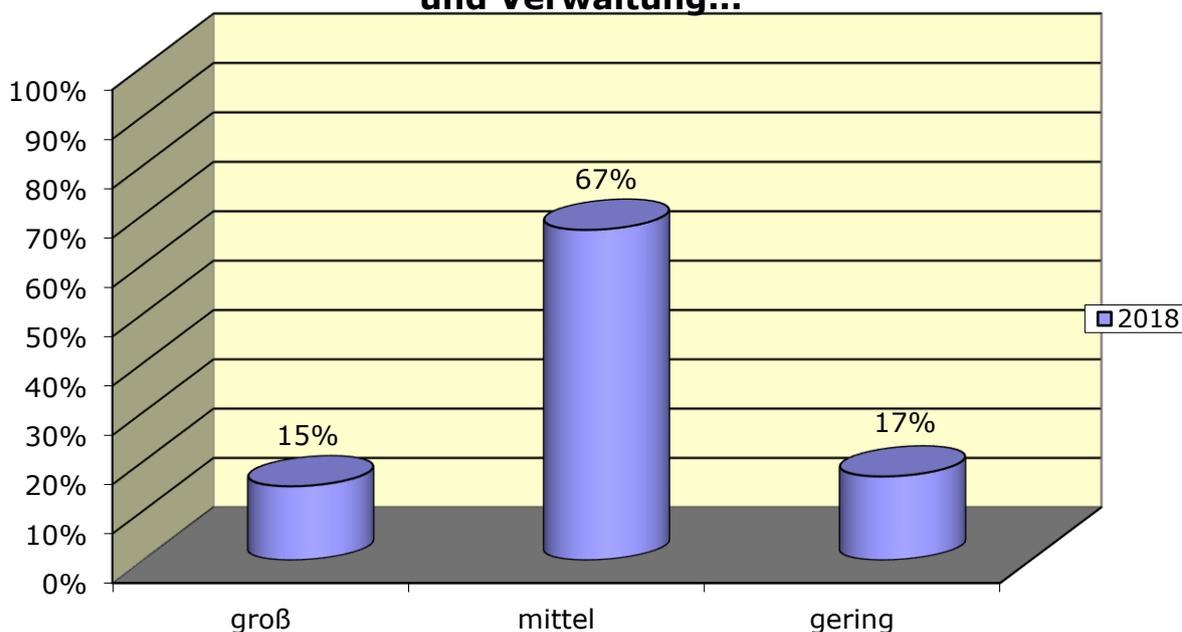
## IV. Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände

### a) Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände

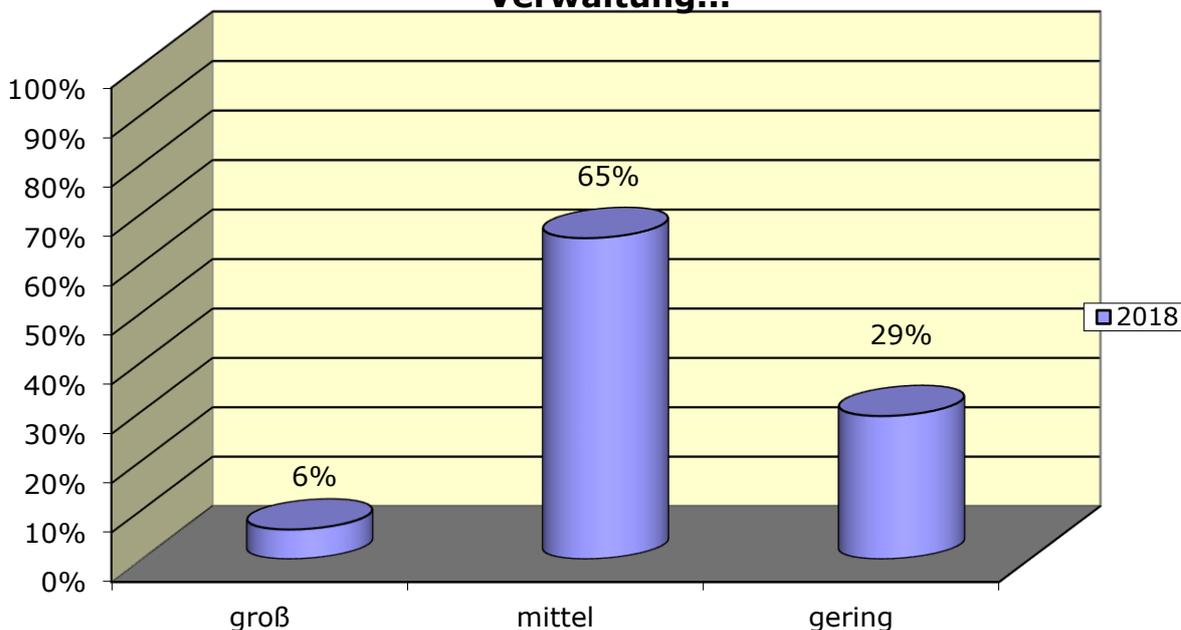
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung...**



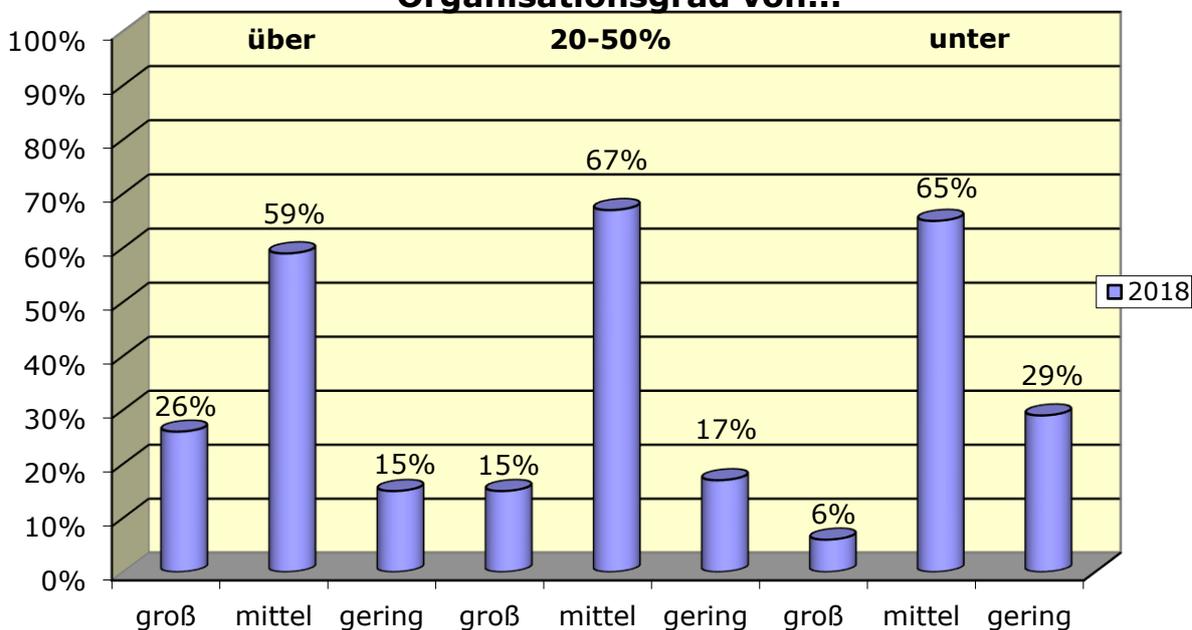
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung...**



**Vergleich des geschätzten Einflusses auf nationale Politik und Verwaltung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Zu dieser Frage liegt bei allen Verbänden der deutliche Schwerpunkt mit 59/63/65% beim „mittleren“ Einfluss. Insgesamt zeigen sich eher geringe Unterschiede zwischen den Größengruppen der Verbände.

Unabhängig vom Organisationsgrad beurteilen alle Verbände ihren Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung als „mittel“. Das Gefühl, Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung zu haben, ist am geringsten bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von über 50%.

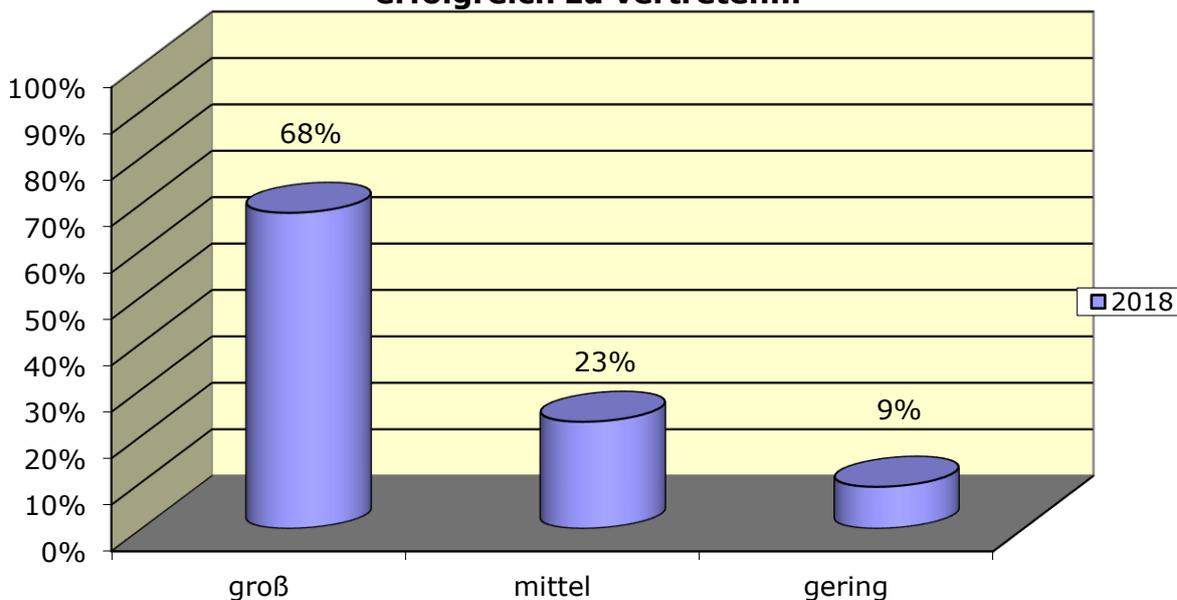
Die Vermutung, dass mitgliederstarke Verbände sich besser in Politik und Verwaltung einbringen können, scheint sich durch diese Zahlen also nicht zu bestätigen. Offenbar verschafft Masse nicht zwingend mehr Gehör.

Allerdings empfinden Verbände mit einem niedrigen Organisationsgrad mit 29% am stärksten einen „geringen“ Einfluss auf die nationale Politik. Dieser Wert ist deutlich höher als bei den beiden anderen Gruppen.

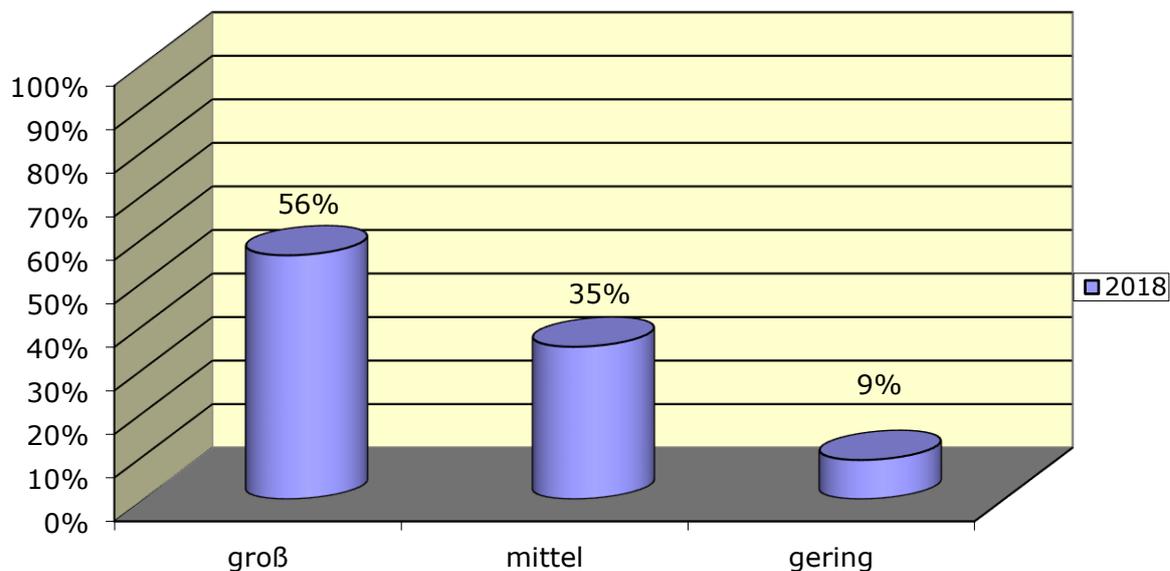
Insgesamt scheint der Organisationsgrad keinen übermäßig bestimmenden Einfluss auf den Lobbyingerfolg zu haben.

**b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, nach dem Organisationsgrad der Verbände**

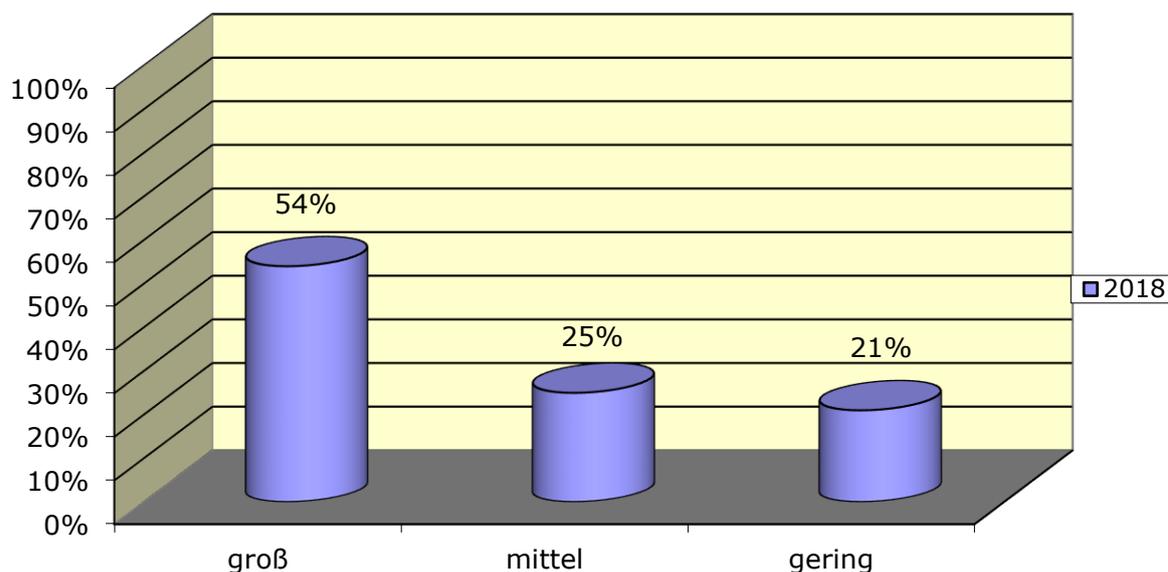
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten...**



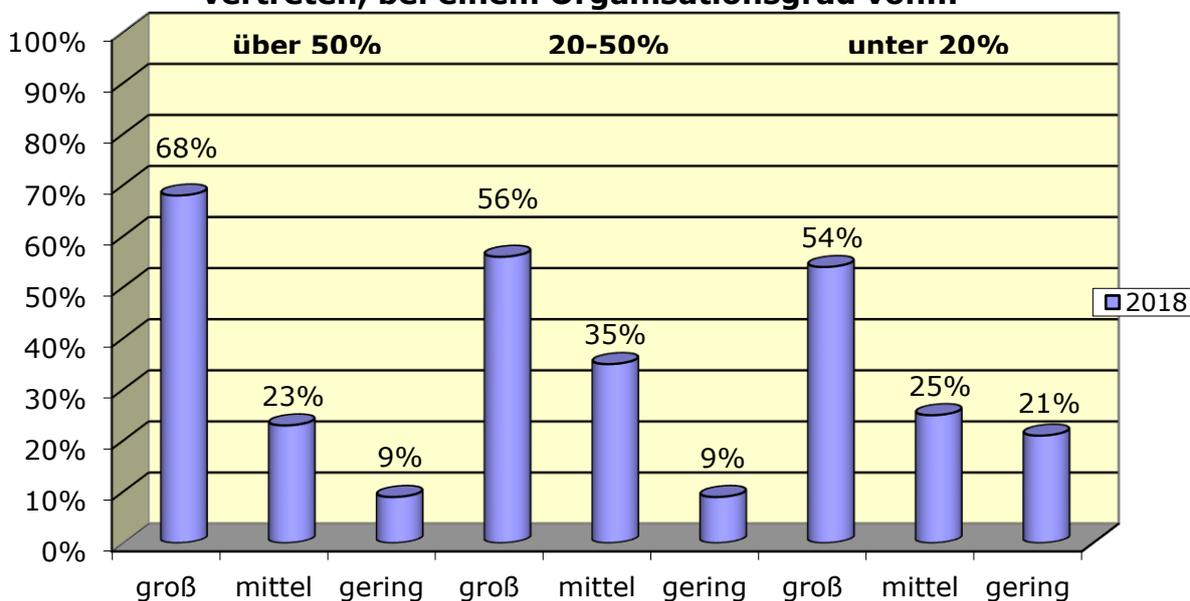
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können...**



**Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, bei einem Organisationsgrad von...**



Die Bedeutung des europäischen Engagements wird mit 68% am größten bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ gesehen, sowohl Verbände mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ als auch Verbände mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“ erreichen hier niedrigere Werte von 56% bzw. 54%.

Eine „geringe“ Bedeutung für das europäische Lobbying sehen vor allem kleinere Verbände, die hier einen Wert von 21% erreichen, die beiden größeren Verbändekategorien erreichen hier jeweils nur jeweils 9%.

Stark organisierte nationale Verbände sehen offensichtlich eine korrespondierende starke Notwendigkeit, sich international zu engagieren.

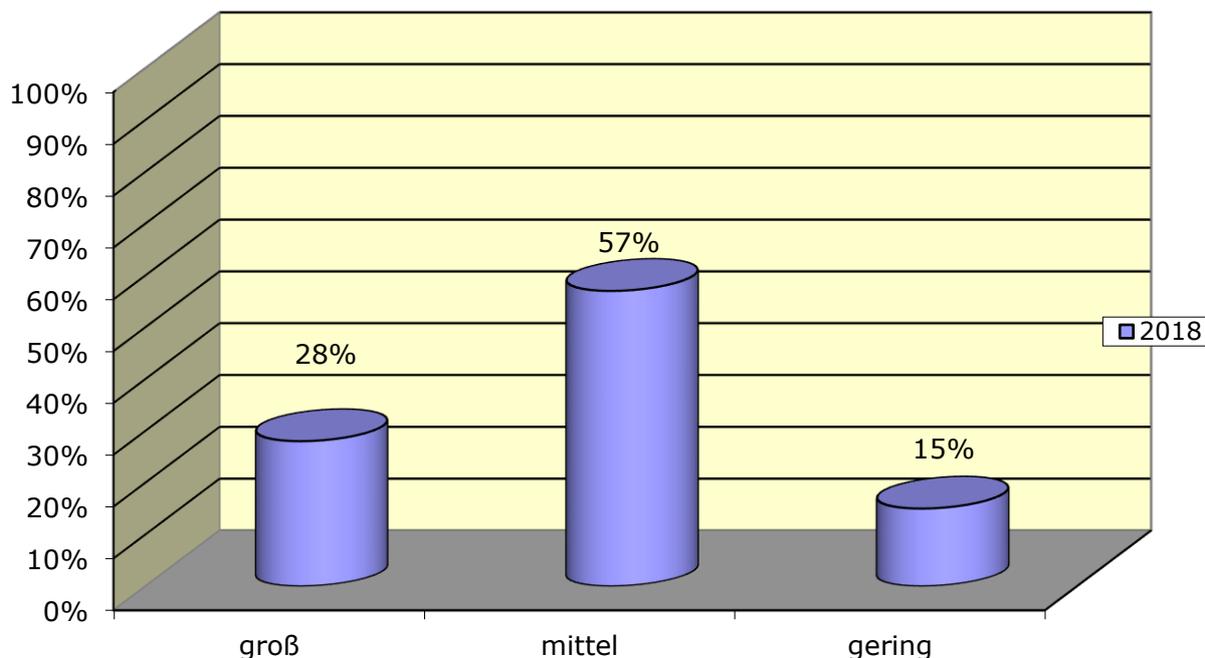
Das Thema „Europa“ ist nach wie vor also für alle Verbände durchaus wichtig, wenn auch in unterschiedlich intensiver Ausprägung.

Zum einen ist der Aspekt der europäischen Partizipation als Argument für eine Verbandsmitgliedschaft sicherlich durchaus weiter wichtig, zum anderen sehen weniger mitgliedsstarke Verbände ihre Aufgaben scheinbar etwas stärker im nationalen Bereich. Wogegen mitgliedsstarke Verbände ihren Fokus verstärkt auf die europäische Ebene legen.

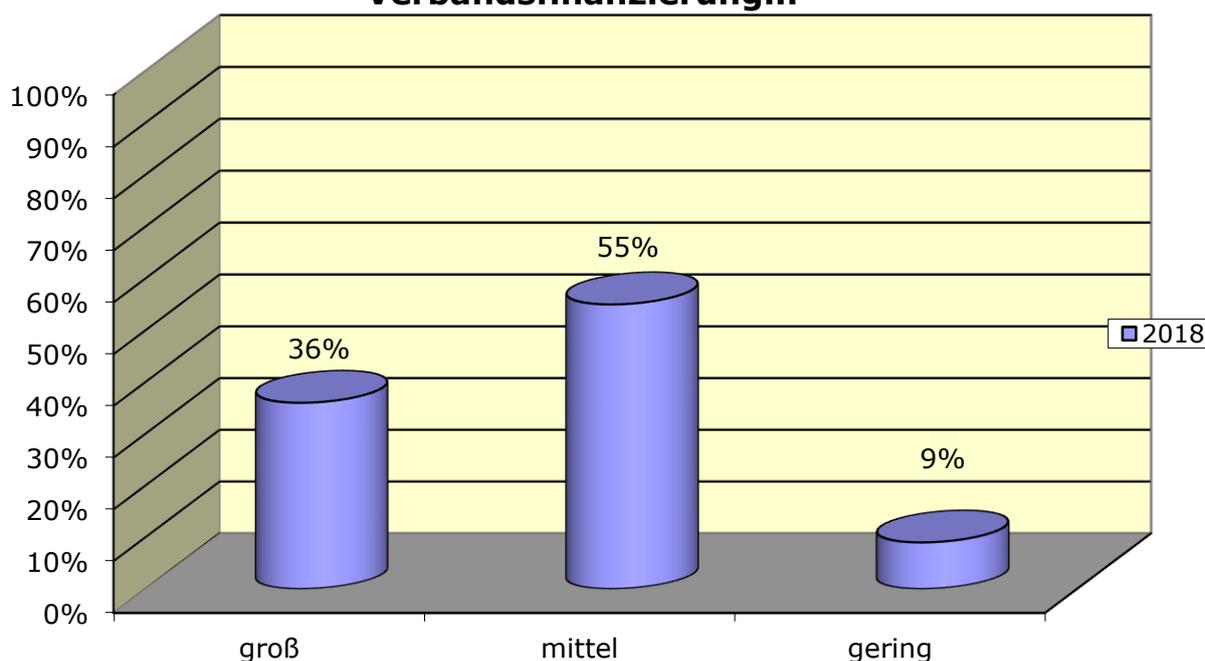
Niedrigere Zahlen können sich daraus ergeben, dass die Ressourcen dermaßen stark in den internen und nationalen Bereichen gebunden sind, dass schlichtweg keine mehr übrig sind, für das europäische Engagement oder diese Verbände repräsentieren Branchen, in denen Europa als Wirtschaftsraum eine nicht so starke Rolle spielt.

**c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände**

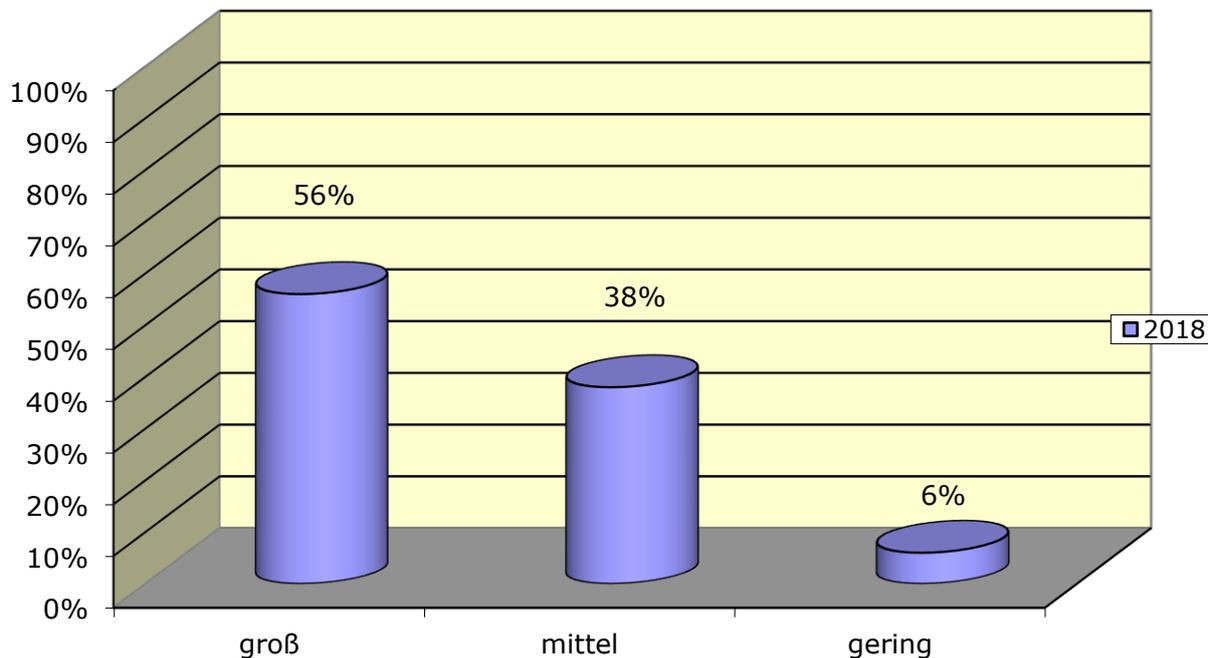
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, sind die Probleme der Verbandsfinanzierung...**



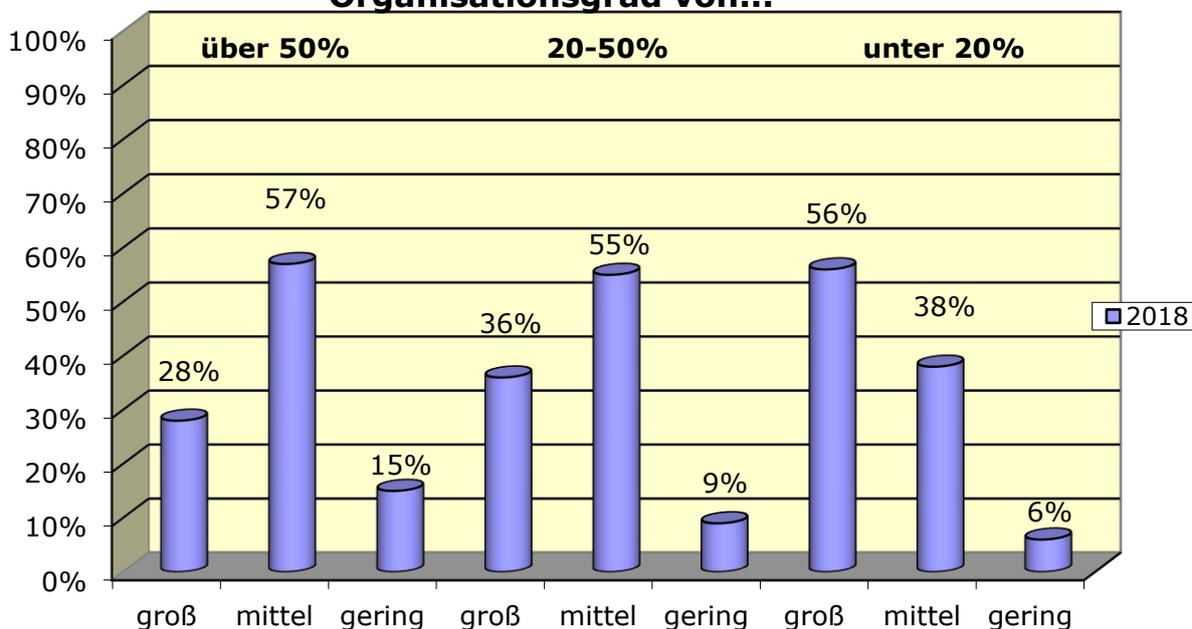
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, sind die Probleme der Verbandsfinanzierung...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, sind die Probleme der Verbandsfinanzierung...**



**Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Beim Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung mit dem Grad der Organisation zeigen sich die zu erwartenden Unterschiede.

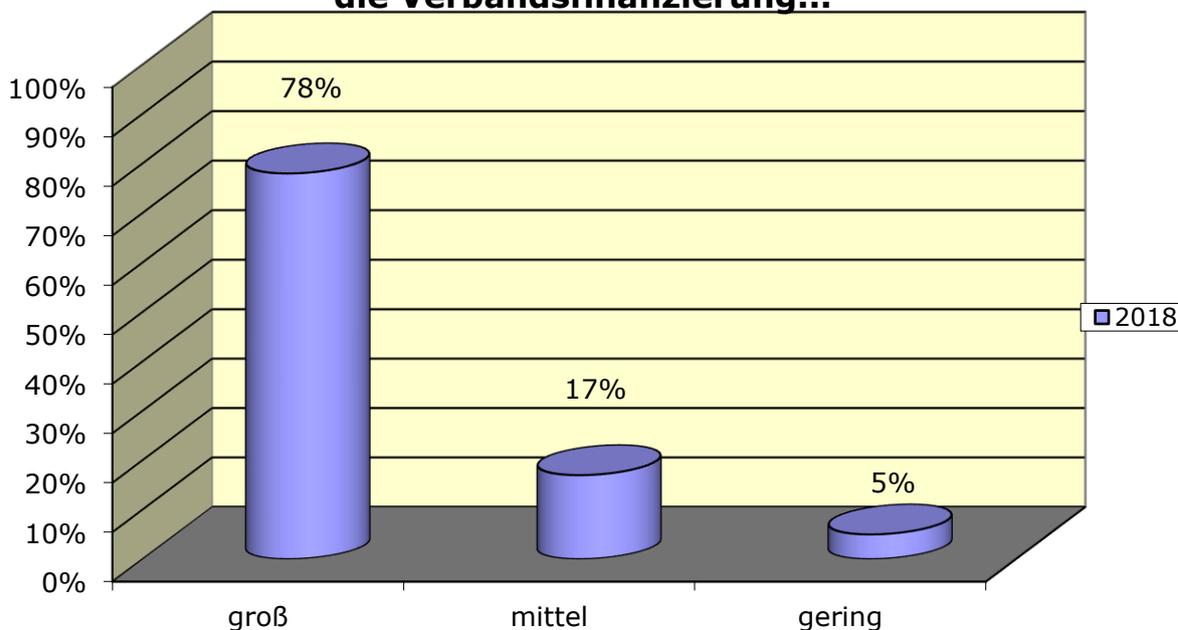
Verbände mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ haben mit 28% den geringsten Wert bei „großen“ Finanzproblemen, bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ liegt dieser Wert bereits bei 36% und bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“ dann bei 56%.

Entsprechend verhalten sich die Zahlen bei den anderen Kategorien, sodass die Anzahl von Verbänden mit „geringen“ Finanzproblemen bei mitgliedsschwächeren Verbänden mit 6% auch niedriger liegt, als bei den größeren Verbänden, beiden denen dieser Wert bei 9% bzw. 15% bei den mitgliedsstarken Verbänden liegt. Damit scheint die finanzielle Situation bei den organisationsschwachen Verbänden am prekärsten zu sein.

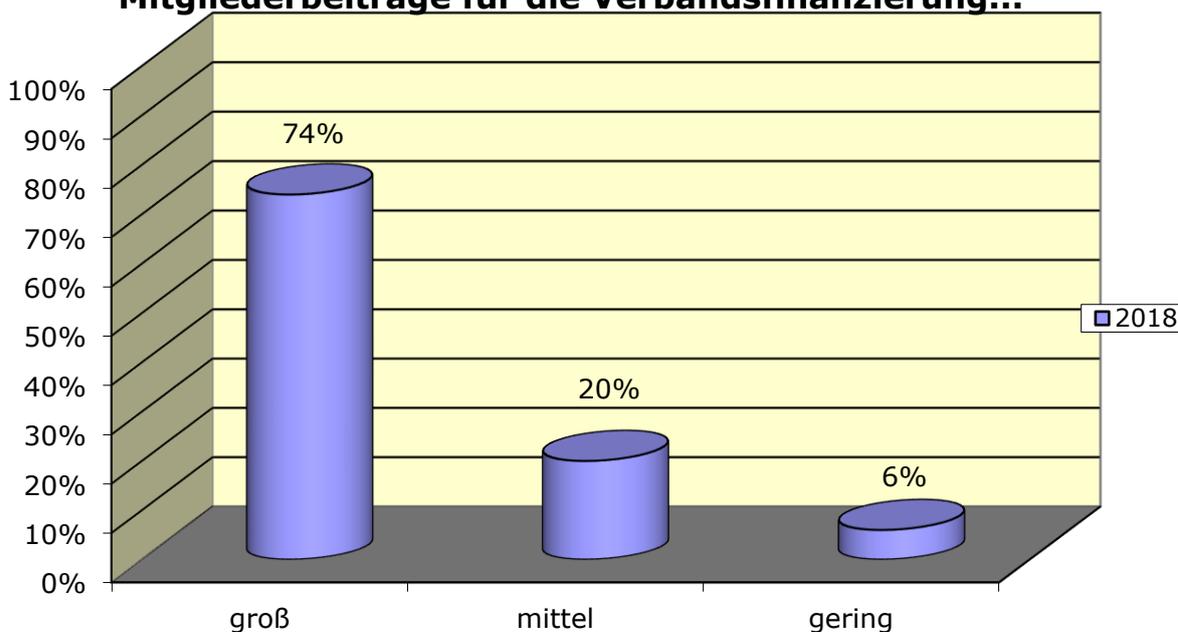
Offensichtlich ist ein hoher Organisationsgrad doch ein Garant für eine bessere Finanzlage, was auch mit den Angaben bezüglich der Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen korrespondiert. Mitgliedsschwache Verbände scheinen stärker mit der Verbandsfinanzierung zu kämpfen. Ziel muss es hier sein, sich andere Finanzquellen zu erschließen und so die geringeren Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen zu kompensiert oder Maßnahmen zur Erhöhung der Mitgliederzahl zu initiieren.

**d) Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände**

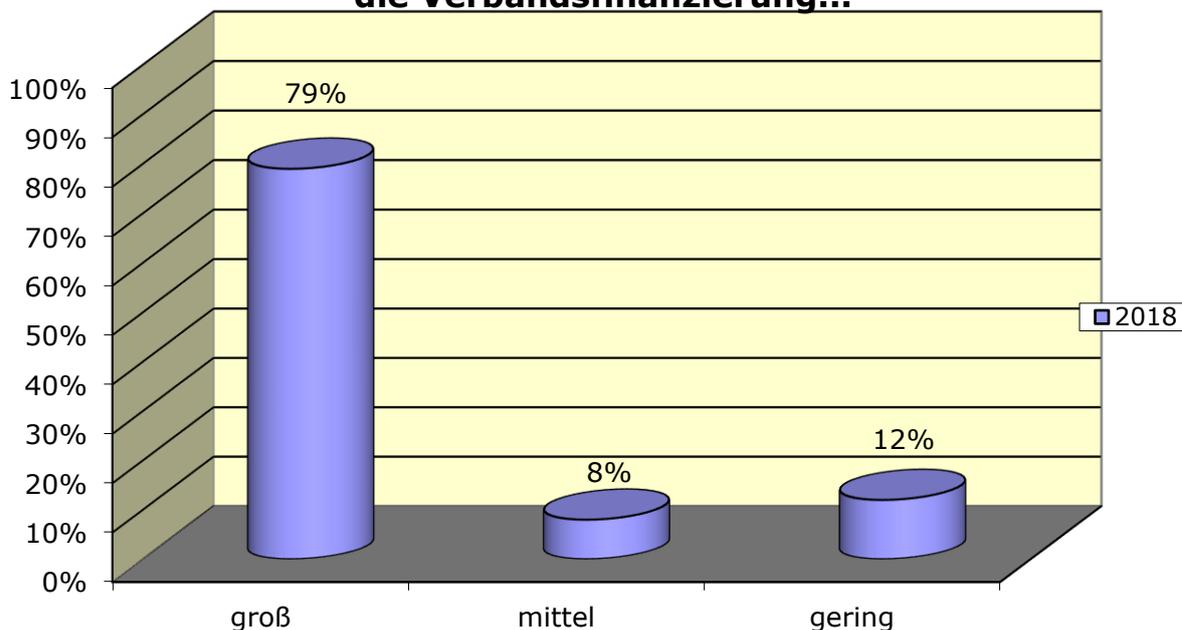
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung der Mitgliederbeiträge für die Verbandsfinanzierung...**



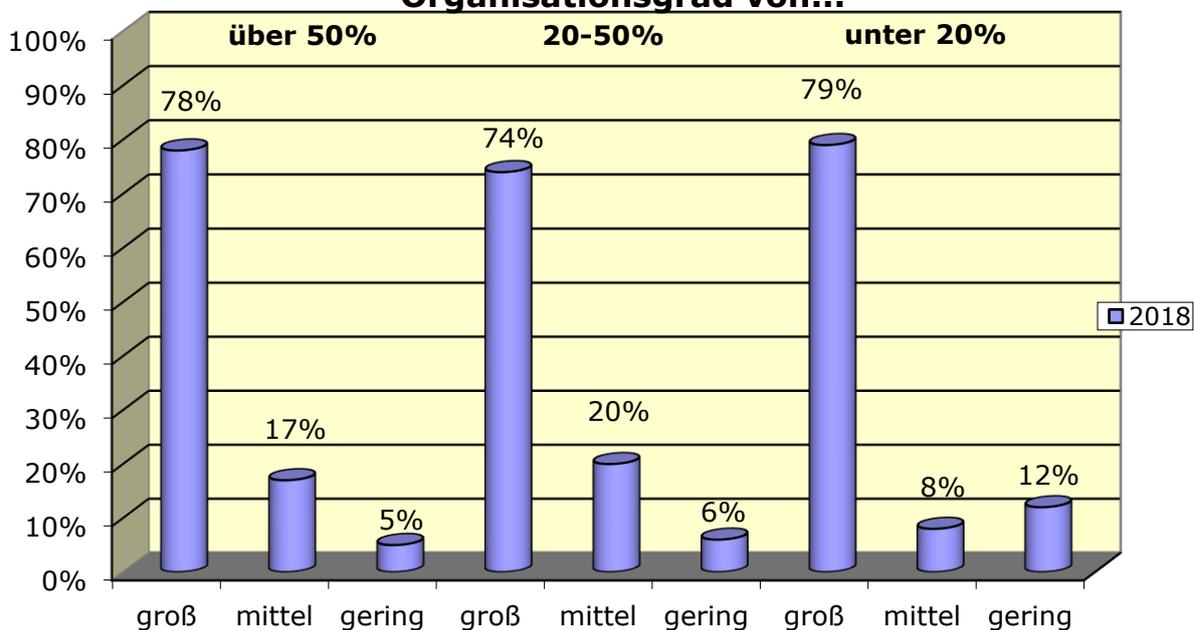
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung der Mitgliederbeiträge für die Verbandsfinanzierung...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung der Mitgliederbeiträge für die Verbandsfinanzierung...**



**Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**

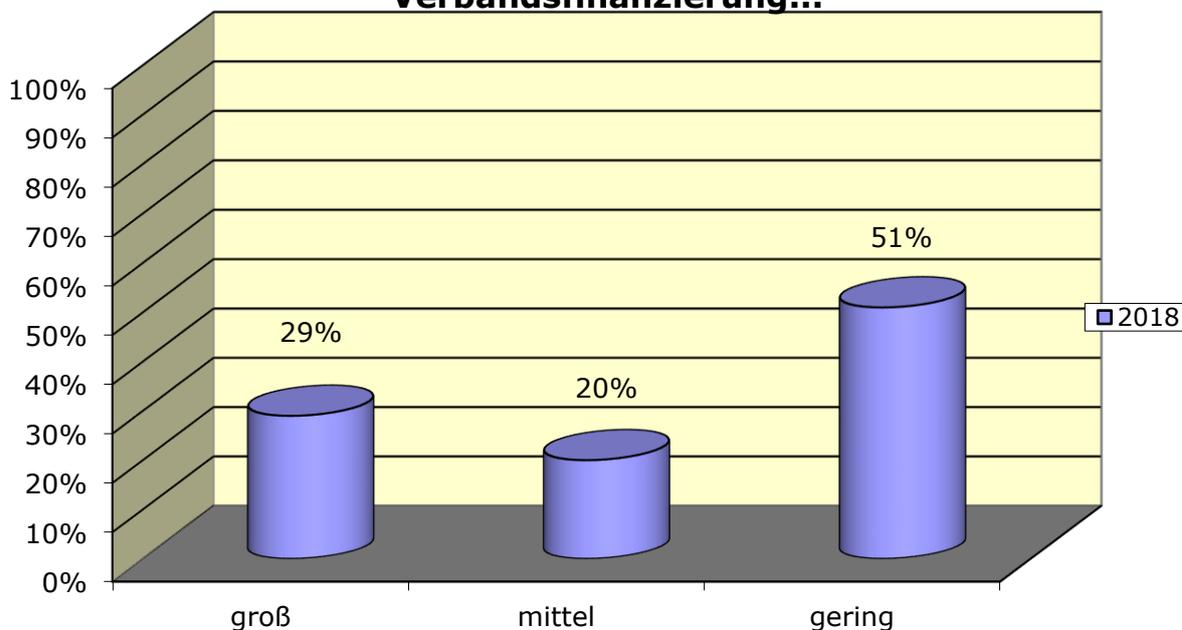


Alle Verbände setzen vorrangig auf Mitgliedsbeiträge als Einnahmequelle, am stärksten die Verbände mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“, bei 79% von ihnen spielen Mitgliedsbeiträge eine „große“ Rolle. Verbände mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ erreichen hier einen fast identischen Wert von 78%, lediglich bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ spielen sie mit 74% eine etwas geringere, aber immer noch immens wichtige Rolle.

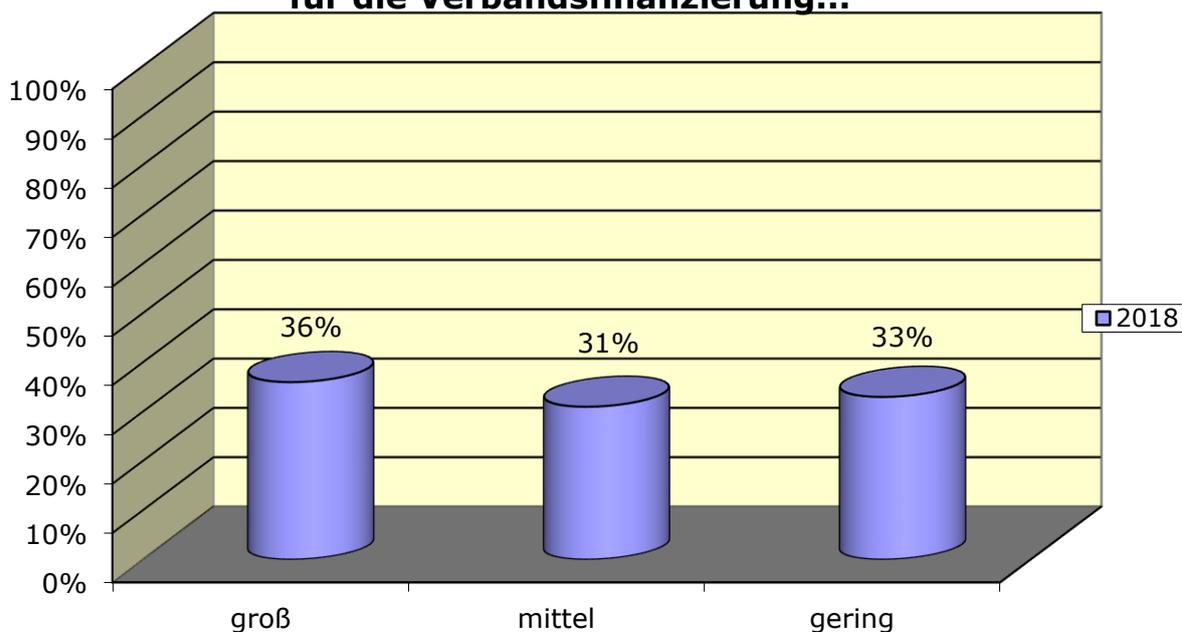
Es stellt sich die Frage, ob alle Verbände derart stark auf Mitgliedsbeiträge setzen, weil diese am einfachsten zu generieren sind oder weil sich z.B. Services gegen Entgelt nicht in ausreichendem Maße am Markt durchsetzen können, bzw. andere Finanzierungsquellen nicht genügend genutzt werden können. Hier wird ein wichtiges zukünftiges Arbeitsfeld für das Verbandsmanagement deutlich: eine Diversifikation der Finanzierungsinstrumente, besonders da Mitglieder zunehmend die Höhe der Mitgliedsbeiträge und deren Einsatz kritisch hinterfragen.

**e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände**

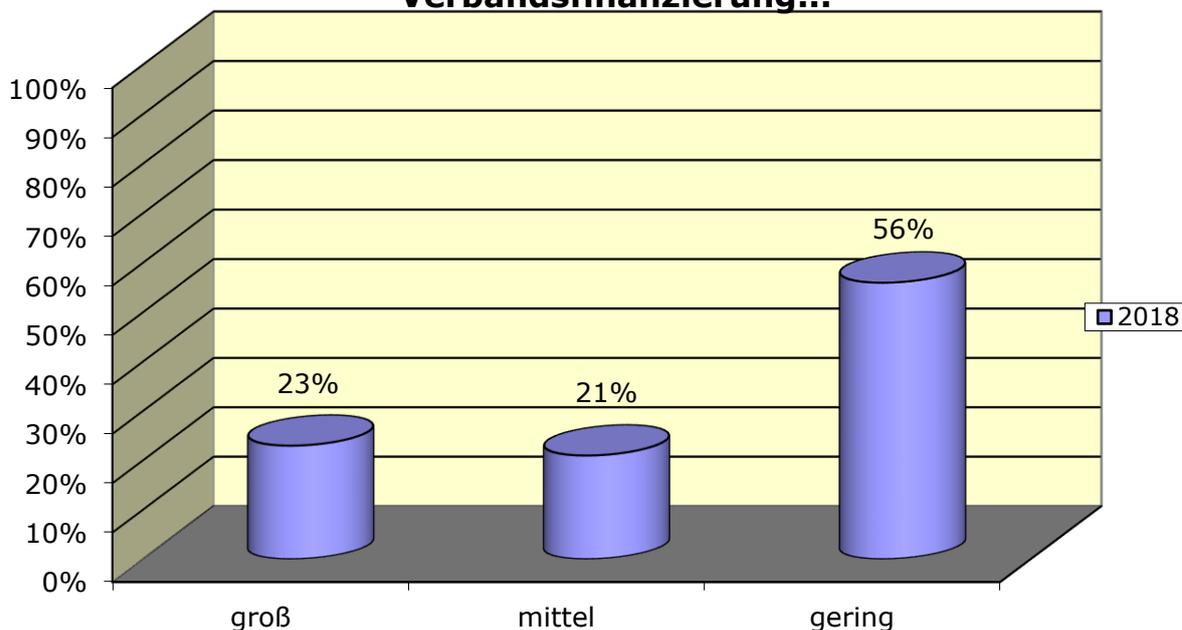
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...**



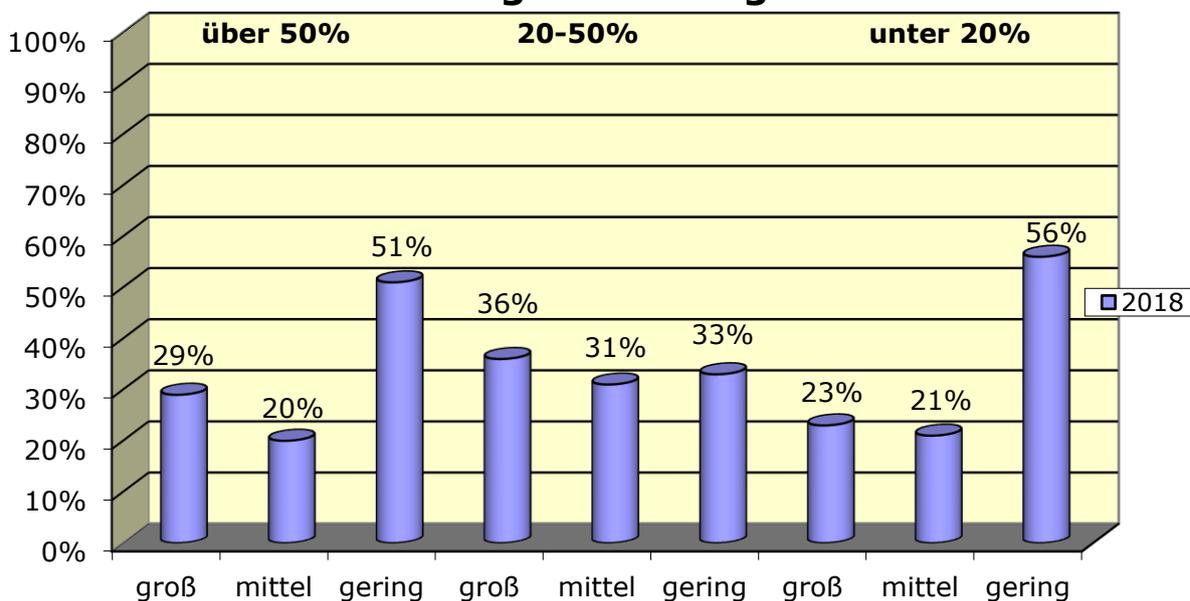
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...**



**Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Bei allen 3 Gruppen spielen Fördermittel keine prominente Rolle. Für nur 29% bzw. 36% und 23% sind diese von „großer“ Bedeutung. Sie erreichen stets in der Kategorie „geringe“ Bedeutung mit 51% - 33% - 56% den Höchstwert.

Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ zeigt sich aber erstmals eine gleichmäßige Verteilung. Hier kann man eine Drittelung der Bedeutung feststellen. Das ist erstmals so der Fall. Es bleibt abzuwarten, ob sich dieser Trend fortsetzt.

Vergleicht man die Gewichtungen, so scheinen Fördermittel von den großen Verbänden nicht wirklich benötigt zu werden, da diese ebenfalls über die geringsten Finanzierungsprobleme insgesamt klagen. Kleinere Verbände haben zwar die größten Finanzprobleme, sehen jedoch Fördermittel entweder nicht als adäquates Gegenmittel oder sich nicht in der Lage, die Anforderungen für die Akquise und Abwicklung von Förderprojekten zu erfüllen.

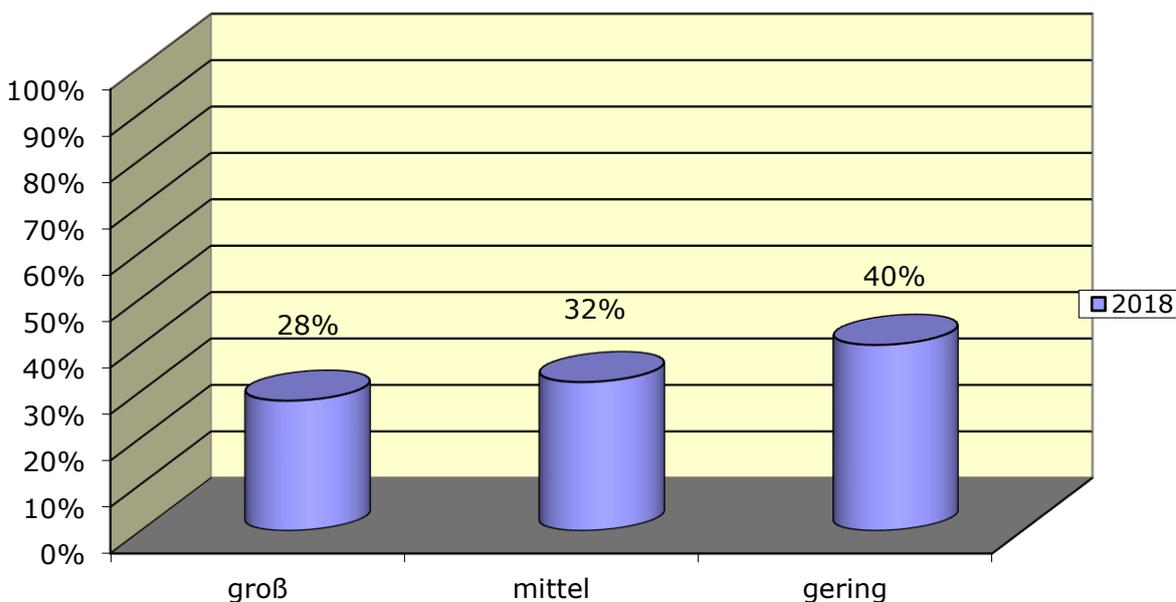
Lediglich bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ ist die Bedeutung etwas größer. Hier stellen für zwei Drittel Fördermittel ein durchaus gut genutztes Finanzierungsmittel dar. Hier könnte die Notwendigkeit, neue Ressourcen zu erschließen in Kombination mit ausreichenden personellen und strukturellen Ressourcen als Katalysator wirken.

Es ist festzustellen, dass insgesamt die Bedeutung von Fördermitteln in der Verbandsfinanzierung stärker in den Fokus der Verbände gerückt ist.

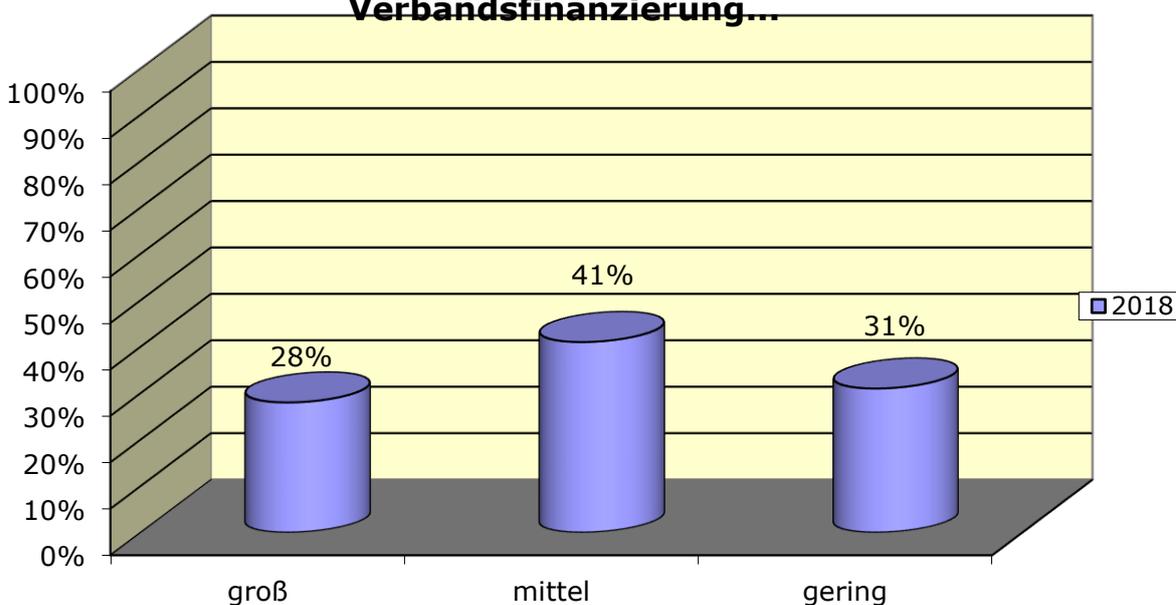
Trotzdem sind Fördermittel noch für viele Verbände nicht attraktiv. Mangelnde personelle Ressourcen für die Beantragung und Betreuung solcher Fördergelder, mangelnde finanzielle Ressourcen für die oftmals notwendige Co-Finanzierung sind sicherlich Gründe für eine zurückhaltende Nutzung oder sie passen schlichtweg nicht in die Verbandsstruktur und –strategie. Vielfach sind die formalen Anforderungen für den Erhalt von Fördermitteln so eng gesetzt, dass Verbände nicht den Förderrichtlinien entsprechen und somit diese nicht nutzen können, selbst wenn sie dies wollten. Zum Teil werden sie auch einfach nicht benötigt.

**f) Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände**

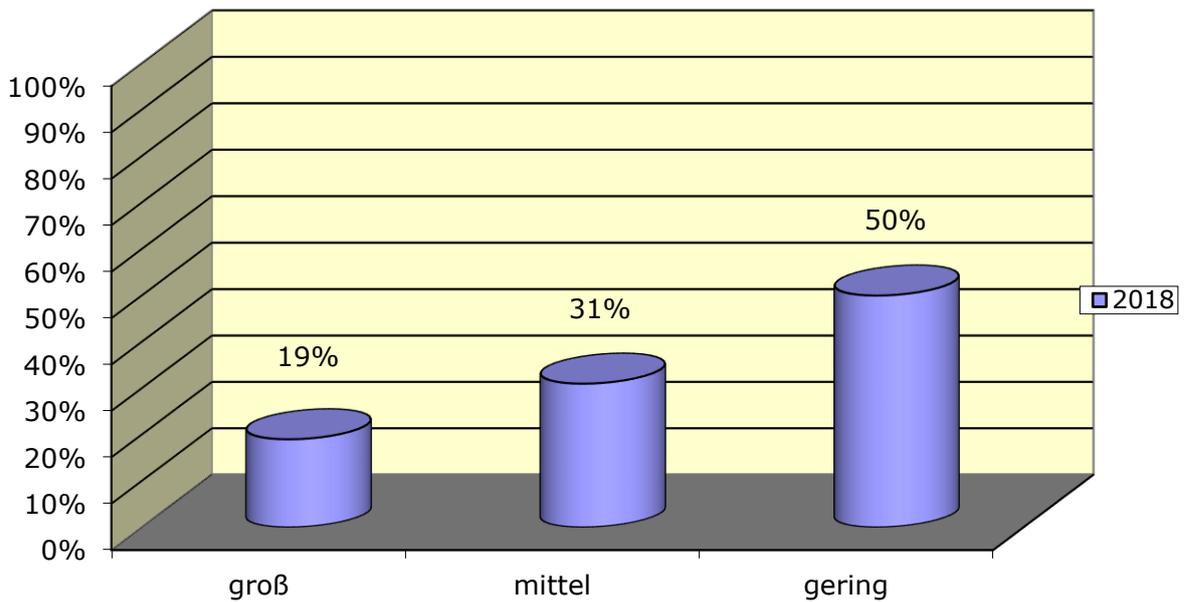
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



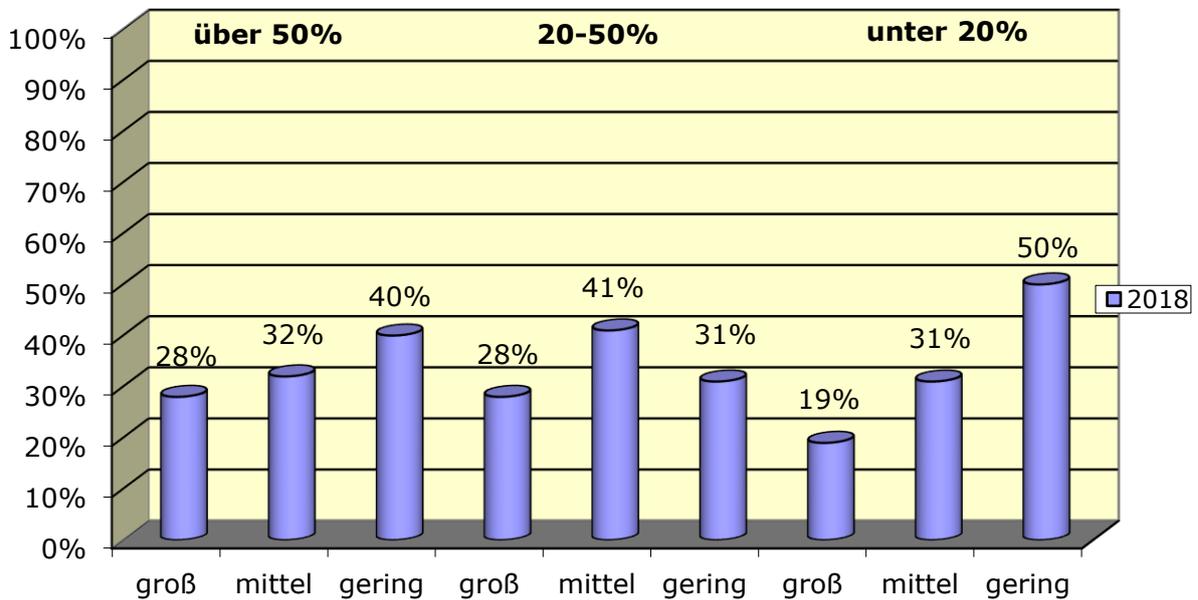
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



**Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von..**



Dienstleistungen für die Verbandsfinanzierung spielen kaum unterschiedlich intensive Rollen bei den Verbänden.

Überhaupt sind sie von nicht so starker Bedeutung wie man annehmen sollte, zumindest in Hinsicht auf ihren Anteil bei der Verbandsfinanzierung.

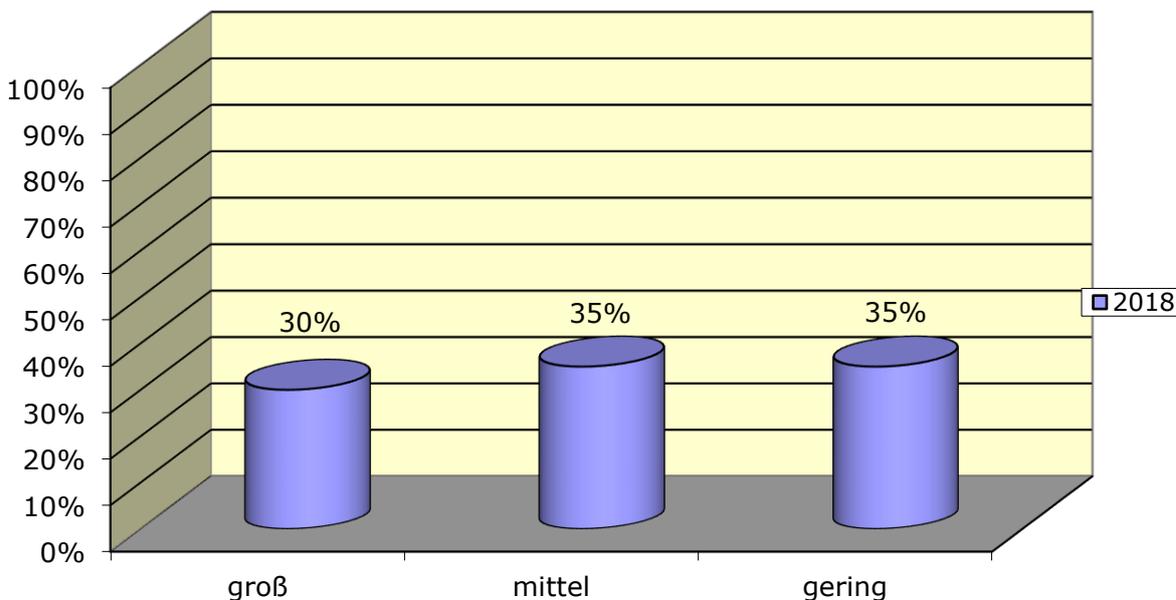
Eine „große“ Bedeutung haben Dienstleistungen gegen Entgelt nur bei 28% - 28% - 19% der Verbände. Entsprechend bemessen ihnen auch 40% - 31% - 50% lediglich eine „geringe“ Bedeutung für die Verbandsfinanzierung bei. Im Vergleich zu den vergangenen Jahren finden sie jedoch zunehmend als Finanzierungsinstrument Beachtung. Sicherlich ist es allein schon wegen der zur Verfügung stehenden Ressourcen für „kleinere“ Verbände schwieriger, ein attraktives und gleichzeitig profitables Dienstleistungsangebot zu entwickeln und nachhaltig anzubieten.

Insgesamt tragen Dienstleistungen gegen Entgelt für knapp die Hälfte aller Verbände, egal welchen Organisationsgrads, in nennenswertem Umfang zur Verbandsfinanzierung bei. Umgekehrt bedeutet dies aber auch, dass für gut die Hälfte der Verbände, diese nicht wirklich zur Verbandsfinanzierung beitragen. Diese Aussage korrespondiert mit den Angaben zur enorm hohen Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen für alle Verbände.

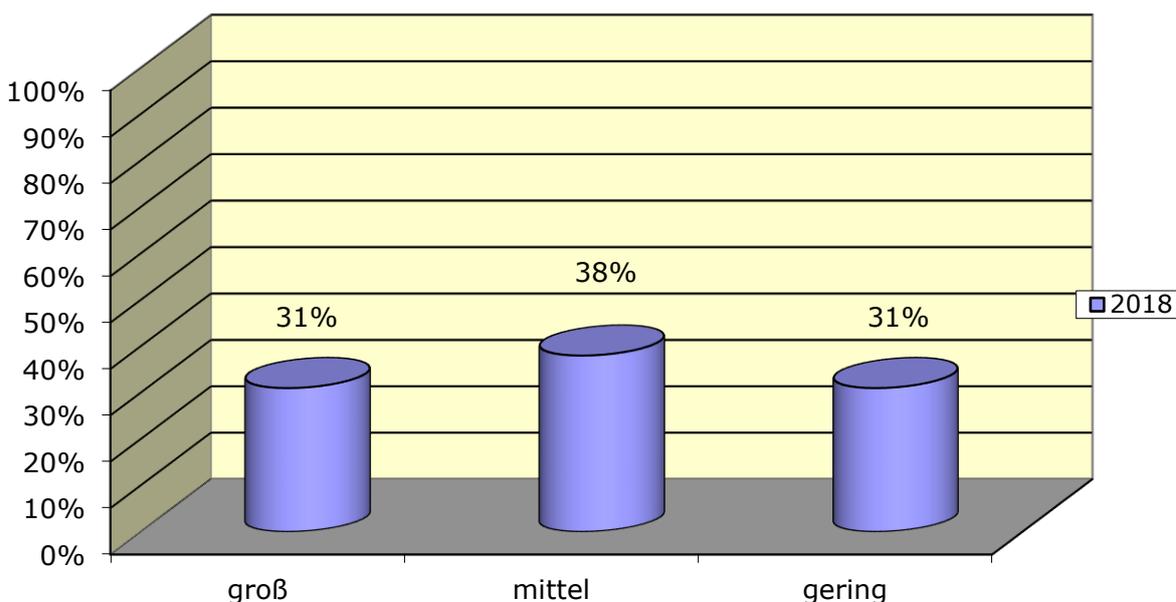
Das Thema „Finanzen“ ist für alle Größen von Verbänden ein zentrales Thema, daher beschäftigen sich auch alle Verbände mit der Schaffung und Vermarktung von Dienstleistungen gegen Entgelt, jedoch mit unterschiedlichen Ergebnissen und Intensität. Aufgrund der intensiven Überprüfung der wirtschaftlichen Tätigkeit von Verbänden durch die zuständigen Finanzämter unterliegt das Thema weiterhin einem Veränderungsdruck.

**g) Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände**

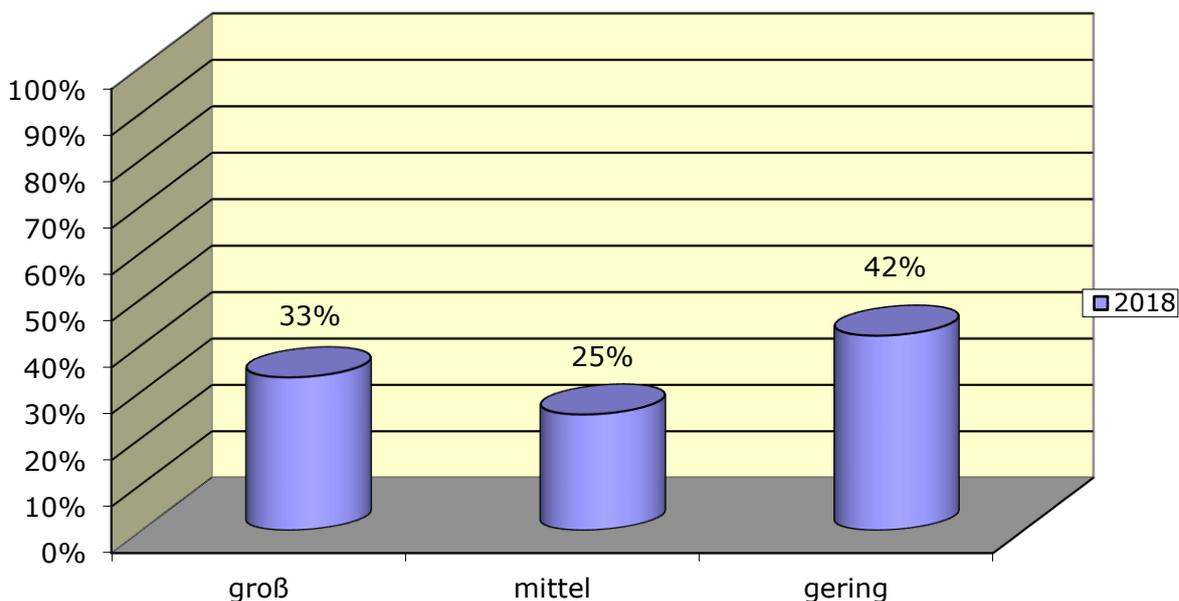
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...**



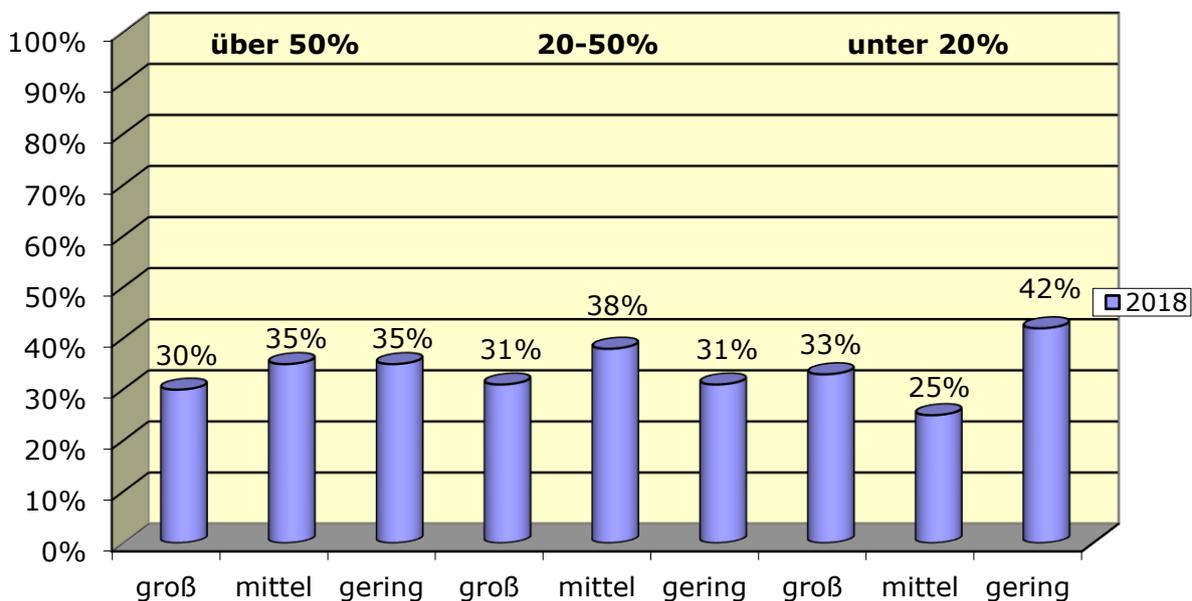
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...**



**Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Hier zeigen sich nur wenig Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen.

Sowohl bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „über 50%“, als auch von „20-50%“ kann man grob von einer Drittelung (30-35-35% / 31-38-31%) der Bedeutung sprechen. Auch bei den „kleineren“ Verbänden kann sich bei einer Verteilung von 33-25-42% keine Bedeutung klar absetzen, auch wenn in dieser Gruppe die Bedeutung etwas schwächer ist.

Insgesamt tragen die Weiterbildungsmaßnahmen bei den Verbänden durchaus zum Haushalt bei, sie scheinen allerdings nicht die große Einnahmequelle zu sein, sondern eine von mehreren.

„Groß“ dürfte die Bedeutung hauptsächlich bei den Verbänden mit eigenen Aus- und Fortbildungszentren oder stark spezialisierten Branchenverbänden sein.

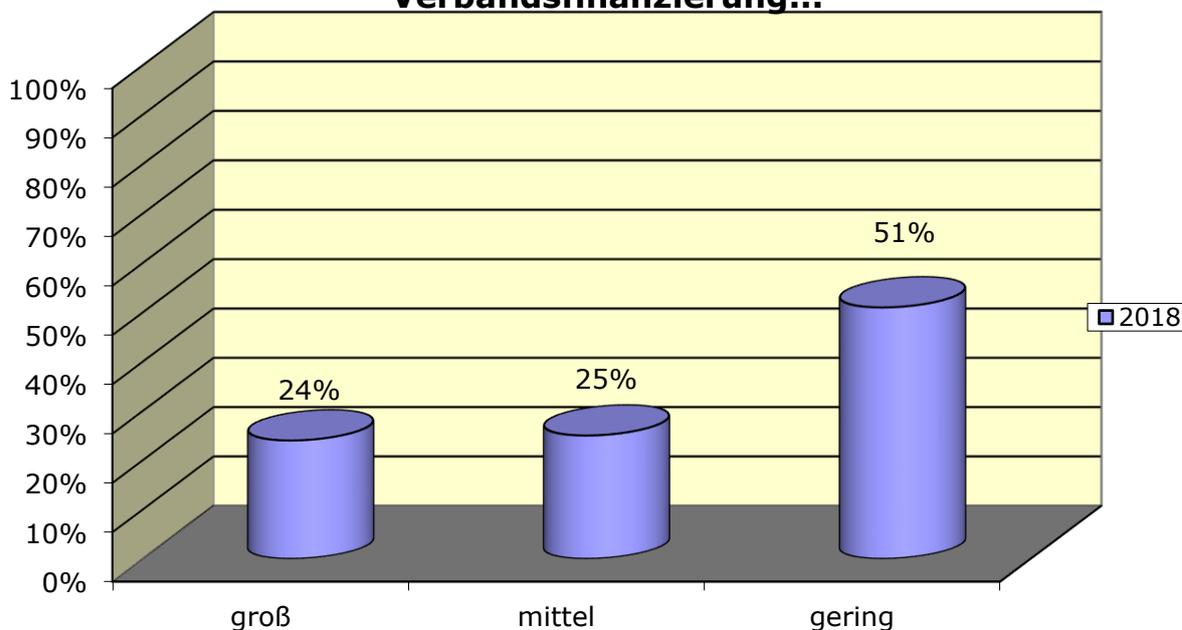
Zu bedenken ist, dass es sich an dieser Stelle vorerst nur um die Bedeutung der Weiterbildung für die Verbandsfinanzierung handelt, nicht um die generelle Bedeutung von Weiterbildung als Verbandsaufgabe.

Daher muss hier auch berücksichtigt werden, dass, obwohl die Bedeutung von Weiterbildung als Gesamtaufgabe für die Verbände durchaus von großer Bedeutung sein kann, die Bedeutung für die Finanzierung nicht so groß sein könnte, weil die Kosten für die Weiterbildungsmaßnahmen nicht unter betriebswirtschaftlichen Aspekten – gewollt oder ungewollt – gerechnet werden.

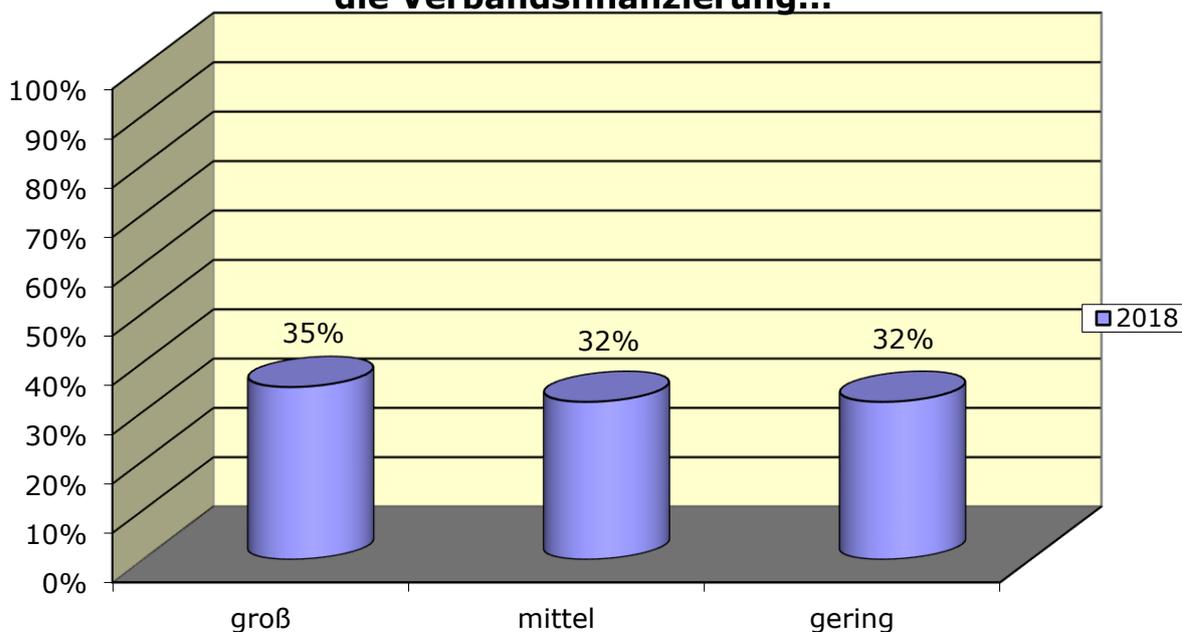
Insgesamt scheint das Thema Weiterbildung zunehmend auch unter finanziellen Aspekten betrachtet zu werden. Dennoch muss nach wie vor auch davon ausgegangen werden, dass Weiterbildungsmaßnahmen zum einen aus verbandspolitischen Gründen absichtlich subventioniert und zum anderen, dass sie unabsichtlich zu nicht marktkonformen Preisen angeboten werden. Getreu dem Motto „Qualität setzt sich durch“, scheinen sich die Weiterbildungsangebote der Verbände auch gegen Angebote von Dritten am Markt durchzusetzen.

***h) Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände***

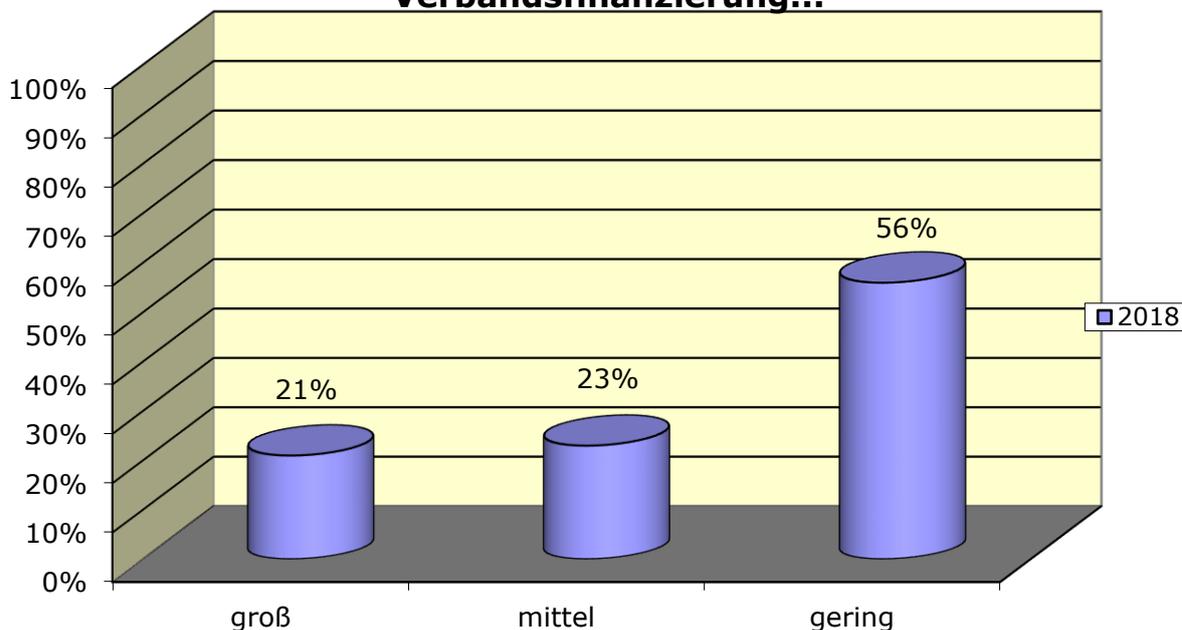
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...**



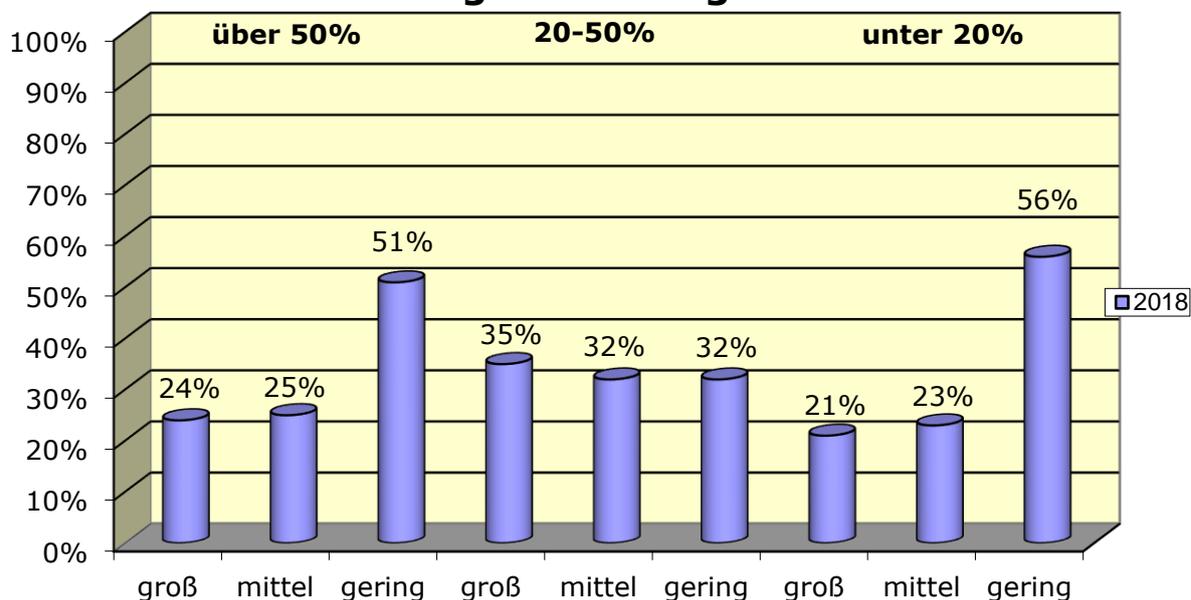
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...**



**Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Fast identische Zahlen erreichen bei dieser Frage die mitgliedsstarken und die mitgliedsschwachen Verbände. Bei beiden spielt das Sponsoring nur zu 24% bzw. 21% eine „große“ Rolle, zu 25% bzw. 23% eine „mittlere“ und zu 51% bzw. 56% eine „geringe“ Rolle. Also für mehr als die Hälfte ist Sponsoring bei den beiden Verbandsgruppen entweder uninteressant oder es gelingt ihnen nicht, dies erfolgreich zu implementieren.

Eine etwas mehr Bedeutung hat das Sponsoring bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50%. Hier bemessen ihm immerhin ein Drittel (35%) „große“ Bedeutung bei, je 32% eine „mittlere“ und „geringe“. Diesen mittelgroßen Verbänden gelingt es also am besten, Sponsoren zu gewinnen.

Warum spielt Sponsoring für die großen und kleinen Verbände keine bedeutsame Rolle?

Man könnte meinen, dass bei kleinen Verbänden der Bedarf am größten ist, vielleicht ist es für diese Verbandsgruppe jedoch schwerer, Sponsoren zu gewinnen, weil sie eben auch über weniger Mitglieder verfügen und somit weniger interessant für Sponsoren sind.

Bei großen Verbänden ist u.U. auch der wirtschaftliche Druck aufgrund ihres erhöhten Mitgliederbeitragsaufkommens nicht so ausgeprägt, wie in den anderen Verbandsgruppen. Andererseits sollte in dieser Gruppe auch das größte Potenzial für Sponsoring vorhanden sein. Ihnen sollte es leichter fallen, einen Sponsor zu finden.

Wie bereits bei den Fragen nach Weiterbildungsmaßnahmen und Fördermitteln ist auch bei dem Finanzierungsinstrument des Sponsorings die Gruppe der mittelgroßen Verbände am aktivsten und erfolgreichsten. Diese Verbände haben einerseits einen gewissen finanziellen Druck und andererseits sind sie aufgrund ihrer Mitgliederzahlen durchaus bereits für einen Sponsor interessant.

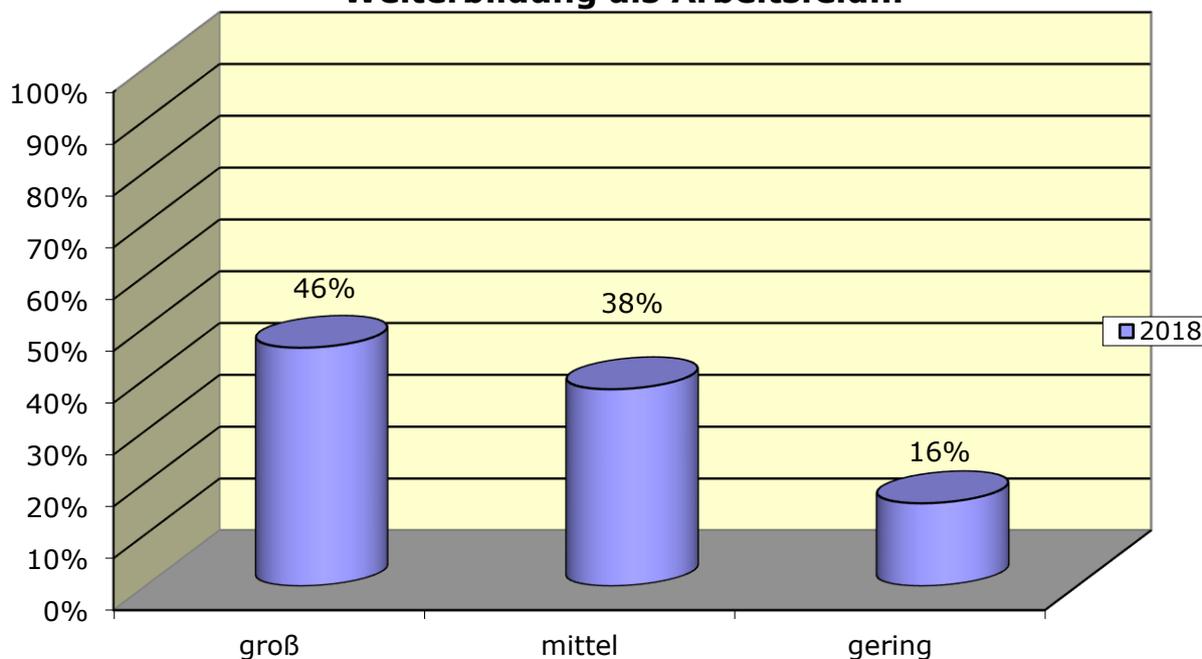
Der stetig wachsende wirtschaftliche Druck auf die Verbände stützt zwar die Bedeutung des Sponsorings, trotzdem könnte es aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen Situation und strenger Compliance-Regeln schwierig sein, ausreichend Sponsoren zu gewinnen.

Teilweise wird Sponsoring aber nicht mit der nötigen Strategie verfolgt. Es fehlen oftmals für potenzielle Sponsoren attraktive Angebote, ebenso wie die erforderliche Transparenz, um den zum Teil immer noch vorhandenen schlechten Beigeschmack beim Sponsoring zu verhindern.

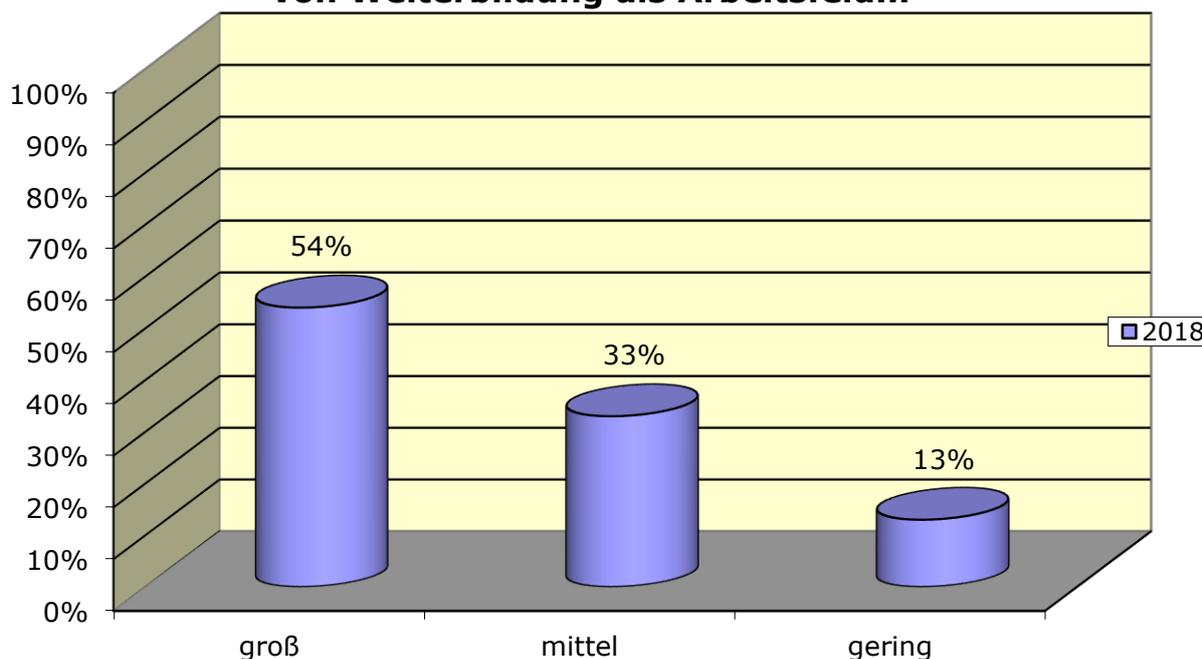
Obwohl es erkennbar ist, dass Sponsoring immer mehr von den Verbänden als Finanzinstrument genutzt wird, besteht hier nach wie vor noch eindeutig Luft nach oben.

**i) Vergleich der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen nach dem Organisationsgrad der Verbände**

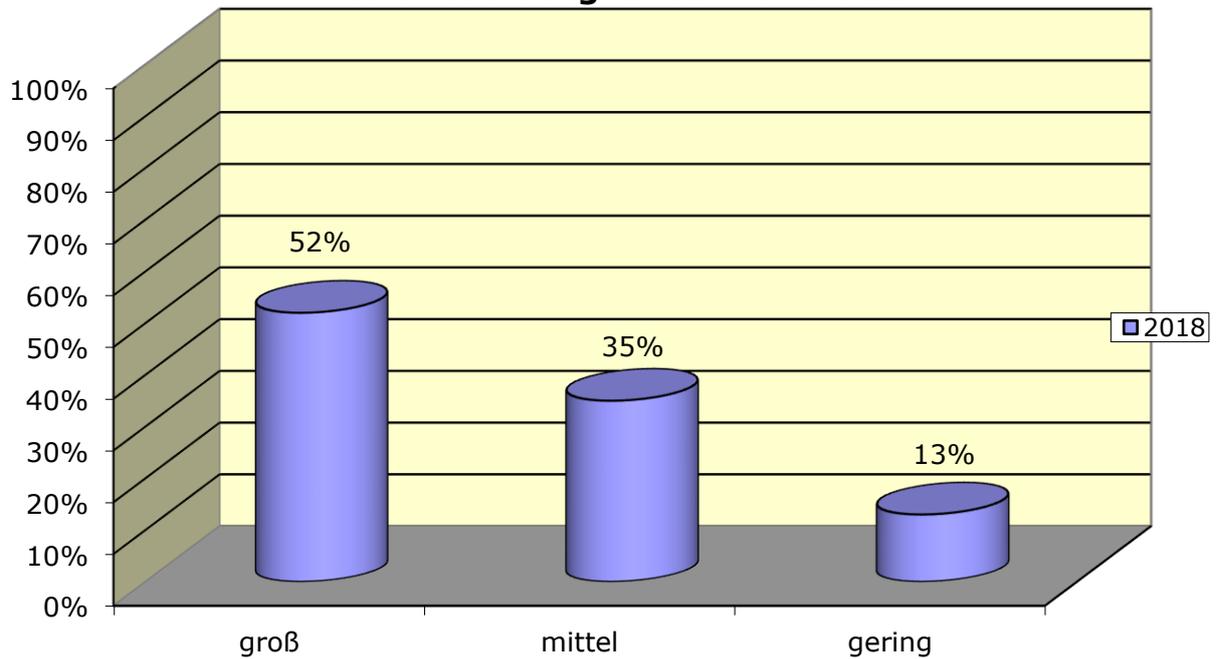
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld...**



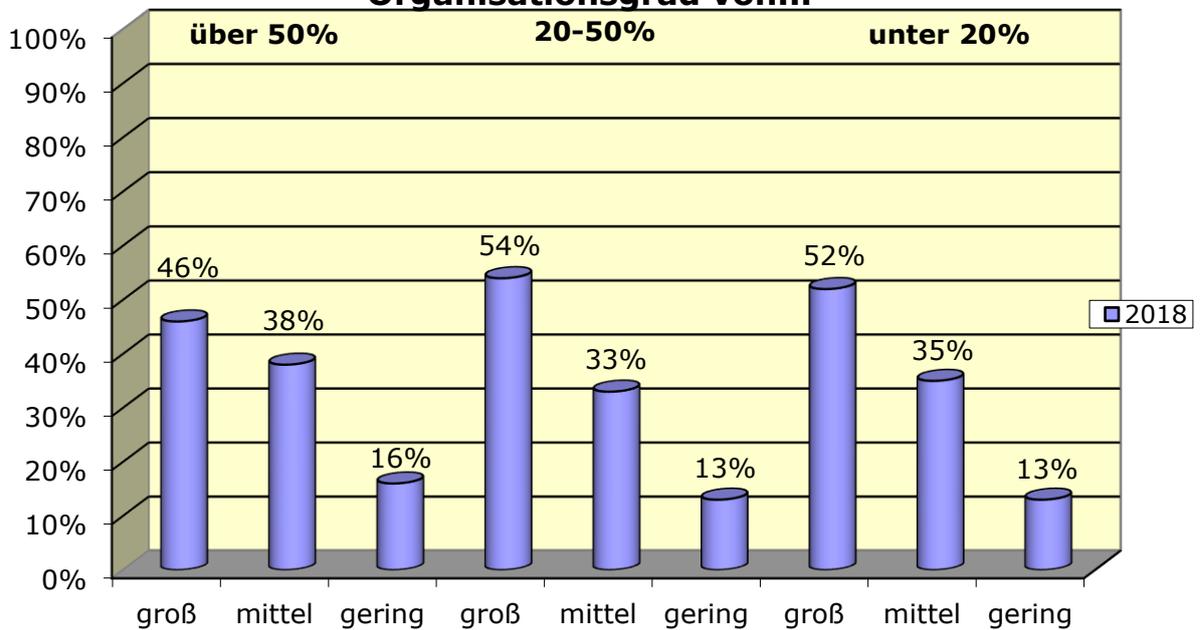
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld...**



**Vergleich der Bedeutung von Weiterbildung als Arbeitsfeld bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



In allen Gruppen lagen die höchsten Werte mit 46% - 54% - 52% in der Kategorie „groß“, gefolgt von einer „mittleren“ Bedeutung mit 38% - 33% - 35% und schließlich mit 16% - 13% - 13% bei einer „geringen“ Bedeutung.

Während sich die Zahlen bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ und mitgliedsschwächsten Verbänden noch ähneln, messen die mitgliedstärksten Verbände Weiterbildung eine leicht geringere Bedeutung zu.

Insgesamt ist die Weiterbildung als Arbeitsfeld für alle Verbände durchaus von wesentlicher Bedeutung. So bewerten zwischen 84% und 87% die Weiterbildung als ein wichtiges Thema für Verbände.

Die Aussagen zu dieser Frage korrespondieren bei den Verbänden nicht in gleichem Maße mit den Zahlen bei der Frage nach der Beteiligung der Weiterbildungsmaßnahmen an der Verbandsfinanzierung. Hier unterscheiden Verbänden scheinbar immer noch.

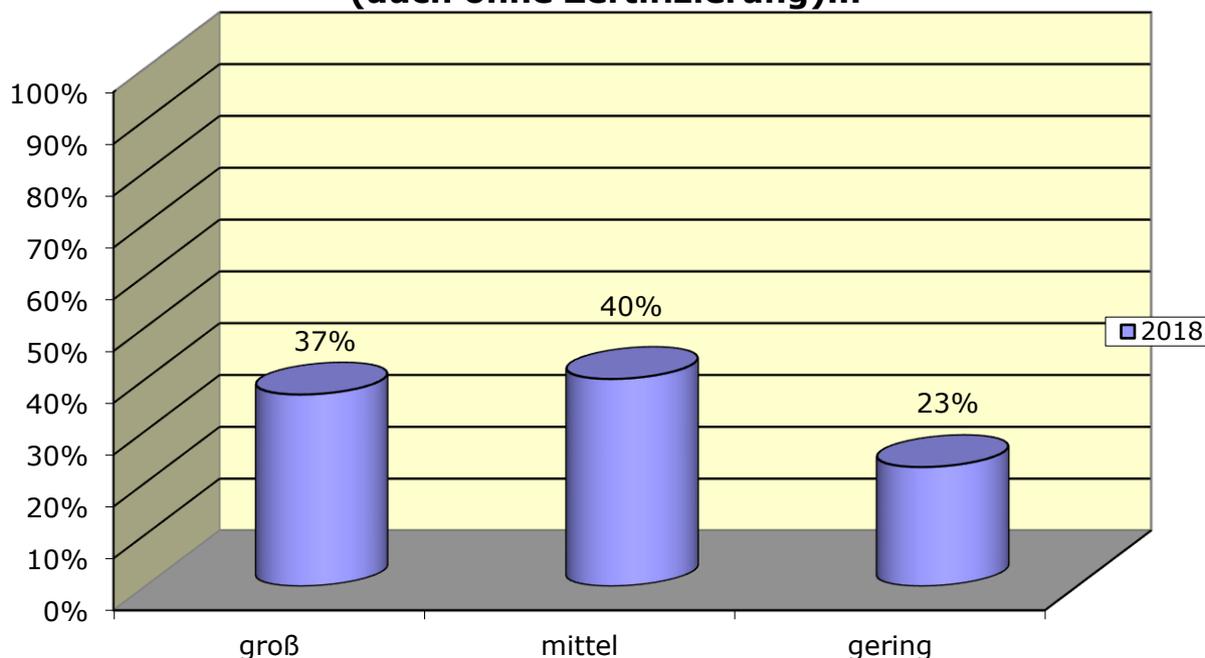
Weiterbildung ist als generelles Thema mit 84% bzw. je 87% sehr wohl von Bedeutung für die Mehrheit der Verbände, jedoch nicht, wenn es um die Verwendung als Finanzquelle geht. Dort sehen lediglich jeweils 65% bzw. 69% und 58% der Verbände eine wichtige Bedeutung.

Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ist sicherlich auch vom Betrieb eigener Aus- und Weiterbildungseinrichtungen sowie vom eigenen Selbstverständnis des Verbandes hinsichtlich seiner gestalterischen Rolle des Berufsfeldes abhängig.

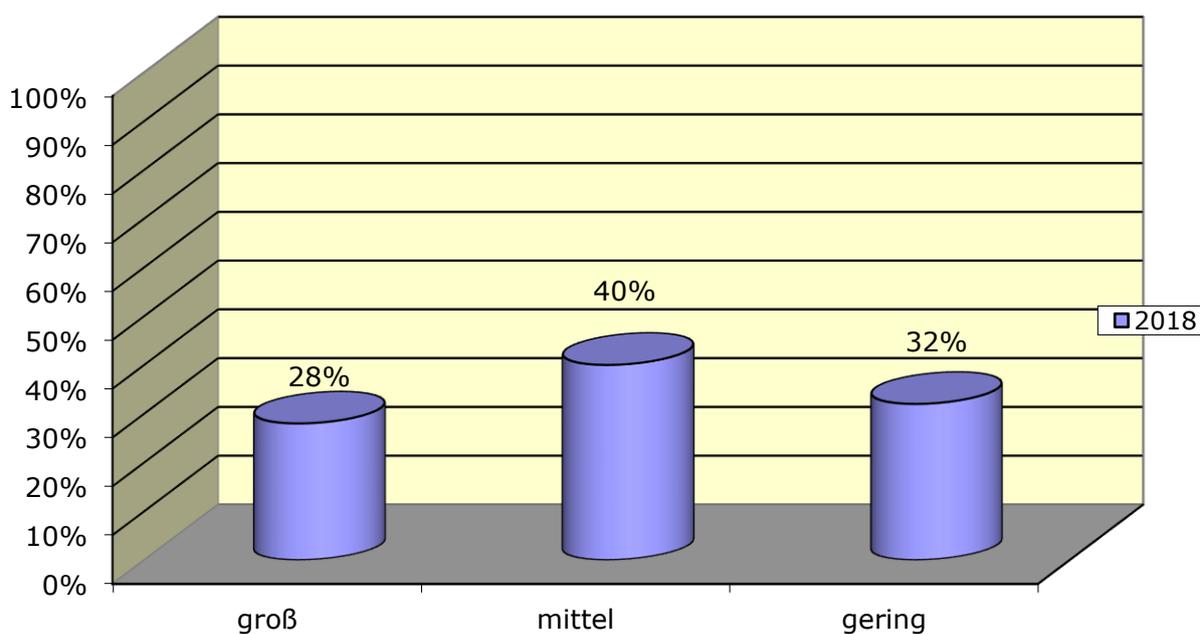
Doch lässt sich insgesamt feststellen, dass die Entwicklung und Begleitung der Weiterbildung einer Branche durch entsprechende Maßnahmen und Angebote immer noch zentrale Aufgabenfelder des Verbandswesens sind. Verbände sehen sich hier als Unterstützer des lebenslangen Lernens.

**j) Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements nach dem Organisationsgrad der Verbände**

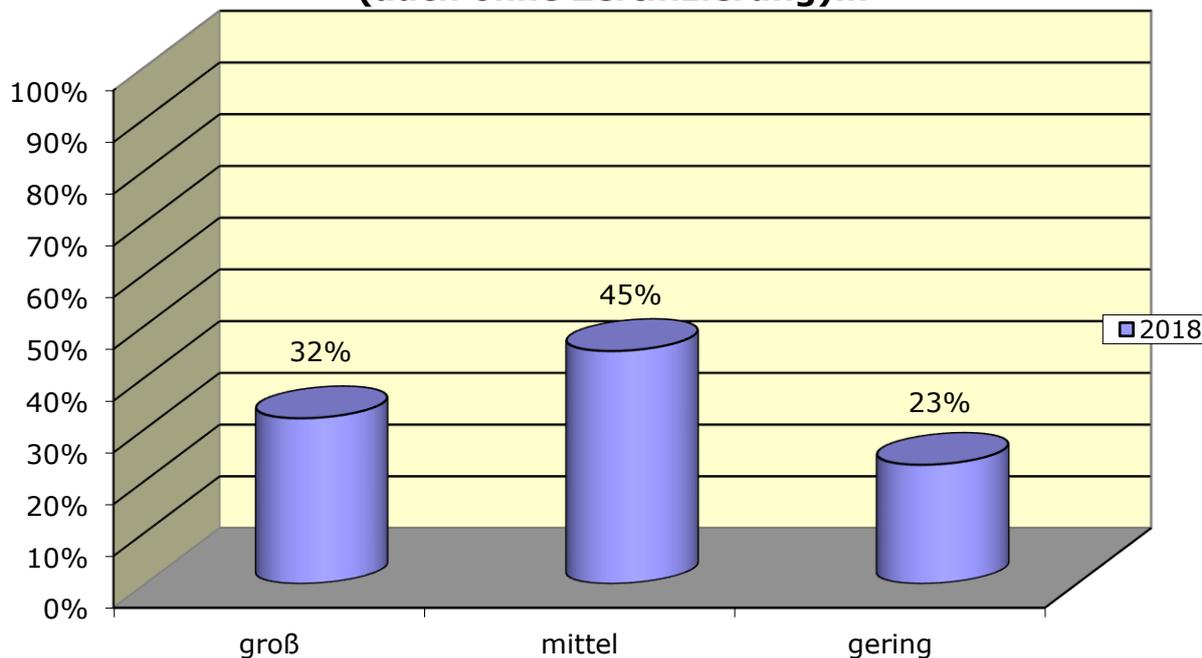
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)...**



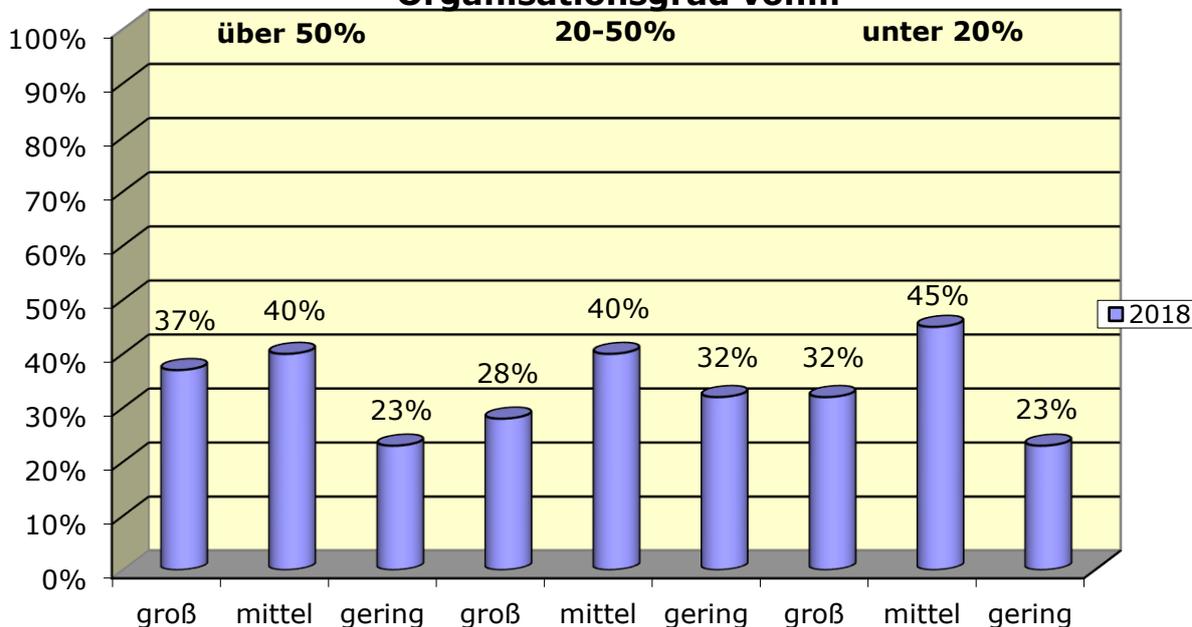
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)...**



**Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung) bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Auch bei dieser Frage zeigen sich nur geringe Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen.

37% - 28% - 32% bewerteten die Bedeutung des Qualitätsmanagements als „groß“, 40% - 40% - 45% bewerteten sie als „mittel“ und 23% - 32% - 23% sahen hier eine „geringe“ Bedeutung.

Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“ ist für ebenfalls 38% eine „große“ Bedeutung gegeben, jedoch nur für 25% eine „mittlere“ und für immerhin 36% eine „geringe“ Bedeutung, d.h. hier ist das Interesse eindeutig niedriger.

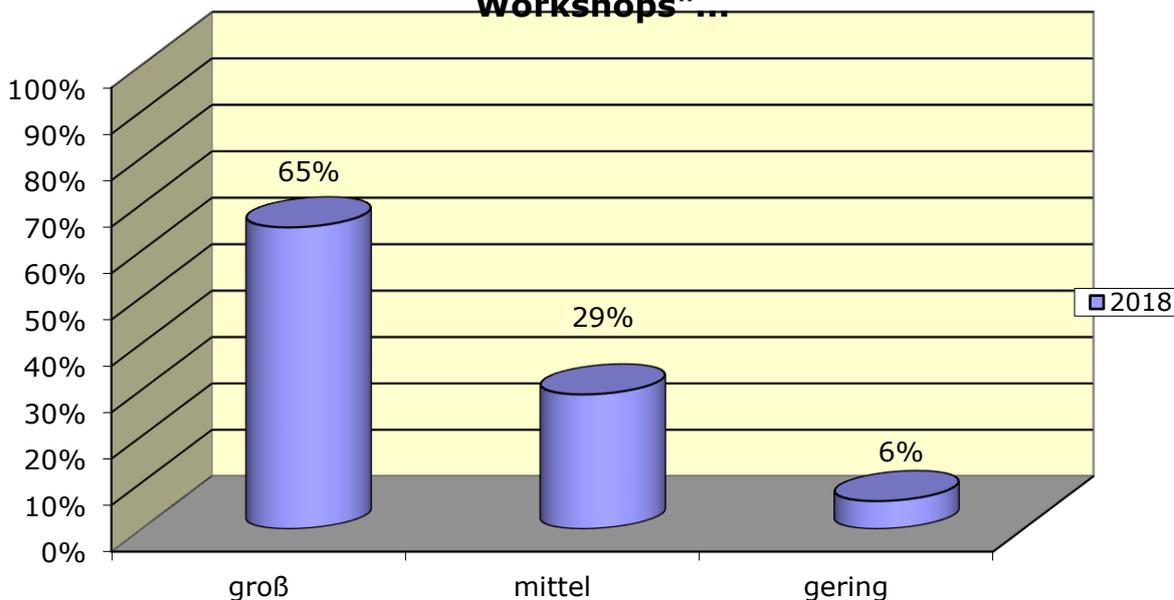
Insgesamt betrachtet ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements für mitgliedstärkere Verbände etwas größer. Zugegebenermaßen ist das Qualitätsmanagement naturgemäß auch umso bedeutsamer, je größer eine Organisation ist.

Die deutschen Verbände setzen sich durchaus auch weiterhin mit ständiger Verbesserung, Effektivierung und Effizienzsteigerung auseinander, denn für rund drei Viertel ist das Thema nach wie vor aktuell.

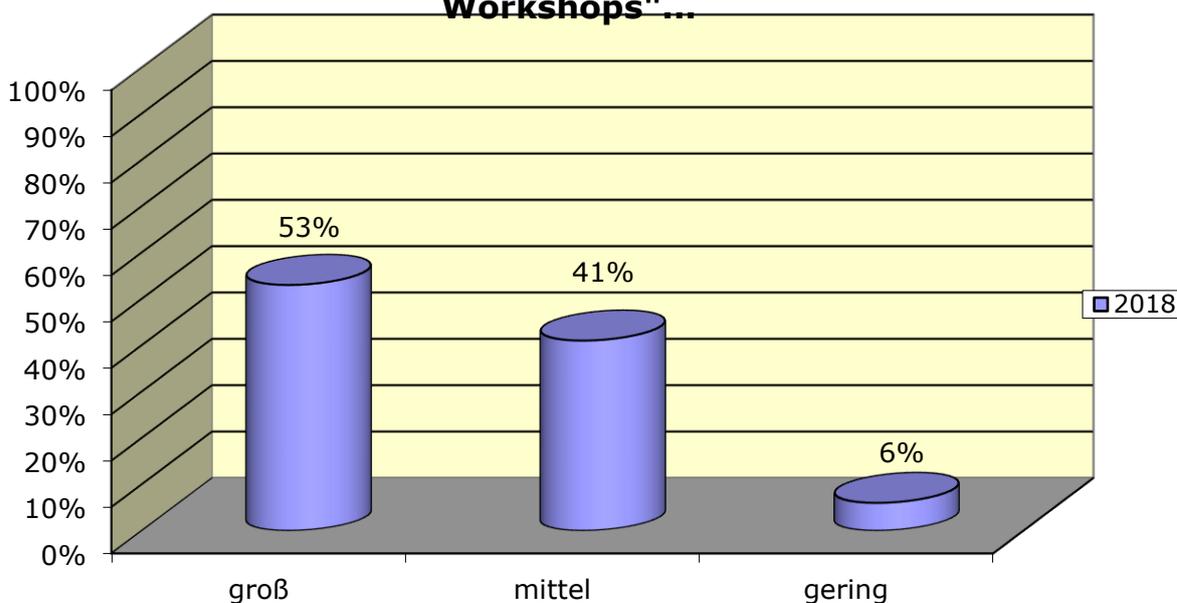
Manche Verbände scheinen bereits einem fortgeschrittenen Punkt angekommen zu sein, sodass das Thema nicht mehr von zentraler Bedeutung für sie ist. Andere Verbände, besonders kleinere, mögen für sich erkannt haben, dass Qualitätsmanagement oft zu überdimensioniert für sie ist, oder können schlichtweg die Zeit für dieses zeitintensive Arbeitsfeld nicht aufbringen.

**k) Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung nach dem Organisationsgrad der Verbände**

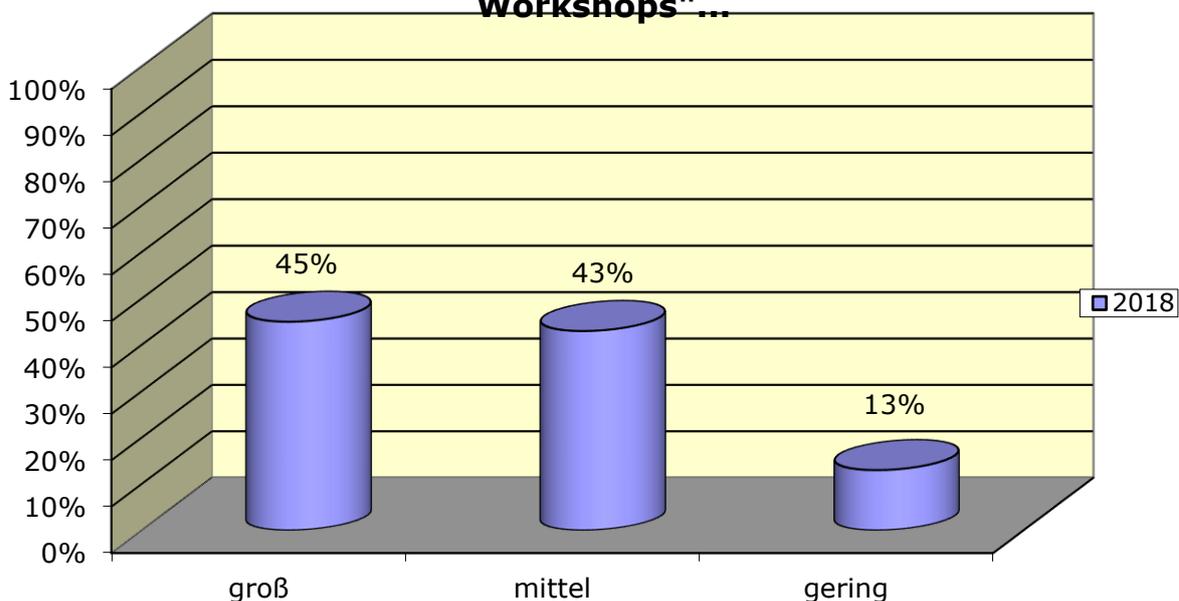
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops" ...**



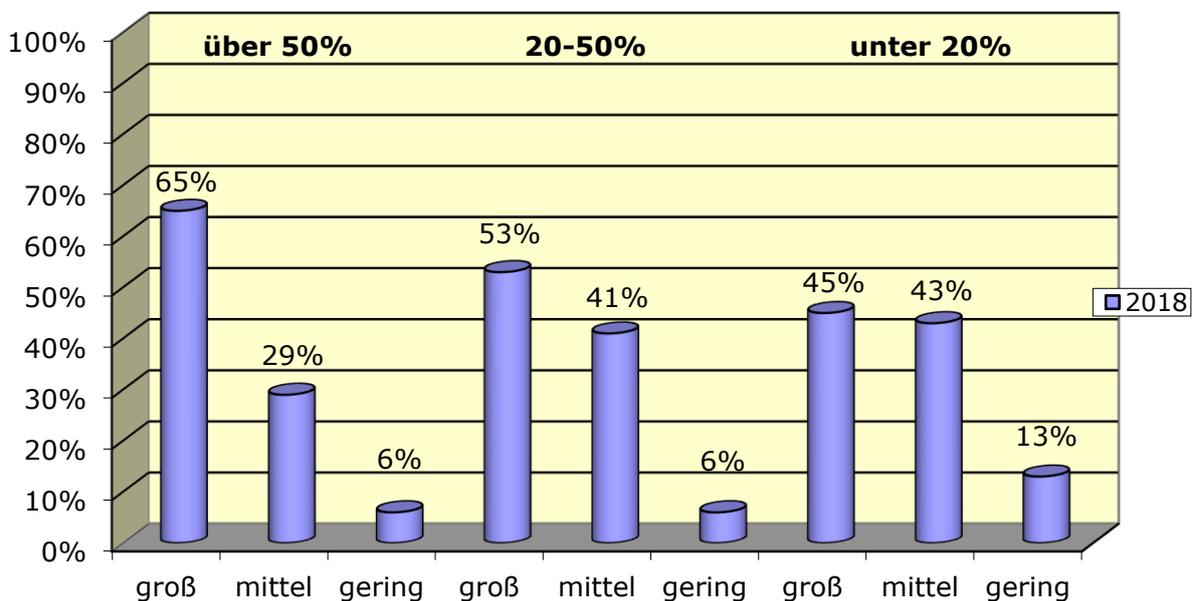
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops" ...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops"...**



**Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops" bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Bei dieser Frage zeigen sich durchaus Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen.

Besonders mitgliedsstärkere Verbände haben hier mit 65%, also zwei Drittel eine „große“ Bedeutung identifiziert, 29% immerhin noch eine „mittlere“ und nur 6% eine „geringe“.

Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ sehen immerhin noch mehr als die Hälfte, 53% eine „große“ Bedeutung, 41% eine „mittlere“ und ebenfalls nur 6% eine „geringe“.

Bei den mitgliedsschwächeren Verbänden sehen noch 45% eine „große“, 43% eine „mittlere“ und 13% eine „geringe“ Bedeutung.

Bei den beiden mitgliedsstärkeren Verbandsgruppen ist eine langfristige, strategische Planung quasi für jeden Verband von zentraler Bedeutung für das Verbandsmanagement.

Lediglich für die mitgliedsschwächeren Verbände mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“ ist die langfristige, strategische Planung etwas weniger bedeutsam. Real betrachtet, aber immer noch sehr wichtig.

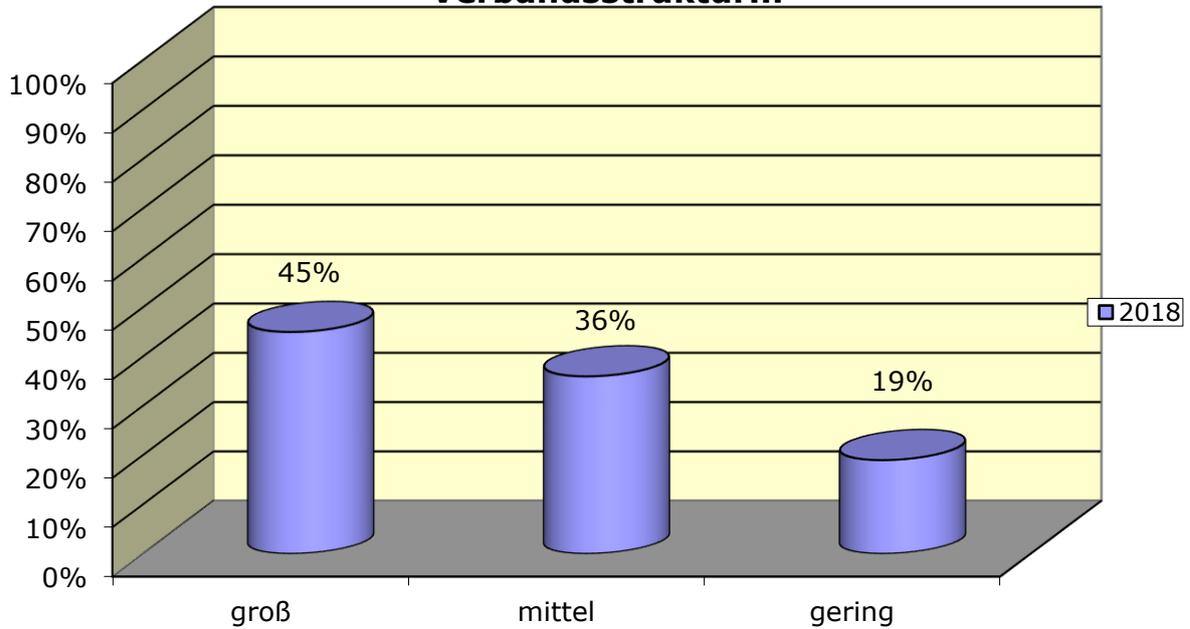
Insgesamt ist somit das Interesse an dem Thema unabhängig von der Größe der Verbände besonders groß sein.

Es bleibt festzustellen, dass der Bedarf an langfristiger Planung insgesamt stark gegeben ist. Die Verbände bleiben hier aktiv und machen mit einer kontinuierlichen Bearbeitung des Themas scheinbar gute Erfahrungen.

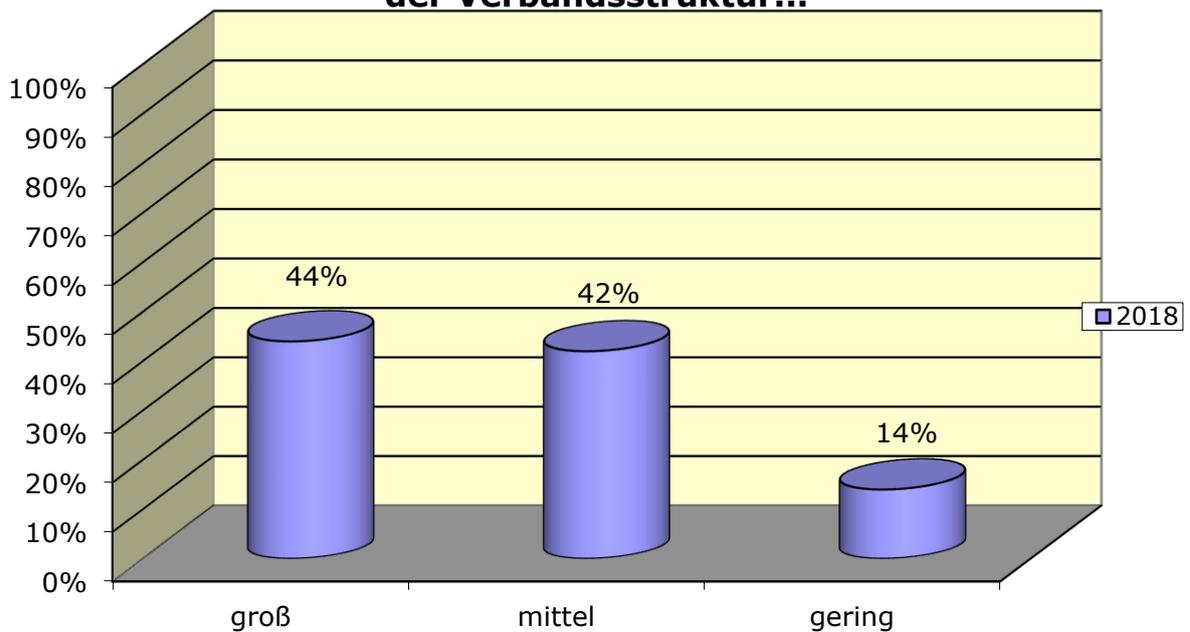
Nach wie vor gilt: Von Stillstand kann bei deutschen Verbänden nicht die Rede sein. Die Verbände stellen sich künftig den Herausforderungen der Zukunft und begegnen diesen mit geplantem, strategischem Handeln. Die langfristige, strategische Planung gilt dafür weiterhin als ein wichtiges Instrument.

***I) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung nach dem Organisationsgrad der Verbände***

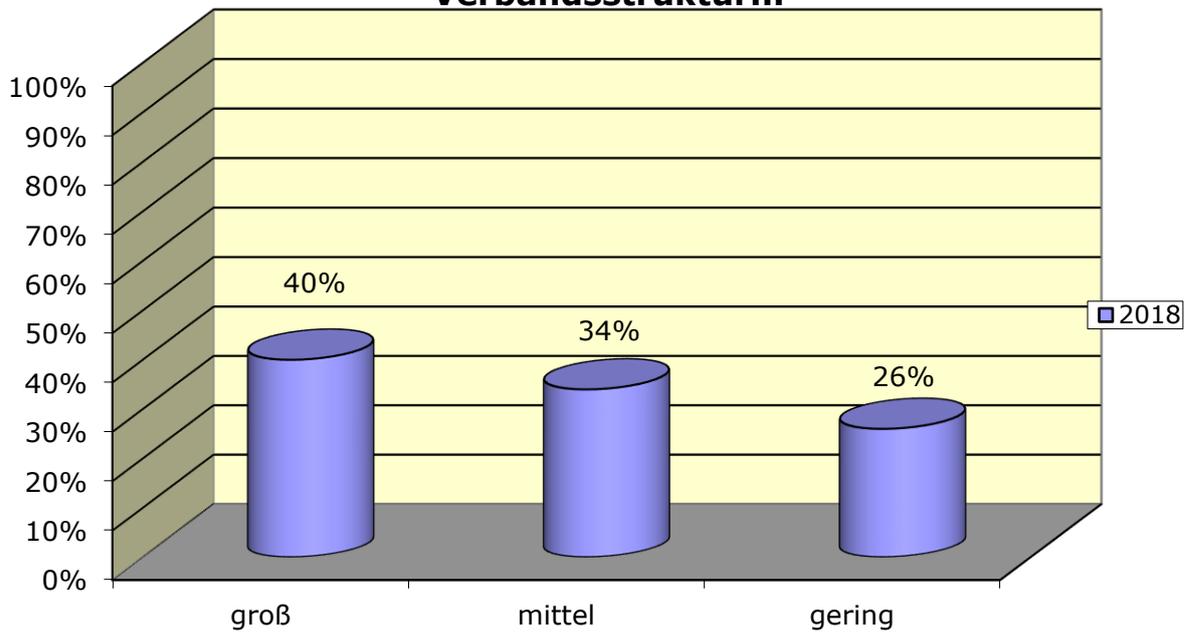
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



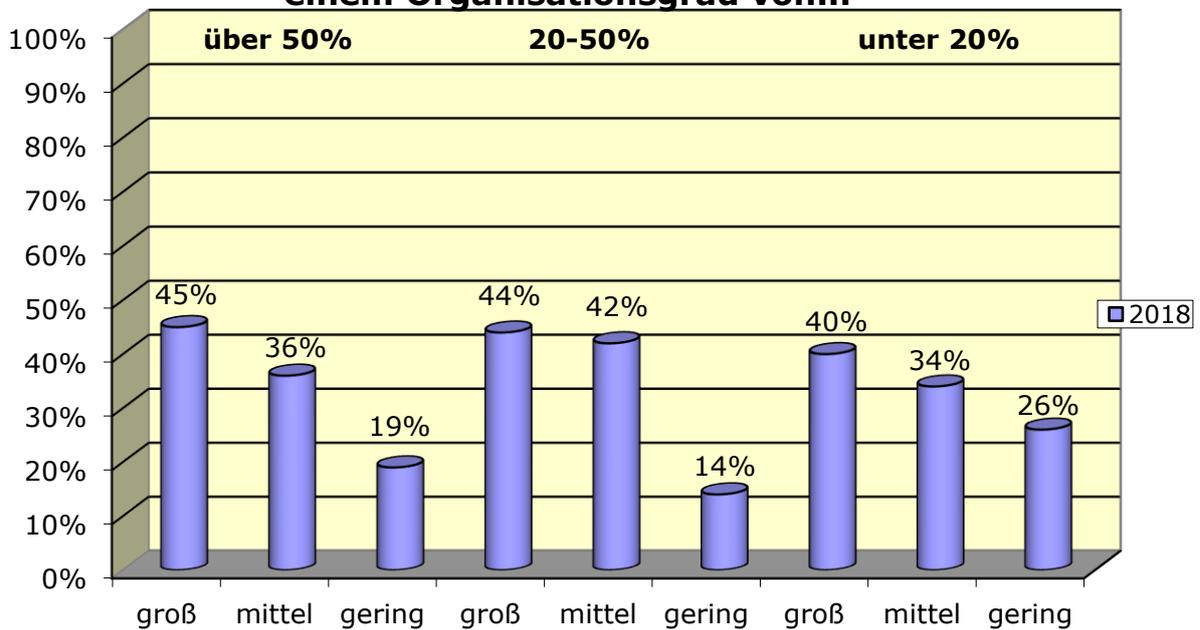
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



**Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Bei diesem Vergleich zeigen sich die Werte bei den Verbänden ähnlich.

Bei 45% - 44% - 40% ist die Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung „groß“, bei 36% - 42% - 34% ist sie „mittel“. Etwas deutlicher sind die Unterschiede bei der „geringen“ Notwendigkeit mit 19% - 14% - 26%.

Etwas größeres Interesse besteht also bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „20-50%“. Jedoch nicht in einem Maße, dass sich hieraus wirklich aussagekräftige Rückschlüsse ziehen ließen.

Insgesamt ist das Thema der organisatorischen Straffung nach wie vor bei mindestens zwei Drittel der Verbände auf der Agenda.

Die Einschätzungen zu dieser Frage hängen sicherlich zu einem großen Teil davon ab, ob, und in wie weit bereits Restrukturierungen in der Vergangenheit vorgenommen wurden oder wie stark der finanzielle Druck ist.

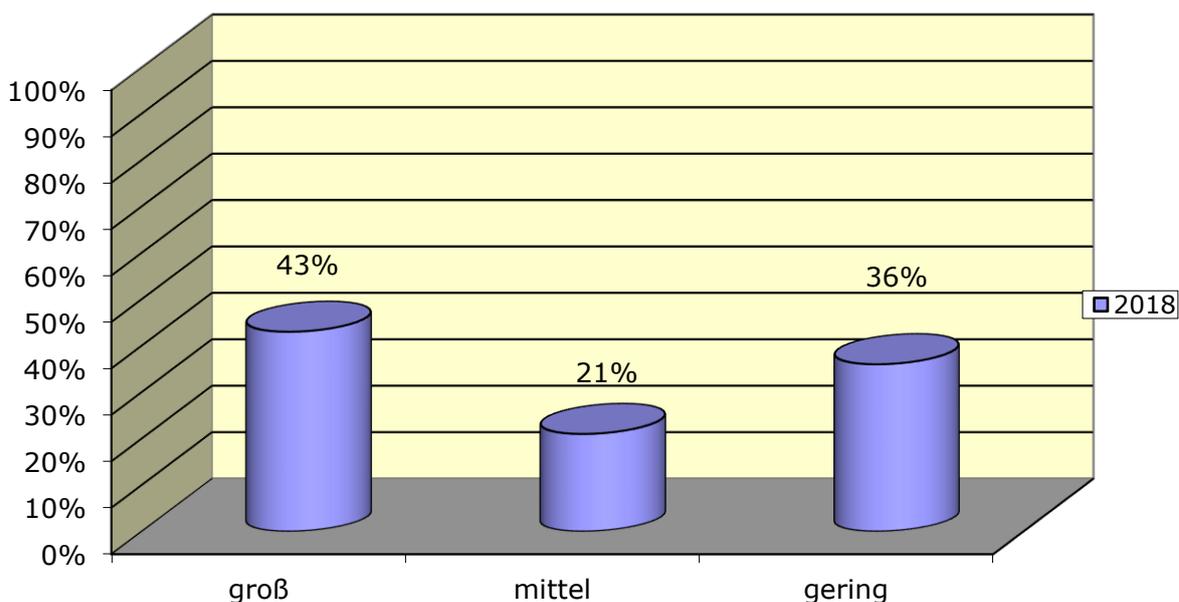
Aufgrund steigender Anforderungen an die Verbände sowie den häufig gegenüberstehenden sinkenden Einnahmen sehen sich viele Verbände zur Restrukturierung gezwungen.

Es bleibt abzuwarten, inwieweit diesem Druck nachgekommen wird und diese Werte in den nächsten Jahren dann wieder sinken. Bisher scheint dies noch nicht der Fall gewesen zu sein.

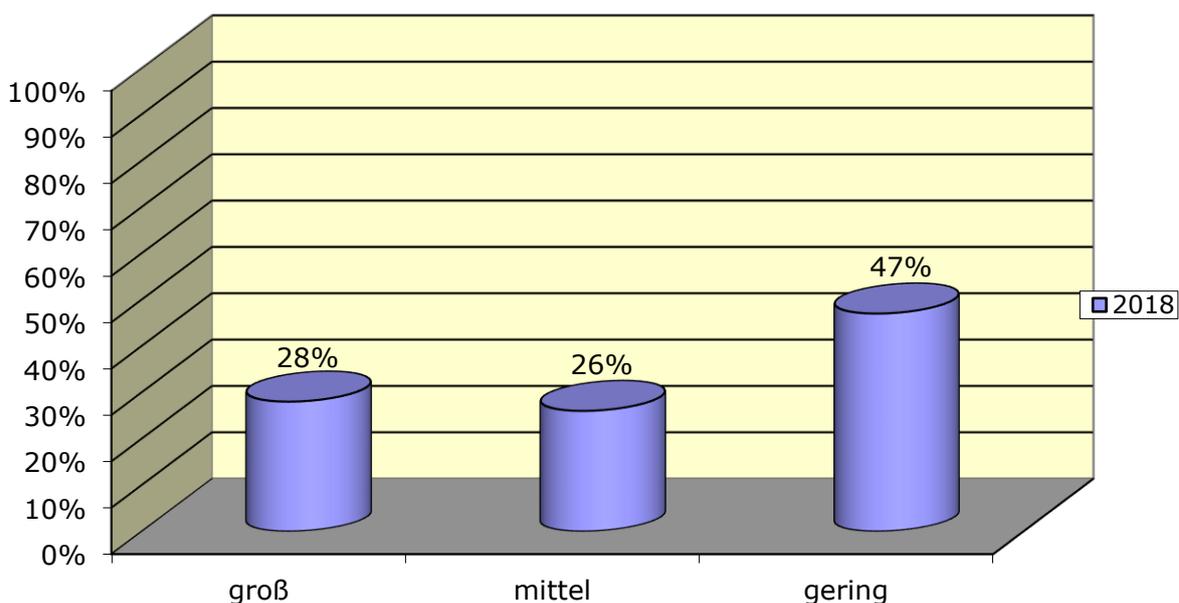
## V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen

### a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung

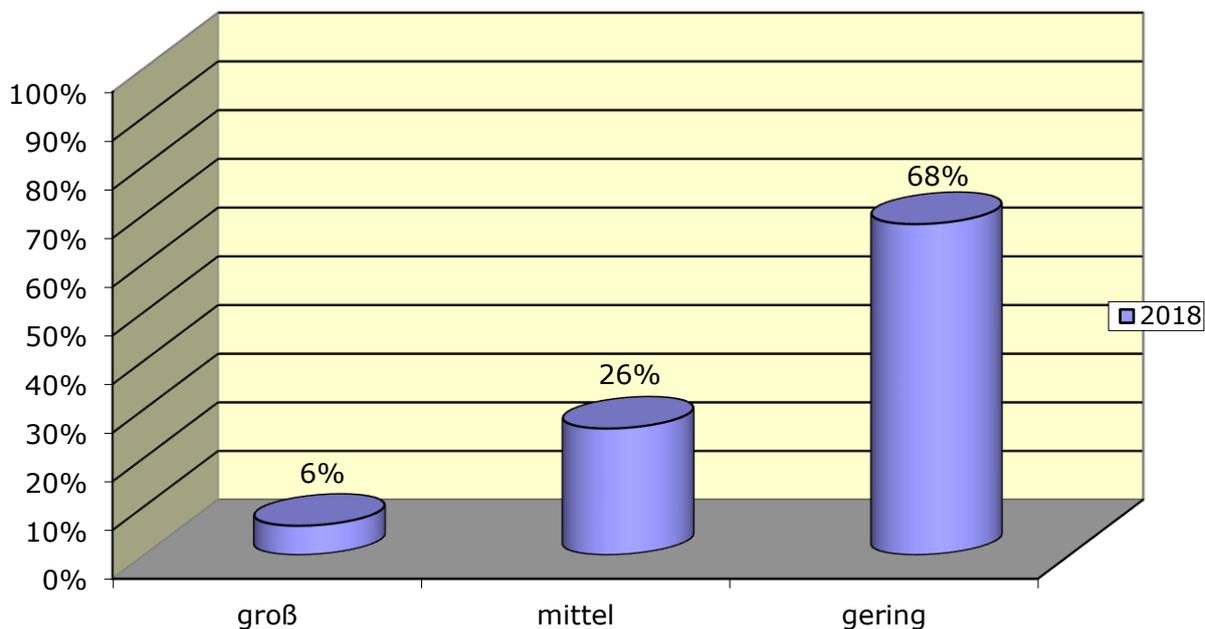
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...**



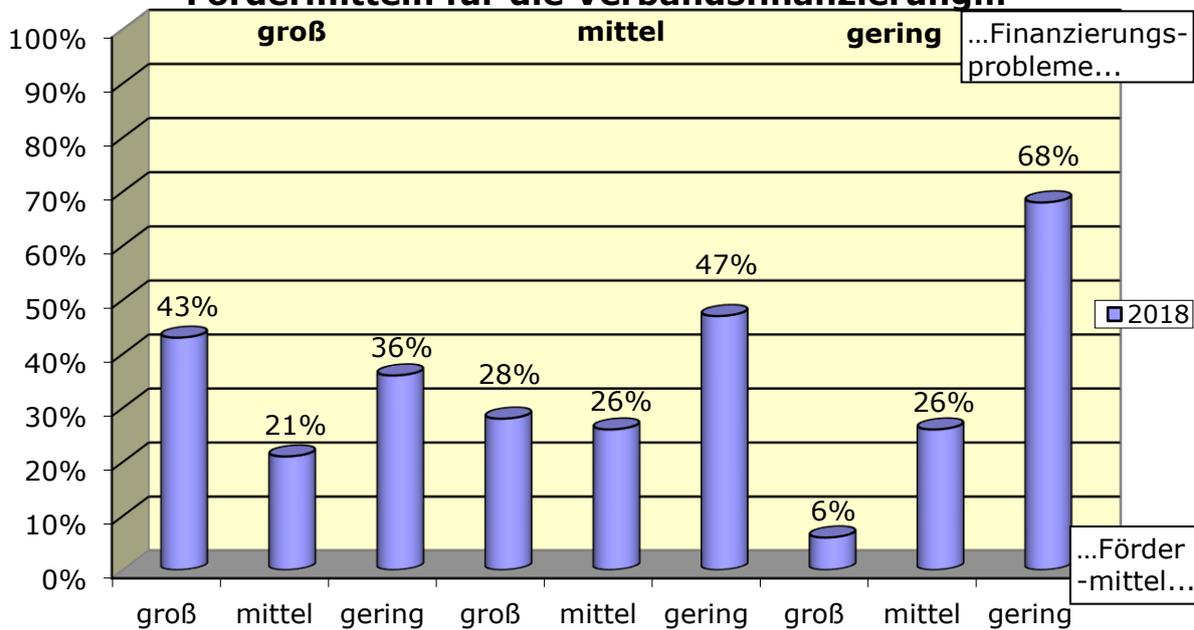
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...**



**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...**



**Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung...sind, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...**



Diese Zahlen zeigen wie bereits im vergangenen Jahr in zu erwartendem Maße Zusammenhänge auf.

Es ist so, dass je stärker die Verbände ihre finanziellen Probleme einschätzen, desto größer ist die Bedeutung von Fördermitteln.

Trotzdem spielen Fördermittel insgesamt nur eine mittelmäßige, wenn auch im Vergleich zu den Vorjahren, gestärkte Rolle. So geben immerhin 36% - 46% - 68% an, dass diese nur eine „geringe“ Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung haben.

Am stärksten setzen Verbände mit „großen“ Finanzproblemen auf Fördermittel. Bei ihnen haben für 43% Fördermittel eine „große“ und für 21% eine „mittlere“ Bedeutung. Somit ist diese Gruppe, diejenige, die Fördermittel insgesamt am stärksten als Finanzquelle nutzt.

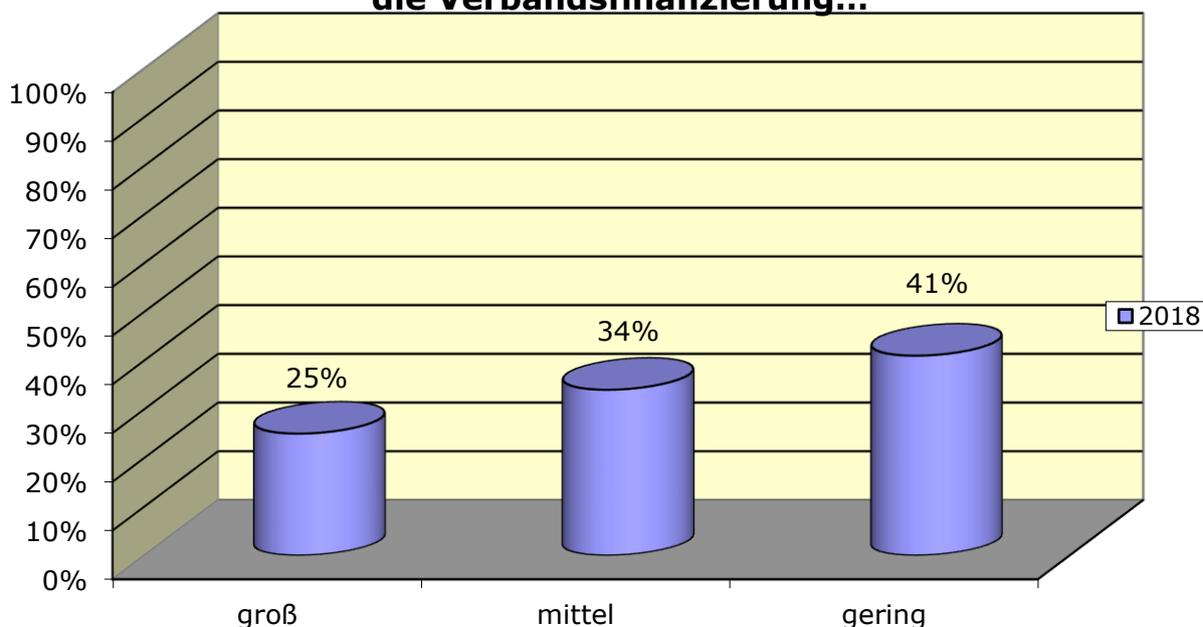
Gefolgt von Verbänden mit „mittleren“ Finanzproblemen, die mit 28% den Fördermitteln eine „große“ und mit 26% eine „mittlere“ Bedeutung zumessen.

Am deutlichsten ist hierzu allerdings die Position der Verbände, die nur „geringe“ Finanzprobleme haben. In dieser Gruppe geben nur 6% den Fördermitteln eine „große“ Bedeutung und 26% eine „mittlere“ und für 68% spielen sie nur eine „geringe“ Rolle. Damit werden Fördermittel faktisch gar nicht genutzt.

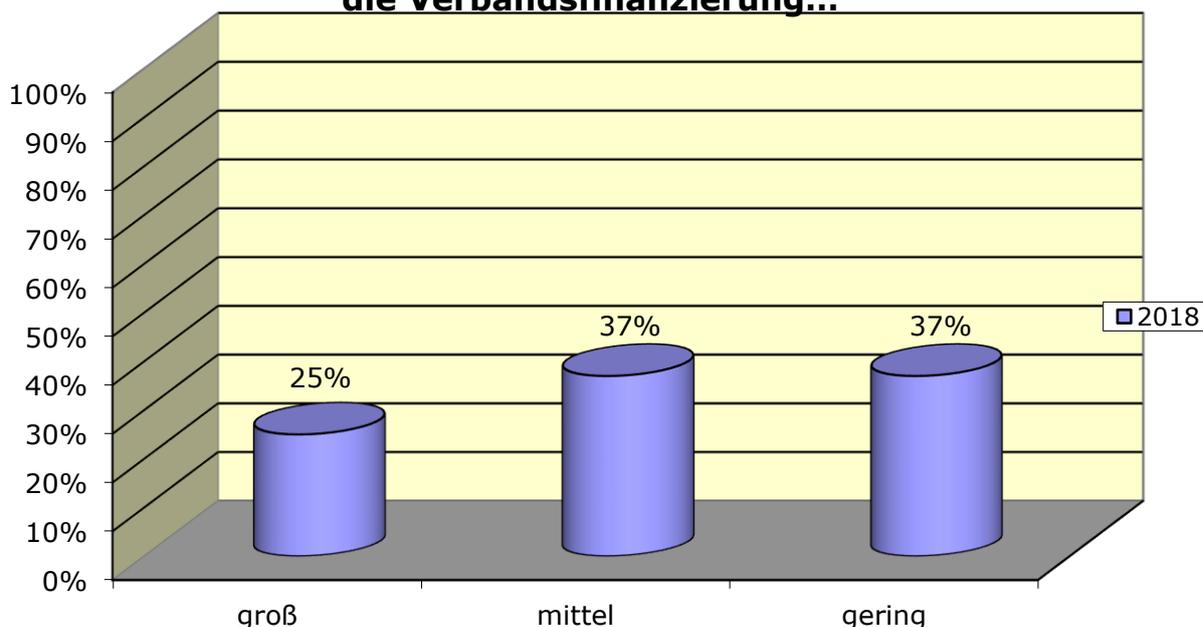
Es bleibt festzustellen: abhängig von der Intensität der Finanzprobleme werden Fördermittel nicht in besonderem Maße als adäquates Mittel zur Beseitigung der finanziellen Probleme angesehen, obwohl ihre Bedeutung erstmals klar anstiegen ist.

**b) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung**

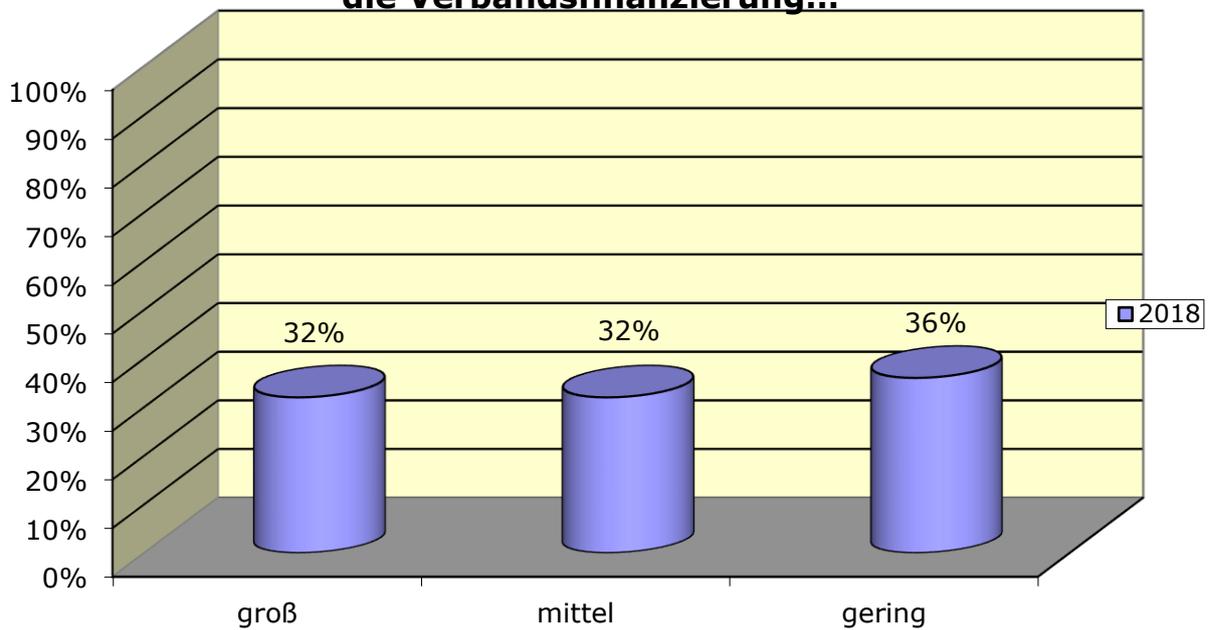
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



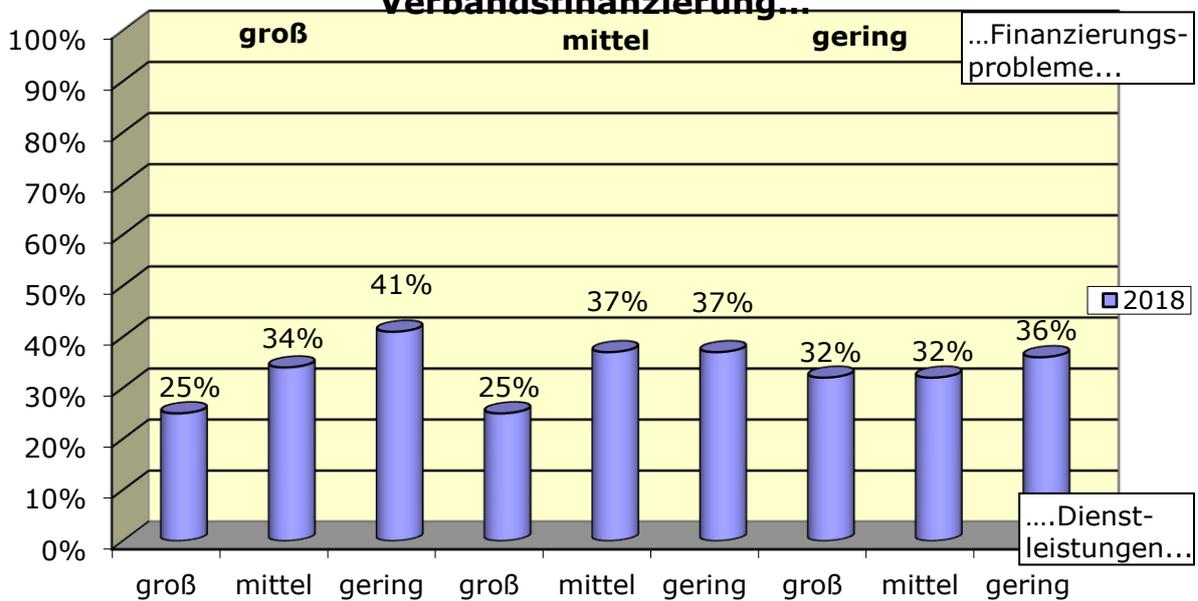
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



**Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung...sind, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



Die Annahme, dass ein hoher Finanzdruck auch zu einem höheren Einsatz von Dienstleistungen gegen Entgelt führt, wird durch die Zahlen nicht bestätigt.

Es ist hier festzustellen, dass sowohl bei Verbänden mit „großen“ und „mittleren“ finanziellen Problemen die Intensität der Nutzung von Dienstleistungen gegen Entgelt ähnlich ist. Gut die Hälfte messen den Dienstleistungen eine „große“ (je 25%) und „mittlere“ (34% bzw. 37%) Bedeutung bei und für 41% bzw. 36% sind sie von „geringer“ Bedeutung.

Bei Verbänden mit „geringen“ Finanzproblemen verteilt sich die Gewichtung ungefähr zu jeweils einem Drittel auf jede Bedeutungsstufe (32% – 32% – 36%).

Gegenüber dem Vorjahr hat die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt erneut und zwar deutlich zugenommen.

Daraus kann man folgern, dass man die Finanzprobleme mit diesem Finanzierungsinstrument immer erfolgreicher und intensiver bekämpft.

Insgesamt haben Dienstleistungen gegen Entgelt also vermehrt eine erhebliche Bedeutung für die Verbandsfinanzierung.

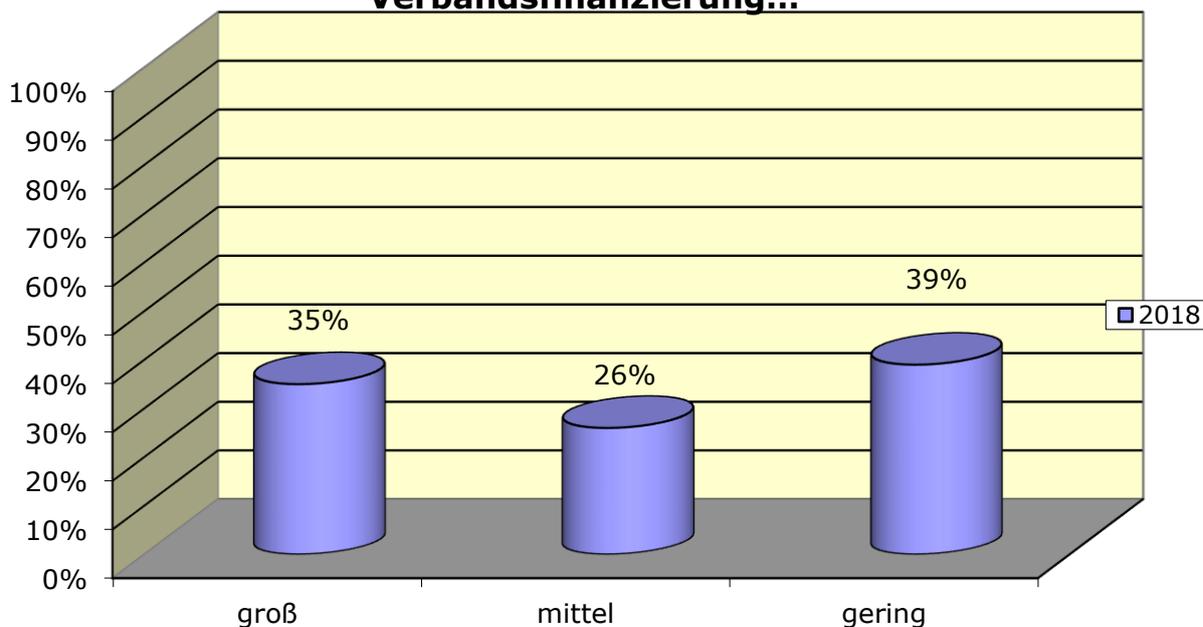
Die Bedeutung hat kontinuierlich zugenommen, Dienstleistungen gegen Entgelt etablieren sich zunehmend als ein Hauptinstrument der Verbandsfinanzierung im Finanzierungsmix.

Scheinbar ist man dem Konkurrenzdruck vom „freien Markt“ erfolgreich entgegengetreten oder man scheut sich nicht mehr, als Verband intensiver einer wirtschaftlichen Betätigung nachzugehen. Für eine stärkere Ausweitung der Dienstleistungen kann die personelle Situation in den Verbänden mit ursächlich sein. Oftmals ist diese derart angespannt, dass eine Ausweitung des Dienstleistungsangebotes aus Kapazitätsgründen nicht mehr möglich ist und man sich lieber auf das Kerngeschäft, die Interessenvertretung konzentriert. Probleme bei der erfolgreichen Erbringung von Dienstleistungen gegen Entgelt können auch sein, dass Mitglieder Dienstleistungen häufig nicht abrufen, weil sie nicht ausreichend über das Angebot informiert sind oder sich aus verschiedensten Gründen lieber an andere Anbieter wenden oder nicht bereit sind, zusätzlich zum ohnehin gezahlten Mitgliedsbeitrag noch für Dienstleistungen zu bezahlen. Es wird erwartet, dass alle Angebote des Verbandes damit abgedeckt sind. Dies Problem tritt bei externen Anbietern von Dienstleistungen nicht auf, da man dort ja keinen Mitgliedsbeitrag bezahlt, sondern eben „nur“ für die jeweilige, in Anspruch genommene Leistung. Deshalb kommt der Kommunikation innerhalb des Verbandes und dem Marketing für das Dienstleistungsangebot eine große Bedeutung zu.

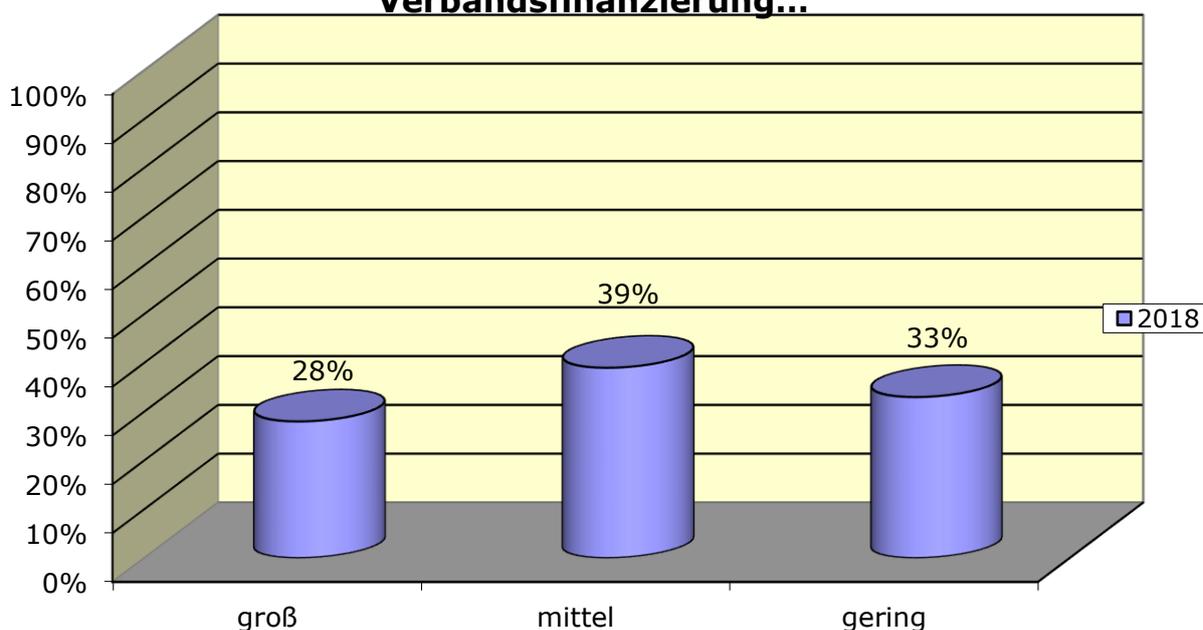
Dieser Herausforderung haben sich die Verbände offenbar erfolgreich gestellt und konnten ihre Dienstleistungen vermehrt verkaufen.

**c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung**

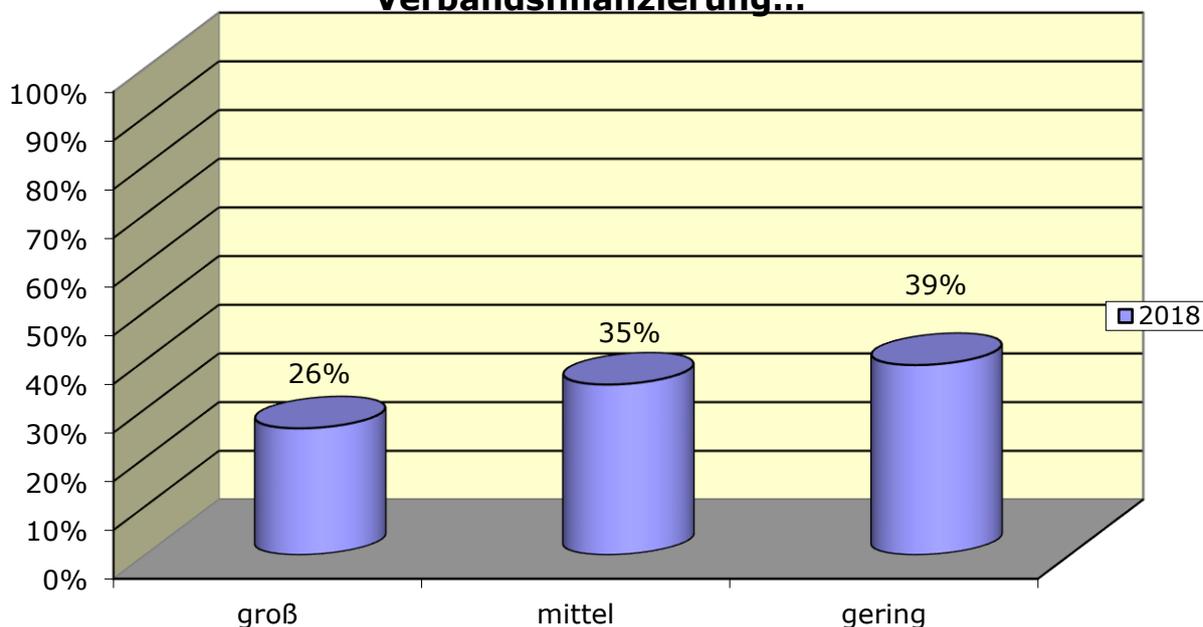
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...**



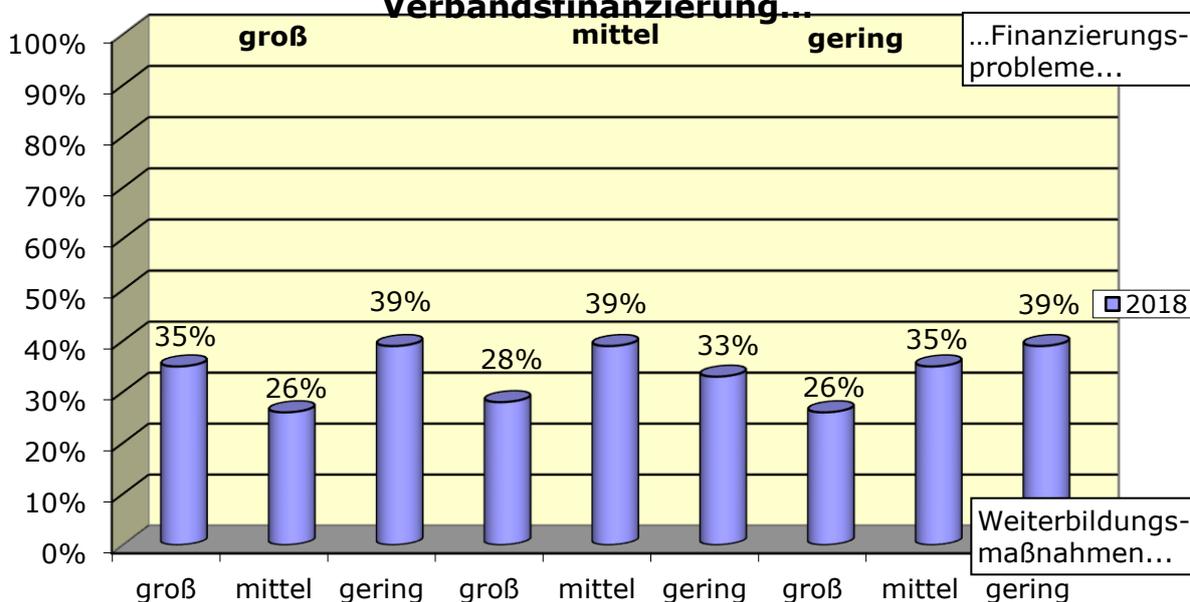
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...**



**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...**



**Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung... sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...**



In dieser Frage ähneln sich die Werte bei allen Verbänden stark. Weiterbildungsmaßnahmen haben mit 35% - 28% - 26% eine „große“, 26% - 39% - 35% eine „mittlere“ und 39% - 33% - 39% eine „geringe“ Bedeutung.

Es wird also davon ausgegangen, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen durchaus zur Verbesserung der finanziellen Situation des Verbandes beitragen kann, jedoch eher in mittelmäßigem Umfang. Allerdings nimmt auch deren Bedeutung zu.

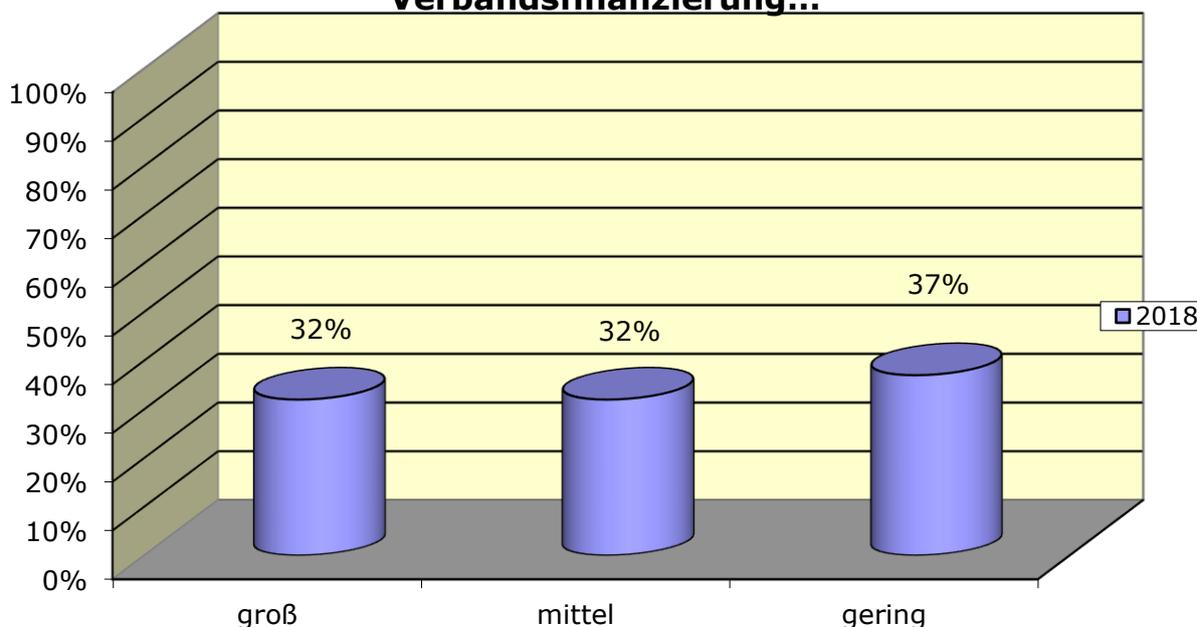
Auffällig ist, dass diese Zahlen mit den erzielten Werten bei der Frage nach der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände nicht korrespondieren. Diese wurde von 49% als „groß“, 35% als „mittel“ und 16% als „gering“ eingestuft.

Daraus ergibt sich, dass Weiterbildung als Betätigungsfeld für Verbände eine erheblich größere Bedeutung hat, als Weiterbildung als Finanzierungsinstrument.

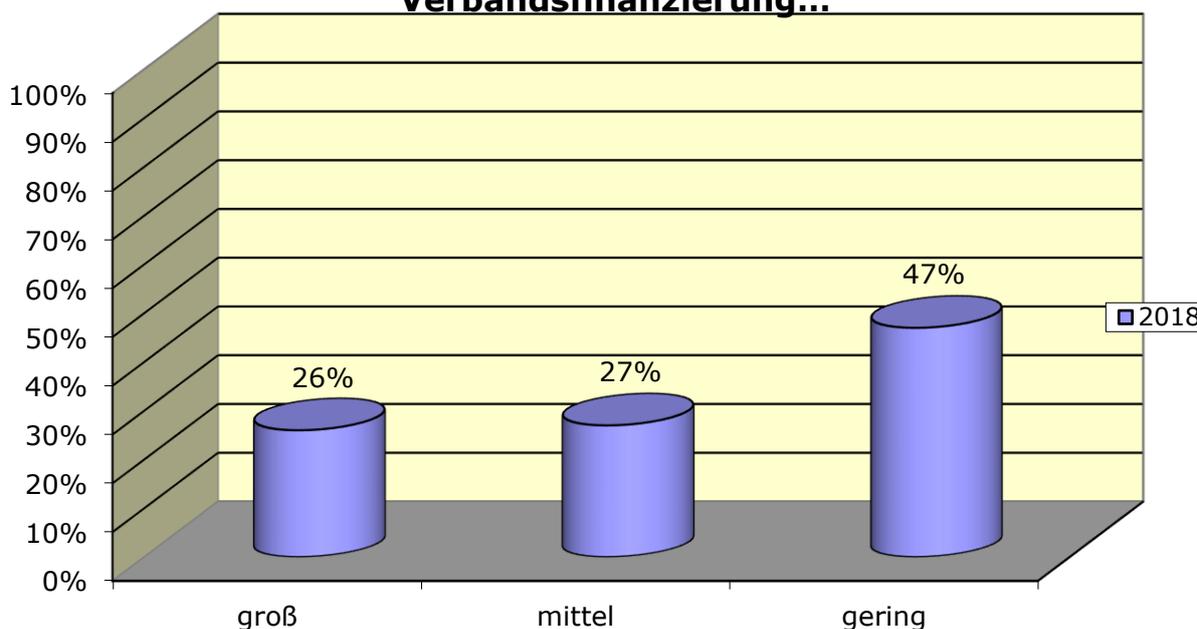
Insgesamt könnten Weiterbildungsmaßnahmen sicherlich noch stärker zur Verbandsfinanzierung herangezogen werden, immerhin geht der Trend bereits in diese Richtung. Unbestritten besteht ein nicht unerheblicher Konkurrenzdruck vom freien Markt, jedoch können gerade die Verbände mit der größten Fachkompetenz in ihrer Branche punkten.

**d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung**

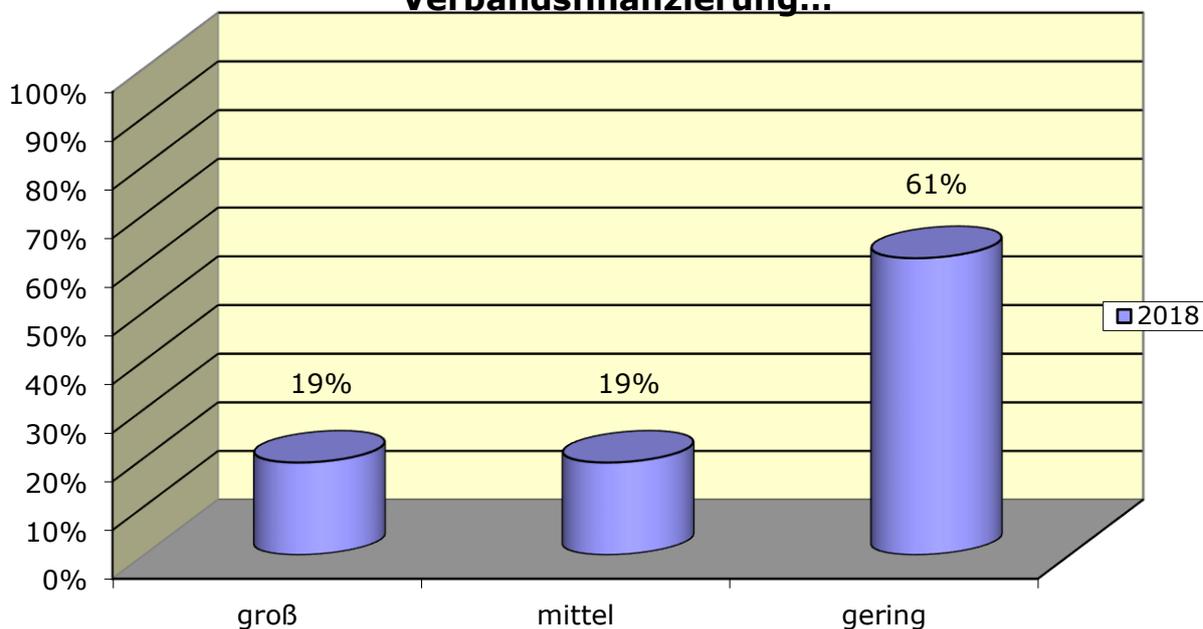
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...**



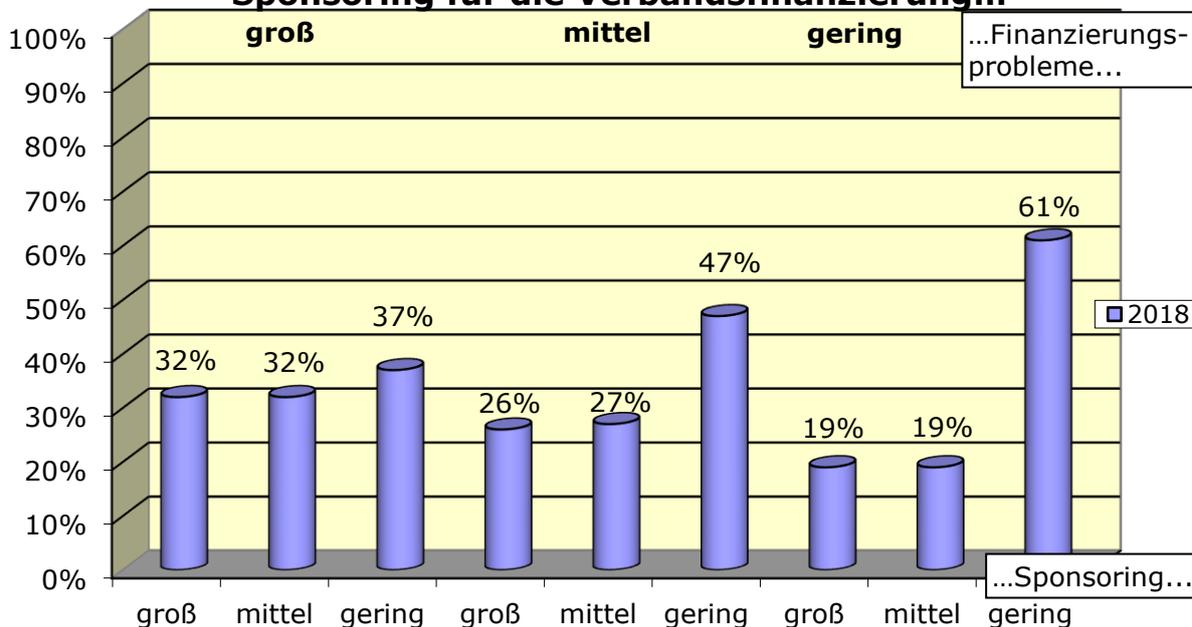
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...**



**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...**



**Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung...sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...**



Insgesamt ist festzustellen, dass das Thema „Sponsoring“ auch in diesem Jahr für die Verbände mit „geringen“ Finanzierungsproblemen sehr unattraktiv geblieben ist. Allerdings hat Sponsoring als Finanzierungsinstrumente bei Verbänden insgesamt weiter leicht an Bedeutung gewonnen.

Grundsätzlich wird an den Werten für die „geringe“ Bedeutung von Sponsoring (37% - 47% - 61%) sichtbar, dass für den überwiegenden Teil aller Verbände Sponsoring keine entscheidende Rolle spielt, wobei sich die dessen Bedeutung im Vergleich zum Vorjahr klar gesteigert hat. Bei Verbänden mit „großen“ Finanzproblemen ist es immerhin für zwei Drittel ein relevanter Faktor, bei Verbänden mit „mittleren“ Finanzproblemen immerhin noch für gut die Hälfte, lediglich bei Verbänden mit „geringen“ Finanzproblemen nur noch für gut ein Drittel.

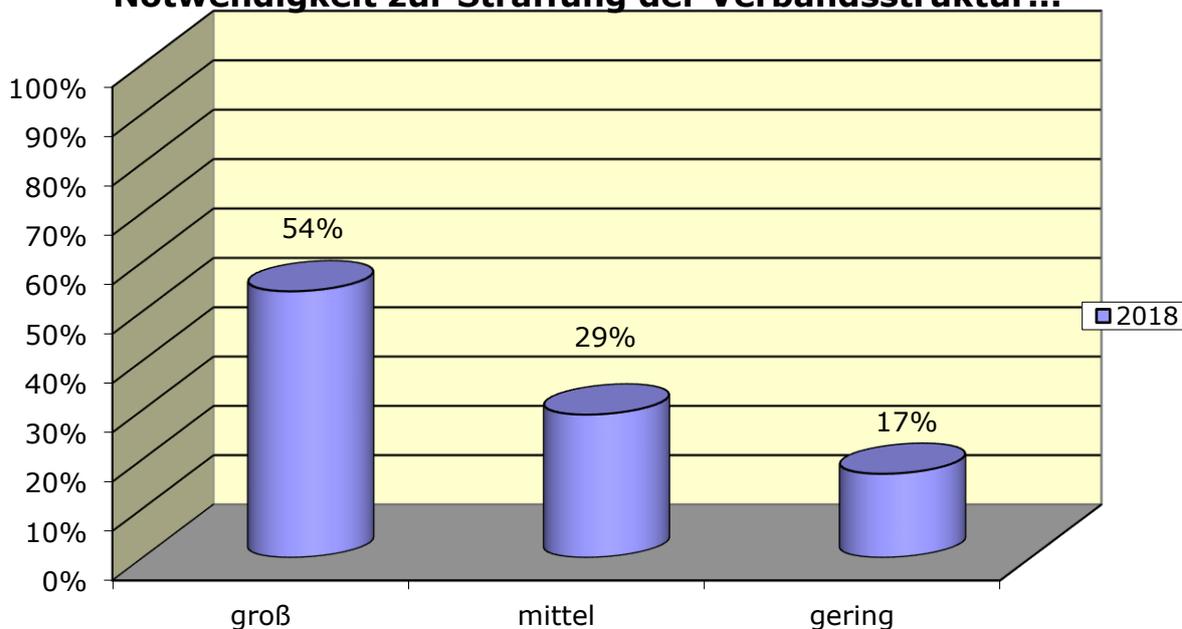
Das Interesse an Sponsoring entspricht der Erwartung, dass je größer die Finanzprobleme der Verbände sind, desto größer ist auch die Bedeutung des Sponsorings. So messen Verbände mit „großen“ Problemen bei der Verbandsfinanzierung dem Sponsoring immerhin mit 32% eine „große“ Bedeutung bei, bei Verbänden mit „geringen“ Finanzierungsproblemen sind dies nur noch 19%

Obwohl Verbände mit „großen“ und „mittleren“ Finanzierungsproblemen am stärksten auf Sponsoring setzen, scheint dieses sich nicht entsprechend auf die finanzielle Gesamtsituation auszuwirken. Man könnte natürlich auch argumentieren, dass diese ohne Sponsoring finanziell noch schlechter dastehen würden.

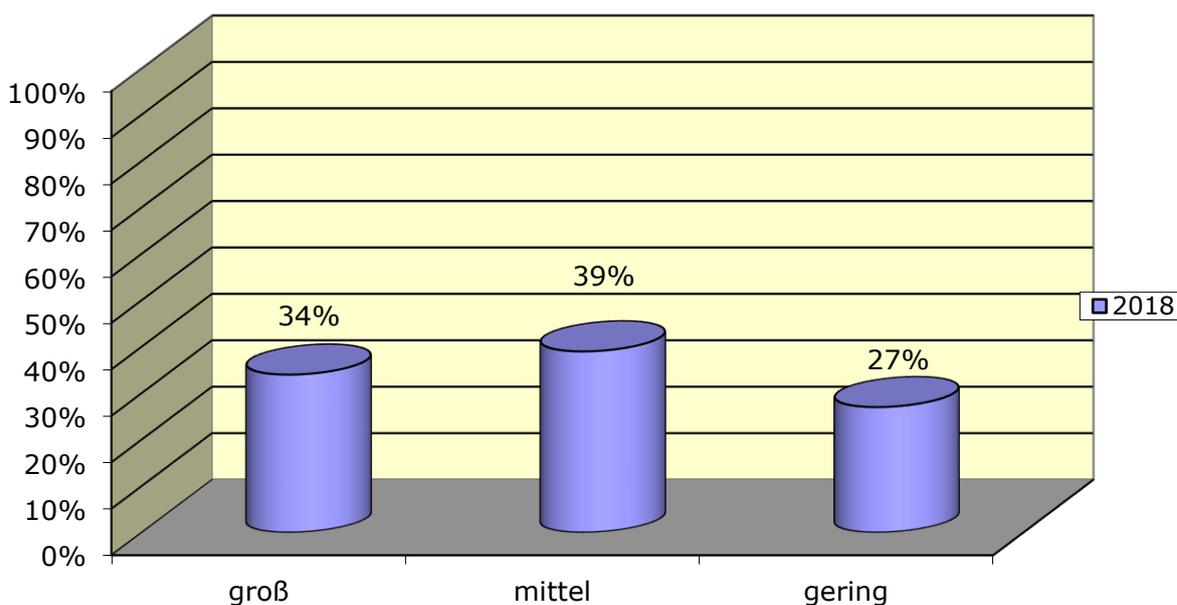
Trotzdem, alles in allem führt das Sponsoring keine wirklich bedeutsame Rolle in der deutschen Verbandslandschaft, allerdings wurde dessen Entwicklungspotenzial scheinbar stärker erkannt und genutzt.

**e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur**

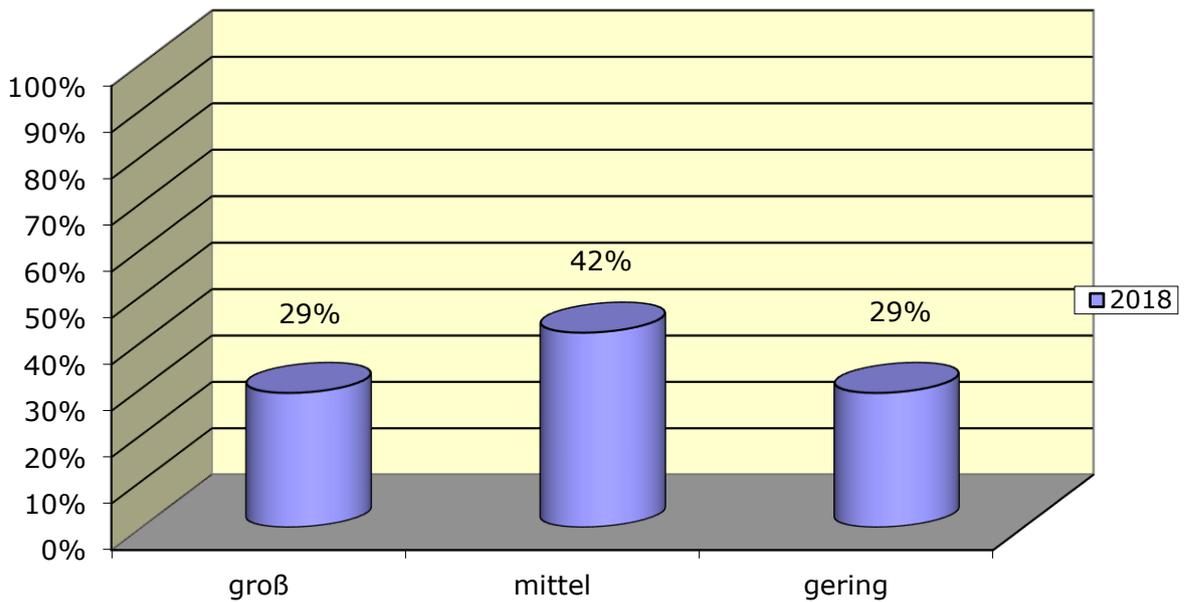
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



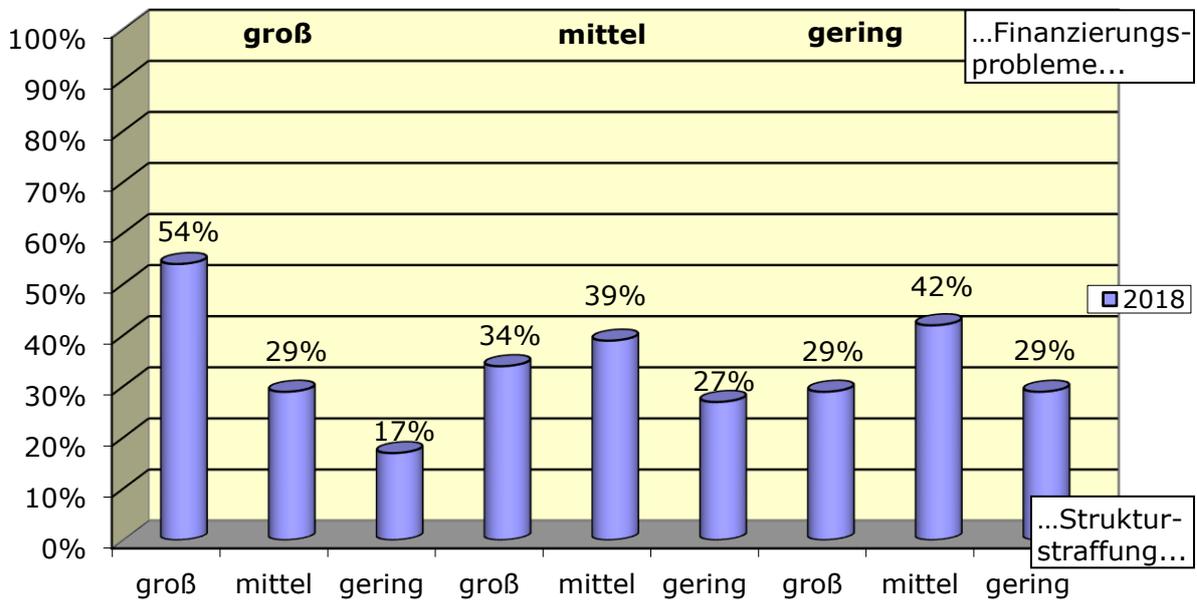
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



**Vergleich: bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung...sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



Bei diesem Aspekt zeigen auf den ersten Blick sich Werte, die den Erwartungen entsprechen. Allerdings lohnt sich hier ein zweiter Blick.

Bei Verbänden mit „großen“ Finanzproblemen bewerten 54% die Notwendigkeit zur Strukturstraffung als „groß“ und 29% als „mittel“. Hier scheint sich ein klarer Zusammenhang zwischen prekärer finanzieller Situation und Einsparungspotenzial durch Straffung der Verbandsstruktur aufzuzeigen, der für die betroffenen Verbände verstärkt in den Fokus gerückt ist.

Verbänden mit „mittleren“ und „geringen“ Finanzierungsproblemen sehen nur noch zu 34% bzw. 29% eine „große“ und zu 39% bzw. 42% eine „mittlere“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstrukturen. Hier ähneln sich also die Werte sehr.

Die Annahme, dass eine entspannte finanzielle Situation eines Verbandes einhergeht mit einer geringen Notwendigkeit der Straffung der Verbandsstruktur, lässt sich durch diese Zahlen also nicht durchgängig stützen.

Insgesamt ist für die Mehrheit der befragten Verbände die Notwendigkeit zur Strukturstraffung ein Dauerthema, wobei die Intensität dieser Notwendigkeit nicht zwingend abhängig von der finanziellen Situation des Verbandes ist. Die Werte eines „geringen“ Straffungsbedarfes sind mit 17% - 27% - 29% nach wie vor überraschend niedrig.

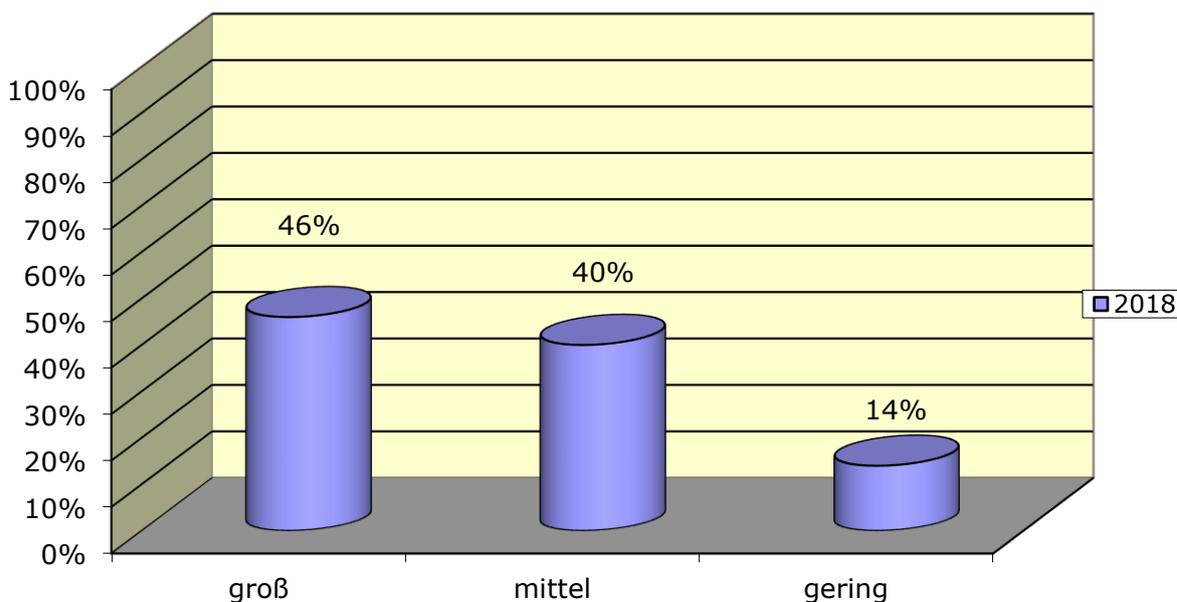
Der Bedarf nach organisatorischer und struktureller Straffung ist nach wie vor ungebrochen vorhanden.

Für einige Verbände scheint trotz bereits durchgeführten Reorganisationen in den vergangenen Jahren weitere Straffungen erforderlich zu sein. Bei anderen Verbänden hat die aus der Finanzsituation resultierende Notwendigkeit, dieses Thema anzugehen leicht nachgelassen. Offensichtlich werden innerhalb der Verbände durchaus die Problempunkte identifiziert und auch angegangen.

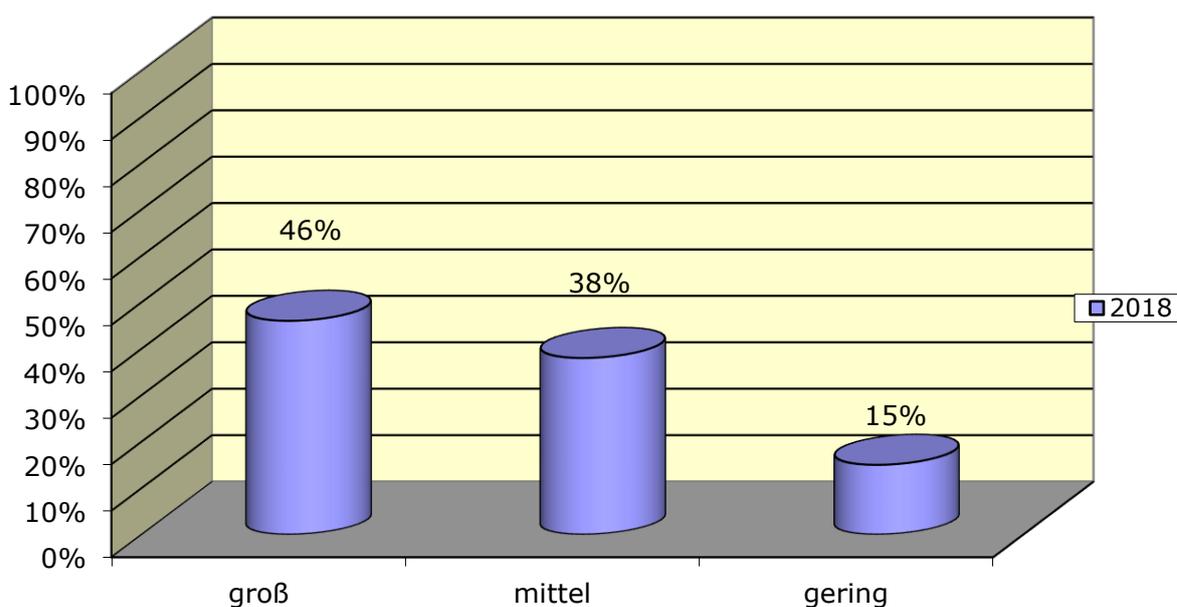
Es scheint aber so, als wenn sich auch Verbände, deren Finanzsituation zurzeit nicht stark angespannt ist, sich immer noch als Präventivmaßnahme mit einer weiteren Optimierung ihrer Verbandsstruktur beschäftigen.

**f) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur**

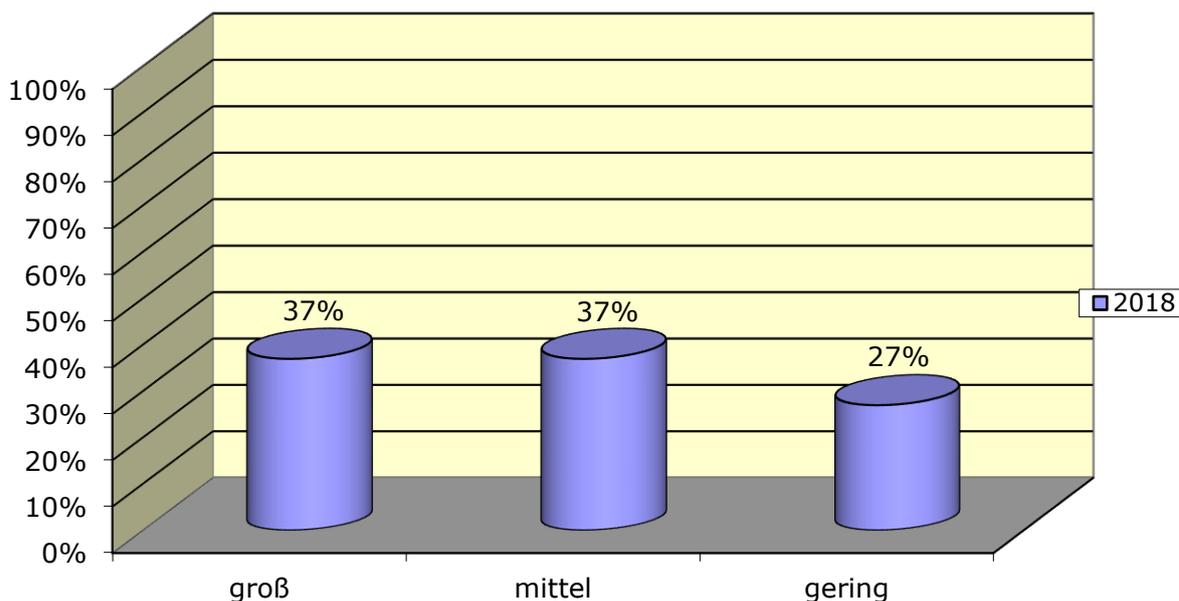
**Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "groß" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



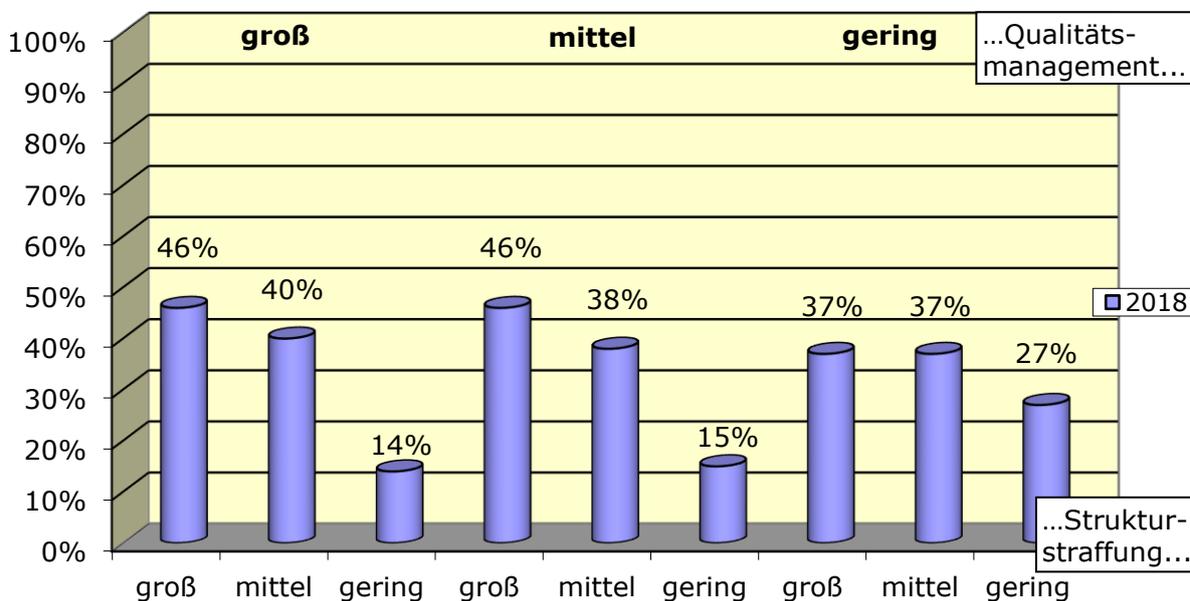
**Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "mittel" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



**Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "gering" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



**Vergleich: bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements...ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



Beim Vergleich der Bedeutung eines Qualitätsmanagements mit der eingeschätzten Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur lässt sich feststellen, dass bei allen Verbänden die Notwendigkeit zur innerverbandlichen Straffung ein wichtiges Arbeitsfeld darstellt.

Bei Verbänden, bei denen das Qualitätsmanagement eine „große“ und eine „mittlere“ Bedeutung hat, liegen die Einschätzungen sehr dicht beieinander. Jeweils 46% sehen hier eine „große“, 40% bzw. 38% eine „mittlere“ und 14% bzw. 15% eine „geringe“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur als gegeben. Das Thema steht also weiterhin weit oben auf der Agenda und scheint durch die Vorgaben des Qualitätsmanagements auch noch verstärkt zu werden.

Lediglich bei Verbänden, die sich nicht so intensiv mit Qualitätsmanagement beschäftigen sind die Zahlen etwas niedriger. So sehen in dieser Gruppe nur jeweils 37% eine „große“ oder „mittlere“ Notwendigkeit, die Strukturen des Verbandes zu straffen, 27% sogar nur eine „geringe“.

Verbände, die konsequent Qualitätsmanagement betreiben, auch offensichtlich eine stärkere Notwendigkeit einer organisatorischen Straffung identifizieren. Allerdings kann diese Erkenntnis ganz offensichtlich auch ohne intensives Qualitätsmanagement erlangt werden, wie sich an den Werten der Verbände mit „geringer“ Bedeutung des Qualitätsmanagements erkennen lässt, wenn auch in etwas schwächerem Maße.

Betreiben Verbände ein intensiveres Qualitätsmanagement, weil sie unter entsprechendem Druck stehen und durch die zum Qualitätsmanagement gehörigen Analysen zu der Erkenntnis gekommen sind, dass organisatorische Straffungen notwendig sind? Es stellt sich jedoch die Frage: Können diese Erkenntnisse wirklich nur durch Anwendung des Qualitätsmanagements erlangt werden?

Führt Qualitätsmanagement als System generell zu Straffungen in der Organisation und damit in den Arbeitsabläufen?

Oder hat man erst die Notwendigkeit interner Straffungen erkannt und daraufhin ein Qualitätsmanagement initiiert?

Oder ist bei Verbänden, die dem Qualitätsmanagement eine geringe Bedeutung beimessen nur deshalb der Bedarf an Verbandsstraffung geringer, weil die Instrumente zur Identifizierung dieses Bedarfes schlicht fehlen?

Sicherlich kann man sagen, dass durch die Integration von Qualitätsmanagement ein Verband gezwungen ist, seine Strukturen und Abläufe ständig auf Effizienz und Effektivität zu evaluieren. Durch dieses zielgerichtete Auseinandersetzen mit dem eigenen Arbeiten ist hier sicherlich ein stärkerer selbstkritischerer Blick gegeben.

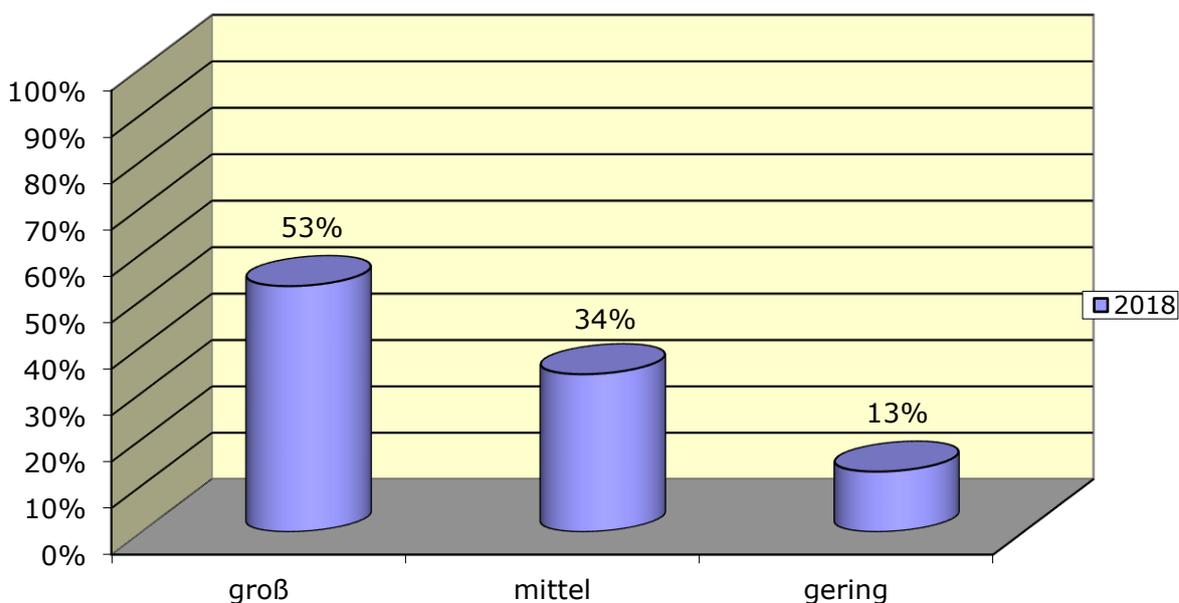
Andererseits wäre es sicherlich unangebracht und vermessen, diesen Anspruch Verbänden ohne Qualitätsmanagement abzusprechen. Eine entsprechende Überprüfung mit selbstkritischem Blick findet zweifellos auch in diesen Verbänden statt. Manchmal hat das Kind auch einfach nur einen anderen Namen, d.h., man

betreibt zwar Qualitätsmanagement, jedoch nicht unter diesem Namen und vielleicht nicht mit den so vorgegebenen Kriterien und Abläufen. Dadurch sind die Ergebnisse jedoch nicht unbedingt schlechter oder weniger erkenntnisreich.

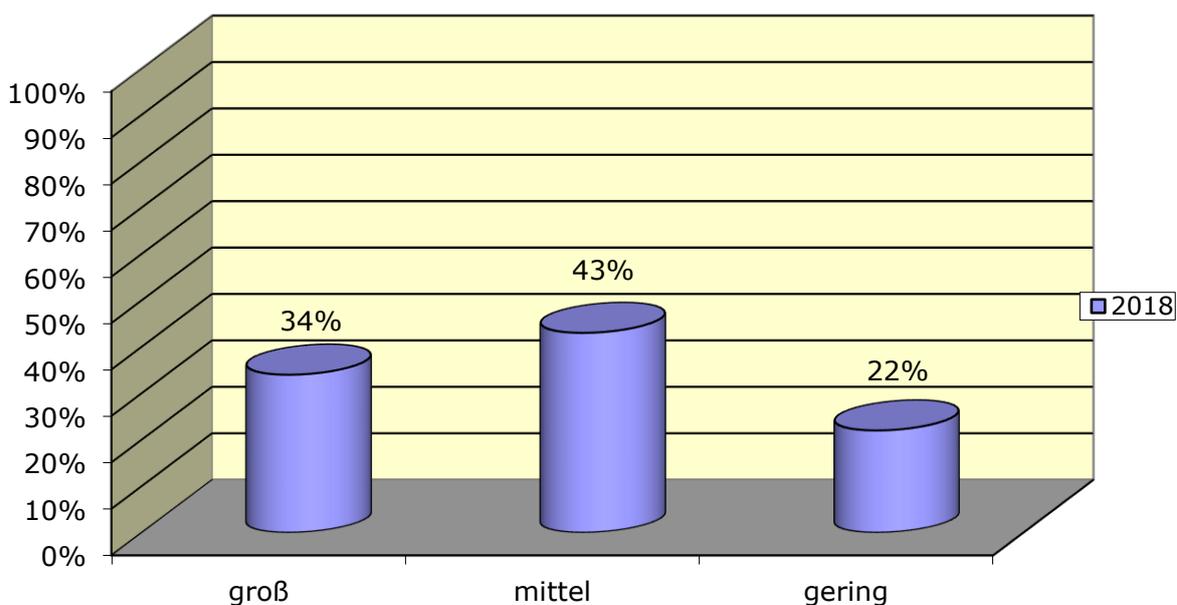
Als Fazit bleibt: Wenn man alle Verbände zusammen betrachtet, muss man feststellen, dass die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur weiterhin relativ hoch geblieben ist.

**g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur**

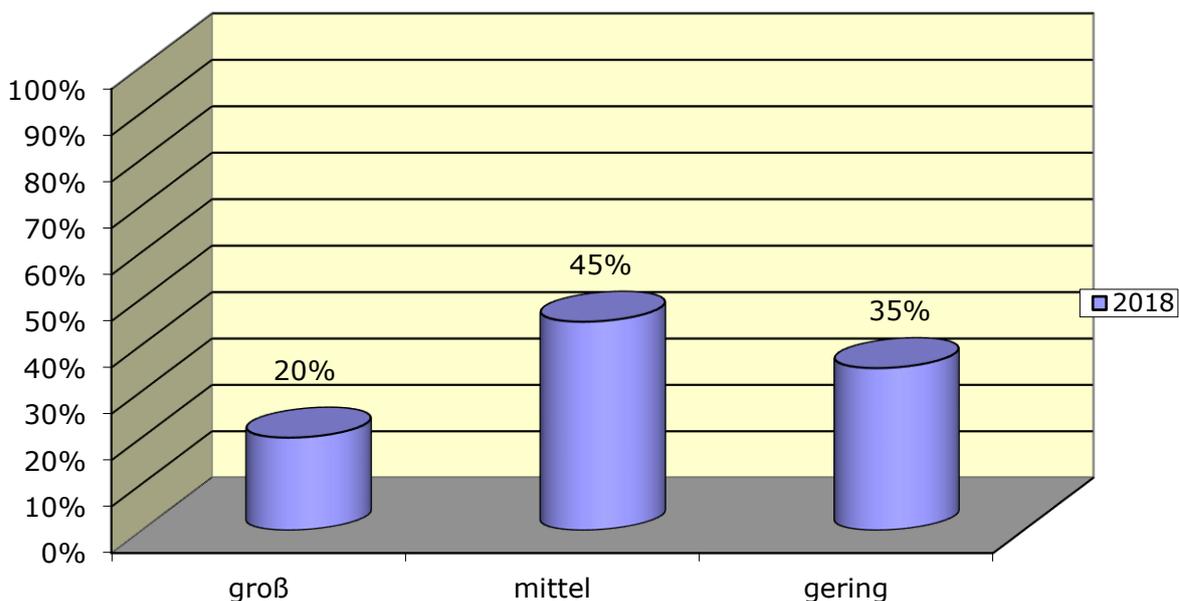
**Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung langfristiger, strategischer Planung "groß" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



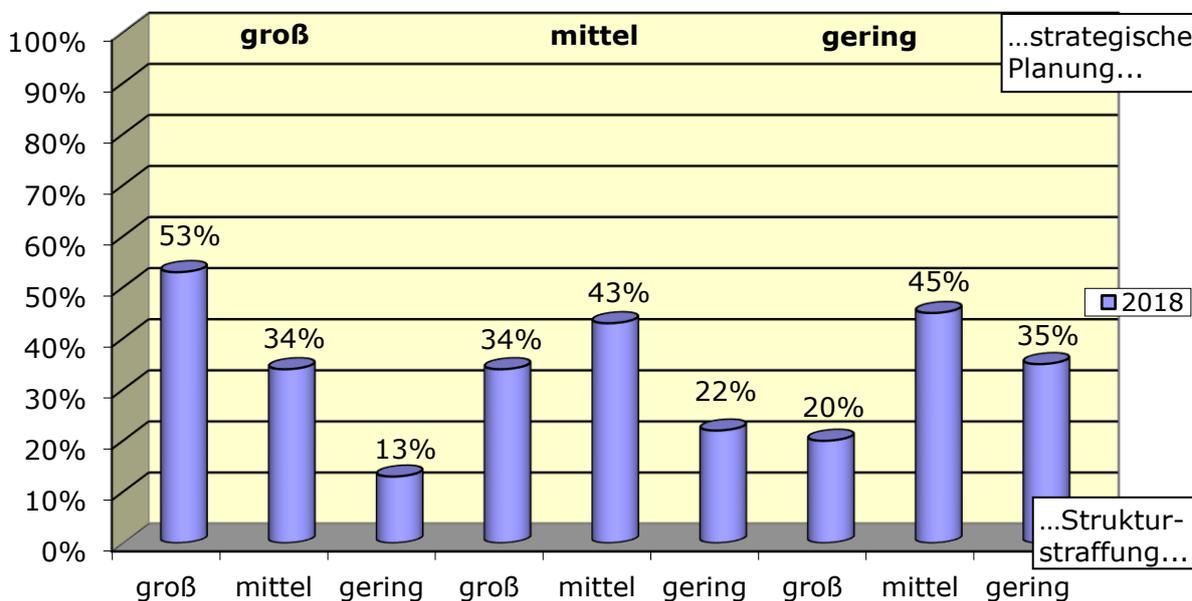
**Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung "mittel" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



**Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung "gering" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



**Vergleich: bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung...ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



Hinsichtlich eines Zusammenhangs zwischen der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und einer Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur lässt sich aufgrund des Zahlenmaterials bemerken, dass bei den Verbänden mit „großer“ und „mittlerer“ Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 87% bzw. 77% ebenfalls eine „große“ oder „mittlere“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur als gegeben sehen. Wobei Verbände, die einer langfristigen strategischen Planung eine „große“ Bedeutung zumessen, mit 53% einen erheblich höheren Wert bei der „großen“ Notwendigkeit zur Strukturstraffung erreichen als Verbände, die einer langfristigen strategischen Planung eine „mittlere“ Bedeutung zumessen, mit lediglich 34%.

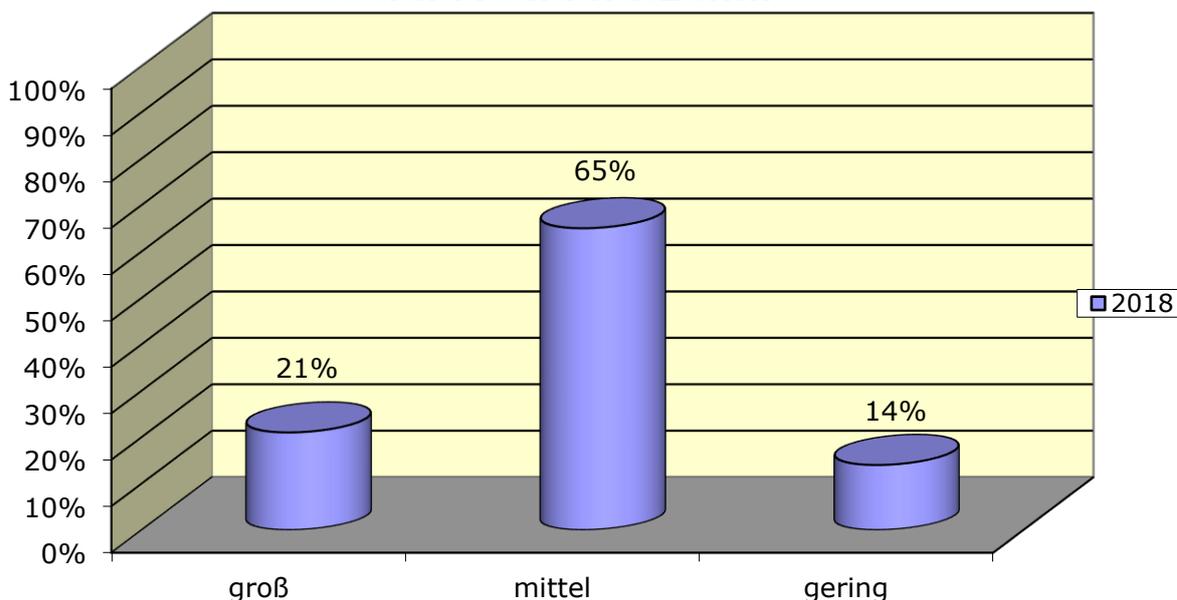
Etwas anders stellt es sich bei den Verbänden dar, die einer langfristigen, strategischen Planung nur „geringe“ Bedeutung beimessen. Hier sind es nur 20%, die dafür eine „große“ Notwendigkeit sehen und 45% der Verbände geben an, nur „mittleren“ Strukturstraffungsbedarf zu haben. Allerdings geben 35% an, einen „geringen“ Bedarf zur Straffung der Verbandsstruktur zu haben.

Insgesamt zeigen sich durchaus zu erwartende Werte: je intensiver die langfristige, strategische Planung, desto stärker die Notwendigkeit zur innerverbandlichen Strukturstraffung.

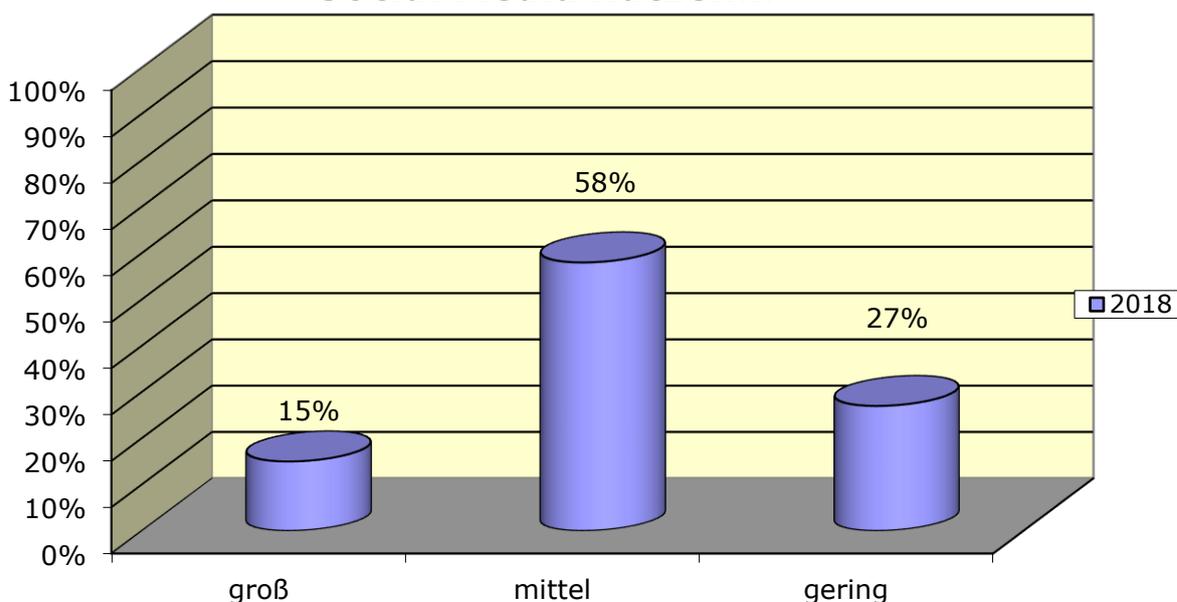
Die Vermutung, dass Verbände, die eine langfristige strategische Planung betreiben, eine deutlich größere Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur angeben, weil sie im Rahmen dieser strategischen Planungen einen entsprechenden Straffungsbedarf festgestellt haben, hat sich damit bestätigt.

***h) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Social Media und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung***

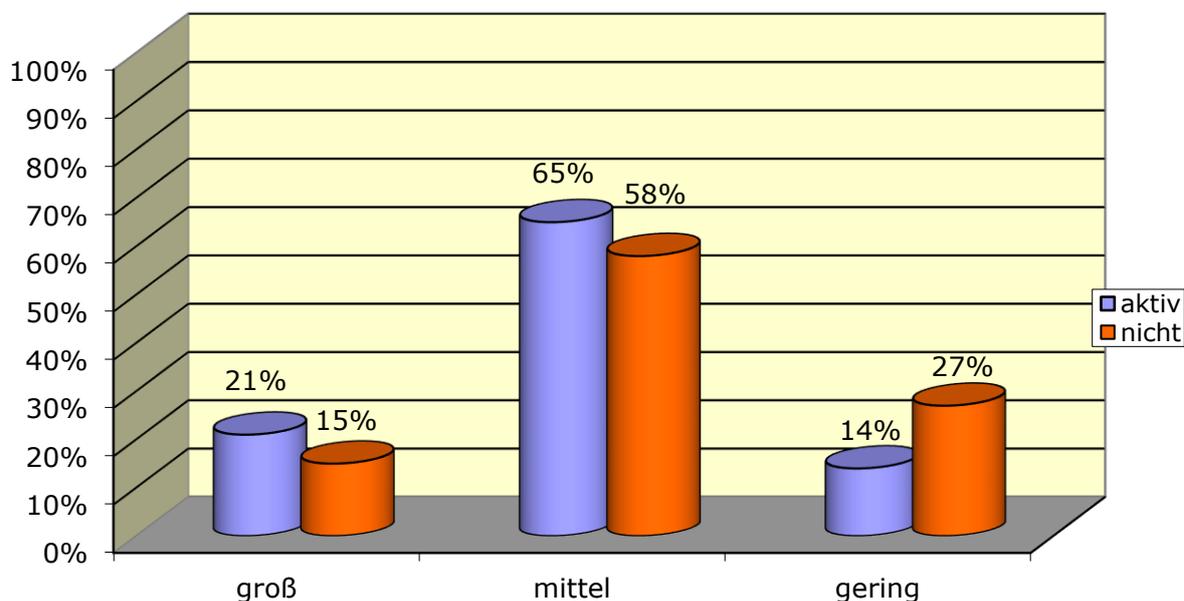
**Der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung ist bei Verbänden, die aktiv Social Media nutzen...**



**Der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung ist bei Verbänden, die keine Social Media nutzen...**



## Der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung ist bei Verbänden, die ... Social Media nutzen...



Erhebliche Unterschiede beim Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung zwischen Verbänden, die aktiv Social Media nutzen und denen, die es nicht tun, lassen sich nicht erkennen.

Die höchsten Werte liegen im „mittleren“ Einflussbereich mit 65% bei aktiven und 58% nicht aktiven Verbänden.

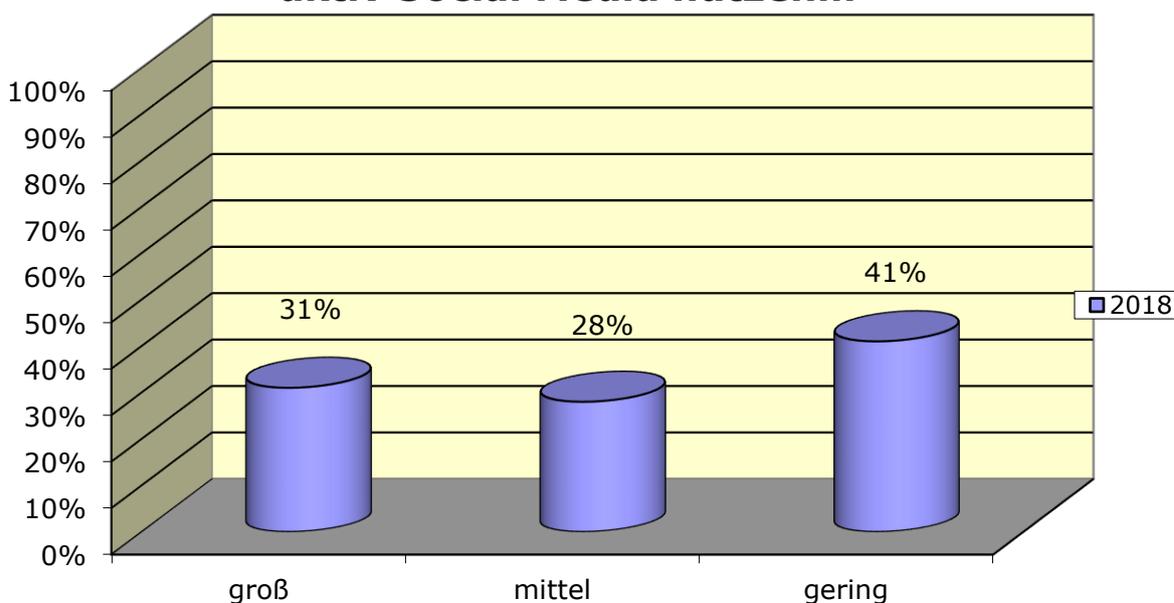
Insgesamt scheint die Nutzung von Social Media sich nicht bemerkenswert auszuwirken, obwohl Verbände, die in diesem Bereich aktiv sind, erreichen mit 21% einen höheren Wert, als die die nicht aktiv sind und nur 15% erreichen.

Allerdings hat sich hier im Vergleich zu den vergangenen Jahren eine deutliche Zunahme bei Verbänden, die aktiv Social Media nutzen und einen „großen“ Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung haben entwickelt.

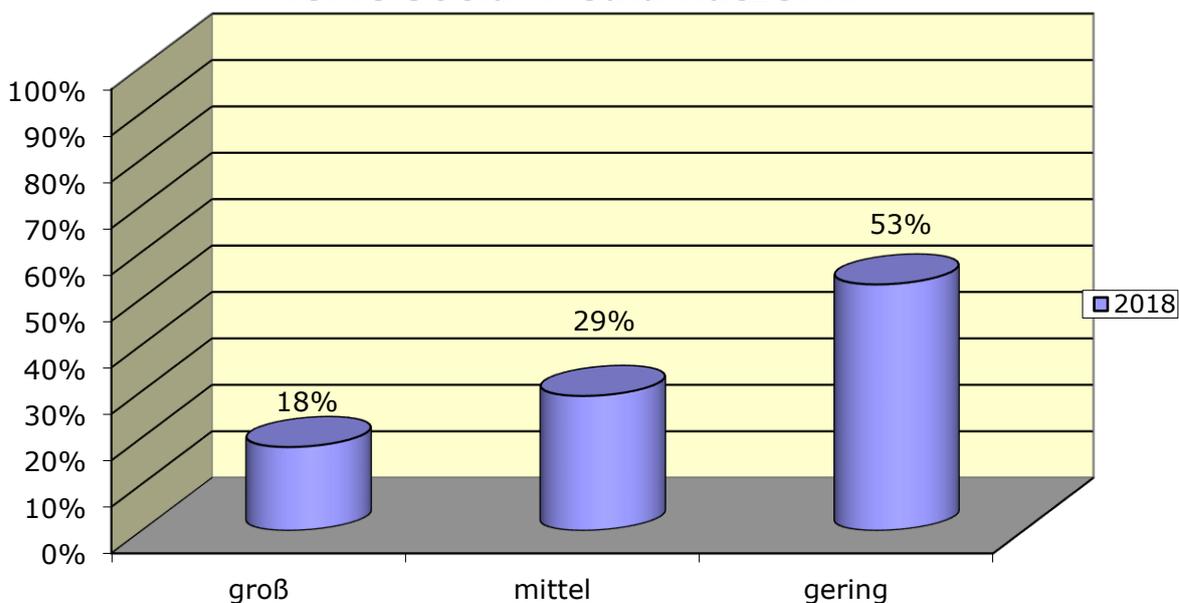
Es drängt sich der Rückschluss auf, dass zurzeit kein nennenswerter Zusammenhang zwischen der aktiven Nutzung von Social Media und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung besteht.

***i) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Social Media und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung***

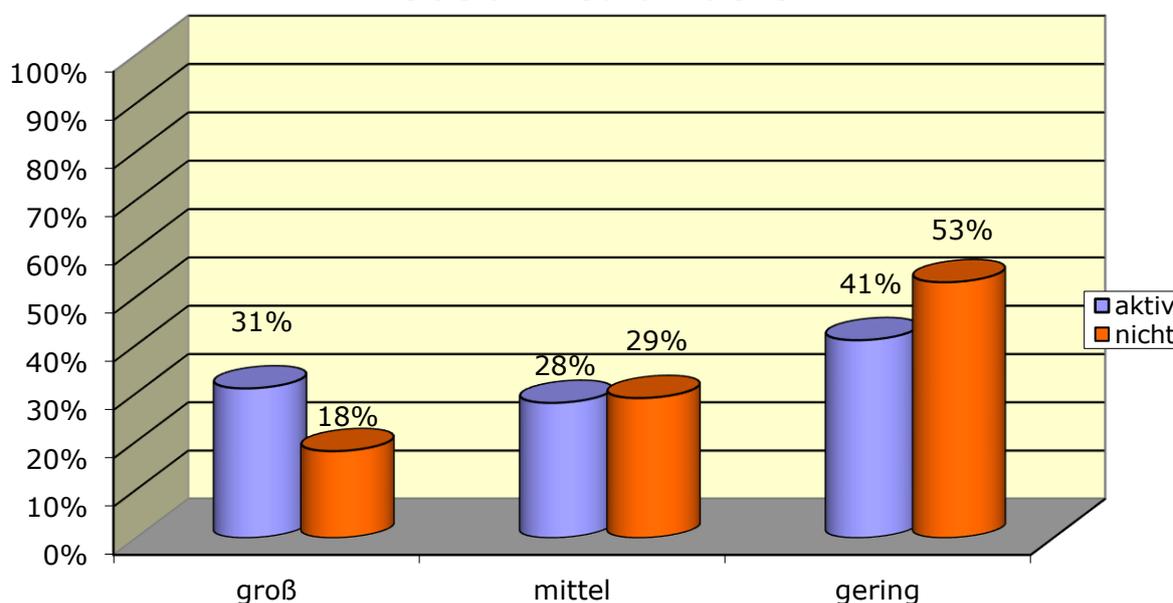
**Die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ist für Verbände, die aktiv Social Media nutzen...**



**Die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ist für Verbände, die keine Social Media nutzen...**



## Die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ist für Verbände, die ... Social Media nutzen...



Erstmals entsprechend die Werte Annahme: eine aktive Nutzung der Social Media führt zugleich zu einer größeren Bedeutung des Sponsorings. Sponsoren werden hier scheinbar erfolgreich in die Social-Media-Strategie eingebunden. Die Sozialen Medien spielen gesamtgesellschaftlich eine immer wichtigere Rolle für Werbung und somit auch für Sponsoren.

Betrachtet man die Zahlen bei einer „großen“ Bedeutung von Sponsoring, so sieht man, dass es mit 31% bzw. 18% einen deutlichen Unterschied zwischen aktiven und nicht aktiven Verbänden gibt. Allerdings gering ist der Unterschied in der Kategorie einer „mittleren“ Bedeutung des Sponsorings, hier liegt die Differenz bei 1%.

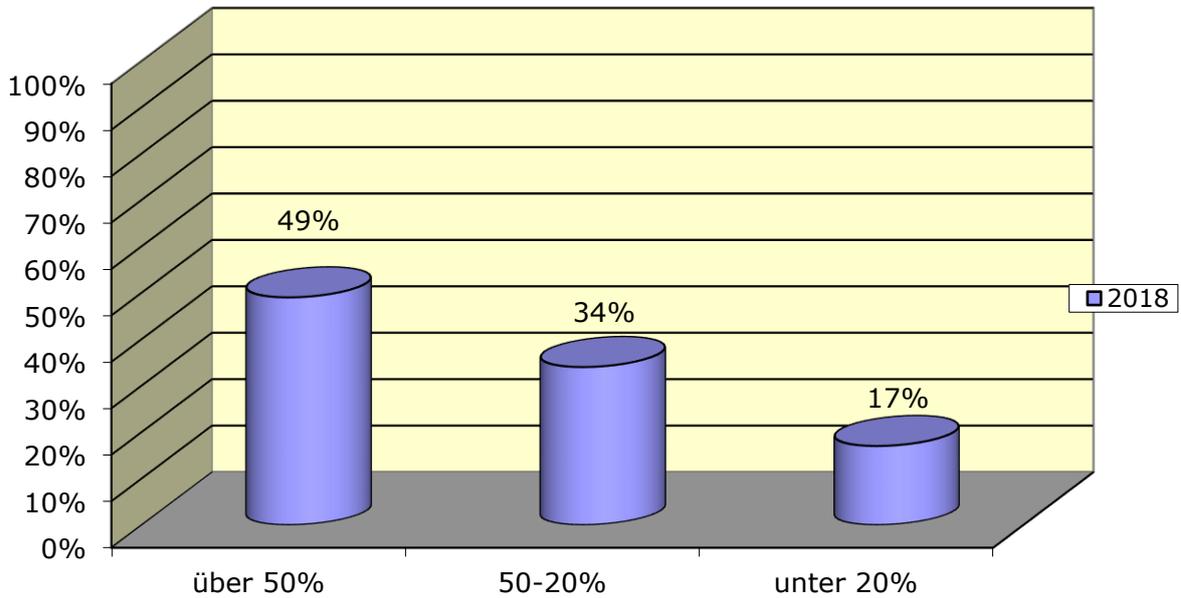
Erneut deutlich unterschiedlich sind die Werte in der Kategorie „geringe“ Bedeutung des Sponsorings. Hier liegen die aktiv Social Media nutzenden Verbände mit 41% mit -12% erheblich unter den nicht aktiv nutzenden Verbänden mit 53%.

Der Trend, der sich bereits in anderen Bereichen unserer Gesellschaft und Wirtschaft klar durchgesetzt hat, ist nun auch bei den Verbänden angekommen. Bei potenziellen Sponsoren konnte Interesse an eine Einbindung in den Social-Media-Einsatz von Verbänden geweckt werden.

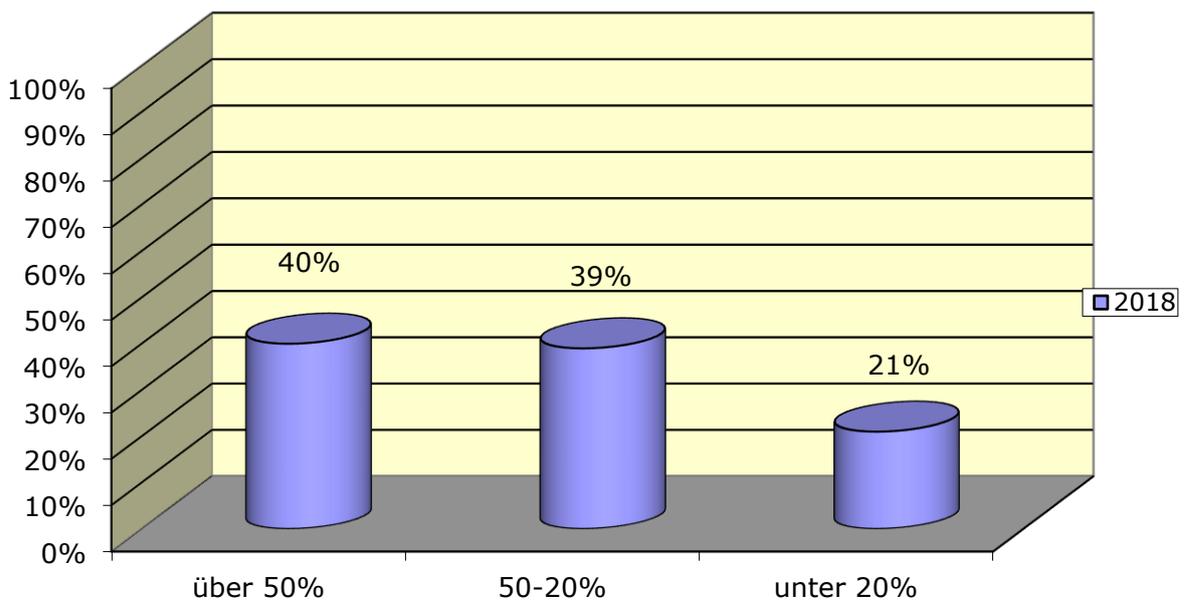
Nichtsdestotrotz ist hier nach wie vor noch größeres Entwicklungspotenzial vorhanden, das von den Verbänden erschlossen werden sollte.

**j) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Social Media und dem Organisationsgrad der Verbände**

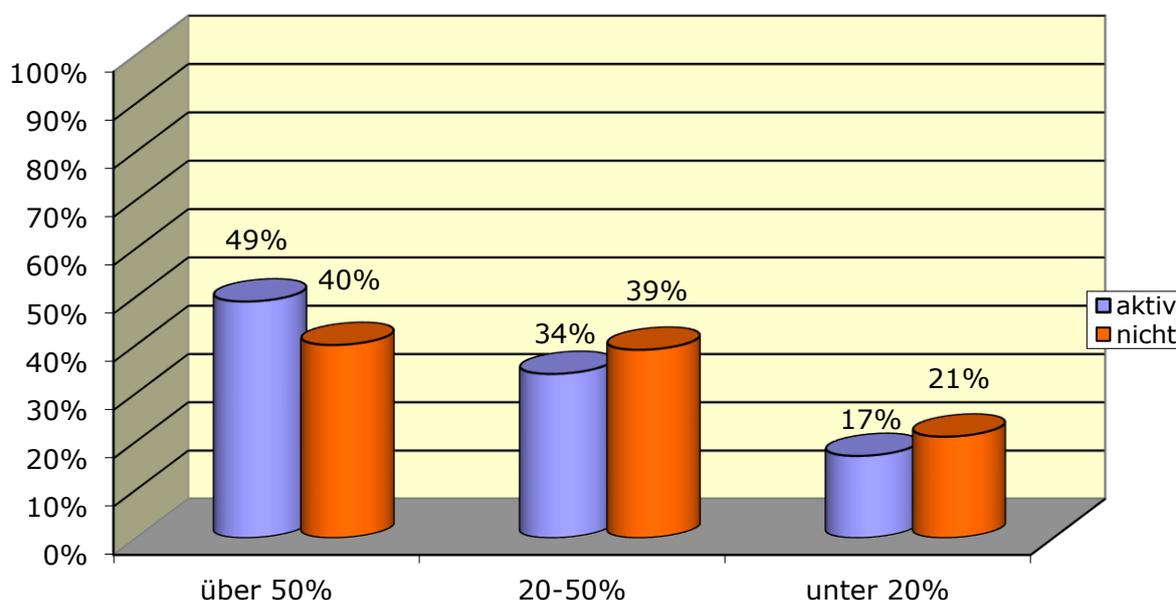
**Der Organisationsgrad von Verbänden, die aktiv Social Media nutzen, ist...**



**Der Organisationsgrad von Verbänden, die keine Social Media nutzen, ist...**



## Der Organisationsgrad von Verbänden, die ... Social Media nutzen, ist...



Hier lassen sich wie bereits in den Vorjahren kaum wirklich übermäßig relevante Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen erkennen. Verbände aller Organisationsgrade haben nur geringe Unterschiede oder fast gleich große Anteile von Social Media „aktiv“ und „nicht aktiv“ nutzenden Verbänden. Weder die „mitgliedsstarken“ Verbände, noch die „kleineren“ Verbände zeigen klare Präferenzen zur Nutzung der neuen Kommunikationswege.

Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ nutzt die Hälfte (49%) Social Media, dies tut immerhin noch ein Drittel (34%) der Verbände mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ und bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“ liegt der Wert nur noch bei 17%.

Es hängt einerseits also nicht davon ab, wie stark ein Verband organisiert ist, sondern ganz offensichtlich von anderen Faktoren, die die Kommunikationsstrategie beeinflussen und andererseits führt eine verstärkte mediale Präsenz in den Netzwerken nicht zu einem höheren Organisationsgrad.

## VI. Fazit

Zusammenfassend lässt sich über die Ergebnisse des Verbände-Barometers 2018 Folgendes sagen:

Im Bereich des nationalen Lobbyings hatten sich die Werte seit 2012 kontinuierlich verschlechtert, 2017 ging es wieder leicht aufwärts, dieser Wert konnte sich stabilisieren, sich jedoch nicht weiter erholen. Insgesamt scheinen Verbände einen zumindest hinreichenden Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung zu haben, wenn man die Einschätzung eines „großen“ und „mittleren“ Einflusses zusammenrechnet, kommt man auf erfreuliche 82%.

Bleibt die Frage, inwieweit diese Zahlen dazu passen, dass in der Öffentlichkeit unermüdlich vom Einfluss der Verbände bzw. Lobbyisten gesprochen wird. Hier scheinen Eigen- und Fremdwahrnehmen einer erheblichen Diskrepanz zu unterliegen. Ungebrochen hoch ist hingegen das Interesse an den jeweiligen europäischen Dachverbänden. Lediglich für 12% sind diese von „geringem“ Interesse, was dem Stand von 2016 entspricht und einen Anstieg um 5% bedeutet. Es bleibt abzuwarten, ob sich hier ein neuer Trend etabliert oder es sich um eine einmalige Veränderung handelt.

Nach der erstaunlichen Verbesserung 2017 hat sich die Situation hinsichtlich der Finanzen stabilisiert. Hier gab es lediglich geringfügige Veränderungen. Nach wie vor ist die finanzielle Lage in den Verbänden verhalten positiv. Scheinbar haben viele Verbände erfolgreich Maßnahmen zu einer nachhaltigen Konsolidierung der Finanzen durchgeführt, auch wenn diese nicht gleich zur völligen Lösung der Finanzprobleme geführt haben, was aber wohl auch kaum realistisch erwartet werden kann.

Betrachtet man die Ergebnisse aus den Fragen zu den verschiedenen Einnahmenquellen, so ist festzustellen, dass sich neben den Mitgliedsbeiträgen kein weiteres Finanzierungsinstrument ebenso positionieren kann. Jedoch ist 2018 deutlich zu erkennen, dass sich die Verbände verstärkt um eine Diversifikation ihrer Finanzquellen bemühen und andere Instrumente zur Verbandsfinanzierung in stärkerem Maße nutzen.

Obwohl es zu einem klaren Rückgang von -12% kam, vor tragen vor allem Mitgliedsbeiträge nach wie vor zur Verbandsfinanzierung bei.

Nach einer deutlichen Aufwertung bereits 2016 haben Fördermittel erneut stark an Bedeutung gewonnen. Zwar sind Fördermittel immer noch für 45% der Verbände von „geringer“ Bedeutung, jedoch galt dies auch schon einmal für gut drei Viertel! Jetzt sind sie für ein Drittel von „großer“ Bedeutung. Hier zeigt auch ein Zusammenhang zwischen Finanzsituation und Fördermitteln. Die verbesserte Finanzsituation könnte auch mit der verstärkten Nutzung von Fördermitteln zusammenhängen.

Gleiches gilt für Dienstleistungen gegen Entgelt, die sich weiter eindeutig positiv entwickeln. Fast zwei Drittel der Verbände misst ihnen eine wichtige Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung bei. Sie haben damit einen wichtigen Platz unter den Finanzierungsinstrumenten eingenommen.

Verbände können für die Erbringung von Dienstleistungen für ihre Mitglieder und ihre Branche komparative Vorteile nutzen, die kommerzielle Drittanbieter nicht vorweisen können. Der größte Vorteil ist wohl, dass Verbände näher am Kunden, nämlich dem Mitglied sind, auf bereits etablierte Kommunikationskanäle zurückgreifen können und dadurch auch bessere Informationen zum Bedarf erhalten. Ferner ist es für Verbände leichter, sich als der kompetenteste Anbieter zu profilieren. Verbände sollten sich nicht davor scheuen, ihre Dienstleistungen betriebswirtschaftlich zu kalkulieren und so damit nennenswerte Gewinne zu erzielen.

Entsprechendes gilt für die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung. Wieder unter dem Hinweis, dass sich die finanzielle Situation der Verbände stabilisiert hat, kann festgestellt werden: die signifikanten Vorteile für Verbände als Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen, werden verstärkt genutzt. Gerade unter dem Motto des „lebenslangen Lernens“, das gesamtgesellschaftlich ständig eine größere Bedeutung erlangt, ist das Potenzial der Verbände in diesem Bereich aber sicherlich trotz positiver Entwicklung noch lange nicht ausgeschöpft. Verbände sollten hier unternehmerisch auftreten und ihre fachliche Kompetenz als „unique selling point“, als Alleinstellungsmerkmal nutzen.

Ebenso nimmt ebenso das Thema „Sponsoring“ Fahrt auf, so hat es zwar immer noch für 45% nur eine „geringe“ Bedeutung, was aber einen Rückgang von -10% im Vergleich zu 2017 darstellt.

Langsam scheinen sich die Verbände diesem zugegeben nicht einfachen Thema zu nähern. Sponsoring ist nun allerdings auch ein Instrument, das zwar Vorteile, aber eben auch einige Gefahren in sich birgt. Verbände könnten immer noch von Sponsoring absehen, da ihnen diese als zu groß erscheinen. Auf der anderen Seite geben sich die Unternehmen in immer größerem Maße Compliance-Regelungen, die das Sponsoring deutlich stärker reglementieren. Auf alle Fälle ist Sponsoring kein Instrument, das mal so eben nebenbei geplant und eingesetzt werden kann.

Beim Organisationsgrad der Verbände haben sich die Werte stabilisiert. Weiterhin können knapp die Hälfte der Verbände (47%) einen Organisationsgrad von „über 50%“ verzeichnen. Insgesamt ist jedoch über die Jahre ein leichter, aber kontinuierlicher Rückgang beim Organisationsgrad zu verzeichnen.

Doch kann nach wie vor nicht von Verbandsmüdigkeit die Rede sein. Offenbar überzeugen Verbände durch ihre Leistung und Angebot und wehren so den allgemeinen Sparzwang bei den Unternehmen und Haushalten ab, ihre Mitglieder halten ihnen die Treue.

Bei der Frage zu der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zeigt sich wie in jedem Jahr ein Paradoxon auf. Obwohl 84% der Verbände angeben,

dass diese von „großer“ oder „mittlerer“ Bedeutung sind, tragen sie lediglich bei 65% in entsprechendem Umfang zur Verbandsfinanzierung bei.

Daraus lässt sich eigentlich nur schließen, dass Weiterbildungsmaßnahmen nur zum Teil unter betriebswirtschaftlichen Aspekten geplant und durchgeführt werden. Ein anderer wichtiger Aspekt scheint das Gemeinwohl für die Branche zu sein, was dazu führt, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen mit Verbandsmitteln aus anderen Quellen bezuschusst wird.

Insgesamt nahm die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände 2018 wieder leicht ab, es gab eine Verlagerung hin zu einer „mittleren“ Bedeutung (-4%/+4%). Um hier von einem Abwärtstrend zu sprechen, ist es aber eindeutig zu früh.

Das Thema von Qualitätsmanagement in Verbänden unterliegt seit Jahren einem leichten Auf und Ab. Zurzeit nimmt seine Bedeutung wieder ab, 33% der Verbände kann sich für das Thema richtig begeistern, was eine Abnahme von -4% ausmacht, wobei sich die Zahl derer, für die es nur eine „geringe“ Bedeutung hat, konstant bei einem Viertel geblieben ist.

Es ist hier nach wie vor theoretisch noch Potenzial vorhanden, praktisch könnte dieses aber auch bereits ausgeschöpft sein, da viele Verbände ehrenamtlich oder nur durch kleine Geschäftsstellen geführt werden. Hier dürfte der Bedarf am Qualitätsmanagement eher gering sein.

Als Fazit bleibt: für Verbände scheint das Thema auch langfristig nicht von zentraler Bedeutung zu sein, was nicht heißen soll, dass sie sich nicht mit einer kontinuierlichen Verbesserung ihrer Leistung beschäftigen.

Die Bedeutung der langfristigen strategischen Planung ist nach wie vor ein zentraler Bereich für Verbände, die Werte sind in allen Kategorien konstant geblieben. Die Zahlen belegen, dass Verbände insgesamt großen Wert auf langfristig angelegte und strategisch geplante Arbeit legen. Was auch der kontinuierlich niedrige Wert bei einer „geringen“ Bedeutung belegt, aktuell nur 7%.

Dies dürfte auch ein Grund für ihren langfristigen Erfolg sein. Verbände sind sich der ständigen Veränderungen bezüglich der Anforderungen von Mitgliedern, Politik und Gesellschaft bewusst und begegnen diesen durch eine zukunftsorientierte Planung und Professionalisierung ihrer Verbandsarbeit.

Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ist auch in diesem Jahr wieder eines der wichtigsten Themen für Verbände, obwohl viele Verbände bereits seit Jahren immer wieder Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt haben. Lediglich für 18% besteht eine „geringe“ Notwendigkeit.

Obwohl der finanzielle Druck bei vielen Verbänden deutlich nachgelassen hat, ist dies offensichtlich kein Grund für die Verbände, bei diesem Thema nachzulassen. Es wird nach einer ständigen Optimierung gestrebt.

Hinzu kommt, dass die Mitglieder über die Zeit deutlich kritischer bezüglich der Ausgaben, also der Verwendung ihrer Beiträge geworden sind. Sicherlich ist die Notwendigkeit zur Straffung der verbandlichen Strukturen auch der zunehmenden

Professionalisierung der Verbandsarbeit geschuldet, deren Ziel u.a. ist, eine optimale Organisationsstruktur zu erreichen.

Wie zu erwarten war, gab es erneut keine aussagekräftigen Veränderungen bei der Frage nach der Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit im Verband. Dieses Grundprinzip verbandlicher Organisation bleibt ungebrochen wichtig, zwar hat in sie 2018 leicht um -4% abgenommen, nach dem Höchststand 2017. Ob dies ein Trend ist oder ein einmaliger Ausrutscher wird sich in den kommenden Jahren zeigen. Ein wichtiger Aspekt für die große Bedeutung des Ehrenamtes ist sicherlich auch die zunehmende Qualifizierung der Ehrenamtlichen in Bereichen des Verbandsmanagements.

Gerade weil die ehrenamtliche Mitarbeit von so immenser Bedeutung für Verbände ist, ist die Situation, dass es für Verbände immer schwieriger wird, Ehrenamtliche für die Verbandsarbeit zu gewinnen, von nicht zu unterschätzender, grundsätzlicher Gefahr. Wie kann dem Problem begegnet werden? Hier sind bereits viele Ansätze initiiert worden, doch bleibt weiterhin ein großer Handlungsbedarf für den innovative Ideen benötigt werden.

Auch die Verbände verschließen sich den Neuen Medien in der Kommunikation, wie Facebook, Twitter, Xing u.a. nicht. Es kam zu einer weiteren, deutlichen Steigerung bei den aktiven Nutzern der Social Media um 7% auf nun 68%, einem neuen Höchststand. Es ist zu erwarten, dass sich dieser Trend fortsetzen wird.

Da das Thema nun wirklich nicht mehr neu ist und sich gesamtgesellschaftliche unumkehrbar etabliert hat, korrespondieren hierzu die Zahlen der Verbandswelt.

Erstaunlich ist, dass deren Nutzung nach wie vor von 32% abgelehnt wird.

Ganz offensichtlich haben sich viele Verbände bewusst für oder gegen eine Nutzung dieser Kommunikationswege entschieden. Trotz einer ständig steigenden Digitalisierung auch der Verbandswelt, wird es sicherlich immer einen gewissen Anteil von Verbänden geben, die dieses Kommunikationsinstrument für sich ausschließen.

Es ist sicherlich nicht der alleinige Erfolg versprechende Weg in der Kommunikation mit Mitgliedern und dem politischen und gesellschaftlichen Umfeld, jedoch haben viele Verbände für sich erkannt, dass möglichst viele Kanäle für eine gute und intensive Kommunikation mit der Umwelt genutzt werden sollten.

Gerade für die jüngeren Zielgruppen bieten sich die Neuen Medien an und werden auch von den Verbänden als Chance erkannt. Allerdings bedarf es unbedingt einer Strategie für deren Einsatz, ein „mal so eben nebenbei machen“ ist nicht erfolgsversprechend.

Andererseits wird mit der Zeit ebenso deutlich, dass sie nicht für jeden Verband ein geeignetes Instrument darstellen. Soziale Medien sind eben nicht das alleinige Allheilmittel, um mehr Mitglieder zu gewinnen, die Kommunikation qualitativ und quantitativ zu verbessern, das Image zu verbessern, die Aufmerksamkeit zu steigern und überhaupt alles einfacher und besser zu machen.

Verbände betrachten diese Medien durchaus differenziert und entscheiden sich individuell nach der eigenen verbandlichen Situation.

Es bleibt bunt und lebendig: Die Verbände in Deutschland bieten ein vielfältiges Bild und ebenso vielfältig waren die Antworten der am Verbände-Barometer 2018 teilnehmenden Verbände. Doch trotz dieser breiten Fächerung zeigen sich auch bei diesem Verbände-Barometer gewissen Tendenzen und Gemeinsamkeiten, wie auch klare Unterschiede. Es gibt ihn eben nicht: Den einen typischen Verband.

Wie immer traten auch statistische Spitzen, sehr unausgeglichene, aber auch eindeutige Verteilungen bei den Bewertungen auf. Trends haben sich teils stabilisiert, verstärkt, teils aber auch umgekehrt. Es gab positive wie negative Veränderungen. Wobei sich alles in einem ein positives, optimistisches, aktives und zukunftsorientiertes Bild von den Verbänden aufzeigt.

Verbände setzen sich mit ihrer facettenreichen und engagierten Arbeit erfolgreich als Bestandteil der Zivilgesellschaft durch und leisten ihren Anteil zur Weiterentwicklung von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft; gerade in sich politisch verändernden Zeiten. Hierbei bedienen sie sich unterschiedlichster Instrumente, um den Herausforderungen gerecht zu werden. Ein weiteres zeigen die Ergebnisse noch: Die Verbände sind konkurrenzfähig. Sie sind sich trotz alledem bewusst, dass sie einer permanenten Weiterentwicklung unterliegen. Dies erkennen auch die Mitglieder und bleiben „ihren“ Verbänden treu.