

Marcus Stumpf (Hrsg.)

Verbandsmanagement

Potenziale, Prozesse und Ergebnisse
professionell managen



SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[Vorwort - das Münchner Management-Modell](#)

[Einführung](#)

[1 Verbände - Veränderungen als
Managementherausforderung](#)

[1.1 Einleitung](#)

[1.2 Begrifflichkeiten: Verbände als NPOs/NGOs
und organisierte Interessen](#)

[1.3 Deutschland, Österreich und die Schweiz -
verbandsstrukturierte Gesellschaften](#)

[1.3.1 Andere Länder, andere Staatsbürger-
Konzeptionen](#)

[1.3.2 Deutschland, Österreich und Schweiz
im Vergleich](#)

[1.4 The Times They are A-Changin'](#)

[1.4.1 Veränderung »von unten«](#)

[1.4.2 Veränderungen »von oben«](#)

[1.5 Fazit und Ausblick](#)

[Literaturverzeichnis](#)

[Teil 1: Potenziale](#)

[2 Normatives und strategisches Management -
von der Vision zum langfristigen
Verbandserfolg](#)

[2.1 Strategisches Handeln als
Herausforderung für Verbände](#)

[2.2 Der normative Rahmen eines Verbandes](#)

[2.3 Strategisches Verbandsmanagement](#)

[2.3.1 Überlegungen zum
Strategiebegriff](#)

2.3.2 Überblick: der Strategieprozess

2.3.3 Startschuss: der Strategie-Deal

2.3.4 Die strategische Analyse

**2.3.5 Strategiewahl und
Strategieformulierung**

**2.3.6 Strategieimplementierung und -
anpassung**

2.4 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

**3 Governance - Interessenausgleich von
Stakeholdern in Verbänden**

3.1 Einleitung

3.2 Governance-Grundlagen

3.2.1 Zentrale Governance-Theorien

3.2.2 Governance-Prinzipien

**3.2.3 Gegenstromprinzip von
Willensbildung und Willenssicherung**

3.3 Governance in der Praxis

3.3.1 Governance Codes

3.3.2 Governance-Strukturen

3.4 Vorstandsentwicklung

3.4.1 Selbstevaluation

3.4.2 Nachfolgeplanung

3.4.3 Diversität im Vorstand

3.5 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

**4 Human Resource Management - strategische
Personalsteuerung für Verbände**

**4.1 Die Idee des Human Resource
Management**

4.2 Besonderheiten im HRM von Verbänden

**4.3 Die Verbandsstrategie als
Ausgangspunkt**

**4.4 Human Resource Management und
Verbandsstrategie**

4.5 Die Entwicklung eines strategischen HRM-Konzepts

4.6 Aktionsfelder des Human Resource Management in Verbänden

4.6.1 Arbeitsorganisation

4.6.2 Stellenbesetzung

4.6.3 Personalentwicklung

4.6.4 Feedbacksystem

4.6.5 Vergütungs- und Anreizsystem

4.6.6 Personalbindung

4.7 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

5 Freiwilligenmanagement - Freiwillige für den Verband gewinnen Christiane Biedermann

5.1 Was ist freiwilliges Engagement?

5.2 Freiwilligenmanagement

5.2.1 Herausforderungen

5.2.2 Ansätze und Perspektiven

5.2.3 Motive von Freiwilligen

5.2.4 Strategische Schwerpunkte

5.2.5 Operative Aufgaben

5.3 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

6 Finanzmanagement - Geldquellen und systematische Finanzierung von Verbänden

6.1 Finanzmanagement - worum geht's?

6.2 Kapitalausstattung und Vermögen - die Basis gibt das Spielfeld vor

6.2.1 Eigenkapital, Fremdkapital und Quasi-Eigenkapital - schwer zu bekommen

6.2.2 Finanzvermögen - gut zu haben

6.3 Finanzierungsquellen - woher kommt das Geld?

6.3.1 Finanzierungsquellen im Bereich Eigenkapital und Quasi-Eigenkapital

spielen die erste Geige

6.3.2 Fremdkapital spielt als

Finanzierungsquelle die zweite Geige

6.3.3 Diversifikation von

Finanzierungsquellen

6.4 Ziele, Strategien und Aufgaben des
Finanzmanagements

6.4.1 Grundlegende Finanzierungslogik
bestimmt Ziele und Strategie

6.4.2 Finanzierungsziele - Rentabilität
oder Liquidität?

6.4.3 Welche Strategie passt zu meinem
Verband? Welche Form von Mehrwert
steht im Vordergrund?

6.4.4 Der Finanzplan - das Herzstück
des Finanzmanagements

6.5 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

7 Fundraising - professionelle

Mittelbeschaffung für Verbände

7.1 Zum Begriff des Fundraising

7.2 Fundraising für Verbände bei
Privatpersonen

7.2.1 Relationship Fundraising und
Spenderpyramide

7.2.2 Fundraising-Mix

7.2.3 Online-Fundraising

7.3 Fundraising für Verbände bei Stiftungen

7.4 Fundraising für Verbände bei
Unternehmen

7.4.1 Unternehmensspenden

7.4.2 Sponsoring

7.4.3 Unternehmensstiftungen

7.4.4 Cause-related Marketing

7.4.5 Corporate Volunteering

7.5 Fundraising für Verbände bei öffentlichen Geldgebern

7.6 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

8 Kooperationen - gemeinsam die Marktposition des Verbandes stärken

8.1 Bedeutung von Kooperationen für Verbände

8.1.1 Verbandskooperationen aufgrund von Marktüberlegungen

8.1.2 Verbandskooperationen aufgrund von Ressourcenüberlegungen

8.2 Formen von Verbandskooperationen

8.3 Erschließung von Kooperationspotenzialen

8.4 Fusion von Verbänden

8.5 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

9 Verbandsrecht - rechtliche Besonderheiten des Verbandsmanagements

9.1 Verbände und Verbandszweck - Mitgliederbetreuung und wirtschaftliche Aktivitäten

9.1.1 Ideelle Zwecke gemäß § 21 BGB

9.1.2 »Kindergarten-Rechtsprechung« des BGH und Auswirkungen auf die Praxis

9.1.3 Ausweg: Servicegesellschaft

9.2 Die Verbandsatzung - Regelungsschwerpunkte bei Verbänden

9.2.1 Die Verbandsfreiheit aus § 40 BGB

9.2.2 Mitgliederarten und unterschiedliche Mitgliederrechte

9.2.3 Mitgliederversammlung, Vorstand und freiwillige Organe

9.3 Die Verbandsorgane - Hauptamtlichkeit vs. Ehrenamtlichkeit

9.3.1 Vorstand und Geschäftsführung

9.3.2 Professionalisierungstendenzen

9.4 Die Mitgliederversammlung - traditionelle Durchführung und technischer Fortschritt

9.4.1 Digitalisierung der Verbandsarbeit

9.5 Die Verbandsfinanzen - Mittelherkunft und Mittelverwendung

9.5.1 Beiträge und Umlagen

9.5.2 Vermögensverwaltung und wirtschaftliche Geschäftsbetriebe

9.5.3 Mittelverwendung

9.6 Verbandsstrukturen

9.6.1 Dachverbände

9.6.2 Monistische Verbandsstrukturen

9.7 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

Teil 2: Prozesse

10 Verbände als Dienstleister -

Geschäftsmodelle und Wert-Kokreation

10.1 Dienstleistungen als Leistungsversprechen

10.2 Geschäftsmodelle

10.3 Werterstellung versus Wert-Kokreation

10.4 Wert-Kokreation der Verbände

10.5 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

11 Co-Creation - mit Integration bessere Verbandsangebote schaffen

11.1 Co-Creation als Erfolgsfaktor

11.2 Co-Creation: aus den Köpfen in die Praxis

11.3 Co-Creation: Umsetzung im Verband

11.3.1 Mit Co-Creation Angebote schaffen

11.3.2 Mit Co-Creation Innovationen kreieren

11.3.3 Mit Co-Creation den Verband entwickeln

**11.4 Fazit und Ausblick
Literaturverzeichnis**

12 Qualitätsmanagement - die Erwartungen der Verbandsmitglieder systematisch erfüllen

12.1 Zur Relevanz von

Qualitätsmanagement für Verbände

12.2 Ein kurzer Rückblick: Entwicklung des Qualitätsmanagements im 20. Jahrhundert

12.3 Grundlagen eines

Qualitätsmanagements für Verbände

12.3.1 Zum Qualitätsbegriff

12.3.2 Maßstab: Wünsche und Anforderungen der Mitglieder

12.3.3 Bedeutung eines organisationsweiten Qualitätsverständnisses

12.3.4 Zur Zertifizierung von

Qualitätsmanagementsystemen

12.4 Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssysteme für Verbände

12.4.1 Die Normenfamilie DIN EN ISO 9000 ff.

12.4.2 DGVM ZERT

12.5 Die Praxis: Aufbau eines

Qualitätsmanagementsystems im Verband

12.5.1 Verbände verfügen bereits über Elemente eines QM-Systems

12.5.2 Einführung und Zertifizierung in acht Schritten

12.6 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

13 Marketingmanagement - markt- und mitgliederorientierte Verbandsführung

13.1 Der Begriff des Marketing

13.2 Notwendigkeit und Besonderheiten des Marketing für Verbände

13.3 Marketingaufgaben für Verbände

13.3.1 Systematische Marketingplanung

13.3.2 Einsatz der Marketinginstrumente

13.3.3 Umsetzung des Verbandsmarketing

13.3.4 Überprüfung der Wirkungen der Marketingaktivitäten

13.4 Barrieren und Erfolgsfaktoren in der Praxis des Verbandsmarketing

13.5 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

14 Mitgliederorientierung - Ansätze eines Member Relationship Marketing (MRM) in Verbänden

14.1 Einleitung

14.2 Rolle der Mitglieder in Verbänden

14.3 Mitgliederorientierung als zentrales Prinzip des Marketing von Verbänden

14.4 Konzepte des Member Relationship Marketing

14.4.1 Member Relationship Marketing

14.4.2 Co-Creation

14.4.3 Zufriedenheit

14.4.4 Identifikation

14.4.5 Commitment

14.4.6 Bindung und Weiterempfehlung

14.4.7 Verbandspolitische Ziele

14.4.8 Soziale Wertschöpfung

14.5 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

15 Markenmanagement - mit Identität und Design Verbände profilieren

15.1 Grundlagen des Markenmanagements

15.1.1 Mehr als Design und Werbung

15.1.2 Funktionen aus Mitglieder- und Partnersicht

15.1.3 Vorteile aus Verbandssicht

15.2 BEST-Ansatz des Markenmanagements

15.2.1 Die Markenbotschaft auf KURS bringen

15.2.2 Markenelemente gezielt auswählen

15.2.3 Markensignale passend ausgestalten

15.2.4 Markentaxierung regelmäßig durchführen

15.3 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

16 Kommunikationsmanagement - Verbandsinteressen überzeugend kommunizieren

16.1 Verbände im kommunikativen Spannungsfeld

16.2 Was leisten Verbände? - Aufgaben und Ziele der Verbandskommunikation

16.3 Integrierte Kommunikation für Verbände

16.3.1 Das zeichnet die Integrierte Kommunikation aus

16.3.2 Aufgaben der Integrierten Kommunikation

**16.3.3 Formen der Integrierten
Kommunikation**

**16.4 Mit Konzept: die Entwicklung der
Kommunikationsstrategie**

**16.4.1 Wer sind Sie? - Sich als Verband
positionieren**

**16.4.2 Was und wen wollen Sie
erreichen? - Ziele und Zielgruppen
definieren**

**16.4.3 Was bewegt Sie? - Themen für
die Verbandskommunikation finden**

**16.4.4 Was wollen Sie sagen? - Leitidee
und Botschaften festlegen**

16.5 Die Strategie in die Realität umsetzen

**16.5.1 Wie wollen Sie überzeugen? -
Kommunikationsinstrumente
auswählen**

**16.5.2 Womit wollen Sie arbeiten? -
Maßnahmen planen**

**16.5.3 Ist Ihre Kommunikation
erfolgreich? - Evaluation und Kontrolle**

16.6 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

17 Lobbying - politische Interessen

organisieren, vertreten und vermitteln

17.1 Einleitung: Was Lobbying ist

17.2 Ins Lobbying als Politikberater

17.3 Lobbychancen in Institutionen

17.3.1 Lobbying in Ministerien

17.3.2 Lobbying im Parlament

17.4 Kommunikationsinstrumente

17.4.1 Termingespräche

17.4.2 Textgattungen

17.4.3 Social Media

17.4.4 Veranstaltungen

17.5 Lobbyingrecht

- [17.5.1 Grundrechte und Pflichten](#)
 - [17.5.2 Lobbyregister](#)
 - [17.5.3 Spesen, Spenden, Sponsoring](#)
 - [17.6 Fazit und Ausblick](#)
 - [Literaturverzeichnis](#)
- [18 Verbandsentwicklung – geplantes Change Management in Verbänden](#)
 - [18.1 Einleitung](#)
 - [18.1.1 Veränderte Umfeldbedingungen für Organisationen](#)
 - [18.1.2 Definition von Change Management und Verbandsentwicklung](#)
 - [18.1.3 Zwei Typologien von Change-Projekten](#)
 - [18.1.4 Themen von Change bei Verbänden](#)
 - [18.1.5 Warum Change-Projekte scheitern](#)
 - [18.2 Verbände als eine spezifische Form von Organisation](#)
 - [18.3 Welche Vorstellungen gibt es von geplantem Change?](#)
 - [18.3.1 Zwei bekannte Stufenmodelle von Change: Kurt Lewin und John P. Kotter](#)
 - [18.3.2 Unterstützung von Veränderungen durch Einflussnahme auf das Verhalten von Mitarbeitenden](#)
 - [18.3.3 Die Systemtheorie und die drei Entscheidungsprämissen](#)
 - [18.3.4 Agile Transformation und permanenter Change](#)
 - [18.4 Wichtige Instrumente für ein systematisches Change Management](#)
 - [18.4.1 Interventionen](#)

18.4.2 Der Case for Action und der Projektauftrag

18.4.3 Die Stakeholdermatrix

18.5 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

19 Digitale Transformation - strategischer Prozess des digitalen Wandels in Verbänden

19.1 Einleitung

19.2 Digitale Transformation - eine begriffliche Einordnung

19.2.1 Definition, Charakteristika und Abgrenzung

19.2.2 Die Treiber der Transformation

19.3 Veränderungsfelder in Verbänden

19.3.1 Veränderungsfeld Systemmanagement

19.3.2 Veränderungsfeld Marketingmanagement

19.3.3 Veränderungsfeld Ressourcenmanagement

19.4 Der Transformationsprozess

19.4.1 Die Organisations- und Umfeldanalyse

19.4.2 Digitale Vision und Strategie

19.4.3 Umsetzungsplanung: die digitale Roadmap

19.4.4 Implementierung

19.5 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

Teil 3: Ergebnisse

20 Controlling - Ansätze zur strategischen und operativen Steuerung von Verbänden

20.1 Grundlagen und Funktionen des Controllings

20.2 Ebenen des Controllings

20.2.1 Normatives Controlling

20.2.2 Strategisches Controlling

20.2.3 Operatives Controlling

20.3 Fazit und Ausblick

Literaturverzeichnis

**21 Rechnungslegung - Instrumente der
finanziellen Rechenschaft in Verbänden**

**21.1 Unterscheidung in kleine und große
Verbände: grundlegend für die
Verbandsrechnungslegung**

**21.1.1 Instrumente des
Rechnungswesens**

**21.1.2 Externe Instrumente des
Rechnungswesens**

**21.1.3 Interne Instrumente des
Rechnungswesens**

**21.2 Instrumente des Rechnungswesens,
die sowohl für externe als auch für
interne Zwecke verwendet werden**

**21.3 »Von der Wiege bis zur Bahre« - im
Laufe des Lebens eines Verbandes
eingesetzte Instrumente der
Rechnungslegung**

21.4 Businessplan

**21.5 Finanz- und Lohnbuchhaltung als
Grundlage**

21.6 Internes Kontrollsystem

**21.7 Betriebswirtschaftliche Auswertung
(BWA)**

21.8 Jahresabschluss und Lagebericht

**21.9 Reporting: Kostenrechnung,
Budgetierung und Controlling**

**21.9.1 Wirkungsberichterstattung als
umfassendes Controlling- und
Reporting-Instrument**

21.9.2 Investitionsrechnung

**21.10 Kalkulation als Hauptanwendungsfall
der Kostenrechnung im Verband**

**21.10.1 Insolvenzprophylaxe –
Überschuldungsstatus und
Fortführungsprognose**

**21.10.2 Fazit zu den
Rechnungslegungsinstrumenten in
Verbänden**

**21.10.3 Prüfung der Rechnungslegung
von Verbänden**

**21.10.4 Prüfung der Kassenführung bei
kleineren Verbänden**

**21.10.5 Rechnungsprüfung bei
mittelgroßen und großen Verbänden**

**21.11 Fazit und Ausblick
Literaturverzeichnis**

**22 Soziale Wertschöpfung – Mehrwert schaffen
für die Verbandsmitglieder**

**22.1 Beziehungsqualität als
Unterstützungsleistung**

**22.2 Verbandsmanagement ist
Beziehungsmanagement**

**22.3 Beziehungsmanagement als
Risikomanagement**

**22.4 Kommunikation und soziale
Wertschöpfung**

22.5 Soziale Wertschöpfung von Verbänden

**22.6 Fazit und Ausblick
Literaturverzeichnis**

Bildnachweis

Stichwortverzeichnis

Die Autorinnen und Autoren

Digital Extars

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.
Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und
Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf
bringen.

Dafür vielen Dank!

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht
GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print:	ISBN 978-3-7910-5392-9	Bestell-Nr. 10811-0001
ePub:	ISBN 978-3-7910-5393-6	Bestell-Nr. 10811-0100
ePDF:	ISBN 978-3-7910-5394-3	Bestell-Nr. 10811-0150

Marcus Stumpf (Hrsg.)

Verbandsmanagement

1. Auflage, April 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Wavebreak Media, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Elke Schindler, Rheinböllen

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort - das Münchner Management-Modell (MMM) als Orientierungsrahmen für Verbände

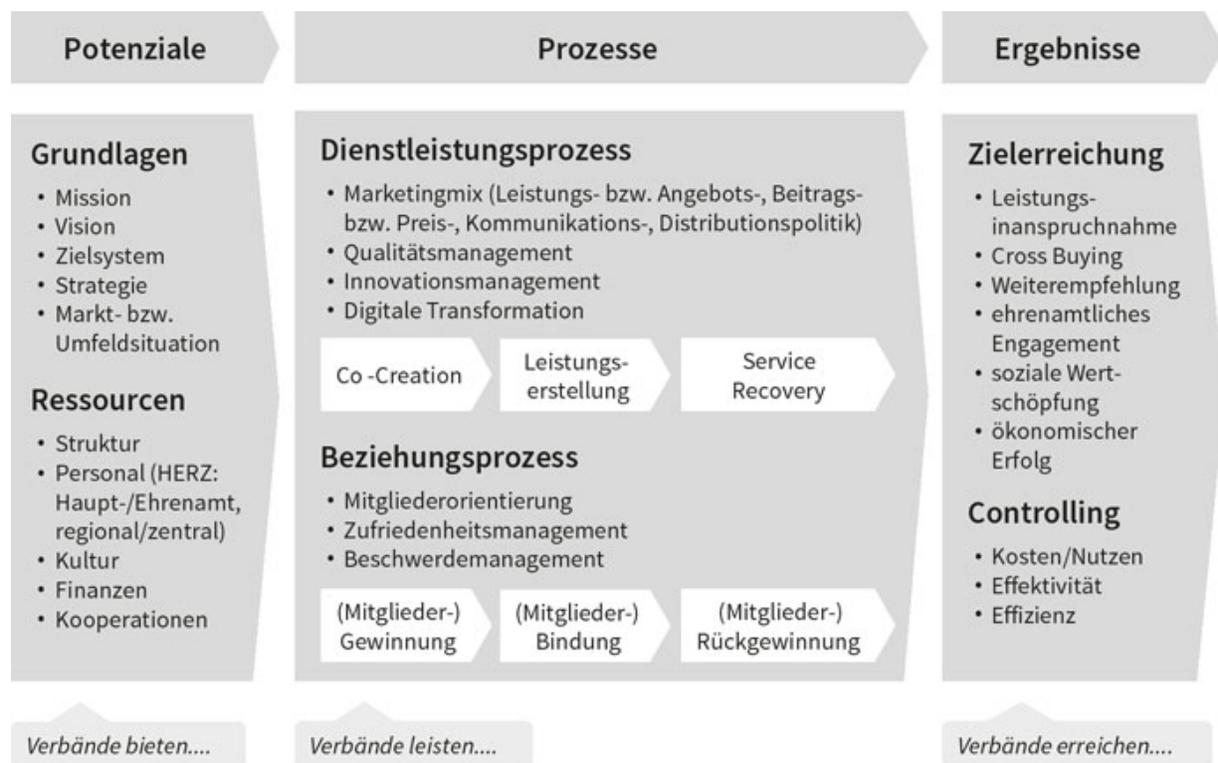
Die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von Verbänden waren lange Zeit relativ stabil und änderten sich nur langsam. Doch seit einigen Jahren zeichnen sich sowohl verbandsextern als auch -intern größere Veränderungen ab, wie zum Beispiel ein zunehmender Wettbewerb durch kommerzielle Anbieter, veränderte Nutzenerwartungen der Mitglieder oder auch die Forderungen nach einer digitalen Transformation der Organisation, die grundlegende Konsequenzen für die Führung von Verbänden mit sich bringen. Um ihre Planungs- und Leitungsaufgaben optimal wahrnehmen zu können, ist es sowohl für hauptberufliche als auch für ehrenamtliche Führungskräfte in Verbänden zunehmend nötig, sich ein **betriebswirtschaftliches Grundverständnis** und **professionelle Managementfähigkeiten** anzueignen. Der Trend einer verstärkten Professionalisierung des Managements von Verbänden setzt sich fort und die unternehmerische Komponente gewinnt im Verbandsbereich immer mehr an Bedeutung. Waren früher eher branchenspezifische oder juristische Kenntnisse gefragt, kommt heute dem Managementwissen und -können generell eine größere Bedeutung zu. Hier setzt dieses Buch an: Erstmals auf dem deutschsprachigen Buchmarkt werden die für ein modernes Verbandsmanagement wesentlichen Themen in einer Publikation systematisch und ausführlich dargestellt.

Als »**Not-for-Profit-Organisationen**« geht es Verbänden vorrangig um Nutzen für ihre Mitglieder oder um einen Zweck, der auch Nichtmitgliedern wichtig ist. Die Erzielung eines Gewinns ist dabei nur Mittel zum Zweck. Deshalb hat die herkömmliche Betriebswirtschafts- und Managementlehre – von wenigen Ausnahmen abgesehen – Verbände lange Zeit kaum beachtet. Doch Verbände sind Wirtschaftsfaktoren, Arbeitgeber, Dienstleister und bedürfen ebenso effizienter und effektiver Arbeitsweisen wie Profit-Organisationen, um ihrem bedarfswirtschaftlichen Zweck gerecht zu werden und um ihre Ziele bestmöglich zu erreichen. Den Aufgaben des Managements – Analyse, Zielsetzung, Planung, Organisation, Realisierung sowie Kontrolle – kommt in Verbänden nicht weniger Bedeutung zu als etwa in Unternehmen. Dass Verbände auch sich selbst stärker als **wirtschaftliche Organisationen** verstehen, zeigte zuletzt ein Ergebnis der Deutschen Verbändeumfrage: Ein Großteil der teilnehmenden Verbände sah sich als Wirtschaftsorganisation im Sinne von wirtschaftlich handelnd – selbst sozial-karitative und soziokulturelle Organisationen. Dies entspricht auch dem in der Praxis immer deutlicher werdenden Tenor, dass sich Verbände selbst nicht gerne mit der Bezeichnung »NPO« identifizieren.

Verbände sind vielmehr betriebswirtschaftliche Organisationen, deren Arbeit – idealtypisch betrachtet – auf dem Dienstprinzip beruht: Sie erbringen Leistungen um der Mitglieder willen, deren Bedürfnisse befriedigt werden sollen. »**Verbände sind im Kern ihres Wesens Dienstleister**«, bringen es Herbert Woratschek und Guido Schafmeister in ihrem Beitrag in diesem Buch auf den Punkt. Eine Analyse des Leistungsportfolios bzw. des Leistungscharakters von Verbänden zeigt, dass sie zu einem überwiegenden Teil personen- oder institutionenbezogene Dienstleistungen erbringen. Sachleistungen, wie Broschüren

oder andere Publikationen, spielen für sie nur eine untergeordnete Rolle. Dies rechtfertigt die Klassifizierung von Verbänden als Dienstleistungsorganisationen.

Die Frage, welches Management Verbände nun brauchen und welches Managementmodell hier geeignet ist, kann aufgrund der Heterogenität von Verbänden nicht einheitlich, sondern nur situativ und kontextabhängig beantwortet werden. Modernes Verbandsmanagement erfordert umfangreiche Kenntnisse in den verschiedensten Bereichen des Verbandswesens. Um diese jedoch zu gliedern und um den Dienstleistungsbesonderheiten von Verbänden gerecht zu werden, folgt dieses Buch in seinem Aufbau den Dimensionen des sogenannten **Münchener Management-Modells (MMM)** des Deutschen Instituts für Vereine und Verbände e. V. (DIVV).



/>

Es ist eines der wenigen Modelle im deutschsprachigen Raum, das in seiner Struktur, bestehend aus den Dimensionen Potenziale - Prozesse - Ergebnisse, die Besonderheiten des Managements von Verbänden berücksichtigt, gesamthaft darstellt sowie die wertschöpfenden Zusammenhänge verdeutlicht. Diese drei Dimensionen der Leistungserstellung lassen sich kurz wie folgt beschreiben:

- **Potenziale:** Die Potenzialdimension umfasst alle *Voraussetzungen*, die verbandsseitig zur Erbringung der Verbandsleistungen erforderlich sind. Diese Voraussetzungen können materieller und immaterieller Art sein, zum Beispiel die finanziellen und Human Resources eines Verbandes oder seine normativen und strategischen Rahmenbedingungen. Hier wird die *Fähigkeit* der Organisation zur Leistungseinbringung deutlich.
- **Prozesse:** In der Prozessdimension treffen die dargestellten Potenziale mit den Leistungsnachfragern, den Mitgliedern oder anderen Anspruchsgruppen zusammen. Es kommt zum einen zum eigentlichen *Dienstleistungsprozess*, im Zuge dessen die Verbandsleistungen erbracht werden: Mitglieder werden beispielsweise durch den Verband beraten oder weitergebildet, gegenüber der Politik werden im Zuge des Lobbyings die Verbandsinteressen vertreten, und in der Öffentlichkeit wird durch kommunikative Kampagnen das Image der entsprechenden Branche verbessert.
Da Verbände durch Mitgliedsbeziehungen geprägt sind, ist bei einer Prozessbetrachtung zum anderen die Beziehungsebene ebenso wichtig wie der zuvor

beschriebene Prozess der Erstellung der Verbandsleistungen. Im *Beziehungsprozess* werden Aktivitäten der Gewinnung, Bindung und Rückgewinnung von Mitgliedern oder anderen Anspruchsgruppen unterschieden. Die Dienstleistungs- und Beziehungsprozesse stehen dabei in engem Wechselspiel miteinander: Wird dem potenziellen Mitglied beispielsweise der Kontakt zum Verband erleichtert (Co-Creation), ist die Basis für eine einfache Neumitgliederakquisition geschaffen. Eine qualitativ hochwertige Verbandsleistung, die die Erwartungen der Mitglieder erfüllt, führt zu deren Bindung an den Verband und – über ein entsprechendes Image und positive Weiterempfehlung – zur Mitgliedergewinnung. Eine zufriedenstellende Fehlerbeseitigung (Service Recovery) erzeugt Zufriedenheit und hilft damit, die Abwanderung von Mitgliedern zu vermeiden.

- **Ergebnisse:** Die dargestellten Prozesse führen schließlich in dieser Dimension zu *Verbandsergebnissen* und *nutzenstiftenden Wirkungen*. Hier werden die Zielerreichung des Verbandes und seine soziale Wertschöpfung deutlich. Mit entsprechenden Leistungs- und Wirkungsmessungen kann an dieser Stelle beispielsweise ein ausgeprägtes Controlling das Management bzw. die Führung in Verbänden vielfältig unterstützen.

Modelle haben in der Betriebswirtschaftslehre und allgemein in den Wissenschaften einen hohen Stellenwert. Sie konzentrieren sich auf das Wesentliche, reduzieren Komplexität und ermöglichen so ein vereinfachendes, geordnetes Abbild der Wirklichkeit. Verbände sind äußerst komplexe und vielschichtige Organisationen, was ihr Management besonders anspruchsvoll macht. Und aufgrund ihrer Heterogenität gibt es nicht *das* typische Anforderungsprofil an ihr Management. Hier will das

vorliegende Buch mit seinen 22 Beiträgen, die nach den dargestellten Dimensionen des Münchner Management-Modells strukturiert sind, dazu beitragen, die Verbandspraxis gedanklich und inhaltlich besser zu fassen. Es richtet sich dementsprechend vor allem an hauptberufliche und ehrenamtliche Führungskräfte, Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger von Verbänden sowie an Mitarbeitende, die an Managemententscheidungen beteiligt sind. Das Buch will ihnen bei der Lösung von Managementproblemen helfen und Unterstützung bei der Führung von Verbänden leisten. Aber auch Studierende sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unterschiedlicher Fachrichtungen, die sich auf den Verbandsbereich spezialisieren, will dieses Buch ansprechen und ihnen einen Überblick über das Forschungsgebiet sowie einen Einstieg in einzelne Teilbereiche des Verbandsmanagements verschaffen.

Mein Dank gilt an dieser Stelle insbesondere den renommierten Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Verbandspraxis für ihre Bereitschaft, ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit den Leserinnen und Lesern zu teilen. Theoretisch fundiert, ohne jedoch den nötigen Anwendungsbezug aus den Augen zu verlieren, widmen sich die Autorinnen und Autoren den verschiedenen Themen des Verbandsmanagements. Mein Dank gilt auch dem Schäffer-Poeschel Verlag, der meine Idee einer eigenen Publikation zum Verbandsmanagement interessiert aufgegriffen und die Publikation in sein Verlagsprogramm aufgenommen hat. Herzlichen Dank verlagsseitig vor allem an Frank Baumgärtner und Claudia Dreiseitel für die professionelle und angenehme Zusammenarbeit. Meiner Lektorin Elke Schindler danke ich schließlich für die wertvollen Hinweise zum Manuskript und den letzten Schliff, den die Formulierungen durch sie bekommen haben.

Abschließend wünsche ich den Leserinnen und Lesern viel Freude bei der Lektüre dieses Buches sowie wertvolle Erkenntnisse, Vorschläge und Impulse für deren Verbandsarbeit. Im Interesse der Weiterentwicklung dieses Buchprojektes freue ich mich über jede Art der Rückmeldung und bin den Leserinnen und Lesern dankbar für Anmerkungen sowie weiterführende Anregungen. Herzlichen Dank dafür!

Frankfurt am Main, im Frühjahr 2022

Marcus Stumpf

Einführung

1 Verbände - Veränderungen als Managementtherausforderung

Annette Zimmer

1.1 Einleitung

Verbände sind ein **Erfolgsmodell moderner Industriegesellschaften**. Seit den frühen Anfängen im 19. Jahrhundert ist die Anzahl der Verbände kontinuierlich gewachsen, ihre Aufgaben und Arbeitsbereiche sind im Geleitzug der Entwicklung moderner Staatlichkeit und der zunehmenden Pluralisierung moderner Gesellschaften stetig komplexer und vielfältiger geworden. Verbände vertreten nicht nur die Interessen ihrer Mitglieder, sondern sie sind in vielen Bereichen auch als Partner des Staates aktiv. Verbände übernehmen z. T. hoheitliche Aufgaben, wie etwa im Bereich der Normierung, oder sie sind in gesellschaftlich zentralen Bereichen eigenverantwortlich tätig und handeln Kompromisse quasi unter sich aus, wie etwa im Rahmen der Tarifautonomie.

Allerdings lassen sich im internationalen Vergleich durchaus Unterschiede hinsichtlich der Rolle und Funktionszuweisung von Verbänden in Politik und Gesellschaft erkennen. Dies trifft selbst für Länder und Regionen wie Deutschland, Österreich und die deutschsprachige Schweiz zu, die sich durch eine gemeinsame Sprache sowie durch viele Gemeinsamkeiten hinsichtlich ihrer Kultur und Tradition auszeichnen. Wie Verbände in Politik und Gesellschaft eingebunden sind, welche Funktionen ihnen jeweils in Politik und Gesellschaft zukommen, ist das Ergebnis historischer Entwicklungen und gesellschaftlich-politischer Machtverhältnisse. Im jeweiligen landesspezifischen Kontext waren die Funktionszuweisung sowie die gesellschaftlichen und politischen Aufgabenbereiche der Verbände lange Zeit fest etabliert. Es handelte sich um eingespielte Strukturen, die sich in Analogie zur Ausbildung demokratischer Regierungssysteme und der Etablierung moderner Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften auf der Basis hoch regulierter Wohlfahrtsökonomien in der Nachkriegszeit im deutschsprachigen Raum in Europa entwickelt hatten und in denen Verbänden eine zentrale und unbestrittene Funktion zukam.

Doch spätestens seit Mitte der 1970er-Jahre des letzten Jahrhunderts gilt in Analogie zum Song von Bob Dylan: »The Times They are A Changin'«. Infolge der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Großtrends, die häufig mit den Begriffen Globalisierung, Europäisierung, Pluralisierung und Individualisierung gefasst werden, hat sich der Kontext von Verbänden massiv

verändert. Die Folgen hiervon werden in der sozialwissenschaftlichen Literatur jeweils mit leicht anderer Akzentsetzung thematisiert. Auf einer Makroebene beschäftigt sich die politikwissenschaftliche Verbändeforschung bereits seit Längerem mit den **Veränderungen der Beziehungen zwischen Staat und Verbänden**, die sich nicht mehr in ein einfaches Schema bzw. in die Dichotomie von Pluralismus und Korporatismus einordnen lassen (vgl. Zimmer/Speth 2009).

Merke

Längst haben Verbände ihr Alleinstellungsmerkmal als Vertretung gesellschaftlicher sowie wirtschaftlicher Interessen verloren. Sie haben Konkurrenz bekommen durch professionelle Anbieter wie Anwaltskanzleien oder Public-Affairs-Agenturen, aber auch durch neue gesellschaftliche Akteure, wie soziale Bewegungen und Nicht-Regierungs- (NGOs) bzw. zivilgesellschaftliche Organisationen (CSOs), die eher gesellschaftliche und allgemeine Interessen vertreten.

Eine Folge der Kontextveränderung ist die stark zurückgehende Bindungskraft der traditionellen Mitgliederverbände, wie insbesondere der Kirchen und Gewerkschaften. Wissenschaftlich begleitet und kommentiert wird diese Entwicklung vorrangig von der politischen Soziologie. Doch auch die großen Wirtschaftsverbände leiden unter Attraktivitätsverlust. Die zurückgehende Compliance ihrer Mitgliederorganisationen sowie Abspaltungen von branchenübergreifenden Verbänden sind hier viel beachtete Entwicklungen, die mittlerweile zu einer extremen Heterogenisierung der Verbändelandschaft geführt haben. D. h. Verbände stehen heute von außen sowie von innen erheblich unter Druck (vgl. Sack/Strünck 2016). Die Beiträge dieses Bandes spiegeln diese Veränderungsprozesse wider und thematisieren die sich hierdurch ergebenden Folgen für das Verbandmanagement, das – so die Sicht der Insider – »heute vor größeren Herausforderungen (steht) als je zuvor« (Fischer-Apelt/Heitmüller 2012, S. 8).

Im Zentrum des folgenden Beitrags steht die Entwicklung der Verbände im deutschsprachigen Raum und damit die historisch gewachsenen Strukturen der Verbandslandschaften in Deutschland, Österreich und Teilen der Schweiz. Es geht um die Einbettung der Verbände in das jeweilige politische System sowie den gesellschaftlichen Kontext, wobei der Schwerpunkt auf der Entwicklung und den aktuellen Veränderungen liegt.

1.2 Begrifflichkeiten: Verbände als NPOs/NGOs und organisierte Interessen

Die Bezeichnung Verband bezieht sich weder auf eine bestimmte Rechtsform noch auf eine spezifische Form der Organisation hinsichtlich der Anordnung der Gremien und Entscheidungsforen. Vielmehr handelt es sich beim Verband um einen Terminus, der sich im allgemeinen Sprachgebrauch eingebürgert hat

und fließende Grenzen zum Begriff des Vereins aufweist. Gemäß umgangssprachlicher Verwendung sind Vereine eher kleinere, auf individueller Mitgliedschaft basierende Organisationen, die primär auf der lokalen Ebene tätig sind. Im Unterschied hierzu wird mit Verband eine größere und meist föderal aufgebaute Organisation bezeichnet, deren Tätigkeit sich über mehrere Ebenen (lokal, regional, Landes-, Bundes- und EU-Ebene) erstrecken kann und die über angeschlossene Mitgliederorganisationen verfügt. Daher ist der **Verbundcharakter typisch für Verbände** als in sich differenzierte Organisationen mit ebenenspezifischen Untergliederungen und angeschlossenen Mitgliederorganisationen, wobei auch individuelle Mitgliedschaft möglich ist. Analog zu Vereinen bündeln und vertreten Verbände die Interessen ihrer Mitglieder und/oder der allgemeinen Öffentlichkeit. Sowohl Verbände als auch Vereine verfügen über intern festgelegte Organisationsstrukturen, die i. d. R. in einer privat- oder öffentlich-rechtlichen Satzung festgelegt sind.

Im deutschsprachigen Raum sind Verbände mehrheitlich in der **Rechtsform des Vereins** organisiert (vgl. Armingeon 2001; Karlhofer 2001; Zimmer/Speth 2009). In Deutschland wurde diese Rechtsform erstmals 1872 im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) festgelegt. Der **Verein** als Rechtsform ist ein freiwilliger, auf Dauer angelegter, körperschaftlich organisierter Zusammenschluss von mehreren natürlichen oder juristischen Personen, die unter einem Gesamtnamen bestimmte gemeinsame Zwecke verfolgen. Wenn umgangssprachlich vom Verein die Rede ist, wird jedoch nicht auf die Rechtsform Bezug genommen, sondern auf ein vielfältiges Spektrum von Mitgliederorganisationen im Sport-, Freizeit- oder Geselligkeitsbereich. Demgegenüber wird mit **Verband** umgangssprachlich herausgestellt, dass es sich um ein »Dach« bzw. eine Organisation mit angeschlossenen Mitgliederorganisationen oder auch individuellen Mitgliedern handelt, deren primäre Zielsetzung in der Bündelung, Vertretung und Durchsetzung von spezifischen Interessen im politischen Raum besteht. So definiert Bernhard Degen bezogen auf die Schweiz Verbände als »freiwillige, auf Dauer angelegte Zusammenschlüsse von Personen, Unternehmen, Vereinen oder öffentlichen Körperschaften. Sie vertreten in den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen [...] die Interessen ihrer Mitglieder, weshalb sie auch Interessengruppen oder Interessenorganisationen genannt werden« (2016, S. 1).

Verbänden kommt in modernen Gesellschaften daher auch eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Mikro- und Makroebene zu, indem sie die Anliegen und Interessen ihrer Mitgliedschaft bündeln, gegenüber anderen gesellschaftlichen Interessen vertreten und politisch durchsetzen. In der sozialwissenschaftlichen Literatur findet sich zur Bezeichnung von Verbänden auch der Begriff der **»intermediären Organisationen«**, der die Funktionszuweisung von Verbänden als Koppelungsinstanzen zwischen Gesellschaft und Staat bzw. Politik versinnbildlicht. Mit der Bündelung von Interessen und ihrer verbandmäßigen Vertretung erfolgt gleichzeitig eine

Strukturierung der Gesellschaft. Verbandsstrukturierte Gesellschaften sind ein typisches Merkmal der Moderne, da Organisationsmitgliedschaft auf Freiwilligkeit basiert und nicht mehr aufgrund von Geburt und Stand vorgeschrieben ist.

Um die Verbandsstrukturierung moderner Gesellschaften differenziert zu betrachten, wurden insbesondere von der Politikwissenschaft Typologien entwickelt, die Verbände als »organisierte Interessen« nach Tätigkeitsbereichen und Handlungsfeldern ordnen. Die in [Tabelle 1-1](#) aufgeführte, nach Bereichen differenzierte Typologie geht auf von Alemann (1989, S. 71) zurück.

<p>1. Organisierte Interessen im Wirtschaftsbereich und in der Arbeitswelt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmer- und Selbstständigenverbände • Gewerkschaften • Konsumentenverbände
<p>2. Organisierte Interessen im sozialen Bereich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sozialanspruchsvereinigungen (z. B. Blindenvereine) • Sozialleistungsvereinigungen (z. B. Wohlfahrtsverbände) • Selbsthilfegruppen (z. B. Anonyme Alkoholiker)
<p>3. Organisierte Interessen im Bereich der Freizeit und Bildung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sportvereine und -verbände • Geselligkeits- und Hobbyvereine bzw. -verbände • Geselligkeits- und Hobbyvereine bzw. -verbände
<p>4. Organisierte Interessen im Bereich von Religion, Kultur und Wissenschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kirchen und Sekten • wissenschaftliche Vereinigungen • Bildungswerke, Kunstvereine
<p>5. Organisierte Interessen im gesellschaftspolitischen Querschnittsbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> • ideelle Vereinigungen (z. B. Humanistische Union, Amnesty International) • gesellschaftspolitische Vereinigungen (z. B. für Umwelt, Frieden, Frauenemanzipation usw.)

Tab. 1-1: Typologie organisierter Interessen (Zimmer/Speth 2009, S. 270)

Als Bezeichnung für gesellschaftliche Organisationen mit primär politischen Zielsetzungen, ohne jedoch direkt in Form der Beteiligung an Wahlen oder durch politisches Mandat in der politischen Verantwortung zu stehen, hatte der Verband auch umgangssprachlich lange Zeit ein Alleinstellungsmerkmal. Dies ist inzwischen nicht mehr der Fall, vielmehr haben Begriffe angelsächsischer Provenienz, und zwar derjenige der Non-Governmental Organisation (NGO) sowie der Nonprofit-Organisation (NPO), wenn auch noch nicht umgangssprachlich, so aber vor allem in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an Relevanz gewonnen. Als **Nichtregierungsorganisation** oder **NGO** werden häufig Vereine und Verbände bezeichnet, die im Bereich Internationales sowie in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind. Ferner wird die Bezeichnung NGO verwandt, wenn es sich um Organisationen handelt, die eher allgemeine Interessen vertreten und, wie z. B. Greenpeace, sich in ihrer Gründungsgeschichte, ihrer Arbeitsweise und Finanzierung sowie z. T. auch in