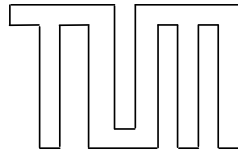


SEMINAR FÜR VEREINS- UND VERBANDSFORSCHUNG (SVV)

Am Institut für Sozialökonomik des Haushalts

Technische Universität München-Freising



## Stand des Managements in Verbänden: Kurzergebnisse der Verbändeerhebung 1996/97

Dieter Witt, Beate Lakes, Hannes Emberger, Burkhard von Velsen-Zerweck  
und Gernot Seufert

Internet-Ausgabe  
veröffentlicht vom Institut für Verbandsforschung und -beratung SVV eG  
München 2010

inhaltlich identisch mit der Druckausgabe von 1997



**Institut für Verbandsforschung und -beratung SVV eG**

Albanistraße 12 · 81541 München

Telefon (0 89) 44 14 04-60 · Telefax (0 89) 44 14 04-63

[www.verbandsforschung.de](http://www.verbandsforschung.de)

info(@)verbandsforschung.de

## INHALT

A. Verbände aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre .....	4
B. Die Verbändeerhebung 1996/97 des SVV .....	5
I. Ziel .....	5
II. Stichprobe und Methodik .....	5
1. Der Fragebogen .....	5
2. Zeitpunkt, Auswahl, Größe, Repräsentativität der Stichprobe .....	6
3. Grunddaten der Verbände in der Stichprobe .....	6
III. Weitere Veröffentlichungen der Ergebnisse .....	7
C. Stand und Probleme des Verbands-Managements .....	8
I. Allgemeiner Verbesserungsbedarf im Verbands-Management .....	8
II. Personalmanagement .....	8
1. Personalplan .....	8
2. Ehrenamtliche Mitarbeiter .....	9
3. Motivationsinstrumente .....	9
III. Organisation und Verbandskultur .....	11
1. Umgang mit Vorschlägen und Beschwerden .....	11
2. Fusionieren oder divisionalisieren? .....	11
IV. Controlling/Rechnungswesen .....	12
1. Buchführung .....	12
2. Kosten- und Erlösrechnung .....	13
3. Budgetierung.....	15
V. Marketing .....	15
1. Gegenwärtiger Schwerpunkt der Marketingaktivitäten .....	15
2. Planung des Leistungsangebots .....	16
3. Maßnahmen der politischen Interessenvertretung.....	17
VI. Strategisches Management.....	18
1. Ziele .....	18
2. Methoden des Strategischen Management .....	18
3. Erfolgskriterien.....	19
4. Konkurrenz .....	20
VII. Visionen .....	20

Copyright © SVV, Freising 1997.

## A. Verbände aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre

Verbände definieren wir als *bedarfswirtschaftliche Betriebe*, die *haushaltsweise geführt* und von *unbestimmten Mitgliedern getragen* werden.<sup>1</sup>

„Bedarfswirtschaftlich“ heißt, daß Verbände nicht vorrangig nach Gewinn streben, sondern mit ihren Leistungen bestimmte Bedürfnisse befriedigen wollen.

„Haushaltsweise Führung“ heißt: Ein Verband finanziert sich (vorwiegend) über sogenannte generelle Entgelte wie zum Beispiel Mitgliedsbeiträge, Spenden und Zuschüsse, die nicht Preis für eine *bestimmte* Leistung sind; es gibt also keinen direkten Zusammenhang zwischen den Leistungen eines Verbandes und seinen Entgelten. Ein bestimmter Etat oder das Budget begrenzen wie im privaten und öffentlichen Haushalt den Handlungsspielraum eines Verbandes.

Mit „unbestimmter Mitgliedschaft“ ist gemeint, daß der Verband weitgehend unabhängig von konkreten Einzelpersonen ist; Mitglieder können prinzipiell ein- und austreten, ohne daß dadurch der Verband aufgelöst wird.

Wir gehen davon aus, daß andere Ziele – Gemein- oder Gruppennützigkeit – und bestimmte Eigenarten von Verbänden – wie demokratischer Aufbau – auch ein anderes Management als in gewinnorientierten (Industrie-)Unternehmen erfordern. Dennoch müssen auch Verbände verstärkt betriebswirtschaftliches Know-how erwerben und umsetzen. Dazu werden viele Verbände allein schon deshalb gezwungen, weil sie unter Mitgliederschwund, Einnahmerückgang, Zuschußminderung leiden und mehr Wettbewerb ausgesetzt sind. Außerdem ist es ganz allgemein eine Verpflichtung jeder Verbandsführung, mit den Mitteln, die ihr von Mitgliedern und Spendern zur Verfügung gestellt werden, wirtschaftlich umzugehen.

## B. Die Verbändeerhebung 1996/97 des SVV

### I. Ziel

Um mehr Informationen über das Management der Verbände in Deutschland zu bekommen, hat das Seminar für Vereins- und Verbandforschung (SVV), das am Institut für Sozialökonomik des Haushalts der Technischen Universität München in Freising-Weihenstephan angesiedelt ist, eine Erhebung durchgeführt. An dieser haben maßgeblich mitgewirkt Prof. Dr. Dieter Witt und seine Doktoranden Hannes Emberger, Beate Lakes, Gernot Seufert und Burkhard von Velsen-Zerweck.<sup>2</sup>

### II. Stichprobe und Methodik

#### 1. Der Fragebogen

Der Fragebogen umfaßte 47 Fragekomplexe mit einer Reihe von Einzelfragen. Diese Fragenkomplexe wurden in 7 Gruppen zusammengefaßt. Außer den „Allgemeinen Fragen zu Ihrem Verband“ sind dies die Bereiche „Personal-Management“, „Organisation und Verbandskultur“, „Controlling“, „Marketing“, „Strategisches Management“ und „Visionen“.

#### 2. Zeitpunkt, Auswahl, Größe, Repräsentativität der Stichprobe

Ab Juni 1996 wurde an 2.345 Verbände in Deutschland, die überwiegend aus dem Hoppenstedt-Handbuch „Verbände, Behörden, Organisationen der Wirtschaft“<sup>3</sup> ausgewählt wurden, ein fünfseitiger Fragebogen versandt. Die ausgefüllten Fragebögen kamen im wesentlichen bis Oktober 1996, einige Nachzügler sogar bis Februar 1997, zurück. Um ihre Mitwirkung gebeten wurden alle Arten von Verbänden. Nach dem Rücklauf wurden die Verbände in vier Gruppen zusammengefaßt: sozial-karitative<sup>4</sup> und religiöse Verbände, Wirtschaftsverbände, soziokulturelle Verbände und politische Verbände. Von den angeschriebenen 2.345 Verbänden (Bruttostichprobe) haben 492 geantwortet, das entspricht einer Rücklaufquote von immerhin 21 Prozent.

Bei vorliegender Kurzauswertung handelt es sich um eine rein deskriptive Datenanalyse, die sich in ihren Aussagen auf die Verbände beschränkt, die an der Erhebung teilgenommen haben (Nettostichprobe). Eine uneingeschränkte Generalisierung der Ergebnisse ist weder beabsichtigt noch möglich. Das liegt zum einen daran, daß keine Grundgesamtheit angegeben werden kann. Uns sind keine verlässlichen Daten darüber bekannt, wie viele Verbände es in Deutschland gibt. (Eine Schätzung beziffert die Zahl der Verbände in der Bundesrepublik auf 240.000.<sup>5</sup>) Zum anderen ist mit dem verfügbaren Adreßmaterial keine geeignete Zufallsauswahl möglich. Auch wenn die Erhebung im streng statistischen Sinne nicht ausreichend repräsentativ ist, spricht viel dafür, daß die gewonnenen Aussa-

gen in ihrer Tendenz den Stand des Managements der Verbände in Deutschland richtig wiedergeben.<sup>6</sup>

### 3. Grunddaten der Verbände in der Stichprobe

Fast die Hälfte der Verbände, die geantwortet haben, sind Wirtschaftsverbände, an zweiter Stelle folgen die karitativ-sozialen Verbände (siehe Abbildung 1). Weit über die Hälfte sind Bundes-, rund ein Drittel Landesverbände, und ungefähr ein Zehntel bewegt sich auf regionaler, Bezirks- oder Kreisebene. Es wurde also eine breite Palette von Verbänden erfaßt. Ein Teilnehmer hat (zurecht) eingewandt, es bestünden zwischen den verschiedenen Verbänden doch große Unterschiede, letztlich sei für jeden Typ (z. B. Wirtschaftsverband) und selbst innerhalb eines Typs (von den Wirtschaftsverbänden beispielsweise die Arbeitgeberverbände) ein eigener Fragebogen nötig. Wir sind uns durchaus bewußt, daß in der weiteren Forschung noch sehr viel differenziert werden muß. Uns ging es aber darum, einen Überblick zu erhalten und Verbandstypen nach einheitlichen Kriterien zu vergleichen, was eben nur mit einem einheitlichen Fragebogen möglich ist. Wie später noch zu sehen sein wird, sind die Unterschiede in mancherlei Hinsicht aber gar nicht so groß.

Verbandstypen in der Stichprobe	absolut	relativ
Sozial-karitative Verbände	112	22,8 %
Wirtschaftsverbände (z. B. Unternehmens-, Branchen-, Fachverbände, Gewerkschaften)	233	47,4 %
Soziokulturelle Verbände (z. B. Sport, Kultur, Wissenschaft, Hobby)	87	17,7 %
Politische Verbände (z. B. Parteien, Umwelt-, Tierschutz)	60	12,2 %

Abbildung 1: Verbandstypen in der Stichprobe

Zwei Drittel der Verbände gaben an, im steuerrechtlichen Sinne gemeinnützig zu sein.

Die Stichprobe umfaßt verschiedene Arten von Verbänden auch nach der Größe. An der Mitgliederzahl und an der Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter gemessen, zeigt sich folgendes Bild. Fast die Hälfte der Verbände hat bis zu 100 stimmberechtigte Mitglieder, der Median liegt hier bei 130 Mitgliedern (siehe

Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter	absolut	relativ
keine	61	13 %
1–10 Personen	253	53,9 %
11–100 Personen	106	22,6 %
über 100 Personen	49	10,5 %

Abbildung 2). So breit wie das Spektrum der Mitgliederzahlen ist auch das der hauptamtlichen Mitarbeiter: Ohne hauptamtliche Arbeitskräfte kommen 12 % der Verbände aus. Zwischen einem und zehn Mitarbeiter hat etwa die Hälfte; 3 % beschäftigen sogar je über eintausend hauptamtliche Mitarbeiter. Der Median liegt bei 5 hauptamtlichen Mitarbeitern.

Zahl der stimmberechtigten Mitglieder	absolut	relativ
0–100 Mitglieder	229	47,9 %
101–1000 Mitglieder	141	29,5 %
über 1000 Mitglieder	108	22,6 %

Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter	absolut	relativ
keine	61	13 %
1–10 Personen	253	53,9 %
11–100 Personen	106	22,6 %
über 100 Personen	49	10,5 %

Abbildung 2: Stichprobendaten der Befragung

Betriebswirtschaftlich interessant ist auch, wieviel Geld ein Verband umsetzt. Wir haben nach dem Finanzbudget, also den Einnahmen des Jahres 1996, gefragt. Ganz grob in zwei Klassen aufgeteilt: Zwei Drittel liegen unter, immerhin ein Drittel liegt über zwei Millionen Mark pro Jahr. Einen Etat von über 50 Millionen Mark verwalten doch einige Verbände, nämlich 6 %.

### III. Weitere Veröffentlichungen der Ergebnisse

Es können hier nur einige Schlaglichter aus dem umfangreichen Material vorgestellt werden. Ausführliche Ergebnisse und Analysen sind in dem Gesamt-Ergebnisbericht des Seminars für Vereins- und Verbandforschung zu finden, der seit 1997 vorliegt. Weitere Ergebnis-

se sind in Dissertationen der untenstehenden Forscher zu finden (alle erschienen in der Schriftenreihe NPO-Management, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden):

Emberger, H.: Instrumente des Verbandsmarketing: Darstellung – Probleme – Lösungsansätze. Wiesbaden 1998, ISBN 3-8244-6707-0

Lakes, B.: Strategische Verbandsführung. Wiesbaden 1999, ISBN 3-8244-6939-1

Seufert, G.: Verbandscontrolling. Ansätze einer operativen Führungskoordination. Wiesbaden 1999. ISBN 3-8244-6850-6

Velsen-Zerweck, B. von: Dynamisches Verbandsmanagement. Phasen- und krisengerechte Führung von Verbänden. Wiesbaden 1998, ISBN 3-8244-6689-9

## C. Stand und Probleme des Verbands-Managements

### I. Allgemeiner Verbesserungsbedarf im Verbands-Management

Eine der allgemeinen Fragen war: „Wo müßte sich Ihr Verband Ihrer Meinung nach (besonders) verbessern?“ Angegeben wurden im Rahmen einer von uns getroffenen Auswahl diejenigen Probleme, die den Ausfüllenden selbst bewußt waren, das heißt nicht, daß es auch von einem objektiveren Standpunkt aus die wichtigsten Probleme *sind*.

Wie Abbildung 3 zeigt, steht herausragend an erster Stelle der Verbesserungsbedarf bei der Öffentlichkeitsarbeit. Fast zwei Drittel meinen, hier müsse etwas getan werden. Mit etwas Abstand folgt die Einschätzung, der Verband müsse langfristiger und strategischer denken, ungefähr gleichauf wird die Notwendigkeit gewichtet, die Motivation zu ehrenamtlicher Mitarbeit zu verbessern. Auch an Finanzen und Kapital scheint es Verbänden zu fehlen, wenn auch nur 44 %, also weniger als die Hälfte, das angibt. Zu unserer großen Überraschung wird eine Verbesserung im Bereich Rechnungswesen, Statistik von nicht einmal einem Zehntel der Verbände für nötig gehalten – darauf wird später noch einzugehen sein.



„Wo müßte sich Ihr Verband Ihrer Meinung nach (besonders) verbessern?“ (Mehrfachnennungen möglich)		
Rang	Bereich	% der Verbände:
1.	Öffentlichkeitsarbeit	62,9 %
2.	Langfristiges, strategisches Denken	49,7 %
3.	Motivation zur ehrenamtlichen Mitarbeit	48,5 %
4.	Finanzen, Kapital	44,3 %
5.	Dienstleistungsangebot	34,4 %
11.	Rechnungswesen/Statistik	9,7 %

Abbildung 3: Rangfolge von Verbesserungsbedarfen

## II. Personalmanagement

### 1. Personalplan

Die erste Frage zum Personalmanagement lautete: „Gibt es bei Ihnen einen Personalplan?“ Da ein Personalplan von uns erst ab etwa 30 bis 50 Mitarbeitern für zweckmäßig erachtet wird, betrachten wir nur die Verbände mit entsprechend großer Mitarbeiterzahl. Von den Verbänden mit über 100 hauptamtlichen Mitarbeitern haben 89 % einen Personalplan, interessanterweise fast 30 % erst seit weniger als fünf Jahren. Unverständlich ist, daß 5 der 11 größten teilnehmenden Verbände (mit jeweils über 1.000 hauptamtlichen Mitarbeitern) angeben, keinen Personalplan zu haben. Alle 11 dieser größten Verbände gehören der Kategorie „sozial-karitativ“ an. Mehr langfristiges, strategisches Denken war ja an zweiter Stelle der Verbesserungsbedarfe. Bei der Personalplanung könnte man vielleicht anfangen.

### 2. Ehrenamtliche Mitarbeiter

Die Motivation zu ehrenamtlicher Mitarbeit steht im Durchschnitt der Verbände auf der dritten Stelle der Verbesserungsbedarfe. 48 % meinen, mehr dafür tun zu müssen. Als Grund dafür wurde am häufigsten angekreuzt, die Bereitschaft zu ehrenamtlicher Mitarbeit sei niedrig oder sinke sogar (53 %). Die größten Probleme sehen hier die politischen und soziokulturellen Verbände: Zwei Drittel davon meinen, in ihrem Bereich fehle es an Bereitschaft, ehrenamtlich mitzumachen. Nicht umsonst haben viele große deutsche Sportverbände ein „Jahr des Ehrenamts“ ins Leben gerufen. Am wenigsten Probleme haben die Wirtschaftsverbände, aber es sind auch unter ihnen immerhin 45 %, die eine mangelnde Bereitschaft zum Engagement beklagen. Diesen Meinungen von Verbandsmanagern steht eine steigende Entwicklung des ehrenamtlichen Engagements in der

Bundesrepublik auf circa 12 Millionen Ehrenamtliche gegenüber. Das bedeutet (fast) eine Verfünffachung des ehrenamtlichen Engagements seit den Sechziger Jahren.<sup>7</sup> Menschen sind also weiterhin in hohem Maße bereit, sich ehrenamtlich zu engagieren, nur verlangen sie heute andere Bedingungen und finden andere Tätigkeiten motivierend als früher: Kleinere Gruppen, überschaubar, mit einem großen Gestaltungsspielraum für den Einzelnen und einem unmittelbar aus der Tätigkeit erfahrbaren Sinn ziehen die Menschen wohl durchaus stark an. Das Projekt ist dem Ehrenamtlichen also meist wichtiger als die Zugehörigkeit zu einem Verband. Die Prinzipien dieses „neuen Ehrenamts“ entsprechen auch wichtigen Erkenntnissen der Arbeits- und Organisationswissenschaften.

Daß zu wenig Menschen mit einer entsprechenden Qualifikation für Ehrenämter zur Verfügung stehen, beklagt ein Viertel der Verbände – etwa 40 % der politischen, aber nur 15 % der Wirtschaftsverbände. Das läßt sich so verstehen, daß im politischen Bereich ein nicht unerheblicher Weiterbildungsbedarf besteht. Es könnte aber auch sein, daß es zwar genügend qualifizierte Menschen gibt, diese sich aber nicht in politischen Verbänden engagieren wollen.

### 3. Motivationsinstrumente

Angesichts der oben konstatierten Schwierigkeiten dürfte die Frage nach dem Einsatz von Motivationsinstrumenten für hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter besonders interessant sein. Zunächst fällt auf, daß für hauptamtliche Mitarbeiter ungefähr doppelt so viele Kreuzchen gemacht wurden wie für die Ehrenamtlichen. Angesichts dieser Angabe ist es kein Wunder, daß es Probleme gibt, ehrenamtliche Mitarbeiter zu bekommen und zu motivieren. Abbildung 4 zeigt, welche Motivationsinstrumente in Verbänden welchen Stellenwert haben. Man sieht, daß an erster Stelle bei den Ehrenamtlichen und an zweiter bei den Hauptamtlichen der Sinn der Arbeit steht – also der Hauptbestandteil der intrinsischen Motivation. Es folgen die Ehrungen, die fast nur für das Ehrenamt Bedeutung haben. An dritter Stelle steht die hohe Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit, die aber bei den hauptamtlich Tätigen der Hauptmotivator ist (jedenfalls in der Einschätzung der Verbandsmanager). Hingewiesen werden sollte darauf, daß die finanziellen Anreize bei den hauptamtlichen Mitarbeitern erst an sechster Stelle stehen. Dies bestätigt auch solche Studien, die ein durchschnittlich um ein Drittel geringeres Arbeitsentgelt in Verbänden im Vergleich zur freien Wirtschaft feststellen.<sup>8</sup>

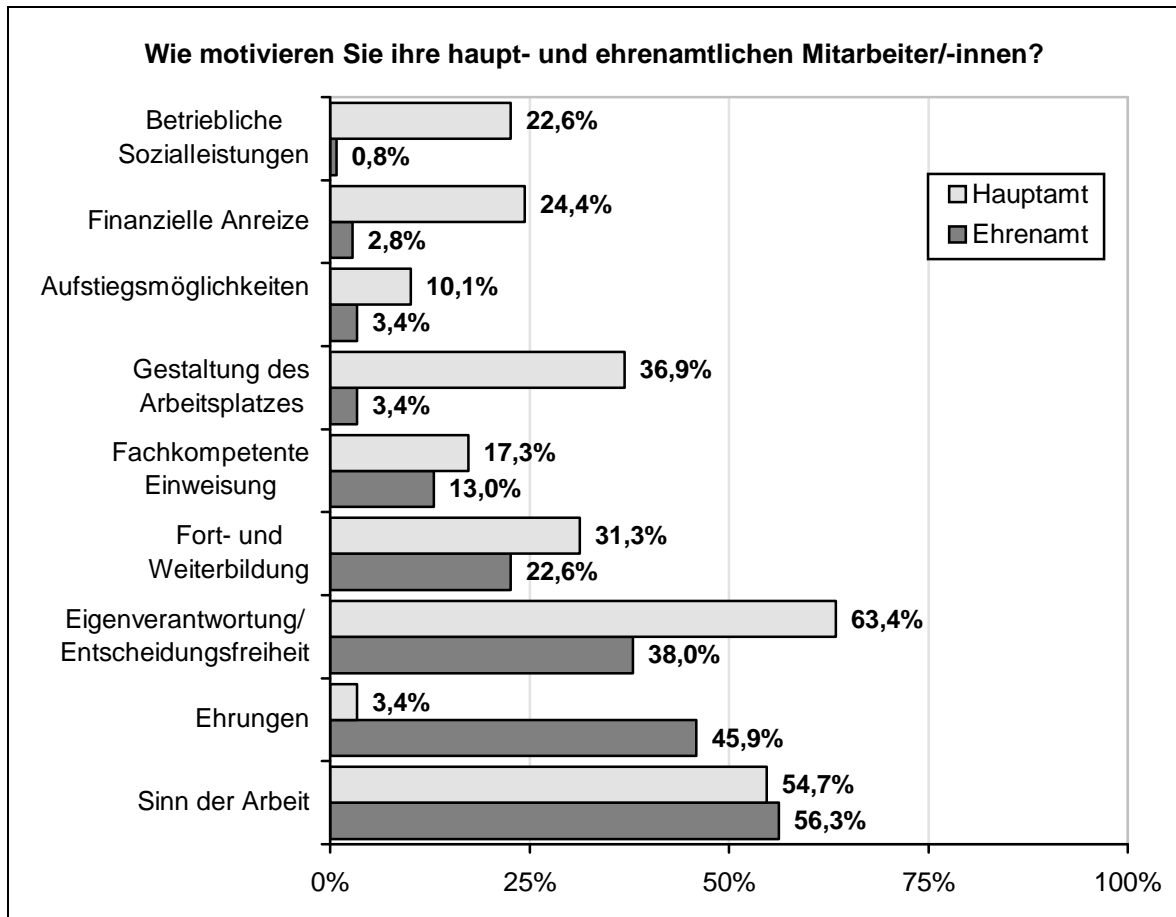


Abbildung 4: Motivationsinstrumente in Verbänden

Ein weites Feld zur Anerkennung der Mitwirkung, die betrieblichen Sozialleistungen, liegt weitgehend brach. Eine (verstärkte) Berücksichtigung ehrenamtlich Tätiger in der Sozialversicherung ist allerdings umstritten: Für viele würde das Ehrenamt dadurch seinen freiwilligen, unbezahlten Charakter bezahlen. Die geringe Motivationswirkung finanzieller Anreize deckt sich mit der Einschätzung vieler Ehrenamtlicher, die keine (auch nur partielle) finanzielle Entschädigung ihres Engagements wünschen (ausgenommen Aufwandsentschädigungen).<sup>9</sup>

### III. Organisation und Verbandskultur

#### 1. Umgang mit Vorschlägen und Beschwerden

Ein Indiz für die Kultur im Verband ist der Umgang mit Vorschlägen und Beschwerden der Mitglieder und Mitarbeiter: Beschwerden sind genau wie persönliche Vorschläge und Ideen ein ausgezeichnetes Indiz für engagierte, mitdenkende und aktive Mitglieder und Mitarbeiter. Sie sollten als Instrument eines lernenden Verbandes daher kontinuierlich eingefordert werden. In der Praxis werden sie für die Verbandsarbeit durchaus positiv beurteilt: 60 % der Verbände sagen, sie hätten dadurch schon oft gute Ideen erhalten. Die Mehr-

zahl der Verbände erhält allerdings nur *wenige* Vorschläge und Beschwerden (65%). Diese mangelhafte Motivation der Mitglieder und Mitarbeiter, sich zur Verbandsarbeit im positiven oder negativen Sinn zu äußern, könnte allerdings auch daran liegen, daß sich nur ein Drittel der Verbände *aktiv* um Vorschläge und Beschwerden bemüht (siehe Abbildung 5).

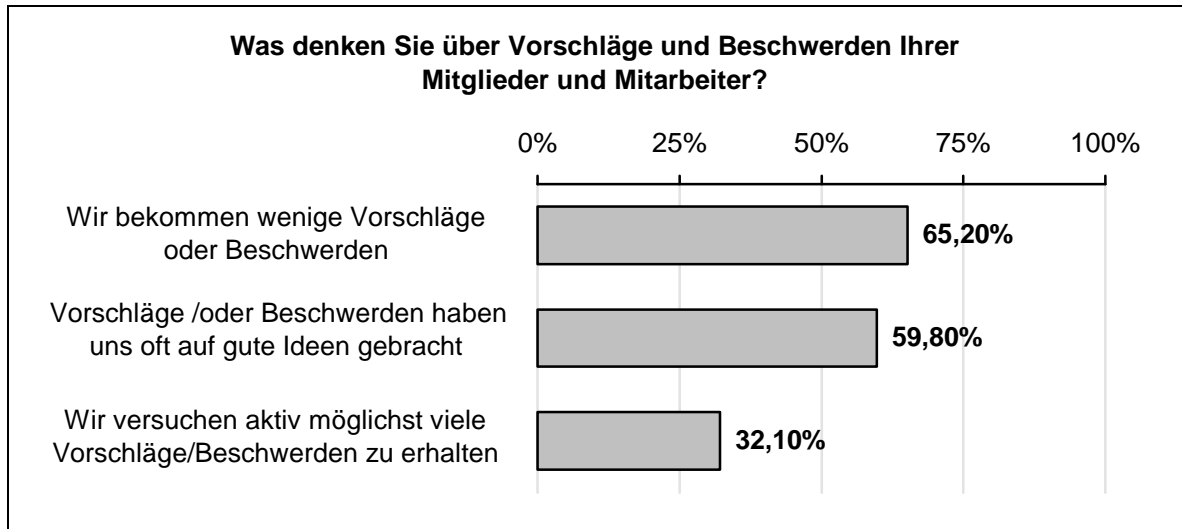


Abbildung 5: Zum Vorschlags- und Beschwerdemanagement in Verbänden

## 2. Fusionieren oder divisionalisieren?

Eine wichtige Frage, die sich heute jedem Betrieb stellt, ist, ob er mit anderen Betrieben zusammengehen soll oder aber einzelne Betriebsteile auslagern soll: fusionieren oder divisionalisieren? Auch der Betriebstyp Verband denkt darüber nach: Fast ein Drittel der Verbände, die aus Teilorganisationen bestehen, hat schon Teile fusioniert, fast ein weiteres Drittel denkt darüber nach und 42 % denken nicht daran, Teilverbände zusammenzulegen (siehe Abbildung 6). An eine Aufspaltung in weitere Teilverbände denkt eine sehr große Mehrheit überhaupt nicht. Nur sehr wenige Verbände wollen Großstrukturen aufbrechen (8 %) oder haben das schon getan (8,3 %). Die Tendenz geht also weit überwiegend zum Zusammenschluß, zu größeren Organisationseinheiten. Hintergrund dürfte die mit Fusionen und Zusammenlegungen verbundenen Kosteneinsparungen sein (Gesetz der Größendegression der Kosten). Hierbei ist allerdings zu bedenken, daß solche Zusammenschlüsse für die Nachfrager (Mitglieder, Klienten) in der Regel mit höheren Kosten verbunden sind (Kosten der Anreise, persönliche Gespräche müssen u. U. durch anonymen Schriftverkehr ersetzt werden). Auch ist oftmals eine besondere Identifikation mit den Verbänden vor Ort vorhanden. Welche Betriebsgröße für welchen Verband die optimale ist, bleibt also noch ein weites Forschungsfeld.

Wird bei Ihnen überlegt, ...	kleinere (Teil-)Verbände organisatorisch zusammenzulegen? (Fusion)	größere (Teil-)Verbände organisatorisch zu trennen? (Aufspaltung)
Ja, schon geschehen	29,0 %	8,3 %
Ja, wird diskutiert	29,3 %	8,0 %
Nein	41,7 %	83,7 %

Abbildung 6: Zur Frage von Fusion oder Verselbständigung von Teilorganisationen

#### IV. Controlling

Zu Anfang haben wir gesehen, daß das Rechnungswesen in der Einschätzung der Verbände selbst offensichtlich „gut“ genug ist. Viele Fachleute dürften das anders sehen.<sup>10</sup> Unsere empirischen Befunde scheinen den Fachleuten recht zu geben.

##### 1. Buchführung

Interessant war erst einmal die Frage, wie viele und welche Verbände anstelle oder zusätzlich zu einer einfachen Einnahmen-Ausgaben-Rechnung bereits eine Bilanzrechnung (nach HGB), also die doppelte Buchführung, besitzen. Immerhin gab circa die Hälfte aller Verbände an, eine Bilanzrechnung einzusetzen. Ihr Einsatz nimmt mit zunehmendem Finanzbudget (1995) erwartungsgemäß zu (siehe Abbildung 7):

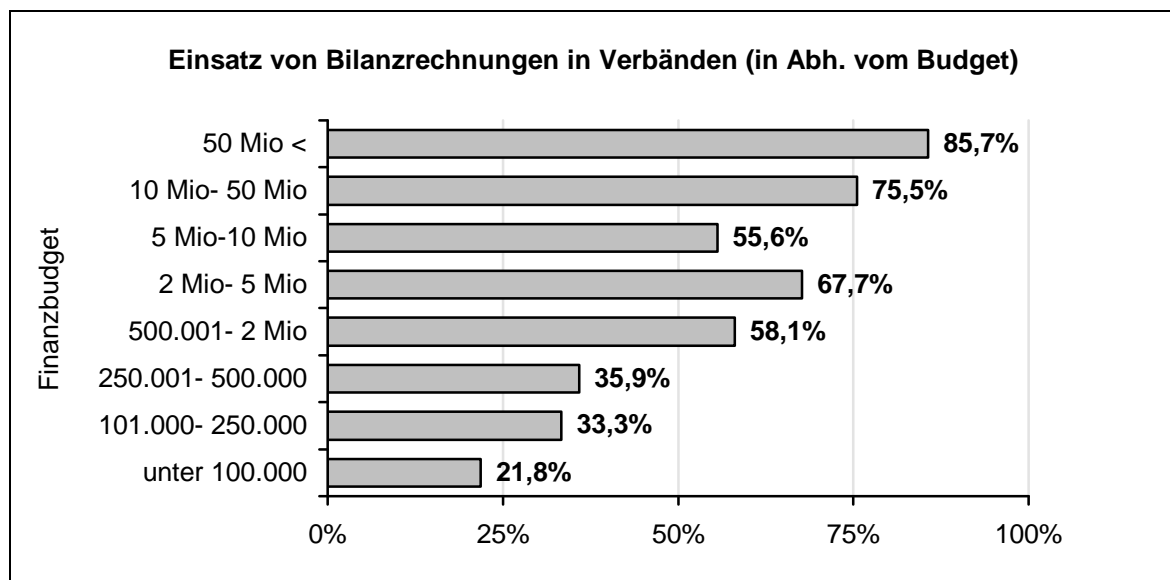


Abbildung 7: Einsatz von Bilanzrechnungen in Verbänden (vgl. Seufert, G.: Verbandscontrolling)

Von den Verbänden mit einem Jahresbudget von über 5 Millionen Mark bedient sich allerdings rund ein Drittel keiner Bilanzrechnung beziehungsweise nur einer einfachen Einnahmen-Ausgaben-Rechnung. Am häufigsten wird die Durchführung einer Bilanzrechnung von der Gruppe der sozial-karitativen Verbände (59,8 %), gefolgt von den soziokulturellen Verbänden (52,9 %), den Wirtschaftsverbänden (48,1 %) und den politischen Verbänden (38,3 %) angegeben.

## 2. Kosten- und Erlösrechnung

Für die effiziente Führung von Verbänden ab einer gewissen Größe ist eine Kosten- und Erlösrechnung zu fordern. Erst sie ermöglicht konkrete Aussagen über den zweckbezogenen Mitteleinsatz und was damit (geldmäßig betrachtet) erarbeitet worden ist. Mit „irgendeinem“ Teilbereich der *Kostenrechnung* arbeiten 44,7% der Verbände. Allerdings sei angemerkt, daß in den Verbänden nur unzureichende Kenntnisse über die Grundstruktur einer Kostenrechnung vorherrschen, da zum Beispiel mehr Teilnehmer angeben, eine Kostenstellenrechnung als eine Kostenartenrechnung zu besitzen, was kostenrechnerisch gesehen in sich widersprüchlich ist. Auch hier nimmt der Anteil der Verbände mit der Höhe des Finanzbudgets erwartungsgemäß zu. Bezogen auf die Anwendung der *Kostenstellenrechnung* ergibt sich folgendes, eindeutiges Bild (siehe Abbildung 8):

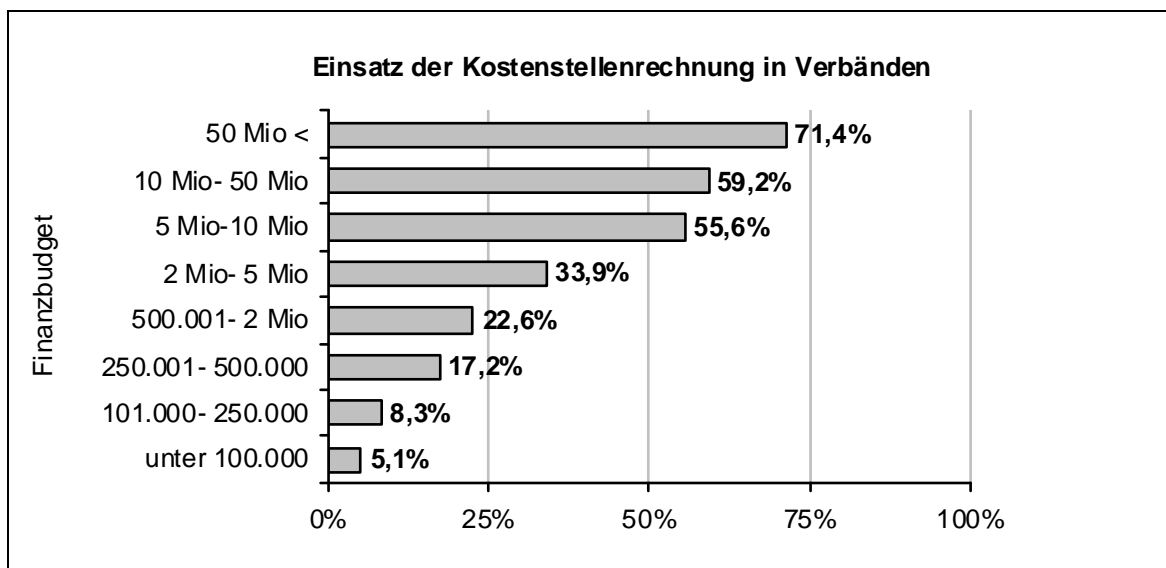


Abbildung 8: Einsatz der Kostenstellenrechnung in Verbänden  
(vgl. Seufert, G.: *Verbandscontrolling*)

Hinsichtlich des Verbandstyps läßt sich feststellen, daß eine Kostenstellenrechnung in der Gruppe der sozial-karitativen Verbände mit Abstand am häufigsten Verwendung findet (52,7 %), gefolgt von den soziokulturellen Verbänden (25,3 %), den politischen Verbänden (23,3 %) und schließlich den Wirtschaftsverbänden (17,2 %).<sup>11</sup> Ein *umfassende Kostenrech-*

nung, bestehend aus einer Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung, führen lediglich 7,3% der Verbände durch.

Eine *differenzierte Erlösrechnung* wird nur von 18,1 % der Verbände eingesetzt. Erstaunlicherweise ergibt sich dabei nur eine sehr schwache Korrelation mit der Höhe des Verbandsbudgets. Auch hier dominiert die Gruppe der sozial-karitativen Verbände (38,4 %), gefolgt von den soziokulturellen Verbänden (19,5 %), den politischen Verbänden (13,3 %) und – abermals zuletzt – den Wirtschaftsverbänden (9 %).

### 3. Budgetierung

Der Einsatz der Budgetierungsverfahren gestaltet sich wie folgt (siehe Abbildung 9):

Budgetierungsverfahren	Einsatzquote <sup>12</sup>
Fortschreiben vergangener Werte	47 %
Analytische Ausgaben- u. Einnahmenplanung	46,1 %
Leistungsbezogene Kosten- u. Erlösplanung	23,2 %
Projektbudgetierung	40,7 %
Gemeinkostenwertanalyse	4,9 %
Zero-Base-Budgeting	1,2 %

Abbildung 9: Einsatz von Budgetierungsverfahren in Verbänden  
(vgl. Seufert, G.: Verbandscontrolling)

Mit zunehmendem Finanzbudget nimmt der Einsatz komplexer Verfahren wie der Leistungsbezogenen Kosten- und Erlösplanung oder der Projektbudgetierung zu und die einfache Fortschreibungsbudgetierung ab. Führend sind beim Einsatz der komplexen Verfahren wieder die sozial-karitativen Verbände.

## V. Marketing

### 1. Gegenwärtiger Schwerpunkt der Marketingaktivitäten

Zunächst fragten wir, worauf die derzeitigen Marketingaktivitäten vor allem zielen. Der Übersichtlichkeit halber haben wir die Antworten in fünf Gruppen zusammengefaßt. Demnach richten sich die Hauptaktivitäten aller Verbände vorrangig darauf, Mitglieder zu halten oder neue anzuwerben. Einen fast ähnlichen Stellenwert weist im Durchschnitt die Öffentlichkeitsarbeit/politische Interessenvertretung auf, ein drittes Aktionsfeld ist das Dienstleistungsmarketing. Bei letzterem geht es um Fragen der Dienstleistungsqualität und

um das Bestehen im Wettbewerb mit anderen Dienstleistungsanbietern. An vierter Stelle steht die Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter, und erst an fünfter Stelle (im Durchschnitt aller Verbände) kommt die Akquisition von Spenden-, Fördermitgliedsbeiträgen und Zuschüssen. Hier unterscheiden sich die Verbandstypen sehr stark. Die sozial-karitativen Verbände unternehmen im Schnitt weit mehr Anstrengungen, um Geld zu bekommen, als die Wirtschaftsverbände, die sich erfahrungsgemäß vor allem aus Mitgliedsbeiträgen finanzieren.

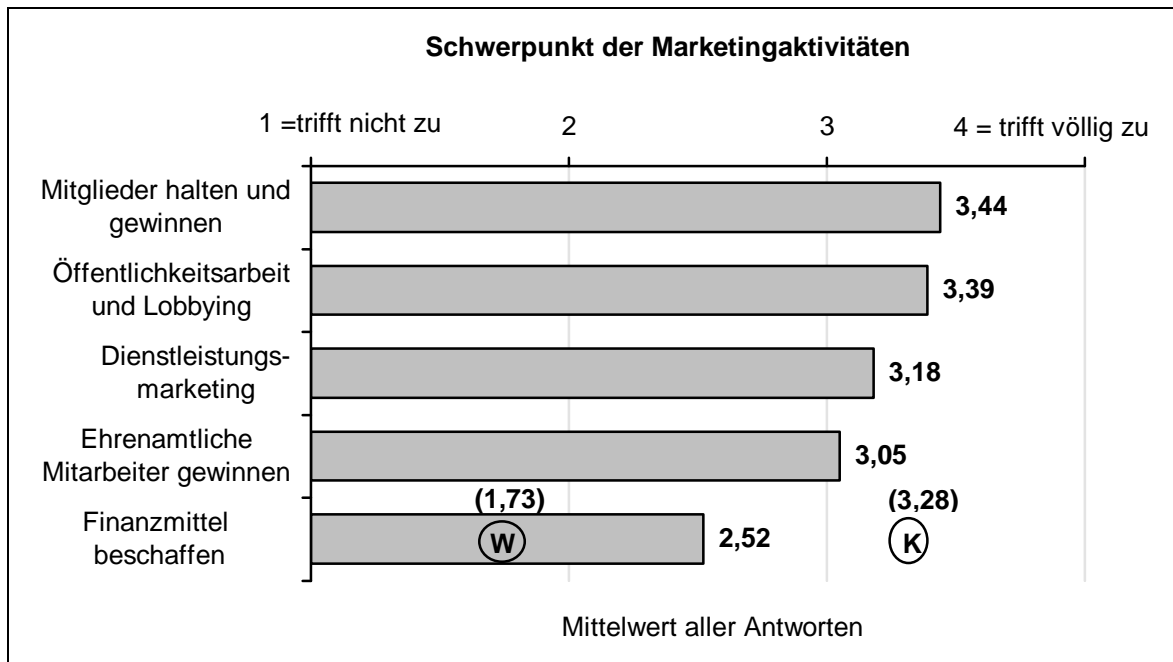


Abbildung 10: Schwerpunkt der Marketingaktivitäten von Verbänden  
(W = Wirtschaftsverbände; K = karitative und religiöse Verbände)

(Quelle: Emberger, H.: Instrumente des Verbandsmarketing, Daten leicht verdichtet)

## 2. Planung des Leistungsangebots

Das Leistungsangebot wird ganz stark vom *Budget* determiniert (siehe Abbildung 11). Neue „Geschäftsfelder“ bringen somit in Verbänden nur selten sofort zusätzliche Umsätze mit sich, sondern locken allenfalls sukzessive und zeitverzögert neue Mitglieder (und deren Beiträge) an. Um das Leistungsangebot von Verbänden zu optimieren, sind deshalb zum Beispiel Instrumente zu entwickeln, die den bestmöglichen Einsatz des verbandlichen Etats aus der Sicht der Mitglieder bestimmen helfen. *Umfragen* und ähnliche Techniken wie das Vorschlags- und Beschwerdemanagement sind hier ein möglicher Ansatzpunkt. Ihre Bedeutung ist aber (leider) noch relativ gering. Daß die kleinsten Verbände wenig Umfragen durchführen, verwundert weiter nicht, da die Wünsche der Mitglieder aus persönlichem Kontakt bekannt sein dürften. Angesichts der Tatsache, daß die größten Verbände (mit



über zehntausend Mitgliedern) zu über der Hälfte nie und zu einem weiteren Viertel selten Umfragen vornehmen, liegt die Vermutung nahe, daß in Massenverbänden die Führung „abhebt“ bzw. sich isoliert. Ob sich nämlich die Leistungswünsche der Nachfrager bei Verbänden dieser Größe noch per demokratischer Abstimmung ermitteln lassen, ist zu bezweifeln. Verbände „mittlerer“ Größe (zwischen 100 und 10.000 Mitgliedern) – hier insbesondere die Wirtschaftsverbände – benutzen das Instrument doch zur Hälfte relativ regelmäßig. *Tochterunternehmen* von Verbänden, in denen bestimmte Dienstleistungen vermarktet werden, haben ebenfalls noch keinen besonderen Stellenwert, außer bei den Wirtschaftsverbänden. In diesen Tochterunternehmen werden oft individuelle Dienstleistungen wie Beratung oder Fortbildung angeboten, die als „selektiver Anreiz“ für die Mitgliedschaft dienen sollen. Angesichts der immer knapper werdenden finanziellen Mittel verwundert es, daß kaum ein Verband daran denkt, seine Leistungen einschränken, das heißt, die Diskussion um eine Beschränkung auf *Kernkompetenzen*, wie sie in Industrieunternehmen schon länger existiert, hat für Verbände *noch* kaum Bedeutung.

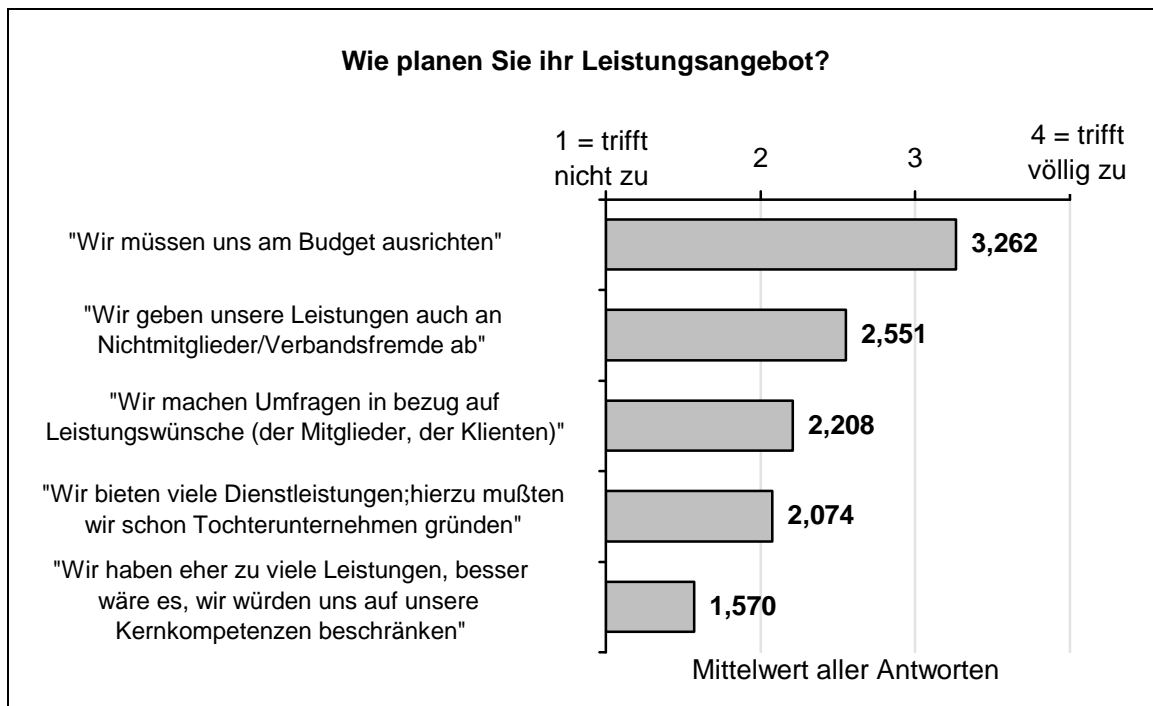


Abbildung 11: Zur Planung des Leistungsangebotes von Verbänden

### 3. Maßnahmen der politischen Interessenvertretung

Bei der Frage, wie politische Interessenvertretung am effektivsten betrieben werden kann, wird Aktionen wie Demonstrationen, Streiks und Flugblattaktionen relativ wenig zugetraut, insbesondere von den Wirtschaftsverbänden. Diese setzen eher auf „leise“ Einflußnahme im Hintergrund“. Dies verwundert insofern, als gerade in den letzten 15 Jahren kleine Verbände etwa aus dem Bereich Umweltschutz mit einer offensiven, „lautstarken“ Lobby-Strategie ihren politischen Forderungen erfolgreich Ausdruck verliehen haben. Insgesamt

sind es auch die politischen Verbände, die diese Vorgehensweise am positivsten beurteilen. Die mit Abstand erfolversprechendste Strategie stellt für alle Verbände der persönliche Kontakt zu den politischen Entscheidungsträgern dar.

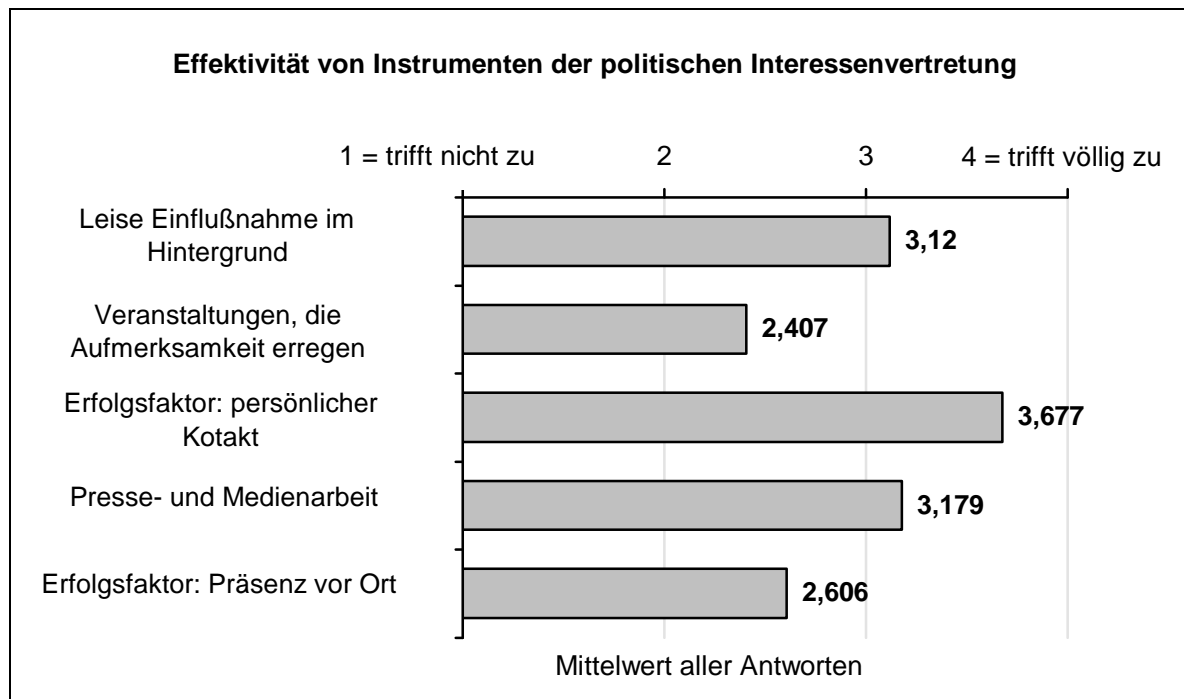


Abbildung 12: Instrumente der politischen Interessenvertretung  
(Quelle: Emberger, H.: Instrumente des Verbandsmarketing)

## VI. Strategisches Management

### 1. Ziele

Jede Betriebsführung muß erst einmal ihr Ziel bestimmen, damit sie eine Strategie entwickeln kann. Zum strategischen Management haben wir unter anderem gefragt, welche Ziele den Verbänden wie wichtig sind. Alle von uns angebotenen Ziele werden im Durchschnitt für wichtig oder sehr wichtig gehalten (nämlich Einnahmen erhöhen, Liquidität, hohe Mitgliederzahl, Wirtschaftlichkeit, Image, Qualität der Dienstleistungen), und das Spitzenziel der Verbände ist die Zufriedenheit der Mitglieder bzw. Klienten (Durchschnittswichtigkeit 3,8). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie die Mitgliederzufriedenheit ermittelt werden kann, wenn die Befragungen eine relativ geringe Bedeutung haben, wie wir vorhin schon sehen konnten.

### 2. Methoden des Strategischen Management

Um von den Zielen zu den Erfolgen zu kommen, hat die Betriebswirtschaftslehre eine Reihe von Methoden des Strategischen Management entwickelt (zum Beispiel Stärken-Schwächen-Analysen, oder Szenariotechnik). Nur ein Fünftel der Verbände wendet solche Techniken an (21 %). Hier erkennen wir ungenutztes Potential, das Management zu verbessern. Offensichtlich haben das viele Verbände auch schon erkannt, denn zu Anfang hatten ja sehr viele Verbände angegeben, sich beim langfristigen, strategischen Denken besonders verbessern zu müssen. Es genügt sicher nicht, es einfach den Erwerbsunternehmen nachzumachen. Für Verbände müssen Managementinstrumente abgewandelt oder neu entwickelt werden.

### 3. Erfolgskriterien

Ein Hauptproblem der Verbandsführung ist die Erfolgsmessung. Wann ist ein Verband erfolgreich? Bei Unternehmen kann man relativ einfach Umsatz- oder Gewinnzahlen heranziehen. Wir haben die Verbände gefragt, an welchen Kriterien sie ihren Erfolg messen. Das am häufigsten genannte Kriterium ist die Zufriedenheit der Mitglieder. Um den Erfolg daran zu messen, müßte man die Zufriedenheit genau genug kennen. Wie man das, vor allem in größeren Organisationen, ohne Umfragen bewerkstelligen will, bleibt schleierhaft. An zweiter Stelle steht das Image des Verbandes in der Öffentlichkeit, an dritter der Organisationsgrad oder Mitgliederstand, an vierter gleichauf die Inanspruchnahme von Dienstleistungen und deren Qualität, und an fünfter Stelle die Erreichung von vorher festgelegten Zielen. Effizientes Arbeiten kommt auf dem sechsten Platz, und auf dem siebten „Lobbyerfolge“. Das waren die wichtigsten von insgesamt 17 vorgegebenen Möglichkeiten.

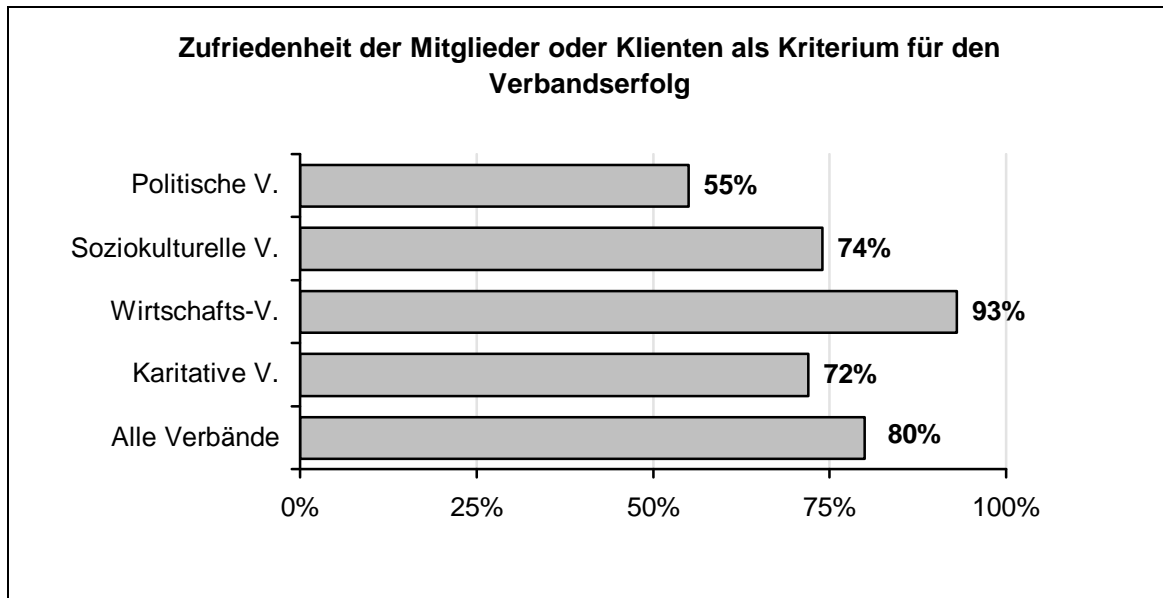


Abbildung 13: Zufriedenheit der Mitglieder oder Klienten als Kriterium für den Verbandserfolg  
(Quelle: Lakes, B.: Strategische Verbandsführung)

#### 4. Konkurrenz

Ob man ein Ziel erreicht, liegt nicht nur in der eigenen Hand. Auf Märkten ist es die Konkurrenz, die in eigene Pläne am meisten eingreift. Auch Verbände sehen sich unter Konkurrenzdruck. Auf die Frage „Verspürt Ihr Verband Konkurrenzdruck?“ haben nur 35 % geantwortet: „nein“. Am meisten unter Druck sehen sich die sozial-karitativen Verbände. Nur 12 % von ihnen scheinen (noch) ohne Konkurrenz zu sein.

#### VII. Visionen

Nach der Zukunft befragt, zeichnen die Verbände ein überwiegend pessimistisches Bild. Jeweils große Mehrheiten erwarten, daß das Ehrenamt abnimmt, daß nur große Verbände überleben, daß mehr Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern erfolgen wird, daß eine Annäherung der Verbände an erwerbswirtschaftliche Unternehmen erfolgen wird. Internationale Verbandsarbeit wird in Zukunft eine größere Bedeutung haben. An der Spitze aller Zukunftserwartungen steht (88 %), daß ein Veränderungsbedarf besteht, um den Anforderungen des neuen Jahrhunderts genügen zu können. Nur 11 % fühlen sich heute fit für die Anforderungen der Zukunft. Wir Wissenschaftler wollen uns mit den in der Verantwortung stehenden Verbandsmanagern bemühen, die Verbände der Zukunft gestalten zu helfen, denn ohne Verbände würden unserer pluralistischen Gesellschaft nicht nur viele gemeinnützige Leistungen fehlen, sondern auch die gemeinschaftsbildende Wirkung der Verbände.



Anmerkungen:

- <sup>1</sup> Zur Definition siehe ausführlich: Dieter Witt, Gernot Seufert und Hannes Emberger: Typologisierung und Eigenarten von Verbänden, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU), Band 19, Heft 4, 1996, S. 414–427, hier insbesondere S. 415–417.
- <sup>2</sup> Für die Grundkonzeption des vorliegenden Textes sei Herrn Hilmar Sturm, wissenschaftl. Mitarbeiter am Institut für Sozialökonomik des Haushalts, in besonderem Maße gedankt.
- <sup>3</sup> Karoline Engelhardt und Volker Allmann (Redaktion): Verbände Behörden Organisationen der Wirtschaft 1994. Darmstadt u. a. (Verlag Hoppenstedt) 44. Ausgabe April 1994.
- <sup>4</sup> Die Antworten zweier religiöser Verbände wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit dieser (sozialkaritativen) Gruppe zugeordnet.
- <sup>5</sup> Vgl. Lester M. Salamon und Helmut K. Anheier: The Emerging Sector. An Overview, Baltimore 1994, S. 78f.
- <sup>6</sup> Die Ergebnisse dieser Kurzauswertung beziehen sich auf die gültigen Antworten der Umfrageteilnehmer (valid percent), falls nicht anders angegeben.
- <sup>7</sup> Vgl. die Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten Klaus Riegert, Wolfgang Börnsen (Bönstrup), Heinz Dieter Eßmann, ... , vom 1.10.1996, Bundestags-Drucksache 13/5674, Seite 5.
- <sup>8</sup> Vgl. etwa die Ergebnisse der Kienbaum Vergütungsberatung (Hrsg.): Vergütung 1996. Führungskräfte in Verbänden. 7. Ausgabe. Gummersbach 1996.
- <sup>9</sup> Vgl. Institut für angewandte Sozialwissenschaften (Infas-Institut) : (Wohlfahrtspflege 1992). Die Freie Wohlfahrtspflege im Spiegel der Öffentlichkeit. Expertenmeinungen und Bevölkerungsbefragungen, Bonn-Bad Godesberg 1993, Übersicht 48.
- <sup>10</sup> Vgl. z. B. die Studie von Jürgen Weber und Markus Hamprecht: Stand und Anwendungsperspektiven des Controlling in Verbänden und ähnlichen Non-Profit-Organisationen. Vallendar (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung) 1994 (= WHU-Forschungspapier Nr.24/März 1994.)
- <sup>11</sup> Versucht man die Größe des Verbandes auszuschließen, indem man etwa nur die Verbände mit einem „mittleren“ Finanzbudget (200.001–2 Mio. DM) betrachtet, schneiden ebenfalls die sozialkaritativen Verbände am besten ab (39,1 %), diesmal gefolgt von den politischen (32,1 %), den sozialen (20,8 %) und den Wirtschaftsverbänden (14,2 %).
- <sup>12</sup> Die jeweiligen Verfahren schließen sich keineswegs gegenseitig aus. Die Prozentangaben beziehen sich auf alle Verbände der (Netto-)Stichprobe und nicht nur auf die gültigen Fälle.