



## **17. Verbände-Barometer 2019**

Ergebnisse einer Umfrage unter deutschen Verbänden  
im Dezember 2019

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 2019</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 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019-----	6
b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019-----	8
c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019-----	10
d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019-----	12
e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019-----	14
f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019-----	16
g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019-----	18
h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019-----	20
i) Der Organisationsgrad 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019--	22
j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019-----	24
k) Die Bedeutung des QM (auch ohne Zertifizierung) 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019-----	26
l) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019-----	28
m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019-----	30
n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019-----	32
o) Die aktive Nutzung von Sozialen Medien wie Facebook, Twitter, Instagram, Xing,... als Kommunikationswege 2019 sowie im Vergleich zu 2013, 2015, 2018 und 2019-----	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-----	79
d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung -----	82
e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur -----	85
f) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur -----	88
g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur -----	92
h) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung-----	95
i) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung-----	97
j) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Organisationsgrad der Verbände-----	100
<b>VI. Fazit -----</b>	<b>102</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 2019. 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 2019. 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 2019, sondern auch die Zahlen aus 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019 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:

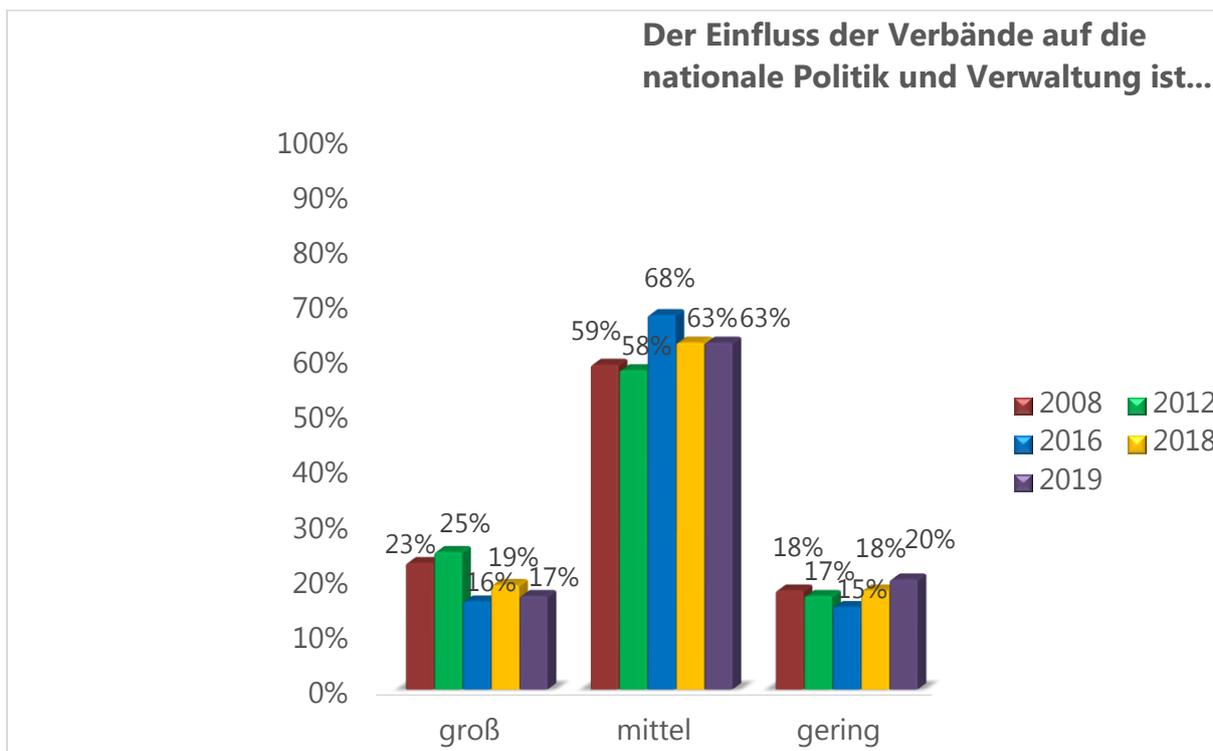
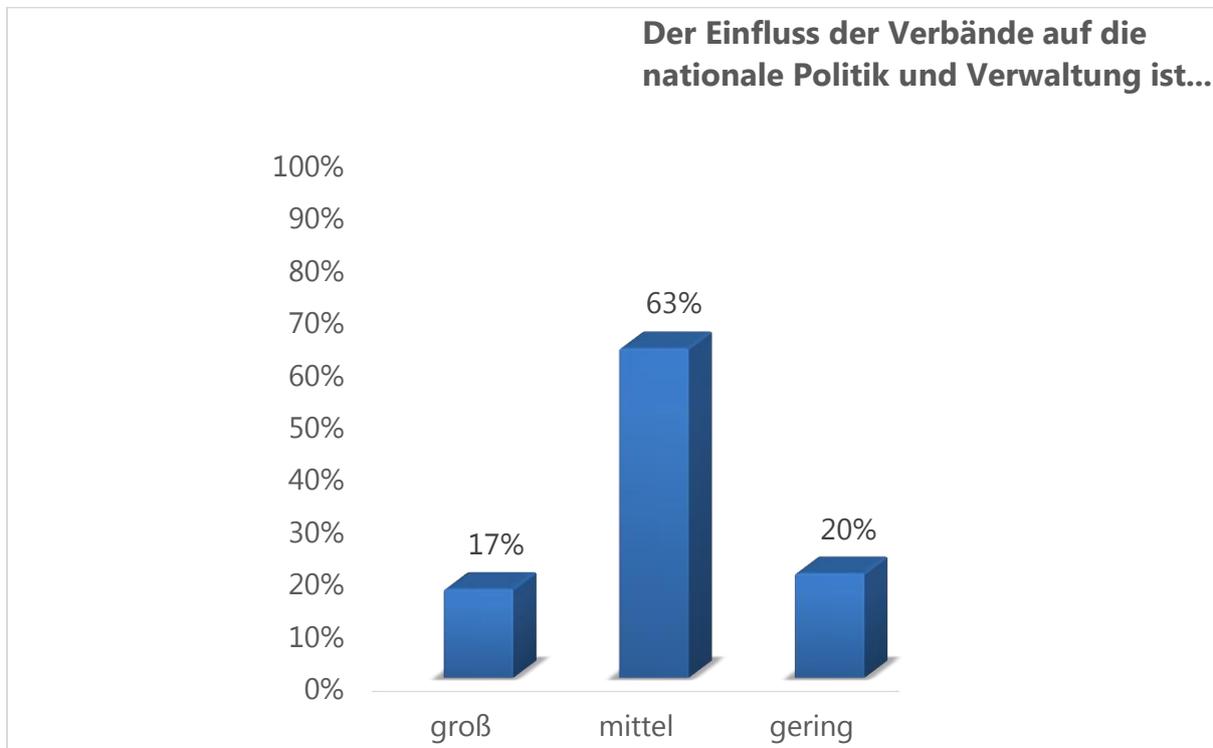
Nicht alle Prozentzahlen ergeben zusammen immer genau 100%. Ein Grund hierfür sind Rundungen, ein anderer, dass wir die Kategorie „o.A.“ also ohne Angabe, aus Gründen der Übersichtlichkeit weggelassen haben, wofür wir um Ihr Verständnis bitten.

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 der Verbände auf nationale Politik und Verwaltung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019



Nach wie vor ist die Interessenvertretung eine der wichtigsten Aktivitäten der Verbände. Aktuell bewerten allerdings lediglich 17% ihren Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung als „groß“, was ein relativ niedriger Wert ist, besonders, wenn man sie mit dem Wert von 32% im Jahr 2004 vergleicht. Jedoch bewertet auch ein fast ebenso hoher Anteil, nämlich 20%, ihren Einfluss als „gering“. Zwei Drittel der befragten Verbände (63%) sieht ihren Einfluss hier eher im „mittleren“ Bereich.

Gerade bei der Interessenvertretung ist eine objektive Bewertung des eigenen Einflusses sehr schwierig, was zu einer Agglomeration bei einem gefühlten „mittleren“ Einfluss beitragen könnte.

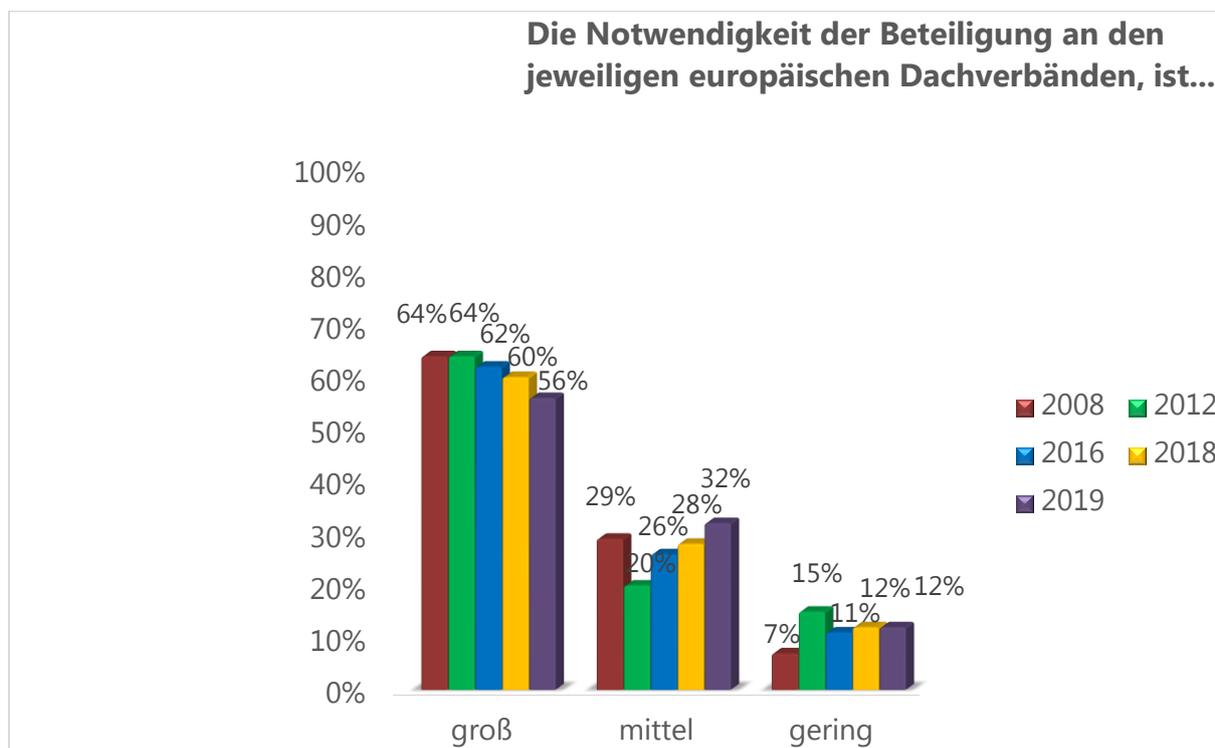
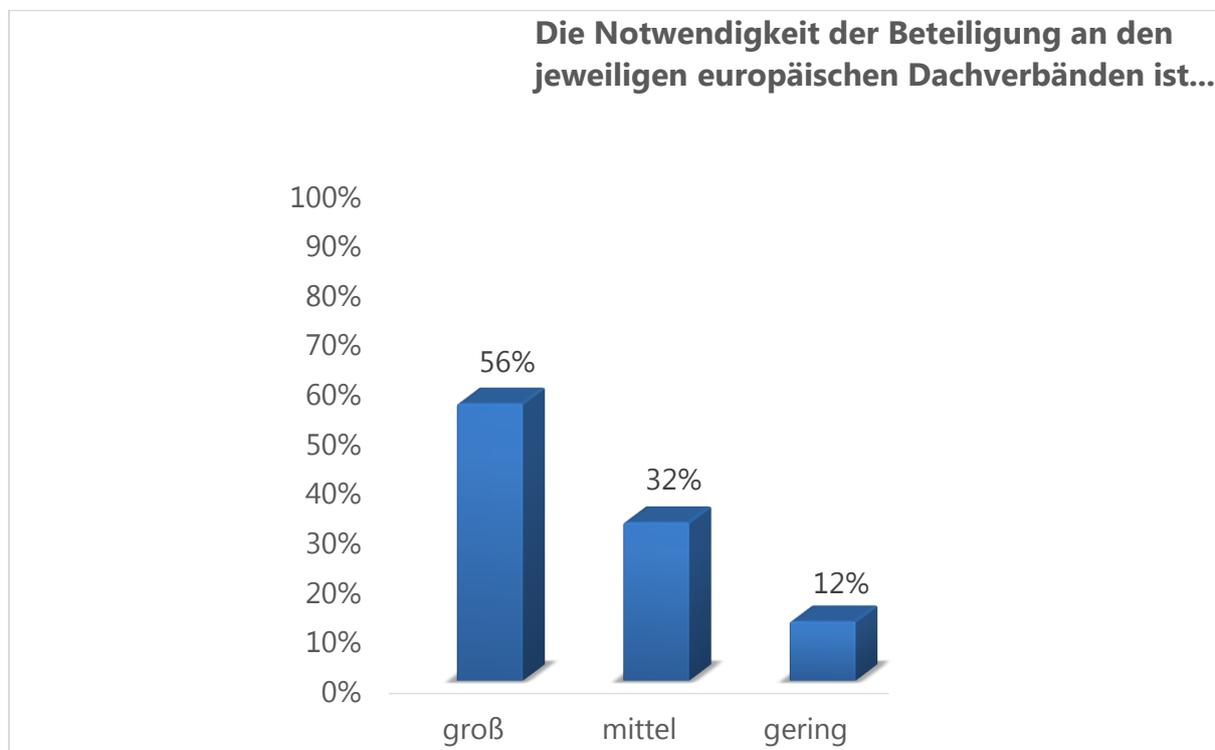
Politiker heben immer wieder hervor, dass Verbände und deren fachbezogenes Wissen wichtig und unerlässlich für eine wirtschafts- und gesellschaftsnahe Politik sind. In der Öffentlichkeit wird gerne von Deutschland als einem Verbändestaat gesprochen, in dem die Verbände übermäßigen Einfluss auf die Politik nehmen.

Es stellt sich die Frage: Gibt es eine Diskrepanz zwischen „gefühltem“ und „realem“ Einfluss, in der jeweiligen Wahrnehmungen zu diesem Thema?  
Ist generell ein „mittlerer“ Einfluss auf die Politik nicht vielleicht auch das erstrebenswerte Mittelmaß, das einer ausgewogenen Meinungsbildung am dienlichsten ist?

Allerdings fühlen sich auch nur 20% wenig oder gar nicht berücksichtigt. Dieser Wert hält sich seit Jahren relativ konstant.

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.

**b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019**



Es bleibt dabei: Die Notwendigkeit, sich an den jeweiligen europäischen Dachverbänden zu beteiligen, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können, wird von mehr als der Hälfte (56%) als „groß“ angesehen.

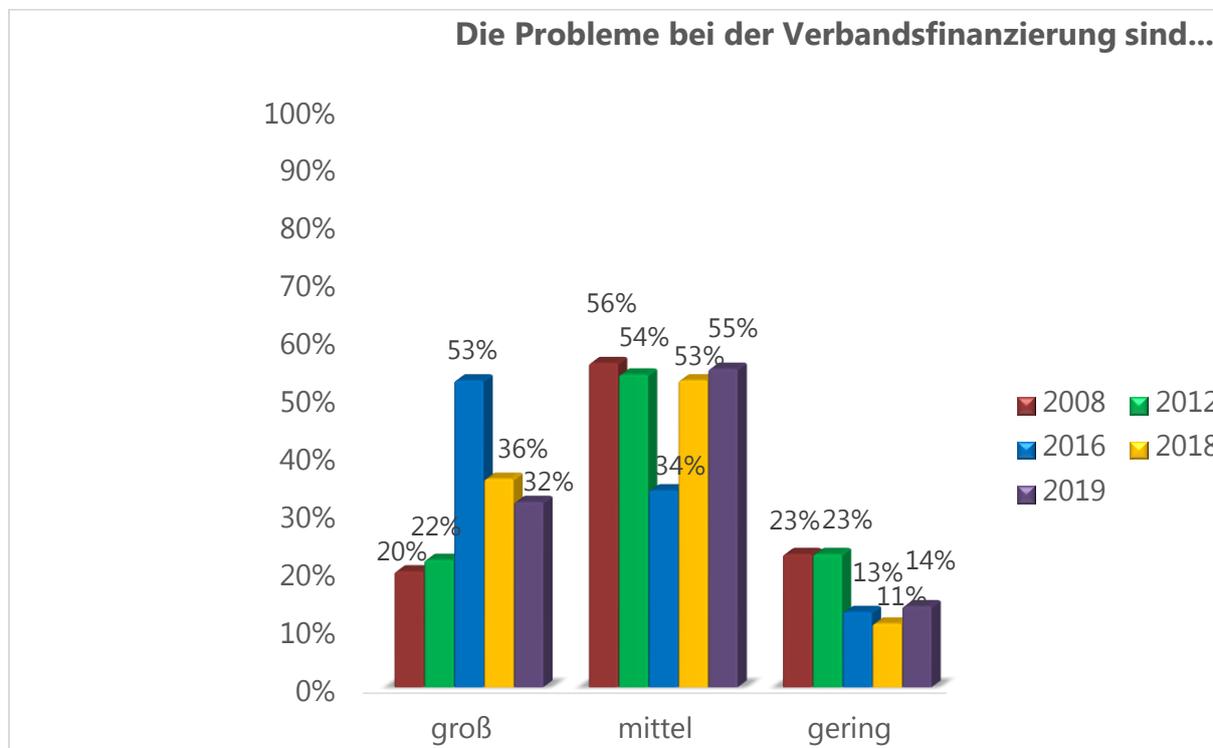
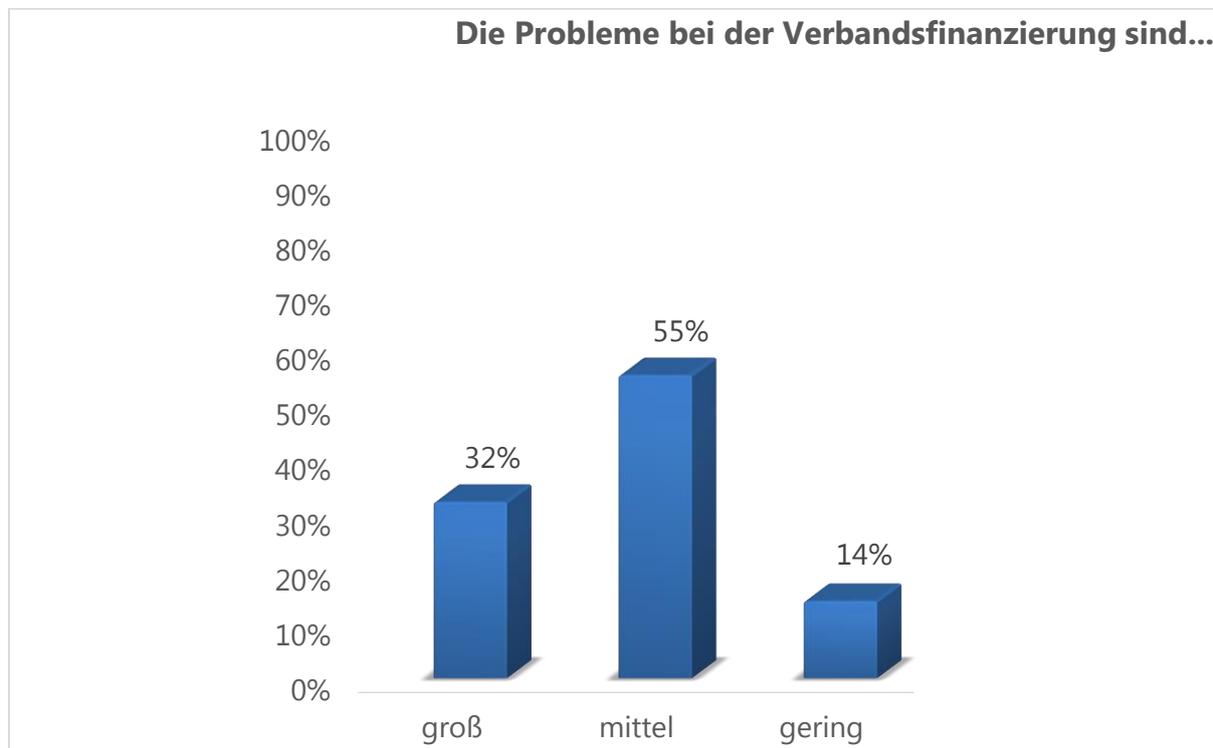
Obwohl dies ein nach wie vor hoher Wert ist, sinkt dieser seit Jahren langsam, aber sicher ab. Entsprechend steigt der Wert derer, für die dieses Thema nur von „mittlerer“ (32%) Bedeutung ist.

Auf gleichem Niveau wie in den Vorjahren, liegen die Werte der Verbände, für die das europäische Thema nur von „geringer“ (12%) Bedeutung ist.

Die Krise, in der sich die EU seit einiger Zeit befindet, angefacht durch den nun bald erfolgendem „Brexit“ Großbritanniens, scheint sich tendenziell leicht in den Umfrageergebnissen niederzuschlagen. Insgesamt stehen in Deutschland die Verbände aber weiterhin zur europäischen Idee, es findet keine bemerkenswerte Abkehr von der EU statt.

Es wird aber auch immer Verbände geben, in deren Branchen und Bereichen eine nationale Orientierung ausreichend ist oder die sich global ausrichten. Bei diesen dürfte die Bedeutung der Beteiligung auf europäischer Ebene als „gering“ angesehen werden.

**c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019**



Bei dieser Frage zeigt sich nach den drastischen Veränderungen 2016, als mehr als die Hälfte der Verbände „große“ finanzielle Probleme hatten, eine Fortsetzung der Konsolidierung der Situation. Nachdem der Wert bei Verbänden mit „großen“ finanziellen Problemen 2016 dramatisch auf 53% angestiegen und 2018 wieder deutlich auf 36% abgesunken war, ergab sich in diesem Jahr lediglich ein weiteres Absinken um -4% auf 32%.

Einen leichten Anstieg gab es entsprechend bei Verbänden mit „mittleren“ Problemen, deren Wert nun bei 55% liegt (+2%) gibt. Der Wert bei Verbänden mit „geringen“ Finanzierungsproblemen stieg um +3% auf 14%.

Aktuell hat gut die Hälfte (55%) der Verbände „mittlere“ Probleme bei der Finanzierung, ein Drittel (32%) bewertet diese als „groß“ und ein geringer Teil (14%) hat hier „geringe“ Probleme.

Seit 2017 verbessert sich die finanzielle Situation der Verbände kontinuierlich. Was könnten hierfür Gründe sein?

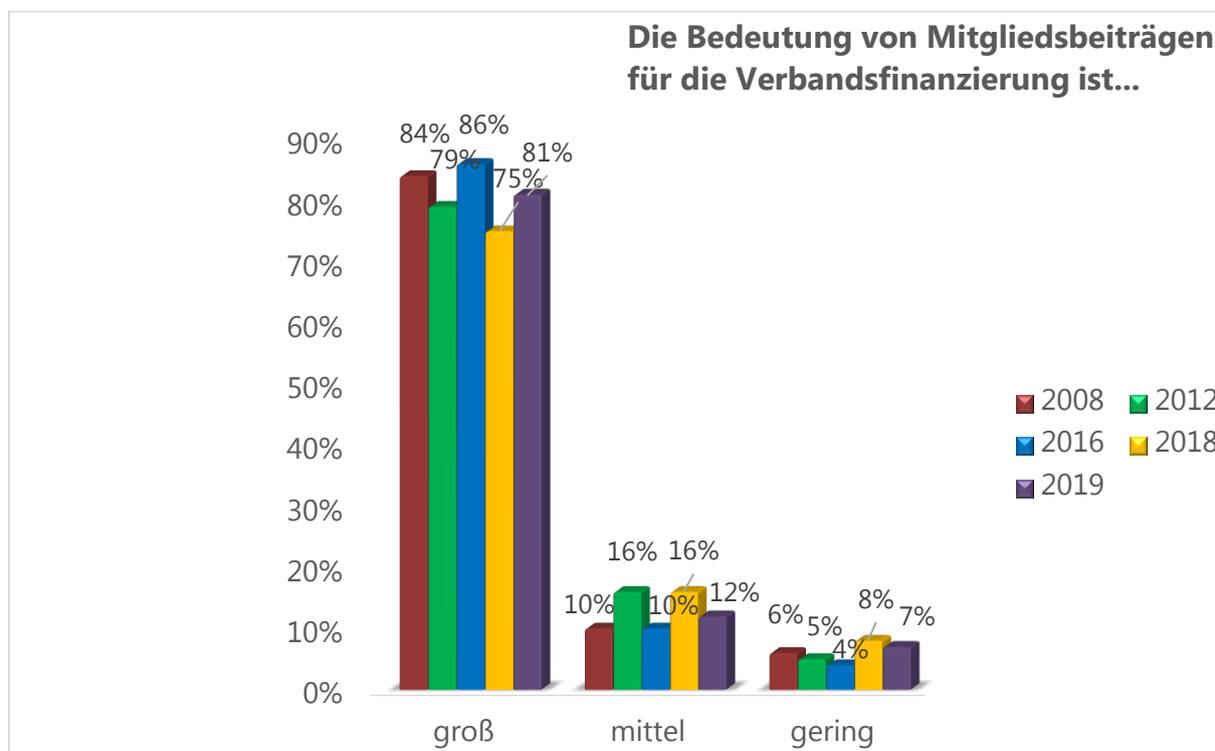
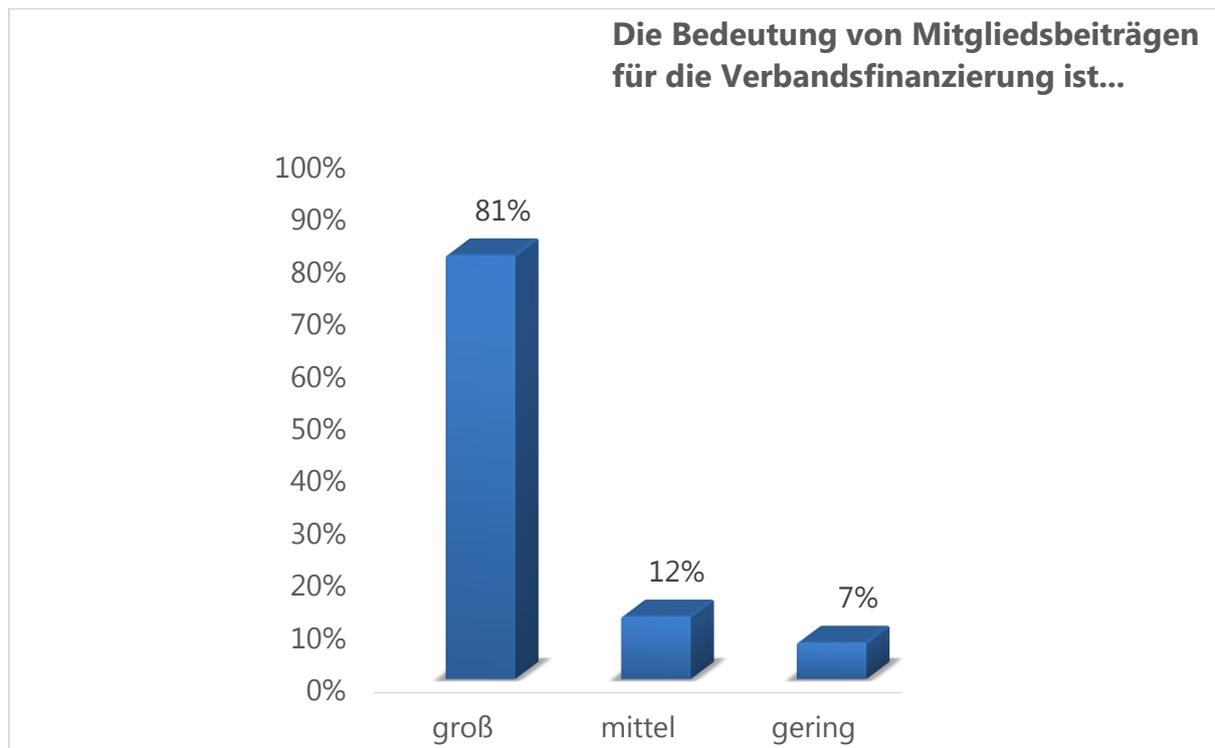
Steigende Mitgliederzahlen durch eine gute konjunkturelle Lage der deutschen Wirtschaft oder spezielle Kampagnen zur Mitgliedergewinnung, die verstärkt bei Verbänden festzustellen sind. Die sich stark verändernden Situation in der EU sowie der Parteienlandschaft, die Verbänden die Chance gibt, sich als „sicherer Hafen“, als Stabilitätsfaktor zu profilieren. Eine gemeinschaftliche Vertretung der Interessen durch Verbände erscheint vielen notwendiger denn je.

Auch neue Einnahmen z.B. durch Ausweitung des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs oder der Akquisition von Fördermitteln tragen zur aktuellen Situation bei. Ergänzt durch das ständige Bestreben zur Optimierung der organisatorischen Abläufe und Strukturen, wodurch es zu Kosteneinsparungen und somit einer Verbesserung der finanziellen Situation kommt.

Die Gründe sind vielfältig, wichtig ist, dass eine sehr erfreuliche Entwicklung bei der finanziellen Situation der Verbände eingesetzt hat, die sich hoffentlich weiter fortsetzt.

Es bleibt positiv festzuhalten, dass sich die finanzielle Situation nicht nur konsolidiert, sondern sogar noch weiter leicht entspannt hat.

**d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019**



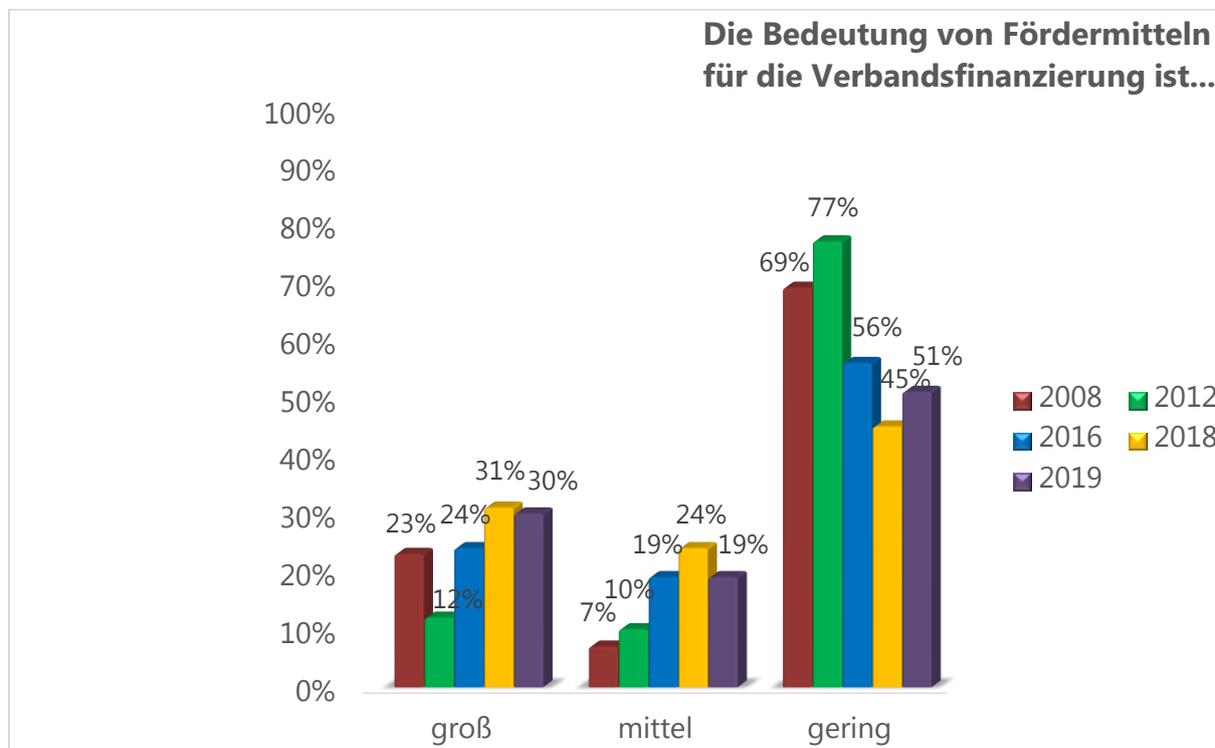
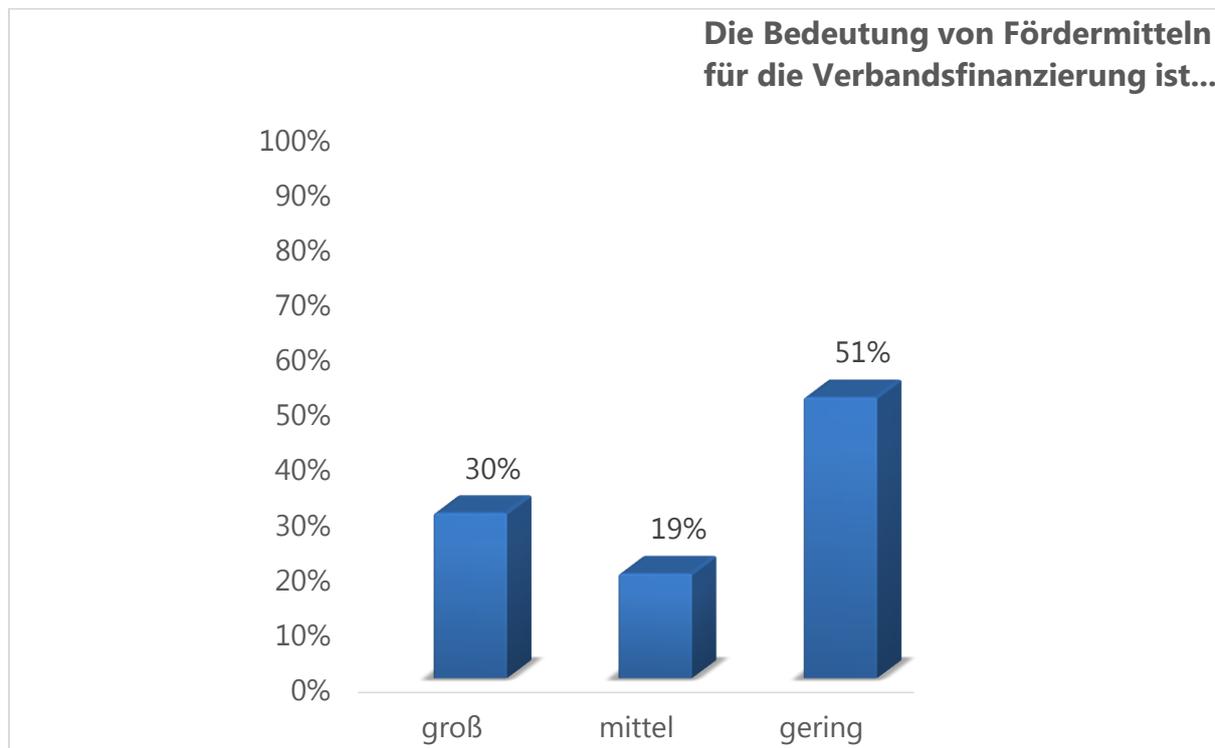
Betrachtet man die Ergebnisse zu dieser Frage über die Jahre, zeigen sich kaum Veränderungen. Es gibt ein stetes, leichtes auf und ab um die 80%. Damit waren und sind die Mitgliedsbeiträge die wichtigste Einnahmequelle für Verbände. Nachdem ihre „große“ Bedeutung 2018 doch klar erkennbar auf 75% abgesunken war, was immerhin einen Rückgang von -12% bedeutete, ist dieser Wert in diesem Jahr wieder auf 81% angestiegen. Scheinbar war der starke Rückgang ein einmaliger Ausrutscher. Damit sind Mitgliedsbeiträge nach wie vor die tragende Säule bei der Verbandsfinanzierung.

Entsprechend schwanken die Werte in den beiden anderen Kategorien auf 12% und 7%.

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 ein erweitertes Serviceangebot sein.

Oftmals zögern Verbände zu lange, ihre Mitgliedsbeiträge zu erhöhen. Sinnvoller ist es jedoch, die Mitgliedsbeiträge häufiger oder sogar regelmäßig moderat zu erhöhen, als zu lange zu warten und dann in die Lage zu geraten, eine drastische Erhöhung vornehmen zu müssen, um handlungsfähig zu bleiben. Dies führt meist zu einer Austrittswelle, der nur schwer zu begegnen ist.

**e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019**



Nachdem die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung über Jahre zugenommen hat, haben sie nun leicht an Bedeutung verloren. Immer noch sind sie mit 51% für gut die Hälfte der Verbände von „geringer“ Bedeutung (+6%) also untergeordneter Rolle, konnten ihre Position bei der „großen“ Bedeutung jedoch festigen. So lag hier der Wert 2019 noch bei 30% (-1%). Was ein über die Jahre stetig gewachsene Gruppe von Verbänden darstellt, denen es gelungen ist, Fördermittel signifikant als Finanzquelle zu erschließen, d.h. für ein Drittel der teilnehmenden Verbände stellen Fördermittel einen wichtigen Bestandteil ihrer Finanzen dar.

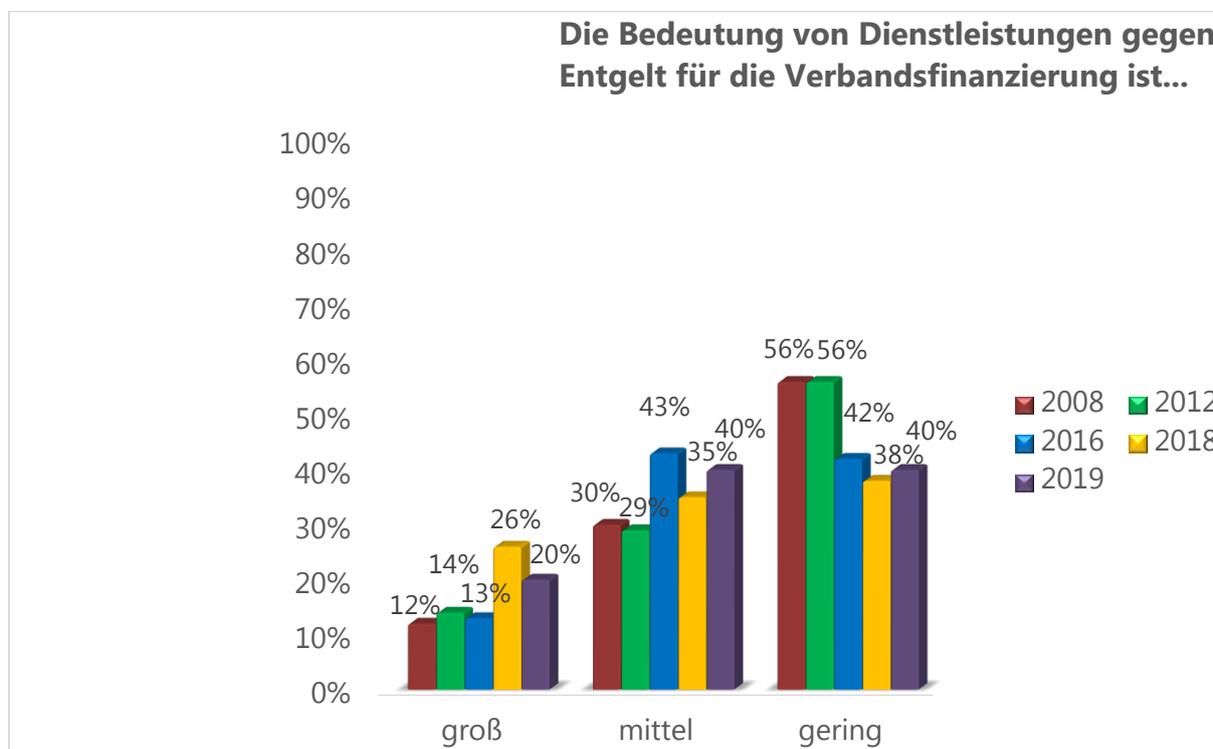
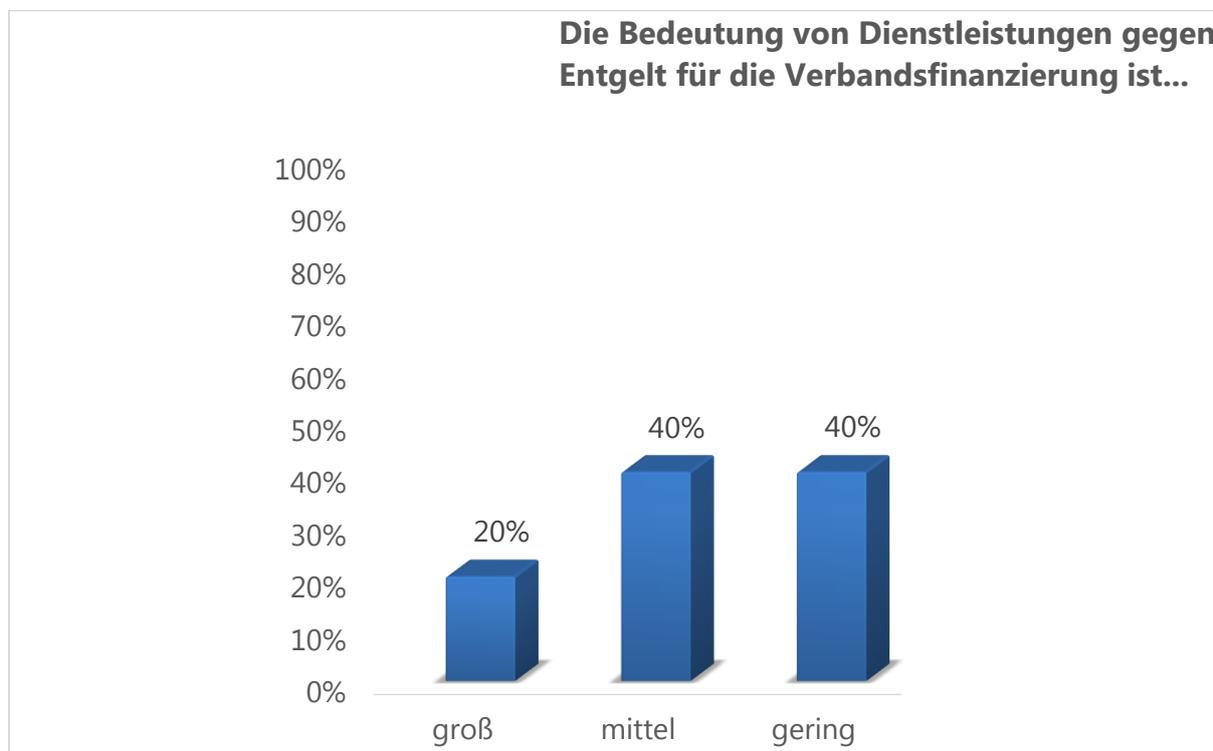
Entsprechend ist der Wert bei einer „mittleren“ Bedeutung um -6%% von 24% auf 19% abgefallen.

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

Nichtsdestotrotz bleibt klar, dass die Verbände insgesamt nach wie vor auf Eigeninitiative beim Finanzmanagement anstelle externer Förderung setzen, welche lediglich ein „Zubrot“ darstellen.

Sicherlich wäre es interessant, zu ergründen, worin diese Zurückhaltung bei der Inanspruchnahme von Fördermitteln begründet ist. Ist die Beantragung zu kompliziert oder zeitintensiv? Fehlt es den Verbänden an entsprechend qualifizierten Mitarbeitern, die Förderanträge erfolgreich erstellen können? Sind die Anforderungen für die Bewilligung von Fördermitteln zu hoch? Ist der Gewinn bei Maßnahmen, die mit Fördergeldern durchgeführt werden zu gering, bzw. der Aufwand zu groß? Befürchtet man in Abhängigkeiten zu geraten? Werden die „falschen“ Aktivitäten gefördert, die für Verbände wenig attraktiv sind? Oder stehen Fördermittel schlichtweg nicht ausreichend im Fokus der Aufmerksamkeit?

**f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019**



87% der befragten Verbände haben „große“ und „mittlere“ Probleme bei der Finanzierung, für 80% sind Dienstleistungen gegen Entgelt von „großer“ und „mittlerer“ Bedeutung.

Entsprechend der anhaltenden Entspannung bei der finanziellen Situation, nahm auch die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt leicht ab. So bewerten 20% der Befragten ihre Bedeutung als „groß“ (-6%) und 40% (+5%) als „mittel“. Der Wert bei der „geringen“ Bedeutung stieg um +2% auf 40%, was immer noch einen niedrigen Stand darstellt.

Dienstleistungen gegen Entgelt werden nunmehr seit einigen Jahren stabil als adäquates Mittel zur Steigerung der Einnahmen angesehen, jedoch ohne sich durchschlagend etablieren zu können.

Das Thema Dienstleistungen gegen Entgelt trifft über die Jahre auf geteilte Resonanz.

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 ausreichend Maße bereit, über den Beitrag hinaus zusätzliche finanzielle Mittel auswenden zu müssen, um alle Verbandsleistungen nutzen zu können?

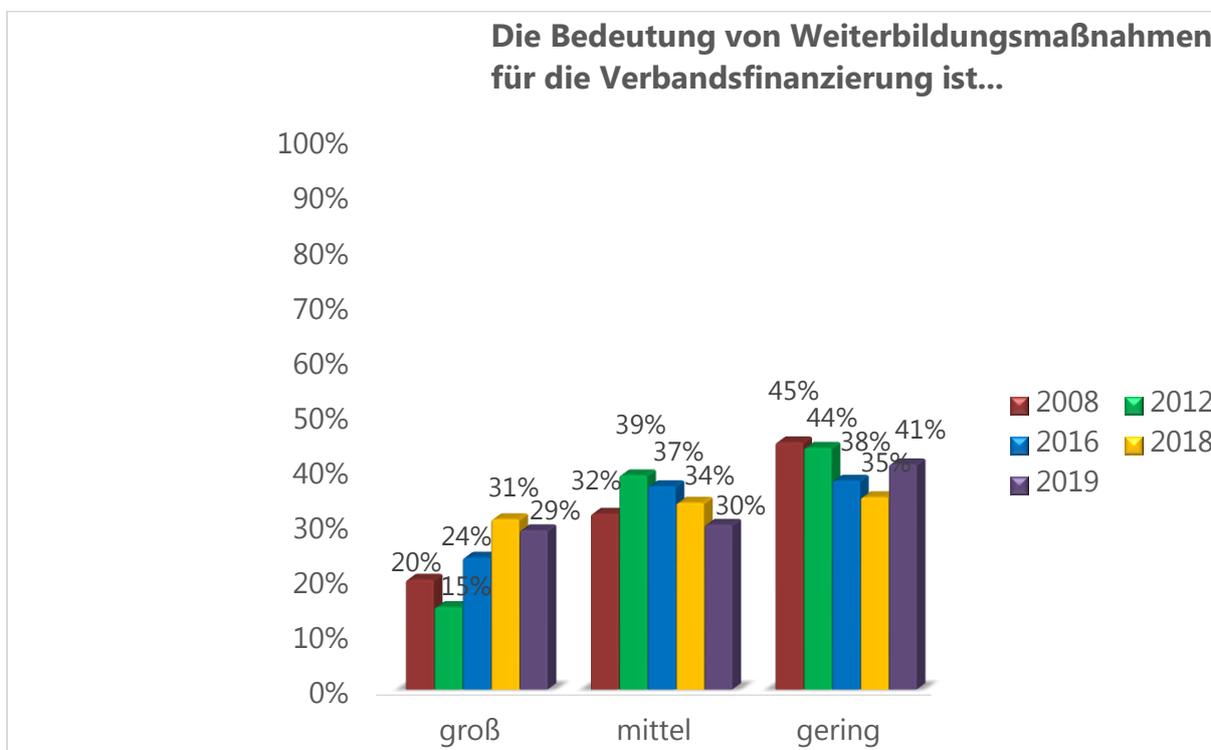
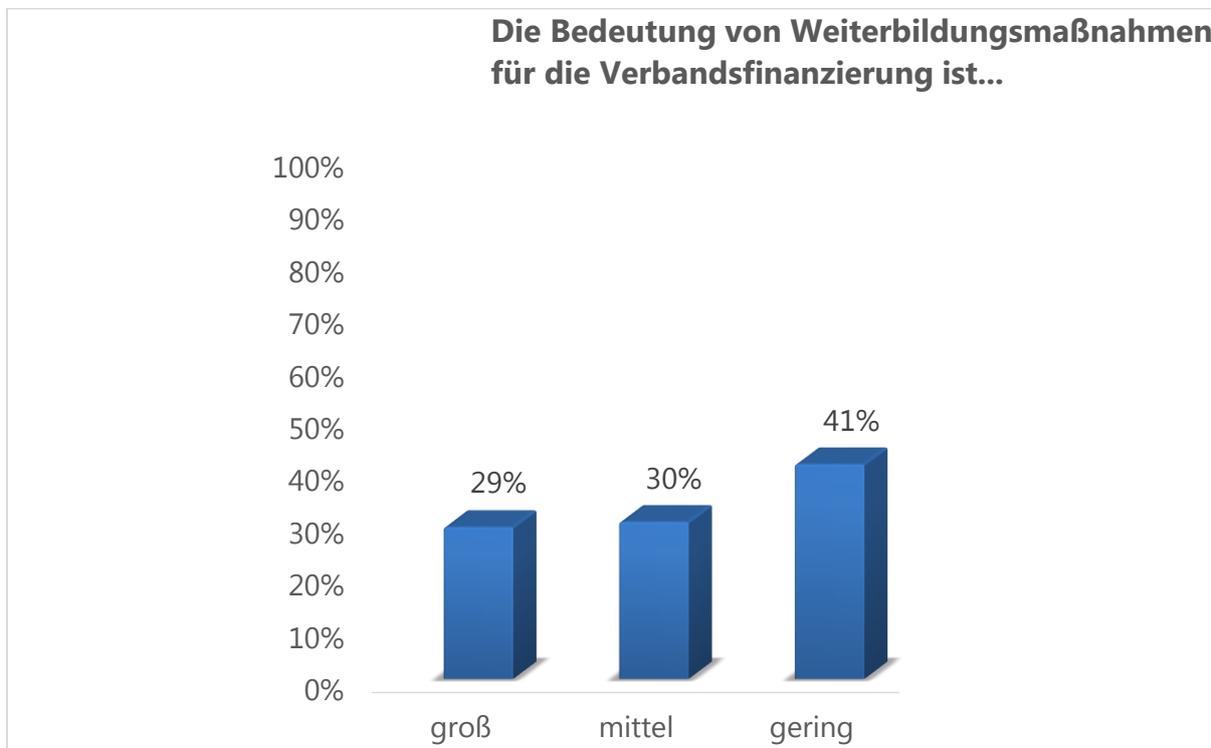
Bieten Verbände mit einem höheren Mitgliedsbeitrag ein umfangreicheres Komplettpaket an, das bereits alle Dienstleistungen inkludiert?

Wollen sich Verbände aus ihrer eigenen Definition heraus nicht als kommerzieller Anbieter von Services sehen? Passen sie nicht zum Selbstbild der Verbände?

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 so klar zu positionieren, wie die finanzielle Situation vieler Verbände vermuten ließe.

**g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019**



Obwohl der Trend der vergangenen Jahre leicht gebrochen wurde, betonen immer noch 29% der Verbände die „große“ Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen, was einen minimalen Rückgang um -2% darstellt. Der „mittlere“ Wert geht ebenfalls leicht zurück auf 30% (-4%), entsprechend stieg die „geringe“ Bedeutung auf 41% an (+6%).

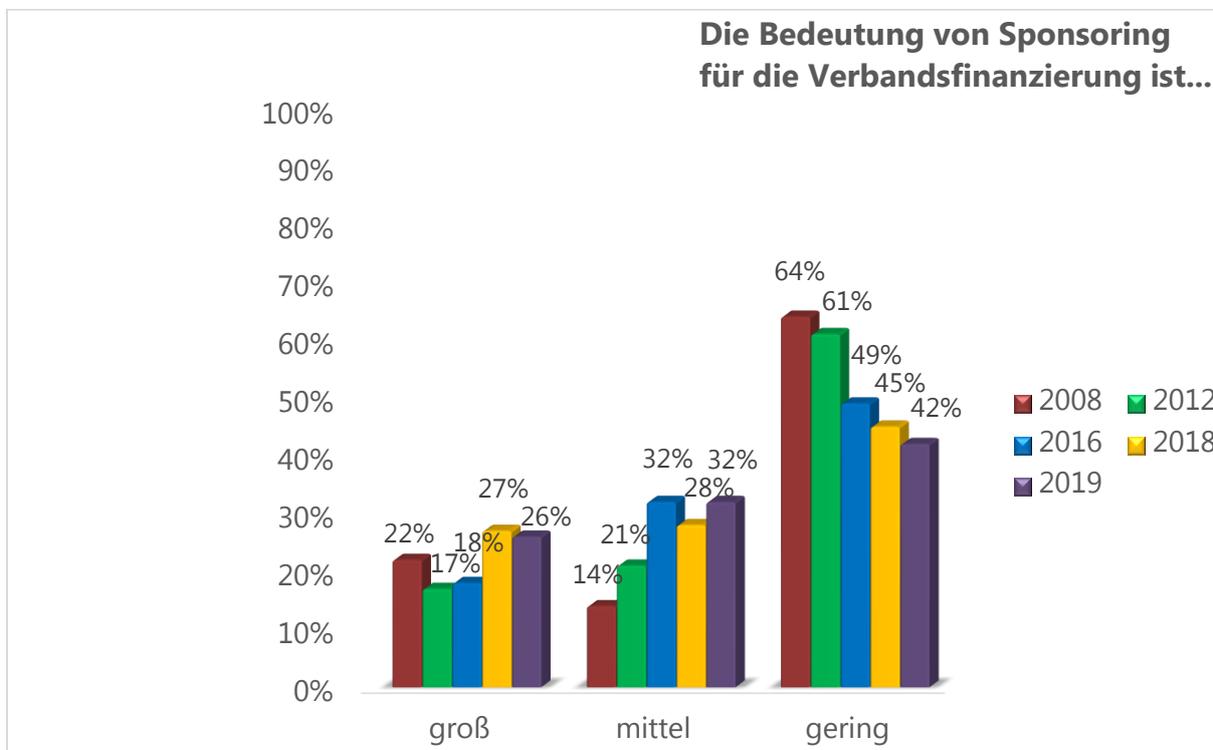
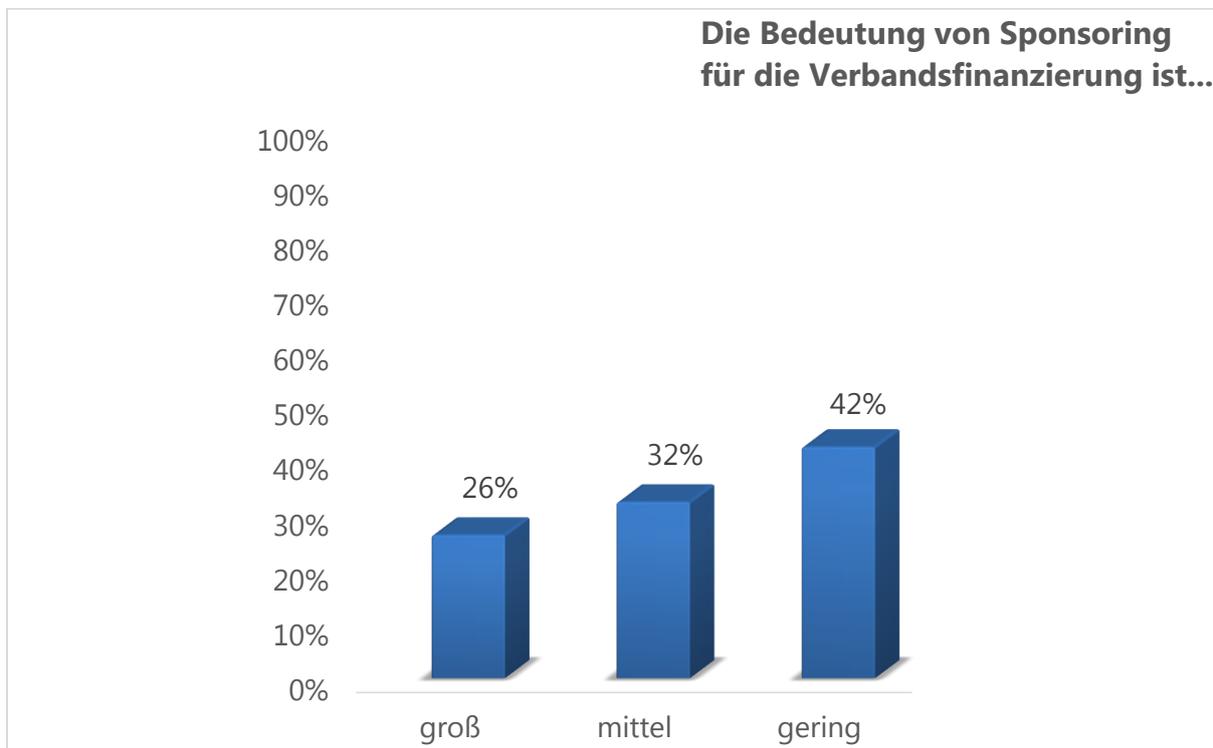
Grob betrachtet verteilen sich die Einschätzungen somit also auf je ein Drittel.

Insgesamt scheinen die Aktivitäten der Verbände hierzu etwas zurückhaltender anzugehen. Die Frage ist, ob dies eine zufällige Schwankung ist oder ob sich hier ein neuer Trend abzeichnet. Auf alle Fälle scheinen Weiterbildungsmaßnahmen nicht maßgeblich zur verbesserten finanziellen Situation der Verbände beigetragen zu haben, da sich deren Bedeutung nicht entsprechend verstärkt hat.

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. Immer mehr Verbände erkennen das finanzielle Potenzial des Weiterbildungsmarktes und berücksichtigen intensiver betriebswirtschaftliche Aspekte bei der strategischen Planung zu diesem Thema.

**h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019**



Sponsoring als weiteres Finanzierungsinstrument hat sich auch in diesem Jahr weiterhin erfolgreich positionieren können.

Bei den Verbänden, für die Sponsoring eine „große“ Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung hat, hat sich der Wert mit 26% fast halten können (-1%). Für ein Viertel der Verbände ist Sponsoring also nicht mehr weg zu denken.

Bei der „mittleren“ Bedeutung kam es zu einem Anstieg von +4% auf 32% entsprechend sank der Wert bei der „geringen“ Bedeutung auf 42% (-3%).

Sponsoring konnte sich klar als Finanzierungsinstrument etablieren. Dennoch lässt der große Durchbruch weiter auf sich warten, hier ist noch deutlich Luft nach oben. Weiterhin können sich die klassischen Finanzierungsinstrumente, wie Mitgliederbeiträge stärker 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 an?

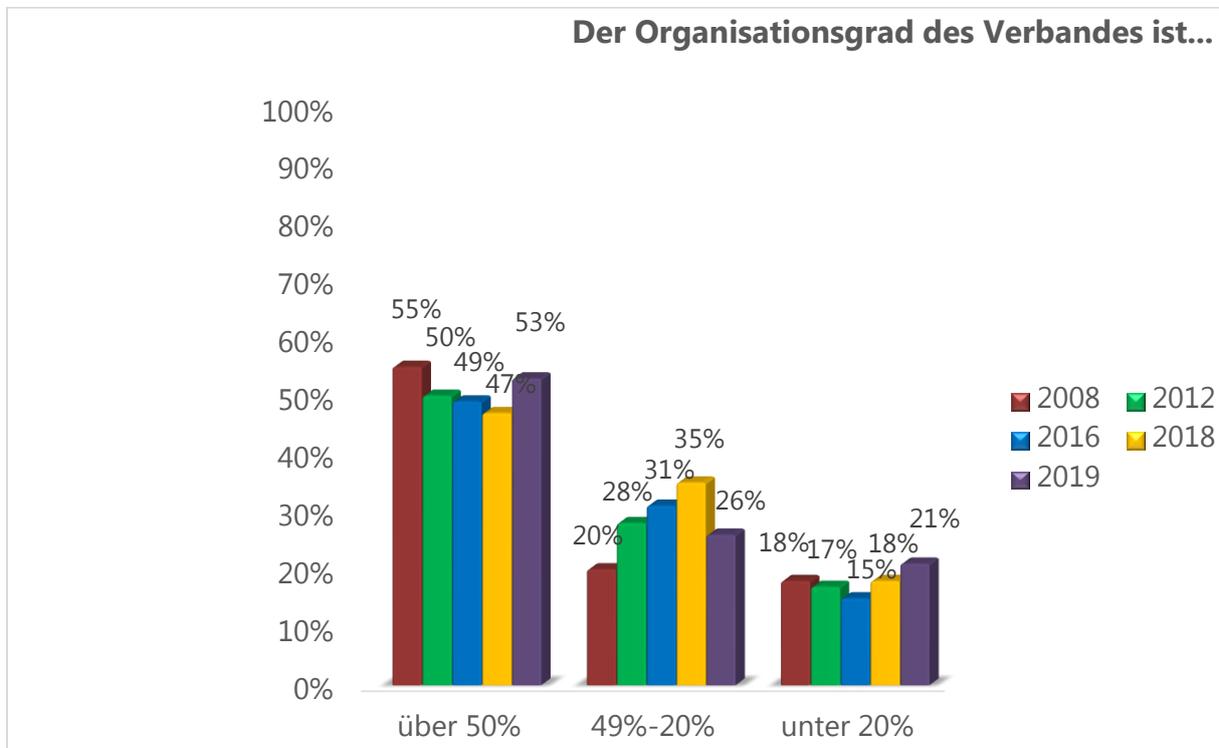
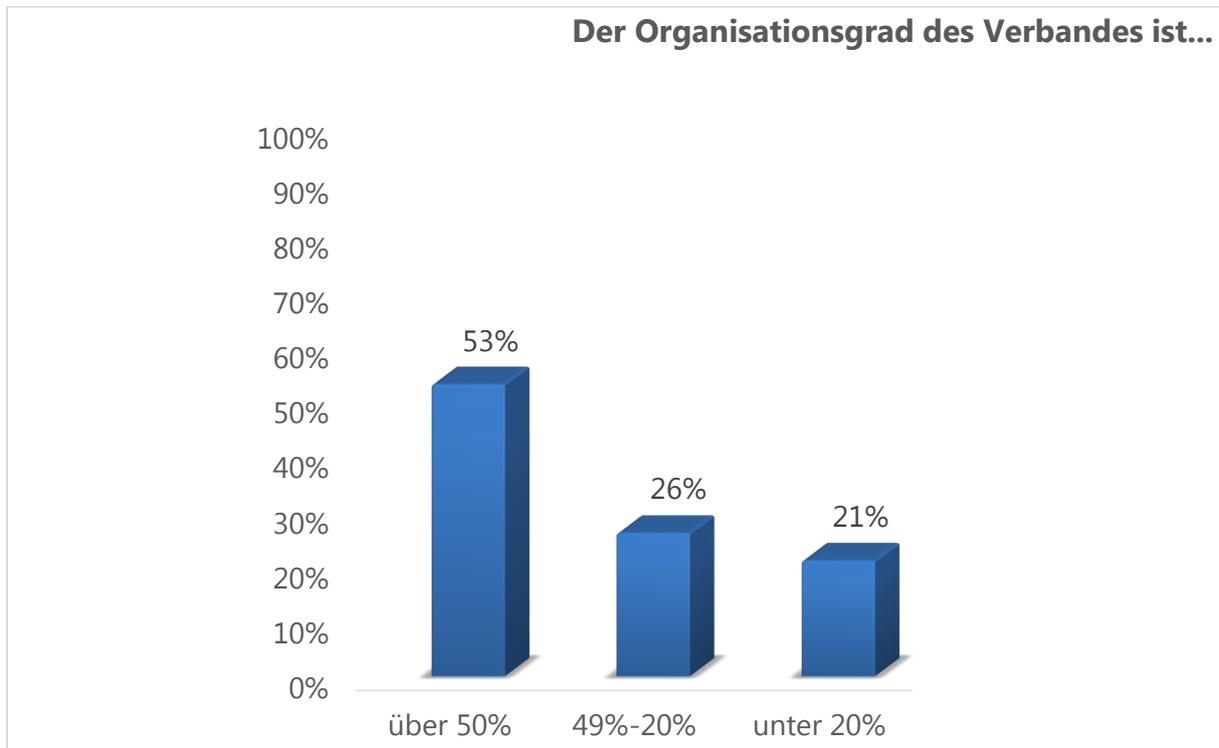
Haben Verbände Bedenken, damit in den Geruch von Vorteilsnahmen, Mauschelei oder Beeinflussung zu geraten?

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.

Wichtig ist, dass es nicht nur durch persönliche Kontakte zu „Gelegenheits-“Sponsoring kommt, sondern dass das Thema professionell, strukturiert und transparent bearbeitet wird. Eine sorgfältige Strategie zu diesem Thema ist unerlässlich, um keine unerwünschten Nebenwirkungen zu riskieren oder die Kontrolle zu verlieren.

**i) Der Organisationsgrad 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019**



In diesem Jahr ist die Zahl der Verbände, die einen Organisationsgrad von über 50% haben deutlich um +6% angestiegen. Damit fallen nun 53% in diese Kategorie. Allerdings pendelt der Wert der Verbände mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ seit Jahren um die 50%.

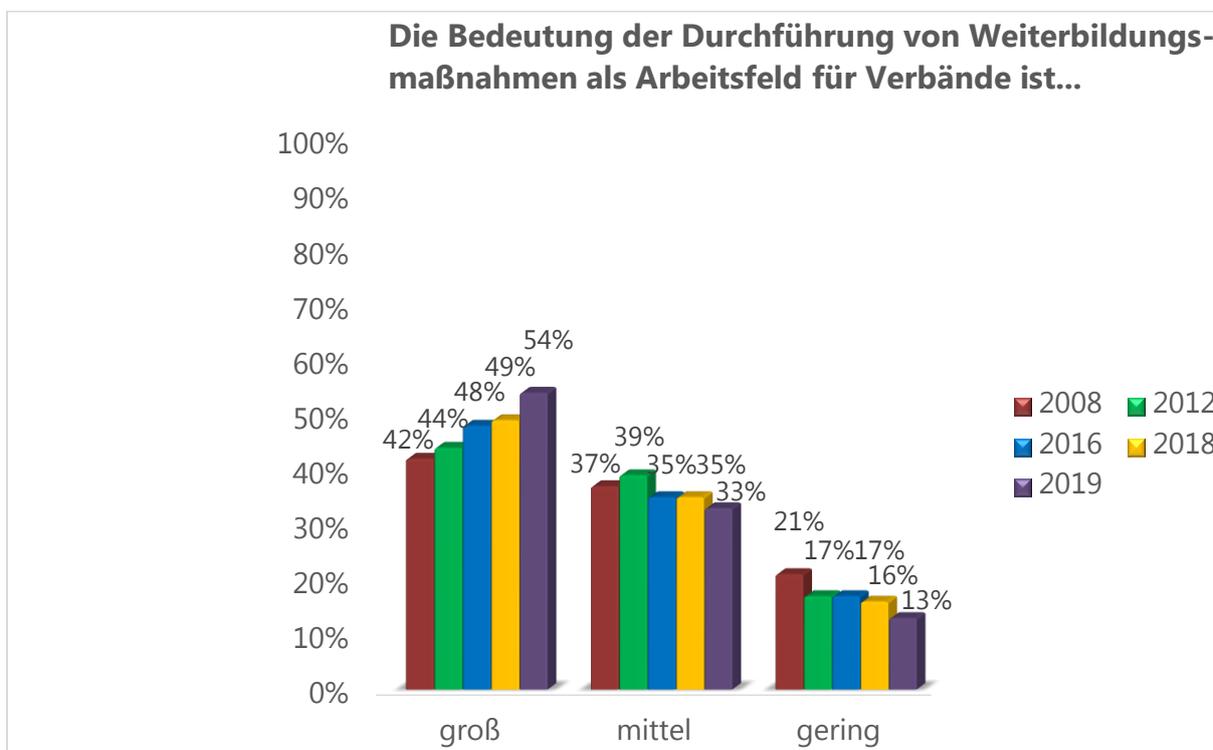
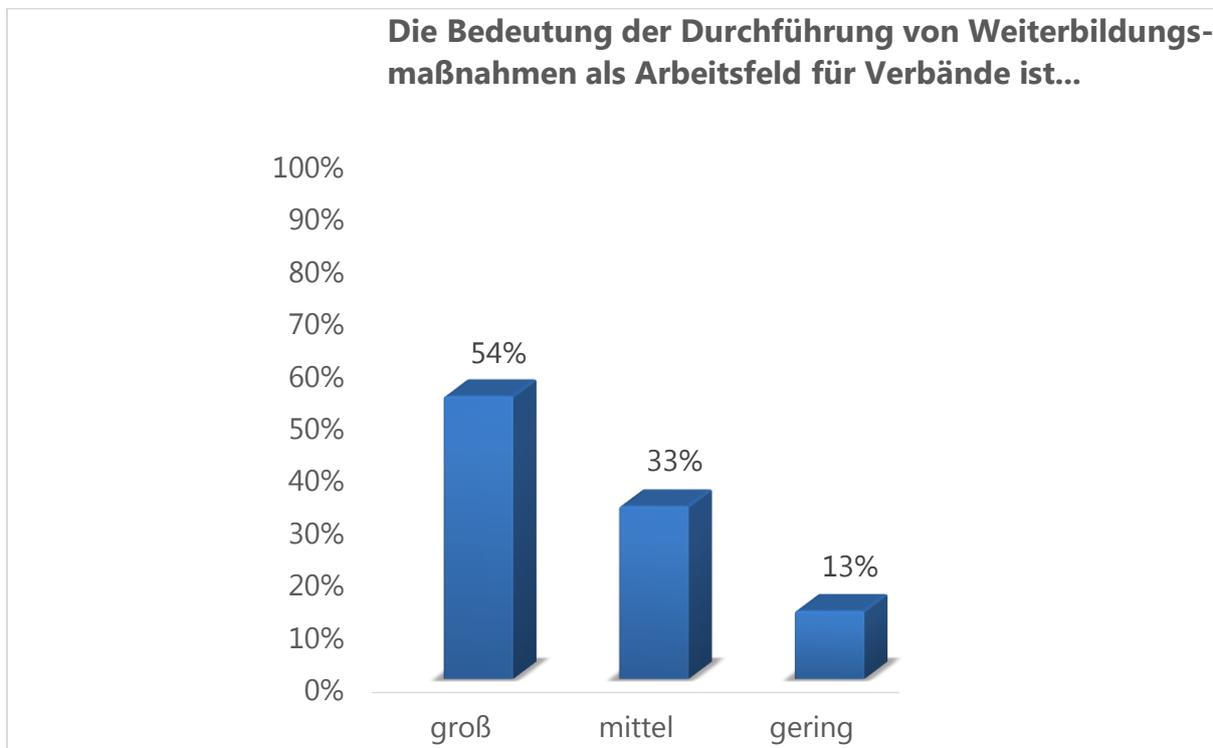
Etwas stärker ist dazu passend die Zahl der Verbände mit Organisationsgrad von „zwischen 49-20%“ von 35% auf 26% abgesunken (-9%), die Gruppe „unter 20%“ stieg auf 21% an (+3%).

Grob verteilen sich die Gruppen auf die Hälfte und jeweils ein Viertel der Verbände.

Somit dürfte die immer mal wieder in der Öffentlichkeit verkündete Verbandsmüdigkeit eher ein Phantom sein, das ab und zu hervorgezogen wird. 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. Neue Themen und somit auch dazugehörig neue Verbände kommen auf, andere Themen und ihre Verbände werden obsolet und verschwinden. 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. Hier sind die Verbände mehr denn je gefordert proaktiv zu sein.

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 Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019**



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 2018 bereits bei 49% angekommen und konnte sich 2019 weiter auf einen neuen Höchststand von 54% (+5%) hocharbeiten.

Entsprechend veränderten sich die Werte bei der „mittleren“ Bedeutung auf 33% (-2%), und „geringe“ Bedeutung auf 13% (-3%).

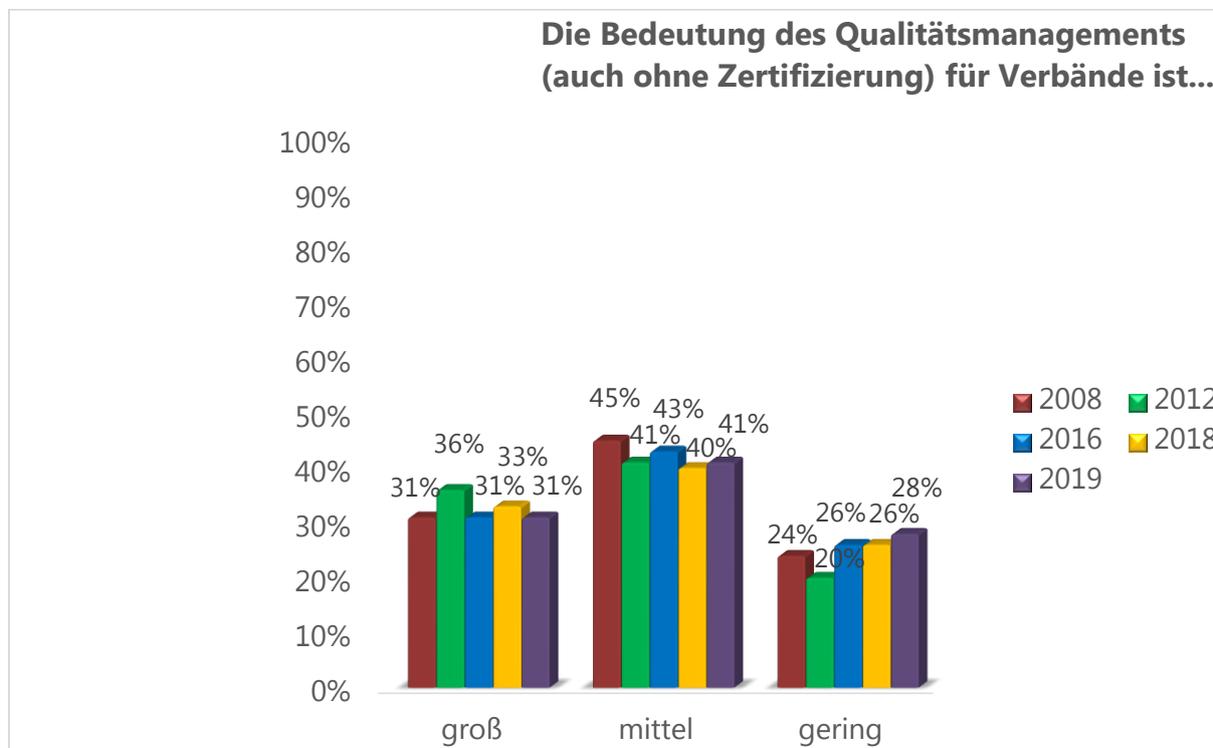
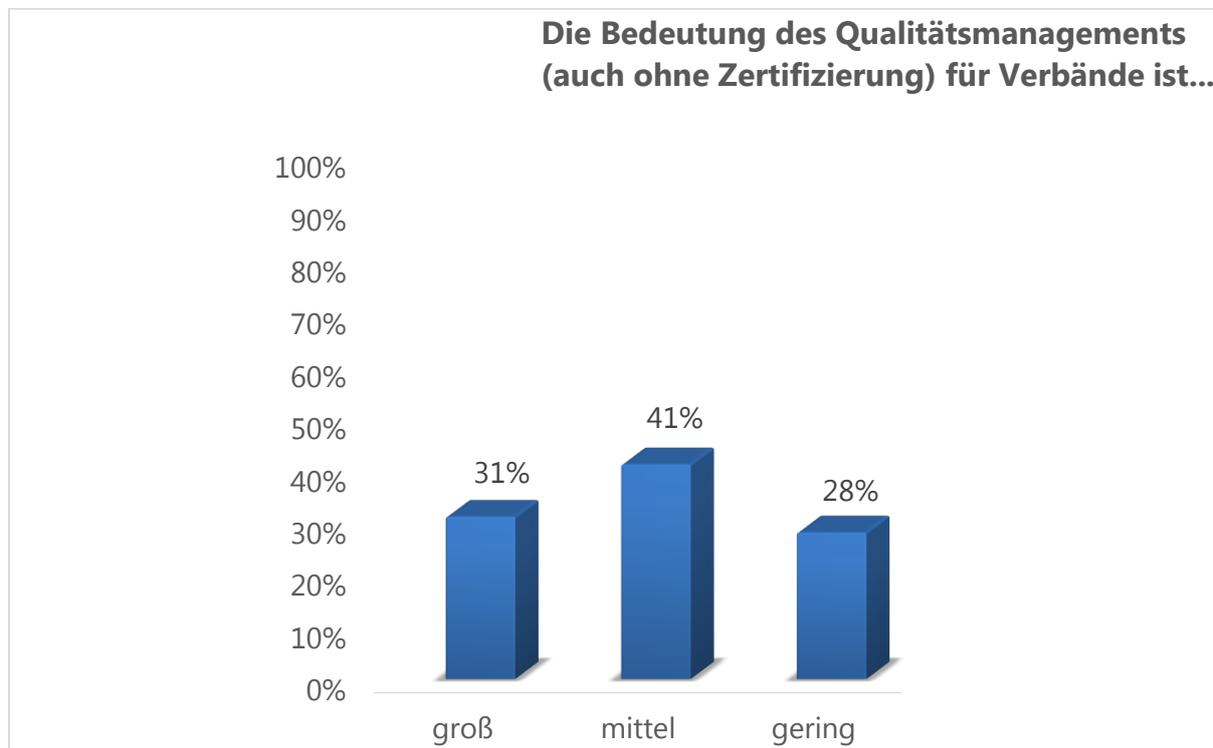
Obwohl nur 29% die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung als „groß“ eingestuft haben, geben doch über die Hälfte (54%) der befragten Verbände an, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ein wichtiges Arbeitsfeld für sie ist. Und immerhin ein Drittel (33%) misst ihr eine „mittlere“ Bedeutung bei.

Nach wie vor sehen die Verbände in immer steigendem Maße Weiterbildung als eine ihrer zentralen Aufgaben an, nutzen diese aber nicht im gleichen Maße zur Finanzierung des Verbands. Ihre Bedeutung ist daher 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, dies scheint auch Auswirkungen für die verbandlichen Aktivitäten nieder zu schlagen.

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) 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019**



Bei dieser Frage sind die Werte 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 leicht von 33% auf 31% ab (-2%). Dementsprechend stieg die „mittlere“ Bedeutung nun wieder auf 41% (+1%) an und die „geringe“ Bedeutung stieg ebenfalls leicht um +2% auf 29% an.

Eine wirklich nachhaltige Entwicklung, sei es zu mehr oder zu weniger Bedeutung des Qualitätsmanagements hat sich auch in diesem Jahr nicht ergeben. Ganz grob betrachtet bleibt es bei einer Drittelung.

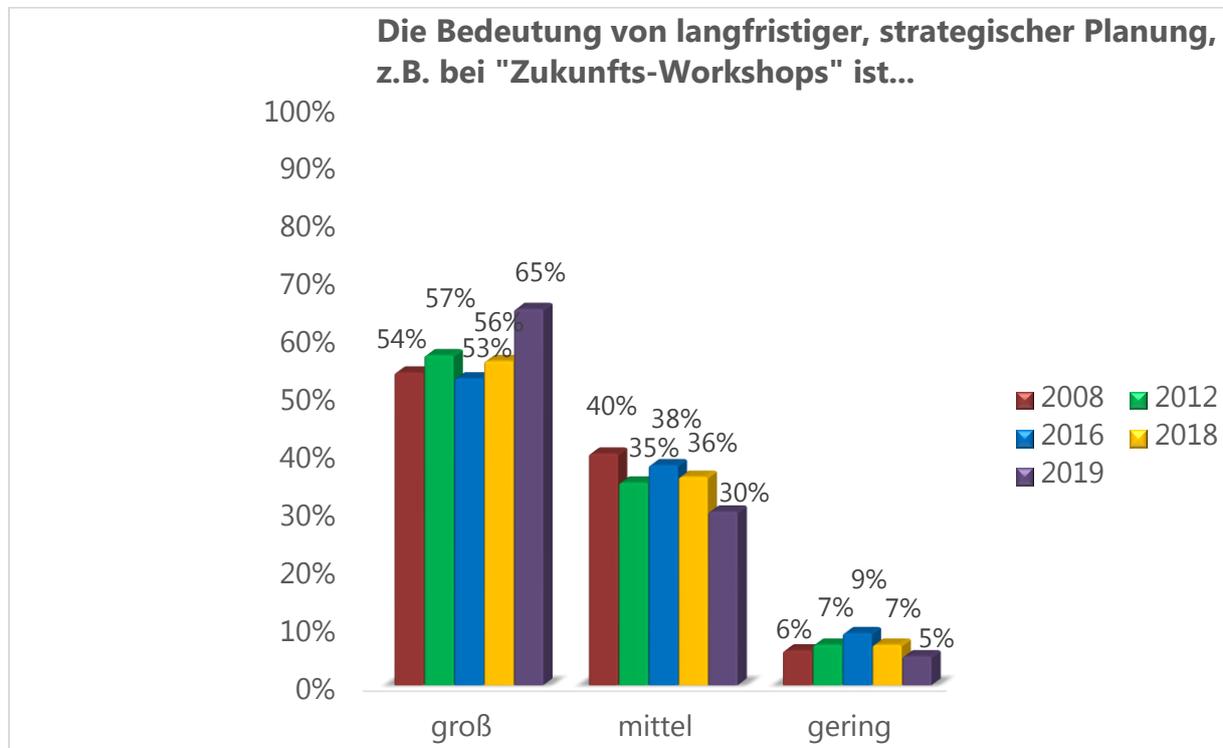
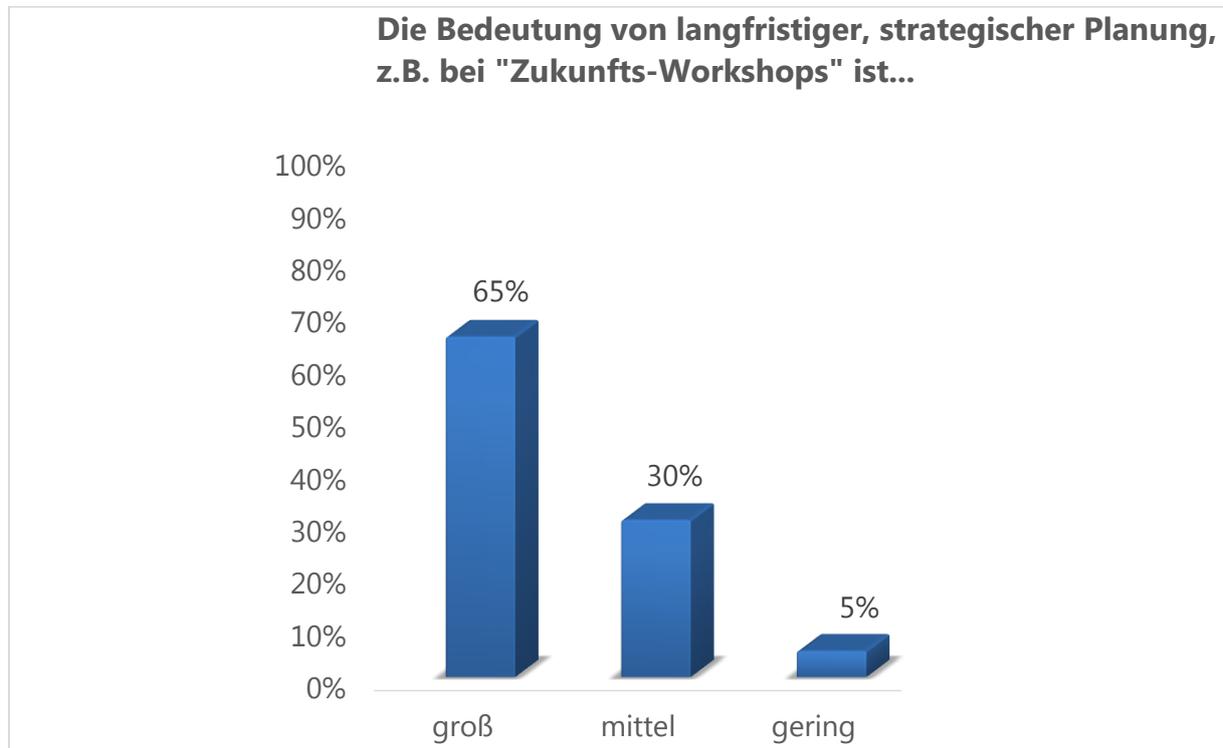
Das Qualitätsmanagement wird offensichtlich als adäquates Instrument zur Optimierung des Ressourceneinsatzes genutzt, ferner dient es der Imagebildung und wird es für den Erhalt von Fördermitteln benötigt.

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

Nichtsdestotrotz bleibt es für fast ein Drittel der Verbände uninteressant, was in 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. Irgendwie kann das Thema „Qualitätsmanagement“ einfach nicht zünden. Zumindest nicht unter einer expliziten Benennung. Vielleicht gilt bei den Verbänden auch einfach das Motto: einfach machen. Nicht alles wird durch Theorien, Diagramme und Handbücher besser. Oft werden Verbesserungen vorgenommen, wenn sich zeigt, dass sie notwendig sind und die Art und Weise ergibt sich aus täglicher Verbandsarbeit und langjährigen Erfahrungen.

**I) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019**



Für 65% der Befragten ist eine langfristige, strategische Planung in ihrem Verband von „großer“ und für 30% ist dieses Thema von „mittlerer“ Bedeutung. Lediglich 5% betrachten dieses Thema als unwichtig.

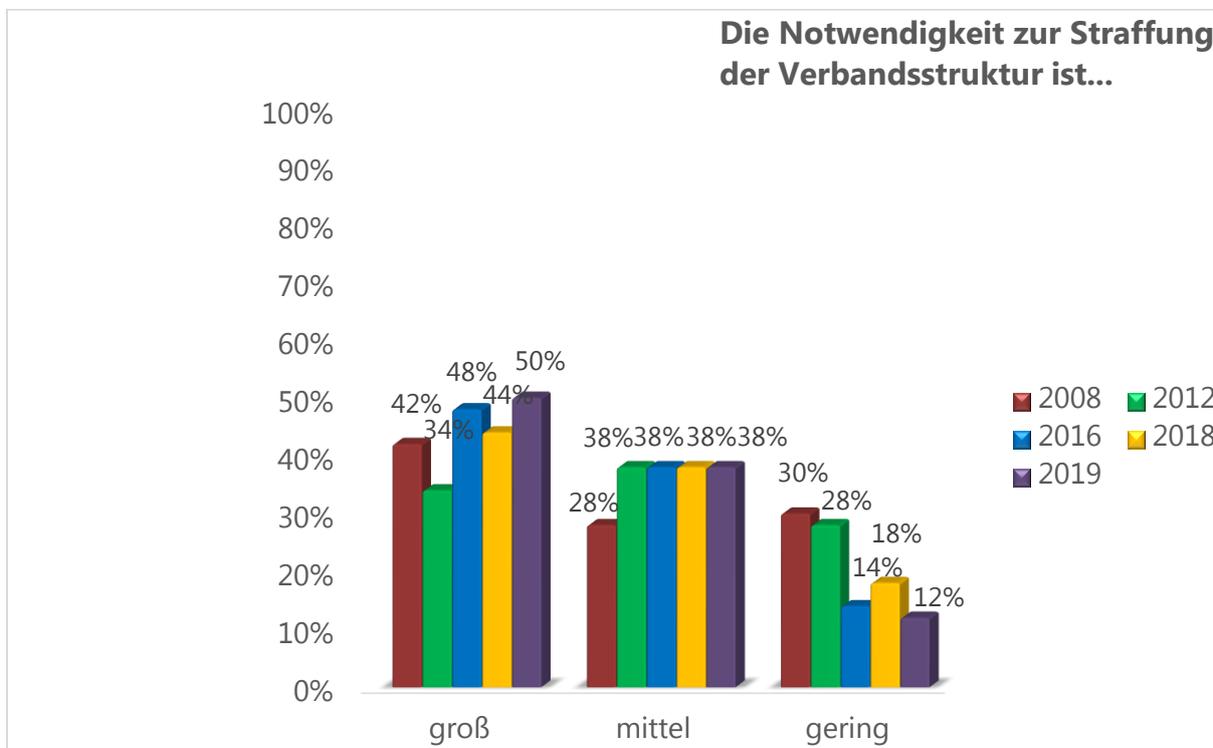
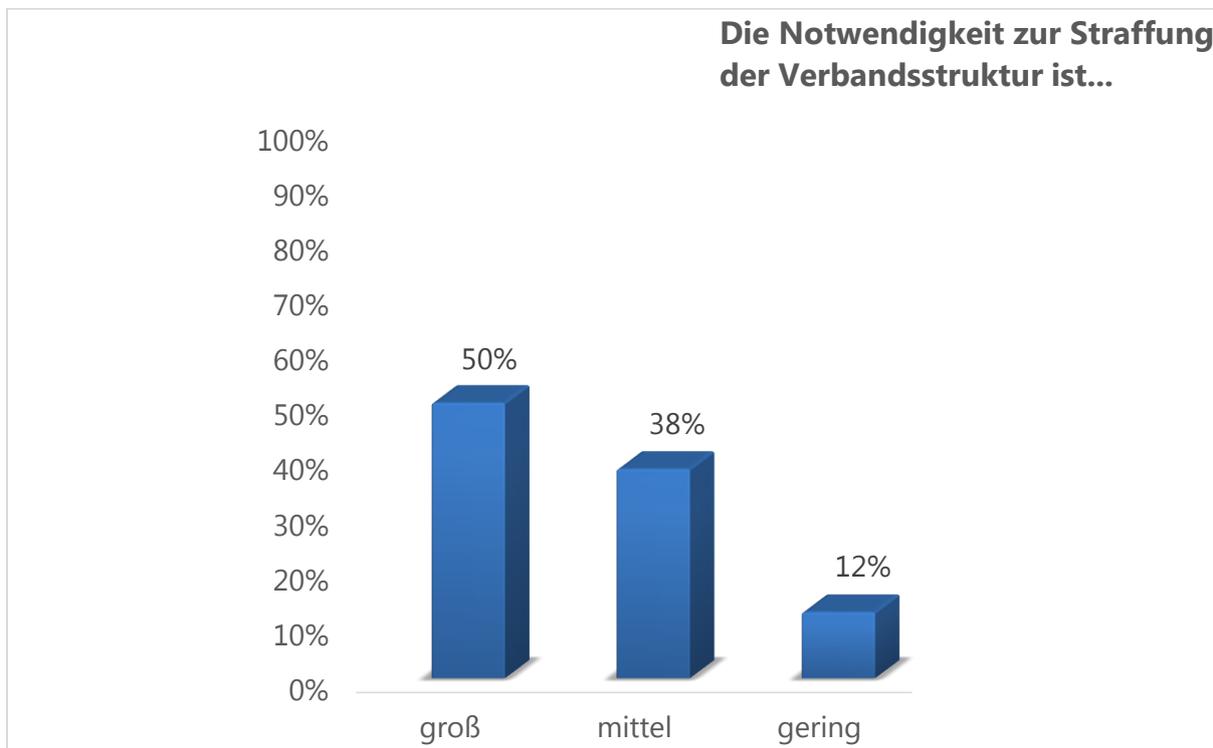
Damit hat sich bei dieser Frage eine deutliche Veränderung gegenüber dem Vorjahr ergeben: strategische Planung wird erheblich wichtiger bewertet, als in den Vorjahren und hat mit +9% einen neuen Höchststand bei der „großen“ Bedeutung erreicht.

Beim Vergleich der Bewertungen über die Jahre, zeigen sich leichte Wellenbewegungen, wobei das Thema schon immer von zentraler Bedeutung war. 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. 2019 hatte die strategische Planung jedoch einen bisher einzigartigen Schub erlebt und ist bei zwei Dritteln der Verbände in den Fokus gerückt.

Was dies ausgelöst haben könnte bleibt unklar, an einer prekären finanziellen Situation kann es jedoch nicht liegen, da diese so gut wie noch nie war. Vielleicht hat das allgemeine Gefühl in 2019, dass sich vieles ändern muss, auch die Verbände ergriffen und man hat erkannt, den Herausforderungen der Zukunft proaktiv begegnen zu müssen, denn Verbände sind als ein dynamisches Gebilde zu betrachten, das nur mit Professionalität und strukturierter, zukunftsgerichteter Planung erfolgreich arbeiten und sich entwickeln kann.

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

**m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019**



In diesem Bereich haben sich die Zahlen zwischen einer „großen“ und „geringen“ Notwendigkeit verschoben. Zu einem neuen Höchststand von 50% (+6%) kommt es bei der „großen“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur, bei einer „geringen“ zu einem entsprechenden Rückgang um -6% auf nun 12%. Die „mittleren“ Notwendigkeit ist identisch bei 38% geblieben.

Nach wie vor besteht ein deutlicher Bedarf zur Straffung der verbandlichen Strukturen, der auch kontinuierlich leicht ansteigt. Es scheint sich um einen systemimmanenten Bedarf zu handeln, der nur bedingt von anderen verbandlichen Faktoren beeinflusst wird, da die Werte hierzu in den vergangenen Jahren nur unwesentlich verändert bleiben, unabhängig von der Entwicklung der anderen Aspekte.

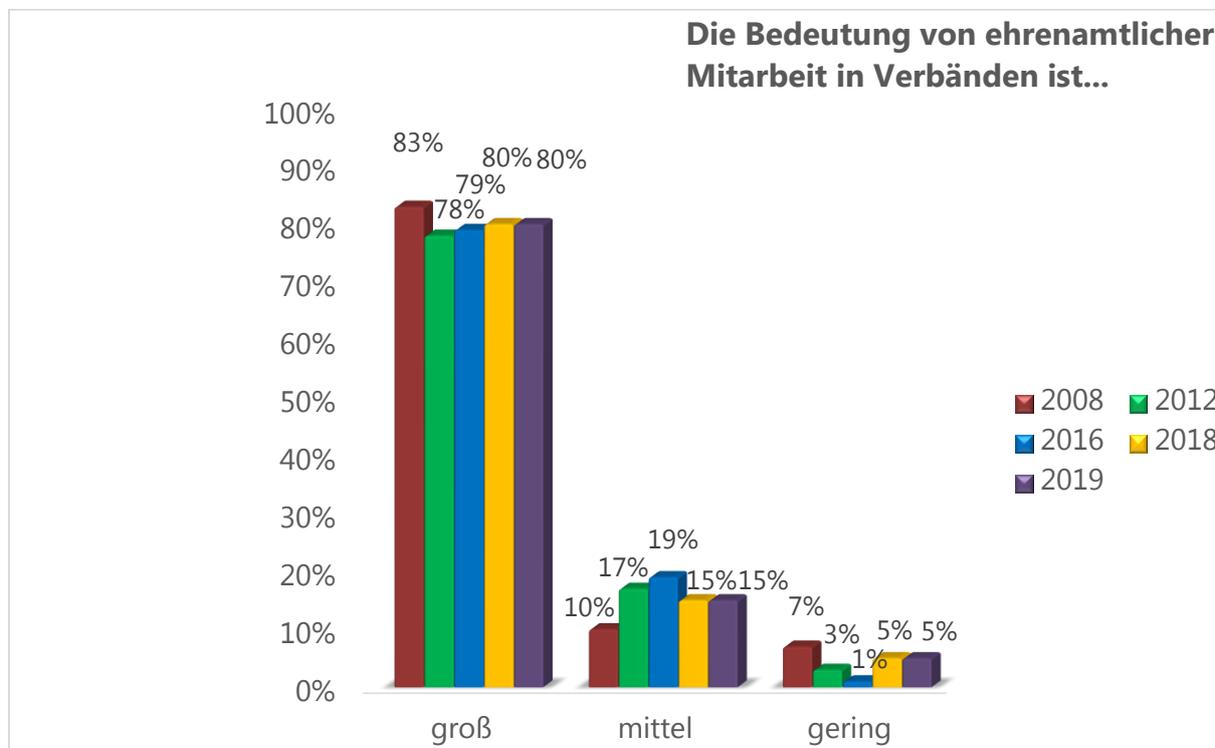
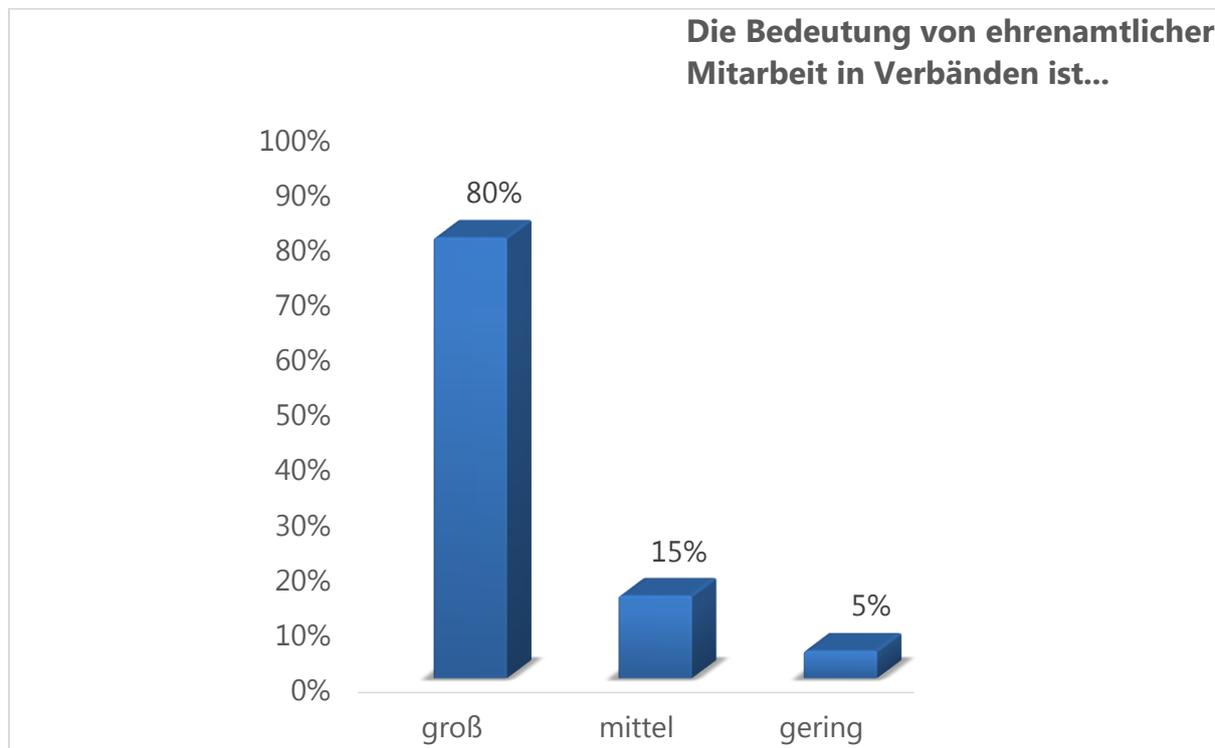
Einige Verbände werden aufgrund finanzieller Aspekte ihre Strukturen bereits rationalisiert haben, sich aber weiterhin wegen der finanziellen und personellen Situation sowie steigender Professionalisierungsanforderungen weiter zu Optimierungsmaßnahmen gezwungen sehen.

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

Des Weiteren ergibt sich aus neuen Kommunikations- und Arbeitsverhalten weiterer Veränderungsbedarf. Besonders die Einsatzmöglichkeiten neuer Technologien eröffnen Chancen zur Straffung der Verbandsstruktur.

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 2019 sowie im Vergleich zu 2008, 2012, 2016, 2018 und 2019**



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.

Bei dieser Frage haben sich in allen drei Kategorien keinerlei Veränderungen bei den Werten ergeben.

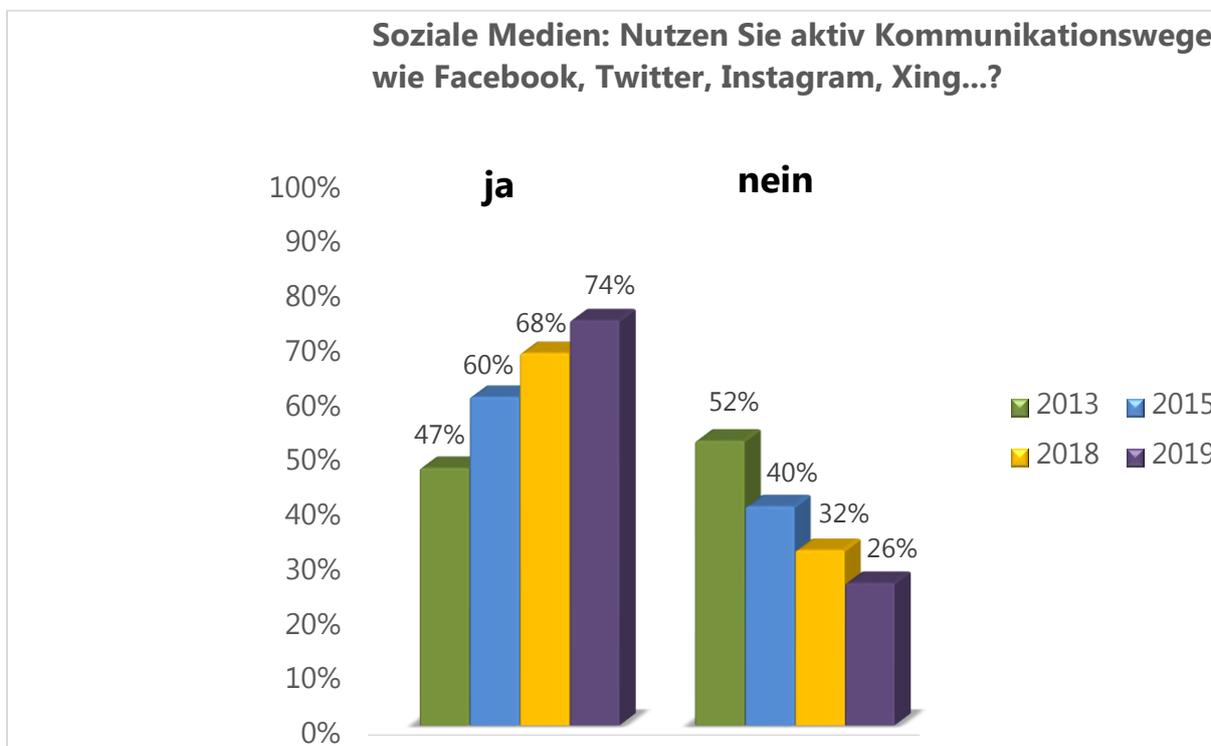
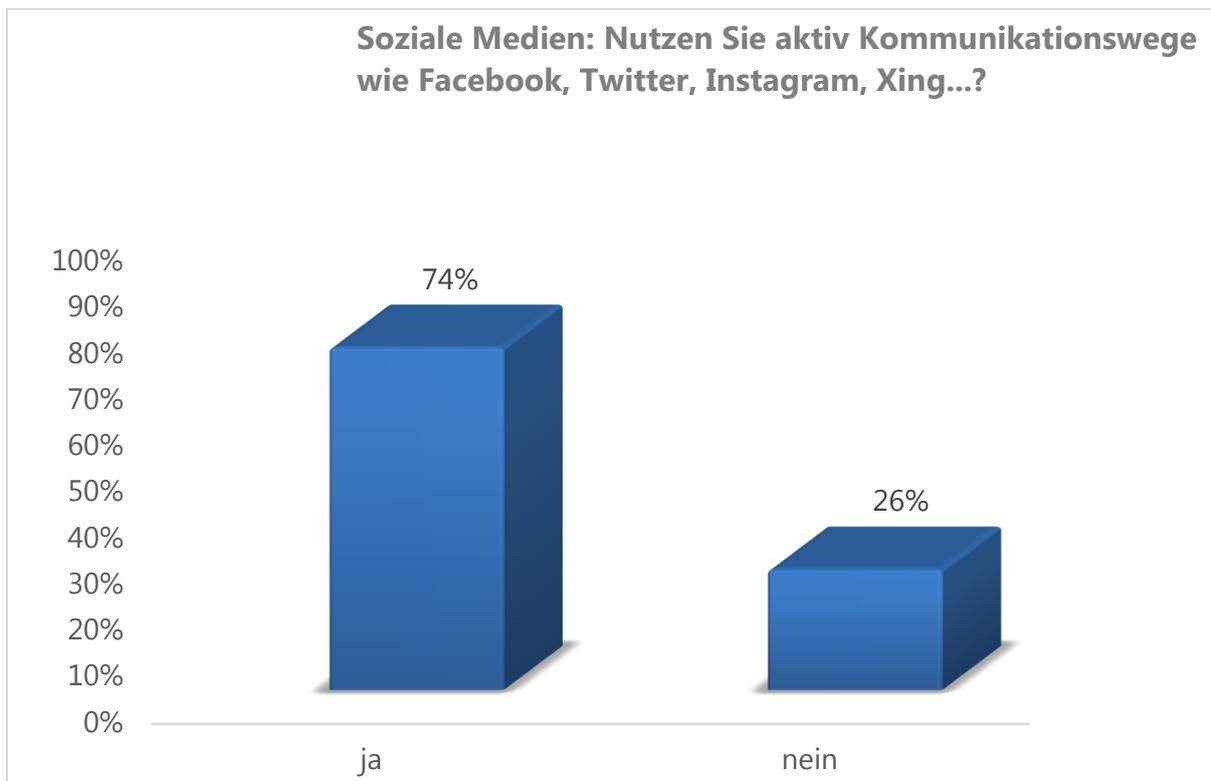
Der Wert der „großen“ Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit ist weiterhin bei 80%, die „mittleren“ Bedeutung liegt bei 15% und der Wert bei einer „geringen“ Bedeutung liegt immer noch bei 5%.

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 und wohl bis auf weiteres auch nicht wird.

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 und das Hauptamt zu ergänzen. Darin liegt auch der Schlüssel zum Erfolg des gängigsten Verbandsmodells: Ehren- und Hauptamt unterstützen und ergänzen sich gegenseitig zur positiven Entwicklung des Verbandes.

Obwohl es für viele Verbände zunehmend schwerer wird, ehrenamtlich tätige Mitstreiter 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 für das Ehrenamt zu schaffen.

***o) Die Nutzung von Soziale Medien 2019 sowie im Vergleich zu 2013, 2015, 2018 und 2019***



Diese Fragen hatten wir 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 im Jahr 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 2018 mit einer weiteren Steigerung auf 68% nicht wieder ab.

Eine weiteren Sprung nach vorne machte das Thema dann erneut in diesem Jahr. Es gab weitere +6% „aktive“ Nutzer, deren Zahl nun bei 74% liegt und nur noch ein Viertel (26%) 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 sehr 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 26% 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.

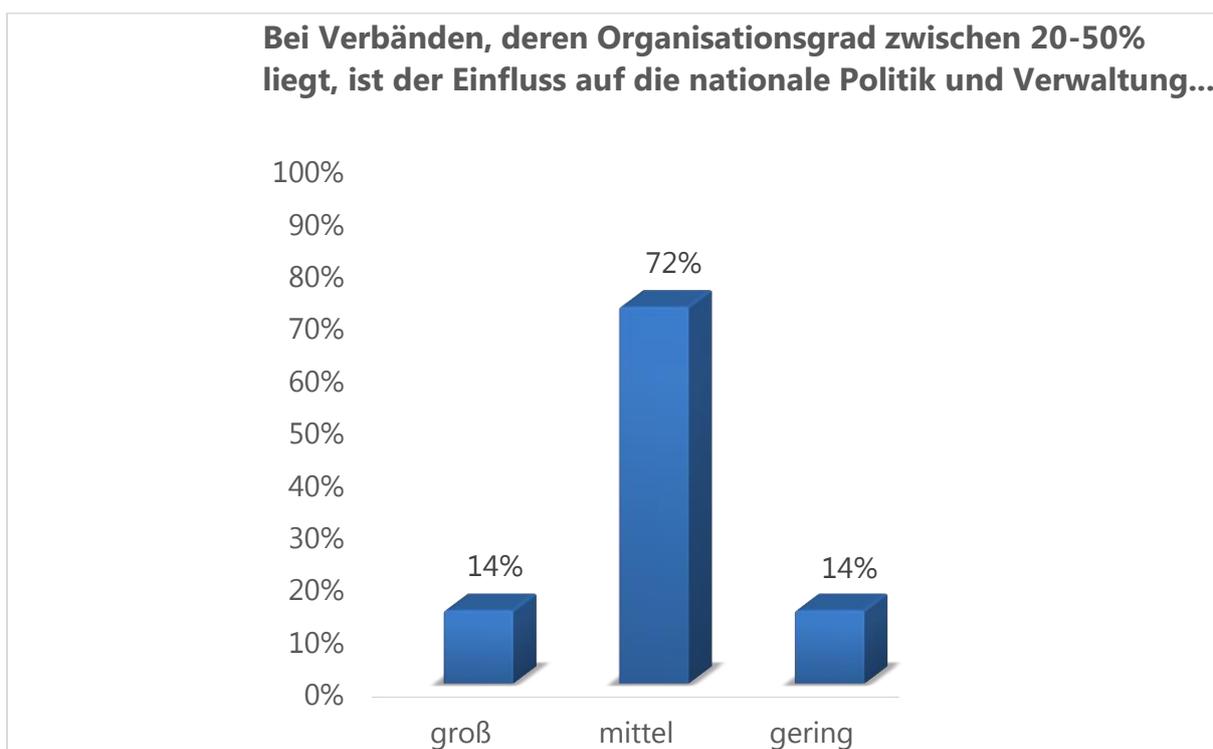
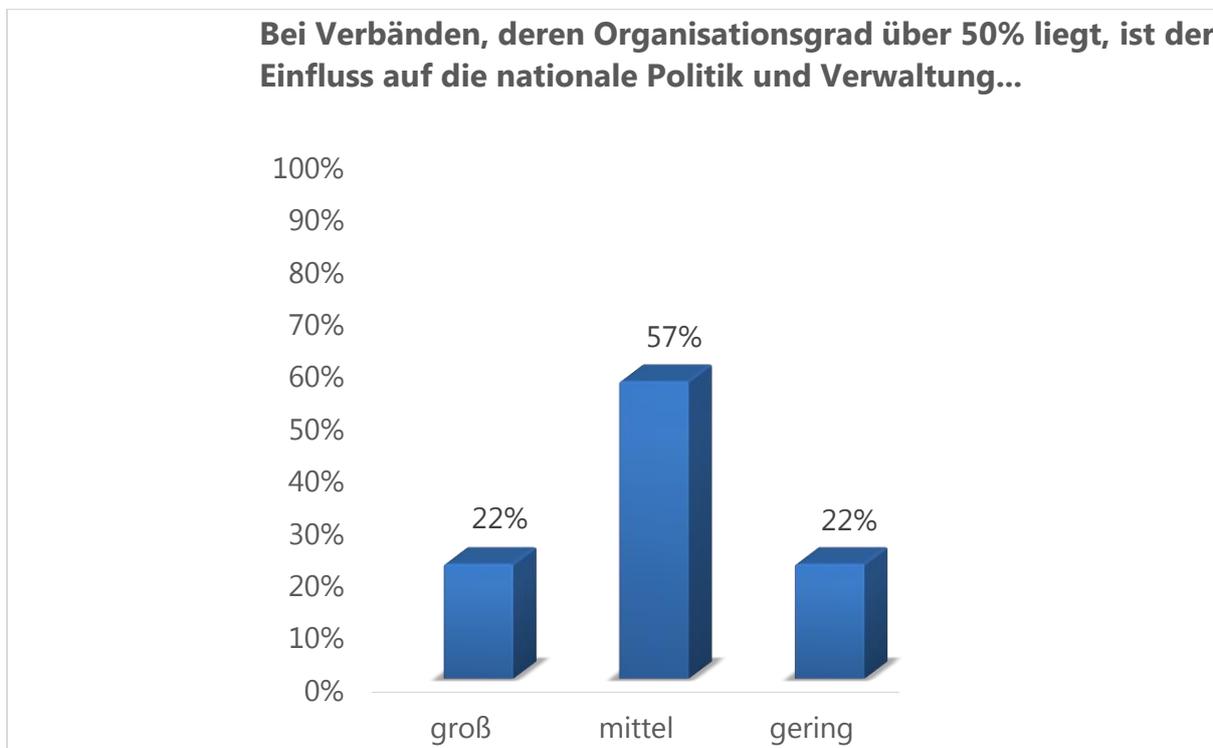
Es bleibt abzuwarten, ob sich das letzte Viertel in den nächsten Jahren auch noch den Sozialen Medien zuwenden und so immer mehr Verbände im „Netz“ unterwegs sein werden. Der Trend darf jedoch sicherlich als unumkehrbar betrachtet werden, zumal die Sozialen Medien für immer mehr Menschen von Anfang an ein Teil ihres Lebens und somit selbstverständlich sind.

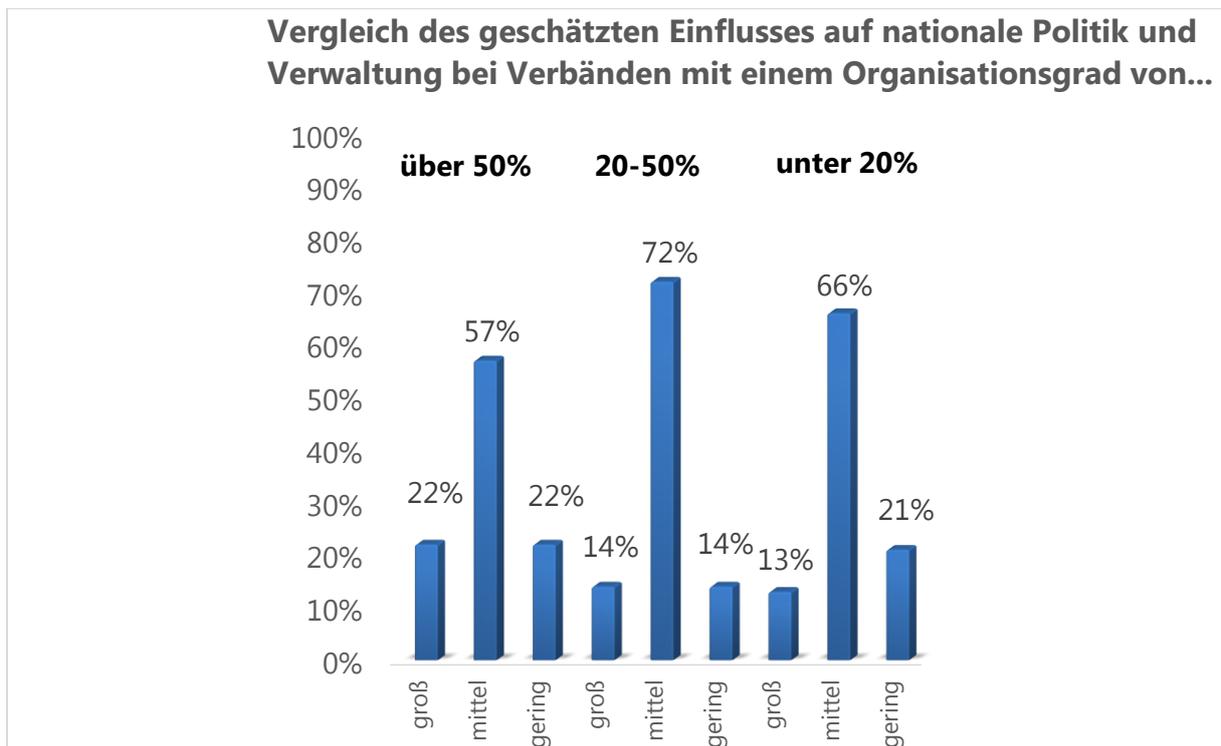
Andererseits wird es auch immer einen gewissen Anteil von Verbänden geben, die sich bewusst gegen die Nutzung der sozialen Medien entscheiden und damit auch eine für sie richtige Entscheidung getroffen haben, denn soziale Medien sind kein für jeden Verband geeignetes Allheilmittel.

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





Zu dieser Frage liegt bei allen Verbänden der deutliche Schwerpunkt mit 57/72/66% beim „mittleren“ Einfluss.

Bei den beiden größeren Organisationsgruppen verteilen sich die restlichen Angaben gleichmäßig auf einen „großen“ und „geringen“ Einfluss. Lediglich bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20% beurteilen mehr Verbände ihren Einfluss als „gering“.

Unabhängig vom Organisationsgrad beurteilen alle Verbände ihren Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung größtenteils als „mittel“.

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. Denn nicht nur 21% der Verbände mit einem Organisationsgrad von unter 20% empfinden ihren Einfluss auf die nationale Politik als „gering“, sondern mit 22% fast die gleiche Anzahl von mitgliedsstarken Verbänden.

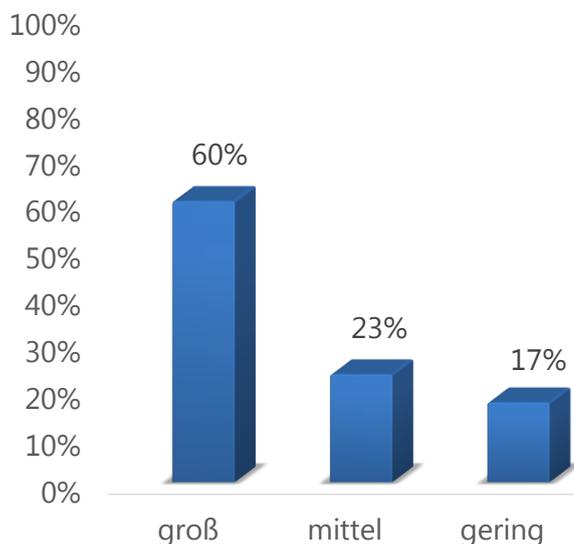
Insgesamt bewerten die Verbände mit einem mittleren Organisationsgrad ihren Einfluss als am größten.

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

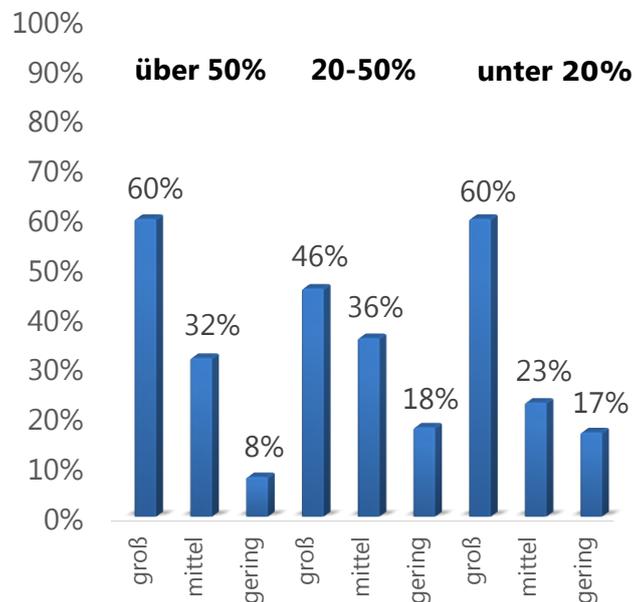
**b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, nach dem Organisationsgrad der Verbände**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden...**



**Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden bei einem Organisationsgrad von...**



Die Bedeutung des europäischen Engagements wird erstaunlicherweise mit 60% am größten bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „über 50%, als auch bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20%“ gesehen.

Verbände mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ erreichen hier einen deutlich niedrigeren Wert von 46%.

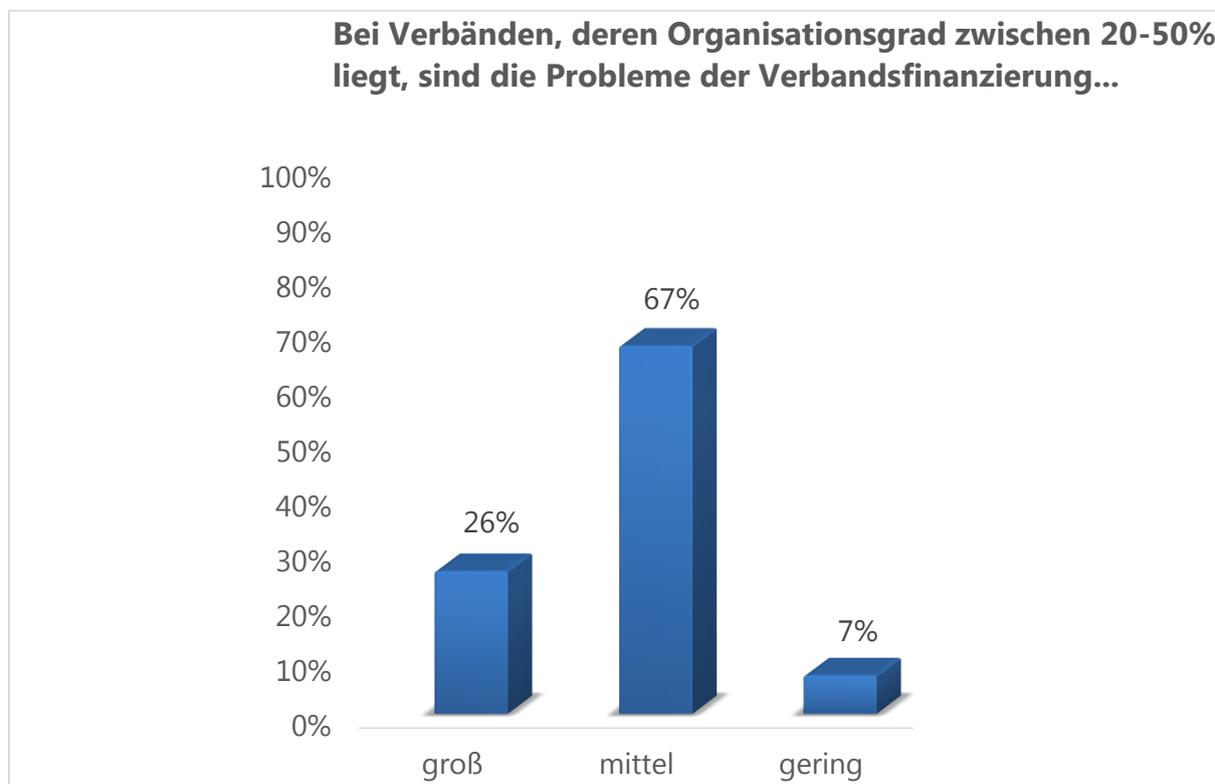
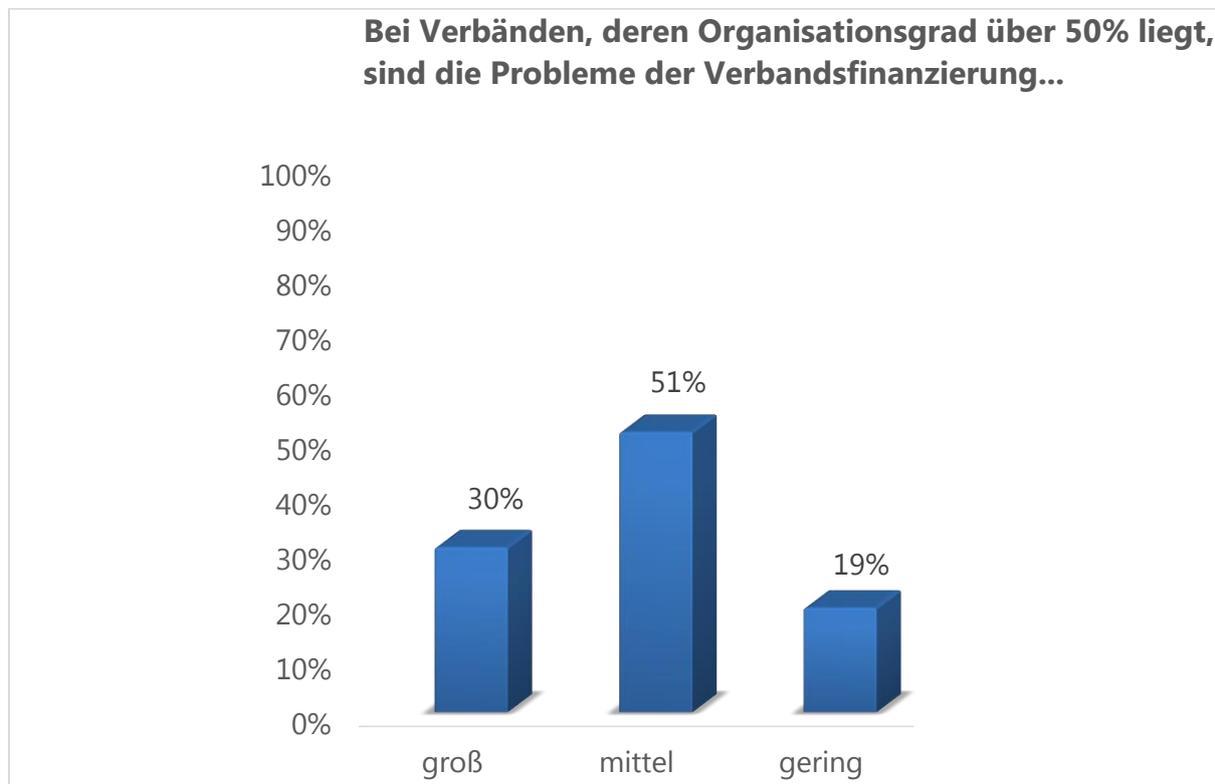
Eine „geringe“ Bedeutung für das europäische Lobbying sehen vor allem die mittleren und kleineren Verbände, die hier einen Wert von 18% bzw. 17% erreichen, dagegen größere Verbände hier jeweils nur 8% dieser Meinung sind.

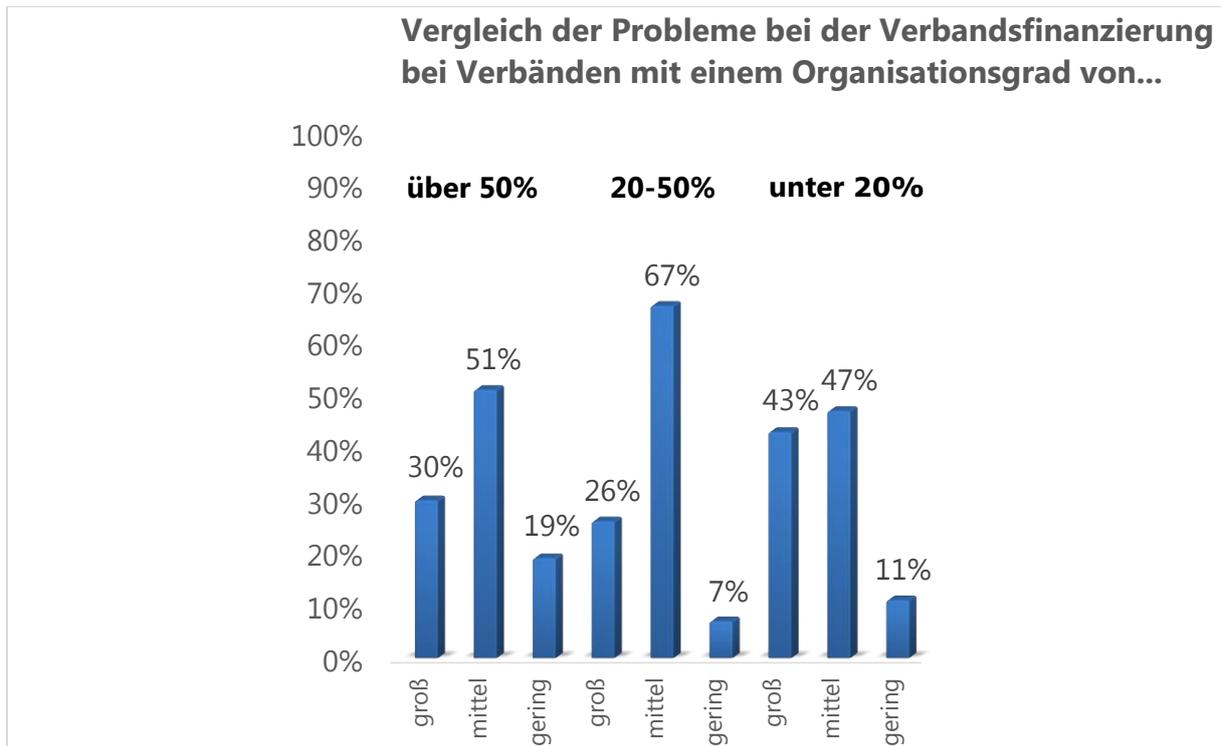
Stark organisierte nationale Verbände sehen offensichtlich eine korrespondierende starke Notwendigkeit, sich international zu engagieren. Aber auch für die anderen Verbands-kategorien ist das Thema nach wie vor von zentraler Bedeutung.

Das Thema „Europa“ ist nach wie vor also für alle Verbände durchaus wichtig, wenn auch in unterschiedlich intensiver Ausprägung. Der Aspekt der europäischen Partizipation als Argument für eine Verbandsmitgliedschaft weiter wichtig.

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 und man sich daher eher auf nationale Themen und Aktivitäten konzentriert..

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





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

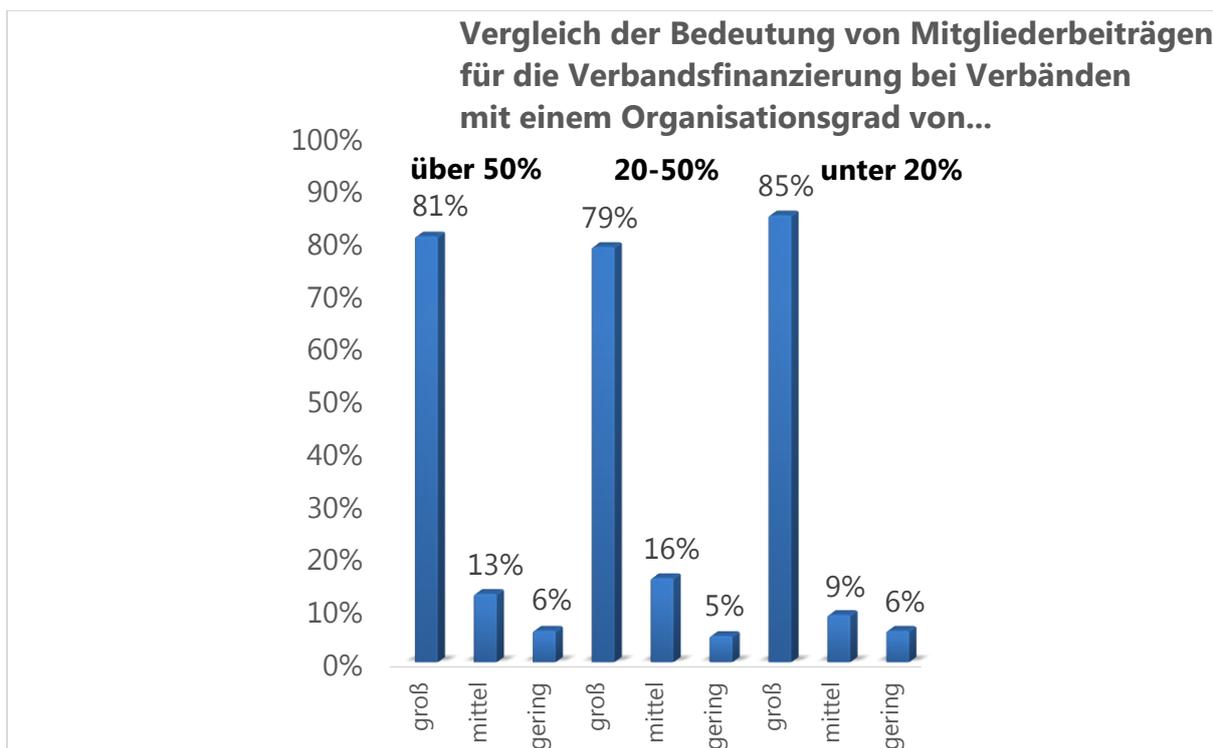
Verbände mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ haben mit 26% den niedrigsten Wert bei „großen“ Finanzproblemen, bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ liegt dieser Wert bereits bei 30% und bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“ dann bei 43%.

Entsprechend den Erwartungen erreichen mitgliedstärkere Verbände höhere Werte im Bereich „geringe“ finanzielle Probleme. Hier liegen sie mit 19% vor den „kleineren“ Verbänden mit 11%, welche überraschend vor den mittelgroßen Verbänden mit 7% liegen. Allerdings haben die „kleineren“ Verbände deutlich höhere Werte bei „großen“ und „mittleren“ Problemen, sodass sich hierdurch relativieren.

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 kompensieren oder Maßnahmen zur Erhöhung der Mitgliederzahl zu initiieren.

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

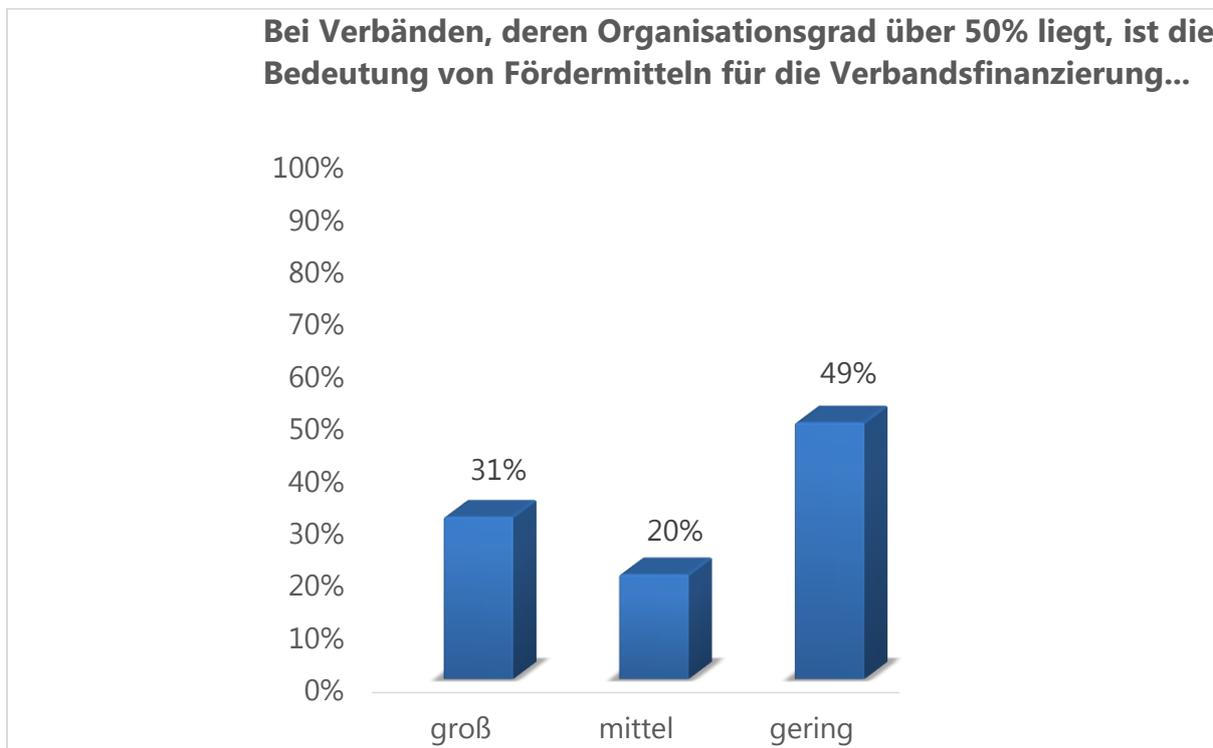




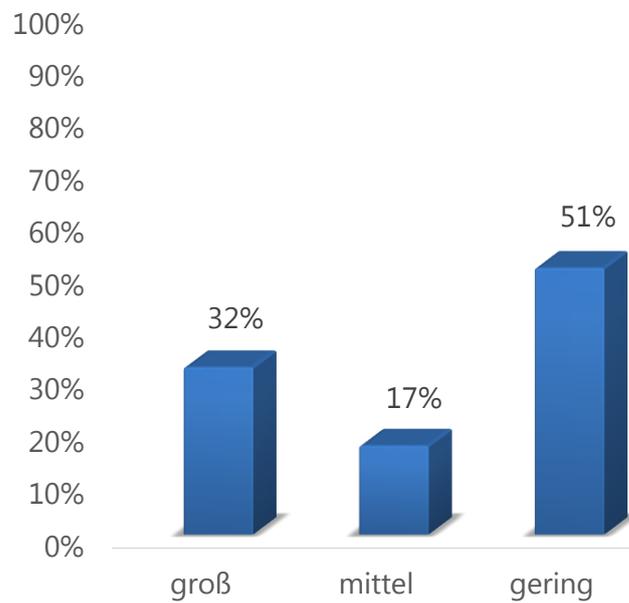
Alle Verbände setzen vorrangig auf Mitgliedsbeiträge als Einnahmequelle, am stärksten die Verbände mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“, bei 85% von ihnen spielen Mitgliedsbeiträge eine „große“ Rolle. Verbände mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ erreichen hier einen Wert von 81%, lediglich bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ spielen sie mit 79% eine fast etwas geringere, aber immer noch immens wichtige Rolle. Insgesamt liegen die Ergebnisse bei allen Verbandskategorien in ähnlichen Bereichen.

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.

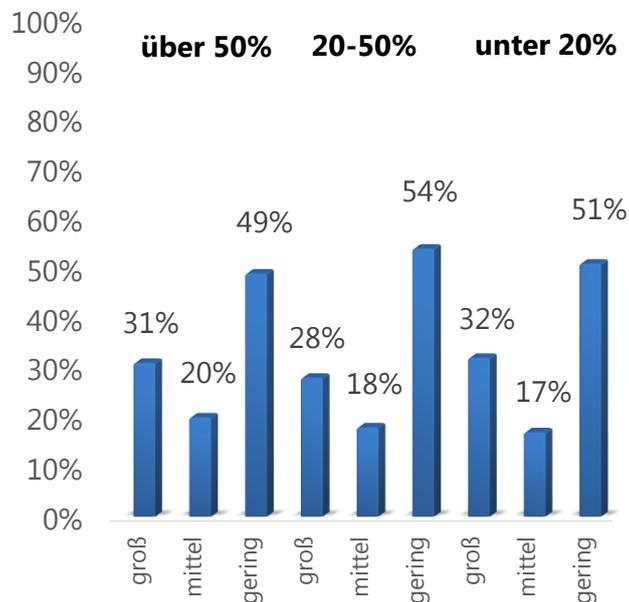
**e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände**



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



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



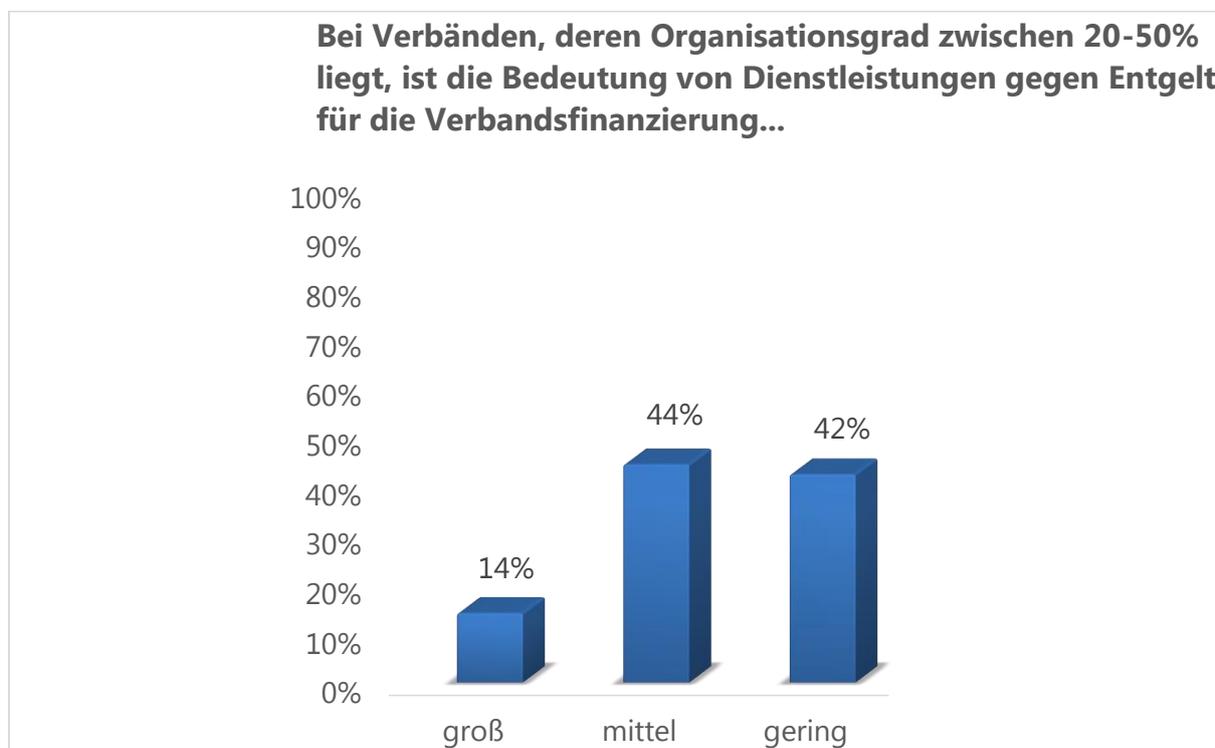
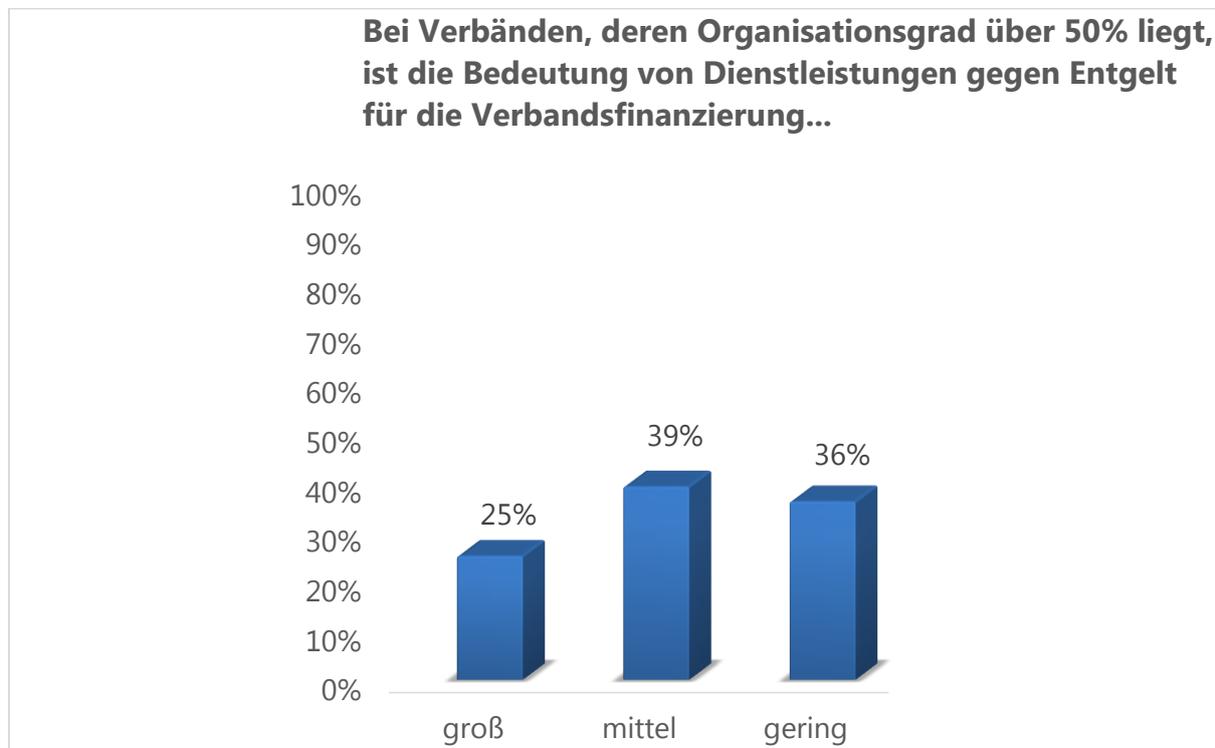
Bei allen drei Gruppen liegen alle Werte dicht beieinander, es zeigen sich keine echten Unterschiede, die sich am Organisationsgrad manifestieren würden.

Fördermittel spielen keine bedeutende Rolle. Jeweils für ca. die Hälfte spielen sie nur eine „geringe“ Rolle bei der Verbandsfinanzierung (49%-54%-51%), was auch immer den Höchstwert darstellt.

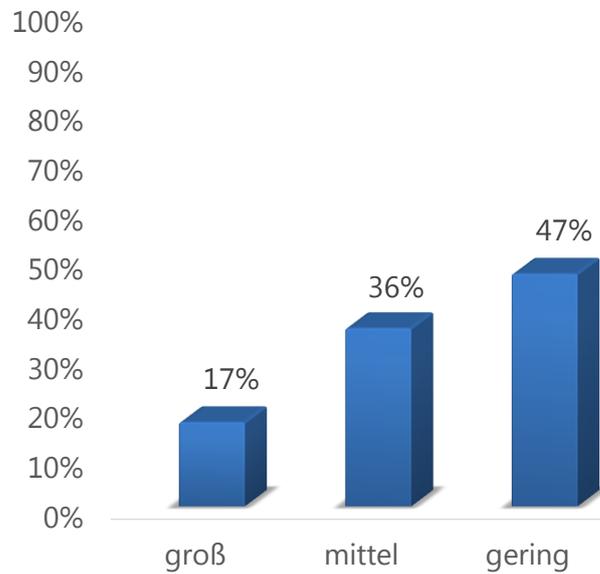
Für nur 31% bzw. 28% und 32% sind diese von „großer“ Bedeutung.

Fördermittel scheinen entweder nicht wirklich benötigt zu werden, da die Finanzierungsprobleme insgesamt nicht bemerkenswert hoch sind oder werden nicht als adäquates Gegenmittel angesehen. Vielleicht sehen sich einige Verbände auch nicht in der Lage, die Anforderungen für die Akquise und Abwicklung von Förderprojekten zu erfüllen. Hier könnten ausreichende personelle und strukturelle Ressourcen als Katalysator wirken und Fördermittel attraktiver für Verbände machen. 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 und ihre Aktivitäten nicht den Förderrichtlinien entsprechen und somit diese nicht nutzen können, selbst wenn sie dies wollten. Zum Teil werden sie auch einfach nicht benötigt.

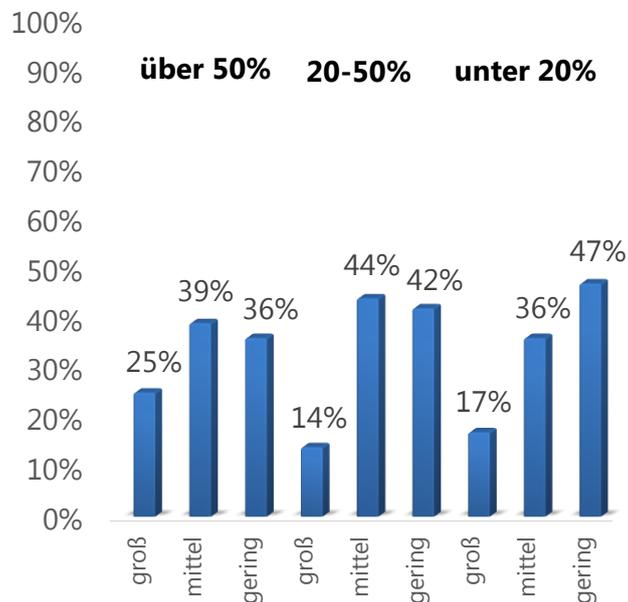
**f) Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad 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 nur kaum unterschiedlich intensive Rollen bei den Verbänden. Nur bei den mitgliedsstarken Verbänden sind sie von etwas stärkerer Bedeutung.

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 25% - 14% - 17% der Verbände. Entsprechend bemessen ihnen auch 36% - 42% - 47% lediglich eine „geringe“ Bedeutung für die Verbandsfinanzierung bei. 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 als für größere Verbände.

Insgesamt tragen Dienstleistungen gegen Entgelt für gut die Hälfte bis knapp zwei Drittel aller Verbände, egal welchen Organisationsgrads, in nennenswertem Umfang zur Verbandsfinanzierung bei. Umgekehrt bedeutet dies aber auch, dass für knapp die Hälfte und gut ein Drittel der Verbände, diese nicht wirklich zur Verbandsfinanzierung beitragen. Was dann doch einen erstaunlich hohen Anteil darstellt.

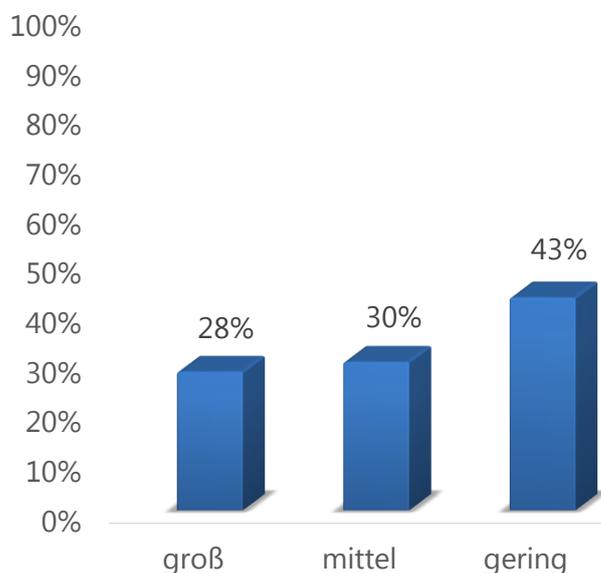
Diese Aussage korrespondiert mit den Angaben zur enorm hohen Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen für alle Verbände.

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 auch weiterhin einem Veränderungsdruck.

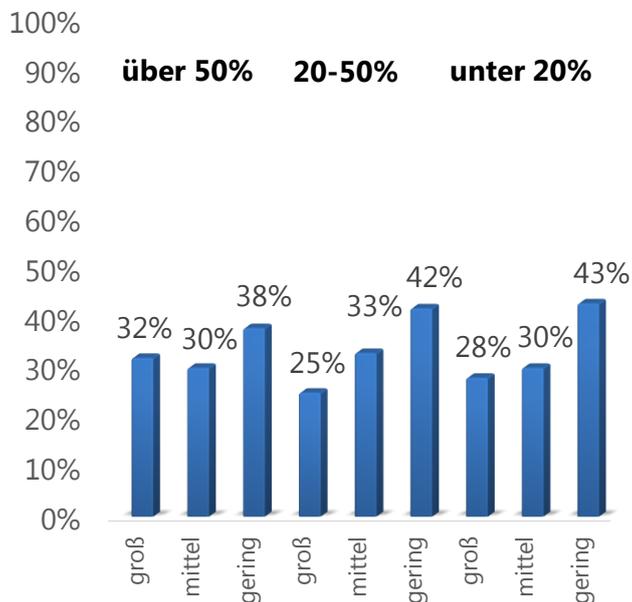
**g) Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände**



**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.

Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ kann man grob von einer Drittelung (32%-30%-38%) der Bedeutung sprechen. Auch bei den beiden anderen Verbandsgruppen kann sich bei einer Verteilung von 25%-33%-42% und 28%-30%-43% keine Bedeutung klar absetzen, auch wenn in dieser Gruppe die Bedeutung etwas schwächer ist, da die Werte bei der „geringen“ Bedeutung etwas höher ausfallen.

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.

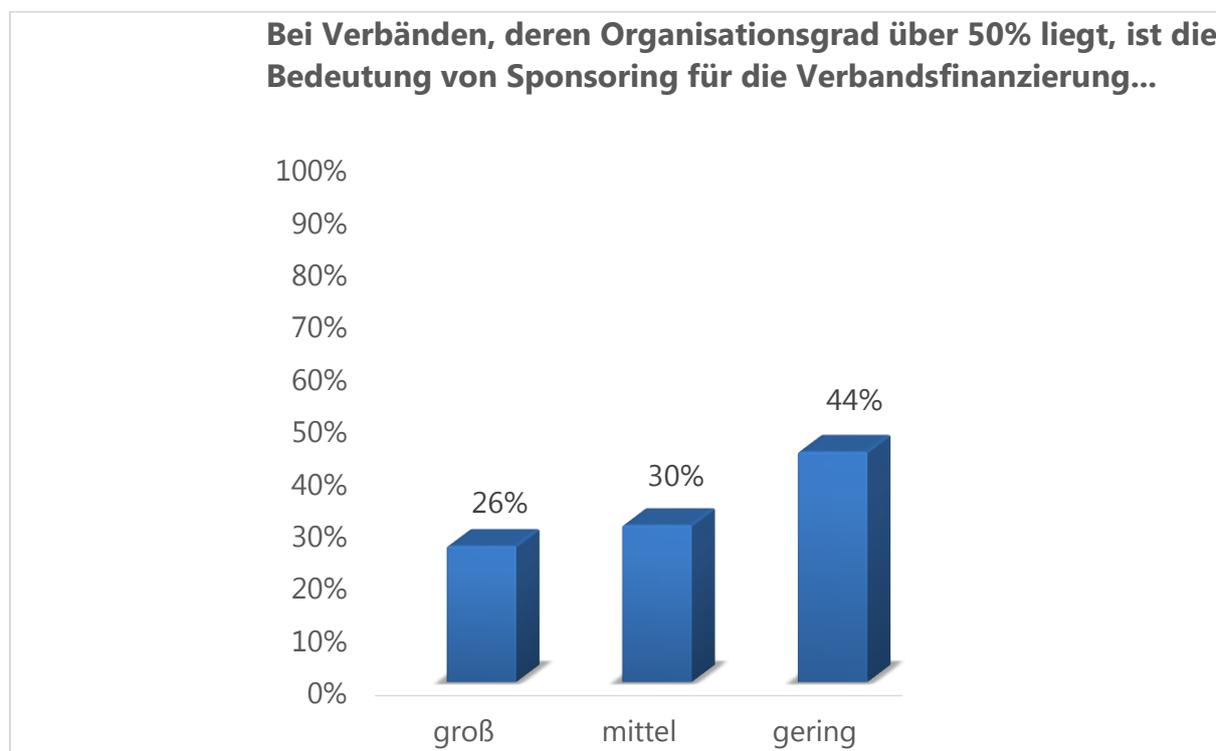
Zu bedenken ist, dass es sich an dieser Stelle vorerst nur um die Bedeutung der Weiterbildung für die Verbandsfinanzierung handelt, nicht um die generelle Bedeutung von Weiterbildung als Verbandsaufgabe.

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.

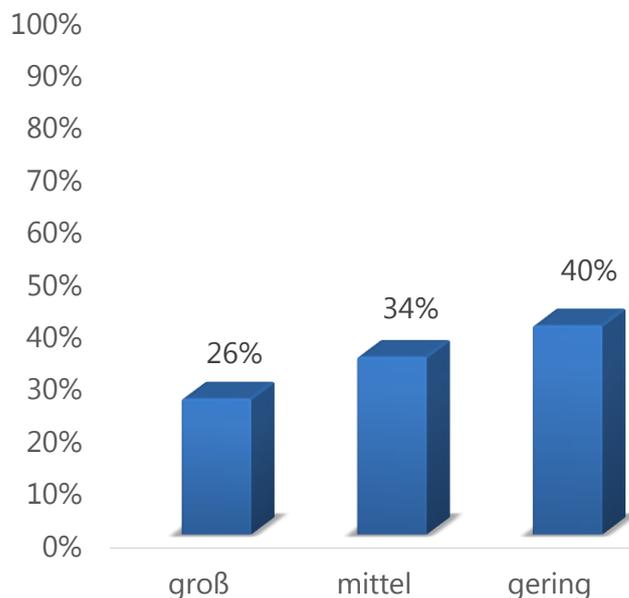
Insgesamt scheint das Thema Weiterbildung unter finanziellen Aspekten nicht wirklich in den Fokus bei den Verbänden zu rücken. Die Zahlen steigen seit Jahren nicht signifikant. Es muss nach wie vor auch davon ausgegangen werden, dass Weiterbildungsmaßnahmen zum einen aus verbandspolitischen Gründen absichtlich subventioniert werden und zum anderen, dass sie unabsichtlich zu nicht marktkonformen, betriebswirtschaftlich kalkulierten Preisen angeboten werden.

Getreu dem Motto „Qualität setzt sich durch“, scheinen sich die Weiterbildungsangebote der Verbände nichtsdestotrotz auch gegen Angebote von Dritten am Markt durchzusetzen.

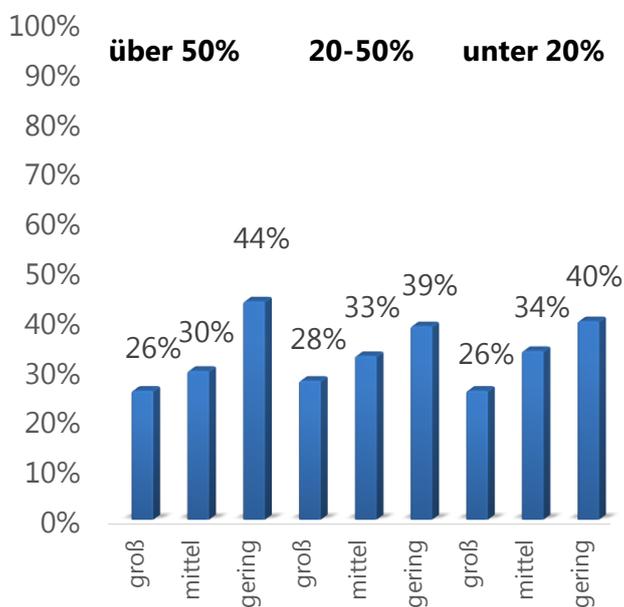
***h) Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände***



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad 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 bei allen Verbandsgruppen. Sponsoring spielt nur bei 26%- 28%-26% eine „große“ Rolle, bei 30%-33%-34% eine „mittlere“ und bei 44%-39%-40% eine „geringe“ Rolle. Also für knapp die Hälfte ist Sponsoring entweder uninteressant oder es gelingt nicht, dies erfolgreich zu implementieren.

Warum spielt Sponsoring insgesamt 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.

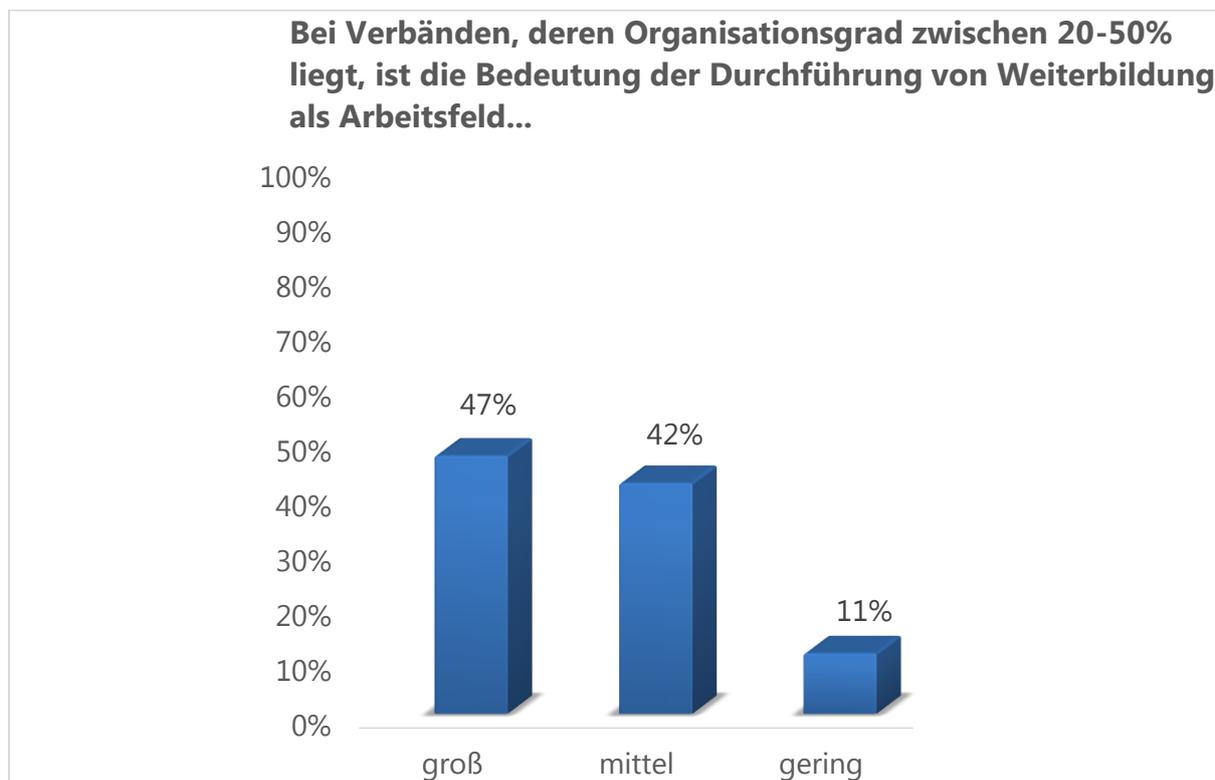
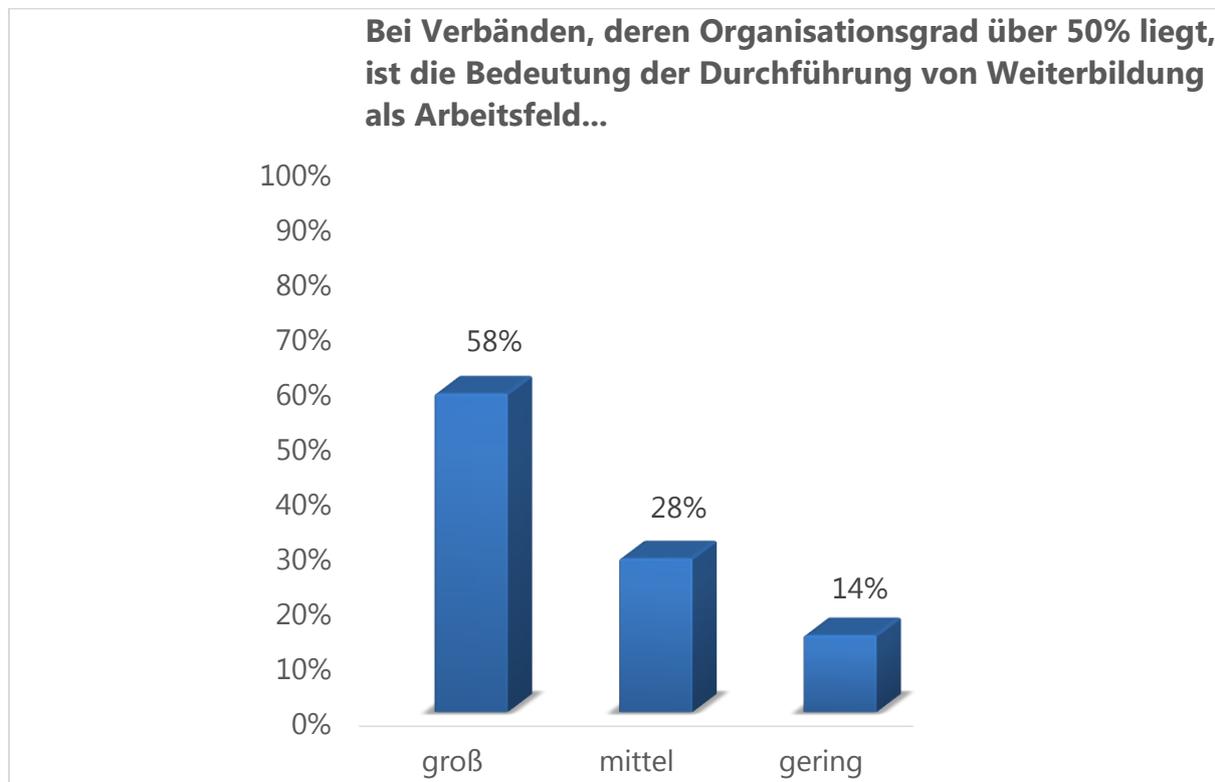
Sponsoring könnte jedoch für alle Verbandsgruppen attraktiv sein. Verbänden können Externen Zugang zu ihren Mitgliedern verschaffen, der sonst nicht oder nur mit erheblich größerem Aufwand möglich wäre. Aufgrund ihrer Mitgliederzahlen und der engen Beziehung zu ihren Mitgliedern könne sie durchaus für Sponsoren interessant sein und sollten dies auch entsprechend vermarkten.

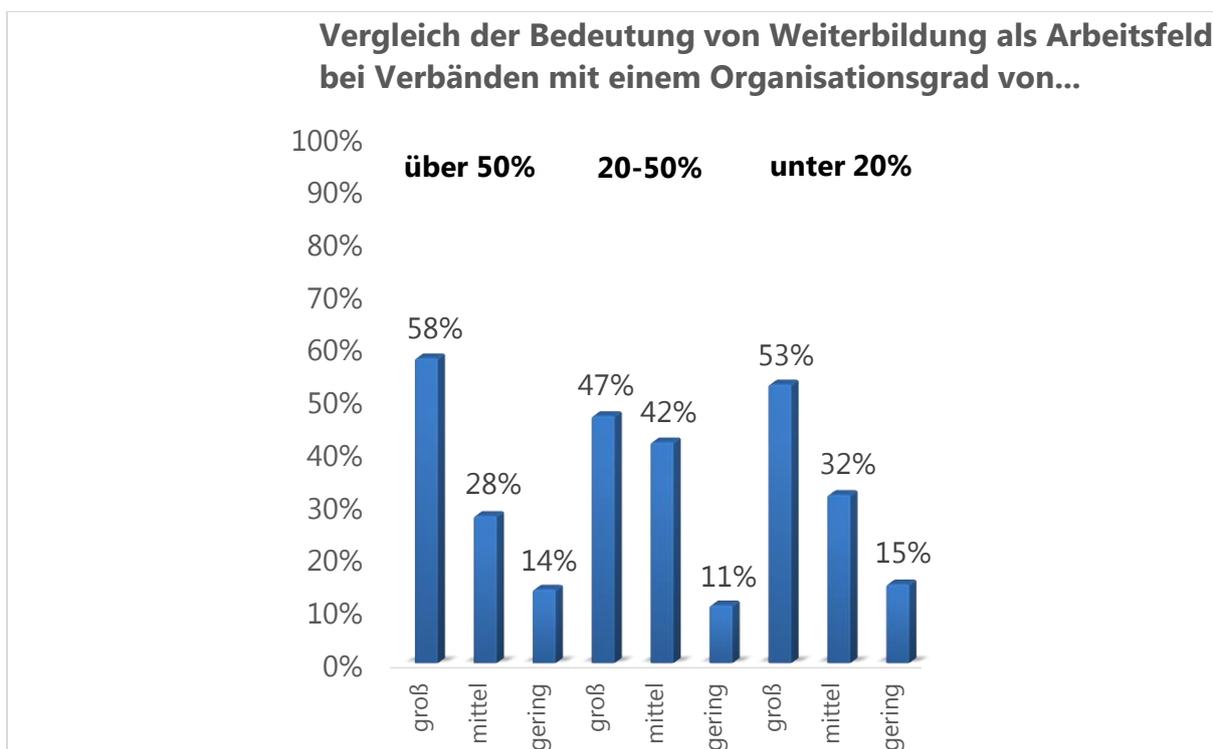
Der wirtschaftliche Druck auf die Verbände stützt zwar die Bedeutung des Sponsorings, trotzdem könnte es aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen Situation und strenger Compliance-Regeln schwierig sein, ausreichend Sponsoren zu gewinnen.

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***





Auch bei dieser Frage ergeben sich keine signifikanten Unterschiede bei der Verteilung der Bedeutungen zwischen den unterschiedlichen Verbandsgrößen.

In allen Gruppen lagen die höchsten Werte mit 58%-47%-53% in der Kategorie „groß“, gefolgt von einer „mittleren“ Bedeutung mit 28%-42%-32% und schließlich mit 14%-11%-15% bei einer „geringen“ Bedeutung.

Während sich die Zahlen bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ und „unter 20%“ fast identisch sind und hier der Schwerpunkt bei der „großen“ Bedeutung liegt, messen die Verbände mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ der Weiterbildung als Arbeitsfeld ausgewogen „große“ und „mittlere“ Bedeutung zu, d.h. tendenziell ist die Bedeutung nicht so ausgeprägt wie bei den beiden anderen Gruppen.

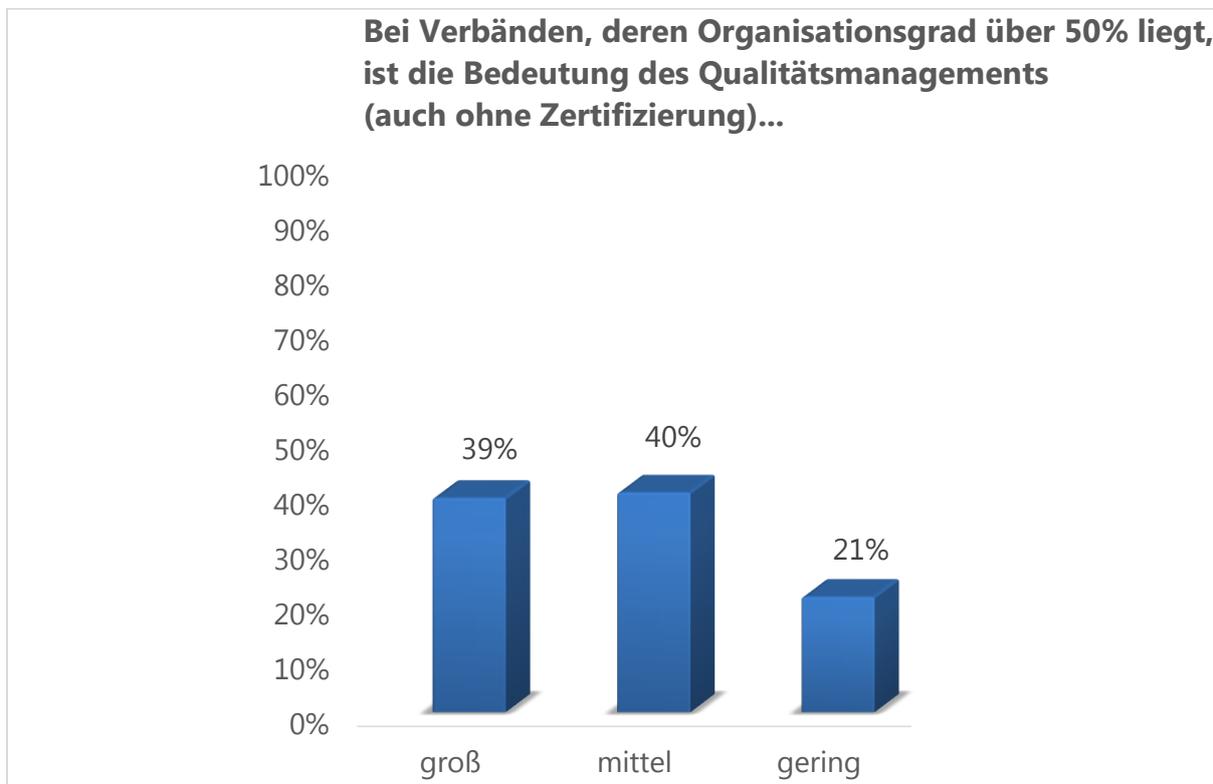
Insgesamt ist die Weiterbildung als Arbeitsfeld für alle Verbände durchaus von wesentlicher Bedeutung. So bewerten zwischen 85% und 89% die Weiterbildung als ein wichtiges Thema für Verbände.

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, die Zahlen liegen weit auseinander. Weiterbildung ist als generelles Thema mit 85% bzw. 86% und 89% sehr wohl von Bedeutung für die Mehrheit der Verbände, jedoch nicht, wenn es um die Verwendung als Finanzquelle geht. Dort sehen lediglich jeweils 62% und je 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**





Hier zeigen sich nur geringe Unterschiede zwischen den beiden kleineren Verbandsgruppen.

20% bzw. 26% bewerteten die Bedeutung des Qualitätsmanagements als „groß“, 41% bzw. 41% bewerteten sie als „mittel“ und 39% bzw. 34% sehen hier eine „geringe“ Bedeutung.

Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ stellt sich die Situation schon anders dar. Hier ist für 39% eine „große“ Bedeutung gegeben, für ebenfalls 40% eine „mittlere“ und für nur 21% eine „geringe“ Bedeutung, d.h. hier ist das Interesse eindeutig höher. 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, verglichen mit den vergangenen Jahren sinkt das Interesse in diesem Jahr bei den mitgliedsschwächeren Verbänden etwas ab.

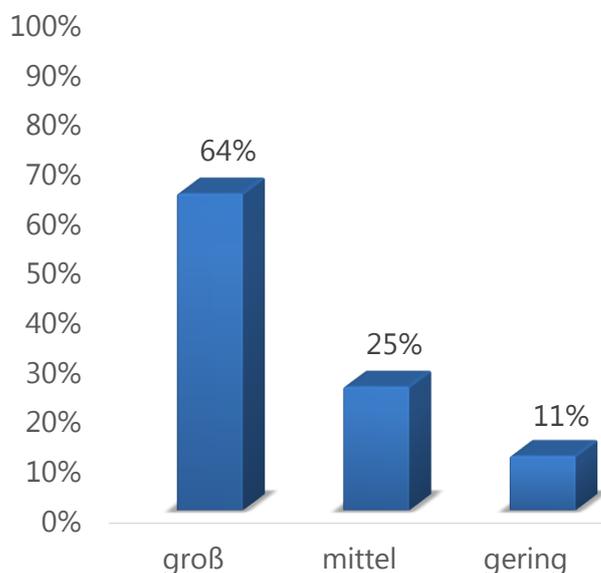
Manche Verbände scheinen bereits einem fortgeschrittenen Punkt angekommen zu sein, sodass das Thema nicht mehr von zentraler Bedeutung für sie ist. Andere Verbände, besonders kleinere, mögen für sich erkannt haben, dass Qualitätsmanagement oft zu überdimensioniert für sie ist, oder können schlichtweg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

Als Fazit bleibt: die Verbände können sich nicht wirklich enthusiastisch für das Thema begeistern, es dümpelt vor sich hin.

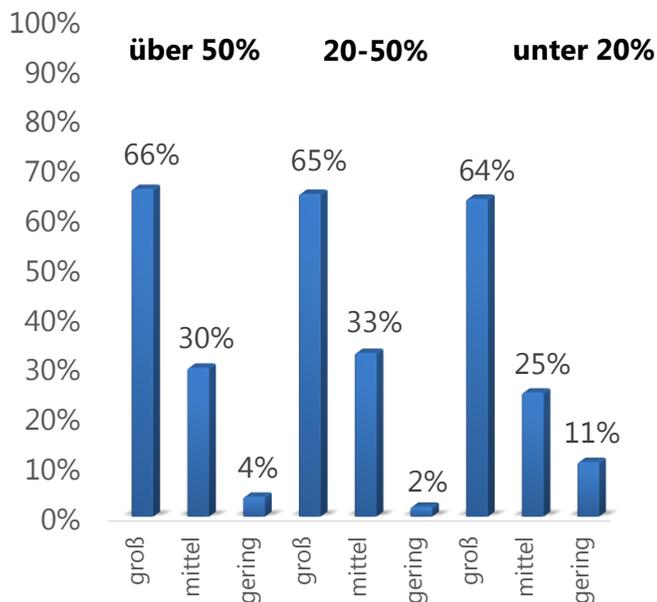
**k) Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung nach dem Organisationsgrad der Verbände**



**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 nur minimale Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen.

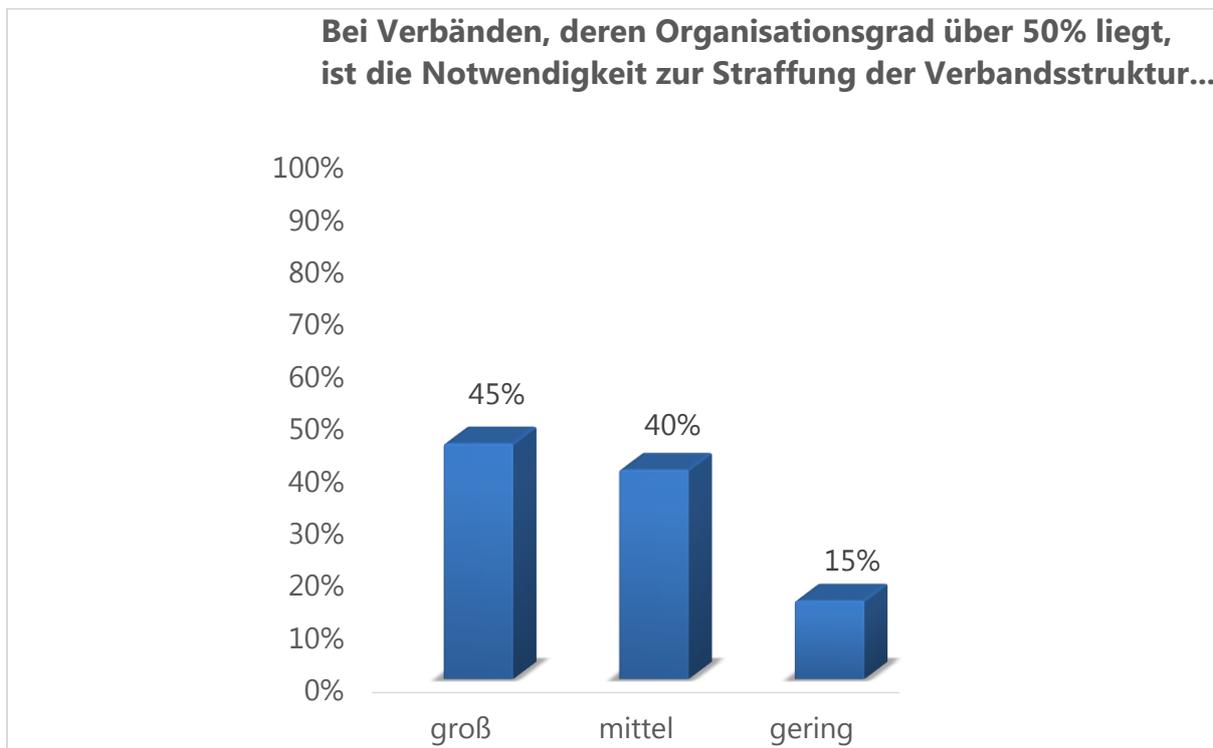
Fast identische Werte werden bei der „großen“ Bedeutung mit 66%-65%-64% erreicht. Bei einer „mittleren“ und „geringen“ Bedeutung weichen lediglich die Werte der Verbände mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“ leicht ab. Hier wird mit 11% gegenüber 4% bzw. 2% bei den beiden anderen Verbandsgruppen ein leicht höherer Wert bei der „geringen“ Bedeutung erreicht. Dazu korrespondierend ist der Wert der „mittleren“ Bedeutung mit 25% niedriger.

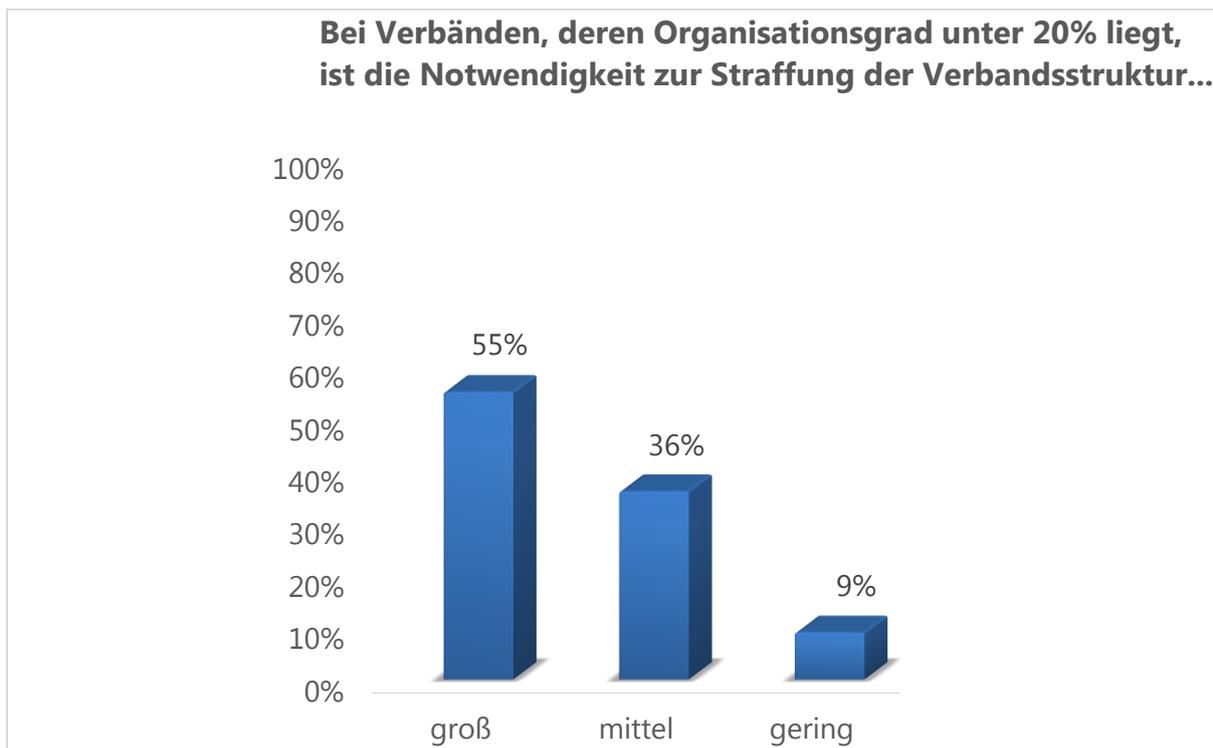
So hohe Werte wurden bisher bei dieser Frage noch nie erreicht. Das Thema ist aktuell also von herausragender Bedeutung und steht für 96%-98%-89% im Fokus der Verbände. Insgesamt ist somit das Interesse an dem Thema unabhängig von der Größe der Verbände besonders groß.

Es bleibt festzustellen, dass der Bedarf an langfristiger Planung insgesamt überaus stark gegeben ist. Die Verbände waren in diesem Bereich schon immer aktiv und machen mit einer kontinuierlichen Bearbeitung des Themas scheinbar gute Erfahrungen, sodass das Thema nun nochmals vorangetrieben wird.

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 diesem Vergleich zeigen sich die Werte bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von „20-50% sowie „unter 20%“ ähnlich.

Bei 58% bez. 5% ist die Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung „groß“, bei 35% bzw. 36% ist sie „mittel“ und bei der „geringen“ Notwendigkeit 7% bzw. 9%. Hier wird also eine eindeutig große Notwendigkeit zur Straffung erkannt.

Eine etwas geringere Notwendigkeit ergibt sich bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von „über 50%“. Hier verteilen sich die Werte zwischen einer „großen“ und einer „mittleren“ Notwendigkeit mit 45% und 40% etwas gleichmäßiger. Jedoch geben auch in dieser Verbandsgruppe lediglich 15% an, dass eine „geringe“ Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung besteht. Das ist zwar erkennbar mehr als in den beiden anderen Verbandsgruppen, jedoch ein immer noch sehr niedriger Wert. Da diese Werte seit Jahren hoch sind, zeigt sich, dass hier entweder ein kontinuierlicher Bedarf besteht oder die erkannte Notwendigkeit nicht angegangen wird, also keine organisatorische Straffung erfolgt.

Insgesamt ist das Thema der organisatorischen Straffung nach wie vor bei 83%-95% der Verbände auf der Agenda., was ein außergewöhnlich hoher Wert ist.

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.

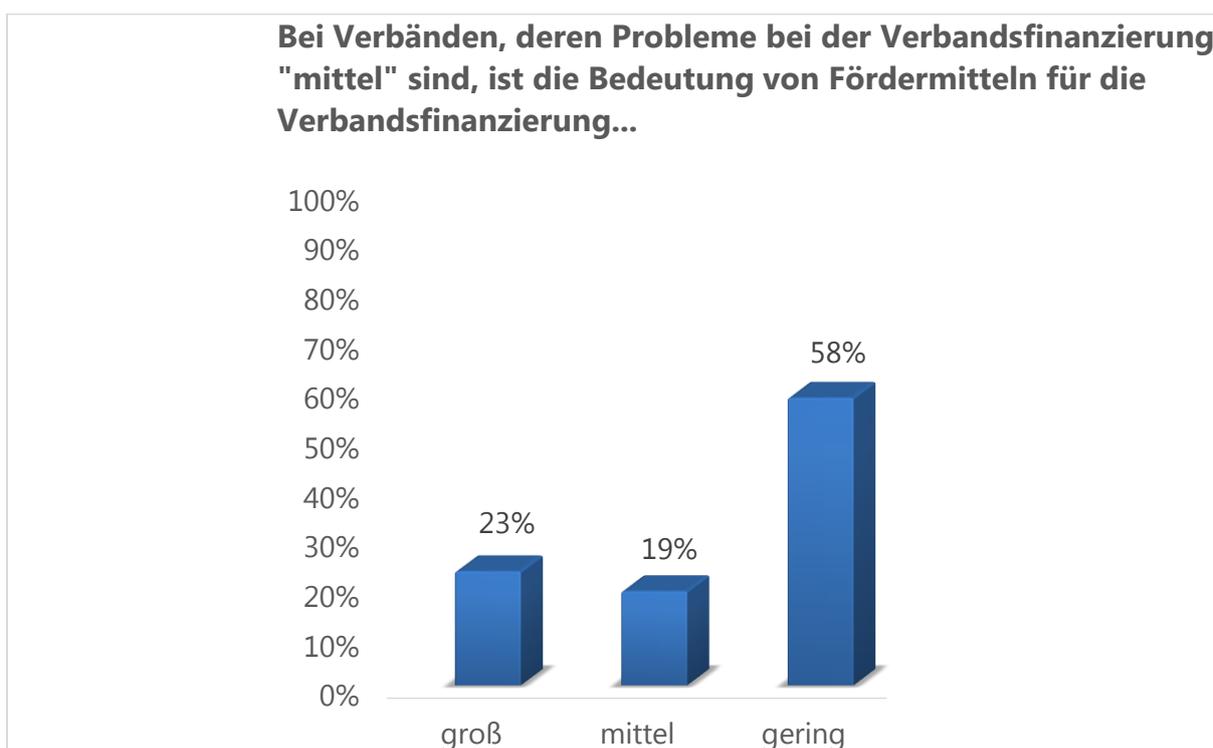
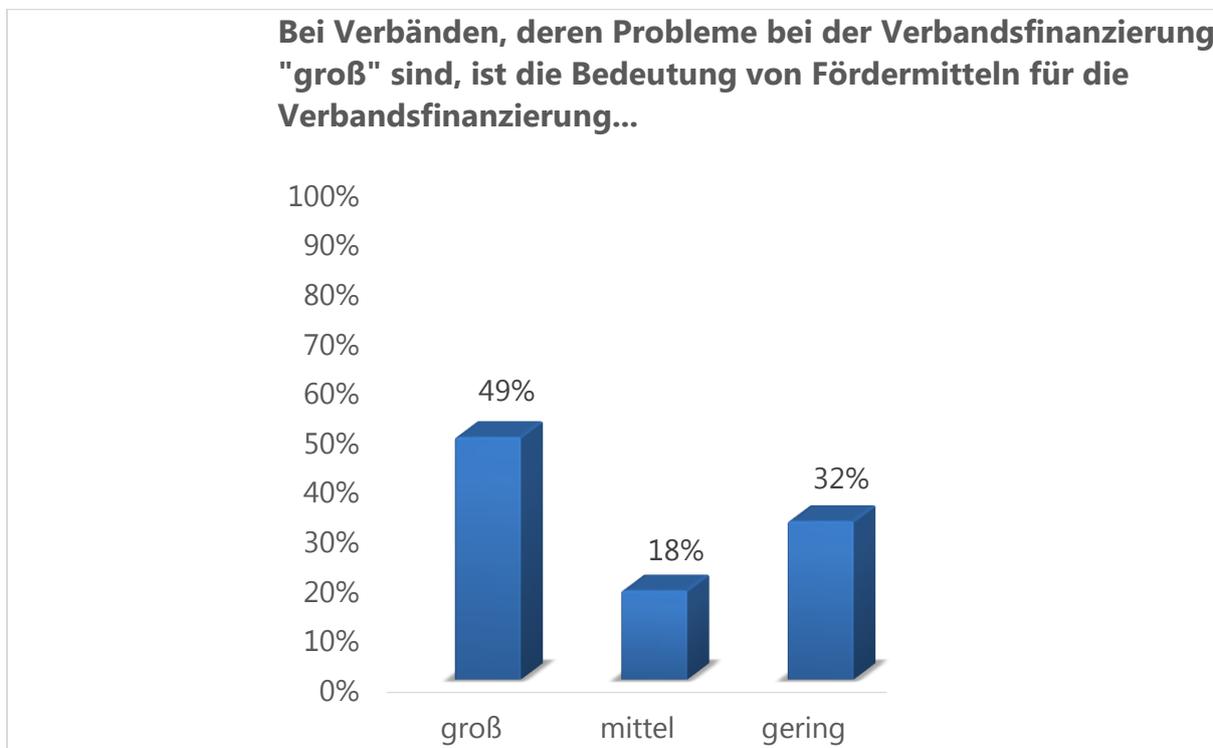
Aufgrund steigender Anforderungen an die Verbände sowie den häufig gegenüberstehenden sinkenden Einnahmen sehen sich viele Verbände zur Restrukturierung gezwungen.

Andererseits ist die finanzielle Situation der Verbände in diesem Jahr so gut wie lange nicht mehr. Es liegt also nahe, anzunehmen, dass die Verbände hier proaktiv handeln wollen, bevor man unter Handlungsdruck gerät.

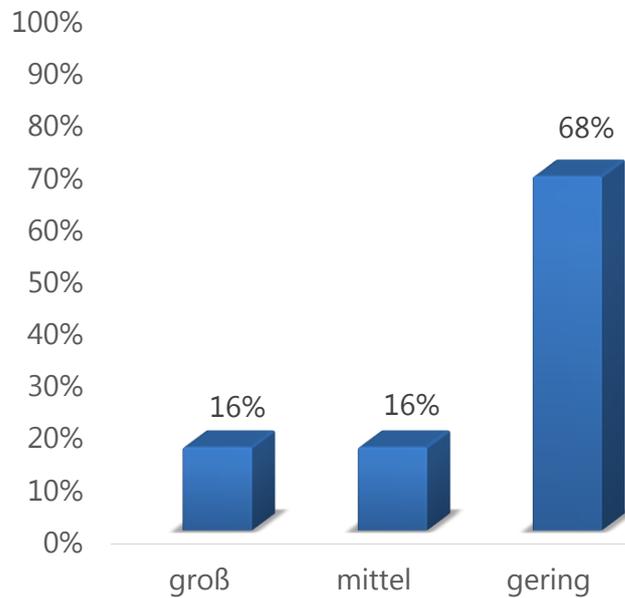
Es bleibt abzuwarten, inwieweit diesen Einschätzungen nun nachgekommen wird und die Werte in den nächsten Jahren dann wieder sinken.

## V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen

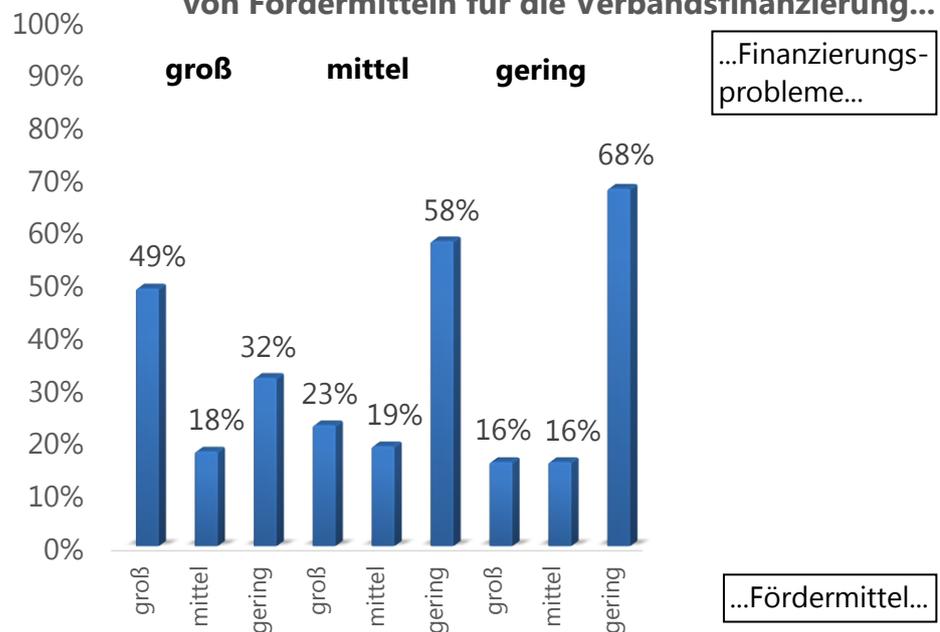
### ***a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung***



**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "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 die vergangenen Jahre 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 32% - 58% - 68% an, dass diese nur eine „geringe“ Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung haben.

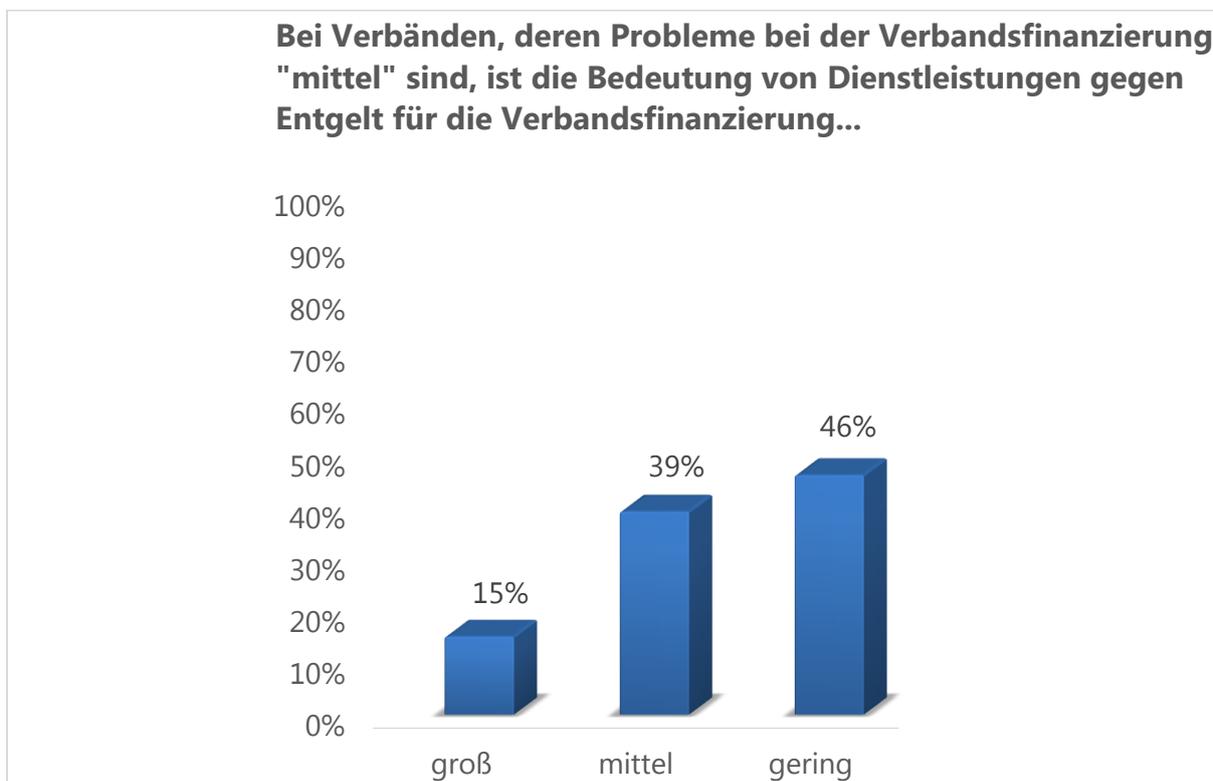
Am stärksten setzen Verbände mit „großen“ Finanzproblemen auf Fördermittel. Bei ihnen haben für 49% Fördermittel eine „große“ und für 18% eine „mittlere“ Bedeutung. Somit ist diese Gruppe, diejenige, die Fördermittel insgesamt am stärksten als Finanzquelle nutzt, sogar noch stärker als im vorherigen Jahr.

Gefolgt von Verbänden mit „mittleren“ Finanzproblemen, die mit 23% den Fördermitteln eine „große“ und mit 19% eine „mittlere“ Bedeutung zumessen.

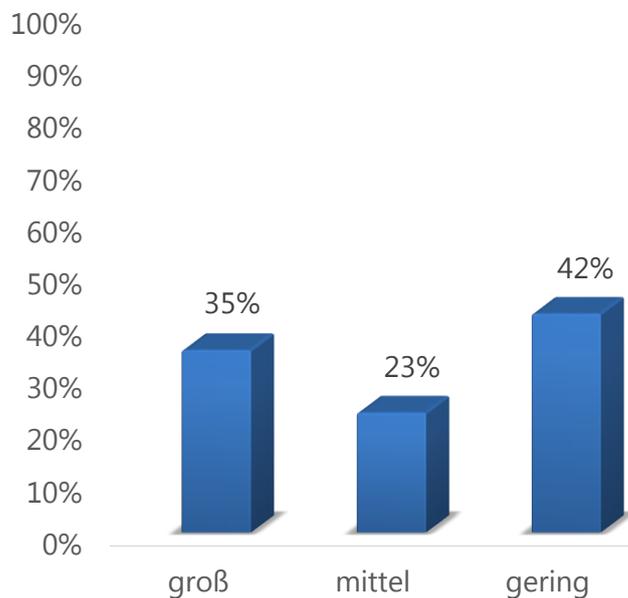
Am deutlichsten ist hierzu allerdings die Position der Verbände, die nur „geringe“ Finanzprobleme haben. In dieser Gruppe geben nur 16% den Fördermitteln eine „große“ Bedeutung und 16% eine „mittlere“ und für 68% spielen sie nur eine „geringe“ Rolle. Damit werden Fördermittel faktisch gar nicht genutzt. Jedoch ergibt sich eine Verlagerung in Höhe von 10% von einer „mittleren“ zu einer „großen“ Bedeutung, sodass es insgesamt zu einer etwas intensiveren Nutzung gekommen zu sein scheint.

Es bleibt festzustellen: abhängig von der Intensität der Finanzprobleme werden Fördermittel nicht in besonderem Maße als adäquates Mittel zur Beseitigung der finanziellen Probleme angesehen.

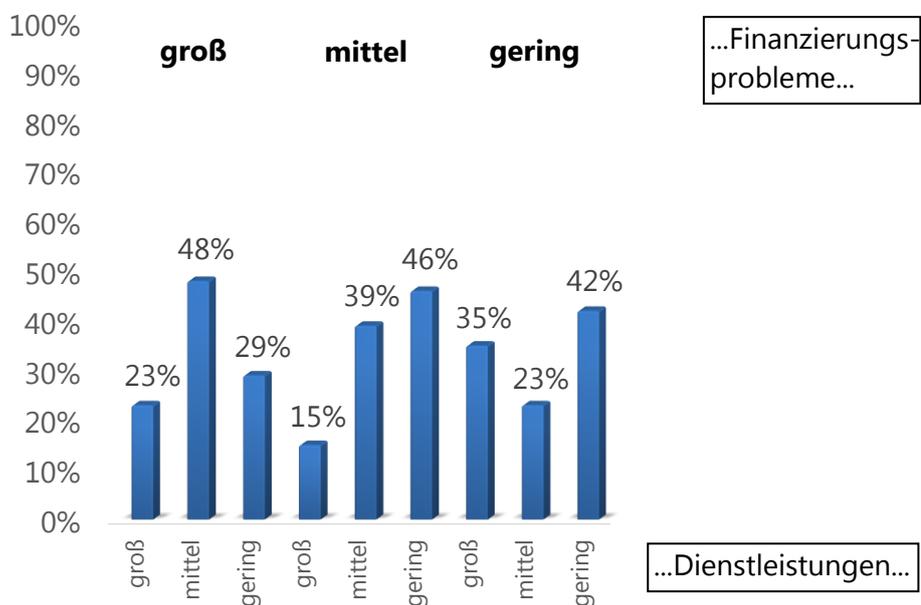
**b) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung**



**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "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 zwar bestätigt, jedoch nicht im angenommenen Maße.

Es ist hier festzustellen, dass bei Verbänden mit „großen“ finanziellen Problemen die Intensität der Nutzung von Dienstleistungen gegen Entgelt mit 23% „großer“ Bedeutung nicht besonders hoch ist, für ein Drittel ist sie sogar nur „gering“. Immerhin sind sie für knapp die Hälfte von „mittlerer“ Bedeutung. Es zeigen sich bei dieser Verbandsgruppe also die erwarteten Zusammenhänge auf, allerdings wäre anzunehmen, dass Dienstleistungen gegen Entgelt viel stärker als Finanzierungsinstrument genutzt werden.

Verbände mit einer entspannten Finanzsituation nutzen Dienstleistungen gegen Entgelt am stärksten. 35% geben hier eine „große“ Bedeutung an. Man könnte einerseits annehmen, dass sie dies gar nicht bräuchten. Andererseits liegt der Schluss viel näher, dass ihrer finanzielle Situation entspannter ist, gerade weil sie Dienstleistungen als Finanzierungsquelle nutzen.

Bei Verbänden mit „mittleren“ Finanzproblemen nutzen diese auch nur im mittleren Maße. Bei nur 15% spielen sie eine „große“, bei 39% eine „mittlere“ und bei fast der Hälfte (46%) eine „geringe“ Rolle. Mäßige Nutzung gleich mäßiger Erfolg.

Insgesamt haben Dienstleistungen gegen Entgelt eine etwas schwächere Bedeutung für die Verbandsfinanzierung als im letzten Jahr.

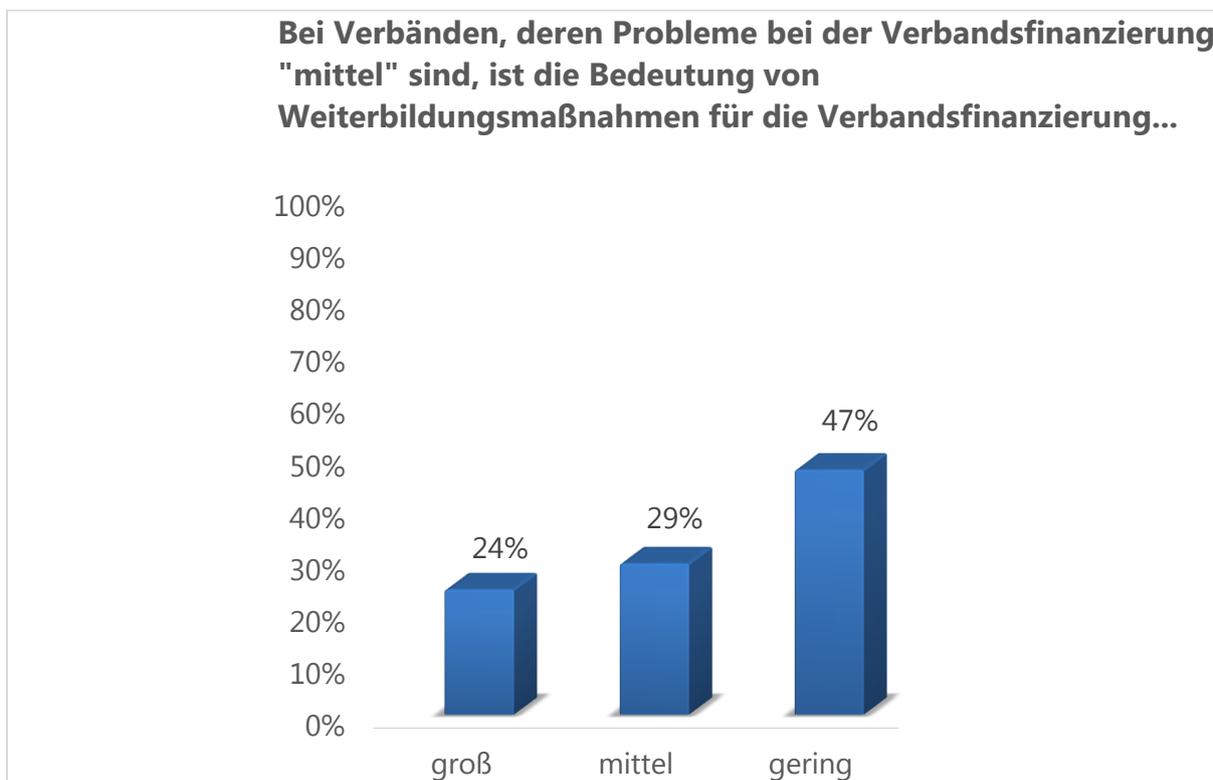
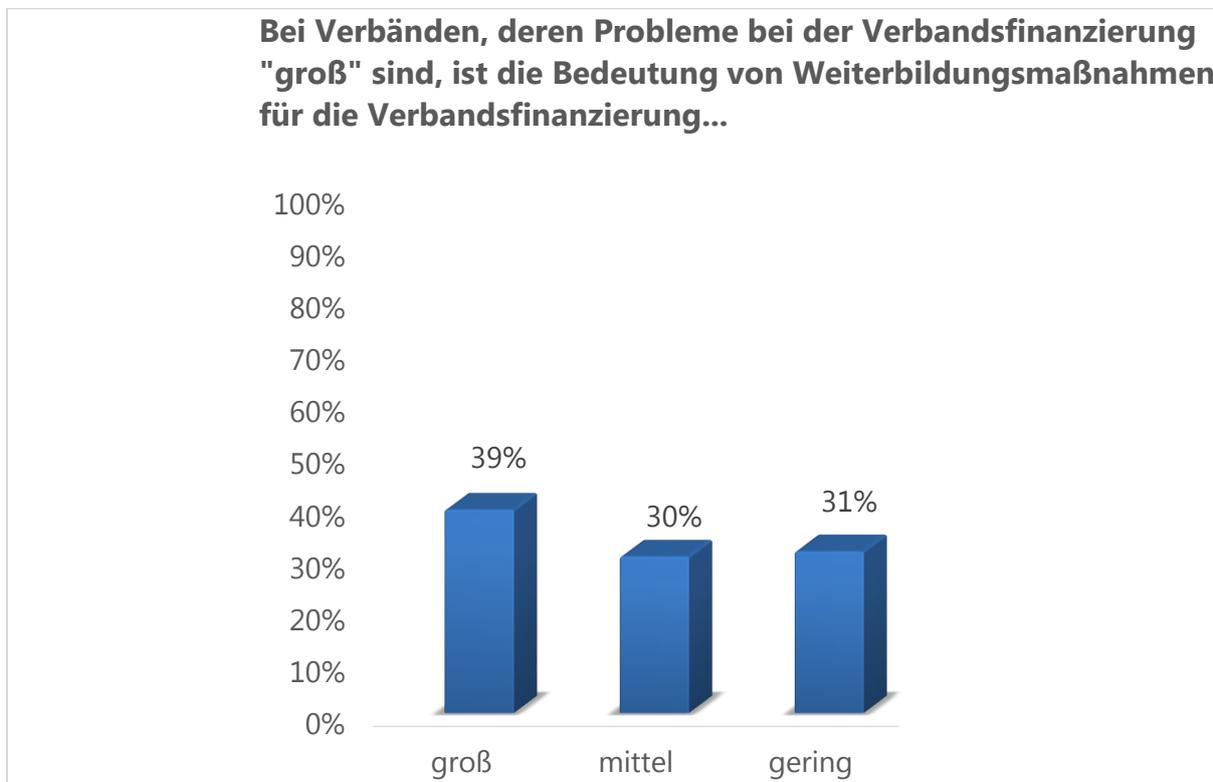
Über die Jahre hat die Bedeutung kontinuierlich zugenommen, Dienstleistungen gegen Entgelt etablieren sich zunehmend als ein Hauptinstrument der Verbandsfinanzierung im Finanzierungsmix.

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

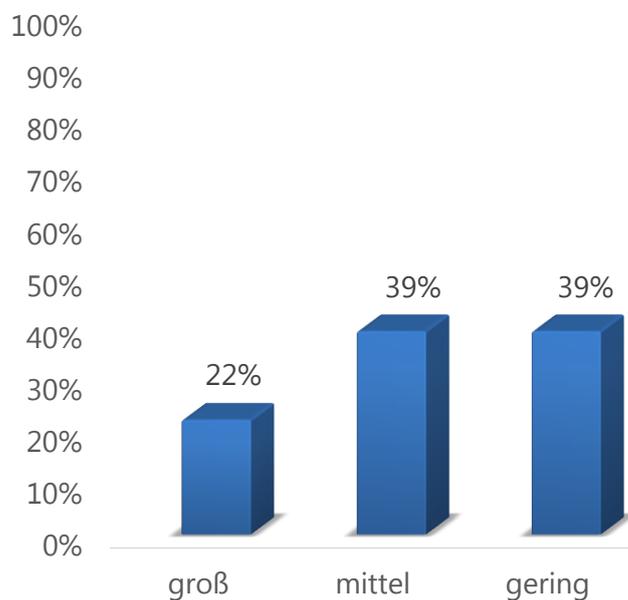
genommene Leistung. Deshalb kommt der Kommunikation innerhalb des Verbandes und dem Marketing für das Dienstleistungsangebot eine große Bedeutung zu.

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

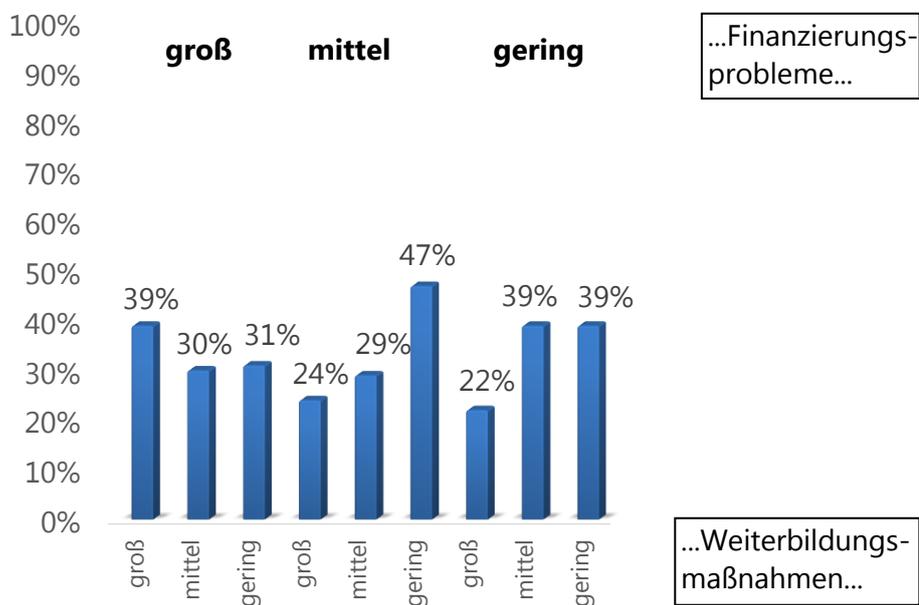
**c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung**



**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "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...**



Bei dieser Frage dritteln sich die Werte (39-30-31%) ungefähr bei den Verbänden mit „großen“ Finanzproblemen. Diese Gruppe erreicht allerdings auch den höchsten Wert bei einer „großen“ Bedeutung,

Verbände mit „mittleren“ finanziellen Problemen erreichen bei einer „geringen“ Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen als Finanzinstrument mit 47% den höchsten Wert, ein Viertel (24%) sehen hier eine „große“ Bedeutung.

Hingegen bei Verbänden mit wenig finanziellen Schwierigkeiten sehen lediglich 22% eine „große“, jeweils 39% eine „mittlere“ und „geringe“ Bedeutung.

Am stärksten, versuchen offensichtlich finanzielle in Bedrängnis geratene Verbände, mit diesem Instrument zusätzliche Einnahmen zu generieren. Auch hier zeigt sich wieder bei den Verbänden mit „mittleren“ Finanzproblemen, werden nur mittelmäßig diese Aktivitäten eingesetzt, wie schon bei der Erbringung von Dienstleistungen gegen Entgelt.

Im Vergleich mit dem Vorjahr hat deren Bedeutung insgesamt erkennbar abgenommen.

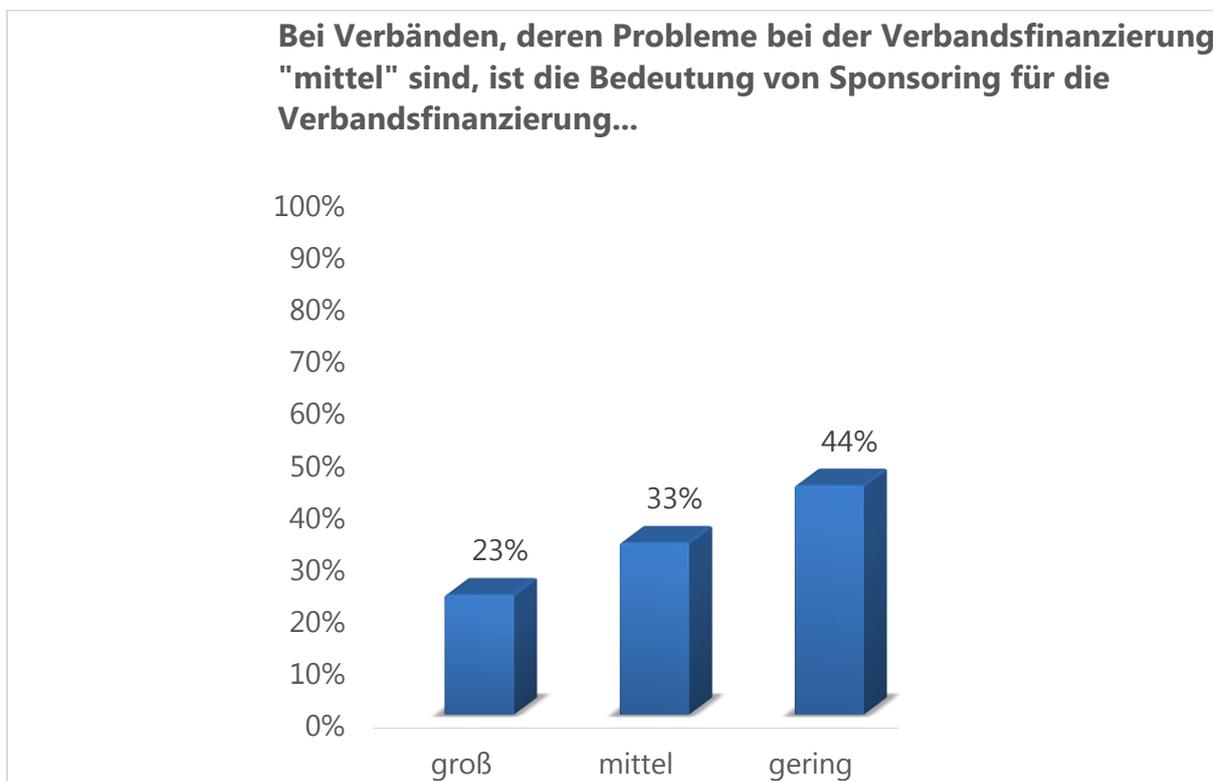
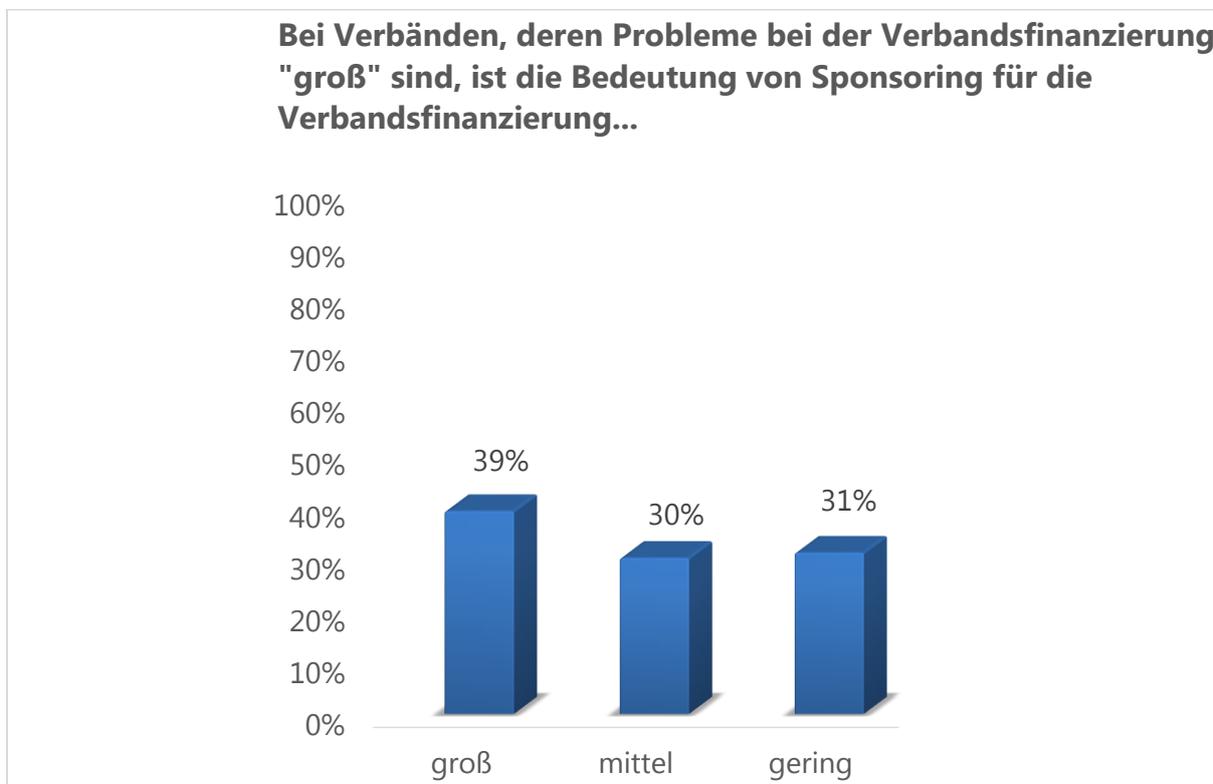
Es wird also davon ausgegangen, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen durchaus zur Verbesserung der finanziellen Situation des Verbandes beitragen kann, jedoch eher in mittelmäßigem Umfang.

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 54% als „groß“, 33% als „mittel“ und 13% als „gering“ eingestuft.

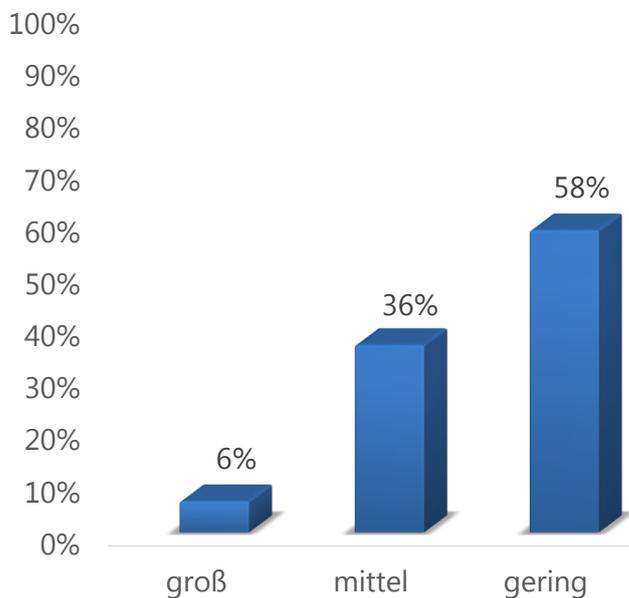
Daraus ergibt sich, dass Weiterbildung als Betätigungsfeld für Verbände eine erheblich größere Bedeutung hat als Weiterbildung als Finanzierungsinstrument.

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

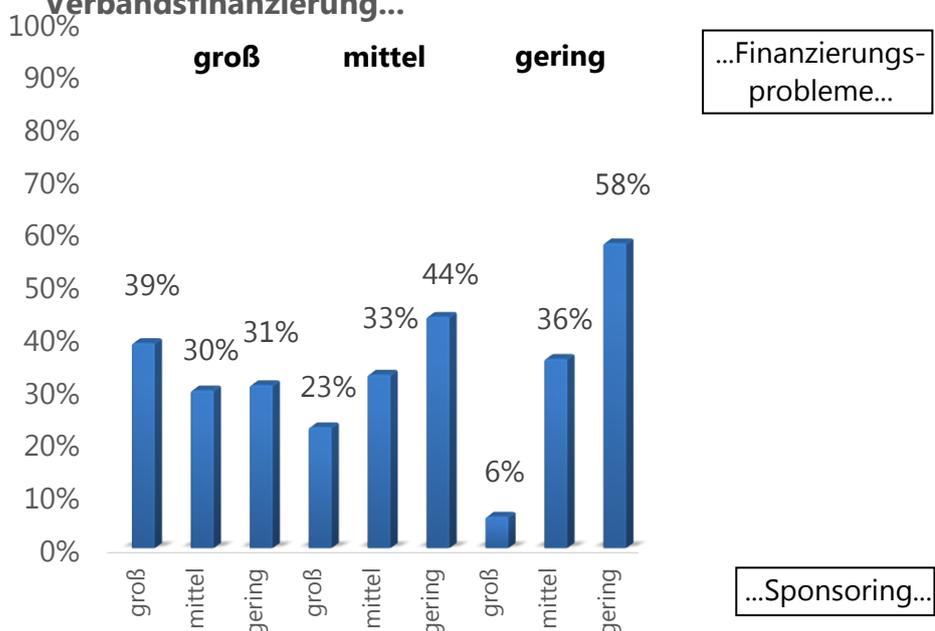
**d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung**



**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "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 besonders für die Verbände mit „geringen“ Finanzierungsproblemen eher 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 (31% - 44% - 58%) sichtbar, dass für den überwiegenden Teil aller Verbände Sponsoring keine entscheidende Rolle spielt, wobei sich die dessen Bedeutung im Vergleich zum Vorjahr erneut gesteigert hat. Bei Verbänden mit „großen“ Finanzproblemen ist es immerhin für gut 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.

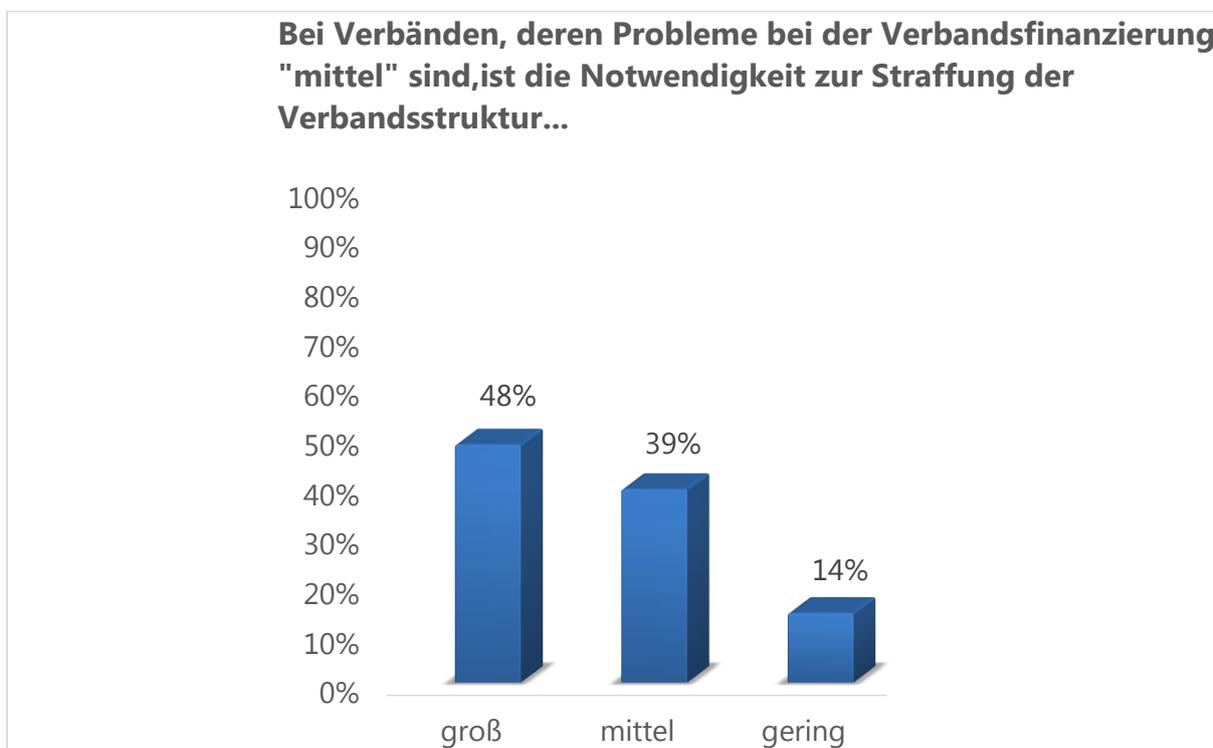
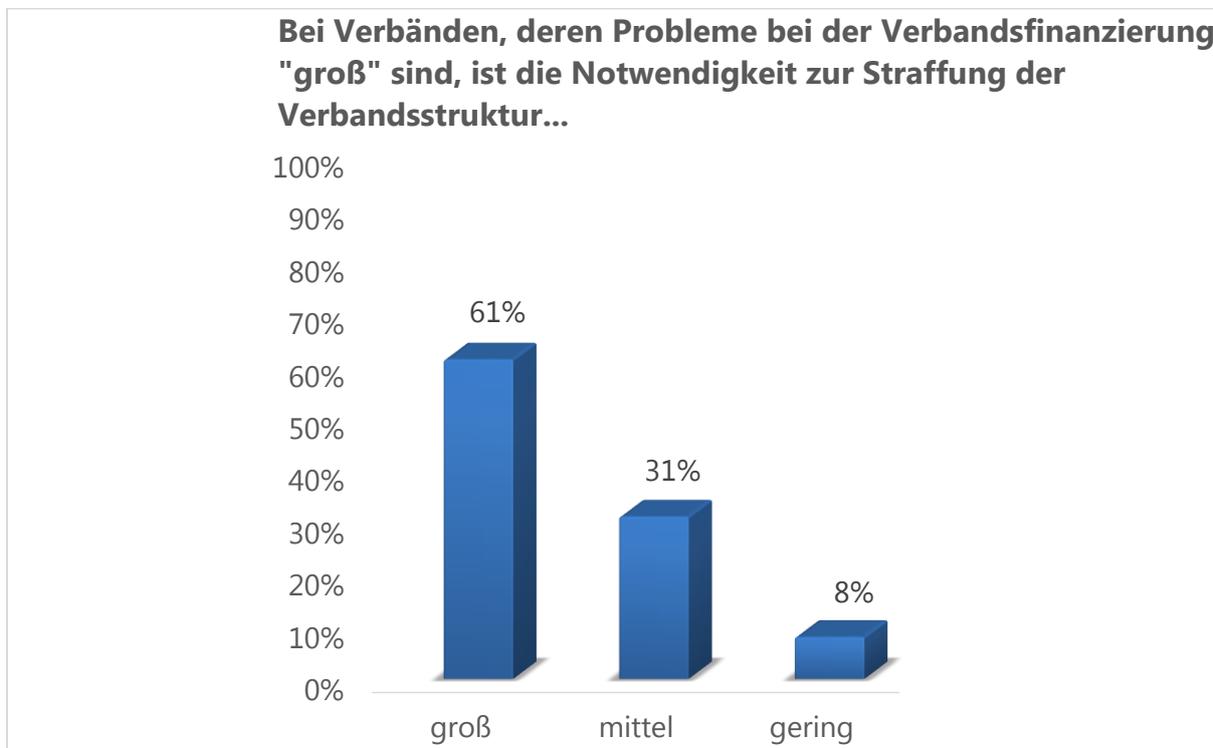
Bemerkenswert ist in diesem Jahr, die nur noch für 6% der Verbände mit „geringen“ finanziellen Problemen das Sponsoring von „großer“ Bedeutung ist. So einen tiefen Wert gab es noch nie. Es stellt sich die Frage, ob Sponsoring für diese Verbände uninteressant ist oder ob umgekehrt, diese Verbände für potenzielle Sponsoren unattraktiv sind und es deshalb keine bedeutendere Rolle spielt.

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 39% eine „große“ Bedeutung bei, bei Verbänden mit „geringen“ Finanzierungsproblemen sind dies nur noch 6%.

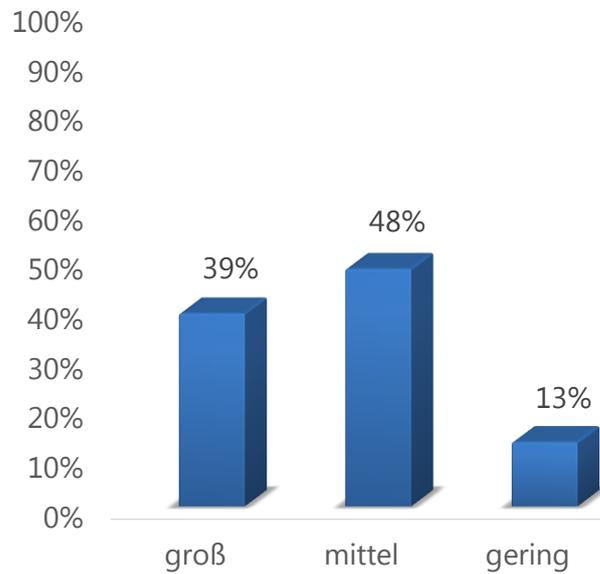
Obwohl Verbände mit „großen“ Finanzierungsproblemen am stärksten auf Sponsoring setzen, scheint dieses sich nicht entsprechend auf die finanzielle Gesamtsituation auszuwirken. Man könnte natürlich auch argumentieren, dass diese ohne Sponsoring finanziell noch schlechter dastehen würden.

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

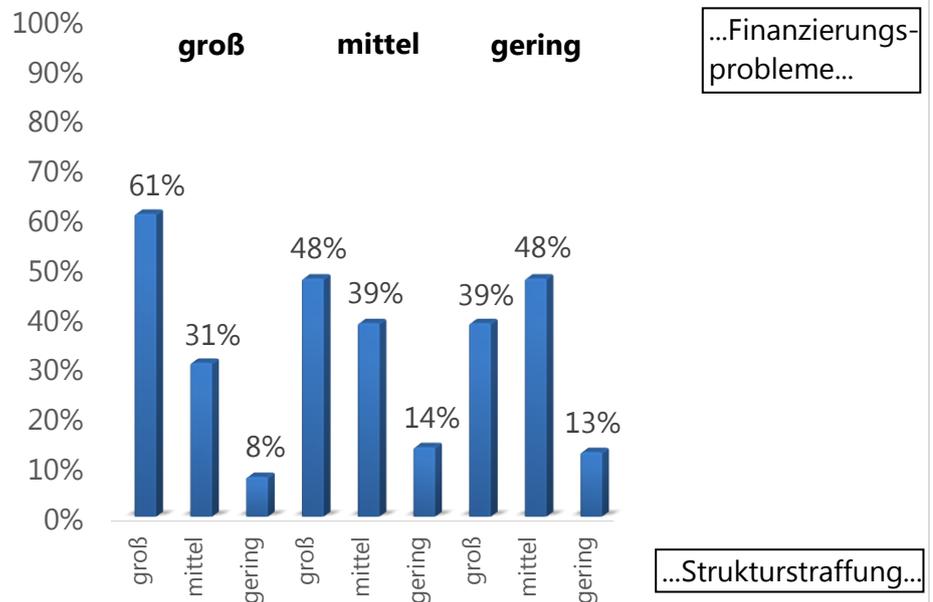
**e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur**



**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "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 61% die Notwendigkeit zur Strukturstraffung als „groß“ und 31% als „mittel“. Diese Werte sind erneut weiter angestiegen. 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.

Für Verbände mit „mittleren“ und „geringen“ Finanzierungsproblemen ergeben sich identische Werte, 48% bzw. 39% sehen eine „große“ und 39% bzw. 48% eine „mittlere“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstrukturen. Hier ähneln sich also die Werte sehr, die Gewichtung ist nur umgekehrt. Beide Verbandsgruppen sehen mit mageren 14% bzw. 13% aber auch nur eine „geringe“ Notwendigkeit zur Straffung des Verbandsstruktur.

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. Wenngleich die Notwendigkeit als nicht so drängend empfunden wird, so wird sie allerdings auch nicht als vernachlässigbar angesehen.

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 8% - 14% - 13% nach wie vor überraschend niedrig und haben sich gegenüber dem letzten Jahr sogar übergreifend noch fast halbiert.

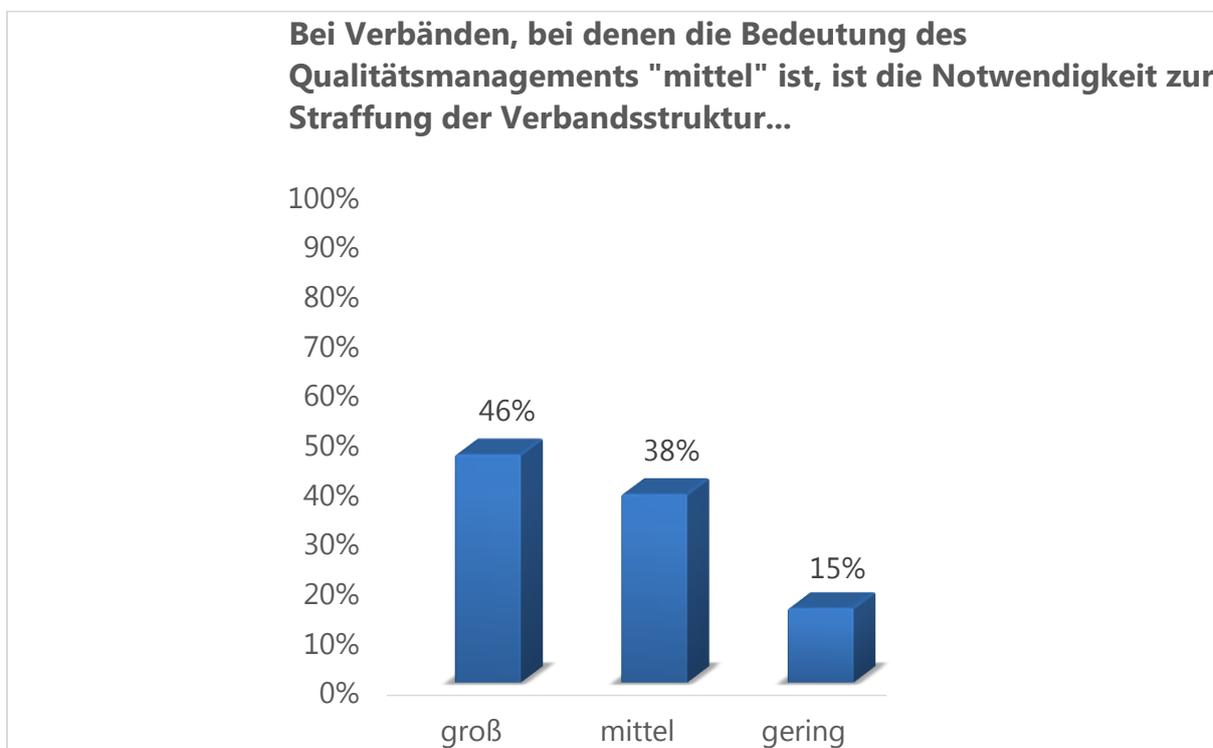
Der Bedarf nach organisatorischer und struktureller Straffung ist nach wie vor ungebrochen vorhanden und hat sich sogar noch erheblich gesteigert.

Für einige Verbände scheint trotz bereits durchgeführten Reorganisationen in den vergangenen Jahren weitere Straffungen erforderlich zu sein. Auch scheint sich die etwas günstigere Finanzsituation nicht dahingehend auszuwirken, dass dieses Thema nicht mehr so intensiv angegangen werden müsste.

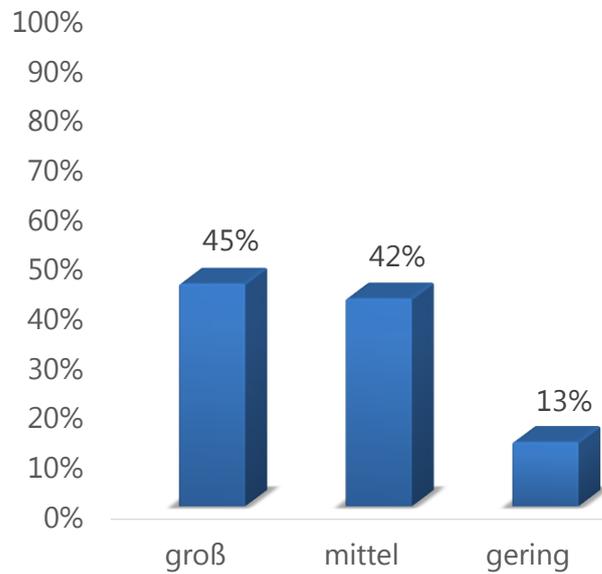
Offensichtlich werden innerhalb der Verbände durchaus die Problempunkte identifiziert und Lösungen entwickelt, die häufig in strukturellen Bereich liegen.

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.

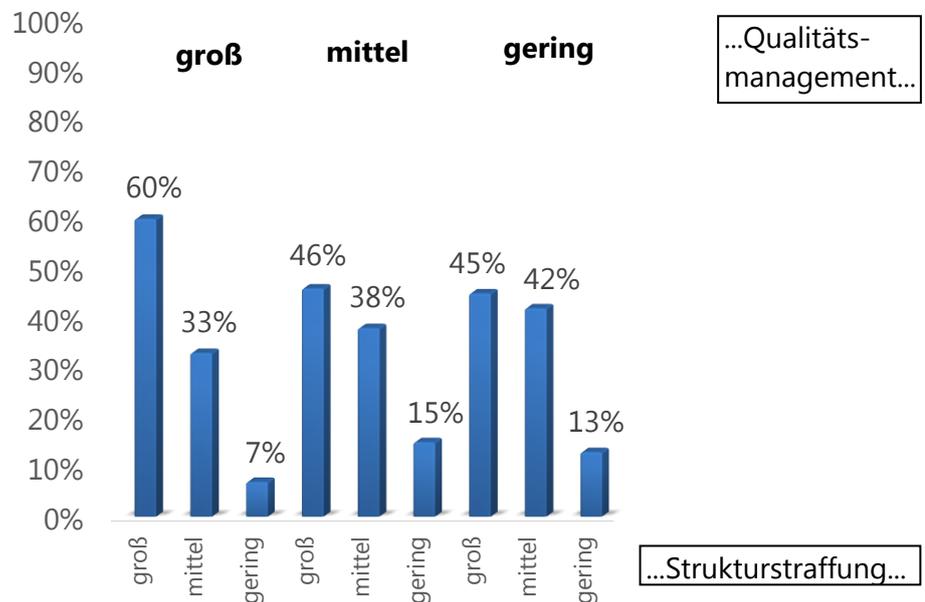
**f) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur**



**Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "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 „geringe“ und eine „mittlere“ Bedeutung hat, liegen die Einschätzungen sehr dicht beieinander. 46% bzw. 45% sehen hier eine „große“, 38% bzw. 42% eine „mittlere“ und 15% bzw. 13% eine „geringe“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur als gegeben. Das Thema steht also weiterhin weit oben auf der Agenda und scheint nicht nur durch die Vorgaben des Qualitätsmanagements noch verstärkt zu werden.

Dagegen bei Verbänden, die sich intensiv mit Qualitätsmanagement beschäftigen sind die Zahlen etwas höher. So sehen in dieser Gruppe nur jeweils 60% eine „große“ und 33% eine „mittlere“ Notwendigkeit, die Strukturen des Verbandes zu straffen, 7% nur eine „geringe“. Der Wert einer „großen“ Notwendigkeit zur Strukturstraffung hat sich somit um 23% gegenüber 2018 erhöht! So eine Steigerung gab es bisher noch nie. Es stellt sich die Frage, woraus sich diese Steigerung ergibt, die die Bedeutung des Qualitätsmanagements sogar leicht zurückgegangen ist.

Es wird deutlich, dass Verbände, die konsequent Qualitätsmanagement betreiben, auch offensichtlich eine stärkere Notwendigkeit einer organisatorischen Straffung identifizieren. Allerdings kann diese Erkenntnis 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.

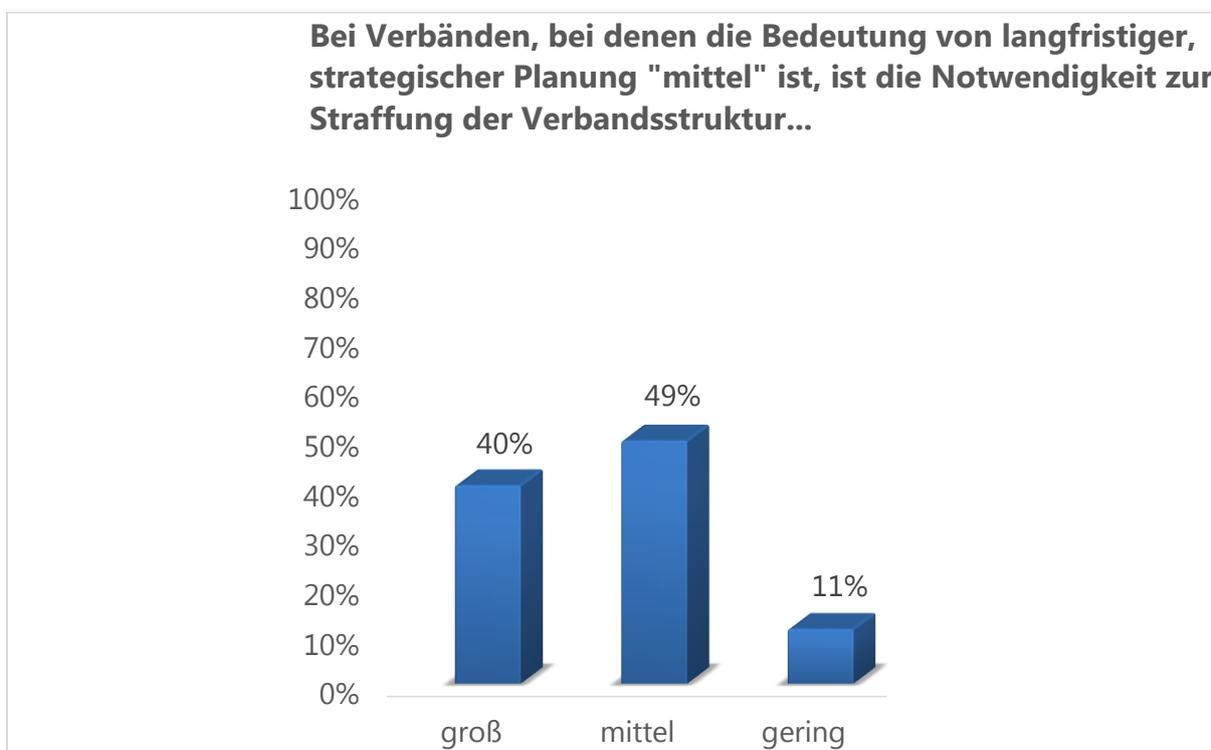
Betreiben Verbände ein intensiveres Qualitätsmanagement, weil sie unter entsprechendem Druck stehen und durch die zum Qualitätsmanagement gehörigen Analysen zu der Erkenntnis gekommen sind, dass organisatorische Straffungen notwendig sind? Es stellt sich jedoch die Frage: Können diese Erkenntnisse wirklich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

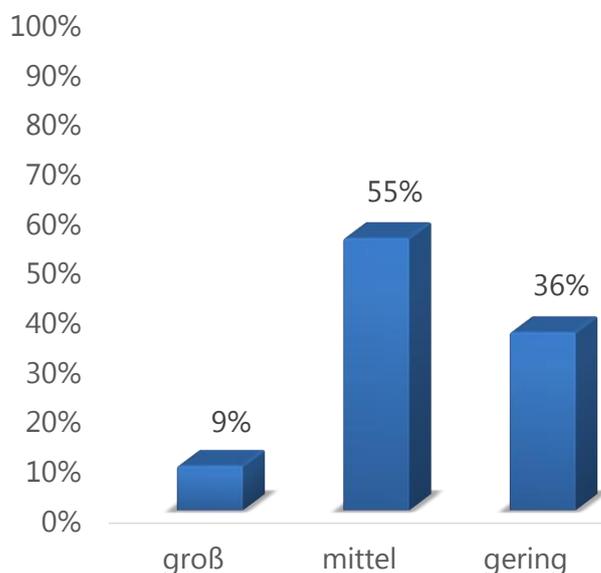
Andererseits wäre es sicherlich unangebracht und vermessen, diesen Anspruch Verbänden ohne Qualitätsmanagement abzusprechen. Eine entsprechende Überprüfung mit selbstkritischem Blick findet zweifellos auch in diesen Verbänden statt. Manchmal hat das Kind auch einfach nur einen anderen Namen, d.h., man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

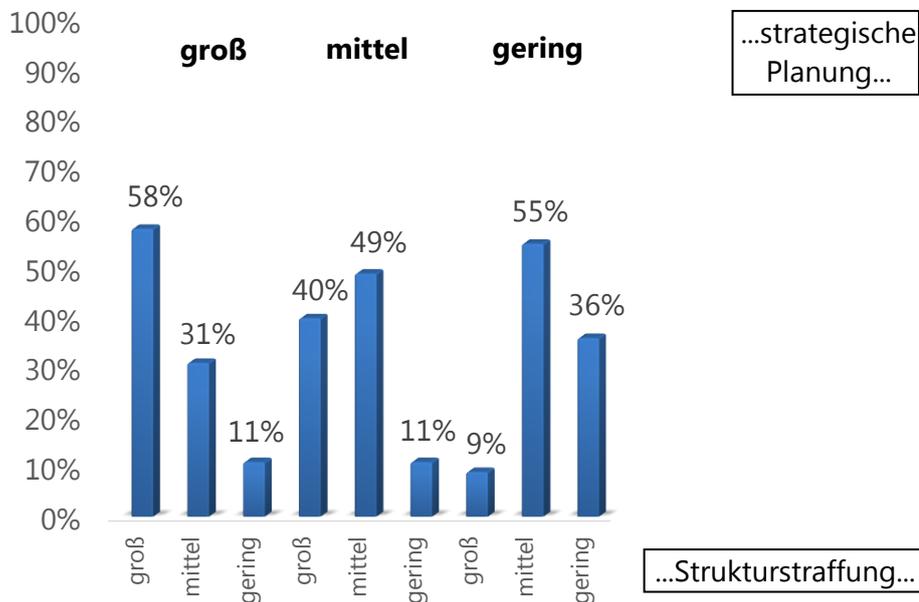
**g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur**



**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...**



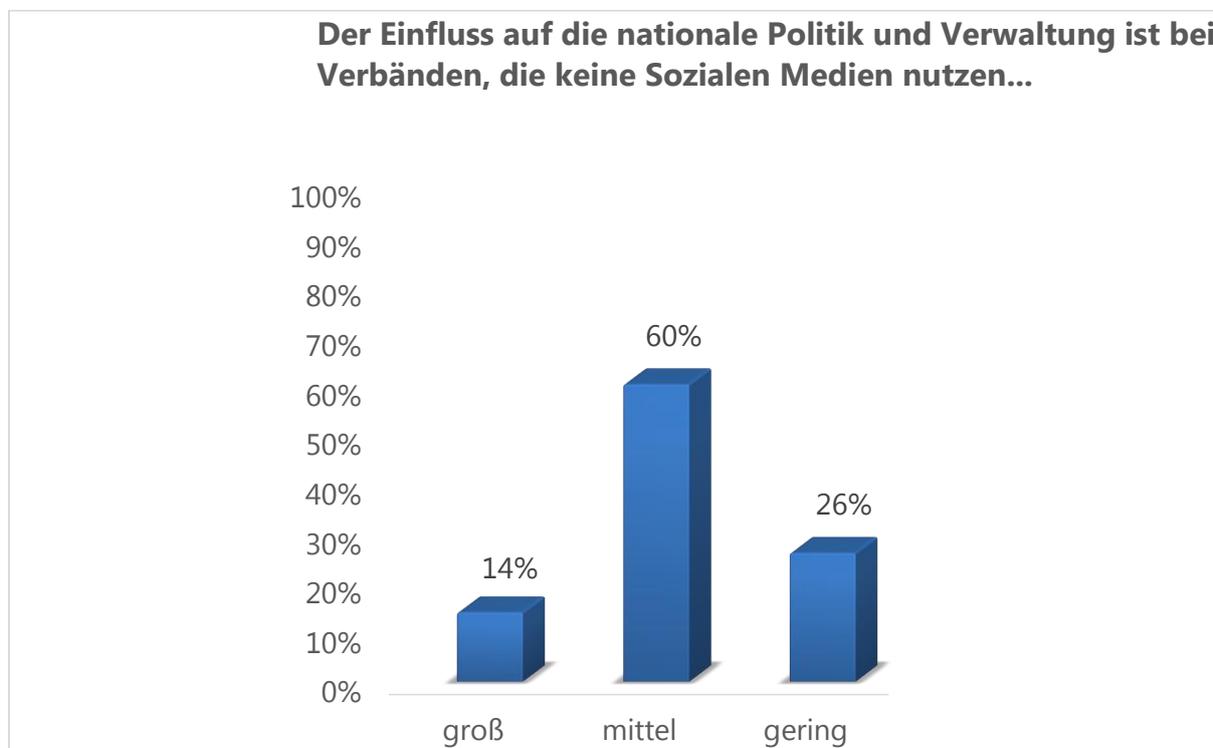
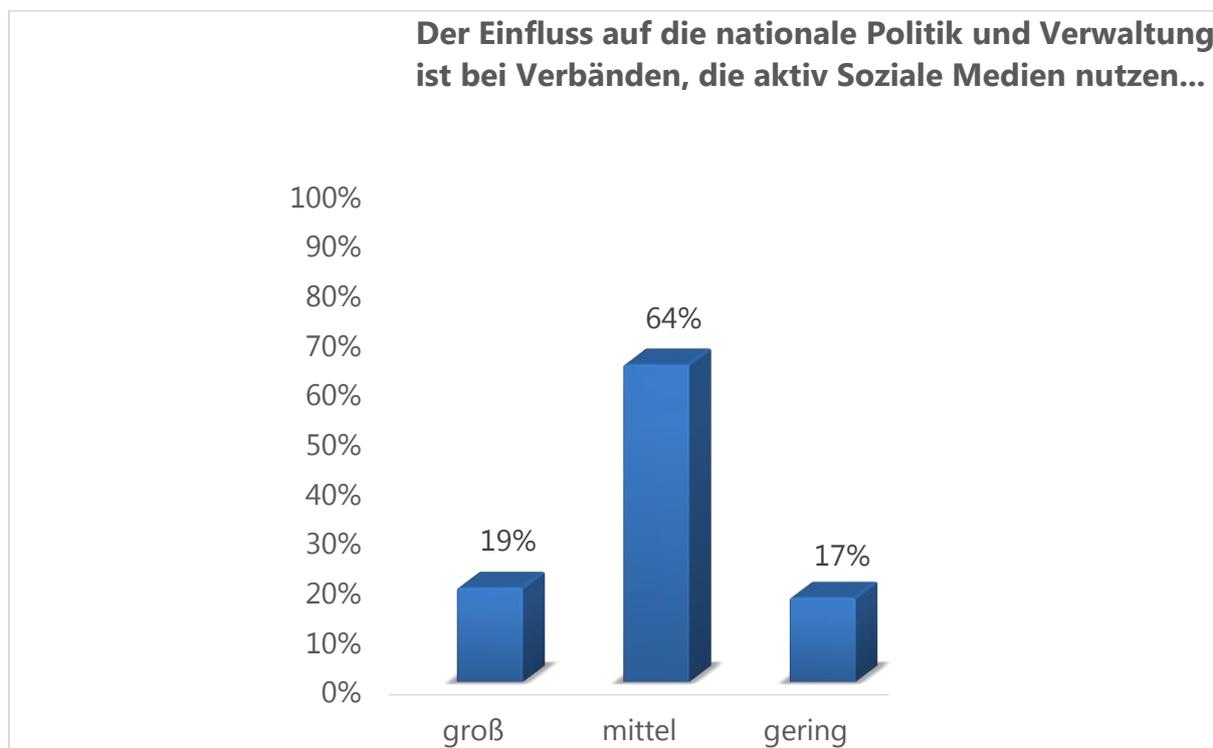
Hinsichtlich eines Zusammenhangs zwischen der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und einer Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur lässt sich aufgrund des Zahlenmaterials bemerken, dass bei den Verbänden mit „großer“ und „mittlerer“ Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung jeweils 89% 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 58% einen erheblich höheren Wert bei der „großen“ Notwendigkeit zur Strukturstraffung erreichen als Verbände, die einer langfristigen strategischen Planung eine „mittlere“ Bedeutung zumessen, mit lediglich 40% und ihren Schwerpunkt eher bei einer „mittleren“ Notwendigkeit zur Strukturstraffung haben.

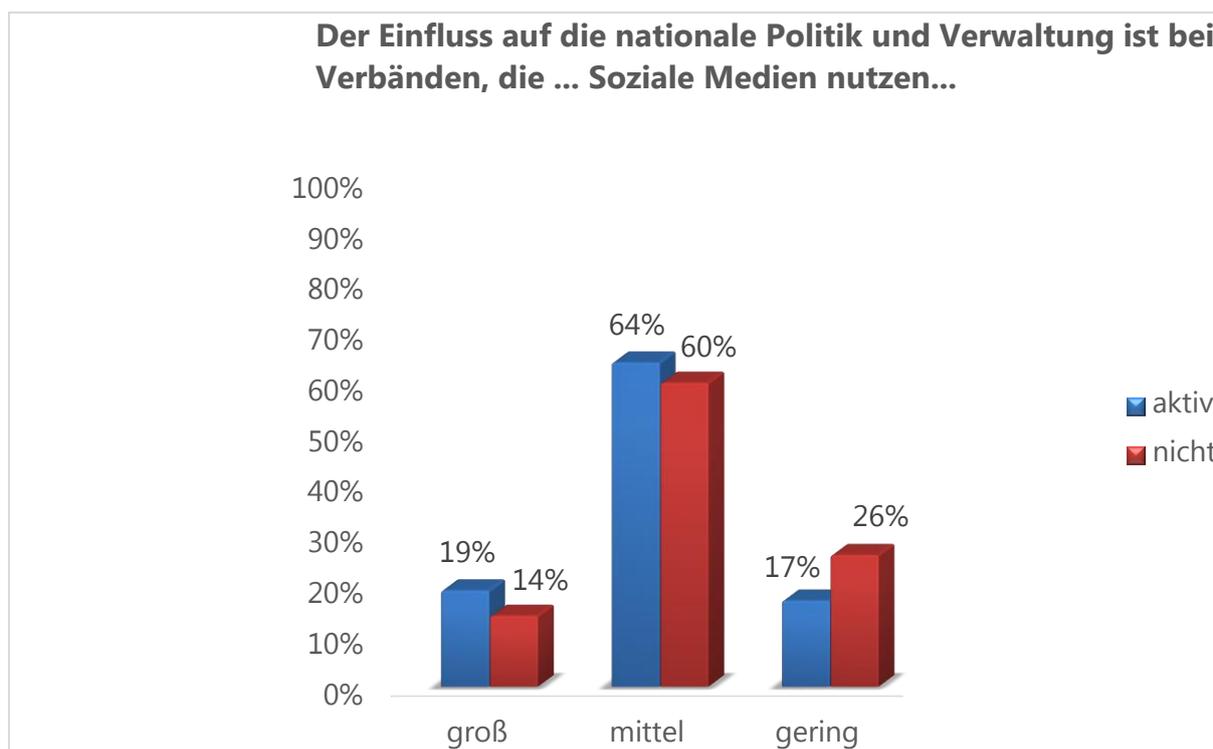
Ganz anders stellt es sich bei den Verbänden dar, die einer langfristigen, strategischen Planung nur „geringe“ Bedeutung beimessen. Hier sind es nur 9%, die dafür eine „große“ Notwendigkeit sehen, was eine Halbierung des Wertes darstellt, und 55% der Verbände geben an, nur „mittleren“ Strukturstraffungsbedarf zu haben. Allerdings geben 36% an, einen „geringen“ Bedarf zur Straffung der Verbandsstruktur zu haben. Hierfür könnte es zwei Erklärungen geben: Entweder diese Verbände betreiben keine strategische Planung und erkennen dadurch auch ihren Bedarf an Strukturstraffung nicht so deutlich – keine Planung, kein Problem – oder sie haben gerade erst eine strategische Planung durchgeführt und daraus resultierend eine erfolgreiche Strukturstraffung vorgenommen. Getreu dem Motto: Honi soit qui mal y pense, nehmen wir einmal das Beste an.

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

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 Sozialen Medien und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung***





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

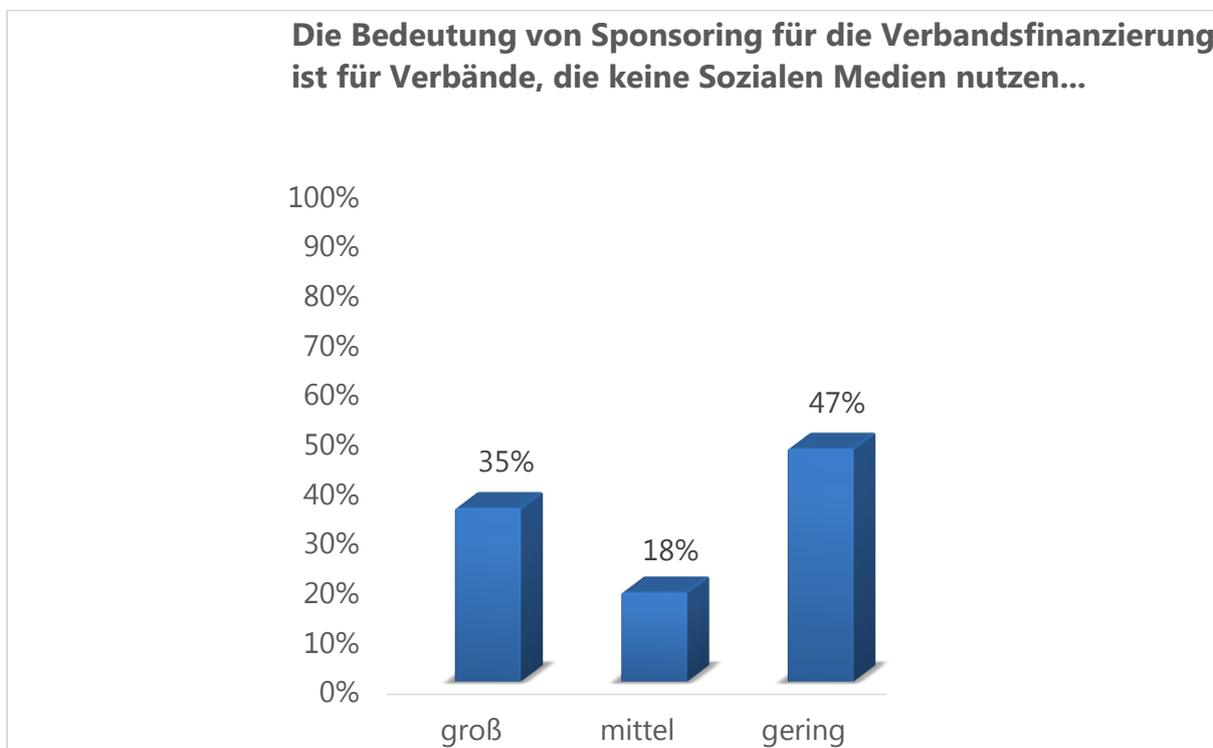
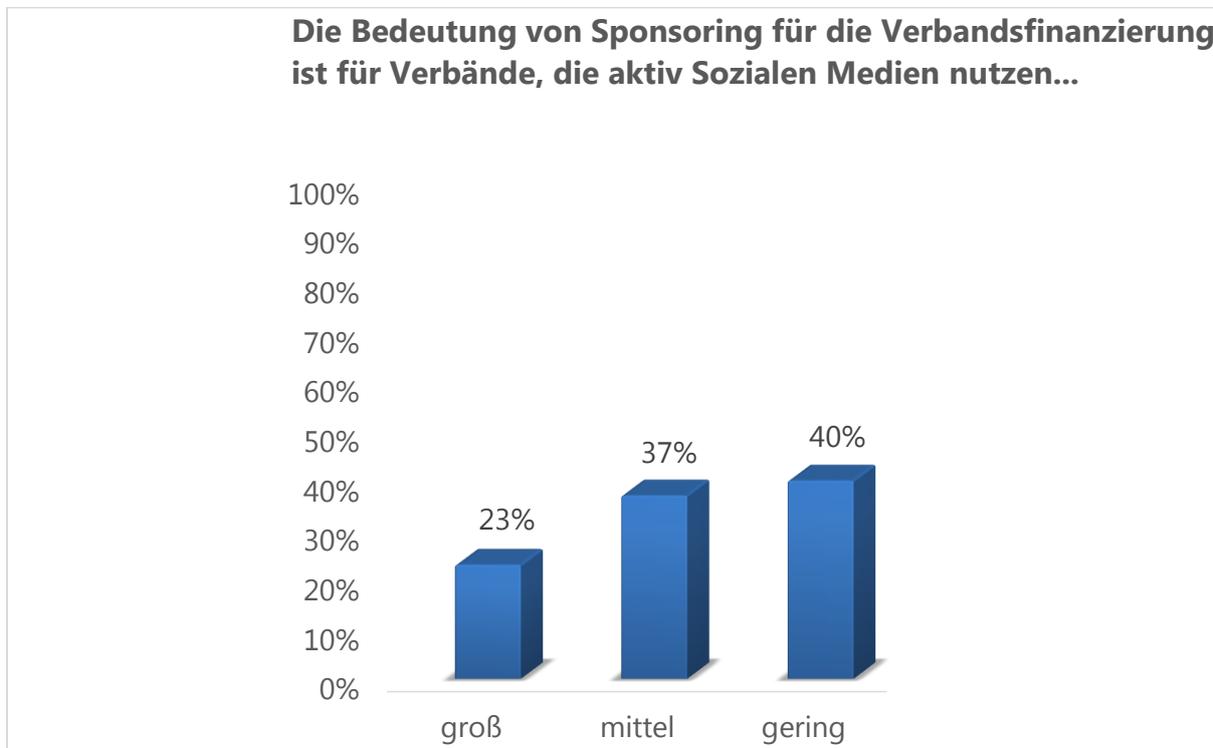
Die höchsten Werte liegen im „mittleren“ Einflussbereich mit 64% bei aktiven und 60% nicht aktiven Verbänden. Was ungefähr den Ergebnissen des Vorjahres entspricht.

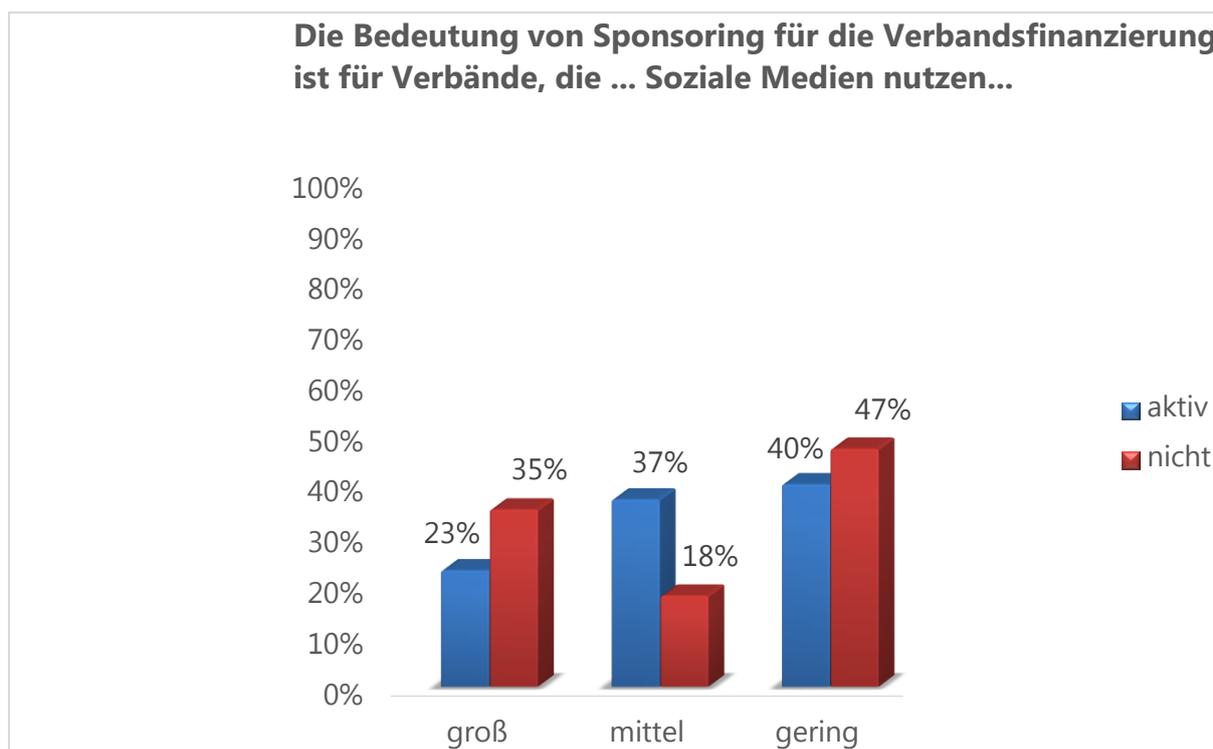
Insgesamt scheint die Nutzung von Sozialen Medien sich nicht bemerkenswert auszuwirken, obwohl Verbände, die in diesem Bereich aktiv sind, erreichen mit 19% einen höheren Wert, als die die nicht aktiv sind und nur 14% erreichen.

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

Es stellt sich allerdings die Frage: spricht dies gegen die Qualität der verbandlichen Strategien zur Nutzung der Sozialen Medien?

***i) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung***





Bei dieser Frage ergibt sich in diesem Jahr ein komplett anderes Bild als im vergangenen Jahr. Entsprachen 2018 die Werte der Annahme: eine aktive Nutzung der Sozialen Medien führt zugleich zu einer größeren Bedeutung des Sponsorings. Was darauf schließen ließ, dass Sponsoren erfolgreich in die Strategie zum Einsatz Sozialer Medien eingebunden wurden.

In diesem Jahr scheint dies nicht der Fall zu sein. Die Bedeutung des Sponsorings ist nicht größer, wenn der Verband die Sozialen Medien aktiv nutzt. Dies ist lediglich bei Verbänden mit einer „mittleren“ Bedeutung des Sponsorings so.

Betrachtet man die Zahlen bei einer „großen“ Bedeutung von Sponsoring, so sieht man, dass es mit 23% bzw. 35% einen deutlichen Unterschied zwischen aktiven und nicht aktiven Verbänden gibt. Allerdings umgekehrt als zu erwarten wäre. Für in den Sozialen Medien aktive Verbände ist Sponsoring nicht in erheblichem Maße von „großer“ Bedeutung.

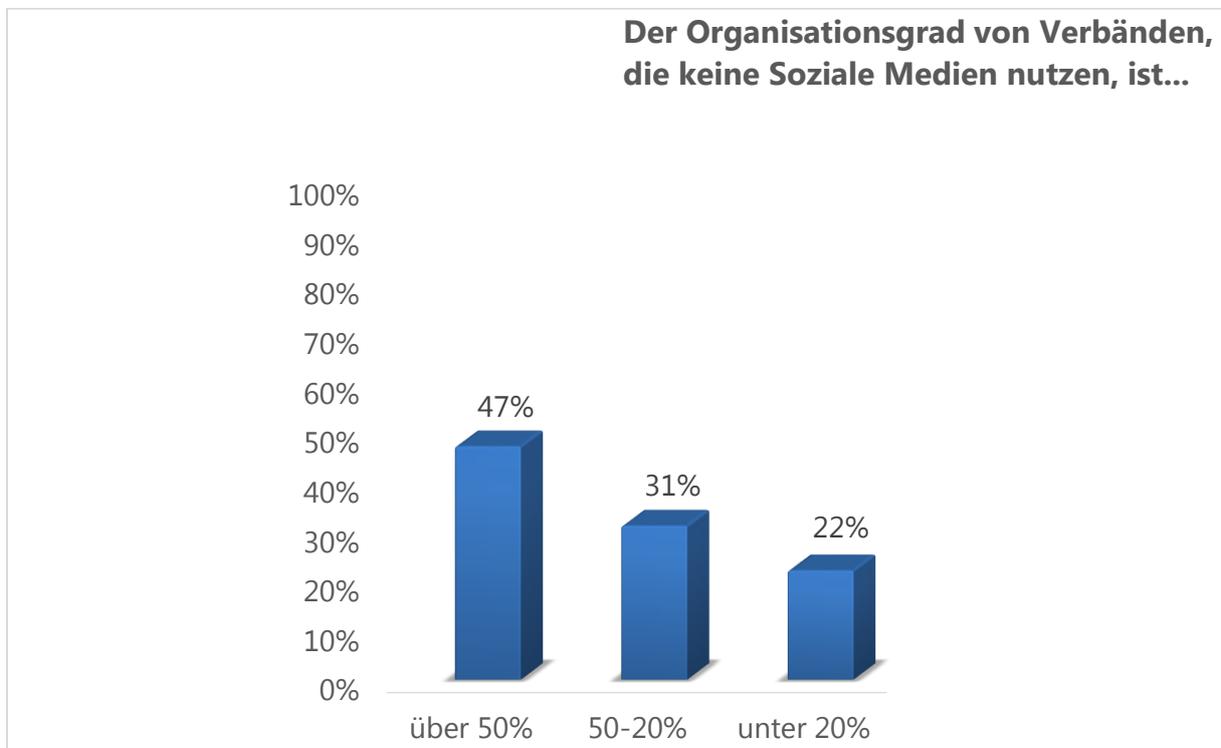
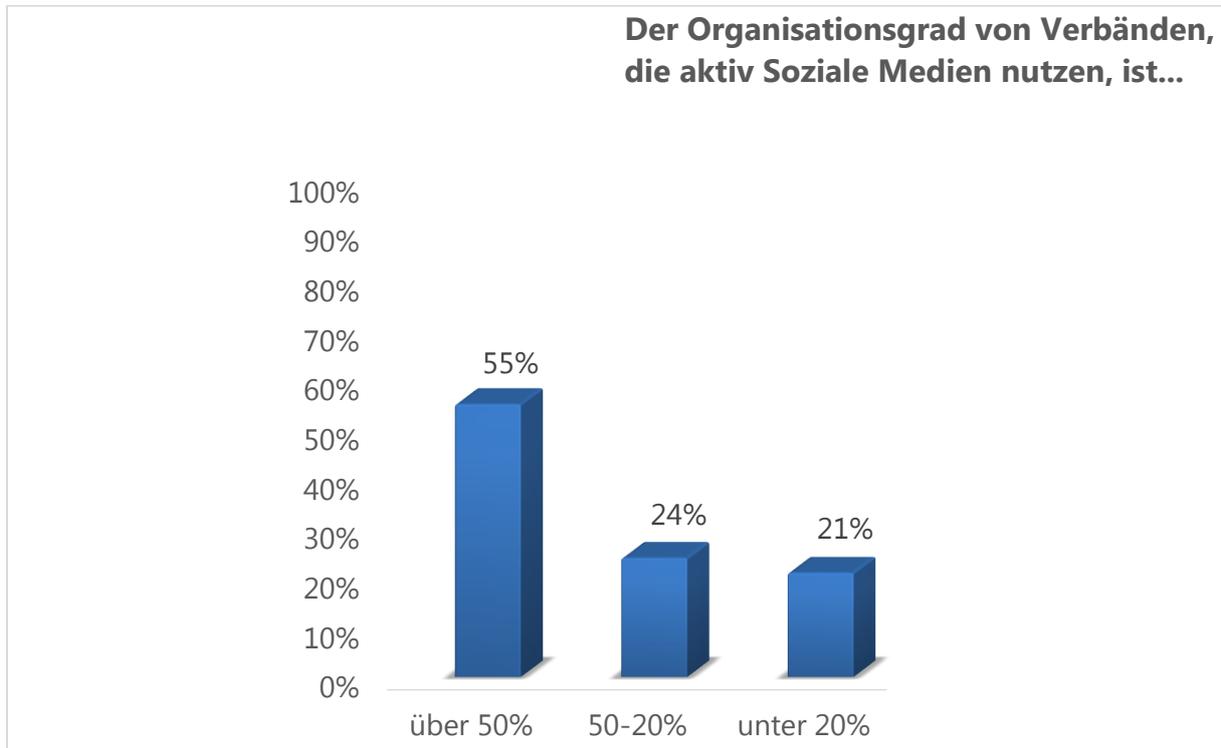
Anders sieht es in der Kategorie einer „mittleren“ Bedeutung des Sponsorings aus, hier liegen Verbände, die aktiv Soziale Medien nutzen wieder mit 37% zu 18% klar vorne.

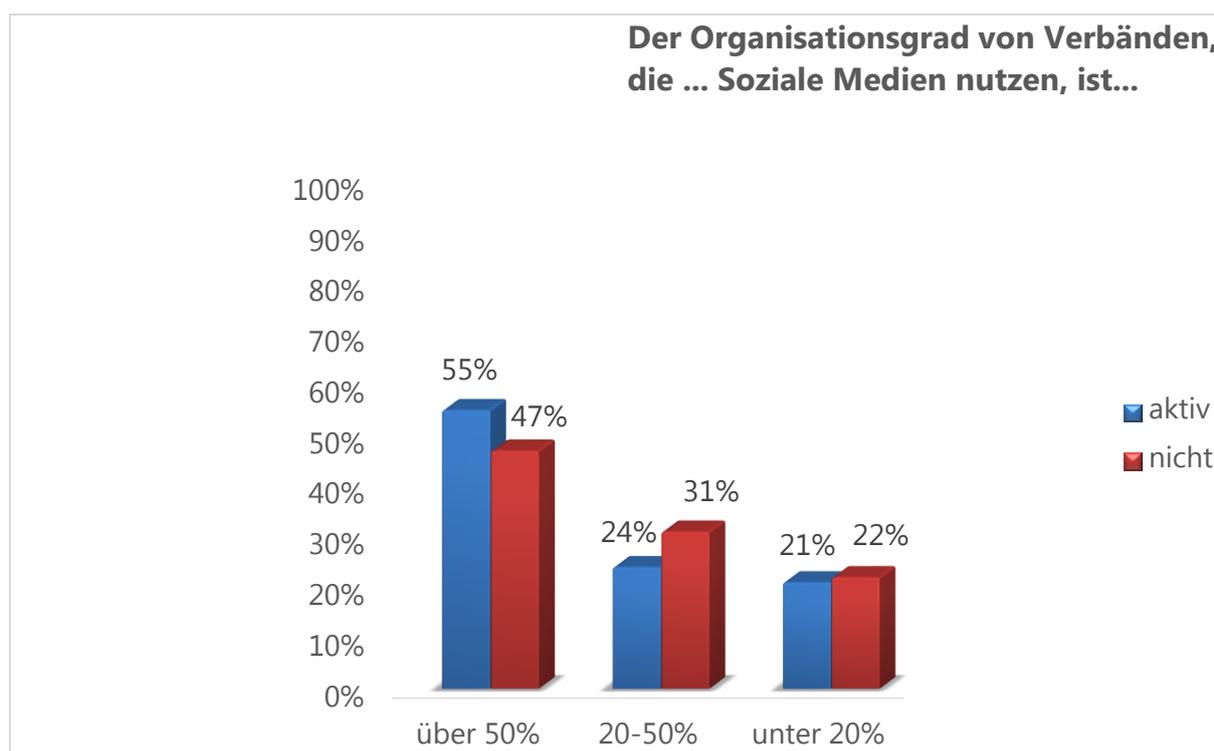
Wieder zurück drehen sich die Zahlen bei Verbänden, bei denen Sponsoring eine „geringe“ Rolle spielt. Hier ist erreichen in den Sozialen Medien aktive Verbände mit 40% einen niedrigeren Wert als nicht aktive mit 47%, was den Annahmen entspricht.

Die Sozialen Medien spielen gesamtgesellschaftlich eine immer wichtigere Rolle für Kommunikation, Werbung und somit auch für Sponsoren.

Der Trend, der sich bereits in anderen Bereichen unserer Gesellschaft und Wirtschaft klar durchgesetzt hat, wird auch bei den Verbänden deutlich, wenn auch in diesem Jahr schwächer als angenommen. Bei potenziellen Sponsoren konnte Interesse an eine Einbindung in den Einsatz von Sozialen Medien von Verbänden geweckt werden, ist aber offensichtlich noch ausbaufähig. Größeres Entwicklungspotenzial ist vorhanden, das von den Verbänden erschlossen werden sollte.

**j) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Organisationsgrad der Verbände**





Hier lassen sich wie bereits in den Vorjahren kaum wirklich übermäßig relevante Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen erkennen. Die Verbände aller Organisationsgrade haben nur geringe Unterschiede oder fast gleich große Anteile von Soziale Medien „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 gut die Hälfte (55%) Soziale Medien (+6%), dies tut immerhin noch ein Viertel (-10%) der Verbände mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ und bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“ liegt der Wert nur noch bei 21% (+4%). Aktuell sieht es so aus, als wenn sich die mittelgroßen Verbände etwas mit der Nutzung der Sozialen Medien zurückhalten. Daraus allerdings bereits Rückschlüsse zu ziehen, wäre sicherlich verfrüht. Es bleibt eher abzuwarten, ob sie daraus in den nächsten Jahren ein aussagefähiger Trend entwickelt.

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 2019 Folgendes sagen:

Im Bereich der nationalen Interessenvertretung konnten sich die Werte im vergangenen Jahr leider nicht verbessern, im Gegenteil er sank sogar leicht ab (-2%). Lediglich 17% der Verbände sind der Meinung, einen „großen“ Einfluss im, Rahmen ihres Lobbyings ausüben zu können. Insgesamt scheinen Verbände aber einen zumindest hinreichenden Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung zu haben, denn nur 20% beurteilen ihren Einfluss als „gering“.

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.

Weiterhin hoch ist hingegen das Interesse an einer Beteiligung bei den jeweiligen europäischen Dachverbänden. Lediglich für 12% ist diese von „geringem“ Interesse, was genau dem Stand von 2018 entspricht. Allerdings schwächte sich die „große“ Bedeutung leicht ab (-4%). Interessant ist, ob sich dieser Trend weiter schleichend fortsetzt, wie die vergangenen Jahre. Immerhin war der Wert hier 2008 bei 64% und liegt nun nur noch bei 56%.

Nach der erstaunlichen Verbesserung 2017 und einer Stabilisierung hat sich die finanzielle Situation der Verbände 2019 geringfügig verschlechtert. Nach wie vor ist die finanzielle Lage in den Verbänden insgesamt verhalten positiv. Nur rund ein Drittel der Verbände gaben an, „großen“ finanziellen Herausforderungen gegenüber zu stehen. 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 zentral positionieren kann. Jedoch ist 2019 weiterhin deutlich zu erkennen, dass sich die Verbände verstärkt um eine Diversifikation ihrer Finanzquellen bemühen und andere Instrumente zur Verbandsfinanzierung in stärkerem Maße nutzen.

Nach einem deutlichen Rückgang von auf 75% im Jahr 2018, tragen in diesem Jahr vor allem Mitgliedsbeiträge 93% nach wie vor massiv zur Verbandsfinanzierung bei, was bei beitragsfinanzierten Organisationen aber auch nicht weiter verwunderlich ist.

Seit 2016 erfahren Fördermittel eine deutliche Aufwertung als Finanzierungsinstrument, auch wenn es 2019 eine unwesentliche Abschwächung gab. Zwar sind Fördermittel immer noch für die Hälfte 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 durch die verstärkte Nutzung von Fördermitteln bedingt sein.

Gleiches gilt für Dienstleistungen gegen Entgelt, die sich weiter positiv entwickeln, wenngleich auch nicht mehr ganz so stark wie in den letzten Jahren. Ihre Bedeutung verlagert sich von einer „großen“ hin zu einer „mittleren“ Bedeutung. Knapp zwei Drittel der Verbände misst ihnen aber eine wichtige Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung bei. Sie haben damit einen durchaus relevanten Platz unter den Finanzierungsinstrumenten eingenommen, wobei die Werte seit einigen Jahren stagnieren. Der große Durchbruch bleibt nach wie vor aus.

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, dadurch auch bessere Informationen zum Bedarf erhalten und entsprechend maßgeschneiderte Angebote anbieten können. 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 weiterhin von mehr als der Hälfte (59%) genutzt.

Gerade unter dem Motto des „lebenslangen Lernens“ und des Fachkräftemangels, die gesamtgesellschaftlich ständig eine größere Bedeutung erlangen, ist das Potenzial der Verbände in diesem Bereich aber sicherlich trotz positiver Entwicklung noch lange nicht ausgeschöpft. Die Verbände sollten hier unternehmerisch auftreten und ihre fachliche Kompetenz als „unique selling point“, als Alleinstellungsmerkmal nutzen.

Das Thema „Sponsoring“ erreicht in diesem Jahr ähnliche Werte, nachdem es 2018 eine erhebliche Steigerung erfahren hatte. Zwar hat es zwar immer noch für 42% nur eine „geringe“ Bedeutung, was aber einen kontinuierlichen Rückgang seit 2008 von bemerkenswerten 22% darstellt!

Langsam, aber sicher scheinen sich die Verbände diesem zugegeben nicht ganz einfachen Thema zu nähern. Sponsoring ist nun allerdings auch ein Instrument, das zwar Vorteile, aber eben auch einige Gefahren in sich birgt. Die Verbände könnten immer noch von Sponsoring absehen, da ihnen dieses als zu großes Arbeitsfeld oder zu risikobehaftet erscheint. Auch geben sich die Unternehmen in immer größerem

Maße Compliance-Regelungen, die das Sponsoring deutlich stärker reglementieren und die Arbeit für Verbände bei der Suche nach Sponsoren eben nicht gerade einfacher macht. Auf alle Fälle ist Sponsoring kein Instrument, das mal so eben nebenbei geplant und eingesetzt werden kann. Nichtsdestotrotz hat sich das Sponsoring einen festen Platz im Mix der Finanzierungsinstrumente erkämpft.

Beim Organisationsgrad der Verbände haben sich die Werte wieder klar verbessert. Gut die Hälfte der Verbände (53%) einen Organisationsgrad von „über 50%“ verzeichnen. Gleichzeitig ist hier der Wert jedoch auch bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“ leicht um +3% angestiegen. 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 87% der Verbände angeben, dass diese von „großer“ oder „mittlerer“ Bedeutung sind, tragen sie lediglich bei 59% 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 2019 erneut deutlich zu. Mit 54% erreichte die „große“ Bedeutung hier einen neuen Höchstwert, was besonders deutlich macht, wie sehr sich die Verbände in der Verantwortung sehen, in ihrem Sektor oder ihrer Branche die Qualität zu sichern und auszubauen.

Das Thema von Qualitätsmanagement in Verbänden unterliegt seit Jahren einem leichten Auf und Ab. Zurzeit nimmt seine Bedeutung wieder ab, wenn auch nur minimal. Nur ein Drittel der Verbände kann sich für das Thema richtig begeistern, was eine Abnahme von -2% ausmacht, wobei sich die Zahl derer, für die es nur eine „geringe“ Bedeutung hat, um eben diese 2% angestiegen 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 reale 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 immer noch ein, wenn nicht der zentrale Bereich für Verbände. Die Werte sind im Bereich der „großen“ Bedeutung um +9% erheblich angestiegen. Zwei Drittel der Verbände nutzen eine langfristige, strategische Planung als relevantes verbandliches Managementinstrument. 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 5%, was ein neuer Tiefststand ist. 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 ebenfalls wieder eines der wichtigsten Themen für Verbände, obwohl viele Verbände bereits seit Jahren immer wieder Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt haben. Für die Hälfte ist die Straffung der Verbandsstruktur aktuell ein sehr wichtiges Thema. Lediglich für 12% besteht eine „geringe“ Notwendigkeit, was einen neuen Tiefststand markiert.

Obwohl der finanzielle Druck bei vielen Verbänden weiter 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. Verstärkt dürfte hier auch die schnelle Weiterentwicklung der Kommunikationstechnologien eine Rolle spielen, die sich durchaus auch auf die Verbandsstrukturen auswirken und immer stärker berücksichtigt werden müssen.

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, die Werte sind mit denen aus dem Vorjahr identisch.

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.

Soziale Medien wie Facebook, Twitter, Instagram, Xing u.a. spielen in der Kommunikationsstrategie der Verbände eine immer wichtigere Rolle. Wie zu erwarten kam es zu einer weiteren, deutlichen Steigerung bei den aktiven Nutzern der Sozialen Medien um 6% auf nun 74%, 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 einem Viertel abgelehnt wird, aber diese Zahl der verbände reduziert sich seit Jahren kontinuierlich. Allerdings haben sich auch eine Reihe von Verbänden bewusst gegen eine Nutzung dieser Kommunikationswege entschieden. Trotz einer ständig steigenden Digitalisierung auch der Verbandswelt, wird es immer einen gewissen Anteil von Verbänden geben, die dieses Kommunikationsinstrument für sich aus guten Gründen 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 Sozialen 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 2019 teilnehmenden Verbände. Doch trotz dieser breiten Fächerung zeigen sich auch bei diesem Verbände-Barometer gewisse 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.