

Marcus Stumpf (Hrsg.)

# Verbandsmanagement

Potenziale, Prozesse und Ergebnisse  
professionell managen



SCHÄFFER  
POESCHEL

## **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!**

### **Ihr Online-Material zum Buch**

Für den praktischen Einsatz finden Sie als kostenloses Zusatzmaterial im Online-Bereich neben farbigen Versionen einiger Abbildungen aus den Kapiteln 4, 12 und 16, das Beispiel eines Finanzplans für einen Verband als Excel-Datei, die auch mit eigenen Zahlen gefüllt werden kann (siehe Kapitel 6), sowie beispielhafte Analysen von Verbandsjahresabschlüssen für einen kleinen, einen mittelgroßen und einen großen Verband (siehe Kapitel 21).

### **So funktioniert Ihr Zugang**

1. Gehen Sie auf das Portal [sp-mybook.de](http://sp-mybook.de) und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
3. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet für einen direkten Zugang zu den Inhalten



**SP myBook:**  
[www.sp-mybook.de](http://www.sp-mybook.de)  
Buchcode: 5392-vmgt



# Verbandsmanagement



Marcus Stumpf (Hrsg.)

# Verbandsmanagement

Potenziale, Prozesse und Ergebnisse professionell managen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **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](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto: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

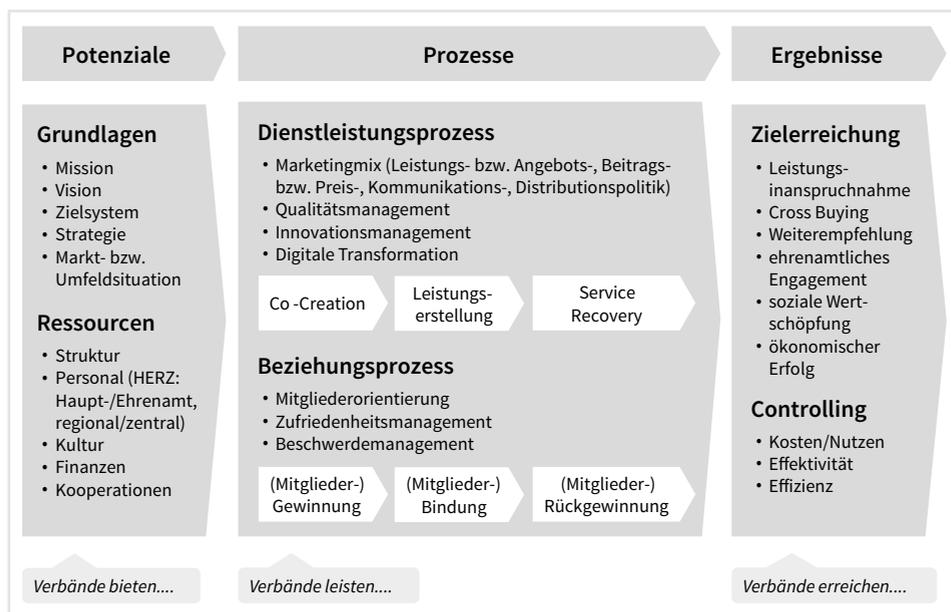
Die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von Verbänden waren lange Zeit relativ stabil und änderten sich nur langsam. Doch seit einigen Jahren zeichnen sich sowohl verbandsextern als auch -intern größere Veränderungen ab, wie zum Beispiel ein zunehmender Wettbewerb durch 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 **Münchner 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

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort – das Münchner Management-Modell (MMM) als Orientierungsrahmen für Verbände . . . .	7
<b>Einführung</b> .....	21
<b>1</b> <b>Verbände – Veränderungen als Managementherausforderung</b> .....	23
<i>Annette Zimmer</i>	
1.1      Einleitung .....	23
1.2      Begrifflichkeiten: Verbände als NPOs/NGOs und organisierte Interessen .....	24
1.3      Deutschland, Österreich und die Schweiz – verbandsstrukturierte Gesellschaften .....	27
1.3.1      Andere Länder, andere Staatsbürger-Konzeptionen .....	27
1.3.2      Deutschland, Österreich und Schweiz im Vergleich .....	29
1.4      The Times They are A-Changin’ .....	33
1.4.1      Veränderung »von unten« .....	33
1.4.2      Veränderungen »von oben« .....	36
1.5      Fazit und Ausblick .....	38
Literaturverzeichnis .....	39
<b>Teil 1: Potenziale</b> .....	41
<b>2</b> <b>Normatives und strategisches Management – von der Vision</b> <b>          zum langfristigen Verbandserfolg</b> .....	43
<i>Michael Vilain</i>	
2.1      Strategisches Handeln als Herausforderung für Verbände .....	43
2.2      Der normative Rahmen eines Verbandes .....	44
2.3      Strategisches Verbandsmanagement .....	50
2.3.1      Überlegungen zum Strategiebegriff .....	50
2.3.2      Überblick: der Strategieprozess .....	52
2.3.3      Startschuss: der Strategie-Deal .....	55
2.3.4      Die strategische Analyse .....	56
2.3.5      Strategiewahl und Strategieformulierung .....	68
2.3.6      Strategieimplementierung und -anpassung .....	70
2.4      Fazit und Ausblick .....	71
Literaturverzeichnis .....	72

<b>3</b>	<b>Governance – Interessenausgleich von Stakeholdern in Verbänden</b> .....	<b>75</b>
	<i>Georg von Schnurbein und Sophie Hersberger-Langloh</i>	
3.1	Einleitung .....	75
3.2	Governance-Grundlagen .....	76
3.2.1	Zentrale Governance-Theorien .....	77
3.2.2	Governance-Prinzipien .....	79
3.2.3	Gegenstromprinzip von Willensbildung und Willenssicherung .....	80
3.3	Governance in der Praxis .....	82
3.3.1	Governance Codes .....	82
3.3.2	Governance-Strukturen .....	83
3.4	Vorstandsentwicklung .....	91
3.4.1	Selbstevaluation .....	91
3.4.2	Nachfolgeplanung .....	93
3.4.3	Diversität im Vorstand .....	94
3.5	Fazit und Ausblick .....	95
	Literaturverzeichnis .....	95
<b>4</b>	<b>Human Resource Management – strategische Personalsteuerung für Verbände</b> .....	<b>97</b>
	<i>Markus Gmür</i>	
4.1	Die Idee des Human Resource Management .....	97
4.2	Besonderheiten im HRM von Verbänden .....	99
4.3	Die Verbandsstrategie als Ausgangspunkt .....	101
4.4	Human Resource Management und Verbandsstrategie .....	103
4.5	Die Entwicklung eines strategischen HRM-Konzepts .....	105
4.6	Aktionsfelder des Human Resource Management in Verbänden .....	110
4.6.1	Arbeitsorganisation .....	110
4.6.2	Stellenbesetzung .....	111
4.6.3	Personalentwicklung .....	112
4.6.4	Feedbacksystem .....	114
4.6.5	Vergütungs- und Anreizsystem .....	115
4.6.6	Personalbindung .....	116
4.7	Fazit und Ausblick .....	117
	Literaturverzeichnis .....	118
<b>5</b>	<b>Freiwilligenmanagement – Freiwillige für den Verband gewinnen</b> .....	<b>119</b>
	<i>Christiane Biedermann</i>	
5.1	Was ist freiwilliges Engagement? .....	120
5.2	Freiwilligenmanagement .....	121
5.2.1	Herausforderungen .....	121
5.2.2	Ansätze und Perspektiven .....	122
5.2.3	Motive von Freiwilligen .....	125

5.2.4	Strategische Schwerpunkte .....	126
5.2.5	Operative Aufgaben .....	132
5.3	Fazit und Ausblick .....	141
	Literaturverzeichnis .....	141
<b>6</b>	<b>Finanzmanagement – Geldquellen und systematische Finanzierung von Verbänden ..</b>	<b>147</b>
	<i>Christian Grünhaus</i>	
6.1	Finanzmanagement – worum geht's? .....	147
6.2	Kapitalausstattung und Vermögen – die Basis gibt das Spielfeld vor .....	148
6.2.1	Eigenkapital, Fremdkapital und Quasi-Eigenkapital – schwer zu bekommen .....	148
6.2.2	Finanzvermögen – gut zu haben .....	150
6.3	Finanzierungsquellen – woher kommt das Geld? .....	152
6.3.1	Finanzierungsquellen im Bereich Eigenkapital und Quasi-Eigenkapital spielen die erste Geige .....	152
6.3.2	Fremdkapital spielt als Finanzierungsquelle die zweite Geige .....	160
6.3.3	Diversifikation von Finanzierungsquellen .....	162
6.4	Ziele, Strategien und Aufgaben des Finanzmanagements .....	162
6.4.1	Grundlegende Finanzierungslogik bestimmt Ziele und Strategie .....	162
6.4.2	Finanzierungsziele – Rentabilität oder Liquidität? .....	163
6.4.3	Welche Strategie passt zu meinem Verband? Welche Form von Mehrwert steht im Vordergrund? .....	164
6.4.4	Der Finanzplan – das Herzstück des Finanzmanagements .....	166
6.5	Fazit und Ausblick .....	170
	Literaturverzeichnis .....	172
<b>7</b>	<b>Fundraising – professionelle Mittelbeschaffung für Verbände .....</b>	<b>175</b>
	<i>Michael Urselmann</i>	
7.1	Zum Begriff des Fundraising .....	175
7.2	Fundraising für Verbände bei Privatpersonen .....	177
7.2.1	Relationship Fundraising und Spenderpyramide .....	177
7.2.2	Fundraising-Mix .....	178
7.2.3	Online-Fundraising .....	180
7.3	Fundraising für Verbände bei Stiftungen .....	182
7.4	Fundraising für Verbände bei Unternehmen .....	184
7.4.1	Unternehmensspenden .....	185
7.4.2	Sponsoring .....	187
7.4.3	Unternehmensstiftungen .....	190
7.4.4	Cause-related Marketing .....	191
7.4.5	Corporate Volunteering .....	193

7.5	Fundraising für Verbände bei öffentlichen Geldgebern .....	194
7.6	Fazit und Ausblick .....	195
	Literaturverzeichnis .....	196
<b>8</b>	<b>Kooperationen – gemeinsam die Marktposition des Verbandes stärken .....</b>	<b>197</b>
	<i>Lars Funk</i>	
8.1	Bedeutung von Kooperationen für Verbände .....	197
	8.1.1 Verbandskooperationen aufgrund von Marktüberlegungen .....	197
	8.1.2 Verbandskooperationen aufgrund von Ressourcenüberlegungen .....	199
8.2	Formen von Verbandskooperationen .....	200
8.3	Erschließung von Kooperationspotenzialen .....	204
8.4	Fusion von Verbänden .....	205
8.5	Fazit und Ausblick .....	210
	Literaturverzeichnis .....	211
<b>9</b>	<b>Verbandsrecht – rechtliche Besonderheiten des Verbandsmanagements .....</b>	<b>213</b>
	<i>Ralf Wickert</i>	
9.1	Verbände und Verbandszweck – Mitgliederbetreuung und wirtschaftliche Aktivitäten ...	213
	9.1.1 Ideelle Zwecke gemäß § 21 BGB .....	214
	9.1.2 »Kindergarten-Rechtsprechung« des BGH und Auswirkungen auf die Praxis .....	214
	9.1.3 Ausweg: Servicegesellschaft .....	216
9.2	Die Verbandssatzung – Regelungsschwerpunkte bei Verbänden .....	217
	9.2.1 Die Verbandsfreiheit aus § 40 BGB .....	217
	9.2.2 Mitgliederarten und unterschiedliche Mitgliederrechte .....	218
	9.2.3 Mitgliederversammlung, Vorstand und freiwillige Organe .....	218
9.3	Die Verbandsorgane – Hauptamtlichkeit vs. Ehrenamtlichkeit .....	220
	9.3.1 Vorstand und Geschäftsführung .....	221
	9.3.2 Professionalisierungstendenzen .....	221
9.4	Die Mitgliederversammlung – traditionelle Durchführung und technischer Fortschritt .....	223
	9.4.1 Digitalisierung der Verbandsarbeit .....	225
9.5	Die Verbandsfinanzen – Mittelherkunft und Mittelverwendung .....	227
	9.5.1 Beiträge und Umlagen .....	227
	9.5.2 Vermögensverwaltung und wirtschaftliche Geschäftsbetriebe .....	228
	9.5.3 Mittelverwendung .....	228
9.6	Verbandsstrukturen .....	229
	9.6.1 Dachverbände .....	229
	9.6.2 Monistische Verbandsstrukturen .....	230
9.7	Fazit und Ausblick .....	231
	Literaturverzeichnis .....	232

<b>Teil 2: Prozesse</b> .....	233
<b>10 Verbände als Dienstleister – Geschäftsmodelle und Wert-Kokreation</b> .....	235
<i>Herbert Woratschek und Guido Schafmeister</i>	
10.1 Dienstleistungen als Leistungsversprechen .....	235
10.2 Geschäftsmodelle .....	239
10.3 Werterstellung versus Wert-Kokreation .....	242
10.4 Wert-Kokreation der Verbände .....	244
10.5 Fazit und Ausblick .....	250
Literaturverzeichnis .....	251
<b>11 Co-Creation – mit Integration bessere Verbandsangebote schaffen</b> .....	253
<i>Christian Scherhag und Kathrin Bösemer</i>	
11.1 Co-Creation als Erfolgsfaktor .....	253
11.2 Co-Creation: aus den Köpfen in die Praxis .....	254
11.3 Co-Creation: Umsetzung im Verband .....	258
11.3.1 Mit Co-Creation Angebote schaffen .....	258
11.3.2 Mit Co-Creation Innovationen kreieren .....	261
11.3.3 Mit Co-Creation den Verband entwickeln .....	265
11.4 Fazit und Ausblick .....	268
Literaturverzeichnis .....	269
<b>12 Qualitätsmanagement – die Erwartungen der Verbandsmitglieder systematisch erfüllen</b> .....	273
<i>Dirk Günther</i>	
12.1 Zur Relevanz von Qualitätsmanagement für Verbände .....	273
12.2 Ein kurzer Rückblick: Entwicklung des Qualitätsmanagements im 20. Jahrhundert .....	274
12.3 Grundlagen eines Qualitätsmanagements für Verbände .....	275
12.3.1 Zum Qualitätsbegriff .....	275
12.3.2 Maßstab: Wünsche und Anforderungen der Mitglieder .....	276
12.3.3 Bedeutung eines organisationsweiten Qualitätsverständnisses .....	278
12.3.4 Zur Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen .....	278
12.4 Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssysteme für Verbände .....	279
12.4.1 Die Normenfamilie DIN EN ISO 9000 ff. ....	279
12.4.2 DGVM ZERT .....	283
12.5 Die Praxis: Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems im Verband .....	286
12.5.1 Verbände verfügen bereits über Elemente eines QM-Systems .....	286
12.5.2 Einführung und Zertifizierung in acht Schritten .....	287
12.6 Fazit und Ausblick .....	294
Literaturverzeichnis .....	295

<b>13</b>	<b>Marketingmanagement – markt- und mitgliederorientierte Verbandsführung</b> .....	297
	<i>Anja Zimmermann</i>	
13.1	Der Begriff des Marketing .....	297
13.2	Notwendigkeit und Besonderheiten des Marketing für Verbände .....	298
13.3	Marketingaufgaben für Verbände .....	301
	13.3.1 Systematische Marketingplanung .....	301
	13.3.2 Einsatz der Marketinginstrumente .....	304
	13.3.3 Umsetzung des Verbandsmarketing .....	311
	13.3.4 Überprüfung der Wirkungen der Marketingaktivitäten .....	312
13.4	Barrieren und Erfolgsfaktoren in der Praxis des Verbandsmarketing .....	313
13.5	Fazit und Ausblick .....	315
	Literaturverzeichnis .....	316
<b>14</b>	<b>Mitgliederorientierung – Ansätze eines Member Relationship Marketing (MRM) in Verbänden</b> .....	319
	<i>Marcus Stumpf</i>	
14.1	Einleitung .....	319
14.2	Rolle der Mitglieder in Verbänden .....	320
14.3	Mitgliederorientierung als zentrales Prinzip des Marketing von Verbänden .....	321
14.4	Konzepte des Member Relationship Marketing .....	323
	14.4.1 Member Relationship Marketing .....	328
	14.4.2 Co-Creation .....	330
	14.4.3 Zufriedenheit .....	330
	14.4.4 Identifikation .....	331
	14.4.5 Commitment .....	331
	14.4.6 Bindung und Weiterempfehlung .....	332
	14.4.7 Verbandspolitische Ziele .....	334
	14.4.8 Soziale Wertschöpfung .....	335
14.5	Fazit und Ausblick .....	335
	Literaturverzeichnis .....	336
<b>15</b>	<b>Markenmanagement – mit Identität und Design Verbände profilieren</b> .....	339
	<i>Karsten Kilian</i>	
15.1	Grundlagen des Markenmanagements .....	339
	15.1.1 Mehr als Design und Werbung .....	339
	15.1.2 Funktionen aus Mitglieder- und Partnersicht .....	340
	15.1.3 Vorteile aus Verbandssicht .....	342
15.2	BEST-Ansatz des Markenmanagements .....	343
	15.2.1 Die Markenbotschaft auf KURS bringen .....	344
	15.2.2 Markenelemente gezielt auswählen .....	348

15.2.3	Markensignale passend ausgestalten .....	357
15.2.4	Markentaxierung regelmäßig durchführen .....	357
15.3	Fazit und Ausblick .....	359
	Literaturverzeichnis .....	359
<b>16</b>	<b>Kommunikationsmanagement – Verbandsinteressen überzeugend</b>	
	<b>kommunizieren</b> .....	361
	<i>Denise Carstensen, David Denne und Christian H. Schuster</i>	
16.1	Verbände im kommunikativen Spannungsfeld .....	361
16.2	Was leisten Verbände? – Aufgaben und Ziele der Verbandskommunikation .....	362
16.3	Integrierte Kommunikation für Verbände .....	363
	16.3.1 Das zeichnet die Integrierte Kommunikation aus .....	363
	16.3.2 Aufgaben der Integrierten Kommunikation .....	364
	16.3.3 Formen der Integrierten Kommunikation .....	367
16.4	Mit Konzept: die Entwicklung der Kommunikationsstrategie .....	369
	16.4.1 Wer sind Sie? – Sich als Verband positionieren .....	370
	16.4.2 Was und wen wollen Sie erreichen? – Ziele und Zielgruppen definieren .....	371
	16.4.3 Was bewegt Sie? – Themen für die Verbandskommunikation finden .....	376
	16.4.4 Was wollen Sie sagen? – Leitidee und Botschaften festlegen .....	378
16.5	Die Strategie in die Realität umsetzen .....	380
	16.5.1 Wie wollen Sie überzeugen? – Kommunikationsinstrumente auswählen .....	380
	16.5.2 Womit wollen Sie arbeiten? – Maßnahmen planen .....	382
	16.5.3 Ist Ihre Kommunikation erfolgreich? – Evaluation und Kontrolle .....	385
16.6	Fazit und Ausblick .....	387
	Literaturverzeichnis .....	388
<b>17</b>	<b>Lobbying – politische Interessen organisieren, vertreten und vermitteln</b> .....	391
	<i>Marco Althaus</i>	
17.1	Einleitung: Was Lobbying ist .....	391
17.2	Ins Lobbying als Politikberater .....	394
17.3	Lobbychancen in Institutionen .....	396
	17.3.1 Lobbying in Ministerien .....	396
	17.3.2 Lobbying im Parlament .....	400
17.4	Kommunikationsinstrumente .....	404
	17.4.1 Termingespräche .....	404
	17.4.2 Textgattungen .....	405
	17.4.3 Social Media .....	408
	17.4.4 Veranstaltungen .....	408
17.5	Lobbyingrecht .....	410
	17.5.1 Grundrechte und Pflichten .....	410
	17.5.2 Lobbyregister .....	411
	17.5.3 Spesen, Spenden, Sponsoring .....	413

17.6	Fazit und Ausblick .....	414
	Literaturverzeichnis .....	415
<b>18</b>	<b>Verbandsentwicklung – geplantes Change Management in Verbänden</b> .....	<b>419</b>
	<i>Achim Weiland</i>	
18.1	Einleitung .....	419
18.1.1	Veränderte Umfeldbedingungen für Organisationen .....	419
18.1.2	Definition von Change Management und Verbandsentwicklung .....	420
18.1.3	Zwei Typologien von Change-Projekten .....	421
18.1.4	Themen von Change bei Verbänden .....	422
18.1.5	Warum Change-Projekte scheitern .....	423
18.2	Verbände als eine spezifische Form von Organisation .....	424
18.3	Welche Vorstellungen gibt es von geplantem Change? .....	428
18.3.1	Zwei bekannte Stufenmodelle von Change: Kurt Lewin und John P. Kotter .....	428
18.3.2	Unterstützung von Veränderungen durch Einflussnahme auf das Verhalten von Mitarbeitenden .....	432
18.3.3	Die Systemtheorie und die drei Entscheidungsprämissen .....	435
18.3.4	Agile Transformation und permanenter Change .....	438
18.4	Wichtige Instrumente für ein systematisches Change Management .....	440
18.4.1	Interventionen .....	440
18.4.2	Der Case for Action und der Projektauftrag .....	442
18.4.3	Die Stakeholdermatrix .....	444
18.5	Fazit und Ausblick .....	446
	Literaturverzeichnis .....	447
<b>19</b>	<b>Digitale Transformation – strategischer Prozess des digitalen Wandels in Verbänden</b> .....	<b>449</b>
	<i>Nathalie Camille Maring und Philipp Erpf</i>	
19.1	Einleitung .....	449
19.2	Digitale Transformation – eine begriffliche Einordnung .....	450
19.2.1	Definition, Charakteristika und Abgrenzung .....	450
19.2.2	Die Treiber der Transformation .....	452
19.3	Veränderungsfelder in Verbänden .....	452
19.3.1	Veränderungsfeld Systemmanagement .....	453
19.3.2	Veränderungsfeld Marketingmanagement .....	454
19.3.3	Veränderungsfeld Ressourcenmanagement .....	455
19.4	Der Transformationsprozess .....	457
19.4.1	Die Organisations- und Umfeldanalyse .....	459
19.4.2	Digitale Vision und Strategie .....	465

19.4.3	Umsetzungsplanung: die digitale Roadmap .....	468
19.4.4	Implementierung .....	470
19.5	Fazit und Ausblick .....	473
	Literaturverzeichnis .....	474
<b>Teil 3: Ergebnisse .....</b>		<b>479</b>
<b>20</b>	<b>Controlling – Ansätze zur strategischen und operativen Steuerung von Verbänden .....</b>	<b>481</b>
	<i>Birgit Grüb und Dorothea Greiling</i>	
20.1	Grundlagen und Funktionen des Controllings .....	481
20.2	Ebenen des Controllings .....	484
20.2.1	Normatives Controlling .....	485
20.2.2	Strategisches Controlling .....	485
20.2.3	Operatives Controlling .....	496
20.3	Fazit und Ausblick .....	502
	Literaturverzeichnis .....	506
<b>21</b>	<b>Rechnungslegung – Instrumente der finanziellen Rechenschaft in Verbänden .....</b>	<b>509</b>
	<i>Friedrich Vogelbusch</i>	
21.1	Unterscheidung in kleine und große Verbände: grundlegend für die Verbandsrechnungslegung .....	509
21.1.1	Instrumente des Rechnungswesens .....	510
21.1.2	Externe Instrumente des Rechnungswesens .....	511
21.1.3	Interne Instrumente des Rechnungswesens .....	513
21.2	Instrumente des Rechnungswesens, die sowohl für externe als auch für interne Zwecke verwendet werden .....	513
21.3	»Von der Wiege bis zur Bahre« – im Laufe des Lebens eines Verbandes eingesetzte Instrumente der Rechnungslegung .....	514
21.4	Businessplan .....	516
21.5	Finanz- und Lohnbuchhaltung als Grundlage .....	516
21.6	Internes Kontrollsystem .....	520
21.7	Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) .....	522
21.8	Jahresabschluss und Lagebericht .....	523
21.9	Reporting: Kostenrechnung, Budgetierung und Controlling .....	526
21.9.1	Wirkungsberichterstattung als umfassendes Controlling- und Reporting-Instrument .....	528
21.9.2	Investitionsrechnung .....	530
21.10	Kalkulation als Hauptanwendungsfall der Kostenrechnung im Verband .....	531
21.10.1	Insolvenzprophylaxe – Überschuldungsstatus und Fortführungsprognose ..	532
21.10.2	Fazit zu den Rechnungslegungsinstrumenten in Verbänden .....	535
21.10.3	Prüfung der Rechnungslegung von Verbänden .....	535

21.10.4	Prüfung der Kassenführung bei kleineren Verbänden .....	536
21.10.5	Rechnungsprüfung bei mittelgroßen und großen Verbänden .....	537
21.11	Fazit und Ausblick .....	538
	Literaturverzeichnis .....	539
<b>22</b>	<b>Soziale Wertschöpfung – Mehrwert schaffen für die Verbandsmitglieder .....</b>	<b>541</b>
	<i>Peter Szyszka</i>	
22.1	Beziehungsqualität als Unterstützungsleistung .....	541
22.2	Verbandsmanagement ist Beziehungsmanagement .....	542
22.3	Beziehungsmanagement als Risikomanagement .....	546
22.4	Kommunikation und soziale Wertschöpfung .....	550
22.5	Soziale Wertschöpfung von Verbänden .....	555
22.6	Fazit und Ausblick .....	556
	Literaturverzeichnis .....	557
	Bildnachweis .....	559
	Stichwortverzeichnis .....	561
	Die Autorinnen und Autoren .....	575

---

# Einführung



---

# 1 Verbände – Veränderungen als Managementherausforderung

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 ebenspezifischen 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.

**1. Organisierte Interessen im Wirtschaftsbereich und in der Arbeitswelt**

- Unternehmer- und Selbstständigenverbände
- Gewerkschaften
- Konsumentenverbände

**2. Organisierte Interessen im sozialen Bereich**

- Sozialanspruchsvereinigungen (z. B. Blindenvereine)
- Sozialleistungsvereinigungen (z. B. Wohlfahrtsverbände)
- Selbsthilfegruppen (z. B. Anonyme Alkoholiker)

<b>3. Organisierte Interessen im Bereich der Freizeit und Bildung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sportvereine und -verbände</li><li>• Gesellschafts- und Hobbyvereine bzw. -verbände</li></ul>
<b>4. Organisierte Interessen im Bereich von Religion, Kultur und Wissenschaft</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kirchen und Sekten</li><li>• wissenschaftliche Vereinigungen</li><li>• Bildungswerke, Kunstvereine</li></ul>
<b>5. Organisierte Interessen im gesellschaftspolitischen Querschnittsbereich</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ideelle Vereinigungen (z. B. Humanistische Union, Amnesty International)</li><li>• gesellschaftspolitische Vereinigungen (z. B. für Umwelt, Frieden, Frauenemanzipation usw.)</li></ul>

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 ihrem Organisationsaufbau vom klassischen Verband als föderal strukturierter Mitgliederorganisation unterscheiden. Demgegenüber ist die **Nonprofit-Organisation** bzw. NPO mit »**gemeinnütziger Organisation**« gleichzusetzen und hebt auf den Unterschied zur privatwirtschaftlichen Unternehmung ab. Denn NPOs unterliegen dem **Non-distribution Constraint**: Sie können Gewinne erwirtschaften, dürfen diese aber nicht an Mitglieder oder Anteilseigner ausschütten.

Vor allem in den Wirtschaftswissenschaften hat sich NPO als Oberbegriff für all jene Organisationen eingebürgert, die ihre Gewinne in die Organisation re-investieren müssen und daher nicht aufgrund individueller monetärer Überlegungen gegründet werden oder tätig sind. NPOs decken somit ein weites Spektrum ab, das von kleinen lokalen Vereinen über die Organisationen von Kapital und Arbeit (Industrieverbände und Gewerkschaften) bis hin zu gemeinnützigen sozialen Dienstleistern (z. B. die deutschen Wohlfahrtsverbände) oder den international tätigen NGOs reicht. Auch trifft die Bezeichnung NPO für alle Organisationen zu, die als gemeinnützig anerkannt sind und entweder als eingetragener Verein (e. V.), eingetragene Stiftung oder mit dem Zusatz *gemeinnützig* versehen (gGmbH, Genossenschaft) firmieren.

Wenn auch im Folgenden auf Verbände als einem Teilsegment des NPO-Spektrums fokussiert wird, deren primäre Zielsetzung in der Bündelung, Vertretung und Durchsetzung von Interes-

sen im politischen Raum besteht, sind Verbände als NPOs ein hochinteressantes Thema der sozialwissenschaftlichen Forschung. Differenziert nach unterschiedlichen Analyseebenen geht es auf der *Mikroebene* um Verbände als **mitgliederbasierte Organisationen**, die nur dann überlebens- und zukunftsfähig sind, wenn sie für die Mitgliedschaft attraktiv bleiben, ihre Mitglieder möglichst dauerhaft an sich binden können und auch in der Lage sind, ihre Mitglieder zum Mitmachen und zur Unterstützung bzw. zur Gefolgschaft (Compliance) zu gewinnen. Wie vielfach berichtet, sehen sich Verbände aktuell insbesondere *von unten* durch Abwanderung und Volatilität sowie durch eine zurückgehende Bereitschaft zur Compliance ihrer Mitgliedschaft unter Druck. Auch Verbände sind in erster Linie Organisationen und damit ein Thema für Managementlehre und Governance-Forschung. In der Tradition von Max Weber steht auf der *Mesoebene* der Verband in seiner Verfasstheit als »**Herrschaftsverband**«, für den die Momente Organisation, Führung und Gefolgschaft konstitutiv sind (Weber 1976, § 12), im Zentrum der Analyse. Dies ist eine Perspektive, der sich die NPO-Forschung in jüngster Zeit verstärkt angenommen hat und auf die auch in dieser Publikation primär abgehoben wird. Schließlich geht es auf der *Makroebene* um die Untersuchung der politischen Funktionen von Verbänden und damit um ihre **Rolle im politischen System** sowie um ihre Bedeutung im Prozess gesellschaftlichen Wandels, wobei es sich um Kernthemen politischer Soziologie sowie bereichs- und themenbezogen der Politikfeldanalyse handelt (vgl. Kaina/Römmele 2009).

Um die Einbindung der Verbände in die Politik und um ihre gesellschaftliche Rolle geht es im Folgenden, wobei von der These ausgegangen wird, dass die Staat-Verbände-Beziehungen, die sich vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland, Österreich und der Schweiz entwickelt haben, durchaus noch wirkungsmächtig sind, aber aufgrund sowohl gesellschaftlicher wie wirtschaftlicher Kontextveränderungen zunehmend infrage gestellt und von neuen Formen, Organisationen und Modi der Interessenvertretung nicht ersetzt, aber flankiert und komplementiert werden. Hieraus ergeben sich vielfältige Herausforderungen an das Management von Verbänden, das sich auf Neues einstellen muss, gleichzeitig aber überkommene Routinen und Einflusskanäle nicht ganz aufgeben sollte.

## 1.3 Deutschland, Österreich und die Schweiz – verbandsstrukturierte Gesellschaften

### 1.3.1 Andere Länder, andere Staatsbürger-Konzeptionen

Die Entstehung von Verbänden ist eng gekoppelt mit der Gewährung der Assoziations- und Versammlungsfreiheit und damit gleichzeitig Ausdruck sowie Triebfeder der Entwicklung bürgerlicher Gesellschaft wie moderner Staatlichkeit. Der entscheidende Unterschied zu Gilden, Zünften und Ständen besteht darin, dass man in diese hineingeboren wurde und Mitgliedschaft und Mitmachen nicht auf einer freien Entscheidung beruhte. Erst die **Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit als zentrale Bürgerrechte** ermöglichten Prozesse der gesellschaftlichen Differenzierung und Organisationsstrukturierung im lebensweltlichen wie politischen Raum.

Verbände sind daher eine spezifische Organisationsform der Moderne. Ihre Entwicklung vollzog sich als »Bottom-up«-Prozess, ausgehend von lokalen Aktivitäten, überwiegend lebensweltlich verankerter Vereine (vgl. Zimmer 2007). Der Zusammenschluss der lokalen Organisationen bzw. Vereine zu überregionalen Verbänden bzw. Verbänden verlief weitgehend spiegelbildlich zur Entwicklung und Ausdifferenzierung des modernen Verwaltungs- und Interventionsstaates. Dieser hatte gleichzeitig einen entscheidenden Einfluss auf die Ausgestaltung der jeweiligen Verbändelandschaft bzw. des nationalstaatlichen Verbändesystems und damit auf die Einbindung von Verbänden in Prozesse der Politikgestaltung und -umsetzung.

In der Retroperspektive und im Ländervergleich zeigt sich, dass die Entwicklung und Funktionszuweisung der Verbände unterschiedliche Staatstraditionen reflektiert. So basieren die Staat-Verbände-Beziehungen in den zentraleuropäischen Ländern, wozu Deutschland, Österreich und die Schweiz zu rechnen sind, auf einem Mix aus individualistischer und republikanischer Konzeption. Anders als in Frankreich, wurde hier nicht von einer a priori Einheit von Staat und Individuum ausgegangen. Und anders als in den USA, wurde Gesellschaft nie rein individualistisch gedacht. Auch wurde in Deutschland, Österreich und der Schweiz nicht mit den klassischen berufsständischen Organisationen gebrochen, sondern diese wurden modernisiert und den veränderten Bedingungen von Handel, Gewerbe und Industrie angepasst. Insofern wurden parallel zur Entwicklung moderner Staatlichkeit in den drei Ländern Verbände oder verbandsähnliche Mitgliederorganisationen – insbesondere Kammern (z. B. Handels- und Gewerbekammern) oder Parafisci (z. B. Sozialversicherungen) – meist *von oben* neu errichtet. Frühzeitig wurden diesen Organisationen auch hoheitliche Aufgaben übertragen und sie wurden direkt in die politische Entscheidungsfindung sowie auch in den Entscheidungsvollzug einbezogen. Diese Mitregierung der Verbände wird als **Neo-Korporatismus** bezeichnet und geht auf die Arbeiten des Politikwissenschaftlers Philippe Schmitter (1974, 1977) zurück. Neo-Korporatismus ist danach ein »ideal-typical institutional arrangement for linking the associationally organized interests of civil society with the decisional structures of the state« (Schmitter 1974, S. 86).

Auf der Basis dieser spezifischen Staat-Verbände-Beziehungen entwickelte sich in der Schweiz schon im 19. Jahrhundert, in Deutschland und Österreich nach dem Zweiten Weltkrieg eine Form demokratischen Regierens, die von dem Politikwissenschaftler Gerhard Lehbruch als »kooperative Verhandlungsdemokratie« (Lehbruch 1996) typologisiert wurde. Politik ist danach idealtypisch das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses unter gleichberechtigten Akteuren, wobei der Staat darauf achtet, dass die gesellschaftlichen Gruppen, und zwar auch die schwächeren Interessen, in angemessener Weise vertreten sind. Deutschland, Österreich und die Schweiz sind insofern Verhandlungsdemokratien, als Verbände in enger Kooperation mit berufsständischen Kammern im Laufe der Entwicklung zu zentralen Verhandlungspartnern des Staates und de facto zu Mitregenten avancierten. Ferner handelt es sich jeweils um föderal strukturierte Länder, was die Notwendigkeit, auf dem Verhandlungsweg zu Entscheidungen zu kommen, die das ganze Land betreffen, weiter erhöht. Dabei sind und waren neo-korporatistische Strukturen und damit die starke Stellung von Verbänden im Regierungssystem nie