

# 20. Verbände-Barometer 2022

Ergebnisse einer Umfrage unter deutschen Verbänden im November 2022

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 info@2K-verbandsberatung.de

© 2K-verbandsberatung Seite 1 / 123

# I. Inhaltsverzeichnis

Verbände-Barometer 2022 I. Inhaltsverzeichnis	1 2
II. Einleitung	5
III. Einzelergebnisse	7
<ul> <li>a) Der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021</li> </ul>	7
b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	9
c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	11
d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	13
e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2022 sowie	15
f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	17
g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	20
h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	22
i) Der Organisationsgrad 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021 j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld 2022	25
	28
	30
Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	32
9	34
n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021	36
o) Die aktive Nutzung von Sozialen Medien wie Facebook, Twitter, Instagram, Xing, als Kommunikationswege 2022 sowie im Vergleich zu 2015, 2018 und 2021	38
Sonderfragen zu Auswirkungen der Covid-19-Pandemie und des Ukraine-Krieges sowie der Energiekrise auf die Verbandsarbeit	- 0
p) In welcher Form führen Sie Ihre Mitliederversammlung durch? Sowie im	41

© 2K-verbandsberatung Seite 2 / 123

q) Bestehen (weiterhin) finanzielle Engpässe durch Einnahmenrückgang und/oder erhöhte Ausgaben? Sowie im Vergleich zu 2021	r 44
r) Hat die durch den Ukraine-Krieg und die Energiekrise ausgelöste, aktuelle wirtschaftliche Lage zu einem Rückgang der Mitgliederzahl Ihres Verbandes gefül	hrt? 46
IV. Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände	47
<ul> <li>a) Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände</li> <li>b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen</li> </ul>	
europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten nach dem Organisationsgrad der Verbände	າ, 50
c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	53
d) Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	56
e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	59
f) Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	62
g) Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbande	65
h) Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	69
i) Vergleich der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen nach dem Organisationsgrad der Verbände	73
j) Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements nach dem Organisationsgrad der Verbände	76
k) Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung nach dem Organisationsgrad der Verbände	79
I) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung nach dem Organisationsgrad der Verbände	82
V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen	85
a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung	ng 85
b) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung	88
c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierur und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die	ng
Verbandsfinanzierung	92
d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzieru und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung	ng 95

© 2K-verbandsberatung Seite 3 / 123

e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzieru	
und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur	98
Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des Qualitätsm	anagements
und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur	101
Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristige	er,
strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der	
Verbandsstruktur	105
Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Med	dien
und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung	109
Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Med	dien
und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung	112
Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Med	lien
und dem Organisationsgrad der Verbände	115
. Fazit	117

© 2K-verbandsberatung Seite 4 / 123

#### 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 2022.

Selbstverständlich steht es auch allen anderen Verbänden offen, sich daran zu beteiligen. Wir freuen uns über jeden Teilnehmer.

Gefragt wurde nach Bewertungen zu Fragen des Verbandswesens für das Jahr 2022. Es handelt sich bei den Fragen um die gleichen wie im letzten "Verbände-Barometer". Jedoch haben wir aufgrund der andauernden besonderen Situation erneut einige Fragen zu Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Verbandsarbeit hinzugefügt.

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 2022, sondern auch die Zahlen aus 2016, 2019 und 2021 zum Vergleich gegenübergestellt.

Sollten Sie Interesse an noch älteren Zahlen haben, können Sie diese den Verbände-Barometern der entsprechenden Jahre entnehmen, die auf unserer Internetseite zum kostenlosen Download bereitstehen.

Hierbei berücksichtigen Sie bitte, dass die Prozentzahlen eingeschränkt vergleichbar sind, da zwar nicht exakt die gleiche, aber doch ähnliche Zahl an Verbänden in den 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.

Wir danken allen Mitarbeitern der Verbände, die sich die Mühe gemacht haben, die Fragen 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.

© 2K-verbandsberatung Seite 5 / 123

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.

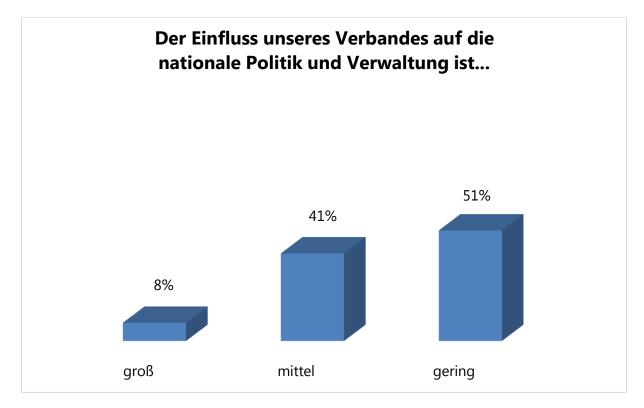
Wie bereits in den vergangenen Jahren haben wir auch dieses Jahr nicht nur Wirtschaftsverbände befragt, sondern auch Verbände aus den Bereichen: Sport, Wissenschaft, Kultur und Soziales.

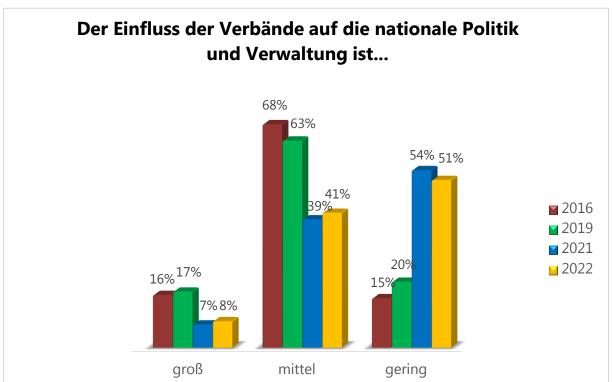
Ihre 2K-verbandsberatung Karen Konopka & Heiko Klages

© 2K-verbandsberatung Seite 6 / 123

## III. Einzelergebnisse

#### a) Der Einfluss der Verbände auf nationale Politik und Verwaltung 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 7 / 123

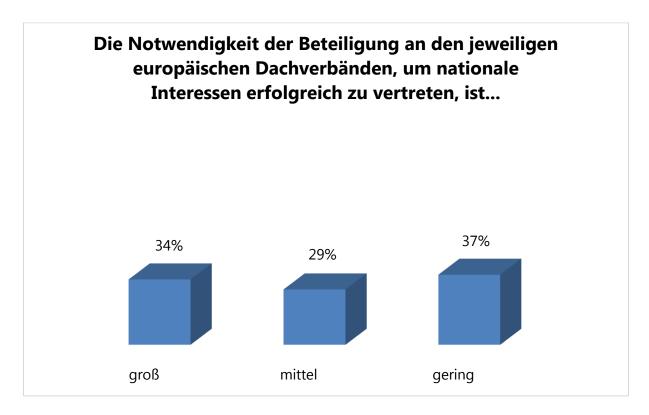
Generell ist die Interessenvertretung eine der wichtigsten Aktivitäten der Verbände. Aktuell bewerten allerdings nur noch 8% ihren Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung als "groß", was nur ein minimaler Anstieg von +1% ist. Somit konnte der Tiefststand von 2021 mit 7% nicht überwunden werden. Erinnern wir uns: der Wert lag 2004 noch bei 32%! Auch die Zahl der Verbände, die ihren Einfluss auf die nationale Politik als "mittel" einstufen, konnte sich lediglich um +2% auf 41% erholen. Nach wie vor bewerten 51% (-3%) ihren Einfluss als "gering", so schlecht schätzten 2004 lediglich 15% der befragten Verbände ein. Innerhalb der letzten 17/18 Jahre hat sich die Situation offenbar extrem geändert. Auch wenn es wohl so ist, dass gerade bei der Interessenvertretung eine objektive Bewertung des eigenen Einflusses sehr schwierig ist, kann der Wandel nicht ignoriert werden. Der gute Draht und damit einhergehend der fachliche Einfluss der Verbände, ist dahingeschmolzen und das, obwohl Politiker immer wieder hervorheben, dass Verbände und deren fachbezogenes Wissen wichtig und unerlässlich für eine wirtschafts- und gesellschaftsnahe Politik sind. Ebenso wird in der Öffentlichkeit gerne von Deutschland als einem Verbändestaat gesprochen, in dem die Verbände übermäßigen Einfluss auf die Politik nehmen.

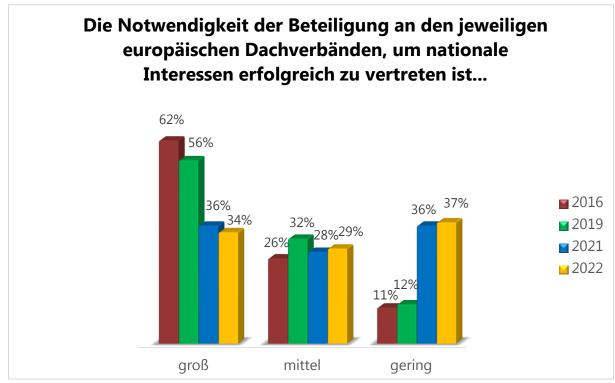
Jedoch fühlt sich gut die Hälfte wenig oder gar nicht berücksichtigt. Dieser Wert war in den vergangenen Jahren immer weiter angestiegen und hat auch jetzt nur minimale Verbesserungen erlangen können. Entsprechend sind die Werte in den beiden anderen Kategorien gesunken. Es kam zu einer massiven Verschiebung bei der Bewertung des Einflusses. Das sich 92% als nicht annähernd angemessen gehört betrachten, sollte für die Politik und Verwaltung ein klares Alarmsignal sein. Dies deutet auf eine Abkopplung von der Wirtschaft sowie Organisationen der Zivilgesellschaft und deren Expertise hin, was sich nur negativ auf die Ergebnisse politischen und verwaltungstechnischen Handelns auswirken kann.

Es stellt sich die Frage: Gibt es eine Diskrepanz zwischen "gefühltem" und "realem" Einfluss, in der jeweiligen Wahrnehmungen zu diesem Thema? Was wäre ein anzustrebender Wert? Ein starker oder eher ein gemäßigter Einfluss? Darüber ließe sich sicherlich diskutieren. Sicher ist jedoch, dass es nicht förderlich ist, wenn mehr als die Hälfte der Verbände nicht angemessen Einfluss auf politische und gesellschaftliche Entscheidungen haben. Die fachliche Expertise der Verbände ist unerlässlich für eine umfassende Meinungsbildung. Die aktuelle Situation ist mit Sorge zu betrachten. Es bleibt jedoch abzuwarten, ob sich die Lage verfestigt oder, ob es sich um ein zeitlich begrenztes Phänomen handelt, vielleicht auch bedingt durch die Covid-19-Krise und den Ukraine-Krieg, einhergehend mit der Energiekrise und die daraus resultierenden Maßnahmen, die einzelne Bereiche sehr hart getroffen haben, ohne dass diese dabei angemessen beteiligt worden sind oder auch beteiligt werden konnten.

© 2K-verbandsberatung Seite 8 / 123

#### b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 9 / 123

Hier setzte sich der Trend, wenn auch nur in geringem Maße, fort. Die signifikante Verschlechterung wird deutlich, vergleicht man die Zahl aus 2016. Hier gaben noch 62% der Verbände an, dass die Notwendigkeit, sich an den jeweiligen europäischen Dachverbänden zu beteiligen, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können, "groß" ist. Hiervon geht nun nur noch ein Drittel (34%) aus, was ein weiterer Rückgang um -2% ist.

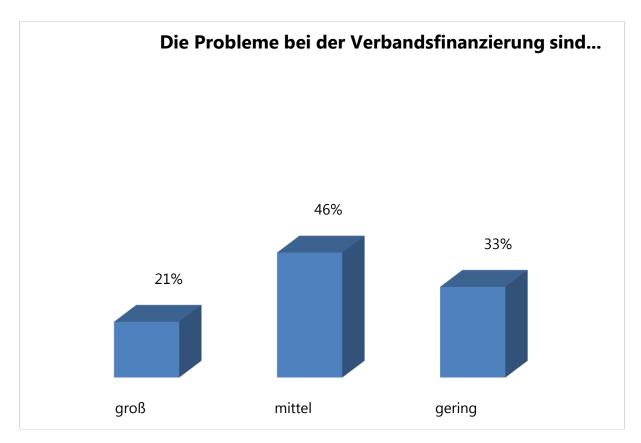
Der Wert derer, für die dieses Thema nur von "mittlerer" (29%) Bedeutung ist, stieg um +1%., ebenso bei Verbänden, für die das europäische Thema nur von "geringer" Bedeutung ist, welcher nun mit 37% ebenfalls bei gut einem Drittel liegt.

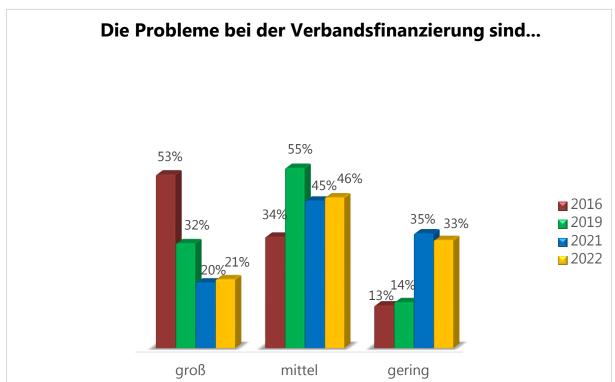
Hier spielen sicherlich die Auswirkungen der Covid-19-Krise und des Ukraine-Krieges auch eine Rolle. Insgesamt sehen in Deutschland die Verbände die europäische Idee zunehmend kritisch oder konzentrieren sich in der aktuellen Lage eher auf die nationalen Belange und Herausforderungen.

Ferner wird es 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 Beteilung auf europäischer Ebene nach wie vor als "gering" angesehen werden.

© 2K-verbandsberatung Seite 10 / 123

#### c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 11 / 123

Bei dieser Frage zeigt sich nach den drastischen Veränderungen 2016, als gut die Hälfte der Verbände "große" finanzielle Probleme hatten, dass nun wie in den vergangenen Jahren eine Fortsetzung der Konsolidierung der Situation erfolgt. Nachdem der Wert bei Verbänden mit "großen" finanziellen Problemen 2016 dramatisch auf 53% angestiegen war, fiel dieser 2021 ebenso massiv auf 20%. In diesem Jahr blieb die Zahl mit 21% (+1%) nahezu identisch. So gut war die Situation noch nie zuvor.

Identisch zeigt sich die Entwicklung bei Verbänden mit "mittleren" Problemen, deren Wert nun bei 46% liegt (+1%).

Der Wert bei Verbänden mit "geringen" Finanzierungsproblemen sank entsprechend um -2% auf 33%, was einen nach wie vor erfreulich hohen Wert darstellt.

Aktuell hat fast die Hälfte (46%) der Verbände "mittlere" Probleme bei der Finanzierung, ein Fünftel (21%) bewertet diese als "groß" und ein Drittel (33%) 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 Fördermittel 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.

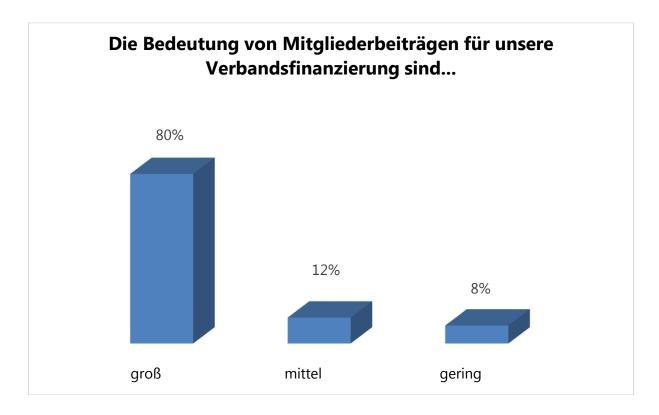
Bemerkenswert ist, dass sich sowohl die Covid-19-Krise als auch der Ukraine-Krieg auch weiterhin anscheinend nicht negativ auf die finanzielle Situation der Verbände ausgewirkt hat. Vielleicht wird die wichtige Rolle der Verbände und deren Unterstützung im Rahmen der Krisen deutlicher als je zuvor wahrgenommen.

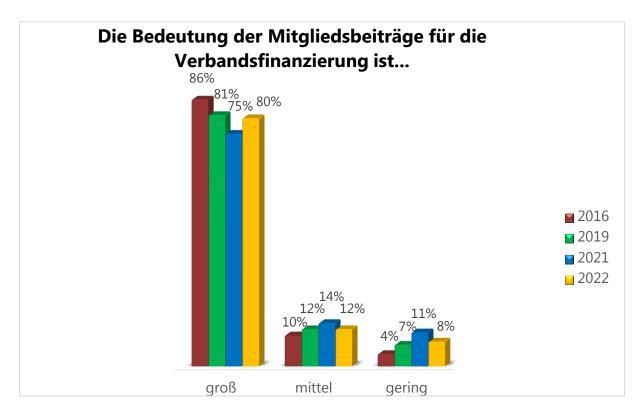
Die Gründe sind vielfältig, wichtig ist, dass eine sehr erfreuliche Entwicklung bei der finanziellen Situation der Verbände eingesetzt hat, die sich nach 2021 auch 2022 stabilisiert.

Es bleibt positiv festzuhalten, dass sich die finanzielle Situation weiter klar entspannt ist.

© 2K-verbandsberatung Seite 12 / 123

#### d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 13 / 123

Obwohl die Ergebnisse zu dieser Frage über viele Jahre gleichgeblieben waren, gingen sie doch innerhalb von 5 Jahren (2016-2021) um 9% zurück.

Der Wert bei einer "großen" Bedeutung der Mitgliedsbeiträge konnte sich in diesem Jahr um +5% erholen und liegt nun bei 80%, also exakt der gleiche Wert wie 2019. Scheinbar war ihr Bedeutungsverlust nur ein temporäres Tief. Es wird interessant zu beobachten, wie sich die Bedeutung der Mitgliedsbeiträge in den nächsten Jahren entwickelt. Kommt es zu einem erneuten Anstieg oder einem schleichenden Rückgang?

Nichtsdestotrotz sind Mitgliedsbeiträge nach wie vor die wichtigste Einnahmequelle für Verbände und eine tragende Säule bei der Verbandsfinanzierung.

Entsprechend schwanken die Werte in den beiden anderen Kategorien auf 12% (-2%) bei einer "mittleren" und 8% (-3%) bei einer "geringen" Bedeutung.

Auf die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie und des Ukraine-Krieges auf die finanzielle Situation der Verbände wird später noch gesondert eingegangen.

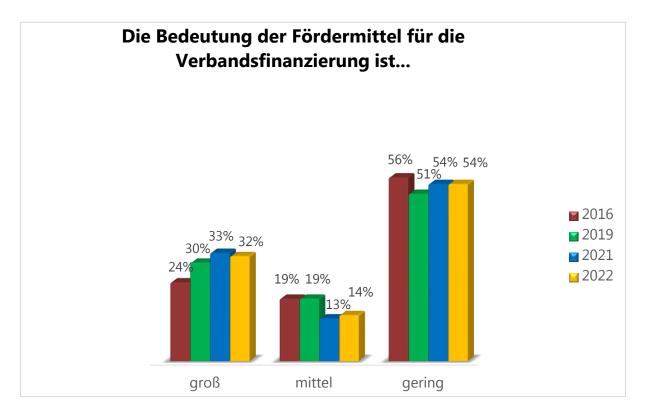
Es stellt sich die Frage, ob die Mitgliedsbeiträge, die eine nach wie vor eine sehr wichtige Rolle bei der Finanzierung von Verbänden spielen, auch entsprechend erhöht werden. Maßstäbe hierfür könnten z.B. jetzt insbesondere die Inflationsrate, Ausgleich sinkender Mitgliederzahlen und sinkender Zinseinnahmen 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.

© 2K-verbandsberatung Seite 14 / 123

#### e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 15 / 123

Die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nahm über Jahre zu, langsam stagnieren die Zahlen jedoch. So sank der Wert einer "großen" Bedeutung im letzten Jahr minimal um -1% und wanderte zu einer "mittleren" Bedeutung (14%), der Wert in der Kategorie einer "geringen" Bedeutung blieb unverändert bei 54%. Die Zahlen blieben im Vergleich zum Vorjahr quasi unverändert.

Immerhin konnten die Fördermittel ihre Position bei der "großen" Bedeutung mit einem Drittel festigen. Was ein über die Jahre eine stetig gewachsene Gruppe von Verbänden darstellt, denen es gelungen ist, Fördermittel signifikant als Finanzquelle zu erschließen und somit stellen Fördermittel einen wichtigen Bestandteil ihrer Finanzen dar.

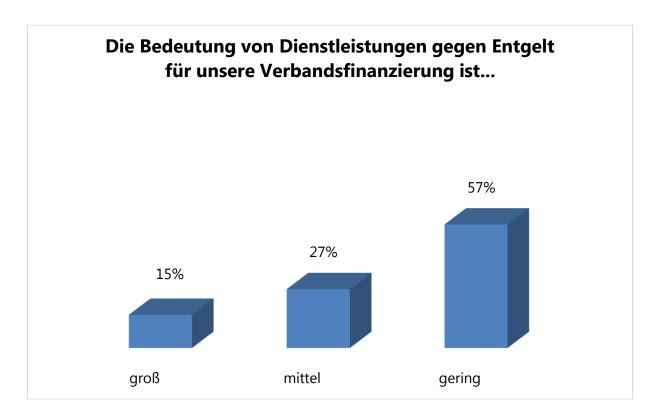
Die Bedeutung der Fördermittel haben sicherlich auch zur Konsolidierung der Finanzsituation bei den Verbänden beigetragen.

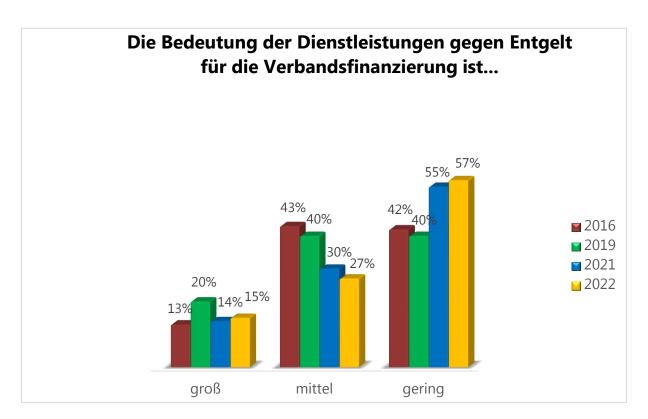
Nichtsdestotrotz bleibt klar, dass die Verbände insgesamt nach wie vor auf Eigeninitiative beim Finanzmanagement setzen anstelle externer Förderung, welche lediglich eine Ergänzung darstellen.

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?

© 2K-verbandsberatung Seite 16 / 123

#### f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 17 / 123

79% der befragten Verbände haben "große" und "mittlere" Probleme bei der Finanzierung, aber nur für 42% sind Dienstleistungen gegen Entgelt von "großer" und "mittlerer" Bedeutung.

Entsprechend der anhaltenden Entspannung bei der finanziellen Situation, haben sich auch bei der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt keine bemerkenswerten Veränderungen ergeben. So bewerten 15% der Befragten ihre Bedeutung als "groß" (+1%) und 27% (-3%) als "mittel". Der Wert bei der "geringen" Bedeutung stieg um +2% auf 57%, was einen recht hohen, sogar leicht ansteigenden Wert darstellt.

Obwohl Dienstleistungen gegen Entgelt seit einigen Jahren stabil als adäquates Mittel zur Steigerung der Einnahmen eingesetzt wurden, können sie sich nicht durchschlagend etablieren. Für gut die Hälfte waren sie 2022 unwichtig bei der Finanzierung des Verbandes und die Zahl steigt.

Dies könnte in der Covid-19-Pandemie und den Auswirkungen des Ukraine-Krieges begründet sein. Allerdings bestehen keine Beschränkungen mehr für Veranstaltungen, die Schwierigkeiten der letzten beiden Jahre können also nicht mehr der Grund hierfür sein. Auch haben viele Verbände die Zeit aktiv genutzt und ihr Angebot an Services umgestellt und bieten diese nun auch verstärkt virtuell an.

Jedoch trifft das Thema Dienstleistungen gegen Entgelt bereits über die Jahre auf geteilte, eher verhaltene Resonanz.

Worin könnte die nach wie vor zögerliche 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 aufwenden zu müssen, um alle Verbandsleistungen nutzen zu können?

Bieten Verbände mit einem höheren Mitgliedsbeitrag ein umfangreicheres Komplettpaket an, welches 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.

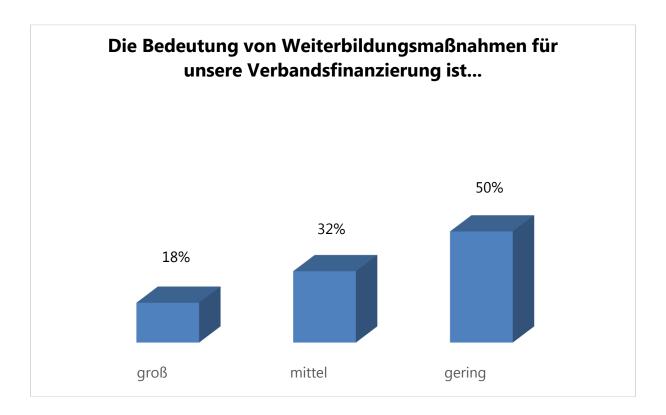
© 2K-verbandsberatung Seite 18 / 123

Interessant wird weiterhin die Entwicklung dieser Zahlen sein. Wird das Erbringen von Dienstleistungen in Präsenz jetzt nach den pandemiebedingten Einschränkungen doch noch wieder für die Verbände bedeutsamer, kann das online-Angebot etabliert oder sogar erweitert werden? Oder versinken sie in der Bedeutungslosigkeit? Da aber zeitgleich auch der eigene Einfluss auf die Politik und Verwaltung zunehmend geringer wahrgenommen wird, d.h. der Erfolg des Lobbyings schlechter eingeschätzt wird, stellt sich die Frage, in welchen Aktivitäten Verbände zukünftig ihre Kernaufgaben und Kompetenzen sehen. Worauf wollen sich Verbände als "Kerngeschäft" konzentrieren, was wird ihre Daseinsberechtigung sein? Hat sich die Haltung der Mitglieder gegenüber ihren Verbänden und damit einhergehend auch die Ansprüche an sie, grundsätzlich verändert? Die nächsten Jahre werden es zeigen.

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.

© 2K-verbandsberatung Seite 19 / 123

#### g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 20 / 123

Lediglich knapp ein Fünftel (18%) der Verbände sehen eine "große" Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen, was ein Rückgang von -5% ausmacht. Der "mittlere" Wert liegt bei 32%, stieg um +3% an und die "geringe" Bedeutung hat eine Steigerung von +2% erfahren und liegt nun bei 50%. Nachdem die Zahlen in den vergangenen Jahren konstant geblieben waren, hat sich nun doch eine erkennbare Veränderung ergeben.

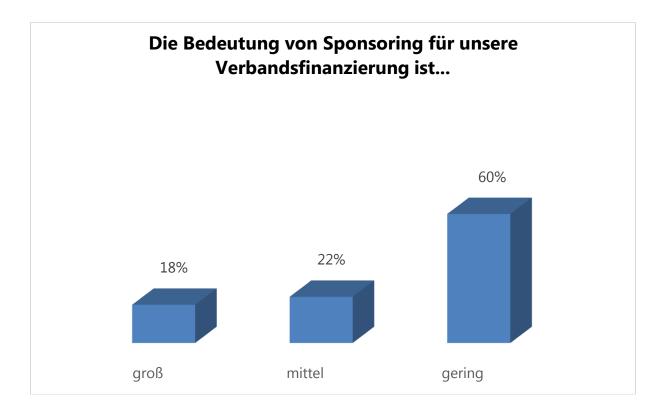
Für die Hälfte der befragten Verbände haben die Weiterbildungsmaßnahmen keine wirkliche Bedeutung. Besonders deutlich ist der Verlust bei der "großen" Bedeutung.

Insgesamt scheinen die Aktivitäten der Verbände hierzu noch stärker zurückgegangen zu sein. Die Frage ist, inwieweit die aktuellen Werte von der Covid-19-Pandemie oder dem Ukraine-Krieg beeinflusst sind oder ob es sich unabhängig davon, um eine generelle Entwicklung handelt. Aufgrund der pandemiebedingten Beschränkungen und Auflagen war es 2021 sicherlich kaum möglich, in größerem Umfang Weiterbildungsmaßnahmen gewinnbringend oder überhaupt durchzuführen – zumindest in Präsenz. Aber diese Beschränkungen sind nach und nach gefallen. Handelt es sich also noch um Nachwirkungen oder um eine grundsätzliche Veränderung? Viele Verbände haben es unter großem Einsatz geschafft, ihre Weiterbildungsangebote in ein virtuelles Format zu übertragen. Dies ist sicherlich nicht für alle Bereiche möglich gewesen, hat aber zumindest Möglichkeiten eröffnet, umfangreichere Angebote anzubieten. Auf alle Fälle scheinen Weiterbildungsmaßnahmen weiterhin nicht maßgeblich zur verbesserten finanziellen Situation der Verbände beigetragen zu haben, da sich deren Bedeutung sogar weiter verringert 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.

© 2K-verbandsberatung Seite 21 / 123

#### h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 22 / 123

Nachdem die Bedeutung des Sponsorings als weiteres Finanzierungsinstrument in den vergangenen Jahren erwartungsgemäß gesunken war, konnten sich die Werte in diesem Jahr immerhin auf fast gleichem Niveau halten, d.h. der Abwärtstrend konnte gestoppt werden.

Bei den Verbänden, für die Sponsoring eine "große" Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung hat, ist der Wert um +1% auf 18% gestiegen.

Bei der "mittleren" Bedeutung mit 22% gab es im Vergleich zum Vorjahr einen minimalen Anstieg von +1%, der Wert bei der "geringen" Bedeutung fiel entsprechend auf 60% (-2%).

Nachdem sich Sponsoring zuletzt als ein Finanzierungsinstrument etablieren konnte, der große Durchbruch dennoch auf sich warten ließ und sich weiterhin die klassischen Finanzierungsinstrumente, wie Mitgliederbeiträge stärker behaupten konnten, kam es seit 2019 zu eklatanten Einbrüchen. Für die überwältigende Zahl von 82% der befragten Verbände ist Sponsoring kein bedeutsames Mittel, um die Verbandsfinanzen zu verbessern.

Was könnten die Gründe hierfür sein?

Ein wichtiger Grund hierfür dürfte nach wie vor die Covid-19-Pandemie und der Ukraine-Krieg mit der damit einhergehenden Energiekrise sein. Viele Unternehmen haben schwer mit den (finanziellen) Auswirkungen zu kämpfen und schränken daher ihre Sponsoringaktivitäten ein. Auf der anderen Seite haben auch die Verbände zurzeit nicht genügend Kapazitäten, um sich ausreichend um Sponsoren zu bemühen, was ein zeitintensives Geschäft ist. Zwar gibt es aktuell keine Beschränkungen mehr für die Durchführung von Events und Schulungen, es könnte sich allerdings noch um Nachwirkungen handeln.

Es gilt also die Entwicklung der Zahlen nach den pandemiebedingten Einschränkungen im Auge zu behalten, um zu überprüfen, ob sich die Bedeutung des Sponsorings wieder verstärkt und somit eine Korrelation bestätigen zu können.

Grundsätzlich stellen sich aber auch folgende Fragen hinsichtlich der Gründe für eine eher mäßige Bedeutung des Sponsorings für Verbände.

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?

© 2K-verbandsberatung Seite 23 / 123

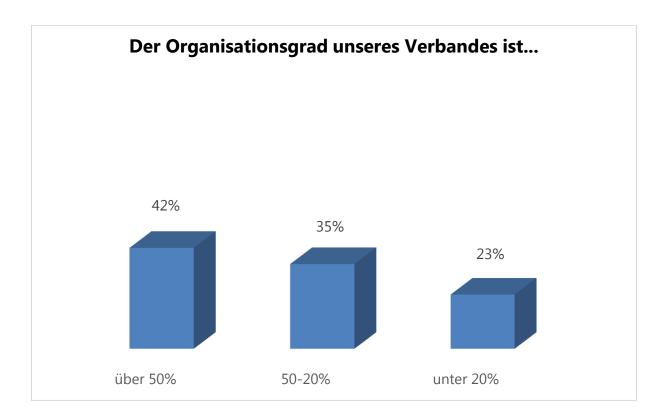
Haben die Verbände schlichtweg ein anderes Selbstverständnis von sich, ihrer Arbeit und ihren Ansprüchen an sich, das sich nicht mit Sponsoring verbinden lässt?

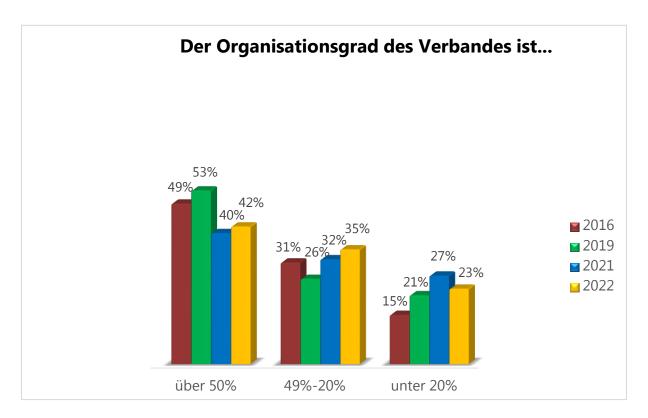
Es sollten die vielfältigen Gestaltungsvarianten des Sponsorings genutzt werden, Beispiele besonders aus angelsächsischen Ländern wie Großbritannien und den USA können als Ideengeber nützlich sein.

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.

© 2K-verbandsberatung Seite 24 / 123

# i) Der Organisationsgrad 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 25 / 123

Nachdem die Zahl der Verbände, die einen Organisationsgrad von über 50% haben 2021 deutlich auf nur noch 40% gefallen war, gab es hier einen leichten Anstieg um +2% auf 42%. Seit Jahren pendelt der Wert der Verbände mit einem Organisationsgrad von "über 50%" um die 50% hin und her. Jetzt ist der Wert jedoch erneut niedriger als sonst.

Die Zahl der Verbände mit Organisationsgrad von "zwischen 49-20%" ist etwas von 32% auf 35% gestiegen (+3%), was damit wieder dem Wert von 2020 entspricht. Die Gruppe "unter 20%" ging entsprechend um -4% auf 23% zurück. Es fanden also nur minimale Verschiebungen statt.

Worauf war der Mitgliederschwund, der noch nicht wieder ausgeglichen werden konnte, zurückzuführen?

Er könnte pandemiebedingt gewesen sein, hielt die Covid-19-Pandemie Wirtschaft und Gesellschaft fest im Griff. Sinkende Umsätze oder Einkommen bei den Mitgliedern könnten zu Einsparmaßnahmen – Kündigungen von Mitgliedschaften – geführt haben. Auch könnten mangelnde Möglichkeiten die Angebote und Vorteile einer Mitgliedschaft nutzen zu können, ebenfalls Gründe für Mitgliederverluste sein. Wie haben die Verbände hierauf reagiert? Ist der leichte Anstieg auf die Entwicklung von Strategien, Mitglieder zu halten bzw. zurückzugewinnen und so den Schwund zu stoppen oder neue Mitglieder zu gewinnen, zurückzuführen oder sind es nur zufällige Änderungen, bedingt durch einen unterschiedlichen Kreis von Verbänden, die am Verbände-Barometer teilgenommen haben? Die Veränderungen sind zu gering, als dass sich hierzu bereits Aussagen machen lassen. Es gilt also, die weitere Entwicklung im Auge zu behalten.

Nichtsdestotrotz bleibt die immer mal wieder in der Öffentlichkeit verkündete Verbandsmüdigkeit noch eher ein Phantom, 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, auch in post-Pandemie-und Krisenzeiten, in denen viele Unternehmen und Personen weiterhin mit finanziellen Herausforderungen konfrontiert sein werden. Dann gilt es umso mehr, die Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit einer Verbandsmitgliedschaft zu vermitteln.

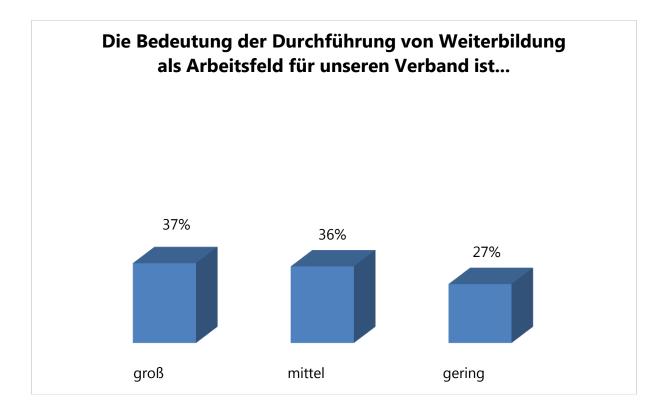
Insgesamt scheint es allerdings nach wie vor keine kritische Masse an Bewegung in der Mitgliedschaft zu geben. Allerdings darf man die Situation auch nicht schönreden, obwohl Abgänge bei den meisten Verbänden in hinlänglichem Maße durch

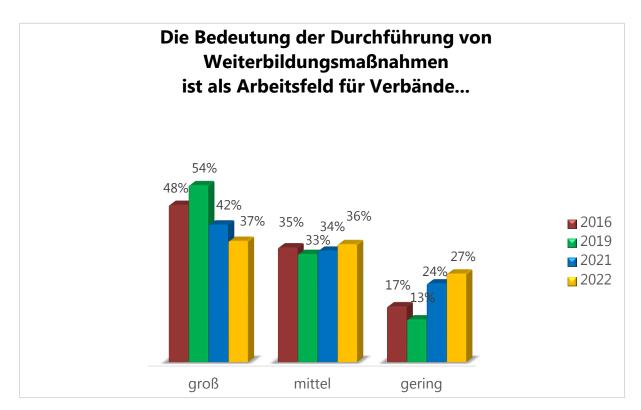
© 2K-verbandsberatung Seite 26 / 123

Neuzugänge scheinbar aufgefangen werden können, zeichnet sich eine Entwicklung ab, die es im Auge zu behalten gilt.

© 2K-verbandsberatung Seite 27 / 123

#### j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 28 / 123

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 2019 bereits bei 54% angekommen. Nach dem Absturz 2021 auf nur noch für 42% hat sich in diesem Jahr mit 37% eine weitere beachtenswerte Verschlechterung von -5% ergeben, womit ein neuer Tiefstand erreicht ist.

Entsprechend stieg der Wert bei der "mittleren" Bedeutung leicht um +2 auf 36% und bei der "geringen" Bedeutung ebenfalls leicht um +3% auf 27% an.

Obwohl nur 18% die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung als "groß" eingestuft haben, geben doch 37% der befragten Verbände an, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ein wichtiges Arbeitsfeld für sie ist. Und immerhin ein gutes Drittel (36%) misst ihr eine "mittlere" Bedeutung bei.

Auch wenn die Bedeutung der Weiterbildung als Arbeitsfeld für Verbände in den letzten drei Jahren einen massiven Rückgang hinnehmen musste, sehen die Verbände nach wie vor 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.

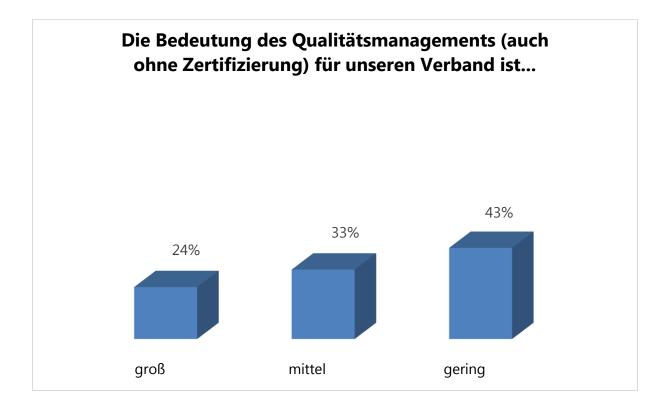
Die Erkenntnis des "lebenslangen Lernens" hat sich über die Jahre fest etabliert sowie die stetig wachsenden Anforderungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern rücken immer stärker in den Fokus des Berufsmarktes. Aufgrund des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel kommen der Aus- und Weiterbildung eine immer stärkere Bedeutung zu, dies scheint auch Auswirkungen für die verbandlichen Aktivitäten niederzuschlagen.

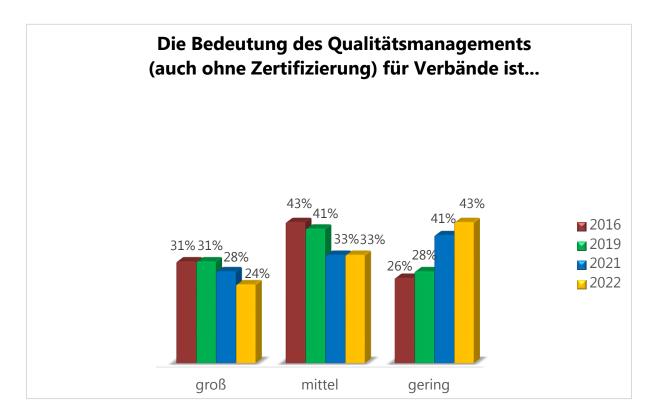
Insgesamt zeigt sich beim Thema Weiterbildung nach wie vor eine parallele Entwicklung der Einschätzungen. Der Anteil der Verbände, bei denen Weiterbildungsmaßnahmen eine wichtige Rolle für die Verbandsfinanzierung spielt, sank dieses Jahr. Ebenso der Anteil der Verbände, bei denen Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände eine wichtige Bedeutung hat.

Fraglich ist, ob dies im Zusammenhang mit der Covid-19-Krise oder dem Ukraine-Krieg steht oder andere Gründe hierfür ursächlich sind. Vielleicht trat das Thema Weiterbildung in den Hintergrund, um Kapazitäten freizusetzen, die benötigt werden, um den neuen Anforderungen erfolgreich begegnen zu können. Andere Themen, Aufgaben und Herausforderungen könnten nun wichtiger sein. Probleme bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen in Präsenz können nun nicht länger als Grund herangezogen werden. Ist die wirtschaftliche Lage bei den Mitgliedern eventuell so angespannt, dass sie das Angebot der Verbände zur Weiterbildung nur noch in geringem Maße annehmen oder haben andere Anbieter attraktivere Angebote oder besteht aktuell nicht mehr eine so große Notwendigkeit zur Weiterbildung, da sich der Arbeitsmarkt stark zugunsten der Arbeitskräfte entwickelt hat?

© 2K-verbandsberatung Seite 29 / 123

### k) Die Bedeutung des QM (auch ohne Zertifizierung) 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 30 / 123

Nachdem die Werte bei dieser Frage lange mit einem leichten Auf und Ab relativ konstant waren, gab es auch hier seit 2020 deutliche Veränderungen, die Bedeutung ging stark zurück. In diesem Jahr setzte sich der Trend fort.

Die "große" Bedeutung des Qualitätsmanagements fiel von 28% auf 24% ab (-4%), die "mittlere" Bedeutung blieb konstant bei 33% und die "geringe" Bedeutung stieg etwas von 41% auf 43% an (+2%).

Die erstmals 2020 deutlich wahrnehmbare Entwicklung eines Bedeutungsverlustes des Qualitätsmanagements setzte sich – zumindest vorerst – fort. Es bleibt abzuwarten, ob dies nachhaltig sein wird.

Das Qualitätsmanagement wird sicherlich auch weiterhin als adäquates Instrument zur Optimierung des Ressourceneinsatzes und zur Imagebildung genutzt, nach wie vor wird es für den Erhalt von Fördermitteln benötigt, deren Bedeutung jedoch zurückgeht.

Ebenso betrachten viele Verbände eine positive Wirkung des Qualitätsmanagements, in welcher Intensität auch immer, im Verband.

Nichtsdestotrotz bleibt es für knapp die Hälfte (43%) 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 Zeitund Kostenaufwand, den die Einführung eines Qualitätsmanagements bedeutet, was teilweise eine abschreckende Wirkung haben dürfte. Gerade in der aktuellen Situation könnte es sein, dass viele Verbände das Thema erst einmal beiseitegeschoben haben und ihre Ressourcen für akut relevante Themen einsetzen. Es wird sich zeigen, ob nach der Covid-19-Krise hier wieder eine Änderung bei der Bedeutung stattfinden wird.

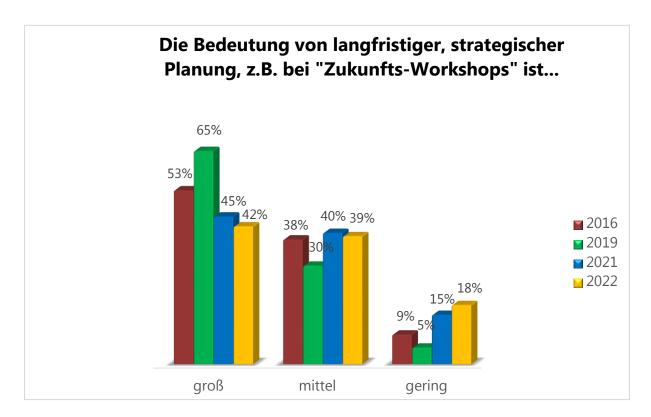
Es bleibt festzustellen, dass nach wie vor nicht nur der große Durchbruch ausbleibt, sondern das Thema lediglich noch für knapp ein Viertel der befragten Verbände wirklich wichtig ist, also für gut drei Viertel ist es das aktuell nicht. Was eine starke Aussage ist.

Irgendwie kann das Thema "Qualitätsmanagement" einfach immer noch 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 einfach aus der täglichen Verbandsarbeit und langjährigen Erfahrungen.

© 2K-verbandsberatung Seite 31 / 123

# *I) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021*





© 2K-verbandsberatung Seite 32 / 123

Für 42% der Befragten ist eine langfristige, strategische Planung in ihrem Verband von "großer", für 39% ist dieses Thema von "mittlerer" Bedeutung und 18% betrachten dieses Thema als unwichtig.

Damit konnten sich bei dieser Frage keine wesentlich veränderten Einschätzungen durchsetzen. Nach dem deutlichen Bedeutungsverlust (-22%) für die strategische Planung in 2020, hat sich wie bereits 2021 auch in diesem Jahr der niedrigere Wert verfestigt. Die Bedeutung ist sogar noch etwas weiter nach unten gegangen (-3%). Auch die "mittlere" Bedeutung fiel leicht um -1%, entsprechend stieg die "geringe" Bedeutung um +3%.

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 einen bisher einzigartigen Schub erlebt und war bei zwei Dritteln der Verbände in den Fokus gerückt. 2020 die komplette Gegenbewegung, die sich zumindest vorerst etablieren, sogar leicht verstärken konnte.

Was dies ausgelöst haben könnte kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, an einer prekären finanziellen Situation kann es jedoch nicht liegen, da diese so gut wie noch nie ist. Es könnte auch daran liegen, dass zurzeit verstärkt an aktuellen Herausforderungen gearbeitet wird und schlichtweg keine Ressourcen für die langfristige strategische Planung bleiben. Andererseits machen die Covid-19-Krise und der Ukraine-Krieg mit seinen Auswirkungen mehr denn je deutlich, wie wichtig eine kontinuierlich angepasste strategische Planung ist. Die Verbände erkennen trotzdem weiterhin, 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 die große Mehrheit der Verbände trotzdem 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, gerade auch in Krisenzeiten.

© 2K-verbandsberatung Seite 33 / 123

## m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 34 / 123

In diesem Bereich haben sich die Zahlen nach den großen Veränderungen von 2019 auf 2020 nun seit 2021 langsam, aber kontinuierlich weiter verschlechtert. 25% (-2%) sehen eine "große" Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur, 33% (-3%) eine "mittlere" und 42% (+5%) eine "geringe".

Vielleicht hat sich im Rahmen der Covid-19-Pandemie und des Ukraine-Krieges gezeigt, dass eine weitere Straffung der Verbandsstruktur, zumindest in Krisenzeiten, nicht möglich oder erstrebenswert ist. Jetzt dürfte immer deutlicher werden, dass ein gewisses Maß an Strukturen erforderlich ist, um auch in besonderen, herausfordernden Situationen handlungsfähig zu bleiben.
Außerdem sind Krisenzeiten generell wohl kaum der richtige Zeitpunkt, um über Straffungen der Verbandsstruktur nachzudenken, sei es denn, der Verband ist aus finanziellen Gründen dazu gezwungen.

Lediglich bei einem Viertel besteht aktuell ein deutlicher Bedarf zur Straffung der verbandlichen Strukturen. Hierbei könnte es sich um einen systemimmanenten Bedarf handeln, der nur bedingt von anderen verbandlichen Faktoren beeinflusst wird.

Ebenso werden einige Verbände aufgrund finanzieller Aspekte ihre Strukturen bereits rationalisiert haben und sich deshalb gerade nicht weiter zu Optimierungsmaßnahmen gezwungen sehen.

Nach wie vor haben Verbände Schwierigkeiten, Ehrenamtliche für die Verbandsarbeit zu gewinnen. Dies zieht also auch weiterhin Umstrukturierungsbedarf in der Verbandsarbeit nach sich.

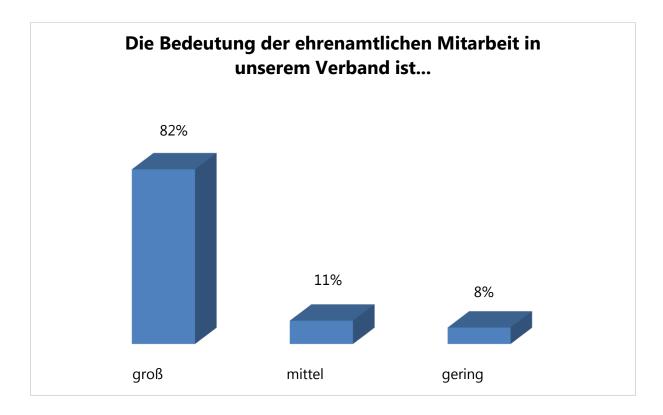
Das neue Kommunikations- und Arbeitsverhalten im Zusammenhang mit dem immer stärken Einsatz moderner Technologien hat sich weiter etabliert und der Veränderungsbedarf, der sich daraus ergeben hat, könnte bereits zumindest zum Teil umgesetzt worden sein, sodass der Druck auf die Verbände auch hier bereits etwas nachgelassen hat, sich umstrukturieren zu müssen.

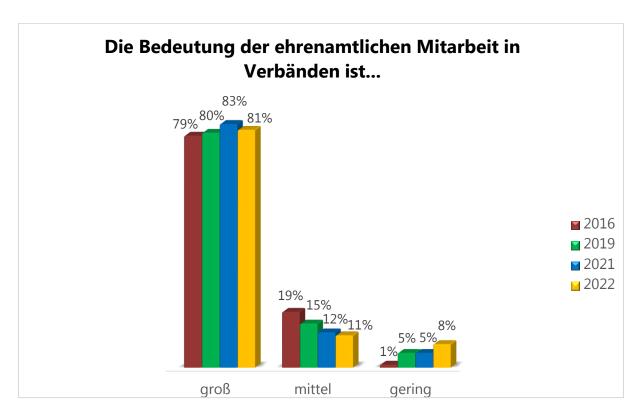
Die zweifelsohne generell bestehenden Weiterentwicklungsbestrebungen zielen weiterhin auf eine Optimierung der bestehenden Organisationsstruktur und somit auf mehr Effizienz und Effektivität ab.

Die Etablierung und sogar Verstärkung der drastischen Veränderung aus 2020 bei den Werten legt eigentlich nahe, dass hier ein Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie sowie des Ukraine-Krieges besteht. Die Entwicklung der Werte in den folgenden Jahren, werden hierzu weitere Erkenntnisse bringen.

© 2K-verbandsberatung Seite 35 / 123

#### n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2022 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 36 / 123

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 keine nennenswerten Veränderungen bei den Werten ergeben.

Der Wert der "großen" Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit liegt bei 81% (-2%), die "mittleren" Bedeutung liegt bei 11% (-1%) und der Wert bei einer "geringen" Bedeutung liegt bei 8% (+3%), was ein relativ hoher Wert ist.

Offensichtlich haben die Covid-19-Krise sowie der Ukraine-Krieg hierbei keine oder nur sehr geringe Auswirkungen gezeigt.

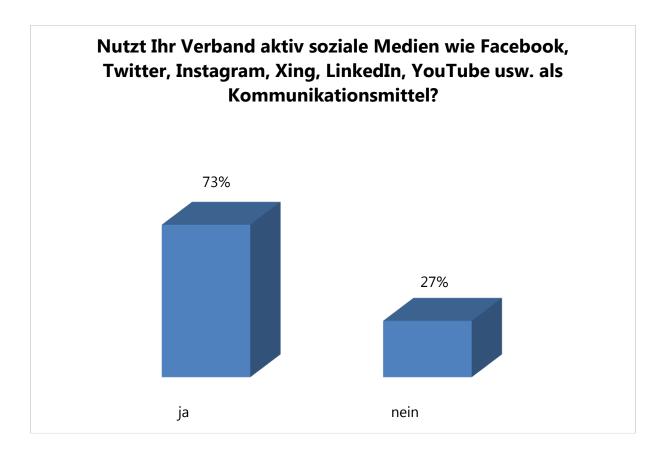
Insgesamt zeigt sich über alle Jahre hinweg eine so eindeutige Verteilung der Bewertungen, dass von richtungsweisenden Änderungen bei der Haltung zum Ehrenamt noch nie gesprochen werden konnte und wohl bis auf weiteres auch nicht wird. Stieg der Wert einer "großen" Bedeutung in den vergangenen Jahren zwar minimal, dafür aber kontinuierlich an, so kann man trotz leichtem Rückgang wohl kaum von einer Trendwende sprechen.

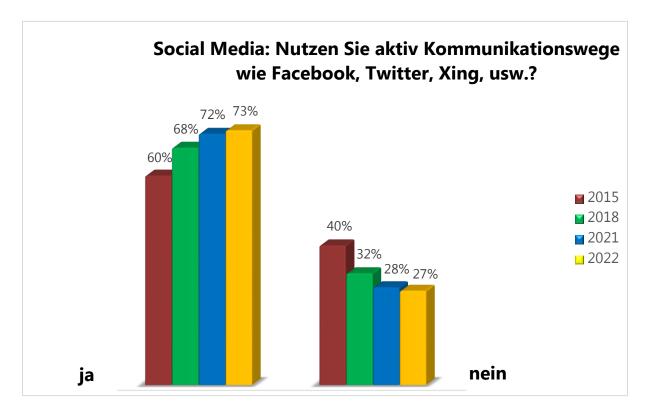
Das Ehrenamt mit dem von ihm eingebrachten Praxis- und Branchenbezug bleibt in seiner Leistung anerkannt. Hinzukommt, dass sich das Ehrenamt auch zunehmend zu Themen des Verbandsmanagements in immer größerem Umfang weiterqualifiziert, um die Professionalisierung der Verbände weiter zu unterstützen und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

© 2K-verbandsberatung Seite 37 / 123

### o) Die Nutzung von Soziale Medien 2022 sowie im Vergleich zu 2015, 2018 und 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 38 / 123

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

Seitdem stieg die Zahl der Verbände, die die Sozialen Medien aktiv nutzen kontinuierlich in deutlichen Schritten an und entsprechend ging die Zahl derer, die diese nicht aktiv nutzen immer weiter zurück.

2020 wurde diese Entwicklung erstmals gestoppt und es gab sogar einen Rückgang. Die Zahl der aktiven Nutzer der Sozialen Medien nahm um -2% ab und betrug nun 72% und auf der anderen Seite nahm die Zahl der nicht in den Sozialen Medien aktiven Verbände um +2% zu und lag bei 28%. 2021 hatten sich die Zahlen nicht verändert, hatten den exakt gleichen Wert erreicht. Auch in diesem Jahr ergibt sich de facto keine Veränderung der Situation. Lediglich um +1% stieg der Wert bei der Gruppe deren, die sich der Sozialen Meiden bedienen, entsprechend sank der Wert um -1% auf der anderen Seite.

Trotzdem bleibt das Thema Soziale Medien eines der aktuellen Themen auf der Agenda der Verbände, und setzt sich nachhaltig durch.

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 haben nach wie vor gut ein Viertel der Verbände für sich entschieden, dass ein Einsatz von Sozialen Medien 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 diese Gruppe von Verbänden in den nächsten Jahren auch noch den Sozialen Medien zuwenden oder ob dies ein immer bestehender Prozentsatz von Verbänden bleiben wird, die bewusst nicht 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. Es dürfte zukünftig sich eher die Frage stellen, welche Anwendung genutzt wird, so scheint Facebook schon passé zu sein, dagegen Videoplattformen stärker in den Fokus zu treten.

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.

© 2K-verbandsberatung Seite 39 / 123

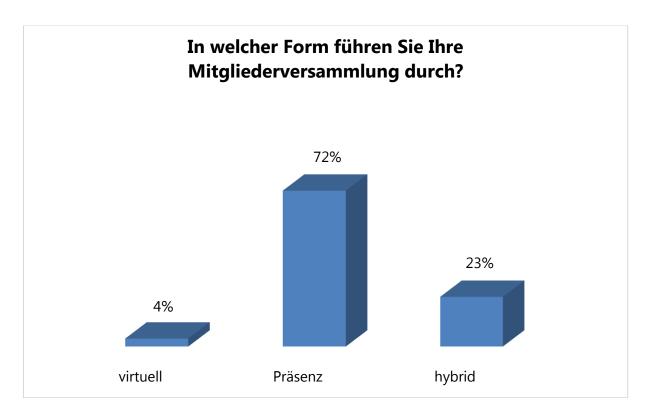
Trotzdem: Die Digitalisierung der Verbände und somit auch die Nutzung der Sozialen Medien hat längst sowohl das strategische Wirken als auch das Tagesgeschäft der Verbände erreicht und ist nicht aufzuhalten.

© 2K-verbandsberatung Seite 40 / 123

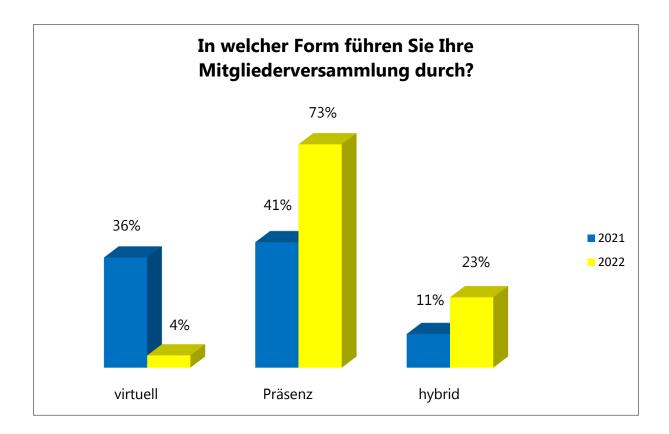
# Sonderfragen zu Auswirkungen der Covid-19-Pandemie und des Ukraine Kriegs sowie der Energiekrise auf die Verbandsarbeit

Aufgrund der außergewöhnlichen Situation mit der wir uns alle und daher eben auch Verbände, Vereine sowie Organisationen jeglicher Art konfrontiert sehen, haben wir in diesem Verbände-Barometer erneut einige Fragen, die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie und den Ukraine-Krieg betreffend hinzugefügt. Da es sich um eine akute Lage handelt, gibt es zu diesen Fragen zum Teil keine Vergleiche hinsichtlich der Entwicklung über mehrere Jahre.

#### p) In welcher Form führen Sie Ihre Mitgliederversammlung durch? Sowie im Vergleich zu 2021



© 2K-verbandsberatung Seite 41 / 123



Der Gesetzgeber hat mit Art.2 §5 des Gesetzes zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie im Zivil-, Insolvenz- und Strafverfahrensrecht u.a. die Möglichkeit geschaffen, Mitgliederversammlungen online durchzuführen, auch wenn dies so nicht in der Satzung festgelegt wurde.

43% der Befragten hatten 2020, in 2021 immerhin noch 36% davon Gebrauch gemacht und eine virtuelle Mitgliederversammlung durchgeführt. In diesem Jahr haben dies dagegen über noch 4% getan. Damit fiel diese Option in die völlige Bedeutungslosigkeit zurück.

Obwohl fast die Hälfte die Herausforderungen angenommen hatten, ihre Mitgliederversammlung unter nicht unerheblichem technischem, organisatorischem und kommunikativem Aufwand umzustellen, war man wohl nicht von dieser Art der Kommunikation überzeugt und wandte sich so bald wie möglich von ihr ab. 73% der Verbände halten ihre Mitgliederversammlungen nun wieder in Präsenz ab, immerhin knapp ein Viertel (23%) bieten hybride Mitgliederversammlungen an, überlassen also ihren Mitgliedern, ob sie den persönlichen Kontakt suchen oder lieber online teilnehmen.

Die gesetzliche Regelung war zunächst bis zum 31.12.2020 befristet, wurde aber mehrfach, zuletzt bis zum 31.08.2022 verlängert. Seit dem 01.09.2022 sind virtuelle Mitgliederversammlungen und Vorstandssitzungen wieder nur mit ausdrücklicher Satzungsgrundlage möglich.

© 2K-verbandsberatung Seite 42 / 123

Der Deutsche Bundestag hat am 09.02.2023 eine Änderung des maßgeblichen § 32 BGB beschlossen. Es soll ein neuer Absatz 2 in die Vorschrift eingeführt werden, der bisherige Absatz 2 wird Absatz 3. § 32 Abs 2 BGB soll zukünftig lauten:

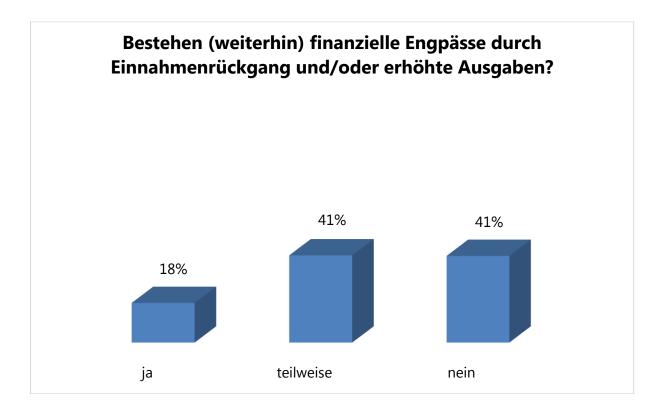
(2) Bei der Berufung der Versammlung kann vorgesehen werden, dass Mitglieder auch ohne Anwesenheit am Versammlungsort im Wege der elektronischen Kommunikation an der Versammlung teilnehmen und andere Mitgliederrechte ausüben können (hybride Versammlung). Die Mitglieder können beschließen, dass künftige Versammlungen auch als virtuelle Versammlungen einberufen werden können, an der Mitglieder ohne Anwesenheit am Versammlungsort im Wege der elektronischen Kommunikation teilnehmen und ihre anderen Mitgliederrechte ausüben müssen. Wird eine hybride oder virtuelle Versammlung einberufen, so muss bei der Berufung auch angegeben werden, wie die Mitglieder ihre Rechte im Wege der elektronischen Kommunikation ausüben können.

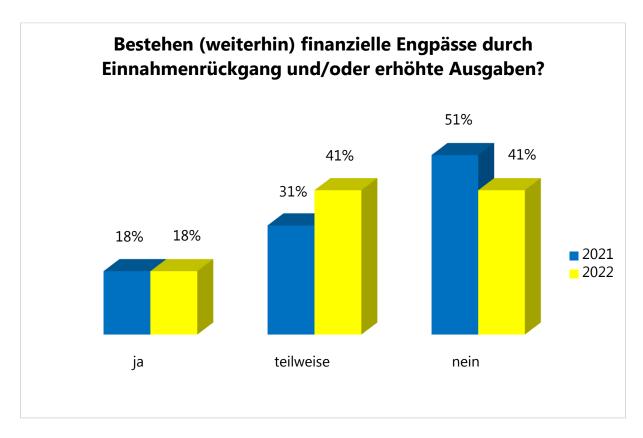
Der Bundesrat muss der Änderung noch zustimmen. Zurzeit (19.02.2023) ist offen, wann die Änderung in Kraft tritt.

Die bis zum 31.08.2022 geltenden Erleichterungen für die Beschlussfassung außerhalb der Mitgliederversammlung im Umlaufverfahren sind nicht verlängert worden.

© 2K-verbandsberatung Seite 43 / 123

#### q) Bestehen (weiterhin) finanzielle Engpässe durch Einnahmenrückgang und/oder erhöhte Ausgaben? Sowie im Vergleich zu 2021





© 2K-verbandsberatung Seite 44 / 123

2021 gaben 18% der befragten Verbände an, "große" finanzielle Engpässe durch Einnahmenrückgang / Ausgabenerhöhung im Zuge der Covid-19-Pandemie zu haben, was gegenüber 2020 eine Steigerung von +7% war. Für 2022 blieb diese Zahl unverändert. Jedoch stieg die Zahl derer Verbände, die sich "teilweise" mit finanziellen Engpässen konfrontiert sahen von 31% in 2021 auf 41% in 2022 (+10%) an. Entsprechend um eben diese 10% sank der Wert bei denen, die "keine" finanziellen, Covid-19-bedingten Engpässe haben auf nun ebenfalls 41%.

Immerhin 41% hatten also keine anhaltenden pandemiebedingten Finanzprobleme, was ein durchaus positiver Wert ist. Gründe hierfür können Loyalität der Mitglieder zu ihrem Verband, ein hoher Diversifikationsgrad bei den Einnahmenquellen oder auch ein der neuen Situation angepasster Ressourceneinsatz sein. Es bleibt aber die Frage, wie lange die Verbände in der Lage sein werden, diesen Zustand aufrecht zu erhalten.

So hat sich die Anzahl derer, die weiterhin teilweise mit finanziellen Engpässen, die auf die Covid-19-Pandemie und nun wahrscheinlich auf den Ukraine-Krieg und dessen Auswirkungen zurückgehen, doch stark erhöht. 41% sind davon betroffen. Nicht zu vergessen das knappe Fünftel von Verbänden, die stark mit dieser Art entstandenen Engpässen konfrontiert sind.

Die Verbände werden generell aber wohl noch einige Zeit vor große Herausforderungen gestellt bleiben, die Krisen werden nicht weniger.

© 2K-verbandsberatung Seite 45 / 123

#### r) Hat die durch den Ukraine-Krieg und die Energiekrise ausgelöste, aktuelle wirtschaftliche Lage zu einem Rückgang der Mitgliederzahl Ihres Verbandes geführt?



Glücklicherweise hat die durch den Ukraine-Krieg und die damit verbundene Energiekrise ausgelöste wirtschaftliche Situation nur in sehr geringem Maße dazu geführt, dass die Verbände Mitglieder verloren haben. Lediglich 18% gaben hier an, dass die Situation zu einem Rückgang der Mitgliederzahl geführt hat. Die Mitglieder scheinen den Wert ihrer Verbände zu kennen und so lange wie möglich an ihrer Mitgliedschaft festzuhalten. Es bleibt jedoch die Frage, wie lange die aktuelle Situation bestehen bleiben wird oder sich sogar verschlechtern könnte. Damit wäre dann auch die Fragen verbunden, die lange die Mitglieder dann von einer Kündigung der Mitgliedschaft in ihren Verbänden absehen. Die Verbände sind sicherlich gut beraten, wenn sie sich auf dieses worst-case Szenario vorbereiten.

© 2K-verbandsberatung Seite 46 / 123

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

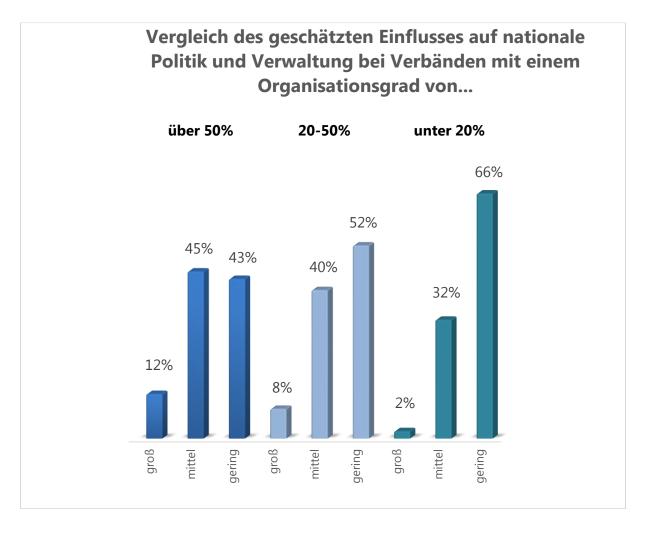
a) Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 47 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 48 / 123

Zu dieser Frage ist bei allen Verbänden der Anteil deren, die ihren Einfluss als "niedrig" bewerten, nahezu gleichgeblieben, nachdem sie in den vergangenen Jahren kontinuierlich angestiegen. Es werden daher erneut recht hohe Werte mit 43 – 52 – 66% erreicht.

Es besteht jetzt offensichtlich ein Zusammenhang zwischen Organisationsgrad und geschätztem Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung. Je höher der Organisationsgrad, desto größer wird auch noch der Einfluss eingeschätzt. So geben 12% der Verbände mit einem Organisationsgrad von "über 50%" an, "großen" bzw. 45% "mittleren" Einfluss auf die nationale Politik zu haben. Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "20-50%" sind dies noch 8% bzw. 52% und bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "unter 20%" sind es nur noch 2% bzw. 32%.

Unabhängig vom Organisationsgrad beurteilen nur noch sehr wenige Verbände ihren Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung als "groß" (12 - 8 - 2%).

Die Vermutung, dass mitgliederstarke Verbände sich besser in Politik und Verwaltung einbringen können, scheint sich durch diese Zahlen zu bestätigen, wenn auch um die Hälfte derer lediglich einen "geringen" Einfluss wahrnehmen.

Insgesamt scheinen die Verbände auch in diesem Jahr sich nicht von der Politik und Verwaltung angemessen gehört zu fühlen. Und obwohl die mitgliederstärkeren Verbände etwas besser dastehen, sind die Werte bemerkenswert niedrig, so niedrig wie noch nie zuvor.

© 2K-verbandsberatung Seite 49 / 123

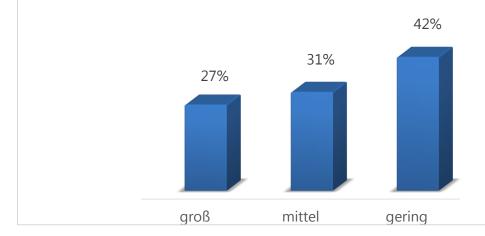
#### b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, nach dem Organisationsgrad der Verbände



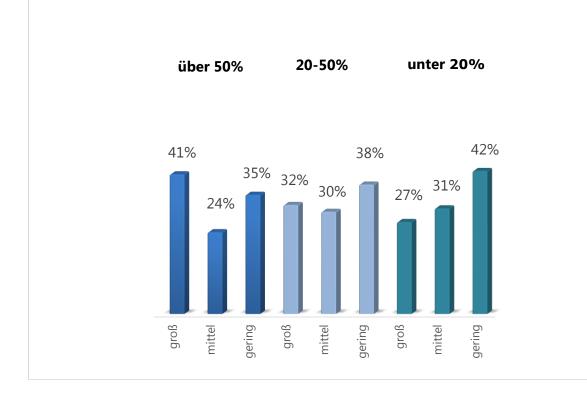


© 2K-verbandsberatung Seite 50 / 123





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



© 2K-verbandsberatung Seite 51 / 123

Die Bedeutung des europäischen Engagements stellt sich so dar, wie man es vielleicht auch erwarten würde. Je höher der Organisationsgrad des Verbandes, desto größer wurde die Notwendigkeit betrachtet, sich an den jeweiligen europäischen Dachverbänden zu beteiligen, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten. Mit 41% wird dies am stärksten bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "über 50% gesehen, gefolgt von Verbänden mit einem Organisationsgrad von "20-50%", mit 32% und mit 27% bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20%".

Eine "geringe" Bedeutung für das europäische Lobbying sehen vor allem die kleineren Verbände, die hier einen Wert von 41% erreichen, dagegen größere Verbände hier nur mit 36% bzw. 34% dieser Meinung sind.

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

Es ist festzustellen, dass nachdem sich die Werte 2020 drastisch verändert hatten, 2022 lediglich bei mittelgroßen Verbänden eine leichte Erholung eingetreten ist. Bei den beiden anderen Gruppen sanken die Werte leicht weiter.

Das Thema "Europa" hat, nachdem es viele Jahre für alle Verbände durchaus wichtig war, wenn auch in unterschiedlich intensiver Ausprägung, auch in diesem Jahr weiter an Bedeutung verloren., wenn auch nur minimal Der Aspekt der europäischen Partizipation scheint zurzeit in den Hintergrund getreten zu sein. Dies könnte in der Covid-19-Krise und der Krise durch den Ukraine-Krieg begründet sein, die auch die Verbände dazu gezwungen haben könnten, sich viel stärker auf nationale oder auch interne Herausforderungen zu konzentrieren und die eigenen Ressourcen dafür einzusetzen. Dadurch wären schlichtweg keine Ressourcen mehr übrig für das europäische Engagement. Denkbar wäre aber auch nach wie vor, dass diese Verbände Branchen repräsentieren, in denen Europa als Wirtschaftsraum eine nicht so starke Rolle spielt und man sich daher eher auf nationale Themen und Aktivitäten konzentriert.

© 2K-verbandsberatung Seite 52 / 123

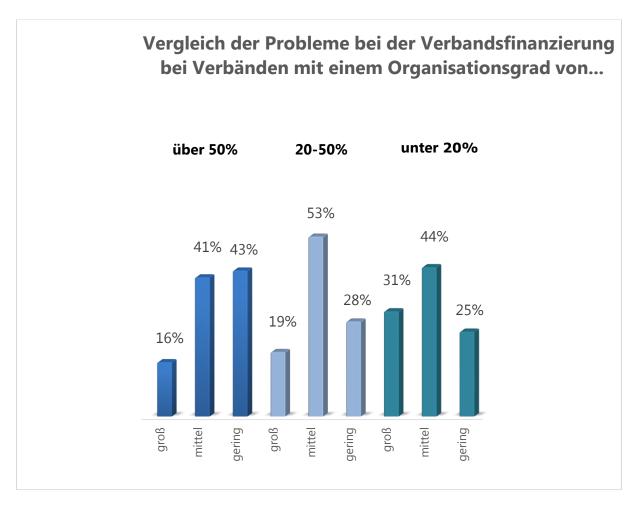
#### c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 53 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 54 / 123

Beim Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung mit dem Grad der Organisation zeigen sich in diesem Jahr etwas andere Zahlen. nicht die zu erwartenden Unterschiede.

Wie zu erwarten, waren "große" Finanzprobleme bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20% am mit 31% am größten, auch gaben hier nur 25% an, "geringe" Finanzprobleme zu haben. Der Abstand zu den beiden anderen Gruppen war dann im Bereich der "mittleren" Finanzprobleme mit 44% nicht mehr so groß.

Bei den Werten für "große" Finanzprobleme zeigen sich bei den beiden größeren Verbandsgruppen keine bemerkenswerten Unterschiede: 16 und 19%. Dann unterscheiden sich die Werte dieser beiden Gruppen jedoch erheblich. Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von über 50% haben fast die Hälfte (43%) nur "geringe" finanzielle Probleme, bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50% sind es nur noch 28%.

Die höchsten Werte werden bei den mittelgroßen und kleineren Verbänden jeweils bei "mittleren" Finanzproblemen erreicht: 53 – 44%, bei den großen Verbänden liegt hier der Wert mit 41% sogar 2% niedriger als Angaben für "geringe" Finanzprobleme. Es sind also kaum Unterschiede zwischen den Verbänden zu erkennen.

Besonders bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von über 50% hat sich die finanzielle Situation offenbar verbessert.

Offensichtlich ist ein hoher Organisationsgrad doch ein Garant für eine deutlich bessere Finanzlage. Den Verbänden muss es gelungen sein, sich andere Finanzquellen zu erschließen oder Maßnahmen zur Erhöhung der Mitgliederzahl zu initiieren oder konnten an der Höhe der Ausgaben drehen. Es bleibt abzuwarten, ob sich diese Entwicklung fortsetzt.

© 2K-verbandsberatung Seite 55 / 123

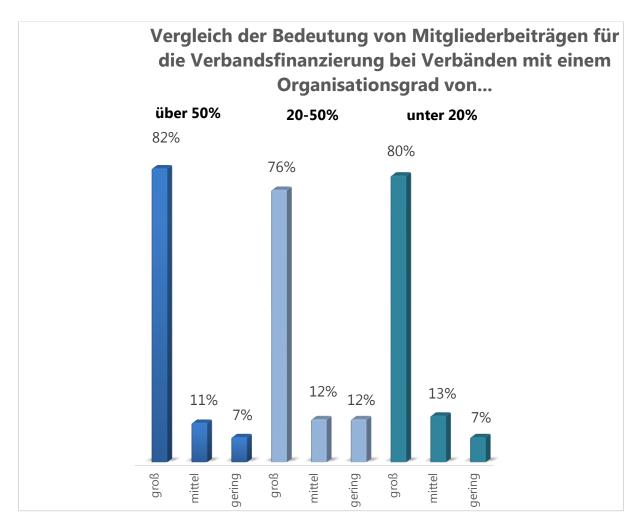
#### d) Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 56 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 57 / 123

Alle Verbände setzen vorrangig auf Mitgliedsbeiträge als Einnahmequelle, am stärksten die Verbände mit einem Organisationsgrad von "über 50%", bei 82% (+2%) von ihnen spielen Mitgliedsbeiträge eine "große" Rolle. Verbände mit einem Organisationsgrad von "unter 20%" erreichen hier einen Wert von 80% (+10%), was einen erheblichen Anstieg darstellt, bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "20-50%" liegt der Wert bei 76% (+3%)

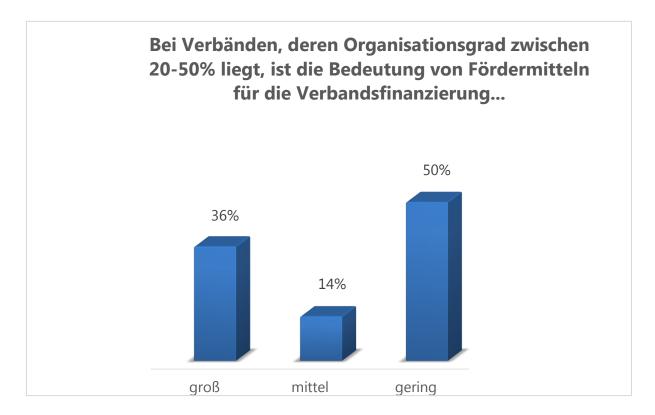
Insgesamt liegen die Ergebnisse bei allen Verbandskategorien mit 76-82% in ähnlichen Bereichen und haben sich nur bei den kleineren Verbänden gegenüber dem Vorjahr deutlich verändert.

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.

© 2K-verbandsberatung Seite 58 / 123

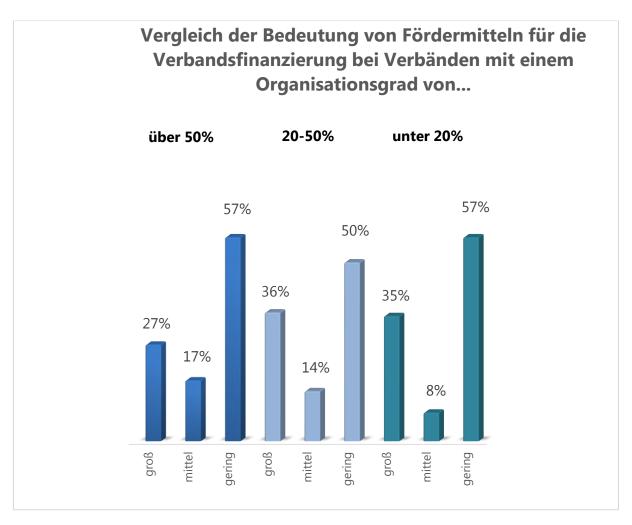
#### e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 59 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 60 / 123

Nachdem sich 2021 kaum Unterschiede bei den drei Gruppen zeigten und alle Werte dicht beieinander lagen, es zeigen sich in diesem Jahr durchaus einige Unterschiede.

Fördermittel spielen keine bedeutende Rolle. Jeweils für über die Hälfte spielen sie nur eine "geringe" Rolle bei der Verbandsfinanzierung (57 - 50 - 57%), was auch immer den Höchstwert darstellt.

Für 27% - 36% - 35% sind diese von "großer" Bedeutung. Damit ist deren Bedeutung bei großen Verbänden weiter zurückgegangen, haben aber bei mittleren und kleineren Verbänden durchaus erkennbar +6% und +4% zugenommen.

Nachdem sich die Werte von 2020 auf 2021 kaum verändert hatten, kommt nun doch etwas Bewegung in das Thema. Allerdings nur in sehr kleinem Rahmen.

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.

© 2K-verbandsberatung Seite 61 / 123

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





© 2K-verbandsberatung Seite 62 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 63 / 123

Dienstleistungen für die Verbandsfinanzierung spielen bei den beiden größeren Verbandsgruppen kaum unterschiedlich intensive Rolle. Nur bei den mitgliedsschwachen Verbänden sind sie von deutlich geringerer Bedeutung. Gegenüber dem Vorjahr haben sich die Werte bei den beiden größeren Gruppen kaum verändert. Jedoch bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "unter 20%" nahm ihre Bedeutung signifikant ab, nachdem sie 2021 einen offenbar einmaligen Aufschwung erlebt hatten. Gaben 2020 noch 74% in dieser Gruppe an, dass Dienstleistungen gegen Entgelt eine "geringe" Rolle spielen, waren es 2021 Jahr nur noch 58% (-16%), um in 2022 wieder massiv +13% auf 71% anzusteigen. Entsprechend stiegen die beiden anderen Werte an. Die Annahme, dass bei den kleineren Verbänden sind Dienstleistungen gegen Entgelt scheinbar in den Fokus als Finanzierungsinstrument gerückt seien, hat sich also nicht bestätigt. Es scheint sich vielmehr um einen einmaligen Ausreißer zu handeln.

Insgesamt sind Dienstleistungen gegen Entgelt 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 17–15 – 14% der Verbände, was nochmal ein leichter Rückgang ist. Entsprechend bemessen ihnen auch 53 – 54 – 71% 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 knapp die Hälfte der beiden größeren Verbandsgruppen, in nennenswertem Umfang zur Verbandsfinanzierung bei. Umgekehrt bedeutet dies aber auch, dass für gut die Hälfte dieser Verbände, sie nicht wirklich zur Verbandsfinanzierung beitragen. Was dann doch einen erstaunlich hohen Anteil darstellt, wenngleich auch nicht so hoch wie der Wert bei den kleineren verbänden, für die Dienstleistungen gegen Entgelt quasi bedeutungslos sind. 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.

© 2K-verbandsberatung Seite 64 / 123

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





© 2K-verbandsberatung Seite 65 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 66 / 123

Hier zeigten sich in den vergangenen Jahren nur wenig Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen. Für mehr oder weniger als die Hälfte spielt die Weiterbildung als Einnahmequelle keine Rolle.

Bei allen Verbandsgruppen werden die niedrigsten Werte 18% - 18% - 15% im Bereich einer "großen" Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzen erreicht. Es folgt ein Anstieg in ihrer "mittleren" Bedeutung auf 31% - 38% - 27% und erreicht dann die höchsten Werte bei einer "geringen" Bedeutung mit 51% - 44% - 58%.

Alle drei Gruppen haben sich also wieder etwas angenähert.

Insgesamt tragen die Weiterbildungsmaßnahmen bei den Verbänden weiterhin zum Haushalt bei, sie sind allerdings nicht die große Einnahmequelle, sondern eine von mehreren.

"Groß" dürfte die Bedeutung hauptsächlich bei den Verbänden mit eigenen Aus- und Fortbildungszentren oder stark spezialisierten Branchenverbänden sein. Aber auch hier muss weiterhin aufgrund der pandemischen Auswirkungen von massiven Gewinneinbrüchen ausgegangen werden, was zumindest auch zum Teil die Werte erklären kann.

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 aktuell eher aus dem Fokus bei den Verbänden zu geraten. 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.

Es ist davon auszugehen, dass auch 2021 die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung noch von der Covid-19-Pandemie maßgeblich beeinflusst wurde, da die viele Aktivitäten in diesem Bereich

© 2K-verbandsberatung Seite 67 / 123

ausgefallen sein dürften oder nur in reduziertem Umfang durchgeführt werden konnten, bzw. aufgrund der zu erfüllenden (Hygiene-) Maßnahmen kaum Gewinne mit Weiterbildungsmaßnahmen erwirtschaftet werden konnten.

© 2K-verbandsberatung Seite 68 / 123

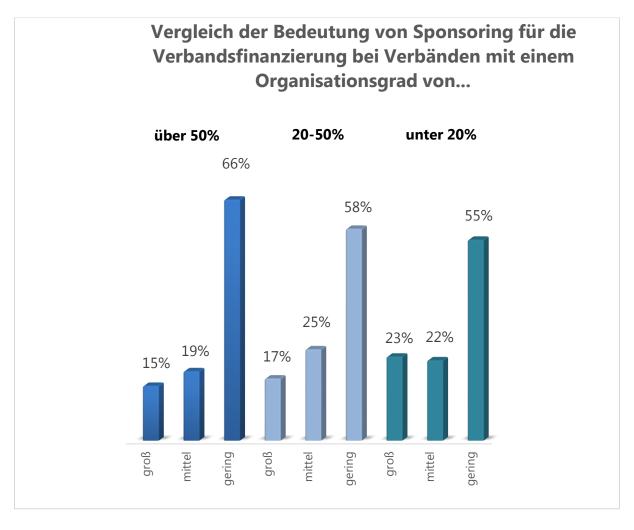
#### h) Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 69 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 70 / 123

Grob ähnliche Zahlen erreichen auch in diesem Jahr bei dieser Frage bei allen Verbandsgruppen. Sponsoring als Finanzierungsquelle spielt nur bei 15 – 17 – 23% eine "große" Rolle, bei 19 – 25 – 22% eine "mittlere" und bei 66 – 58 – 55% eine "geringe" Rolle. Also für gut die Hälfte bis zwei Drittel ist Sponsoring entweder uninteressant oder es gelingt nicht, dies erfolgreich zu implementieren. Lediglich bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20% gab es eine auffällige Veränderung. Hier gab es einen Zuwachs von +10% bei der "großen" Bedeutung! Insgesamt hat sich das Bild gewandelt. Die kleineren Verbände scheinen beim Thema Sponsoring stark aufgeholt und überholt zu haben. Die Frage ist, wie es dazu gekommen ist und, ob es sich um einen anhaltenden Trend oder es sich um einen einmaligen Ausreißer handelt.

Damit ist der kontinuierliche Abstieg des Sponsorings vorerst gestoppt worden, Die Zahlen haben sich konsolidiert bzw. sogar klar verbessert. Die Werte bei einer "geringen" Bedeutung stiegen nur noch um 1% – 4%, entsprechend fielen die Werte bei der "großen/mittleren" Bedeutung, jedoch lediglich bei den beiden größeren Gruppen.

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 können 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.

© 2K-verbandsberatung Seite 71 / 123

Obwohl es in den vergangenen Jahren erkennbar war, dass Sponsoring immer mehr von den Verbänden als Finanzinstrument genutzt wurde, bestand hier nach wie vor noch eindeutig Luft nach oben.

Nach den klaren Rückgängen in den Pandemie-Jahren muss man den anhaltend niedrigen Wert wohl noch den Nachwirkungen der Covod-19-Krise zuordnen. Sponsoring fällt ungleich schwerer, wenn es noch eine gewissen Zurückhaltung bezüglich realer Begegnungen, Versammlungen, Events gibt. Hinzukommt, dass auch die Firmen, die wirtschaftliche Situation der Firmen, die als Sponsoren auftreten, bedingt durch die Covid-19-Krise und den Ukraine-Krieg mit seinen Auswirkungen ebenfalls angespannter sein wird. Insgesamt dürfte es daher schwieriger geworden sein, Sponsoren zu gewinnen oder Partnerschaften zu verlängern.

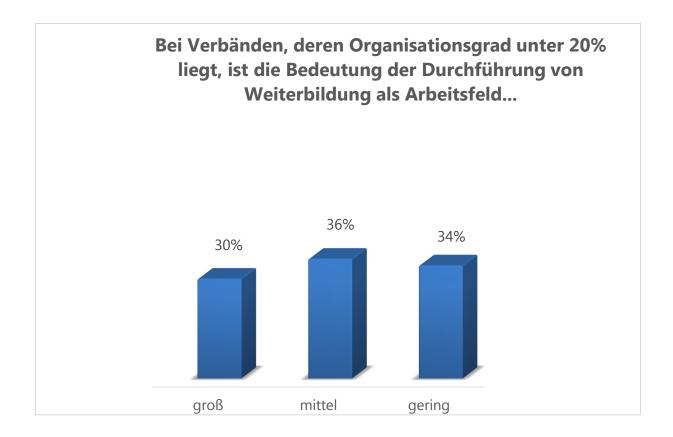
© 2K-verbandsberatung Seite 72 / 123

## i) Vergleich der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 73 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 74 / 123

Gab es bei dieser Frage 2020 keine signifikanten Unterschiede bei der Verteilung der Bedeutungen zwischen den unterschiedlichen Verbandsgrößen. So war es 2021 anders.

Lagen 2020 die Werte bei den bei den Verbänden mit stärkeren Mitgliedszahlen noch eher beieinander, so zeigten sich bei mitgliederschwächeren Verbänden eine andere Situation. 2021 setzten sich die Verbände mit einem Organisationgrad von "über 50%" ab. Hier war für 52% (+4%) Weiterbildung als Arbeitsfeld von "großer" Bedeutung, für 27% von "mittlerer" und nur für 21% von "geringer" Bedeutung. Trotz Covid-19-bedingten Einschränkungen nahm das Thema sogar etwas an Bedeutung zu.

2022 liegen die Werte wieder dichter beieinander. Für 42% - 35% - 30% sind Weiterbildungsmaßnahmen ein wichtiger Bestandteil der verbandlichen Arbeit. Für 34% - 37% - 36% sind diese von "mittlerer" Bedeutung, 24% - 28% -34% ordnen ihnen lediglich eine "geringe" Bedeutung zu. Erwartungsgemäß spielen sie bei stärker organisierten Verbänden eine wichtigere Rolle als bei den schwächer organisierten Verbänden.

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 76% bzw. 72% und 66% sehr wohl von Bedeutung für die Mehrheit der Verbände, auch wenn die Werte gegenüber dem Vorjahr leicht gesunken sind. Sie tun dies jedoch nicht, wenn es um die Verwendung als Finanzquelle geht. Dort sehen lediglich jeweils 49% bzw. 56% und 42% der Verbände eine wichtige Bedeutung. Diese Diskrepanz besteht seit vielen Jahren und scheint sich nicht zu schließen.

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.

Auch bei diesem Thema ist ein Einfluss der Covid-19-Krise und des Ukraine-Krieges denkbar, wenngleich auch nicht voll nachvollziehbar. Denn gleich, ob aktuell Weiterbildung konkret durchgeführt werden können, müsste es als Arbeitsfeld dennoch ein zentrales Aufgabengebiet für alle Verbänden bleiben. Vielleicht wurden in diesem Jahr die Ressourcen bei einigen Verbänden anderweitig benötigt, sodass das Thema schlicht verständlicherweise etwas zurückgestellt wurde. Aber besonders die kleineren Verbände scheinen sich jetzt hier stärker zu engagieren.

Nichtsdestotrotz 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.

© 2K-verbandsberatung Seite 75 / 123

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





© 2K-verbandsberatung Seite 76 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 77 / 123

2022 zeigten sich hier wie bereits 2020 nur geringe Unterschiede zwischen allen Verbandsgruppen.

Das Qualitätsmanagement erreichte jeweils die niedrigsten Werte bei der "großen" Bedeutung mit 29% - 20% - 21%, gefolgt von den Werten bei der "mittleren" Bedeutung mit 33% - 32% - 35%. Wie immer liegen die höchsten Werte in der Kategorie der "geringen" Bedeutung mit 38% - 48% - 44%. Somit ist das Qualitätsmanagement wie auch schon 2021 für die am stärksten organisierten Verbände am wichtigsten, wenn auch nicht mehr in so starkem Maße, es gab hier einen deutlichen Rückgang von -11% auf das Niveau von 2020. Scheinbar war der massive Anstieg von 2020 auf 2021 von +11% ein Ausreißer und nicht der Rückgang in 2020. Hier zeigen sich starke Wellenbewegungen bei der Bedeutung.

Erwartungsgemäß ist das Thema in seiner Bedeutung von der Größe des Verbandes abhängig, kann sich aber nach wie vor nicht durchsetzen.

Die deutschen Verbände setzen sich sicherlich auch weiterhin mit ständiger Verbesserung, Effektivierung und Effizienzsteigerung auseinander, das Niveau der vergangenen Jahre konnte jedoch nicht erreicht werden. Auch wenn dies ohnehin schon nicht besonders hoch war.

Manche Verbände sind sicherlich 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 nach wie vor nicht enthusiastisch für das Thema begeistern, es siecht dahin.

© 2K-verbandsberatung Seite 78 / 123

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





© 2K-verbandsberatung Seite 79 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 80 / 123

Bei dieser Frage zeigt sich ein unterschiedliches Bild.

Bei der "großen" Bedeutung werden 47% - 37% - 42% erreicht, größter Bedarf besteht also bei den mitgliedsstarken Verbänden, aber gefolgt von den kleineren Verbänden.

Eine "mittleren" Bedeutung hat die langfristige, strategische Planung mit 38% - 45% - 30% und mit 15% - 18% - 28% eine "geringe" Bedeutung.

Erwartungsgemäß ist die Bedeutung der langfristigen, strategischen Planung bei den großen und kleinen Verbänden am deutlichsten ausgeprägt. Die Mitte hat weniger Druck. Trotzdem ist es auch nicht ungewöhnlich, dass der höchste Wert bezüglich einer "geringen" Bedeutung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20% erreicht wird. Je kleiner ein Verband desto einfacher sind Änderungen, die nicht langfristig geplant werden müssen. Häufig gibt es auch weniger Veränderungsdruck, was den Wert ebenfalls ansteigen lässt.

Nachdem 2019 bei diesem Aspekt so hohe Werte wie noch nie erreicht wurden, hat das Thema 2020 und 2021 bereits deutlich an Bedeutung verloren und konnte sich auch in diesem Jahr nicht steigern. Die Werte bei einer "geringen" Bedeutung sind weiter gestiegen, wenn auch nur leicht. Ganz offensichtlich hatten alle Verbände 2022 andere Themen in ihrem Fokus.

Die Covid-19-Krise und der Ukraine-Krieg mit ihren Auswirkungen können hierfür sicherlich mögliche Gründe für die Zurückhaltung sein. In Krisenzeiten gilt es, die akuten Herausforderungen zu bewältigen und nicht Ressourcen in langfristigen strategischen Planungen zu binden. Diese wären zurzeit sicherlich auch nur schwer durchzuführen, da wenig belastbare Informationen über die Entwicklungen in der nächsten Zeit vorliegen. Es ist verstärkt Flexibilität gefragt, um sich stets an eine sich schnell ändernde Situation anpassen zu können. Jedoch entwickeln sich zurzeit immer mehr Krisensituationen und ein Ende ist nicht in Sicht, was vielleicht auch so manchen Verband dazu veranlasst, sich langsam wieder anderen Themen zuzuwenden.

Es bleibt festzustellen, dass der Bedarf an langfristiger Planung insgesamt durchaus noch gegeben ist, aktuell jedoch nicht so stark. Die Verbände waren in diesem Bereich schon immer aktiv und machten mit einer kontinuierlichen Bearbeitung des Themas gute Erfahrungen, sodass das Thema sicherlich wieder stärker vorangetrieben wird.

Dennoch gilt nach wie vor: 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.

© 2K-verbandsberatung Seite 81 / 123

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





© 2K-verbandsberatung Seite 82 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 83 / 123

Bei diesem Vergleich zeigen sich die Werte bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von "20-50% sowie "unter 20%" sehr ähnlich. Bei 31% (+3%) bzw. 30% (+1%) ist die Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung "groß", bei 32% (-6%) bzw. 30% (-6%) ist sie "mittel" und bei der "geringen" Notwendigkeit sind es 37% (+2%) bzw. 40% (+4%). Damit wird die Notwendigkeit im Vergleich zum Vorjahr als noch geringer eingeschätzt.

Eine etwas geringere Notwendigkeit ergibt sich bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von "über 50%". Hier zeigt sich der Wert einer "großen" Notwendigkeit mit 19% (-7%) deutlich niedriger als bei den anderen Gruppen. Bei einer "mittleren" Notwendigkeit 35% (+5%) nähert er sich den beiden anderen Verbandsgruppen wieder an. Jedoch geben in dieser Verbandsgruppe 45% (+1%) an, dass eine "geringe" Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung besteht, was von allen drei Gruppen der höchste Wert darstellt. Die mitgliederstarken Verbände sehen hier also eindeutig für sich kein dringliches Thema.

Diese Werte waren seit Jahren umgekehrt. Es wurde stets eine hohe Notwendigkeit zur Straffung der Organisationsstrukturen gesehen. 2020 kam die totale Wende, die sich 2021 und 2002 auch nicht wieder zurückgedreht hat.

Es liegt nahe, dass während der Covid-19-Krise kaum Ressourcen dafür eingesetzt wurden, um gerade jetzt diese grundlegenden Aspekte anzugehen. Auch fordern sicherlich die Auswirkungen des Ukraine-Krieges ihre Ressourcen. Organisatorische Straffungen werden sicherlich eher in ruhigeren Zeiten erfolgen. Jetz stehen andere, akute Herausforderungen im Mittelpunkt der Verbandsaktivitäten.

Trotzdem zeigt sich, dass hier, auch wenn in geringem Maße, entweder ein kontinuierlicher Bedarf besteht oder die erkannte Notwendigkeit noch nicht angegangen wurde, also keine organisatorische Straffung erfolgt ist.

Die Einschätzungen zu dieser Frage hängen sicherlich zu einem großen Teil davon ab, ob, und inwieweit 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 die Verbände dennoch in gewissen Rahmen zur Restrukturierung gezwungen. Andererseits ist die finanzielle Situation der Verbände auch in diesem Jahr nicht sehr angespannt. Vielleicht minimiert das auch den Druck, organisatorische Straffungen vornehmen zu müssen.

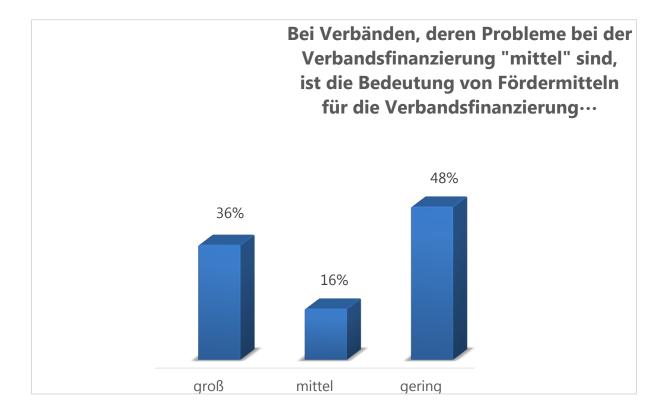
Es bleibt abzuwarten, inwieweit dieser Wandel anhält oder ob es eine temporäre Entwicklung ist und der Bedarf an Organisationsstraffung in den nächsten Jahren dann wieder ansteigt.

© 2K-verbandsberatung Seite 84 / 123

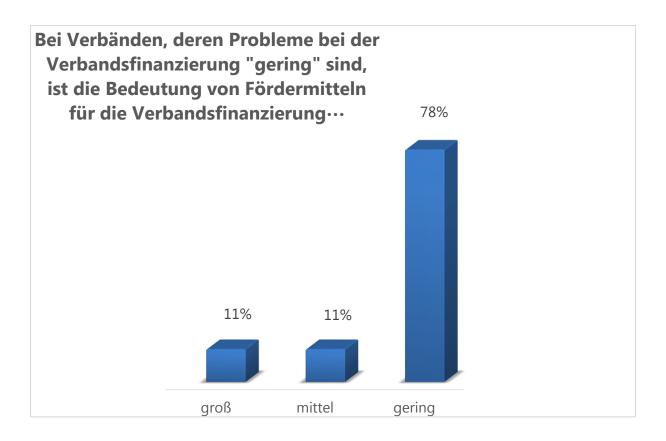
### V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen

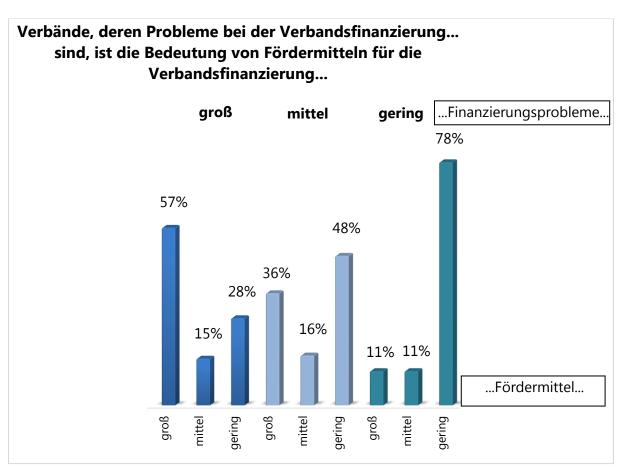
a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung





© 2K-verbandsberatung Seite 85 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 86 / 123

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 Rolle. So geben immerhin 28 – 48 – 48% an, dass diese nur eine "geringe" Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung haben.

Am stärksten setzen Verbände mit "großen" Finanzproblemen auf Fördermittel. Bei ihnen haben für 57% Fördermittel (-11%) eine "große" Bedeutung. Hier ist ein großer Rückgang der Bedeutung festzustellen. Vielleicht war der hohe Wert aus 2022 ein Ausreißer.

Verbänden mit "mittleren" Finanzproblemen, messen mit 36% (+4%) den Fördermitteln eine "große", mit 16% (-1%) eine "mittlere" und mit 48% (-3%) eine "geringe" Bedeutung zu. Von einer wirklichen Veränderung der Zahlen kann man jedoch nicht sprechen.

Am deutlichsten ist hierzu allerdings die Position der Verbände, die nur "geringe" Finanzprobleme haben. In dieser Gruppe geben nur 11% (-5%) den Fördermitteln eine "große" bzw. 11% (+2%) eine "mittlere" Bedeutung und für 78% (+3%) spielen sie nur eine "geringe" Rolle. Damit werden Fördermittel faktisch gar nicht genutzt, dieser Trend hat sich erneut gegenüber dem Vorjahr sogar noch leicht verstärkt.

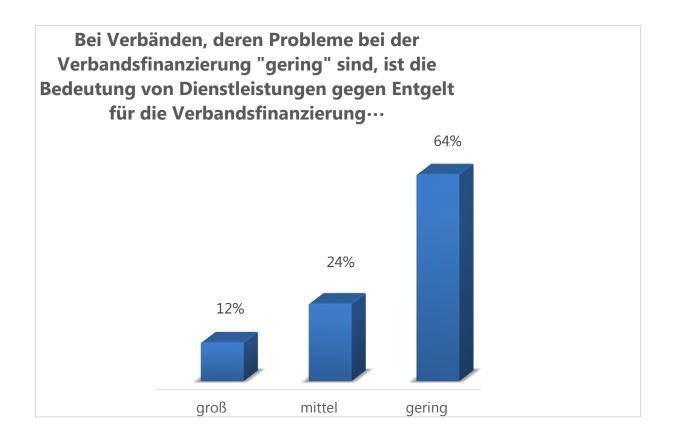
Es bleibt festzustellen: abhängig von der Intensität der Finanzprobleme werden Fördermittel nicht in besonderem Maße als adäquates Mittel zur Beseitigung der finanziellen Probleme angesehen.

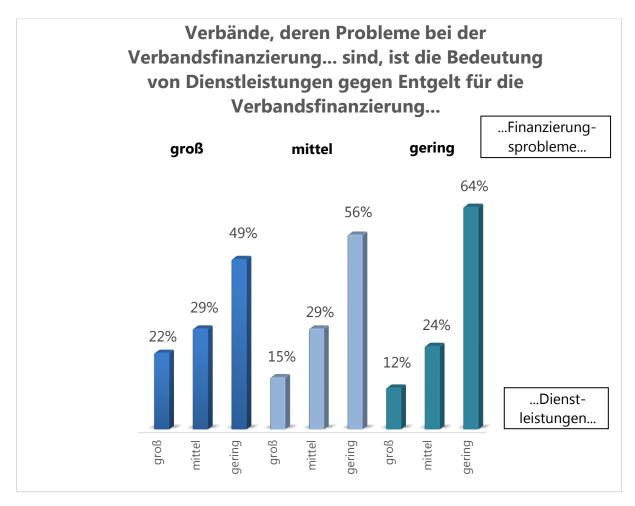
## b) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung





© 2K-verbandsberatung Seite 88 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 89 / 123

Die Annahme, dass ein hoher Finanzdruck auch zu einem höheren Einsatz von Dienstleistungen gegen Entgelt führt, wurde in den vergangenen Jahren durch die Zahlen zwar bestätigt, jedoch nicht im angenommenen Maße.

In den Jahren 2020 und 2021 nahm deren Bedeutung deutlich ab. Wie bereits im vorherigen Kapitel erläutert, ist jedoch stark davon auszugehen, dass dies zumindest zum großen Teil durch die Covid-19-Krise bedingt war und zum Teil sicherlich auch immer noch ist. Durch die Beschränkungen war es den Verbänden teilweise nicht möglich, Dienstleistungen zu erbringen und wenn, dann verursachen die Auflagen häufig so hohe Zusatzkosten, dass damit kein oder deutlich geringerer Gewinn mehr zu erwirtschaften ist. Verstärkt hatte das Problem sicherlich auch noch durch die zum Teil angespannte wirtschaftliche Lage bei den Mitgliedern, was die Nachfrage nach kostenpflichtigen Services sicherlich auch zurückgehen ließ.

Es ist hier festzustellen, dass bei Verbänden mit "großen" finanziellen Problemen die Intensität der Nutzung von Dienstleistungen gegen Entgelt mit 22% (-5%) "großer" und 29% (-1%) "mittlerer" Bedeutung nach wir vor nicht besonders hoch ist, für 49% (+6%) ist sie sogar nur "gering". Damit haben sich die Zahlen aus 2020 und 2021 weiter verschlechtert. Obwohl der finanzielle Druck hoch ist, sind Dienstleistungen gegen Entgelt offensichtlich kein probates Mittel, um hier Abhilfe zu schaffen. Es zeigen sich bei dieser Verbandsgruppe also die erwarteten Zusammenhänge auf, allerdings wäre anzunehmen, dass Dienstleistungen gegen Entgelt viel stärker als Finanzierungsinstrument genutzt würden.

Bei Verbänden mit "mittleren" Finanzproblemen zeigt sich bereits ein fast identisches Bild. Für nur 15% (+2%) sind Dienstleistungen gegen Entgelt von "großer", für 29% (+/-0%) von "mittlerer" Bedeutung und für 64% (+4%) spielen sie eine "geringe" Rolle.

Ein noch deutlicheres, aber ähnliches Bild zeigt sich bei Verbänden mit einer entspannten Finanzsituation. 12% (+3%) gaben hier eine "große" Bedeutung an, 24% (-8%) eine mittlere und 64% (+6%) eine "geringe". Sie nutzen Dienstleistungen gegen Entgelt am wenigsten Man könnte annehmen, dass sie dieses Instrument zur Verbandsfinanzierung nicht brauchen.

Es ergeben sich keine wesentlichen Unterschiede für die verschiedenen Gruppen, die Zahlen verteilen sich ähnlich.

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

Scheinbar war man dem Konkurrenzdruck vom "freien Markt" erfolgreich entgegengetreten oder man scheute sich nicht mehr, als Verband intensiver einer wirtschaftlichen Betätigung nachzugehen.

© 2K-verbandsberatung Seite 90 / 123

Für keine stärkere Ausweitung der Dienstleistungen kann auch 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.

Nun haben Dienstleistungen gegen Entgelt erneut weiter an Bedeutung für die Verbandsfinanzierung verloren.

Es bleibt abzuwarten, wie sich das Thema weiterentwickelt, ob sich die Lage weiter verändert oder sich dieser Bedeutungsrückgang manifestiert.

© 2K-verbandsberatung Seite 91 / 123

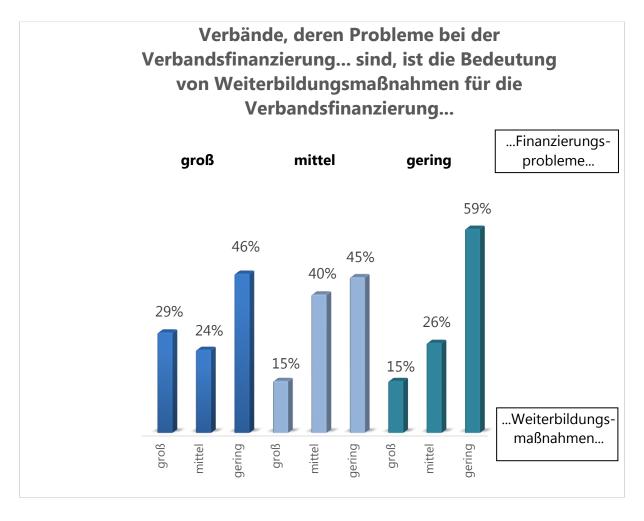
## c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung





© 2K-verbandsberatung Seite 92 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 93 / 123

Bei dieser Frage ergeben sich im Vergleich zum letzten Jahr keine starken Unterschiede, entsprechend den Werten bei der Frage nach der die Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung.

Bei den Verbänden mit "großen" Finanzproblemen, bewerten 29% (-1%) die Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen als "groß" bzw. 24% (-1%) als "mittel". Die Gruppe mit "großen" Finanzproblemen erreicht nach wie vor auch den höchsten Wert bei einer "großen" Bedeutung. Knapp die Hälfte, 46% (+1%) sehen hier allerdings nur noch eine "geringe" Bedeutung.

Die beiden anderen Gruppen erreichen noch niedrigere Werte.

Verbände mit "mittleren" finanziellen Problemen sehen hier mit 15% (-7%) eine "große", 40% (+11%) eine "mittlere" und 45% (-4%) eine "geringe" Bedeutung. Bei Verbänden mit wenig finanziellen Schwierigkeiten sehen 15% (-4%) eine "große", 26% (-5%) eine "mittlere" und 59% (+9%) eine "geringe" Bedeutung. Erwartungsgemäß versuchen die am stärksten finanziell in Bedrängnis geratenen Verbände, mit diesem Instrument zusätzliche Einnahmen zu generieren, wohingegen bei finanziell besser dastehenden Verbänden, sie kaum eine Rolle spielen.

Vergleicht man die Ergebnisse aus 2018 und 2019 hatte dort bereits deren Bedeutung insgesamt erkennbar abgenommen. Dieser Trend wurde 2020 und 2021 nochmal massiv beschleunigt, vielleicht durch die Covid-19-Pandemie und die damit einhergehenden Beschränkungen und konnte auch in diesem Jahr nicht wesentlich aufgehalten werden.

Nichtsdestotrotz wird immer noch von der Hälfte der Verbände davon ausgegangen, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen durchaus zur Verbesserung der finanziellen Situation des Verbandes beitragen kann.

Immer noch korrespondieren diese Zahlen nicht mit den erzielten Werten bei der Frage nach der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände. Diese wurde von 37% als "groß", 36% als "mittel" und 27% als "gering" eingestuft.

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

Generell 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. Interessant wird zu beobachten sein, wie sich die Situation nach der Covid-19-Pandemie und den Auswirkungen des Ukraine-Krieges entwickeln, ob hier ein gewisser Nachholbedarf an ausgefallener Weiterbildung entsteht.

© 2K-verbandsberatung Seite 94 / 123

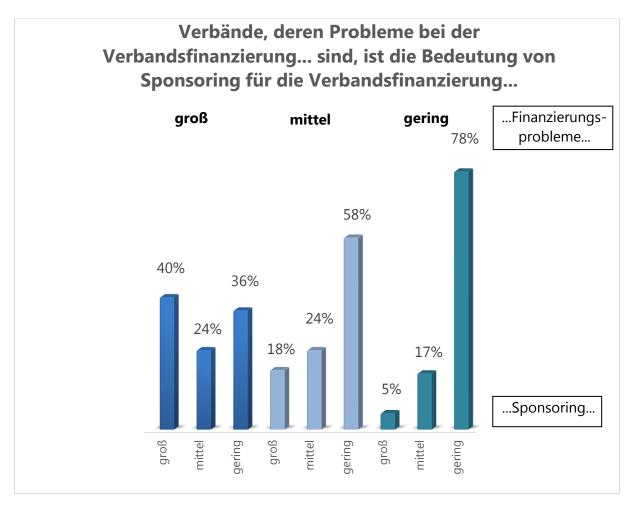
## d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung





© 2K-verbandsberatung Seite 95 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 96 / 123

Bei dieser Frage ist insgesamt festzustellen, dass das Thema "Sponsoring" auch in diesem Jahr nicht merkbar attraktiver geworden ist. Es konnte aber auch sein, dass dies immer noch beeinflusst ist durch die Covid-19 Pandemie und den Auswirkungen des Ukraine-Krieges.

Grundsätzlich wird an den Werten für die "geringe" Bedeutung von Sponsoring (36 – 58 – 78%) sichtbar, dass für den überwiegenden Teil aller Verbände Sponsoring keine entscheidende Rolle spielt, wobei sich dessen Bedeutung im Vergleich zum Vorjahr um -3 - -3 - +3% nicht wesentlich verändert hat.

Bei Verbänden mit "großen" Finanzproblemen ist Sponsoring für 64% ein relevanter Faktor, bei Verbänden mit "mittleren" Finanzproblemen immerhin noch für 42%, lediglich bei Verbänden mit "geringen" Finanzproblemen nur noch für 22%. Bemerkenswert ist, dass nur für 5% der Verbände mit "geringen" finanziellen Problemen das Sponsoring von "großer" Bedeutung ist. Ihre finanzielle Nachhaltigkeit stammt offensichtlich aus einer anderen Finanzquelle. 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. Zumindest scheint es dieser Gruppe gelungen zu sein, ihre Finanzen anderweitig zu erschließen.

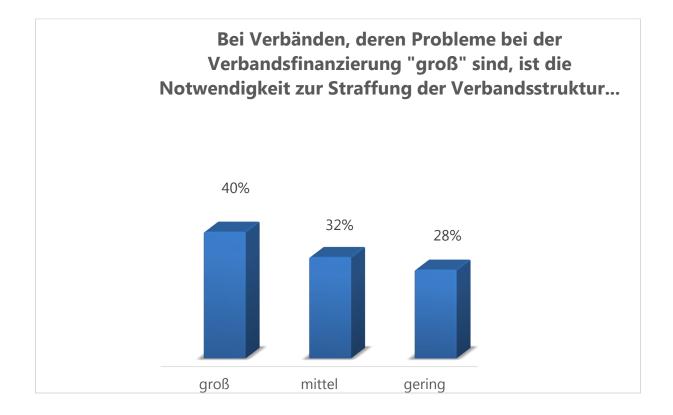
Das Interesse an Sponsoring entspricht der Erwartung, dass je größer die Finanzprobleme der Verbände sind, desto größer ist auch die Bedeutung des Sponsorings. So messen Verbände mit "großen" Problemen bei der Verbandsfinanzierung dem Sponsoring zu 40% eine "große" Bedeutung bei, bei Verbänden mit "geringen" Finanzierungsproblemen sind dies nur noch 5%.

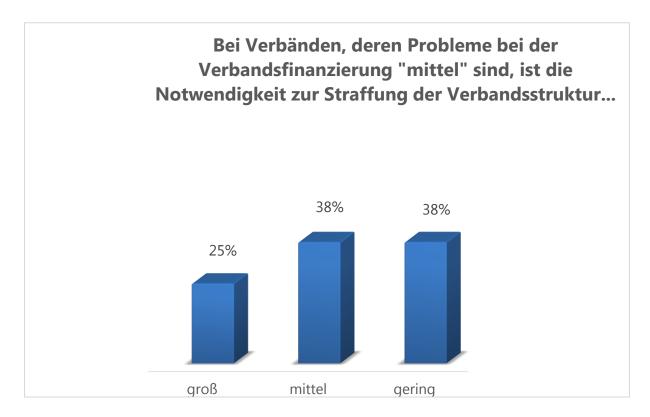
Obwohl Verbände mit "großen" Finanzierungsproblemen am stärksten auf Sponsoring setzen, scheint dieses sich nicht entsprechend auf die finanzielle Gesamtsituation auszuwirken. Man könnte natürlich auch argumentieren, dass diese ohne Sponsoring finanziell noch schlechter dastehen würden.

Trotzdem, alles in allem führt das Sponsoring keine wirklich bedeutsame Rolle in der deutschen Verbandslandschaft, auch wenn es in diesem Jahr ganz leicht an Bedeutung zulegen konnte.

© 2K-verbandsberatung Seite 97 / 123

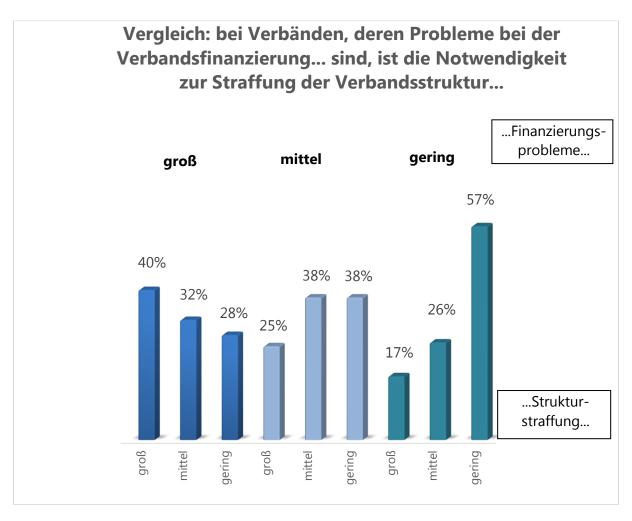
## e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur





© 2K-verbandsberatung Seite 98 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 99 / 123

Auch bei dieser Frage haben sich dieses Jahr wieder punktuelle Veränderungen ergeben, wenngleich auch nicht so erdrutschartig wie in 2020.

Bewerteten 2021 Verbände mit "großen" Finanzproblemen noch 46% die Notwendigkeit zur Strukturstraffung als "groß" und 23% als "mittel", so waren dies in diesem Jahr 40% (-6%) bzw. 32% (+9%). Damit kann man die Werte von 2020 wohl als Ausrutscher betrachten.

Für Verbände mit "mittleren" Finanzierungsproblemen ergeben sich nur mäßige Veränderungen. 25% (-2%) sehen eine "große" Notwendigkeit zur Strukturstraffung, 38% (-6%) bewerten diese als "mittel" und 25% (-4%) sehen hier nur eine "geringe" Bedeutung.

Verbände mit "geringen" Finanzierungsproblemen sehen zu 17% (-1%) eine "große", 26% (-1%) eine "mittlere" und 57% (+2%) entscheiden sich für eine "geringe" Notwendigkeit zur Straffung des Verbandsstruktur. Damit konnte sich der massive was ein Anstieg von +42% im Jahr 2021 sogar noch etwas ausbauen. Hier hat sich der Trend also verfestigt.

Bei den beiden letzten Verbandsgruppen haben sich die Werte zwar nicht zurückentwickelt, jedoch zumindest stabilisiert.

Diese Werte waren in der Vergangenheit weiter angestiegen, ein klarer Zusammenhang zwischen prekärer finanzieller Situation und Einsparungspotenzial durch Straffung der Verbandsstruktur schien sich aufzuzeigen, der für die betroffenen Verbände verstärkt in den Fokus gerückt war. Nach der totale Wende 2020, die sicherlich auch den Entwicklungen durch die Covid-19-Pandemie geschuldet war, konnten sich nun bereits zum zweiten Mal die Zahlen konsolidieren. Es fragt sich, ob dieser Rückgang nur pandemiebedingt war, dann müsste es post-pandemisch zu einer Rückentwicklung kommen oder es hatten sehr viele Verbände bereits Strukturstraffungen umgesetzt, sodass nun kein großer Bedarf mehr besteht und die Zahlen kehren nicht auf ihr altes Niveau zurück.

Insgesamt ist aber trotzdem für die Mehrheit der befragten Verbände die Notwendigkeit zur Strukturstraffung ein Dauerthema. Der Bedarf an organisatorischer und struktureller Straffung ist nach wie vor vorhanden, wenngleich auch nicht mehr in so intensiver Form.

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.

© 2K-verbandsberatung Seite 100 / 123

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





© 2K-verbandsberatung Seite 101 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 102 / 123

Quasi einen Totalabsturz hatte 2020 die Bedeutung des Qualitätsmanagements im Vergleich mit der eingeschätzten Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur erfahren.

Unabhängig von der Bedeutung des Qualitätsmanagements sanken die Werte bei der Notwendigkeit einer Strukturstraffung massiv ab. 2021 haben sich die Werte verfestigt und es gab nur minimale Veränderungen. Wie sieht es nun für 2022 aus?

Verbände, die dem Qualitätsmanagement eine "große" Bedeutung zumessen, sahen zu 31% (-2%) eine "große", zu 45% (+9%) eine "mittlere" und zu 24% (-8%) eine "geringe" Notwendigkeit zur Strukturstraffung. Es ist also ein verhaltener Anstieg zu verzeichnen.

Massive Veränderungen gab es bei Verbänden, die im Qualitätsmanagement eine "mittlere" Bedeutung sehen. Hier gaben nur noch 7% (-24%) eine "große" eine "geringe" Notwendigkeit zur Strukturstraffung an, was ein bemerkenswerter neuer Tiefststand ist. Dafür 47% (+10%) eine "mittlere" und 47% (+15%) eine "geringe" Notwendigkeit zur Strukturstraffung. In dieser Gruppe wird eigentlich kein Bedarf für eine Strukturstraffung gesehen.

Noch deutlicher zeigt sich die Situation bei Verbänden, die für das Qualitätsmanagement eine "geringe" Bedeutung sehen. In dieser Gruppe sehen nur noch 9% (-11%) eine "große", 36% (+1%) eine "mittlere" und 55% (+10%) eine "geringe" Notwendigkeit zur Strukturstraffung. Somit besteht auch in dieser Gruppe faktisch kein Bedarf für eine Strukturstraffung.

Zwar sieht einen Drittel der Verbände, die Qualitätsmanagement eine "große" Bedeutung zumessen die Notwendigkeit zur Straffung, jedoch ist dieser Bedarf quasi nicht mehr existent bei Verbänden, für die Qualitätsmanagement nicht von zentraler Bedeutung ist. Das ist weiterhin ein beachtlicher Tiefstand, der nun in das dritte Jahr geht.

Das Thema rutscht also immer weiter von der Agenda der Verbände.

Es ist nur noch erkennbar, dass Verbände, die konsequent Qualitätsmanagement betreiben, auch eine stärkere Notwendigkeit einer organisatorischen Straffung identifizieren. Allerdings kann diese Erkenntnis auch ohne intensives Qualitätsmanagement erlangt werden, wie sich an den Werten der anderen beiden Verbandsgruppen erkennen lässt, wenn auch in deutlich 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? Wohl kaum.

Führt Qualitätsmanagement als System generell zu Straffungen in der Organisation und damit in den Arbeitsabläufen? Auch davon ist eher nicht auszugehen. Oder hat man erst die Notwendigkeit interner Straffungen erkannt und daraufhin ein Qualitätsmanagement initiiert? Wobei darin kein zwingender Zusammenhang besteht.

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? Dies dürfte keine zwangsläufige Schlussfolgerung sein.

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.

Es bleibt festzustellen, dass auch in diesem Jahr die meisten Verbände eine Strukturstraffung weiterhin nicht auf der To-do-Liste hatten. Entweder waren andere Themen wichtiger, z.B. den Herausforderungen der Covid-19-Pandemie und den Auswirkungen des Ukraine-Krieges zu begegnen, was sicherlich immer noch massiv Ressourcen gebunden haben dürfte. Außerdem ist es äußerst riskant in einer Krisensituation grundlegende strukturelle Veränderungen, besonders noch Straffungen, vorzunehmen. Oder viele Verbände haben bereits Strukturstraffungen erfolgreich durchgeführt und deshalb besteht hierzu kein entsprechend hoher Bedarf mehr. Die Entwicklung in den kommenden Jahren wird es zeigen.

Festzuhalten bleibt, dass das Thema Strukturstraffung zurzeit zumindest ausgereizt zu sein scheint.

© 2K-verbandsberatung Seite 104 / 123

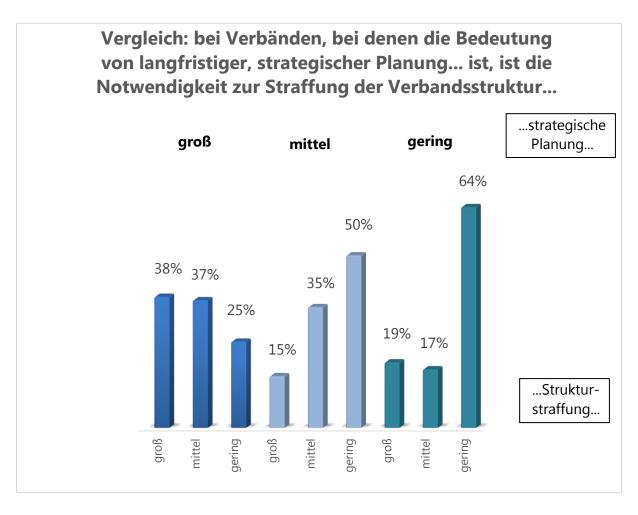
## g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur





© 2K-verbandsberatung Seite 105 / 123





© 2K-verbandsberatung Seite 106 / 123

Bei der Frage hinsichtlich eines Zusammenhangs zwischen der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und einer Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ließ sich 2020 ebenfalls eine starke Verschiebung der Werte feststellen, die sich 2021 etabliert hatte.

Bei Verbänden mit einer "großen" Bedeutung der strategischen Planung stagnierten 2022 die Werte in allen Kategorien: 38 % "große", 37% "mittlere" und 25% "geringe" Notwendigkeit zur Strukturstraffung.

Verbände, die der strategischen Planung "mittlere" Bedeutung zumessen, haben Verluste bei der "großen" Notwendigkeit von Strukturstraffungen von -7% auf nur noch 15%, auch fällt der Wert bei der "mittleren" Bedeutung der strategischen Planung minimal um -1% auf jetzt 35% und bei der "geringen" Bedeutung steigt er entsprechend um +8% auf nun 50%.

Verbände, die in einer strategischen Planung lediglich eine "geringe" Bedeutung sehen, sinkt die "große" Notwendigkeit zur Strukturstraffung um -4% auf 11%, gewinnt aber bei einer "mittleren" Bedeutung dafür +7% und verliert dementsprechend bei der "geringen" Bedeutung -4% auf 59%.

Aufgrund des Zahlenmaterials ist zu bemerken, dass bei den Verbänden mit "große" und Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 75% 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 38% einen mit deutlichem Abstand höheren Wert bei der "großen" Notwendigkeit zur Strukturstraffung erreichen als Verbände, die einer langfristigen strategischen Planung eine "mittlere" Bedeutung zumessen, die mit lediglich 15% bzw. 19% hier deutliche niedrigere Werte erreichen und ihren Schwerpunkt ganz klar mit 50% bzw. 64% bei einer "geringen" Notwendigkeit zur Strukturstraffung 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. Nicht zu vergessen, dürfte aber auch hier der Effekt der Covid-19-Krise und des Ukraine-Krieges sein. Sowohl langfristige, strategische Planung, als auch Strukturstraffungen dürften in Krisenzeiten wohl bei vielen Verbänden in den Hintergrund getreten sein, was nicht heißen muss, dass sie nach den Krisenzeiten nicht wieder in Fokus rücken können.

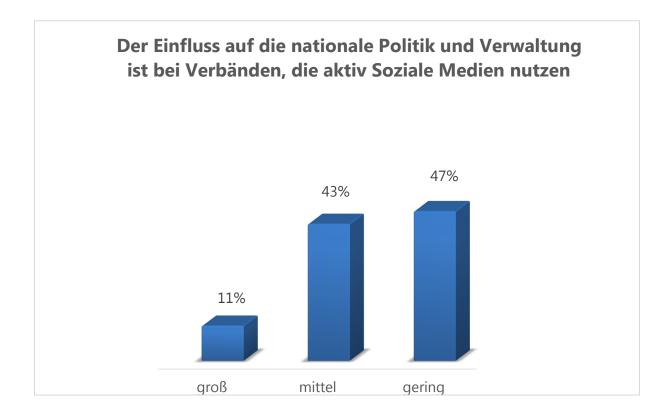
Insgesamt zeigen sich immer noch die zu erwartende Werte: je intensiver die langfristige, strategische Planung, desto stärker wird eine Notwendigkeit zur innerverbandlichen Strukturstraffung erkannt.

© 2K-verbandsberatung Seite 107 / 123

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 strukturellen Straffungsbedarf festgestellt haben, bestätigt sich somit weiterhin.

© 2K-verbandsberatung Seite 108 / 123

## h) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung





© 2K-verbandsberatung Seite 109 / 123



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

Nur sehr wenige Verbände, bezeichnen ihren Einfluss mit 11% (+3%) bzw. 3% (-2%) als "groß", unabhängig davon, ob sie aktiv in den Sozialen Medien sind oder nicht. Allerdings ist der Wert deren, die die Sozialen Medien nutzen dreimal so hoch wie deren, die sie nicht nutzen.

Ebenso zeigt sich um Bereich eines "mittleren" Einflusses, dass Verbände, die aktiv Soziale Medien nutzen, ihren Einfluss mit 43% (-1%) nun um 8% höher ein als Verbände, die Soziale Medien nicht nutzen, die hier nur einen Wert von 35% (+8%) erreichen.

Die höchsten Werte liegen im "geringen" Einflussbereich mit 47% (-1%) bei aktiven und 62% (-6%) nicht aktiven Verbänden. Hier werden der Einflussverlust und die Unterschiede zwischen den Gruppen noch sichtbarer. In den Sozialen Medien nicht aktive Verbände haben zumindest gefühlt, einen geringeren Einfluss auf die nationale Politik.

Generell bewerten alle befragten Verbände ihren Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung in diesem Jahr leicht höher ein als in den Jahren zuvor. Eine so große Veränderung wie von 2020 auf 2021 gab es jedoch nicht.

Es stellt sich die Frage: spricht dies für eine neue Qualität der verbandlichen Strategien zur Nutzung der Sozialen Medien? Ebenso muss sich auch die Frage nach

dem Einfluss der Covid-19-Pandemie und des Ukraine-Krieges wie bei allen anderen Fragen auch, gestellt werden.

Aus diesen Zahlen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der aktiven Nutzung von Sozialen Medien und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung abzuleiten, wäre sicherlich verfrüht. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Einschätzungen in den kommenden Jahren weiterentwickeln, aber insgesamt scheint sich die These eines Zusammenhanges langsam zu bestätigen.

© 2K-verbandsberatung Seite 111 / 123

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





© 2K-verbandsberatung Seite 112 / 123



Bei dieser Frage ergibt sich in diesem Jahr ein annähernd gleiches Bild wie im vergangenen Jahr. Die Werte entsprechen sich annähernd, es sind keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen festzustellen.

Betrachtet man die Zahlen bei einer "großen" Bedeutung von Sponsoring, so sieht man, dass es mit 17% (+1%) bzw. 20% (+2%) keinen Unterschied zwischen aktiven und nicht aktiven Verbänden gibt. Für Verbände ist Sponsoring zurzeit nicht in erheblichem Maße von "großer" Bedeutung.

In der Kategorie einer "mittleren" Bedeutung des Sponsorings, liegen die Zahlen ebenfalls dicht beieinander. Verbände, die aktiv Soziale Medien nutzen erreichen hier einen Wert von 23% (+2%), Verbände, die hier nicht aktiv sind, liegen bei 19% (-1%).

Gleiches gilt in der Gruppe, bei denen Sponsoring eine "geringe" Rolle spielt. Hier erreichen in den Sozialen Medien aktive Verbände mit 60% (-1%) einen nur leicht niedrigeren Wert als nicht aktive mit 61% (-3%).

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, wurde bereits länger auch bei den Verbänden deutlich. Bei potenziellen Sponsoren konnte Interesse an eine Einbindung in den Einsatz von Sozialen Medien von Verbänden geweckt werden, ist aber offensichtlich noch

© 2K-verbandsberatung Seite 113 / 123

ausbaufähig. Größeres Entwicklungspotenzial ist vorhanden, das von den Verbänden erschlossen werden sollte.

Insgesamt scheinen die in den Sozialen Medien aktiven Verbände in diesem Jahr nicht stärker von einer negativen Entwicklung betroffen zu sein. Die generell schwachen Werte könnten immer noch im Zusammenhang mit den Auswirkungen der Covid-19-Krise stehen. Digitales Sponsoring funktionierte zwar auch in Zeiten, in denen keine realen Versammlungen oder persönliche Kontakte möglich waren. Verbände konnten hier trotzdem attraktive Angebote machen. Da hat es das Sponsoring, abseits des Digitalen deutlich schwerer.

Jedoch ist es zurzeit pandemie- und krisenbedingt sicherlich nach wie vor schwer, erfolgreiches Sponsoring zu betreiben. Viele Unternehmen, die bisher als Sponsoren aufgetreten sind, haben dies aktuell aufgrund wirtschaftlicher Herausforderungen zurückgefahren oder sogar ganz eingestellt. So überraschen diese Zahlen auch in diesem Jahr nicht. Es bleibt abzuwarten, inwieweit und wann sich dies wieder ändern wird, wenn die Krisen nicht mehr so starke Auswirkungen zeigen.

© 2K-verbandsberatung Seite 114 / 123

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





© 2K-verbandsberatung Seite 115 / 123



Hier lassen sich wie bereits in den Vorjahren nur leichte Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen erkennen. Die Verbände aller Organisationsgrade haben nur geringe oder mäßige Unterschiede oder fast gleich große Anteile von Soziale Medien "aktiv" und "nicht aktiv" nutzenden Verbänden.

Die "mitgliedsstarken" Verbände zeigen eine Pattsituation hinsichtlich der Präferenzen zur Nutzung der neuen Kommunikationswege, 38% nutzen die Soziale Medien, 37% tun dies nicht.

Größer ist der Abstand dann bei verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50% sowie von unter 20%. Hier nutzen 32% bzw. 30% die Sozialen Medien und 40% bzw. 23% tun dies nicht. Scheinbar sind die Sozialen Medien besonders für die mittelgroßen Verbände eher unattraktiv, ist hier doch ihr Anteil mit 40% am höchsten im Bereich "nicht aktiv".

Die kleineren Verbände holen auf. Betrachtet man die aktiv Soziale Medien nutzenden Verbände, so kann man sagen, dass sich alle Verbandsgrößen ungefähr gleich, nämlich mit knapp bis gut einem Drittel, derer bedienen.

Nichtsdestotrotz scheint es doch noch leicht davon abzuhängen, wie stark ein Verband organisiert ist. Aber es spielen sicherlich auch noch anderen Faktoren eine Rolle, die die Kommunikationsstrategie beeinflussen und sicherlich kann auch nicht pauschal gefolgert werden, dass eine verstärkte mediale Präsenz in den Netzwerken zu einem höheren Organisationsgrad führt. Es findet auf alle Fälle eine Angleichung statt und es scheinen andere Gründe für die Nutzung der Sozialen Medien entscheidend zu sein als der Organisationsgrad.

© 2K-verbandsberatung Seite 116 / 123

## VI. Fazit

Zusammenfassend lässt sich über die Ergebnisse des Verbände-Barometers 2022 Folgendes sagen:

Im Bereich der nationalen Interessenvertretung haben sich die Werte in den vergangenen Jahren bereits drastisch verschlechtert und auch in diesem Jahr ergab sich keine Trendwende. Nur noch 8% der Verbände sind der Meinung, einen "großen" Einfluss im, Rahmen ihres Lobbyings ausüben zu können. Insgesamt scheinen Verbände immer stärker das Gefühl zu haben, von der nationale Politik und Verwaltung nicht mehr gehört zu werden. Dies könnte mit der Covid-19-Pandemie und den Auswirkungen des Ukraine-Krieges zu tun haben, in deren Zuge viele Entscheidung im Eilverfahren von der Politik getroffen werden, ohne die Verbände und Betroffenen in gewohntem Maße zu beteiligen. So hatten daher auch 51% der Verbände das Gefühl, nur in "geringem" Maße Einfluss nehmen zu können. Zusammengefasst fühlen sich 92% als nicht angemessen gehört! Bleibt die Frage, inwieweit diese Zahlen sich nach der Krise ändern.

Ebenso weiter niedrig ist das Interesse an einer Beteiligung bei den jeweiligen europäischen Dachverbänden, wie bereits in den vergangenen Jahren. Für 37% ist diese von "geringem" Interesse, was einen neuen Tiefpunkt darstellt. In ähnlicher Höhe (34%) findet sich die "große" Bedeutung. Auch hier könnten noch die Covid-19-Pandemie sowie der Ukraine-Krieg als Hauptursachen in Frage kommen. Für die Verbände ist es aktuell wichtiger, ihre Mitglieder in nationalen Belangen zu unterstützen.

Erfreulich ist dagegen nach wie vor die finanzielle Situation der Verbände. Nachdem sich 2016 noch 53% der befragten Verbände mit "großen" finanziellen Problemen konfrontiert sahen, waren es 2019 schon nur 32% und in diesem Jahr ist ihre Zahl mit 21% nahezu unverändert gegenüber dem Vorjahr. Die Zahl derer, die lediglich "geringe" finanzielle Probleme haben, bleibt mit 33% fast ebenso konstant. Die finanzielle Lage in den Verbänden ist insgesamt also positiv. Scheinbar haben viele Verbände erfolgreich Maßnahmen zu einer nachhaltigen Konsolidierung der Finanzen durchgeführt und sich auf die aktuelle Situation eingestellt, auch wenn dies nicht gleich zur völligen Lösung der Finanzprobleme geführt hat, was aber wohl auch kaum realistisch erwartet werden kann.

Betrachtet man die Ergebnisse aus den Fragen zu den verschiedenen Einnahmenquellen, so ist erneut festzustellen, dass sich neben den Mitgliedsbeiträgen kein weiteres Finanzierungsinstrument ebenso zentral positionieren kann. Sie setzen sich deutlich von allen übrigen Finanzierungsmethoden ab, obwohl sich die Verbände offenbar bemühen, ihrer Finanzquellen breiter aufzustellen und weitere Instrumente zur Verbandsfinanzierung in stärkerem Maße zu nutzen.

Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen hat sich wieder leicht erhöht und mit 92% mehr oder weniger stark zur Verbandsfinanzierung bei, was bei beitragsfinanzierten Organisationen aber auch nicht weiter verwunderlich ist.

Der seit einigen Jahren kontinuierliche Anstieg von Fördermitteln als Finanzierungsinstrument stagniert nun. Weiterhin sind Fördermittel immer noch für mehr als 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.

Nach dem deutlichen Rückgang 2020 stagniert die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt nun. Aber nach wie vor haben sie für mehr als die Hälfte nur eine "geringen" Bedeutung. Nur noch 42% der Verbände misst ihnen eine wichtigere Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung bei. Damit sind sie auch in diesem Jahr nur wenig relevant als Finanzierungsinstrument. Der große Durchbruch blieb aber auch schon in den Jahren zuvor aus.

Es liegt nahe, dass der Grund für die ausbleibende Erholung der Bedeutung zumindest immer noch teilweise eine Auswirkung der Covid-19-Pandemie ist. Es bleibt abzuwarten, ob sich hier eine Erholung der Bedeutung in der postpandemischen Zeit ergibt.

Die Werte der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen haben sich verschlechtert, es kam zu einem Verlust bei der "großen" Bedeutung, jedoch stieg der Wert bei der "geringen" Bedeutung nur leicht an.

Wieder unter dem Hinweis, dass sich die finanzielle Situation der Verbände stabilisiert hat, kann weiterhin festgestellt werden: Die signifikanten Vorteile für Verbände als Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen, werden weiterhin von der Hälfte 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 noch lange nicht ausgeschöpft. Die Verbände sollten hier weiter unternehmerisch auftreten und ihre fachliche Kompetenz als "unique selling point", als Alleinstellungsmerkmal nutzen.

Allerdings war immer noch die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen 2022, bedingt durch die Covid-19-bedingten Beschränkungen, nur unter aufwändigen Bedingungen möglich und hat die Werte sicherlich mit auf niedrigem Niveau verharren lassen.

Beim "Sponsoring" gab es keine Veränderungen. Seine Bedeutung verharrt auf niedrigem Niveau. Seine "geringe" Bedeutung verbleibt mit 60% auf unverändert hohem Stand.

© 2K-verbandsberatung Seite 118 / 123

Und auch hier ist immer noch von einer maßgeblichen Beteiligung der Covid-19-Pandemie sowie den Auswirkungen des Ukraine-Krieges an den Gründen auszugehen. Die Durchführung von Veranstaltungen ist immer noch schwierig gewesen. Vieles fand unter veränderten Bedingungen statt, Teilnehmer sind immer noch zögerlich beim Besuch öffentlicher Veranstaltungen. Die Auswirkungen des Ukraine-Krieges brachte viele Unternehmen in eine schwierige wirtschaftliche Lage. Alles in einem war dies sicherlich kein besonders attraktives Umfeld für Sponsoren. Es bleibt zu beobachten, inwieweit sich dies wieder ändert, wenn wieder die verschiedenen Krisen überwunden sind.

Hinzu kommt, dass Sponsoring auch ein Instrument ist, 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.

Insgesamt ist der Organisationsgrad der Verbände leicht angestiegen. Der Wert bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "unter 20%" sank um 4%. Insgesamt war seit Jahren ein sehr leichter, aber kontinuierlicher Rückgang beim Organisationsgrad zu verzeichnen. Dies konnte in diesem Jahr erstmals gestoppt werden. Suchen Unternehmen in Krisenzeiten doch eher Unterstützung durch Verbände, getreu dem Motto: gemeinsam ist man stärker? Ist die Arbeit der Verbände nun noch wichtiger für die (potenziellen) Mitglieder? Von Verbandsmüdigkeit zu sprechen ist also doch verfrüht. 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, auch in Krisenzeiten, wie sich jetzt zeigt.

Bei der Frage zu der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zeigt sich wie in jedem Jahr ein Paradoxon auf. Obwohl 73% der Verbände angeben, dass diese von "großer" oder "mittlerer" Bedeutung sind, tragen sie lediglich bei 50% in entsprechendem Umfang zur Verbandsfinanzierung bei. Diese Lücke ist im gleichen Maße gegeben, wie im vergangenen Jahr.

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 ging die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände 2022 klar zurück, bei der "großen" Bedeutung wurde ein neuer Tiefststand erreicht. Es drängt sich die Annahmen auf, dass auch hier die Auswirkungen der Covid-19-Krise sowie des Ukraine-Krieges ursächlich sind.

© 2K-verbandsberatung Seite 119 / 123

Das Thema Qualitätsmanagement in Verbänden unterliegt seit Jahren einem leichten Auf und Ab. Nun geht es wieder leicht bergab. Nur ein knappes Viertel der Verbände kann sich für das Thema jedoch richtig begeistern, die Zahl derer, für die es nur eine "geringe" Bedeutung hat, steigt leicht auf 43%. Zurzeit scheinen Verbände andere Themen auf der Agenda zu haben, auch wenn nach wie vor theoretisch noch Potenzialvorhanden sein könnte, 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 weniger denn je 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 war lange ein zentraler Bereich für Verbände. Das hat sich seit 2020 deutlich geändert Die Werte sind im Bereich der "großen" Bedeutung weiter um -3% gefallen.

Es liegt nahe, dass sich die Verbände weiterhin, bedingt durch die Krisen, verstärkt um andere Themen kümmern und ihre Ressourcen an anderen Schwerpunkten einsetzen, vielleicht aber auch festgestellt haben, dass man nicht alles planen kann. Es ist trotzdem anzunehmen, dass es sich hierbei um keinen langfristigen Trend handelt, da sich die Verbände er ständigen Veränderungen bezüglich der Anforderungen von Mitgliedern, Politik und Gesellschaft bewusst sind und diesen durch eine zukunftsorientierte Planung und Professionalisierung ihrer Verbandsarbeit begegnen. langfristige strategische Planung ist ein Entwicklungs- und Führungsinstrument, auf das in keiner Organisation verzichtet werden kann.

Bei der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur hat in diesem Jahr nach der extremen Wendung im Jahr 2020, der Trend weiter nachunten entwickelt. War es die letzten Jahre immer eines der wichtigsten Themen für Verbände, obwohl viele Verbände bereits seit Jahren immer wieder Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt haben, ist nun alles anders. Nur noch für ein Viertel ist die Straffung der Verbandsstruktur aktuell ein sehr wichtiges Thema. Dagegen ist es für 42% von "geringer" Notwendigkeit. Damit steuert die Entwicklung auf die Hälfte zu. Grund hierfür könnte sein, dass der finanzielle Druck bei vielen Verbänden weiter nachgelassen hat. Trotzdem wird weiterhin nach einer ständigen Optimierung und effektivem Ressourceneinsatz gestrebt, denn immerhin für gut die Hälfte ist das Thema weiterhin von "großer" bzw. "mittlerer" Bedeutung.

Bei dieser Frage könnten allerdings erneut das Thema Covid-19-Pandemie sowie die Auswirkungen des Ukraine-Krieges eine Rolle spielen. In Krisenzeiten wird sich kaum ein Verband mit strukturellen Änderungen befassen, die akuten Herausforderungen dürften im Zentrum der Aktivitäten stehen. Aber gerade bei dieser Frage könnten sich in der post-krisen Zeit deutliche Änderungen ergeben, nämlich dann, wenn es zeitverzögert zu Einnahmerückgängen kommt, die es zu kompensieren gilt.

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, auch wenn die Werte bei der "geringen" Bedeutung gestiegen sind, bleiben sie auf extrem niedrigem Niveau.

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 nach wie vor wichtige Rolle, was sich sicherlich auch nicht mehr ändern wird. Es gab einen minimalen Zuwachs bei Verbänden, die aktiv Soziale Medien nutzen.

Da das Thema nun wirklich nicht mehr neu ist und sich gesamtgesellschaftlich unumkehrbar etabliert hat, korrespondieren hierzu die Zahlen der Verbandswelt. Erstaunlich ist, dass deren Nutzung nach wie vor von gut einem Viertel (27%) abgelehnt wird. Eine Reihe von Verbänden hat sich bewusst gegen eine Nutzung dieser Kommunikationswege entschieden und ist auch so erfolgreich. 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.

© 2K-verbandsberatung Seite 121 / 123

Es bleibt bunt und lebendig: Die Verbände in Deutschland bieten ein vielfältiges Bild und ebenso vielfältig waren die Antworten der am Verbände-Barometer 2022 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.

Die aus anhaltendem Grund in diesem Jahr gestellten Sonderfragen zu Auswirkungen der Covid-19-Pandemie sowie die durch den Ukraine-Krieg neu hinzugekommenen Fragen haben gezeigt, wie flexibel und aktiv sich die Verbände weiterhin den Herausforderungen gestellt haben und eine gewisse Routine im Krisenmanagement entwickeln. Ebenso hat es sich gezeigt, dass zu vielen altbewährten Vorgehensweisen zurückgekehrt wurde.

Hatten im Vorjahr noch mehr als die Hälfte online Mitgliederversammlungen durchgeführt oder es zumindest noch geplant, haben in diesem Jahr wieder knapp drei Viertel der Verbände ihre Mitgliederversammlungen in Präsenz abgehalten. Das persönliche Zusammenkommen und der direkte Austausch ist also nach wie vor die beliebteste Form der Versammlung.

Knapp ein Viertel haben hybride Mitgliederversammlungen durchgeführt, also den Teilnehmern die Wahl gelassen, ob sie persönlich oder virtuell anwesend sein möchten, was eine Verdoppelung des Wertes darstellt. Hybride Veranstaltungen scheinen sich also zumindest als gute Alternative zu etablieren.

Nur 4% haben ihre Mitgliederversammlungen rein virtuell durchgeführt. Es bleibt abzuwarten, was sich langfristig in welchem Umfang etablieren wird.

Diese Zahlen zeigen, es gab viel zu tun, aber die Verbände haben sich ein weiteres Jahr erfolgreich den neuen Anforderungen gestellt und sich durchgekämpft.

Zeitverzögert treten nun aber zunehmend finanzielle Engpässe durch die Krisenauswirkungen auf. Zwar ist die Zahl, derer, die hier eindeutig "ja" sagen, konstant geblieben, jedoch ist die Zahl der Verbände, die einen "teilweisen" Anstieg der finanziellen, krisenbedingten Engpässe feststellen um 10% auf 41% gestiegen. Damit haben erstmalig mehr Verbände finanzielle Engpässe als Verbände, die diese nicht haben. Hier gilt es die Entwicklung zu beobachten, zumal die Krisen eher zu- als abnehmen. Wir werden sich diese langfristig auf die Situation der Verbände auswirken?

Erstmals hatten wir gefragt, ob die durch den Ukraine-Krieg und die Energiekrise ausgelöste, aktuelle wirtschaftliche Lage zu einem Rückgang der Mitgliederzahl im Verband geführt hat. Glücklicherweise ist dies lediglich bei 18% der Fall, sodass festzustellen ist, die Mitglieder halten ihren Verbänden die Treue und betrachten die Mitgliedschaft sowie die damit verbundenen Leistungen und Vorteile als den Mitgliedsbeitrag wert.

Zwar traten wie immer statistische Spitzen, sehr unausgeglichene, aber auch eindeutige Verteilungen bei den Bewertungen auf. Manche Trends haben sich in diesem Jahr stabilisiert, nachdem 2020 viele Fragen anders bewertet wurden als im Vorjahr. Manche Entwicklungen waren aber wohl auch nur Ausreißer und haben sich in diesem Jahr wieder zurückentwickelt. Nach wie vor sind aber auch einige Werte aber doch zu einem erheblichen Anteil den Auswirkungen der Covid-19-Pandemiesowie den Auswirkungen des Ukraine-Krieges geschuldet. Doch trotz aller anhaltender oder neuer Herausforderungen, denen sich die Verbände und deren Mitglieder zu stellen hatten, bleibt doch festzustellen, dass man nicht vor den neuen Herausforderungen resigniert und sich weitere neue Ideen und Ansätze erarbeitet hat, um auch unter den neuen, nicht einfachen Bedingungen die Verbandsziele umzusetzen und die Mitglieder zu unterstützen.

Verbände bleiben mit ihrer facettenreichen und engagierten Arbeit ein erfolgreicher Bestandteil der Zivilgesellschaft und leisten ihren Anteil zur Weiterentwicklung von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft; gerade in Krisenzeiten, wie sie ein weiteres herausforderndes Jahr bewiesen haben. Hierbei bedienen sie sich unterschiedlichster Instrumente, um den Herausforderungen gerecht zu werden. Noch etwas zeigen die Ergebnisse: Die Verbände sind anpassungsfähig, sie haben sich schon immer permanent weiterentwickelt, diese Fähigkeit kommt ihnen jetzt zugute. Dies erkennen auch die Mitglieder und bleiben "ihren" Verbänden treu.

© 2K-verbandsberatung Seite 123 / 123