



Verbände-Barometer 2016/2017

Ergebnisse einer Umfrage unter deutschen Verbänden
im Dezember 2016

Auf Anfrage ist eine Präsentation der
Ergebnisse bei Gremientagungen
und Versammlungen möglich.

2K-verbandsberatung
Fehrsweg 20
22335 Hamburg
Tel.: 040 – 4711 4027
Fax: 040 – 4711 4028

www.2K-verbandsberatung.de
info@2K-verbandsberatung.de

I. Inhaltsverzeichnis

Verbände-Barometer 2016 -----	1
I. Inhaltsverzeichnis -----	2
II. Einleitung -----	4
III. Einzelergebnisse -----	6
a) Der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016-----	6
b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016-----	8
c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016-----	10
d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016-----	12
e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016-----	14
f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016-----	16
g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016-----	18
h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016-----	20
i) Der Organisationsgrad 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016--	22
j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016-----	24
k) Die Bedeutung des QM (auch ohne Zertifizierung) 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016-----	26
l) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2016 sowie im Vergleich zu 2006, 2008, 2012, 2015 und 2016-----	28
m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016-----	30
n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016-----	32
o) Die aktive Nutzung von Social Media wie Facebook, Twitter, Xing, usw. als Kommunikationswege 2016 sowie im Vergleich zu 2011, 2013, 2015 und 2016-----	34
IV. Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	36
a) Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände-----	36
b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, nach dem Organisationsgrad der Verbände-----	39
c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände-----	42

d) Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände-----	45
e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	48
f) Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	51
g) Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände-----	54
h) Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	57
i) Vergleich der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	60
j) Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	63
k) Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	66
l) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung nach dem Organisationsgrad der Verbände -----	69
V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen -----	72
a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung -----	72
b) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung -----	75
c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung-----	78
d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung -----	81
e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur -----	84
f) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur -----	87
g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur -----	91
h) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Social Media und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung-----	94
i) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Social Media und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung-----	96
j) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Social Media und dem Organisationsgrad der Verbände-----	98
VI. Fazit -----	100

II. Einleitung

Nachfolgend präsentieren wir Ihnen die diesjährigen Ergebnisse des seit 2003 alljährlich von uns, der 2K-verbandsberatung, durchgeführten „**Verbände-Barometers**“.

Hierbei handelt es sich um eine Umfrage insbesondere unter deutschen, nationalen Wirtschafts- und Sozialverbänden im November/Dezember 2016. Selbstverständlich steht es auch allen anderen Verbänden offen, sich daran zu beteiligen. Wir freuen uns über jeden Teilnehmer. Den Fragebogen stellen wir jedes Jahr auf unserer Homepage www.2K-verbandsberatung.de zum Download bereit. Sie können uns auch anrufen oder uns eine Mail schicken, dann senden wir Ihnen den Fragebogen gerne zu.

Gefragt wurde nach Bewertungen zu Fragen des Verbandswesens für das Jahr 2016. Es handelt sich bei den Fragen um die gleichen wie im letzten „Verbände-Barometer“.

Es ist eines der Ziele des „Verbände-Barometers“, einen Trend, eine langfristige Entwicklung aufzuzeigen. Aus diesem Grund haben wir Ihnen in **Kapitel III** nicht nur die aktuellen Zahlen für 2016, sondern auch die Zahlen aus 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016 zum Vergleich gegenübergestellt.

Hierbei berücksichtigen Sie bitte, dass die Prozentzahlen eingeschränkt vergleichbar sind, da nicht exakt die gleiche, aber doch ähnliche Zahl an Verbänden in beiden Jahren teilgenommen hat.

In **Kapitel IV** finden Sie Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände ausgewertet.

Um Ihnen ein umfassenderes Bild der Verbandslandschaft zu vermitteln, haben wir einige betrachtenswerte und aussagefähige Querauswertungen vorgenommen. Die Vergleiche der Ergebnisse aus Querauswertungen finden Sie im **Kapitel V**.

In **Kapitel VI** wird ein Fazit gezogen.

Ergänzend hierzu finden Sie im Internet auf unserer [Homepage](#) auch alle weiteren Ergebnisse und Zahlen, die wir ausgewertet haben auf einzelnen Charts.

Wir danken allen Mitarbeitern der Verbände, die sich die Mühe gemacht haben, den Fragebogen zu beantworten und besonders denjenigen, die sich nun bereits seit mehreren Jahren regelmäßig beteiligt haben. Und denken Sie daran: Das nächste „Verbände-Barometer“ kommt bestimmt! Durch eine regelmäßige Teilnahme ermöglichen Sie das Aufzeigen von Trends und Entwicklungen.

Wie immer freuen wir uns über Ihre Anregungen, Ergänzungen und Fragen, die Sie uns gerne mitteilen können.

Selbstverständlich können Sie die Zahlen und Diagramme in Ihrem Verband verwenden. Dabei wäre es nett, wenn Sie uns als Quelle angeben würden.

Zum Schluss noch zwei Hinweise:

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

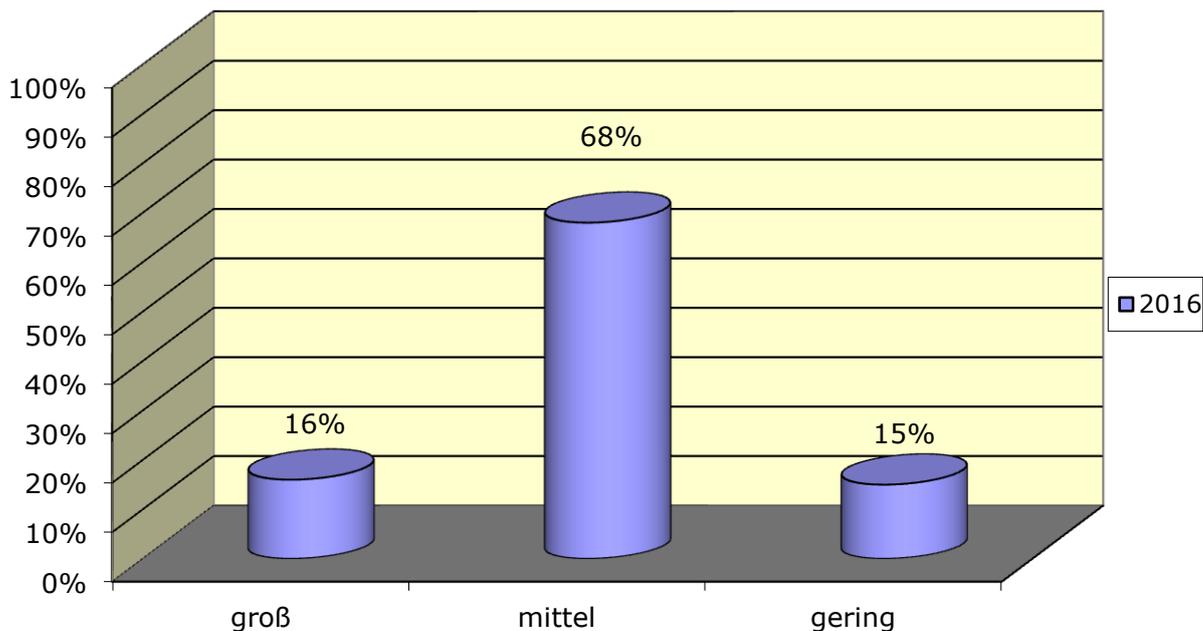
Wie bereits im vergangenen Jahr haben wir nicht nur Wirtschaftsverbände befragt, sondern auch Verbände aus den Bereichen: Sport, Wissenschaft, Kultur und Soziales.

Ihre 2K-Verbandsberatung
Karen Konopka & Heiko Klages

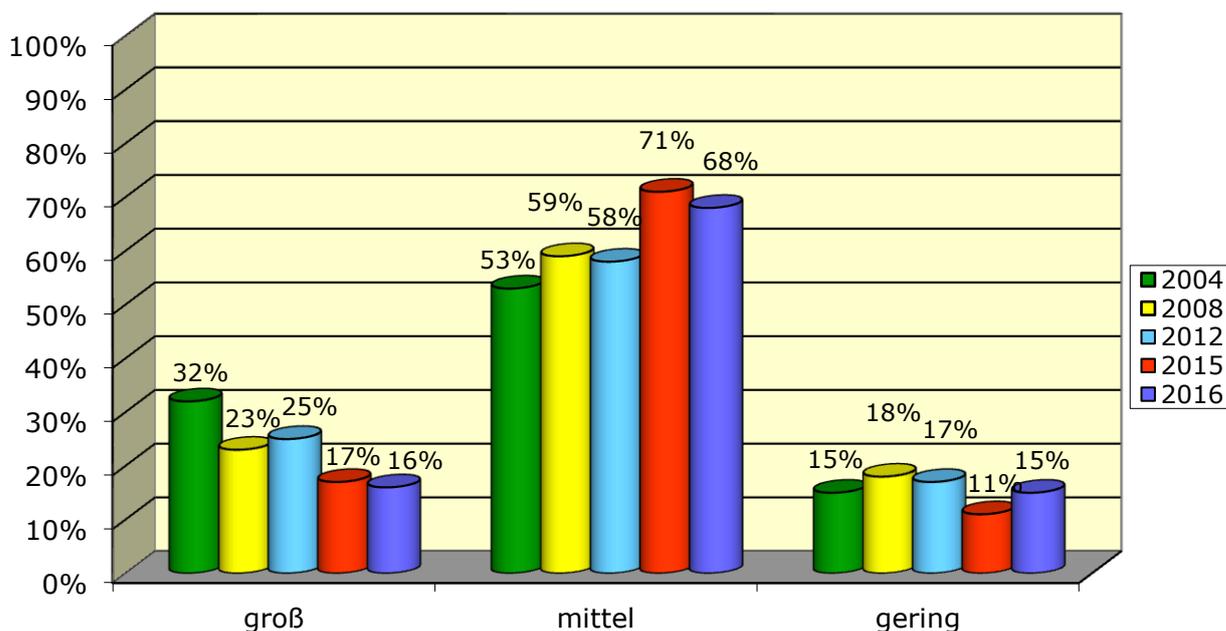
III. Einzelergebnisse

a) Der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016

Der Einfluss der Verbände auf die nationale Politik und Verwaltung ist...



Der Einfluss der Verbände auf die nationale Politik und Verwaltung ist...



Nach wie vor ist Lobbying die Hauptaktivität der Verbände. Jedoch meinen lediglich 1/6 der befragten Verbände, dass ihr Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung „groß“ ist. Diese Zahl sinkt seit Jahren deutlich, 2004 von 32% auf jetzt nur noch 16% in 2016.

Die deutliche Mehrheit von 68% schätzt ihren Einfluss als „mittel“ ein. Der „gefühlte“ Einfluss auf die Politik ist also nicht stark ausgeprägt. Dennoch betonen Politiker stets, dass Verbände und deren Wissen wichtig und unerlässlich sind. So stellt sich die Frage: Gibt es eine Diskrepanz zwischen „gefühltem“ und „realem“ Einfluss? Oder findet man tatsächlich kein angemessenes Gehör in der Politik?

Immerhin: Fühlt sich ebenfalls ein Sechstel gar nicht berücksichtigt. Dieser Wert hat nach einem kurzen Tief 2014 wieder den durchschnittlichen Wert der Vorjahre erreicht.

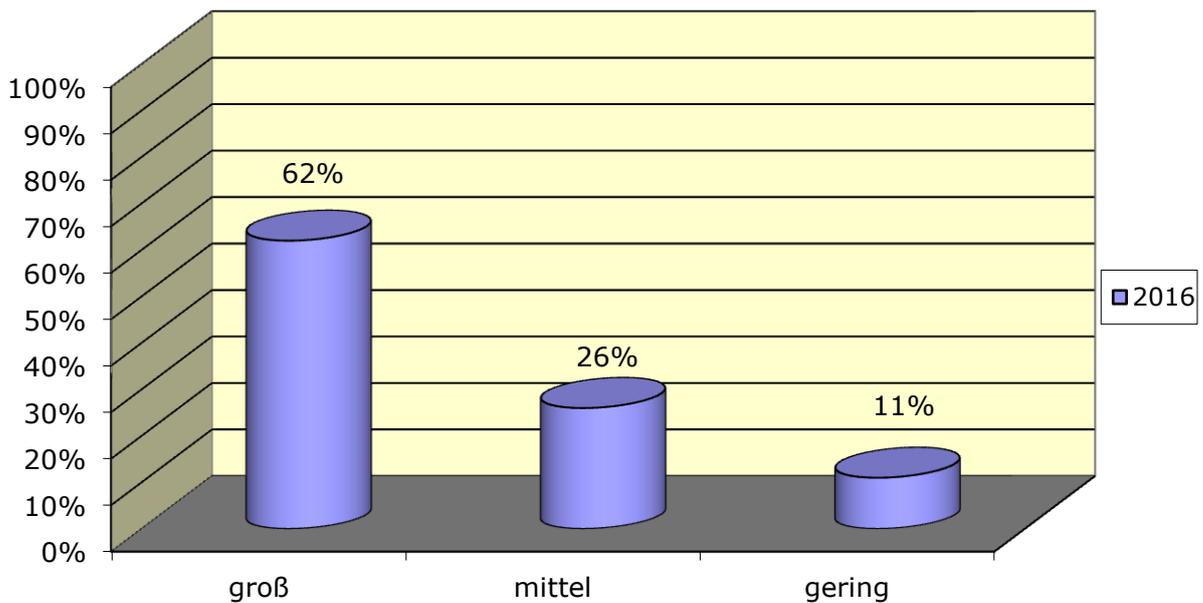
Vergleicht man die Zahlen von 2004 bis 2016, ist festzustellen, dass der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung der Verbände insgesamt zurückgeht.

Der Schwerpunkt im Bereich des Lobbyings liegt nach wie vor eindeutig bei einem „mittleren“ Einfluss.

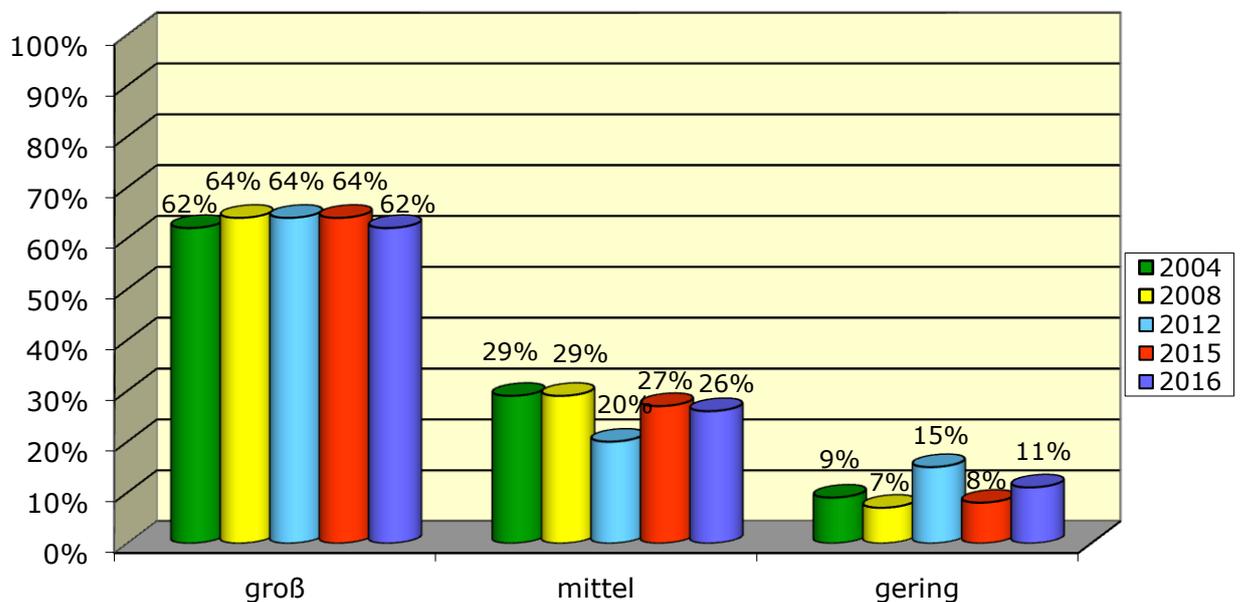
Interessanterweise stehen dagegen die Aussagen der Politik, die stets die Bedeutung des fachlichen Inputs seitens der Verbände hervorheben. Offensichtlich besteht hier eine Diskrepanz der jeweiligen Wahrnehmungen zu diesem Thema.

b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016

Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, ist...



Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten ist...



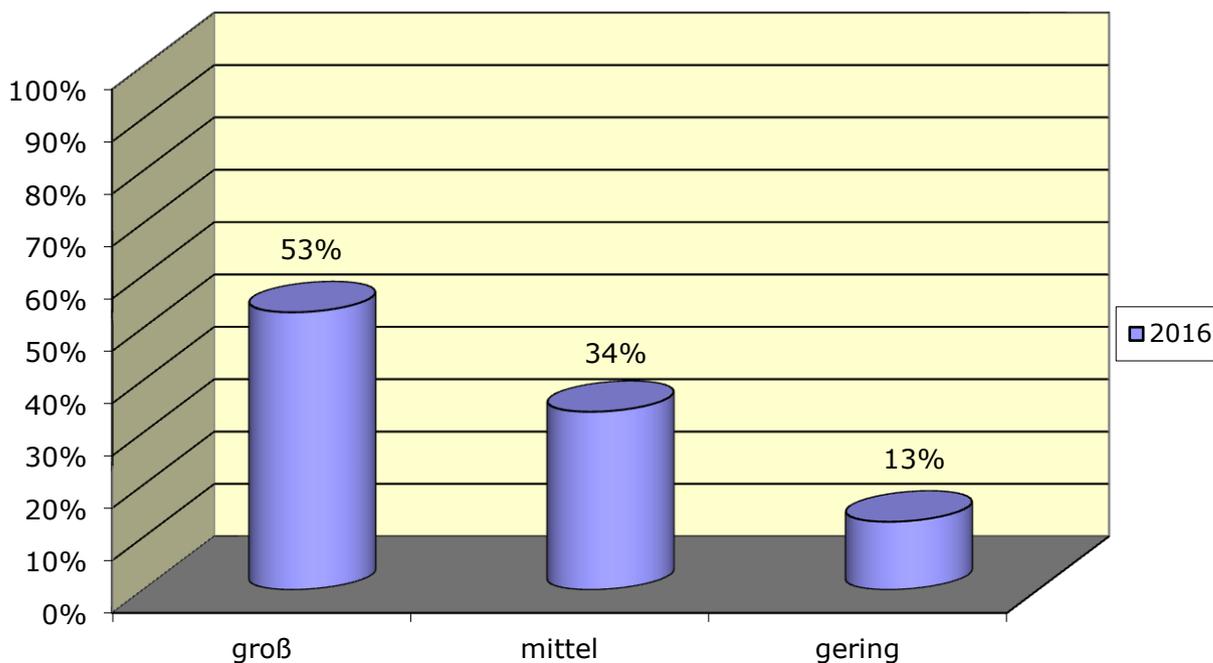
Nach wie vor bleibt es wie in den Vorjahren: Die Notwendigkeit, sich an den jeweiligen europäischen Dachverbänden zu beteiligen, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können, wird von einer deutlichen Mehrheit von 62% als „groß“ angesehen. Damit bewegt sich der Wert seit Jahren auf fast identischem Niveau. Entsprechend ändern sich die Werte derer, für die dieses Thema nur von „mittlerer“ (26%) und „geringer“ (11%) Bedeutung ebenfalls kaum.

Das Krisenjahr 2016 schlägt sich also nicht in den Umfrageergebnissen nieder. In Deutschland findet scheinbar bei den Verbänden keine Abkehr von der EU statt. Das Thema „Europa“ bleibt in allen Bereichen nach wie vor stark vertreten.

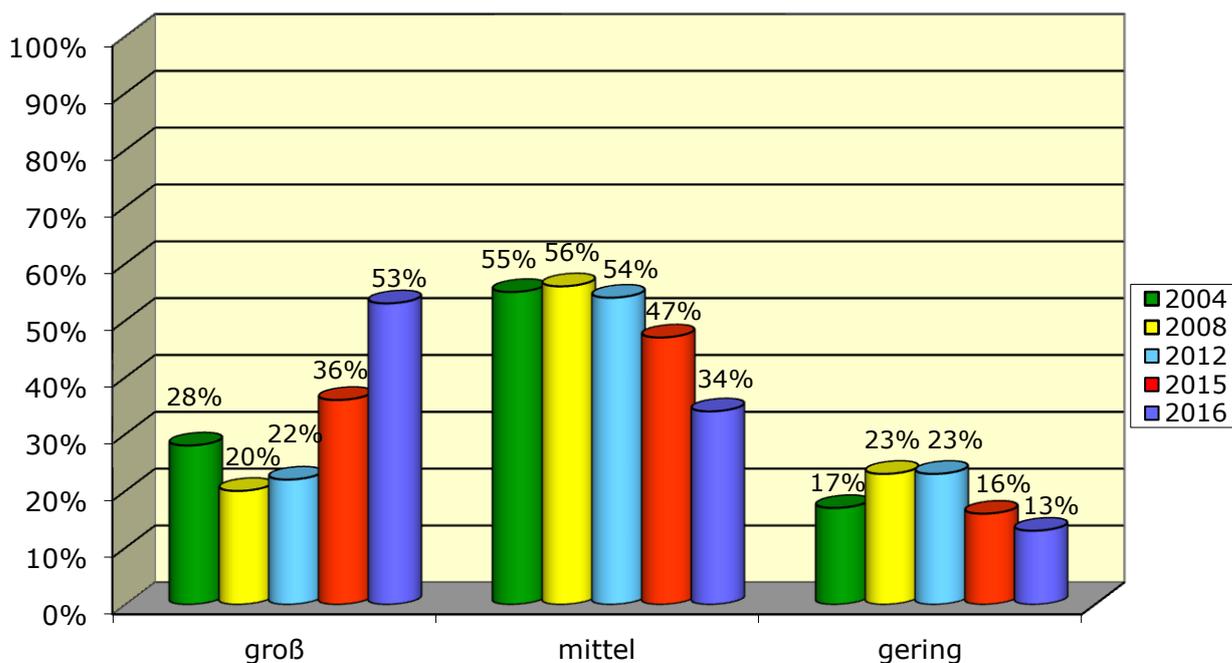
In Branchen und Bereichen, die keinen oder nur einen geringen Bezug zu Europa haben, wird verständlicherweise die Bedeutung der Beteiligung als „gering“ angesehen.

c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016

Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung sind...



Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung sind...



Bei dieser Frage zeigt sich eine deutliche Veränderung der Situation. Bei Verbänden mit „großen“ finanziellen Problemen gab es den bislang größten Anstieg (+17%) auf nunmehr 53%, d.h. mehr als die Hälfte aller teilnehmenden Verbände befindet sich in schwerem Fahrwasser. Bereits seit 2008 findet diese Entwicklung statt, wenn auch bisher nicht in diesem Maße.

Entsprechend sinken die Werte in den beiden anderen Kategorien seit Jahren kontinuierlich, wobei es eine Verschärfung der Finanzierungssituation bei Verbänden mit „mittleren“ Problemen, hin zu „großen“ Problemen gibt, da sich der Wert bei Verbänden mit „geringen“ Finanzierungsproblemen mit -3% nicht so stark absinkt.

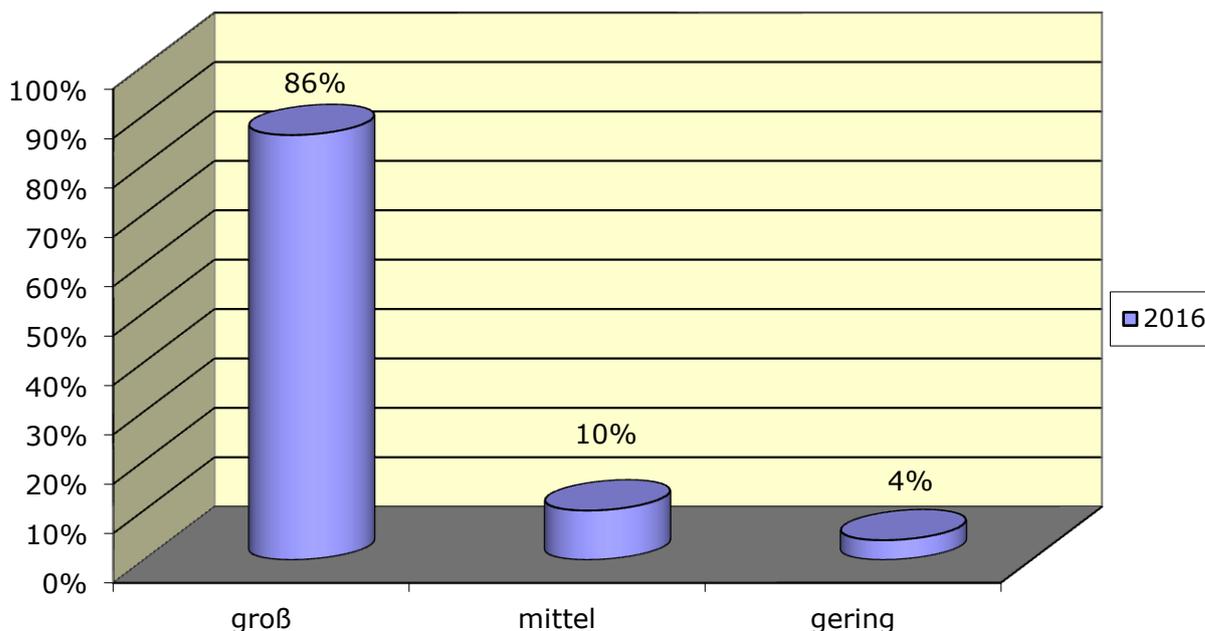
Aktuell hat gut die Hälfte (53%) der Verbände „große“ Probleme bei der Finanzierung, ein Drittel (34%) bewertet diese als „mittel“ und knapp ein Sechstel (13%) haben hier „geringe“ Probleme.

Es stellt sich die Frage, was zu einer derartigen Verschlechterung der finanziellen Situation der Verbände geführt haben könnte. Die konjunkturelle Lage der deutschen Wirtschaft kann nicht der Grund sein.

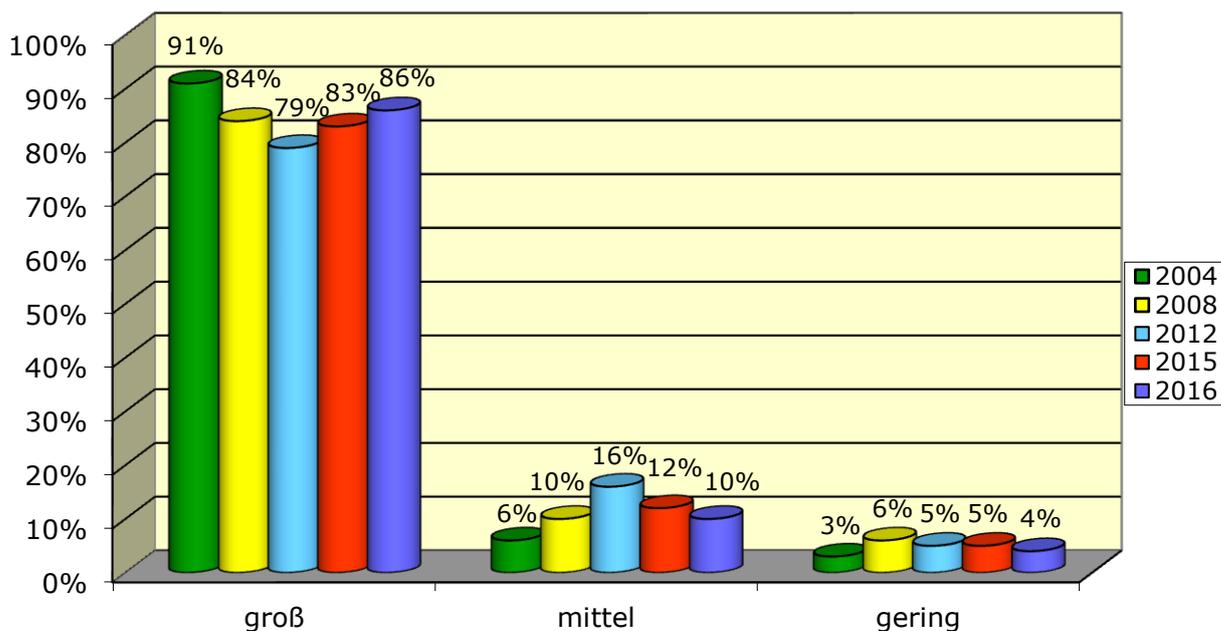
Gehen die Einnahmen zurück, z.B. durch sinkende Mitgliederzahlen oder geringer Erlöse im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb der Verbände oder steigen die Ausgaben in zu großem Maße oder scheuen die Verbände die Erhöhung von Mitgliedsbeiträgen?

d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016

Die Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung ist...



Die Bedeutung der Mitgliedsbeiträge für die Verbandsfinanzierung ist...



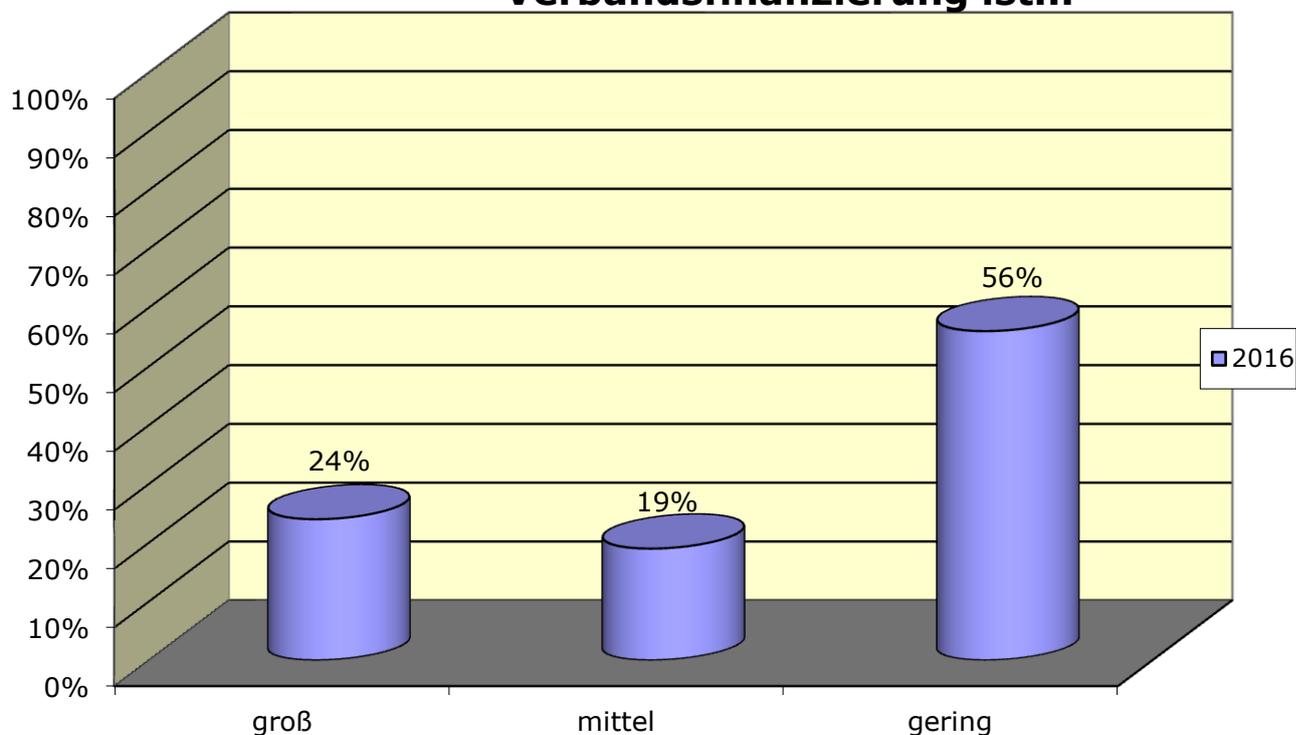
Nach wie vor waren, sind und bleiben Mitgliedsbeiträge die wichtigste Einnahmequelle für die Verbände. Jedoch hat sich deren Bedeutung im Laufe der vergangenen Jahre kontinuierlich von 91% (2004) nochmal auf 79% (2012) verringert, um seitdem wieder stetig auf 86% anzusteigen.

Entsprechend sanken die Werte in den beiden anderen Kategorien etwas.

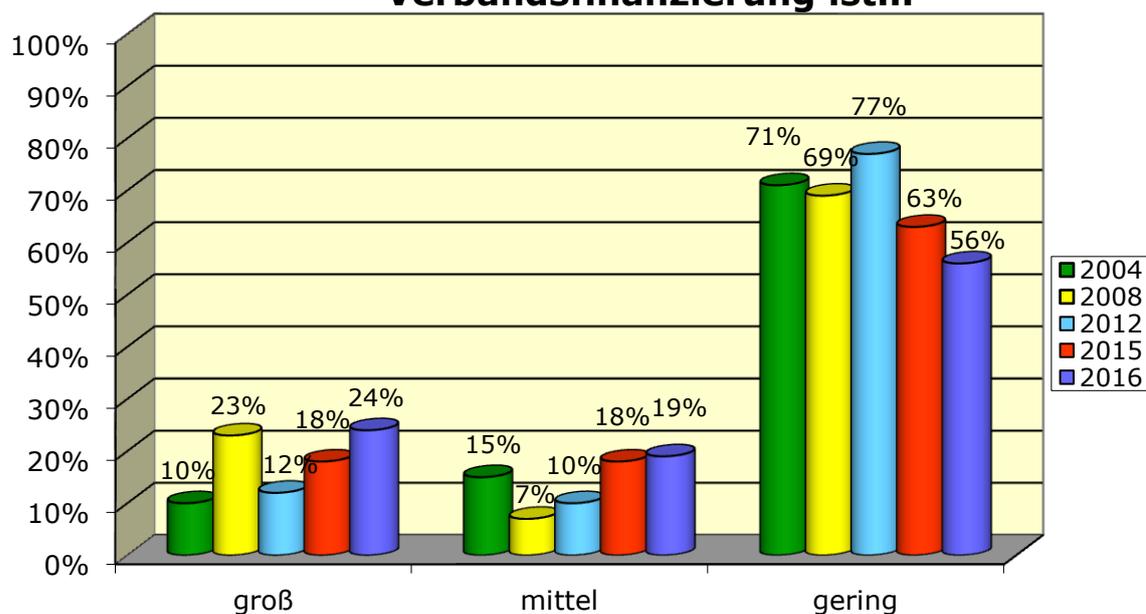
Es stellt sich die Frage, ob die Mitgliedsbeiträge, die eine derart wichtige Rolle bei der Finanzierung von Verbänden spielen, auch entsprechend erhöht werden. Maßstäbe hierfür könnten z.B. die Inflationsrate, Ausgleich sinkender Mitgliederzahlen und sinkender Zinseinnahmen oder Anpassung an erweitertes Serviceangebot sein.

e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016

Die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung ist...



Die Bedeutung der Fördermittel für die Verbandsfinanzierung ist...



Immer noch ist die Bedeutung von Fördermitteln bei der Verbandsfinanzierung mit 56% „geringer“ Bedeutung von untergeordneter Rolle.

Jedoch steigt deren Bedeutung seit 2012 deutlich an und konnte ihren Wert verdoppeln, sodass sie nun für immerhin knapp ein Viertel (24%) der teilnehmenden Verbände von „großer“ Bedeutung sind.

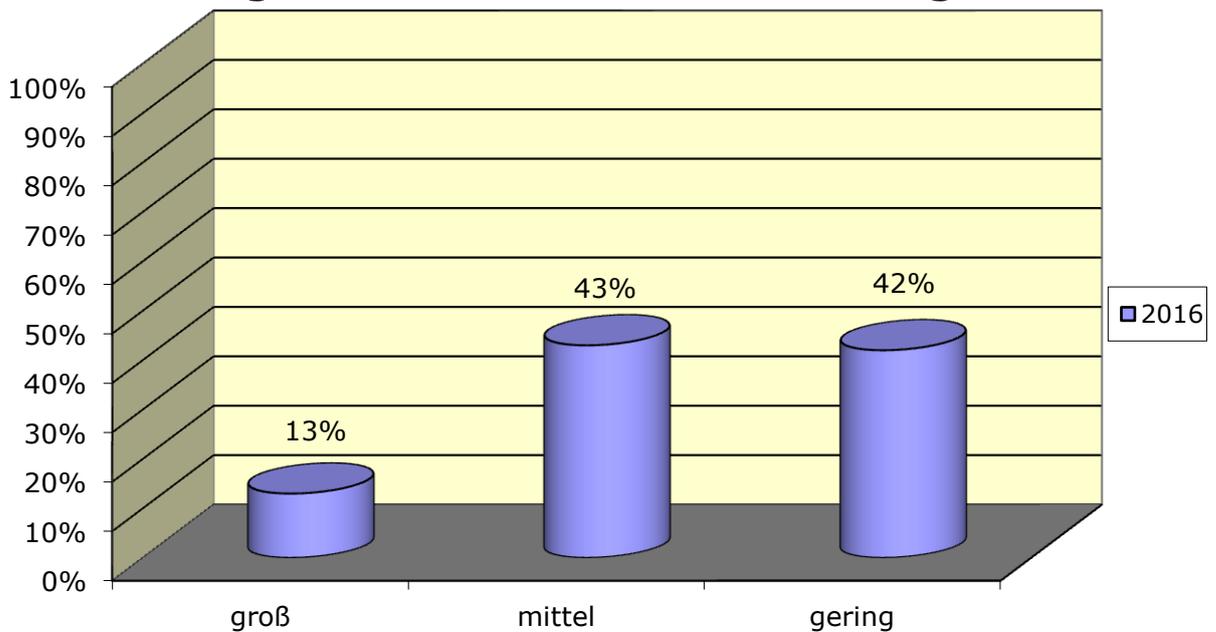
Parallel dazu, wenngleich auf niedrigerem Niveau, konnte sich die „mittlere“ Bedeutung ebenfalls seit 2012 von 10% auf 19% fast verdoppeln.

Angesichts der angespannten Finanzlage der Verbände scheinen Fördermittel verstärkt in den Fokus bei der Mittelbeschaffung zu treten.

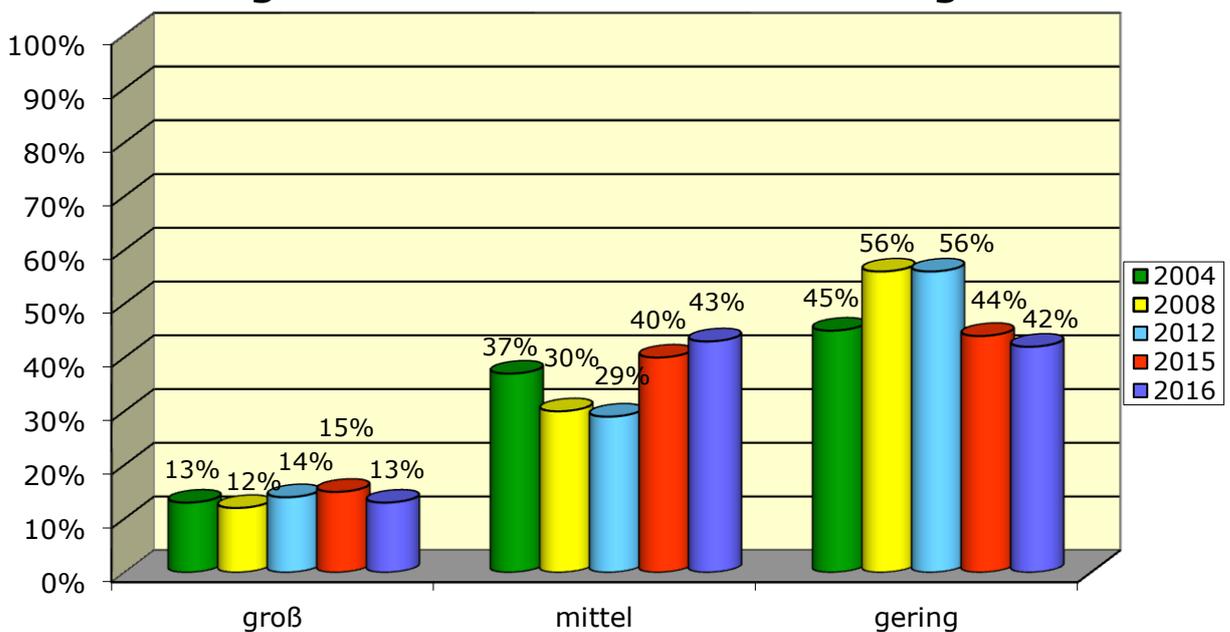
Nichtsdestotrotz bleibt klar, dass die Verbände insgesamt nach wie vor auf Eigeninitiative beim Finanzmanagement anstelle externer Förderung setzen.

f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016

Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung ist...



Die Bedeutung der Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung ist...



Obwohl 87% der befragten Verbände „große“ und „mittlere“ Probleme bei der Finanzierung haben, bewerten nur 56% der Befragten die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt entsprechend wichtig. Dieser Wert ist im Vergleich zu den vergangenen Jahren weiter angestiegen, jedoch lediglich um weniger Prozentpunkte. Dienstleistungen gegen Entgelt werden demnach weiterhin nicht als adäquates Mittel zur Steigerung der Einnahmen angesehen. Ihre Bedeutung unterliegt nur leichten Schwankungen.

Die Zahl der Verbände mit „großen“ finanziellen Schwierigkeiten ist in 2016 deutlich angestiegen. Der Einsatz von Dienstleistungen gegen Entgelt hat zeitgleich lediglich um 1% zugenommen. Um hier einen Zusammenhang ableiten zu können, ist die Veränderung der Zahlen jedoch zu gering. Nach wie vor werden Dienstleistungen gegen Entgelt nicht in größerem Umfang als Instrument zur Abfederung der monetären Probleme zum Einsatz gebracht. Dies zeigt auch, dass immerhin noch knapp die Hälfte (42%) den Dienstleistungen gegen Entgelt nur eine „geringe“ Bedeutung zumessen.

Das Thema Dienstleistungen gegen Entgelt wirft über die Jahre ein geteiltes Echo: Die eine Hälfte nutzt es, die andere nicht. Jedoch zeigen die vergangenen Jahre, dass sich dieses Finanzierungsmittel nicht wirklich im großen Stil etablieren kann.

Worin könnte dies begründet sein?

Werden die falschen Services am Bedarf vorbei angeboten?

Mangelt es an der Qualität der Leistung?

Ist der Preis nicht marktfähig?

Greift das Marketing nicht? Ist die Abgrenzung zu Drittanbietern nicht klar genug?

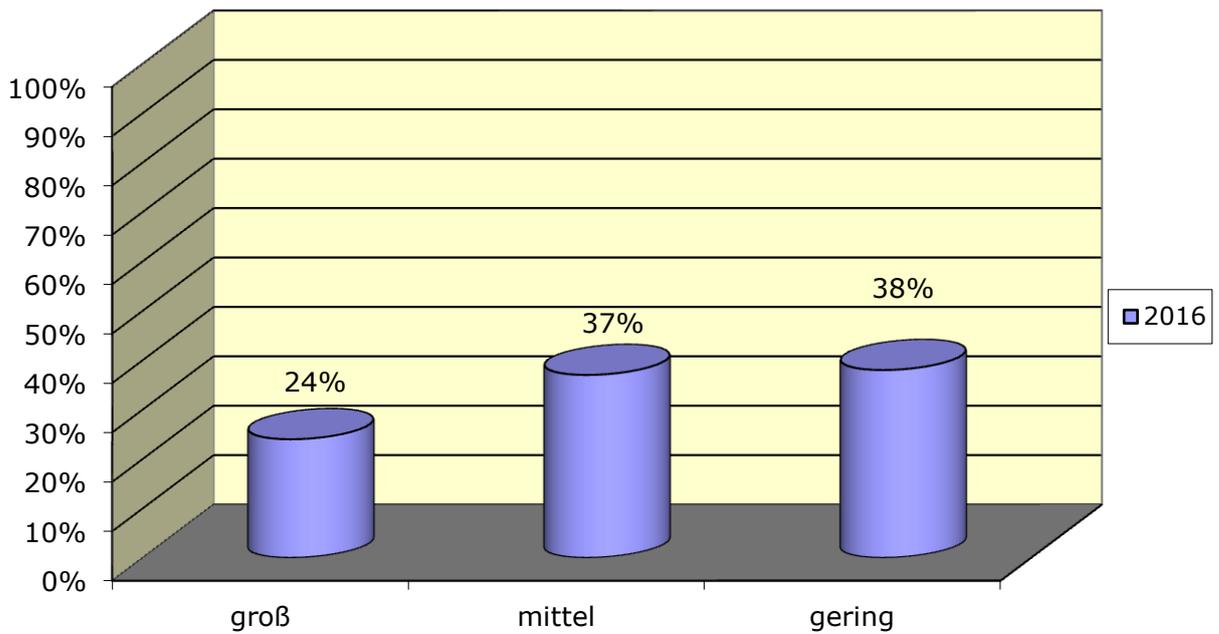
Oder ist das Mitglied generell nicht in ausreichend Maße bereit, über den Beitrag hinaus zusätzliche finanzielle Mittel auswenden zu müssen, um alle

Verbandsleistungen nutzen zu können?

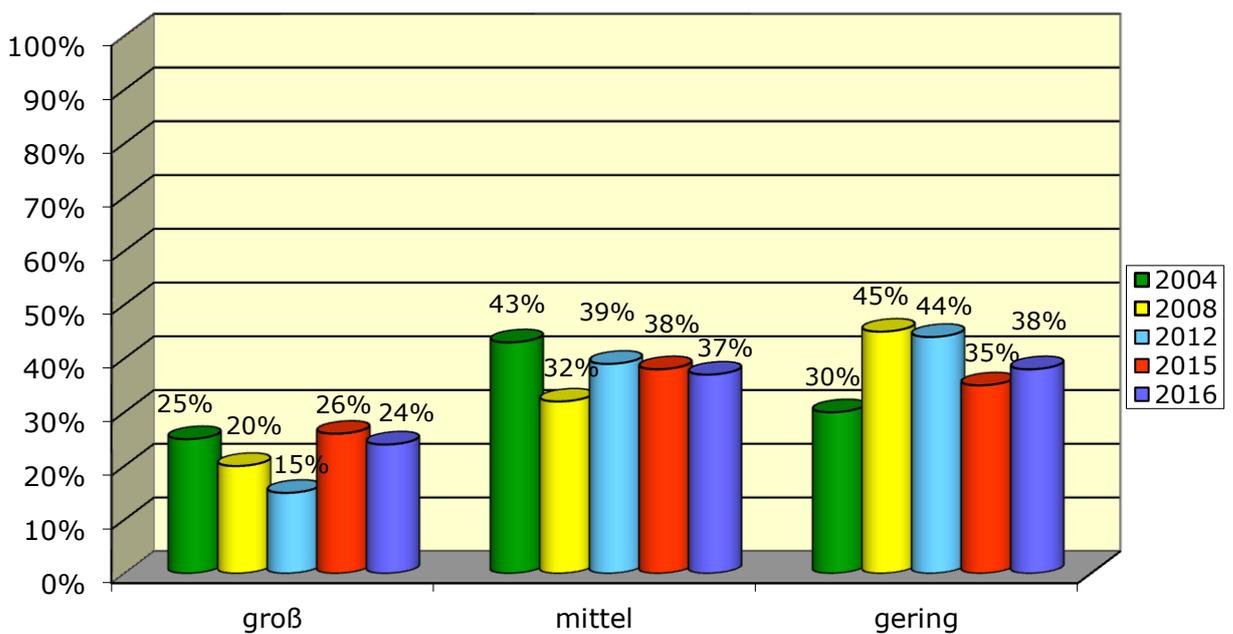
Kurz: ist der Druck in den Verbänden nicht groß genug, um verstärkt Einnahmen über den Verkauf von Dienstleistungen zu generieren oder ist der Markt hierfür schlichtweg nicht gegeben?

g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016

Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ist...



Die Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ist...



Bei dieser Frage gab es im Laufe der Jahre ein ständiges Auf und Ab. Mal lag die „große“ Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen bei 26%, in anderen Jahren nur bei 15%. Entsprechend sahen die Werte in den beiden anderen Kategorien aus. In 2006 hatten diese sogar für 58% der Verbände nur noch eine „geringe“ Bedeutung. In den vergangenen 2 Jahren stabilisierten sich die Werte jedoch und es treten nur noch sehr geringe Veränderungen auf.

Lediglich für ein Viertel (24%) sind Weiterbildungsmaßnahmen von „großer“ Bedeutung für die Verbandsfinanzen, allerdings für jeweils gut ein Drittel (37% - 38%) sind sie nur von „mittlerer“ bzw. „geringer“ Bedeutung.

Gegenüber den 2015 gab es in 2016 lediglich eine leichte Verschiebung von einer „großen“ und „mittleren“ Bedeutung hin zu einer „geringen“ mit +3%.

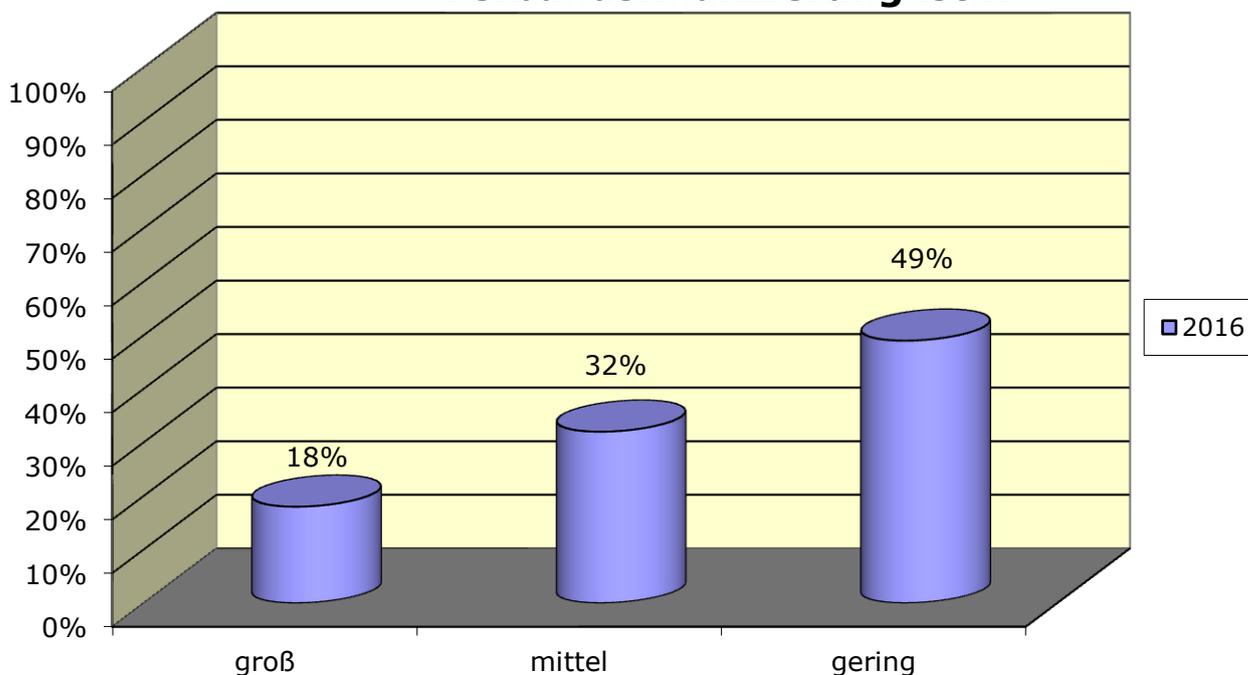
Insgesamt erweckten die Zahlen bisher den Eindruck, als wenn Verbände sich alle Jahre wieder vornehmen, sich dieses Themas anzunehmen, es dann aber doch wieder nicht konsequent tun oder können.

Allerdings erzielen sicherlich nicht alle Weiterbildungsmaßnahmen von Verbänden einen großen Gewinn, der maßgeblich zur Verbandsfinanzierung beitragen kann. Bei vielen Verbänden werden Weiterbildungsmaßnahmen bewusst zum Selbstkostenpreis oder nur mit einer geringen Gewinnmarge kalkuliert und den Mitgliedern angeboten, weil diese als originäre Verbandsaufgabe angesehen wird.

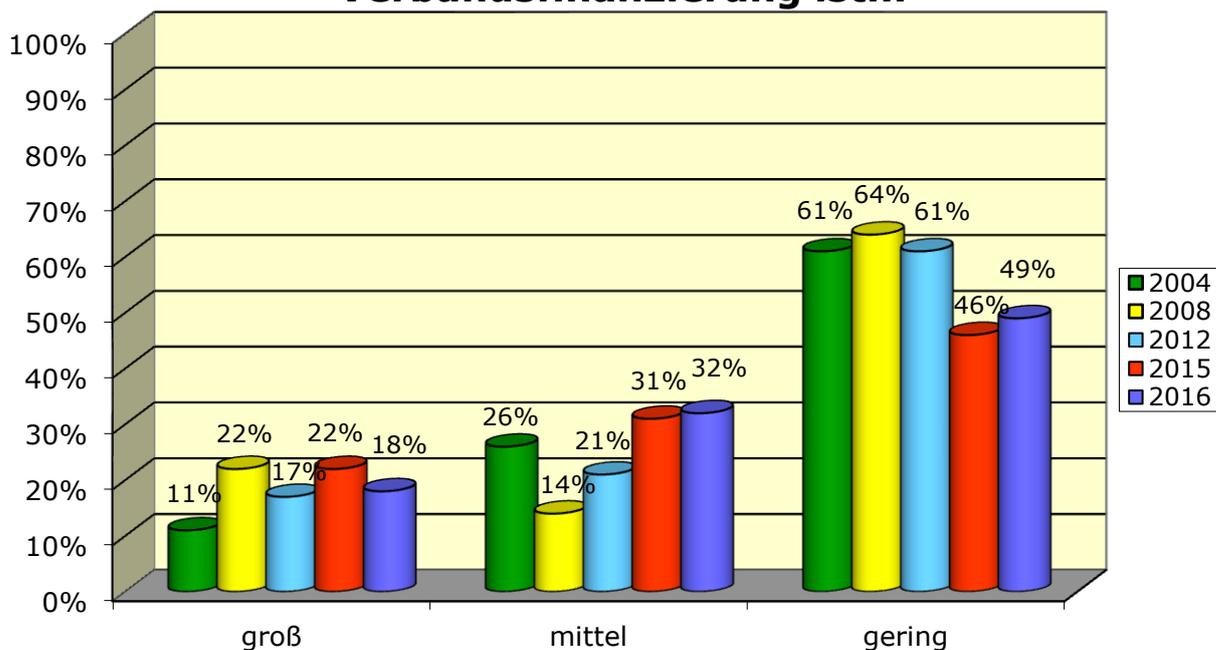
Insgesamt festigt sich die Zahl derer, die Weiterbildungsmaßnahmen auch konsequent unter betriebswirtschaftlichen Aspekten planen und durchführen und Weiterbildung nicht mehr rein als subventionierte Maßnahme betreiben. Trotzdem sollten sich die Verbände dem Thema verstärkt von der betriebswirtschaftlichen Seite her nähern, um das vorhandene finanzielle Potenzial, das zweifelsohne im Weiterbildungsmarkt vorhanden ist, mehr als bisher auszuschöpfen.

h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016

Die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ist...



Die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ist...



Bei dieser Frage gab es im Vergleich zum letzten Jahr nur geringe Veränderungen.

Bei den Verbänden, für die Sponsoring eine „große“ Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung hat, hat sich der Wert von 22% auf 18% verringert. Hinzu kommt ein leichterer Anstieg bei der „mittleren“ Bedeutung von +1% auf 32%, bzw. bei der „geringen“ Bedeutung um +3% auf 49%.

Eine derart drastische Veränderung bei diesen Werten hatte es von 2008 bis 2015 gegeben. Nachdem die Bedeutung vorher seit Jahren gering war, trug es nun erstmals für mehr als die Hälfte der Verbände Sponsoring bedeutend zur Verbandsfinanzierung bei. Diese Entwicklung konnte sich konsolidieren.

Bisher befand sich das Thema Sponsoring in einem eher zähen und langsamen Prozess. Es bleibt abzuwarten, ob sich der Trend der Konsolidierung etablieren kann.

Offensichtlich kann sich das Thema gegenüber den klassischen Finanzierungsinstrumenten nicht behaupten.

Was könnten die Gründe hierfür sein?

Gelingt es den Verbänden nicht, sich attraktiv gegenüber potenziellen Sponsoren zu präsentieren?

Mangelt es an Kontakten zu möglichen Sponsoren oder an Kenntnissen zum Einwerben von Sponsorengeldern?

Haftet dem Sponsoring nach wie vor der Dünkel des Bettelns?

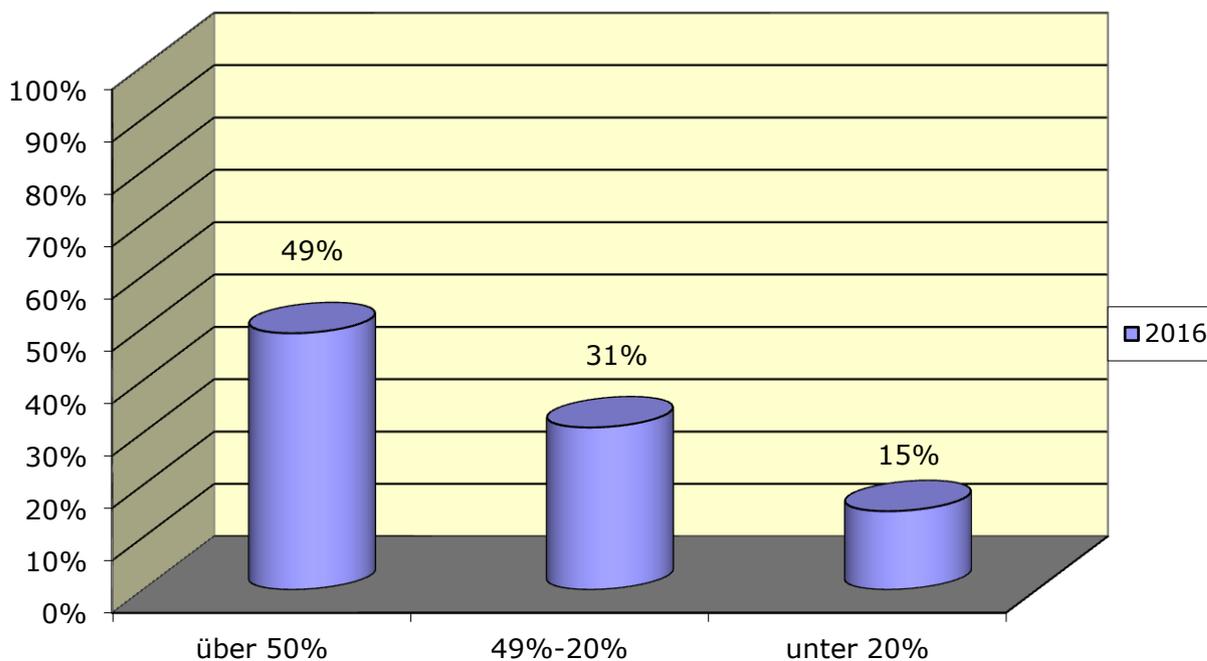
Haben Verbände Bedenken, damit in den Geruch von Vorteilsnahmen, Mausehelei oder Beeinflussung zu geraten?

Fällt es Unternehmen durch ihre eigenen Compliance Regelungen zunehmend schwer, sich als Sponsoren zu engagieren?

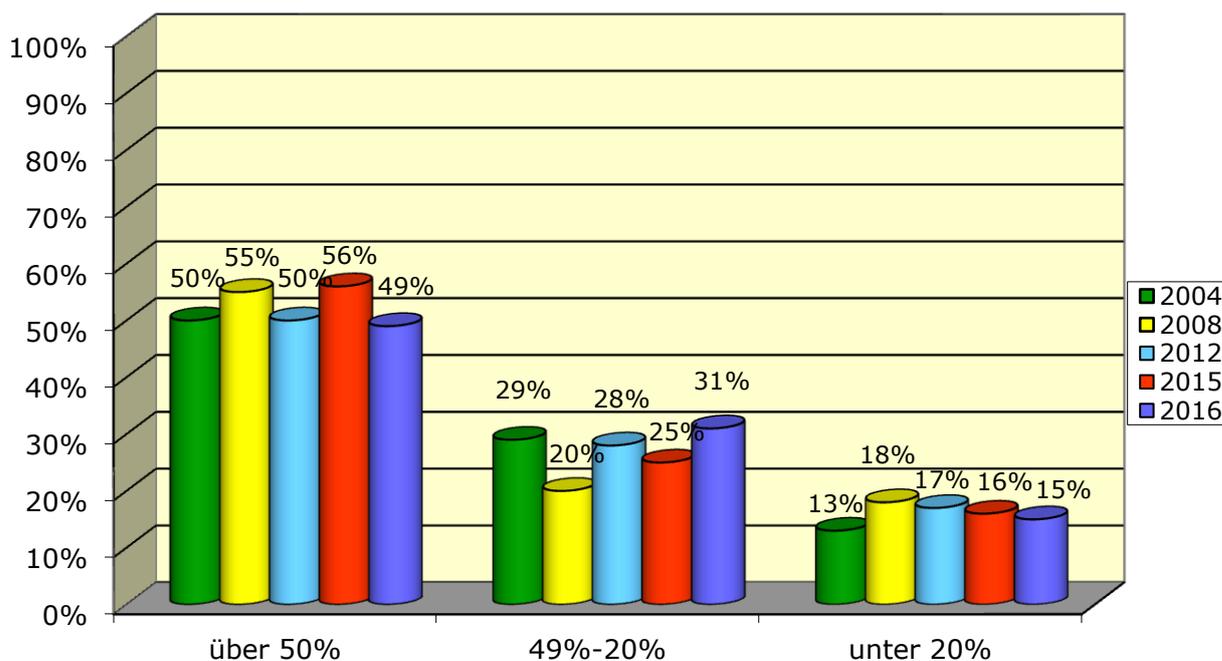
Vielen Bedenken könnte jedoch durch die vielfältigen Gestaltungsvarianten des Sponsorings entgegengewirkt werden. Hierfür kann man besonders in angelsächsischen Ländern wie Großbritannien und den USA Vorbilder finden.

i) Der Organisationsgrad 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016

Der Organisationsgrad des Verbandes ist...



Der Organisationsgrad des Verbandes ist...



Der Organisationsgrad wird von den Befragten nach einem Anstieg in 2014 nun nach 2015 auch in 2016 erneut wieder als etwas geringer angegeben. So nimmt der Wert bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ um -7% auf 49% ab. Entsprechend dazu steigt der Wert auf 31% (+6%) in der Kategorie „zwischen 49-20%“ und stagniert 15% (-1%) in der Gruppe „unter 20%“.

Insgesamt ist ein Sinken des Organisationsgrades zu verzeichnen. Große Verbände rutschen in den Bereich der mittleren Verbände ab.

Jedoch muss man berücksichtigen, dass eventuell nicht genau dieselben Verbände in diesem Jahr den Fragebogen beantwortet haben und so die Vergleichbarkeit der Werte natürlich leidet, was natürlich generell alle Themen betrifft. Als einen Trend kann man die Zahlen aber trotzdem betrachten.

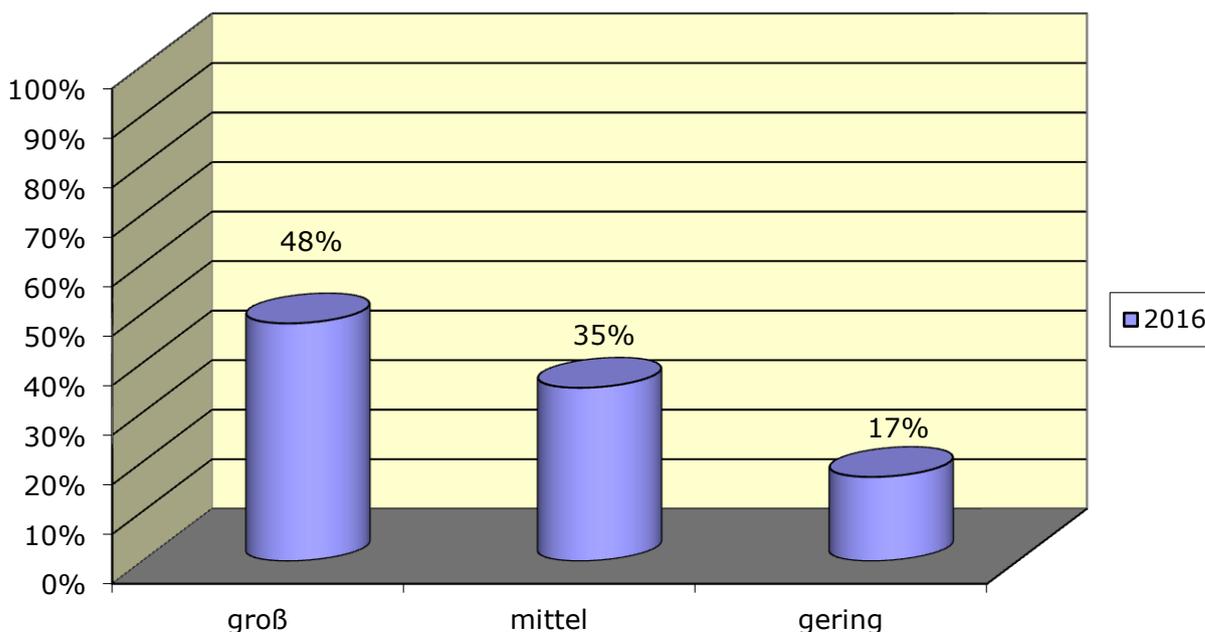
Die in der Öffentlichkeit immer wieder angesprochene Verbandsmüdigkeit scheint trotzdem eher ein theoretisches Problem zu sein. Betrachtet man die Zahl der eingetragenen Vereine in Deutschland, so kann von schwindenden Mitgliederzahlen kaum gesprochen werden. Vielmehr muss man wohl eher von einer Umschichtung der Mitglieder ausgehen. Mitglieder werden kritischer in ihrer Rolle und wägen genau ab, wofür sie sich engagieren und wo sie daher Mitglied sind.

Andererseits stellt sich auch durchaus die Frage, ob in den Verbänden ausreichend versucht wurde, die Mitgliederzahlen durch aktives Member-Relationship-Management mit attraktiven Angeboten konstant zu halten oder zu steigern.

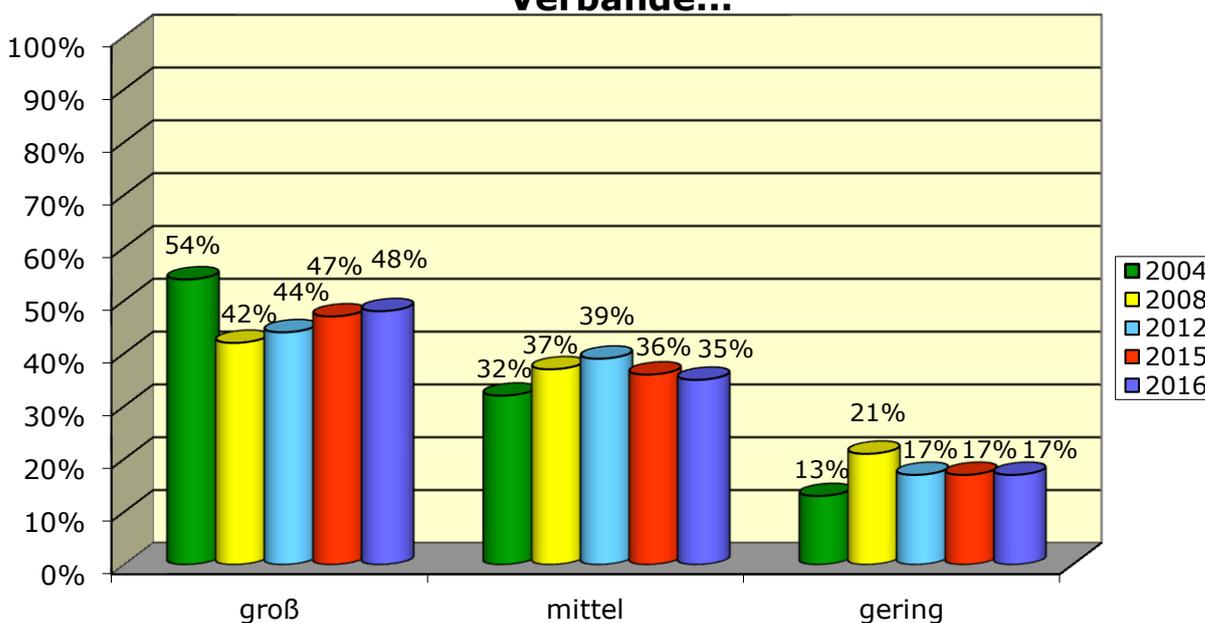
Insgesamt scheint es allerdings wenig Bewegung in der Mitgliedschaft zu geben. Abgänge scheinen nicht in ausreichendem Maße durch Neuzugänge aufgefangen werden zu können. Zumal auch zunehmend der Trend zu beobachten ist, dass sich die Menschen zwar ehrenamtlich engagieren, dafür jedoch nicht mehr zwingend Mitglied in einer Organisation werden wollen, sich eher zeitlich befristet für eine aktuelle Sache engagieren.

j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016

Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld für Verbände ist...



Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ist als Arbeitsfeld für Verbände...



Bei dieser Frage gibt es über die Jahre hinweg betrachtet nur relativ geringe Schwankungen. So ändern die Werte bei Verbänden, für die die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld nur „geringe“ Bedeutung hat, kaum. Der Wert ist seit 2012 konstant bei 17%.

Auch bei einer „mittleren“ Bedeutung schwanken die Werte nur marginal um einige wenige Prozentpunkte.

Lediglich in der Gruppe von Verbänden, die hier eine „große“ Bedeutung sehen, steigt der Wert seit 2008 langsam aber sicher immer weiter geringfügig auf nun 48% an.

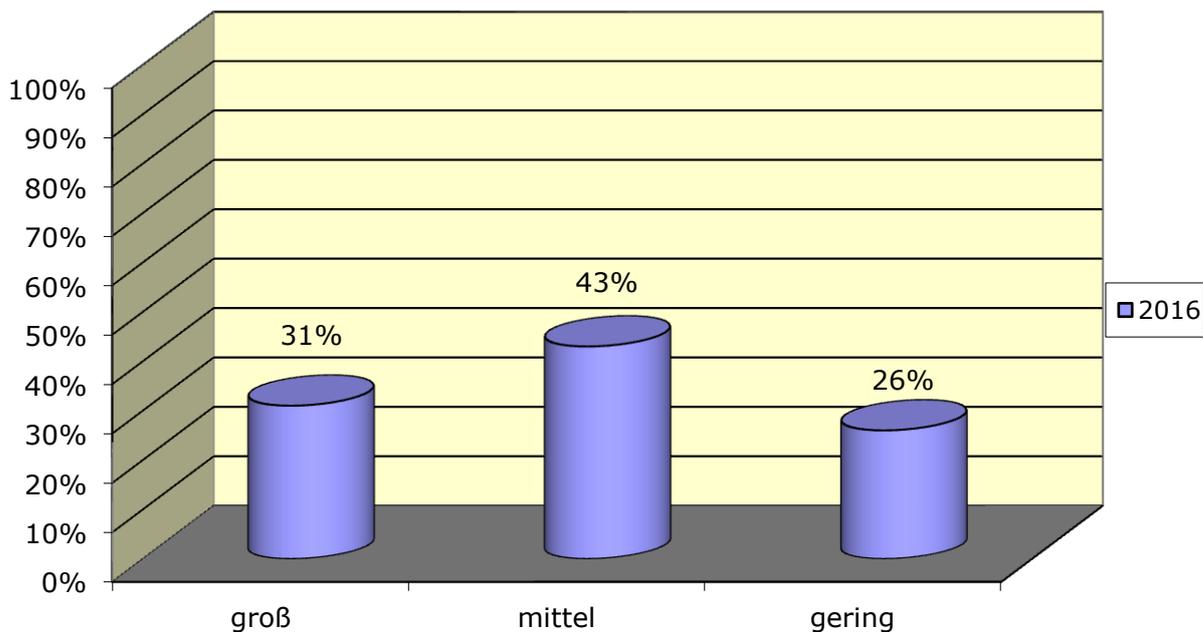
Obwohl nur 24% die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung als „groß“ eingestuft haben, geben doch immerhin 48% der befragten Verbände an, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ein wichtiges Arbeitsfeld für sie ist. Und immerhin ein gutes Drittel (35%) misst ihr eine „mittlere“ Bedeutung bei.

Hieraus lässt sich nach wie vor schließen, dass die Verbände Weiterbildung als eine ihrer zentralen Aufgaben ansehen, diese zwar nicht im gleichen Maße zur Finanzierung des Verbands beitragen, jedoch inhaltlich deutlich stärker, als dies wirtschaftlich der Fall ist. Die Erkenntnis des „lebenslangen Lernens“ hat sich über die Jahre fest etabliert sowie die stetig wachsenden Anforderungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern rücken immer stärker in den Fokus des Berufsmarktes. Aufgrund des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel kommen der Aus- und Weiterbildung eine immer stärkere Bedeutung zu, was sich jedoch zumindest noch nicht entsprechend in den verbandlichen Aktivitäten hierzu niederschlägt.

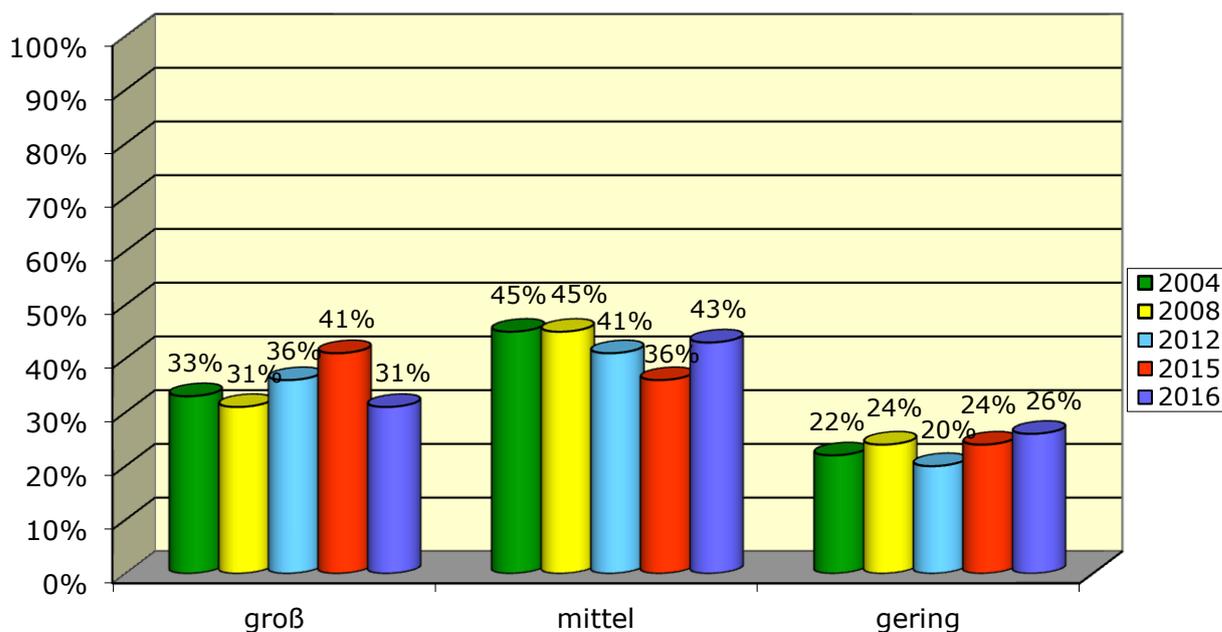
Insgesamt zeigt sich beim Thema Weiterbildung eine Angleichung der Einschätzung. Der Anteil der Verbände, bei denen Weiterbildungsmaßnahmen eine wichtige Rolle für die Verbandsfinanzierung spielt, konnte sich festigen. Ebenso der Anteil der Verbände, bei denen Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände eine wichtige Bedeutung haben.

k) Die Bedeutung des QM (auch ohne Zertifizierung) 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016

Die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung) für Verbände ist...



Die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung) für Verbände ist...



Bei dieser Frage sind die Werte, bereinigt man sie um statische Spitze von 2015 bereinigt, relativ konstant.

Die „große“ Bedeutung des Qualitätsmanagements fiel von 41% auf 31% zurück und liegt damit wieder im unteren Mittel der Vorjahre. Dementsprechend liegt die „mittlere“ Bedeutung nun wieder bei 43% (+7%) und die „geringe“ Bedeutung stieg minimal um 2% auf 26% an.

Eine wirklich nachhaltige Entwicklung, sei es zu mehr oder zu weniger Bedeutung des Qualitätsmanagements hat sich bisher nie ergeben.

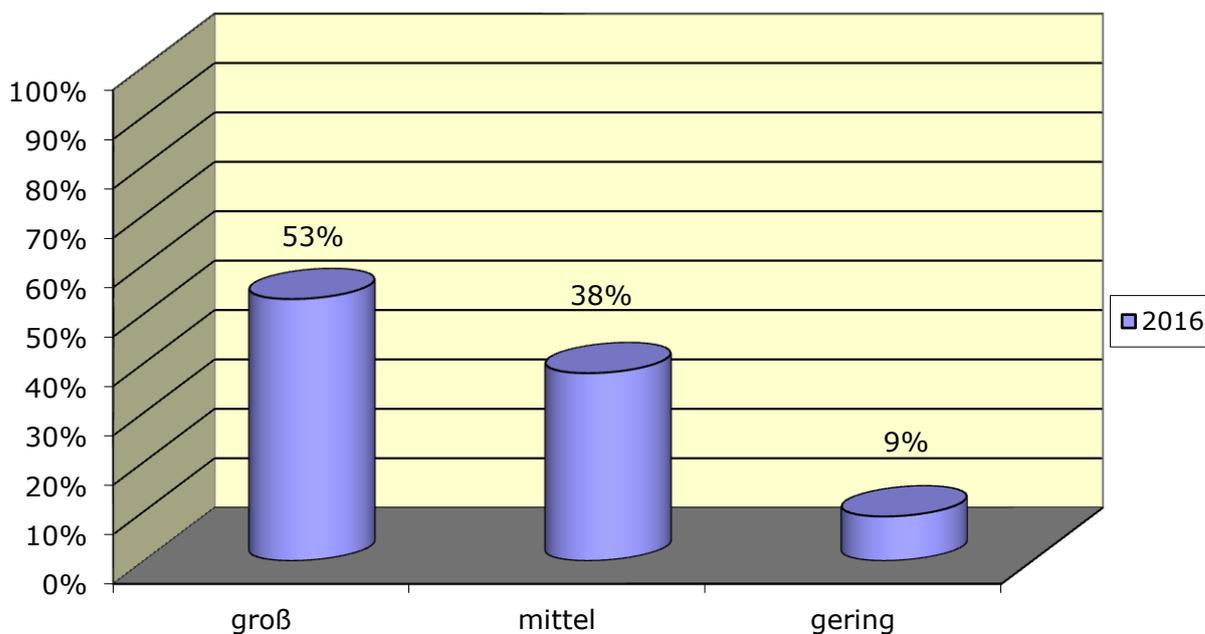
Das Qualitätsmanagement wird offensichtlich als adäquates Instrument zur Optimierung des Ressourceneinsatzes genutzt, ferner dient es der Imagebildung und wird es für den Erhalt von Fördermitteln benötigt.

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

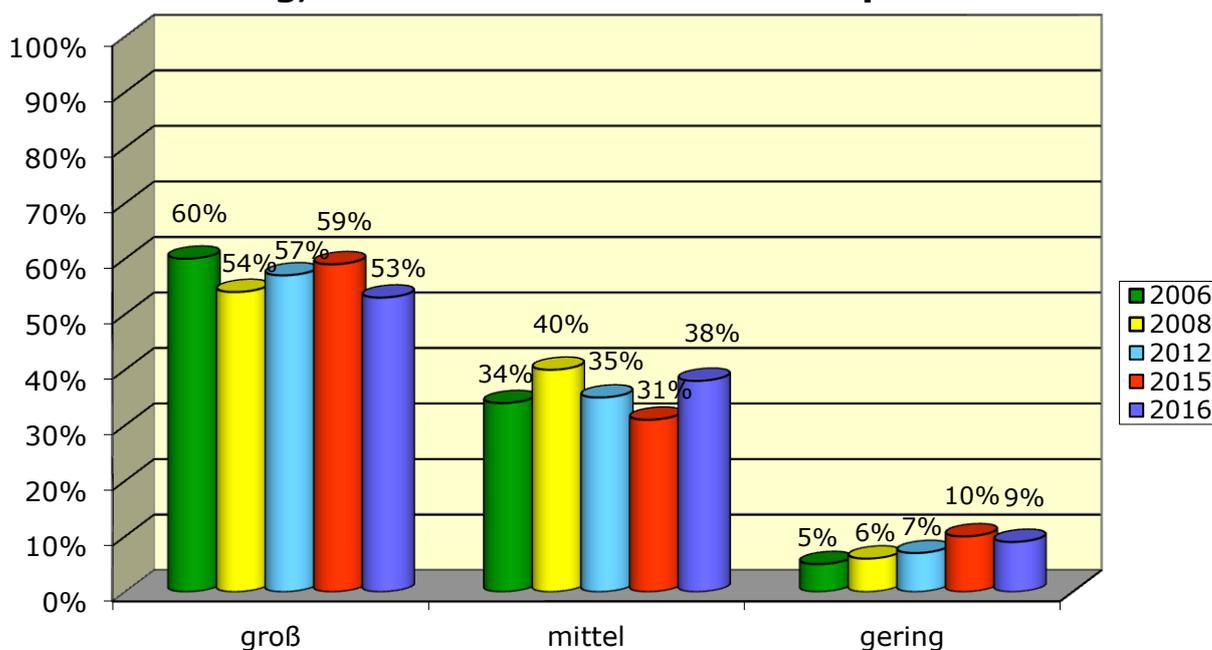
Nichtsdestotrotz bleibt es für ein Viertel der Verbände uninteressant, was aus der Größe der Verbände oder der Art der Organisation der Verbandsarbeit begründet sein könnte. Nicht zu unterschätzen sind dabei sicherlich auch der Zeit- und Kostenaufwand, den eine Einführung eines Qualitätsmanagements bedeutet, was teilweise eine abschreckende Wirkung haben dürfte.

I) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2016 sowie im Vergleich zu 2006, 2008, 2012, 2015 und 2016

Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops" ist...



Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops" ist...



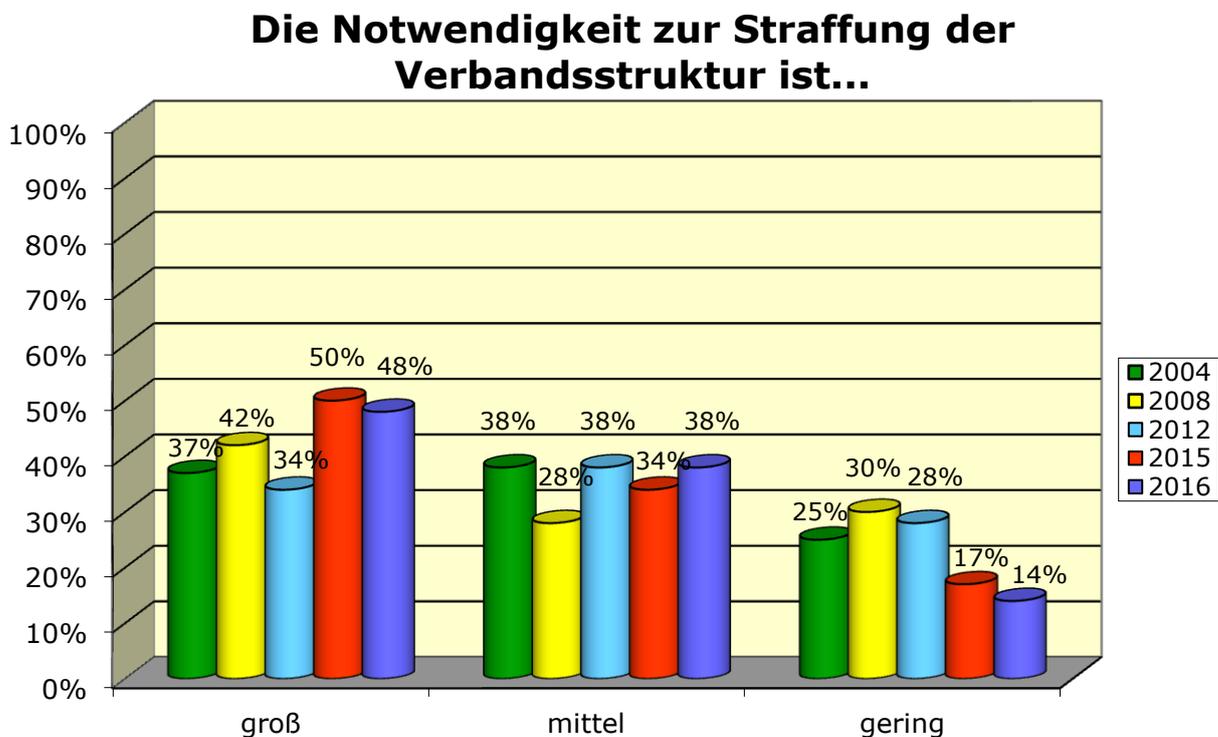
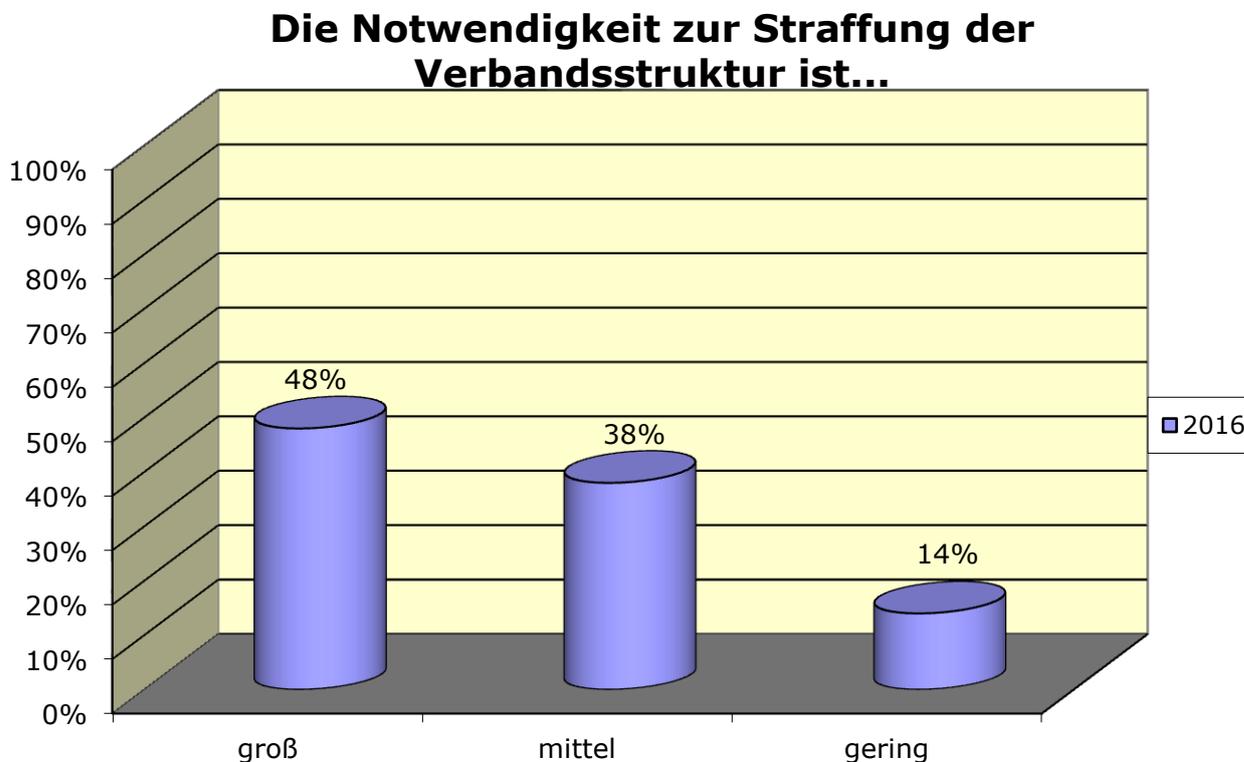
Für 53% der Befragten ist eine langfristige, strategische Planung in ihrem Verband von „großer“ und für 38% ist dieses Thema von „mittlerer“ Bedeutung. Lediglich 9% betrachten dieses Thema als unwichtig, dieser Wert liegt über alle Jahre hinweg in einem sehr niedrigen Bereich. Damit verändern sich die Zahlen wieder deutlicher gegenüber dem Vorjahr. Die Bedeutung des Themas verläuft über die Jahre allerdings immer wieder in Wellenform.

Beim Vergleich der Bewertungen von 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016 zeigt sich, dass das Thema langfristig von zentraler Bedeutung ist, es dabei aber deutlichen Wellenbewegungen unterliegt.

Bei den Wellen könnte es sich um Pausen handeln, in denen man eine Planungsphase abgeschlossen hat und nun die Ergebnisse umsetzt, um einige Jahre später erneut verstärkt in die Planungsphase einzutreten.

Verbände sind als ein dynamisches Gebilde zu betrachten, das nur mit Professionalität und strukturierter, zukunftsgerichteter Planung erfolgreich arbeiten und sich entwickeln kann. Trotzdem scheint das Bedürfnis nach langfristiger strategischer Planung in schlechten Zeiten größer zu sein, als in Zeiten, in denen der Verband gut dasteht.

m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016



Auch dieser Bereich unterliegt einer wellenartigen Auf- und Abbewegung. Nach dem Höchststand von 2015 mit 50% ist nunmehr ein leichter Rückgang auf 48% bei der „großen“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur zu verzeichnen. Entsprechend stieg der Wert bei einer „mittleren“ Bedeutung um +4% auf 38% an. Die als „gering“ eingestufte Bedeutung sinkt nunmehr auf den Allzeittiefstand von 14% (-3%).

Nach wie vor besteht ein deutlicher Bedarf zur Straffung der verbandlichen Strukturen.

Dies passt auch zu der hohen Anzahl von Verbänden mit „großen“ Problemen bei der Verbandsfinanzierung sowie dem gesunkenen Organisationsgrad.

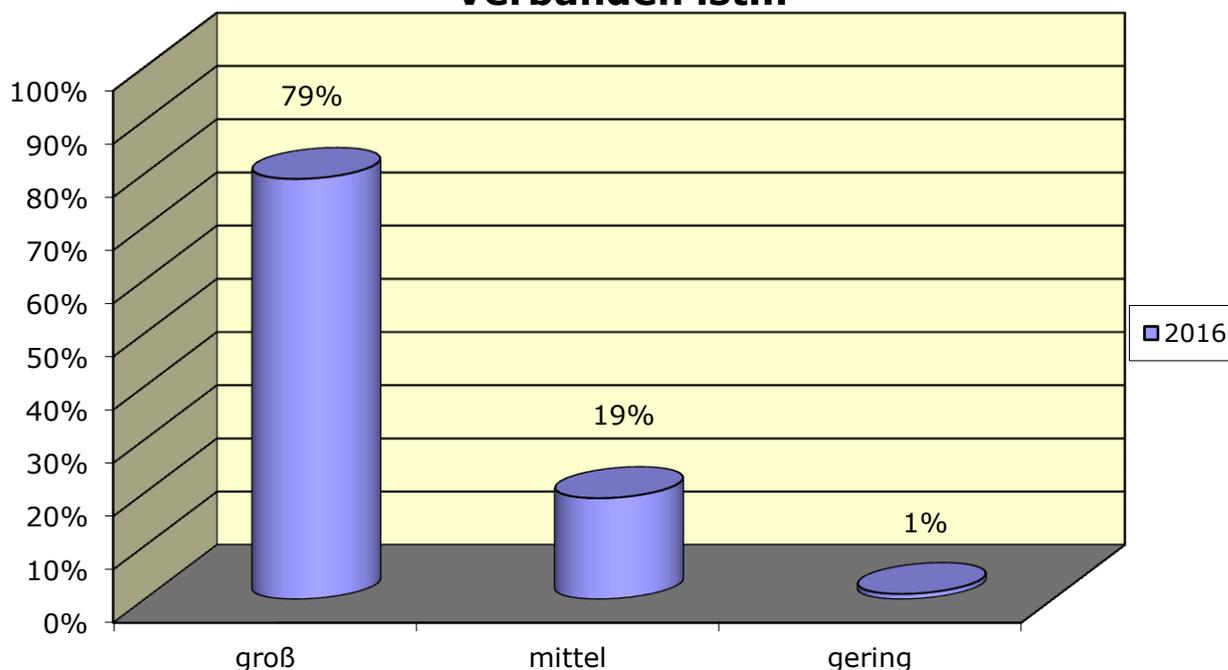
Das Thema war und ist auf der Agenda der Verbände. Grund hierfür könnte sein, dass bereits eine Vielzahl von Verbänden aufgrund der allgemein schwierigen Finanzlage der Verbände ihre Strukturen rationalisiert haben, sich aber aufgrund der finanziellen und personellen Situation sowie steigender Professionalisierungsanforderungen weiter zu Optimierungsmaßnahmen gezwungen sehen.

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

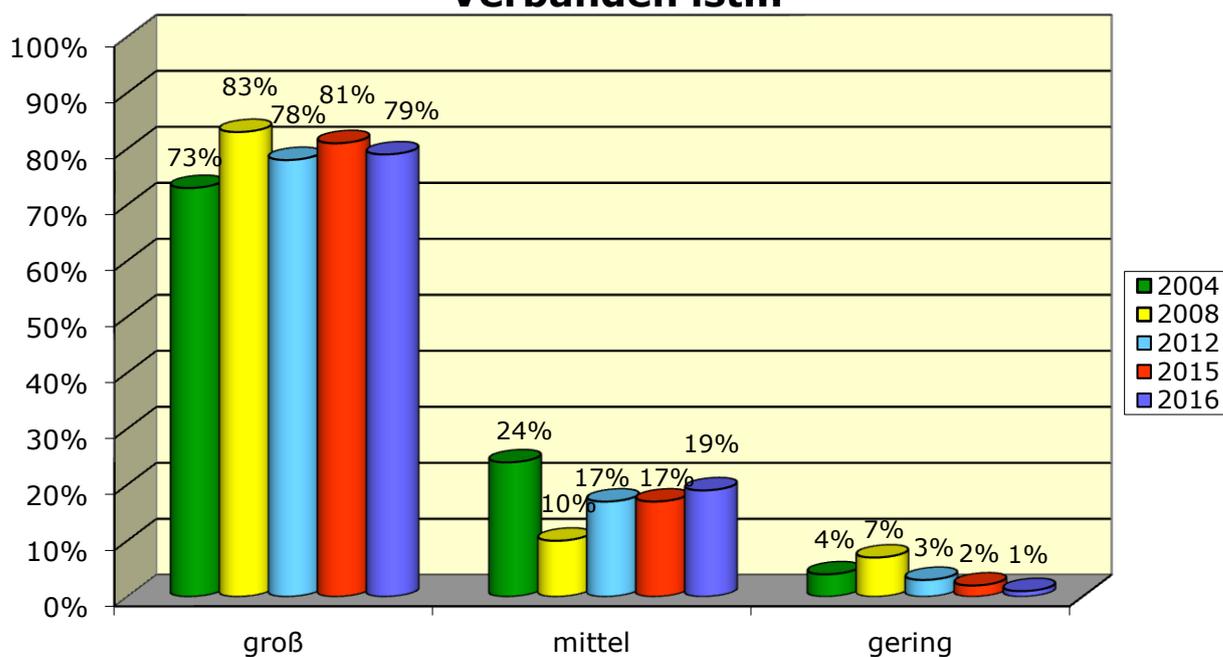
Die zweifelsohne generell bestehenden Weiterentwicklungsbestrebungen zielen weiterhin auf eine Optimierung der Organisationsstruktur und somit auf mehr Effizienz und Effektivität ab.

n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2016 sowie im Vergleich zu 2004, 2008, 2012, 2015 und 2016

Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit in Verbänden ist...



Die Bedeutung der ehrenamtlichen Mitarbeit in Verbänden ist...



Auch bei dieser Frage hat sich der Trend fortgesetzt: die ehrenamtliche Mitarbeit in Verbänden war in der Vergangenheit, ist in der Gegenwart und bleibt in der Zukunft einer der Grundpfeiler bei Verbänden und entspricht ihrem Selbstverständnis.

2013 wurde ihre Bedeutung noch mit 83% als „groß“ eingestuft. In 2016 fiel der Wert geringfügig auf 79% ab.

Der Wert der „mittleren“ Bedeutung ist leicht angestiegen auf 19% (+2%). Leicht gesunken ist der Wert bei einer „geringen“ Bedeutung, er erreicht in 2016 nur noch 1%, was einen Tiefststand darstellt, nachdem er 2014 noch mit 8% einen Höchststand erreicht hatte.

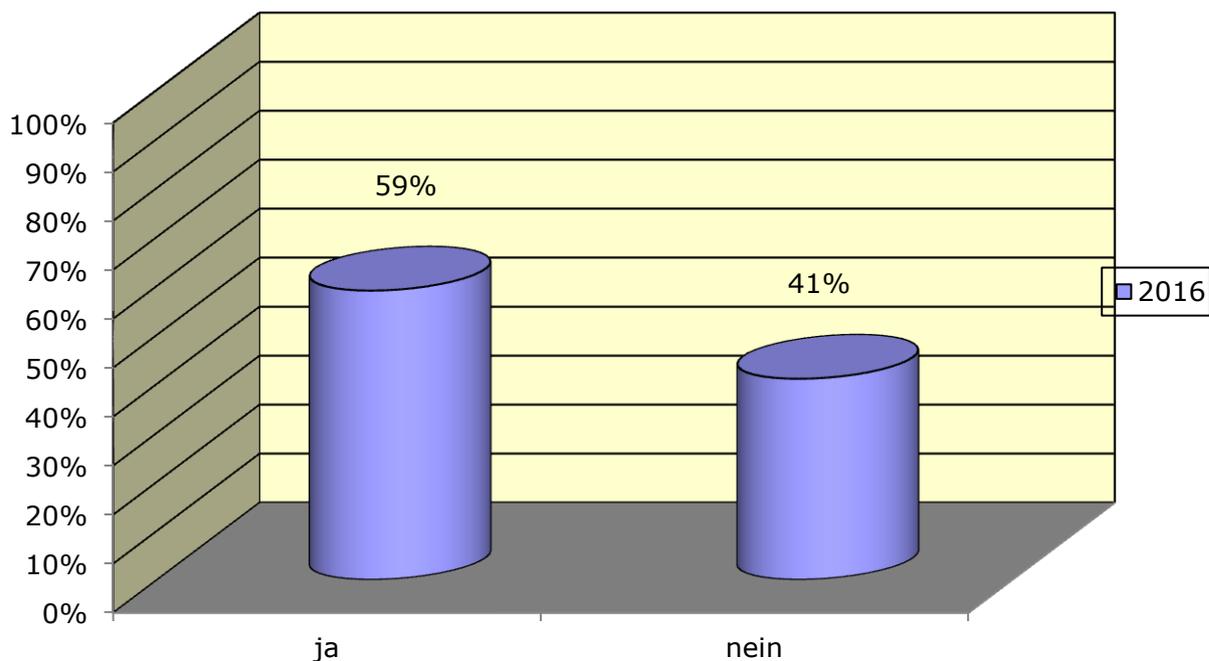
Insgesamt zeigt sich aber nach wie vor eine so eindeutige Verteilung der Bewertungen, dass von richtungsweisenden Änderungen bei der Haltung zum Ehrenamt noch nie gesprochen werden konnte.

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

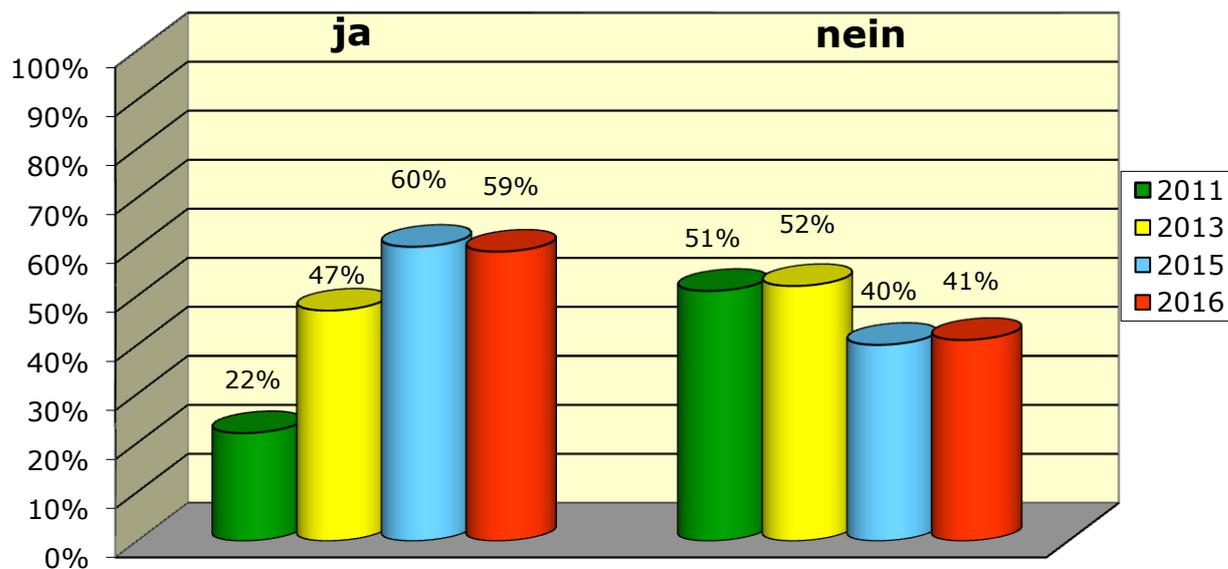
Obwohl es für viele Verbände zunehmend schwerer wird, Ehrenamtliche zu gewinnen, bleibt es dabei: von einer generellen Müdigkeit zum ehrenamtlichen Engagement kann nicht die Rede sein, sofern die Verbände trotz sich ständig schwieriger gestaltenden rechtlichen Vorgaben seitens des Gesetzgebers, attraktive Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten schaffen.

o) Die Nutzung von Social Media 2016 sowie im Vergleich zu 2011, 2013, 2015 und 2016

Social Media: Nutzen Sie aktiv Kommunikationswege



Social Media: Nutzen Sie aktiv Kommunikationswege wie Facebook, Twitter, Xing, usw.?



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

Zwar blieb der Wert in 2013 für „nein“ so gut wie unverändert, jedoch zeigte sich eine starke Veränderung bei „ja“: Hier gab es ein Plus von 25% zu verzeichnen! Dies zeigte, dass sich diese Medien langsam aber sicher ihren Platz in der modernen Kommunikationsstrategie erkämpften, es jedoch zugleich noch viel Entwicklungspotenzial gab.

In 2015 ergaben sich weitere Steigerungen. Nun waren es bereits 60% (+13%), die „aktiv“ Soziale Medien nutzten, parallel dazu sank der Wert bei den „Nicht-Nutzern“ um -12% auf nur noch 40%. Die Nutzung der Sozialen Medien hatte nun endgültig die deutliche Mehrheit errungen. Und gab sie auch 2016 trotz einer minimalen Veränderung von -1% nicht wieder ab.

Das Thema Social Media bleibt also eines der aktuellsten Themen auf der Agenda der Verbände, kann sich trotz stetigem Zuwachs aber nach wie vor nicht so schnell durchsetzen, wie sich das Medium an sich weiterentwickelt.

Da sich die Werte aber bereits seit Längerem extrem positiv entwickeln, kann man daraus ableiten, dass sich immer mehr Verbände dieser Medien langfristig bedienen und sie als unverzichtbar betrachten. Trotzdem gibt es nach wie vor einen mit 41% nicht unerheblichen Anteil von Verbänden, die entschieden haben, dass ein Einsatz von Social Media (noch) nicht in ihre Kommunikationsstrategie passt.

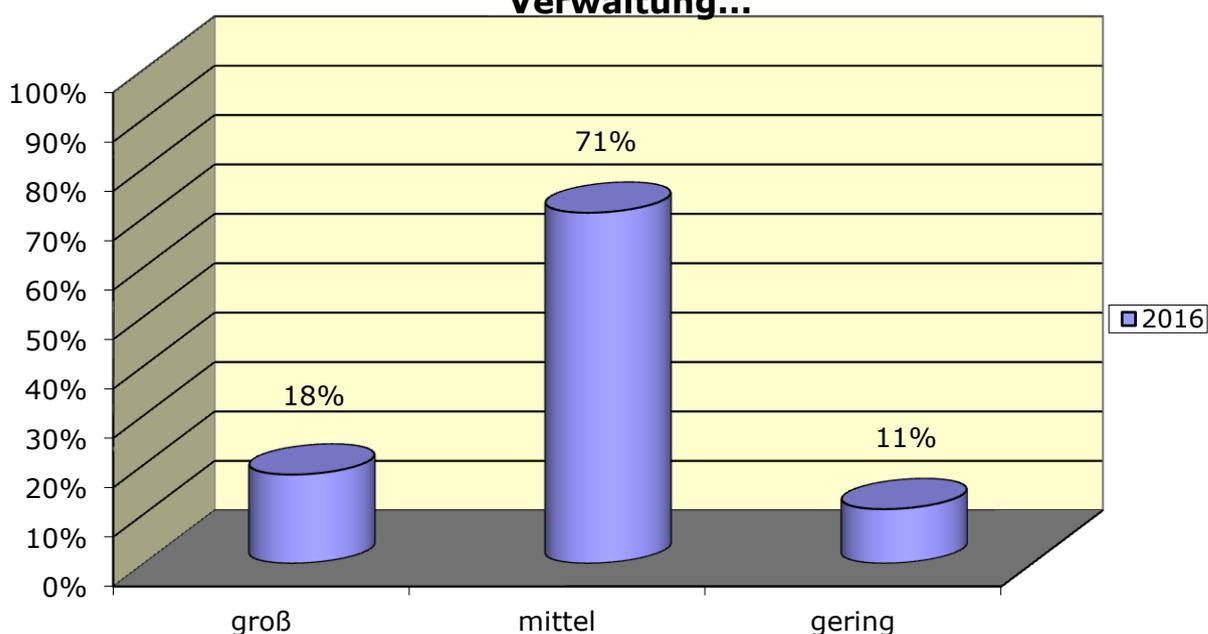
Es bleibt abzuwarten, wie stark und schnell sich der Trend fortsetzt und in den nächsten Jahren immer mehr Verbände im „Netz“ unterwegs sein werden. Der Trend darf jedoch sicherlich als unumkehrbar betrachtet werden, zumal die Sozialen Medien für immer mehr Menschen von Anfang an ein Teil ihres Lebens und somit selbstverständlich sind.

Die Digitalisierung der Verbände ist nicht auszuhalten.

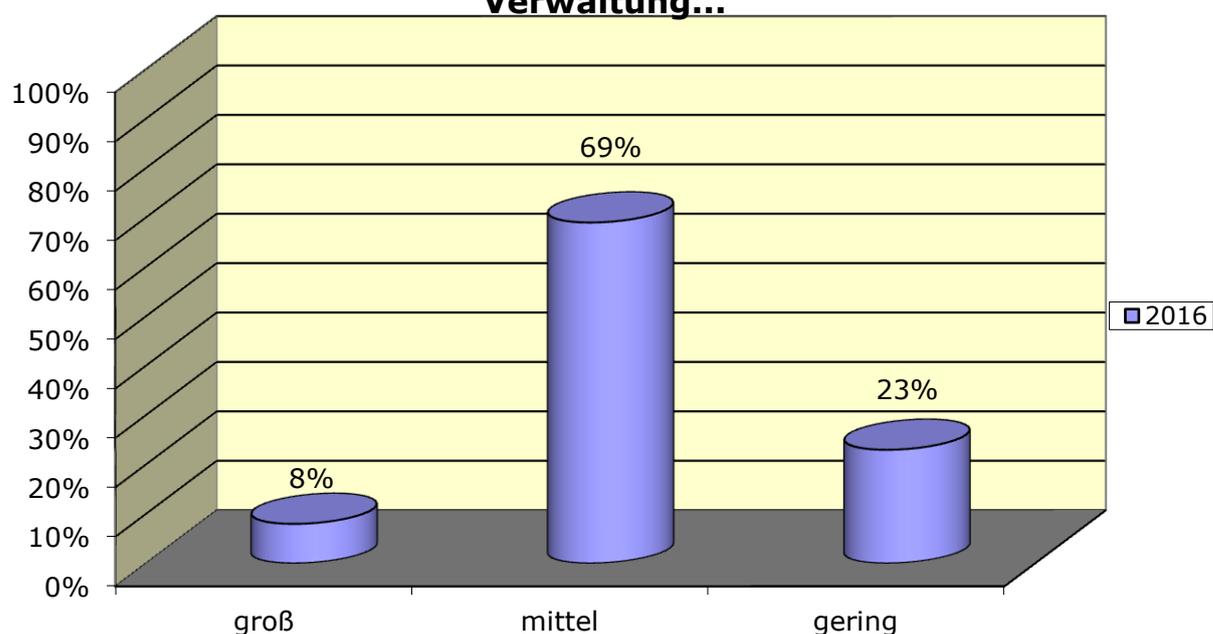
IV. Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände

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

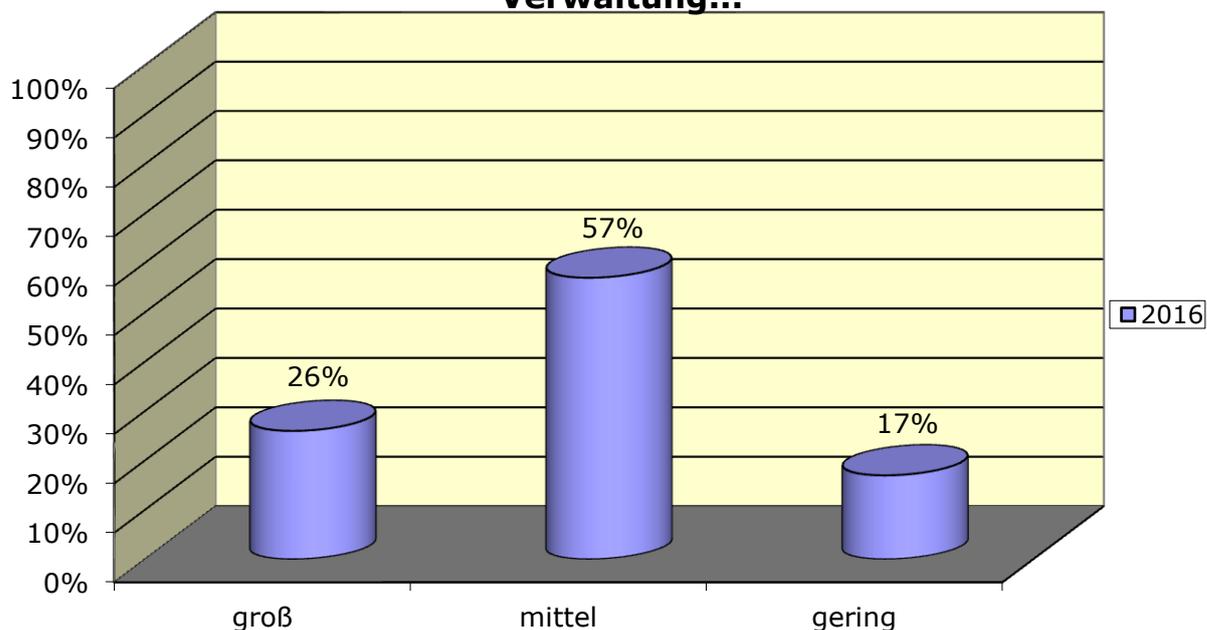
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung...



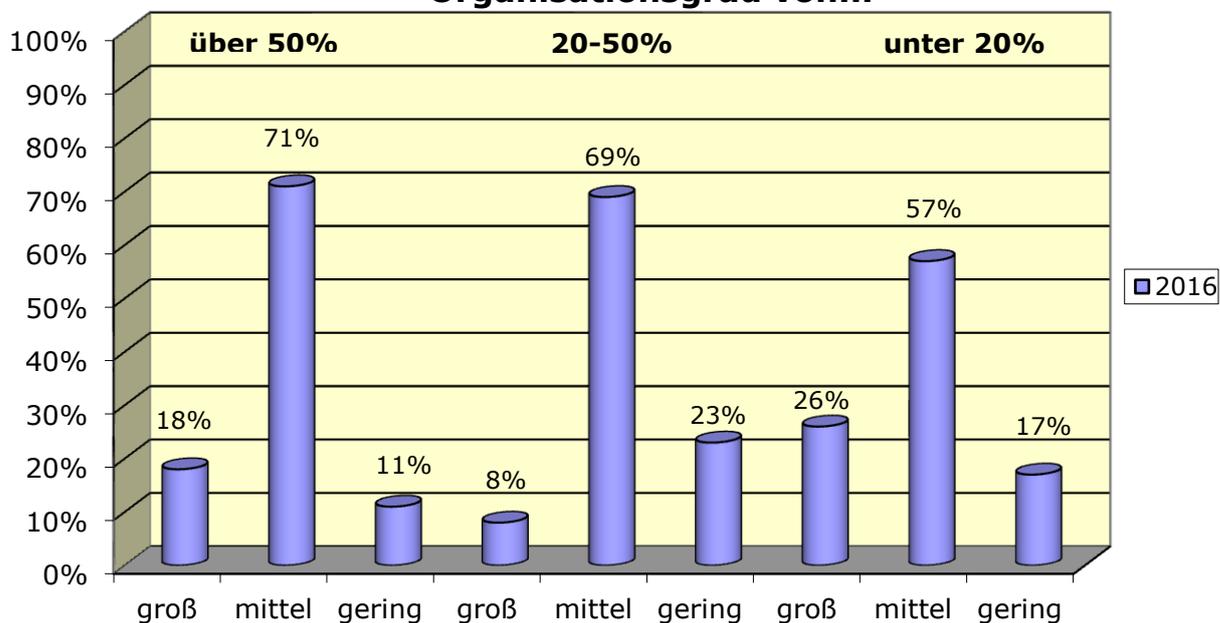
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung...



Vergleich des geschätzten Einflusses auf nationale Politik und Verwaltung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...



Zu dieser Frage liegt bei allen Verbänden der deutliche Schwerpunkt mit 71/69/57% beim „mittleren“ Einfluss. Insgesamt zeigen sich eher geringe Unterschiede zwischen den Größengruppen der Verbände.

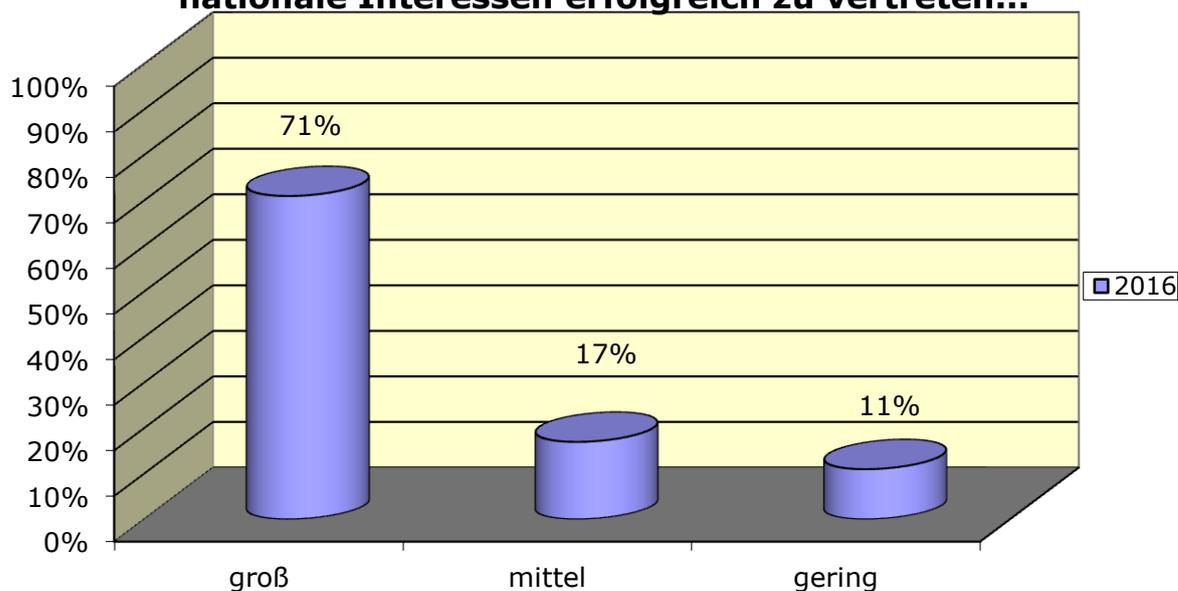
Unabhängig vom Organisationsgrad beurteilen sowohl Verbände mit einem Organisationsgrad von über 50%, wie auch Verbände mit einem Organisationsgrad von 20-50% ihren Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung als „mittel“. Überraschenderweise beurteilen Verbände mit einem Organisationsgrad von unter 20% ihren Einfluss deutlich größer, da sie in der Kategorie „großer“ Einfluss mit 26% den mit Abstand höchsten Wert erreichen.

Die Vermutung, dass mitgliederstarke Verbände sich besser in Politik und Verwaltung einbringen können, bestätigen diese Zahlen also nicht. Offenbar können sich dagegen mitgliederschwächere Verbände eher intern auf einen Konsens einigen, der als gefestigte Position nach außen, an die Politik und Verwaltung herangetragen werden kann, was eine erfolgreiche Lobbyarbeit begünstigt.

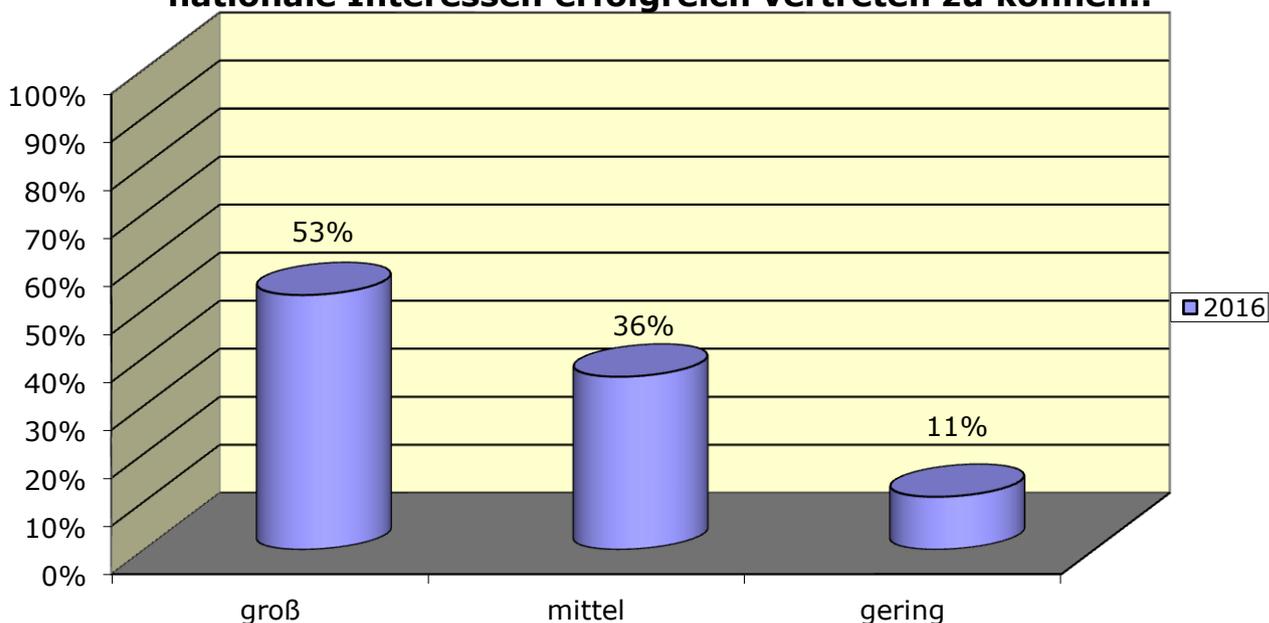
Insgesamt scheint der Organisationsgrad keinen bestimmenden Einfluss auf den Lobbyingenerfolg zu haben.

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

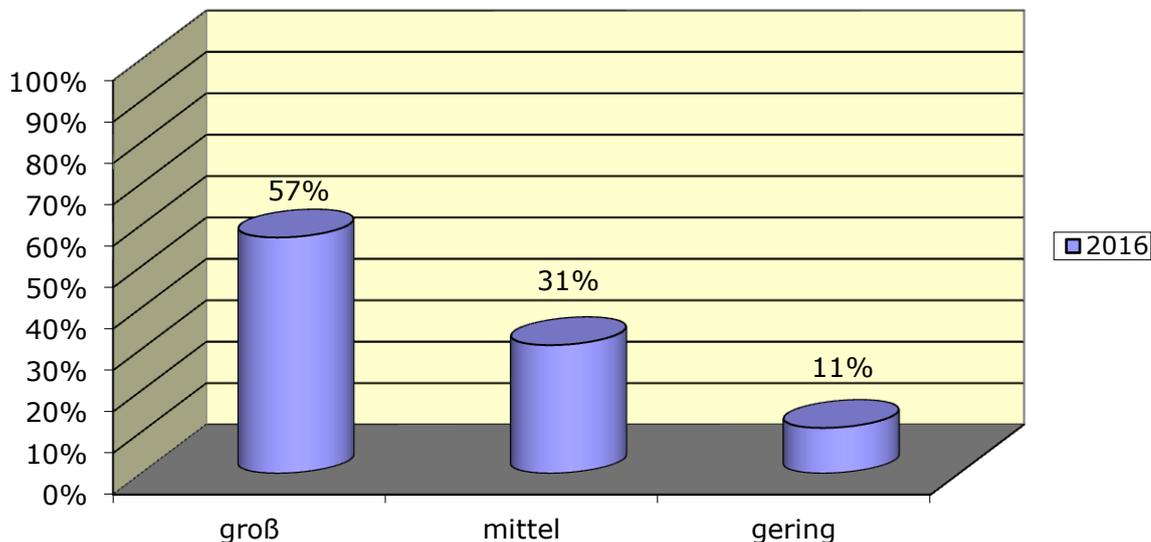
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten...



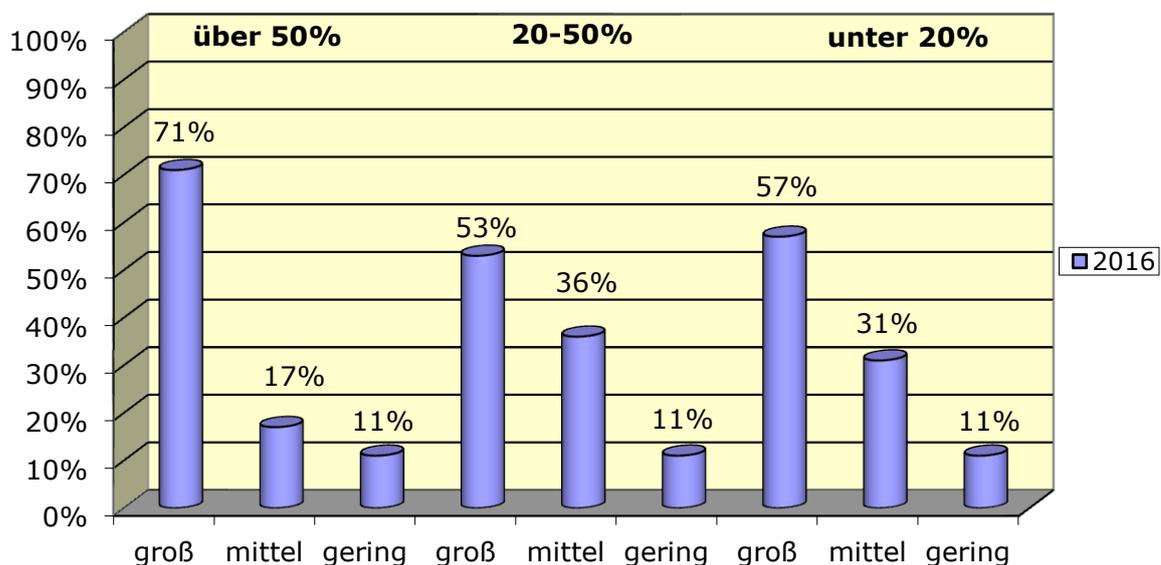
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können..



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können...



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



Die Bedeutung des europäischen Engagements wird mit 71% mit Abstand am größten bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ gesehen, sowohl Verbände mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ als auch Verbände mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“ erreichen hier deutliche niedrigere Werte von 53% bzw. 57%.

Eine „geringe“ Bedeutung für das europäische Lobbying wird über alle Verbände hinweg bei lediglich 11% gesehen.

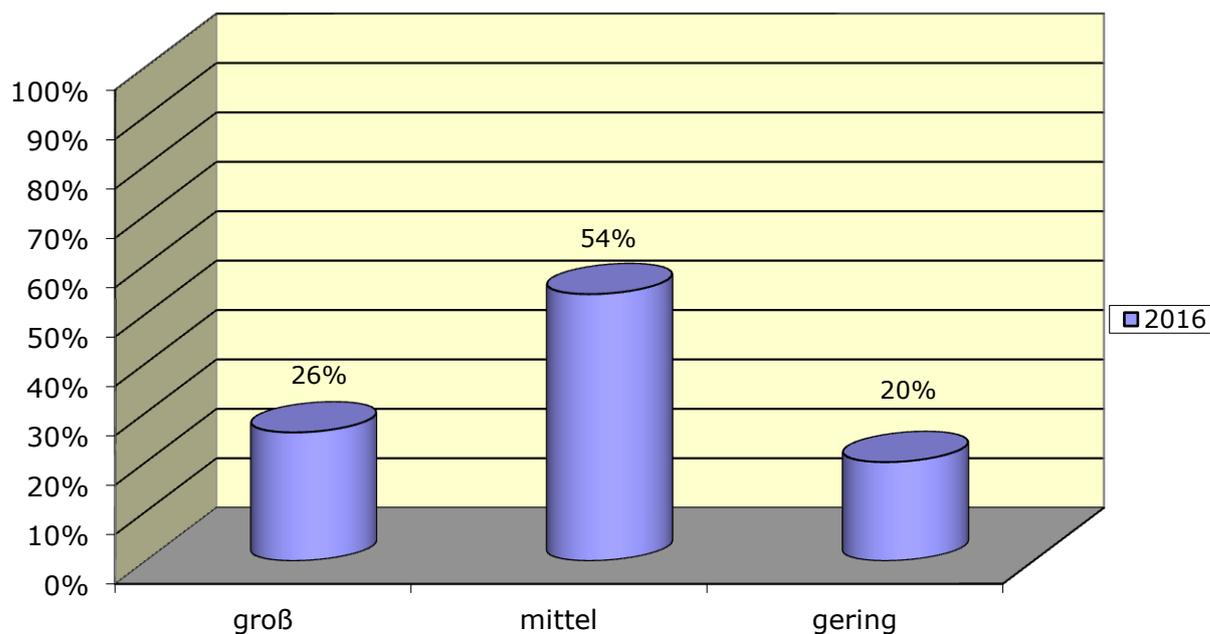
Stark organisierte nationale Verbände sehen offensichtlich eine korrespondierende starke Notwendigkeit, sich international zu engagieren. Bei Verbänden mit niedrigerer Organisationsquote verteilt sich die Bedeutung gleichmäßiger zwischen einer „großen“ und „mittleren“ Notwendigkeit.

Das Thema „Europa“ ist nach wie vor also für alle Verbände durchaus wichtig, wenn auch in unterschiedlich intensiver Ausprägung. Zum einen ist der Aspekt der europäischen Partizipation als Argument für eine Verbandsmitgliedschaft sicherlich durchaus weiter wichtig, zum anderen sehen weniger mitgliedsstarke Verbände ihre Aufgaben scheinbar etwas stärker im nationalen Bereich. Wogegen mitgliedsstarke Verbände ihren Fokus verstärkt auf die europäische Ebene legen. Ursächlich mag hierfür sein, dass die EU zunehmend kritisch hinterfragt wird.

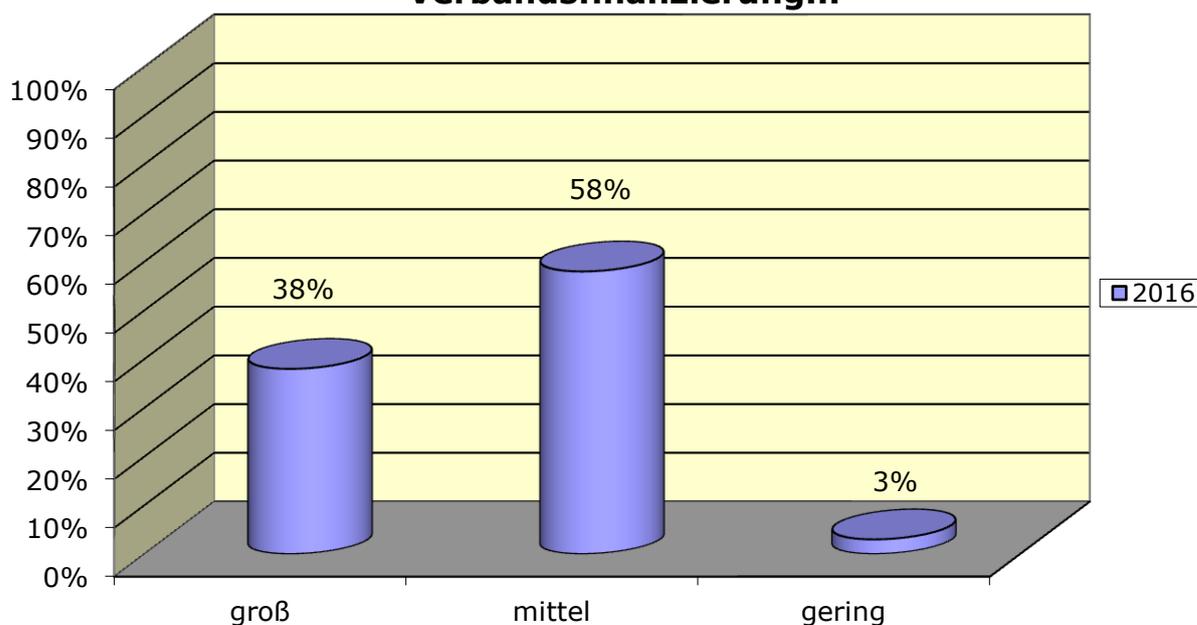
Niedrigere Zahlen können sich daraus ergeben, dass die Ressourcen dermaßen stark in den internen und nationalen Bereichen gebunden sind, dass schlichtweg keine mehr übrig sind, für das europäische Engagement oder diese Verbände repräsentieren Branchen, in denen Europa als Wirtschaftsraum eine nicht so starke Rolle spielt.

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

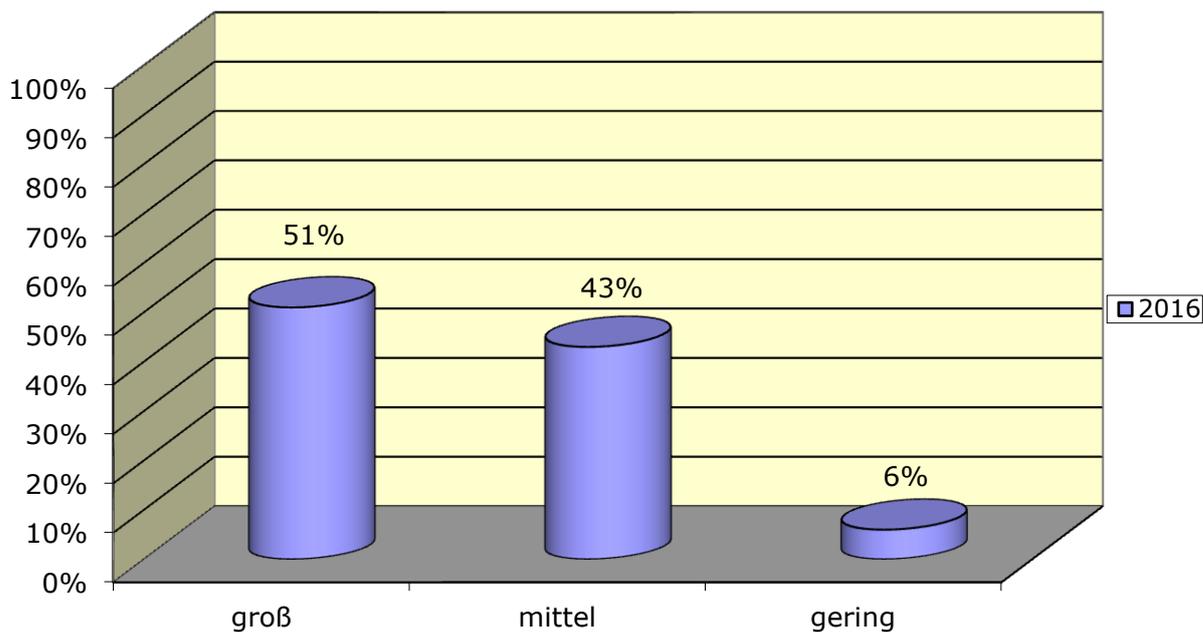
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, sind die Probleme der Verbandsfinanzierung..



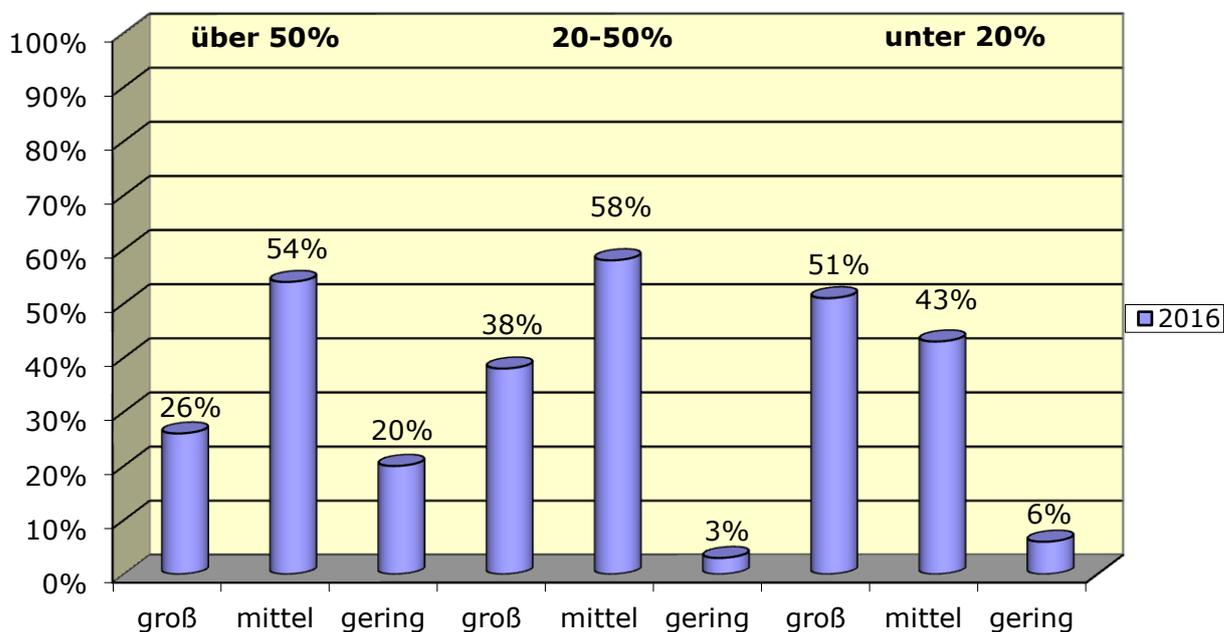
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, sind die Probleme der Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, sind die Probleme der Verbandsfinanzierung...



Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...



Beim Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung mit dem Grad der Organisation zeigen sich zu erwartende Unterschiede.

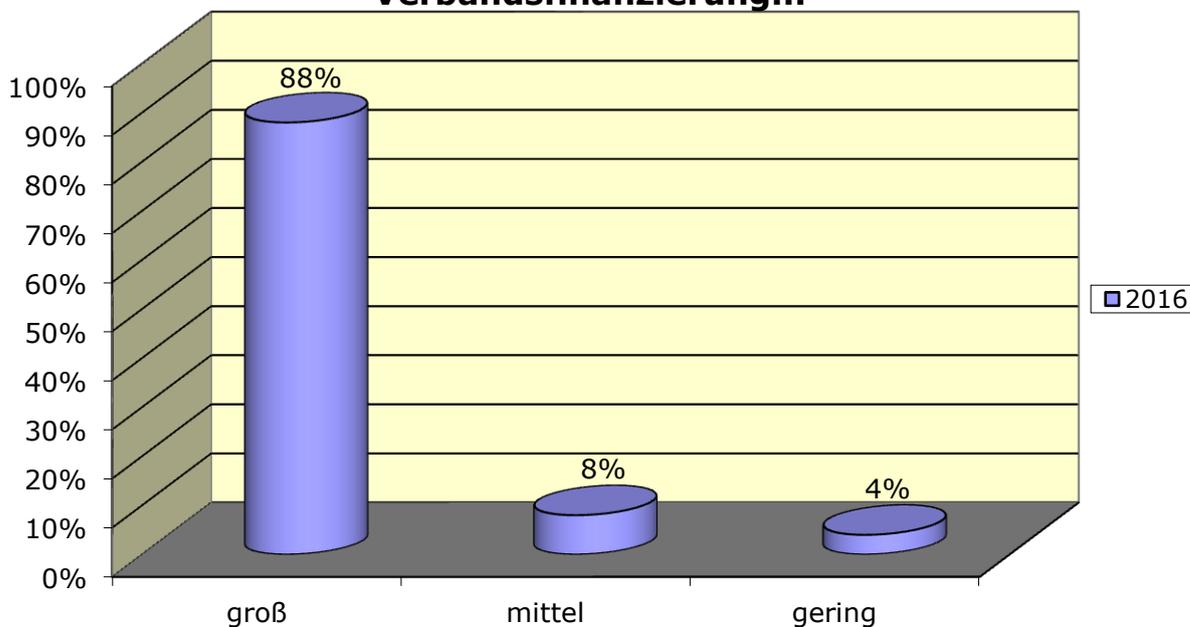
Verbände mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ haben mit 26% den geringsten Wert bei „großen“ Finanzproblemen, jedoch liegt wie den beiden anderen Gruppen der höchste Wert mit 54% im Bereich der „mittleren“ finanziellen Probleme. Entsprechend dazu haben sogar 20% der teilnehmenden Verbände nur „geringe“ Finanzprobleme. Wogegen dieser Wert bei den beiden anderen Verbandsgruppen bei nur 3% bzw. 6% liegt.

Mit 38% bzw. 51% haben die beiden anderen mitgliedsschwächeren Gruppen wesentlich größere Probleme hinsichtlich der Verbandsfinanzen.

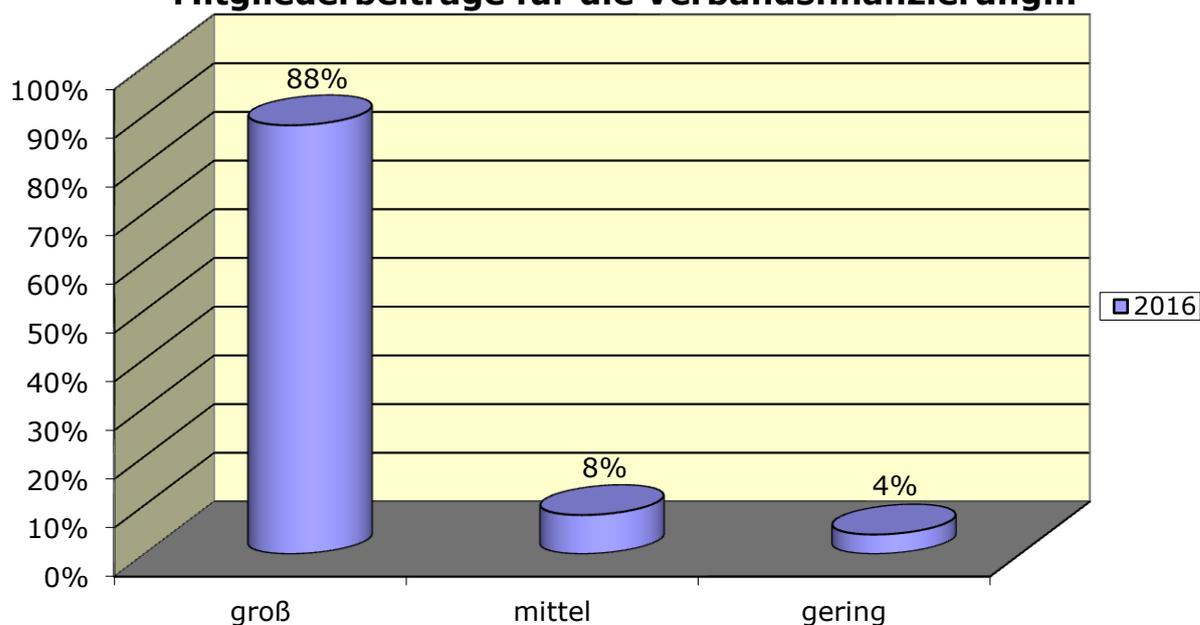
Offensichtlich ist ein hoher Organisationsgrad doch ein Garant für eine bessere Finanzlage, was auch mit den Angaben bezüglich der Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen korrespondiert. Mitgliedsschwache Verbände scheinen stärker mit der Verbandsfinanzierung zu kämpfen, als in den vergangenen Jahren. Ziel muss es hier sein, sich andere Finanzquellen zu erschließen und so die geringeren Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen zu kompensieren oder Maßnahmen zur Erhöhung der Mitgliederzahl zu initiieren.

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

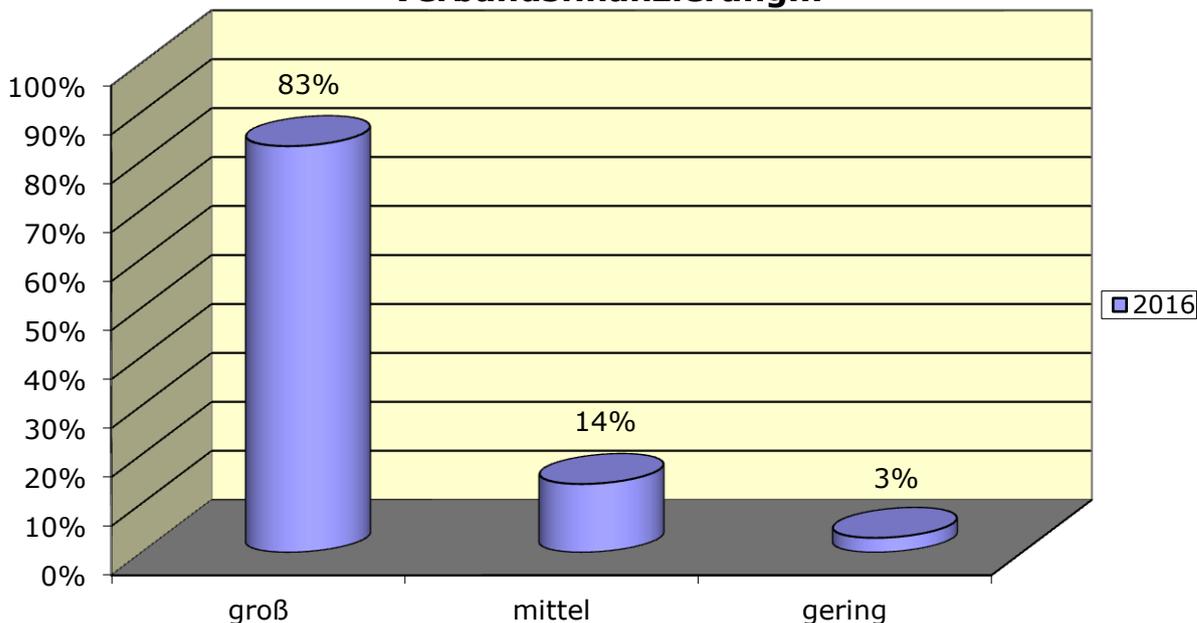
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung der Mitgliederbeiträge für die Verbandsfinanzierung...



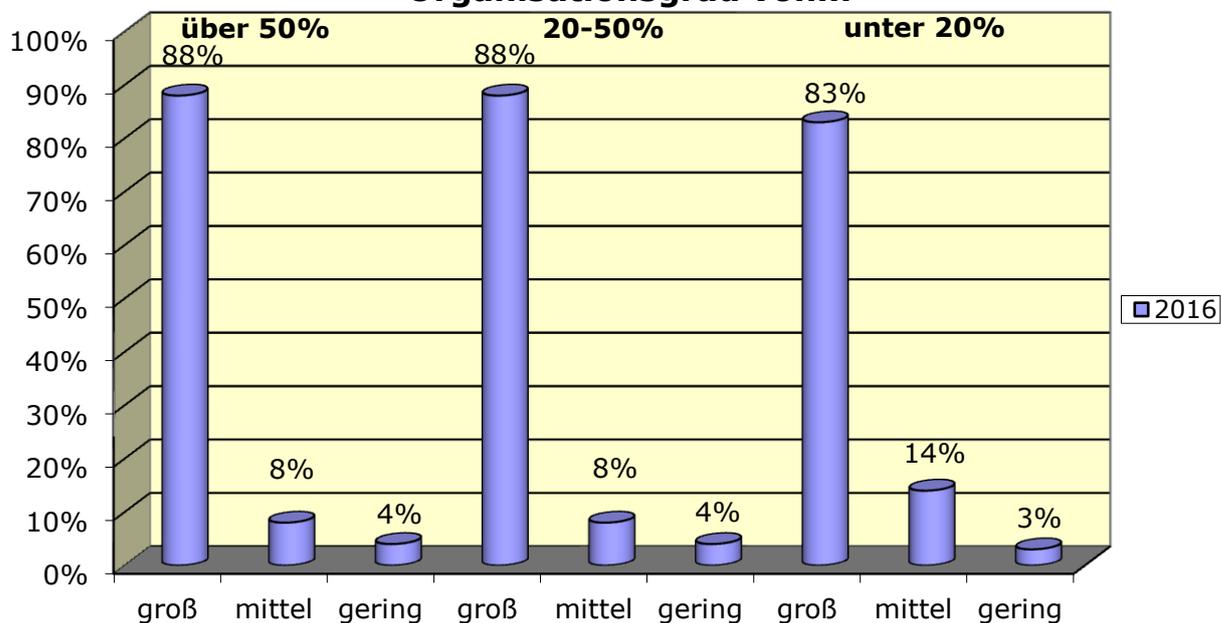
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung der Mitgliederbeiträge für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung der Mitgliederbeiträge für die Verbandsfinanzierung...



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



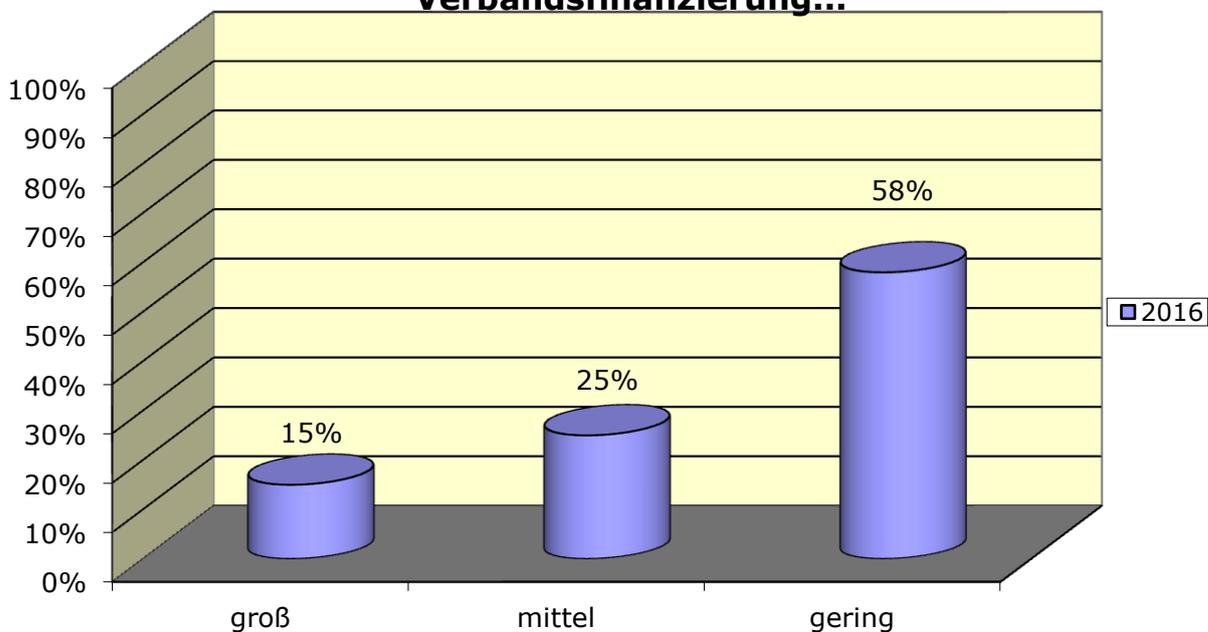
Alle Verbände setzen vorrangig auf Mitgliedsbeiträge als Einnahmequelle.

Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ und einem Organisationsgrad von „20-50%“ werden sogar identische Werte erreicht (88 – 8 – 4%) und auch bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“ spielen sie mit 83% eine fast ebenso „große“ Rolle.

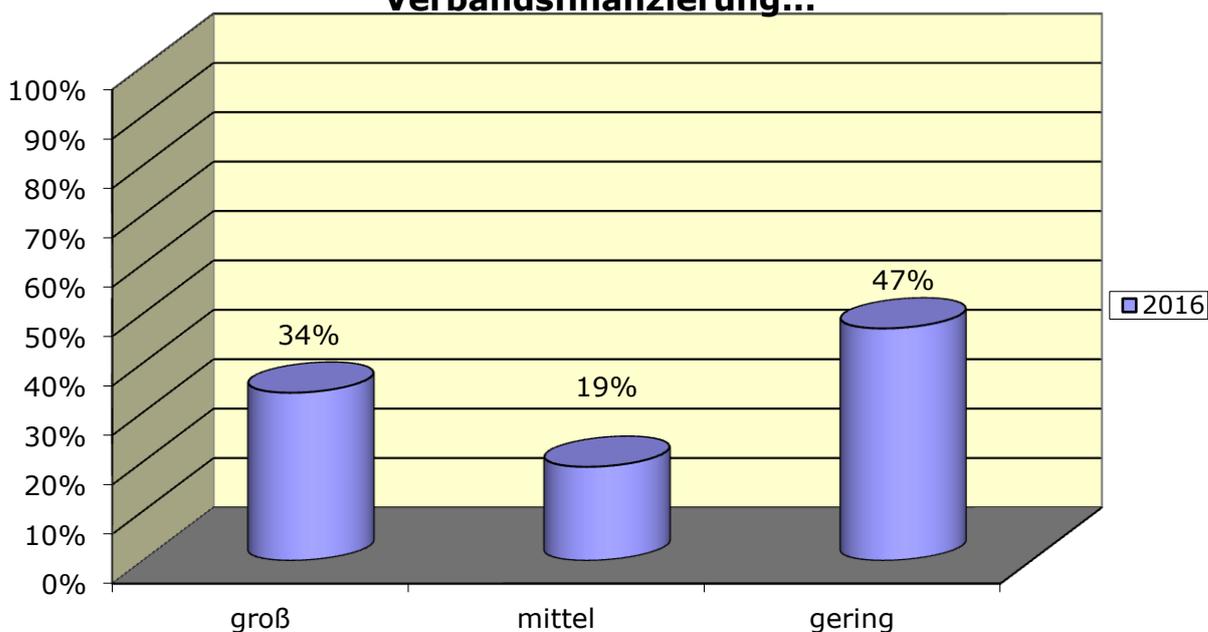
Es stellt sich die Frage, ob alle Verbände derart stark auf Mitgliedsbeiträge setzen, weil diese am einfachsten zu generieren sind oder weil sich z.B. Services gegen Entgelt nicht in ausreichendem Maße am Markt durchsetzen können, bzw. andere Finanzierungsquellen nicht genügend genutzt werden können. Hier wird ein wichtiges zukünftiges Arbeitsfeld für das Verbandsmanagement deutlich: eine Diversifikation der Finanzierungsinstrumente, besonders da Mitglieder zunehmend die Höhe der Mitgliedsbeiträge und deren Einsatz kritisch hinterfragen.

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

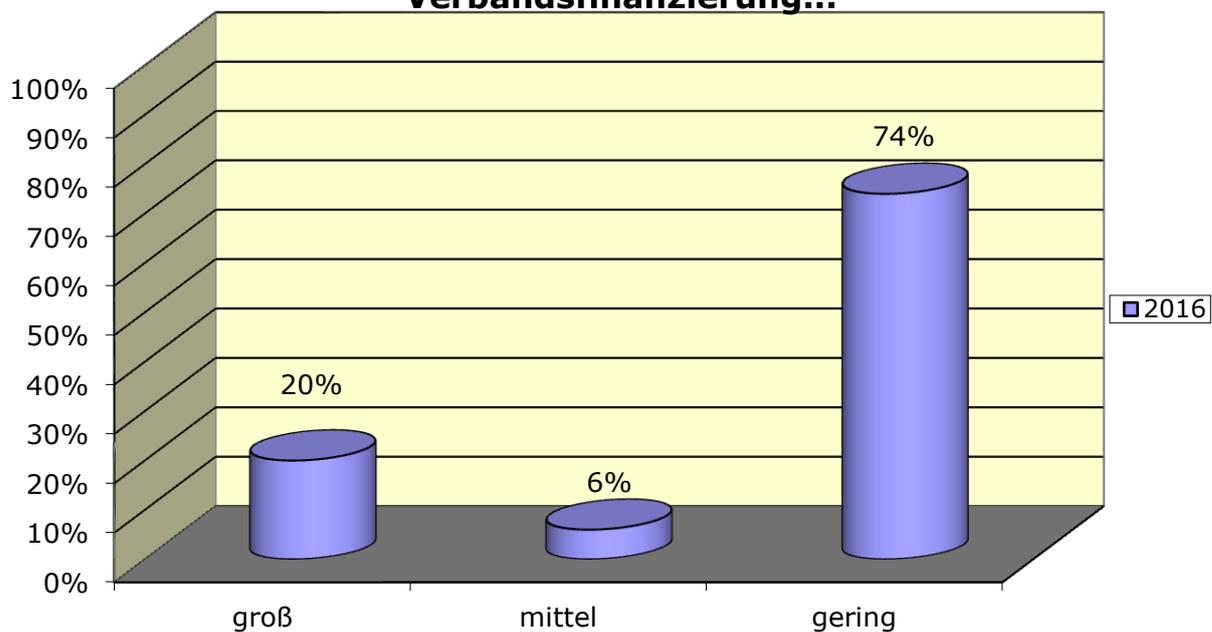
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...



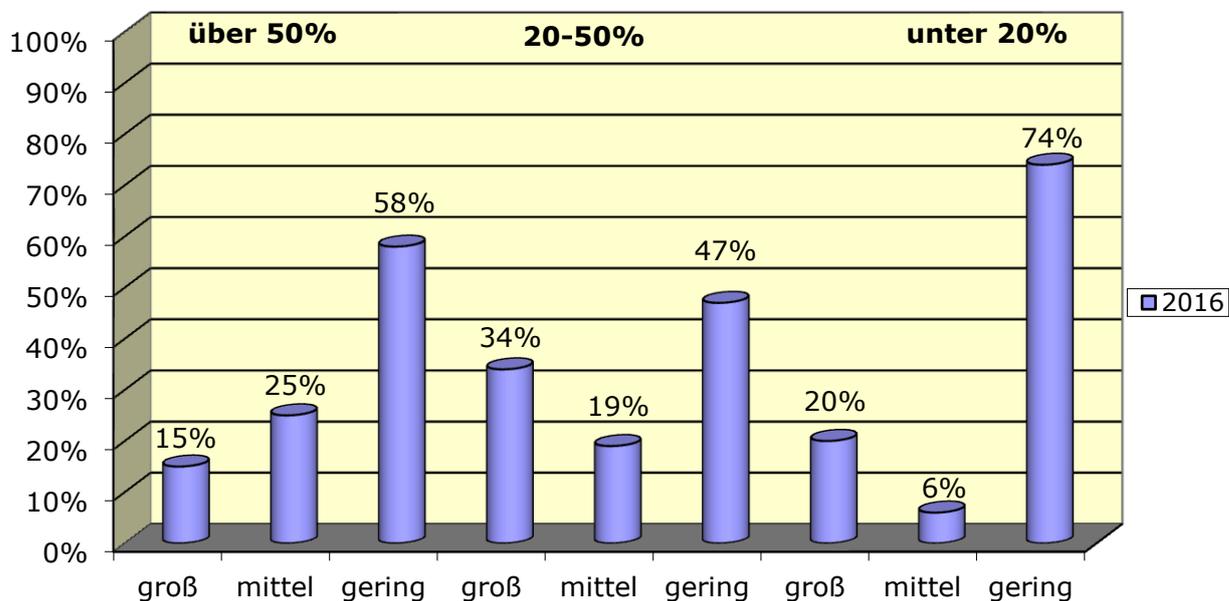
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...



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



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



Bei allen 3 Gruppen spielen Fördermittel nur eine untergeordnete Rolle. Sie erreichen stets in der Kategorie „geringe“ Bedeutung mit 58% - 47% - 74% den Höchstwert.

Dennoch zeigen sich bei dieser Frage klare Unterschiede zwischen den Verbänden mit unterschiedlichen Organisationsgraden.

Bei organisationsstarken Verbänden haben nur 15% angegeben, dass Fördermittel von „großer“ Bedeutung sind, bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50% doch 34% und bei den mitgliederschwachen Verbänden immerhin noch 20%.

Vergleicht man die Gewichtungen, so scheinen Fördermittel von den großen Verbänden nicht wirklich benötigt zu werden, da diese ebenfalls über die geringsten Finanzierungsprobleme insgesamt klagen. Kleinere Verbände haben zwar die größten Finanzprobleme, sehen jedoch Fördermittel entweder nicht als adäquates Gegenmittel oder sich nicht in der Lage, die Anforderungen für die Akquise und Abwicklung von Förderprojekten zu erfüllen.

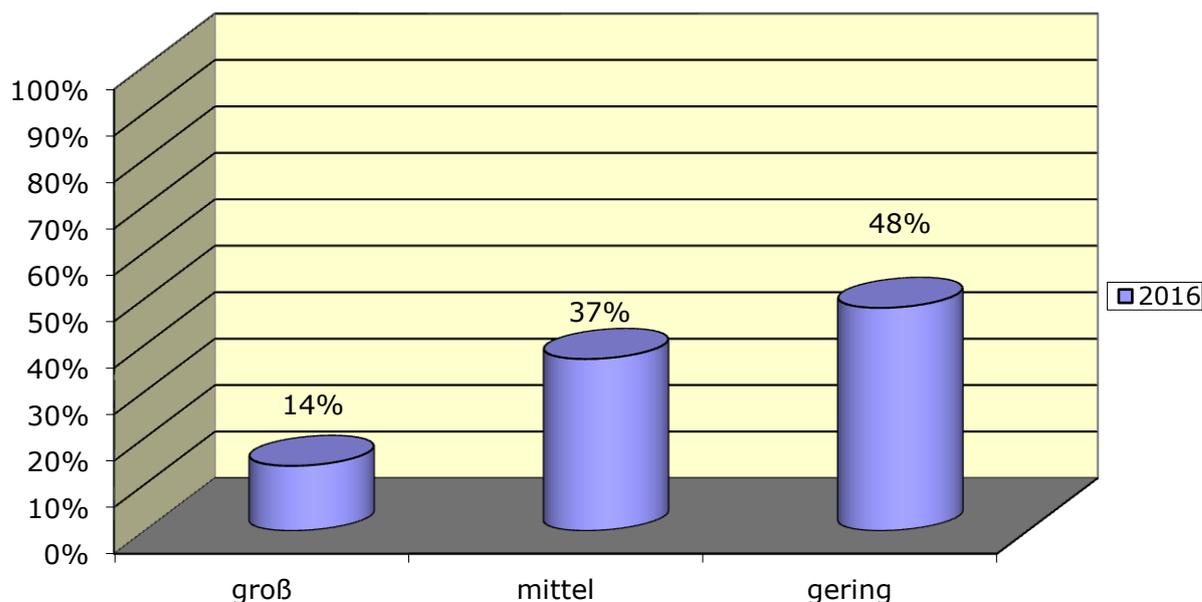
Lediglich bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ ist die Bedeutung etwas größer. Hier geben immerhin 34% an, dass Fördermittel eine „große“ und 19% eine „mittlere“ Bedeutung für die Finanzen des Verbandes haben. Dies bedeutet, dass für gut die Hälfte Fördermittel ein durchaus gut genutztes Finanzierungsmittel darstellt.

Es ist festzustellen, dass insgesamt die Bedeutung von Fördermitteln in der Verbandsfinanzierung weiterhin ein Schattendasein fristet, ihre Bedeutung bleibt nach wie vor eher gering.

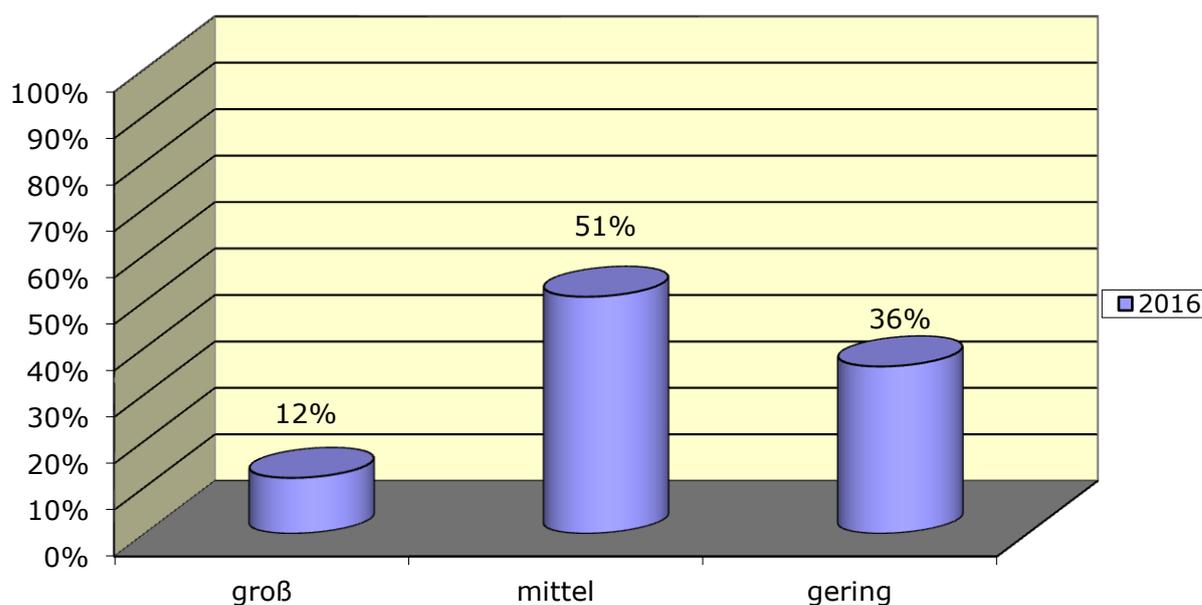
Mangelnde personelle Ressourcen für die Beantragung und Betreuung solcher Fördergelder, mangelnde finanzielle Ressourcen für die oftmals notwendige Co-Finanzierung sind sicherlich Gründe hierfür oder sie passen schlichtweg nicht in die Verbandsstruktur und -strategie. Vielfach sind die formalen Anforderungen für den Erhalt von Fördermitteln so eng gesetzt, dass Verbände nicht den Förderrichtlinien entsprechen und somit diese nicht nutzen können, selbst wenn sie dies wollten. Zum Teil werden sie auch einfach nicht benötigt.

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

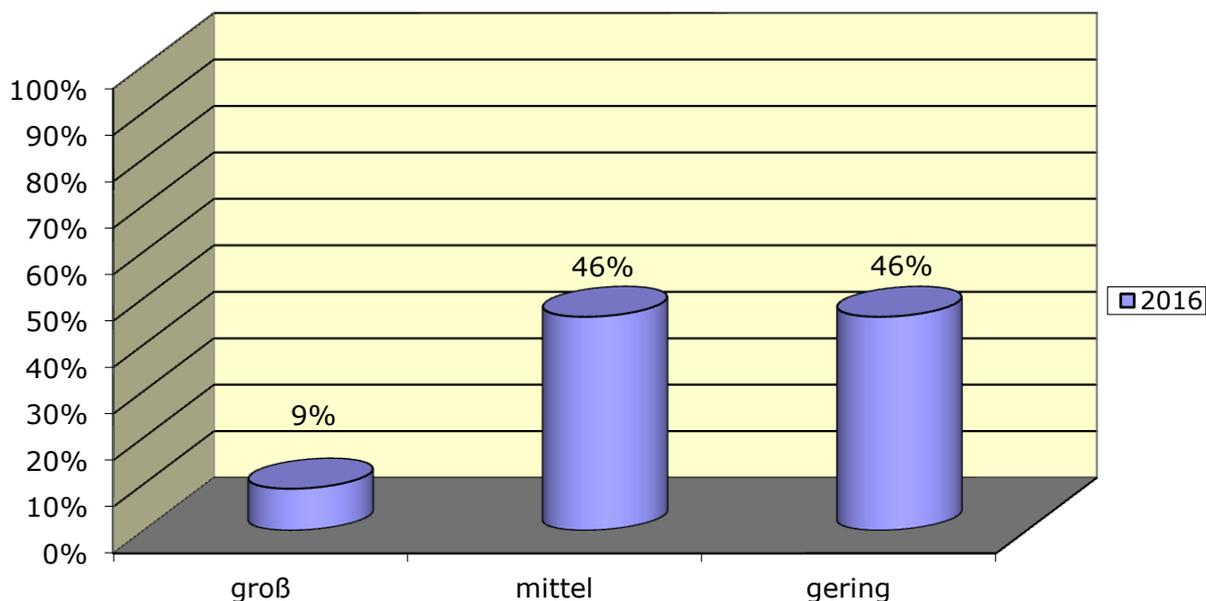
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...



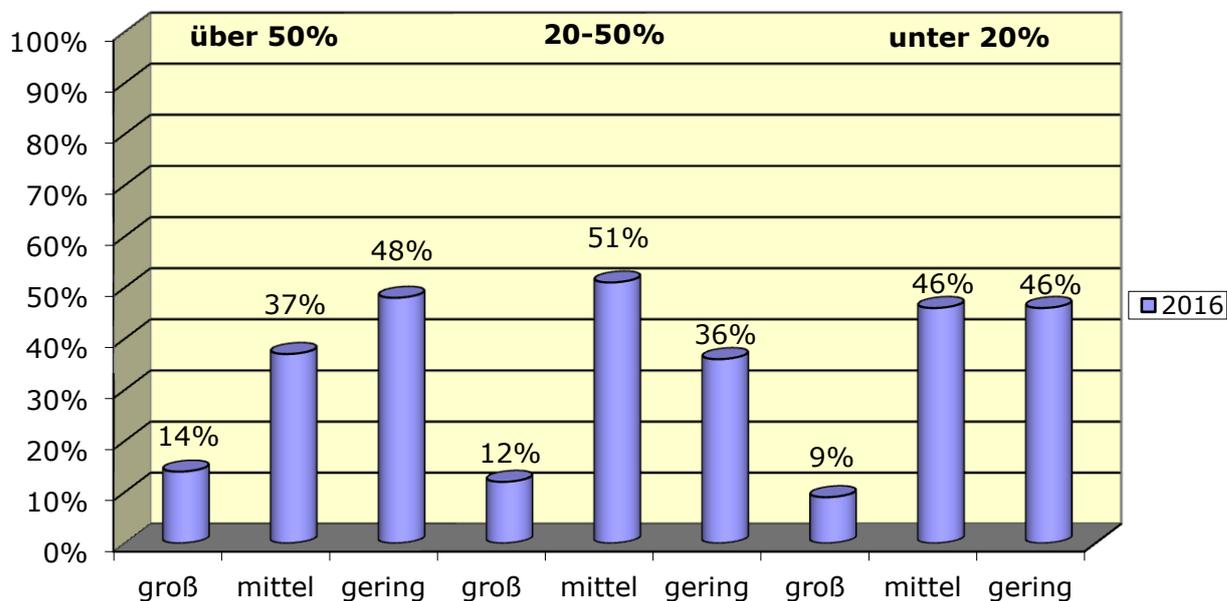
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...



Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...



Dienstleistungen für die Verbandsfinanzierung spielen kaum unterschiedlich intensive Rollen bei den Verbänden.

Überhaupt sind sie von eher untergeordneter Bedeutung, zumindest in Hinsicht auf ihren Anteil bei der Verbandsfinanzierung.

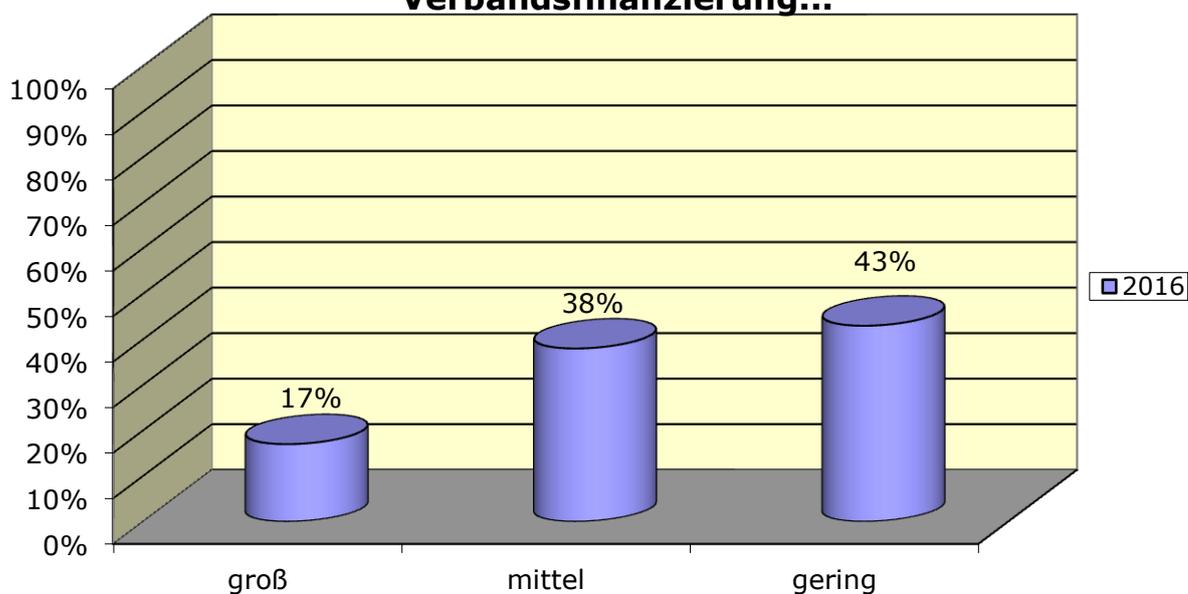
Eine „große“ Bedeutung haben Dienstleistungen gegen Entgelt nur bei 14% - 12% - 9% der Verbände. Entsprechend bemessen ihnen auch 48% - 36% - 46% lediglich eine „geringe“ Bedeutung für die Verbandsfinanzierung bei.

Insgesamt tragen Dienstleistungen gegen Entgelt für rund die Hälfte aller Verbände, egal welchen Organisationsgrads, in nennenswertem Umfang zur Verbandsfinanzierung bei. Diese Aussage korrespondiert mit den Angaben zur enorm hohen Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen für alle Verbände.

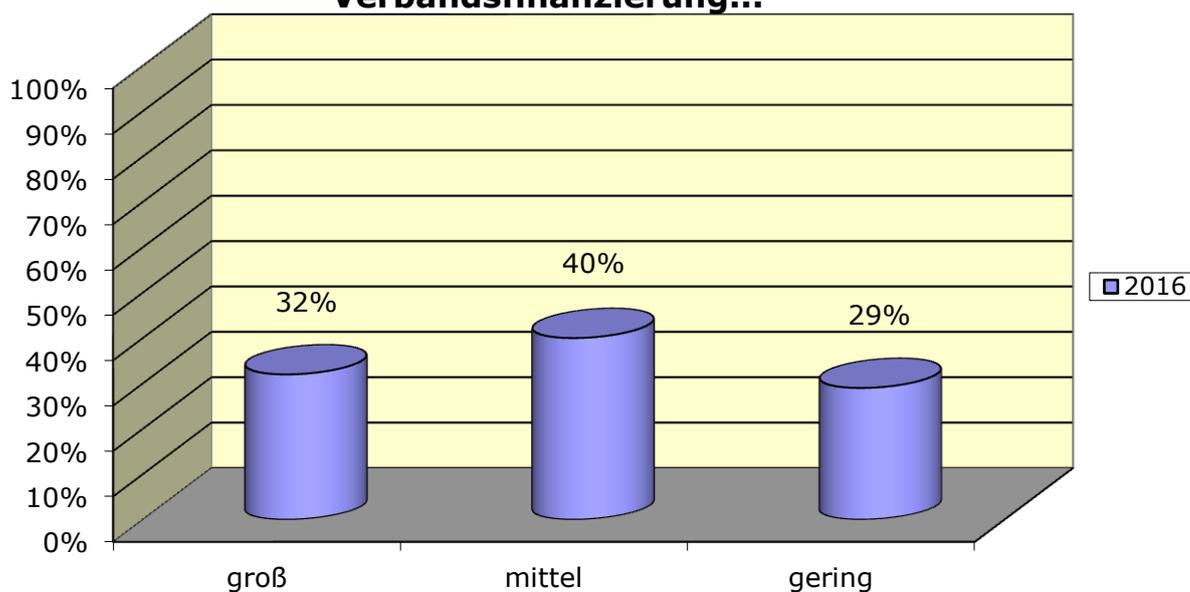
Das Thema „Finanzen“ ist für alle Größen von Verbänden ein zentrales Thema, daher beschäftigen sich auch alle Verbände mit der Schaffung und Vermarktung von Dienstleistungen gegen Entgelt, jedoch mit unterschiedlichen Ergebnissen und Intensität. Aufgrund der zunehmenden Überprüfung der wirtschaftlichen Tätigkeit von Verbänden durch die zuständigen Finanzämter wird das Thema sicherlich immer stärker einem Veränderungsdruck unterliegen.

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

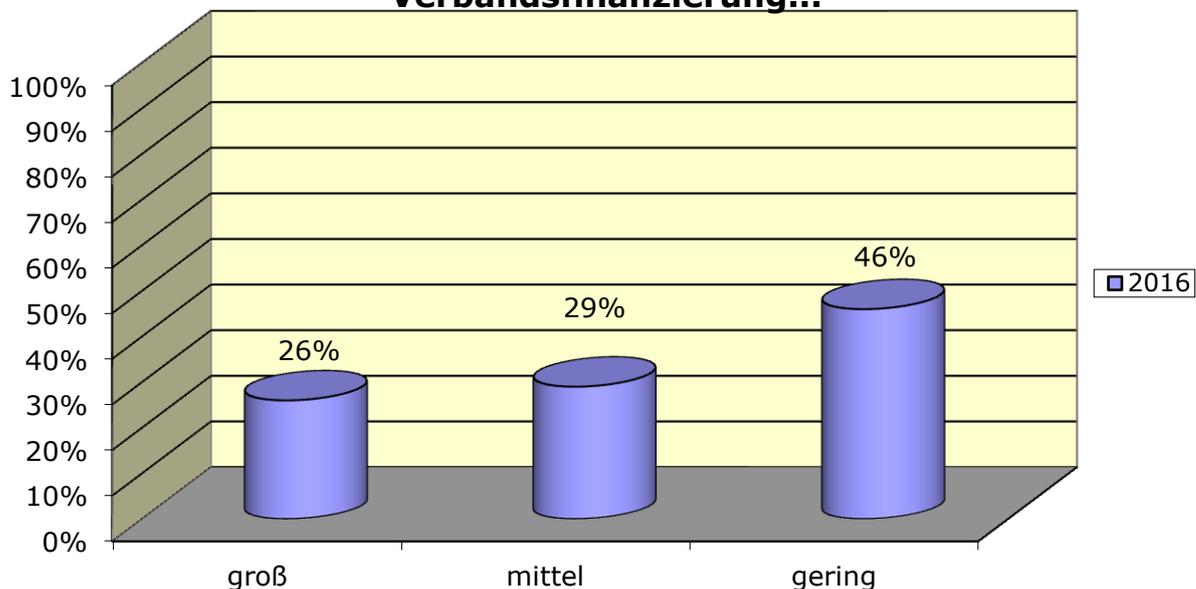
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...



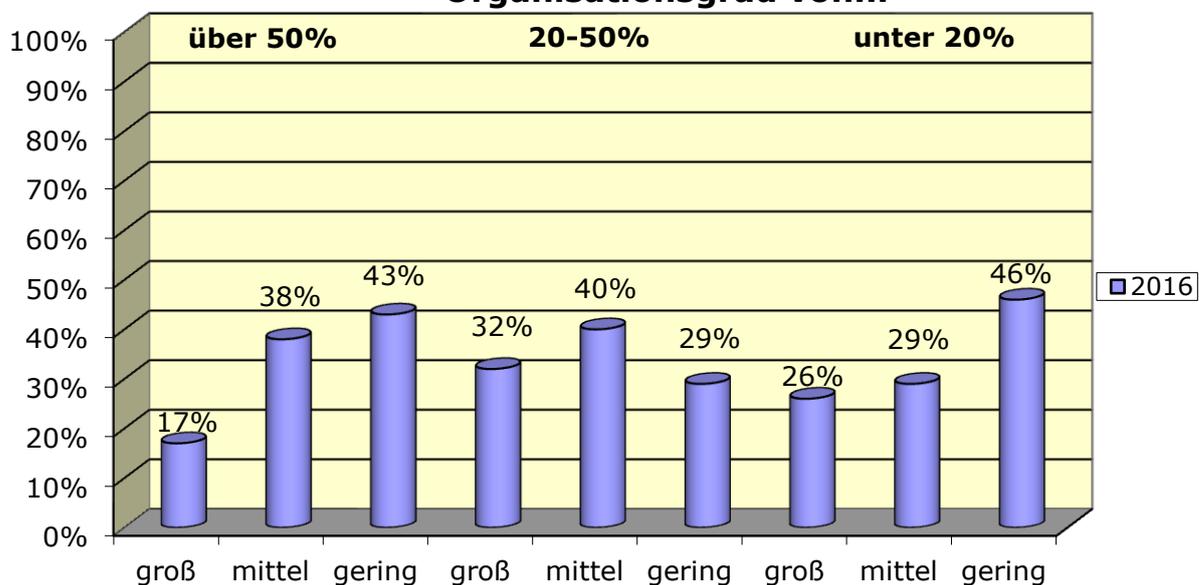
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...



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



Hier zeigen sich klare Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen.

Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ spielen Weiterbildungsmaßnahmen bei der Verbandsfinanzierung für 55% eine bedeutende und für 43% nur eine „geringe“ Rolle.

Deutlich kleiner fällt dieser Wert bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ aus. Hier haben Weiterbildungsmaßnahmen eine deutlich stärkere Bedeutung für die Verbandsfinanzierung, denn 72% messen ihnen eine „große“ oder zumindest „mittlere“ Bedeutung bei und nur 29% eine „geringe“ Bedeutung. Dagegen ist dies bei nur 55% der Verbände mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“ der Fall, bzw. 46% bewerten die Bedeutung als „gering“.

Also tragen die Weiterbildungsmaßnahmen bei den mitgliedsstarken und mitgliedsschwachen Verbänden deutlich weniger zum Haushalt bei, als bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50%.

„Groß“ dürfte die Bedeutung hauptsächlich bei den Verbänden mit eigenen Aus- und Fortbildungszentren oder stark spezialisierten Branchenverbänden sein.

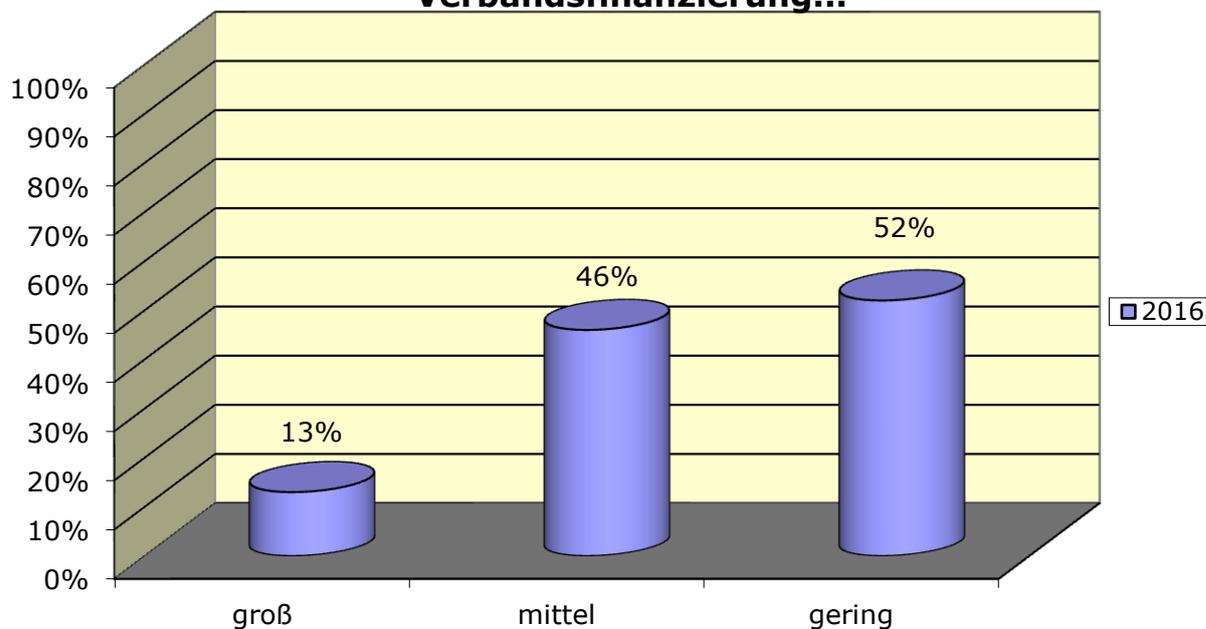
Zu bedenken ist, dass es sich an dieser Stelle vorerst nur um die Bedeutung der Weiterbildung für die Verbandsfinanzierung handelt, nicht um die generelle Bedeutung von Weiterbildung als Verbandsaufgabe.

Daher muss hier auch berücksichtigt werden, dass, obwohl die Bedeutung von Weiterbildung als Gesamtaufgabe für die Verbände durchaus von großer Bedeutung sein kann, die Bedeutung für die Finanzierung nicht so groß sein könnte, weil die Kosten für die Weiterbildungsmaßnahmen nicht unter betriebswirtschaftlichen Aspekten – gewollt oder ungewollt – gerechnet werden.

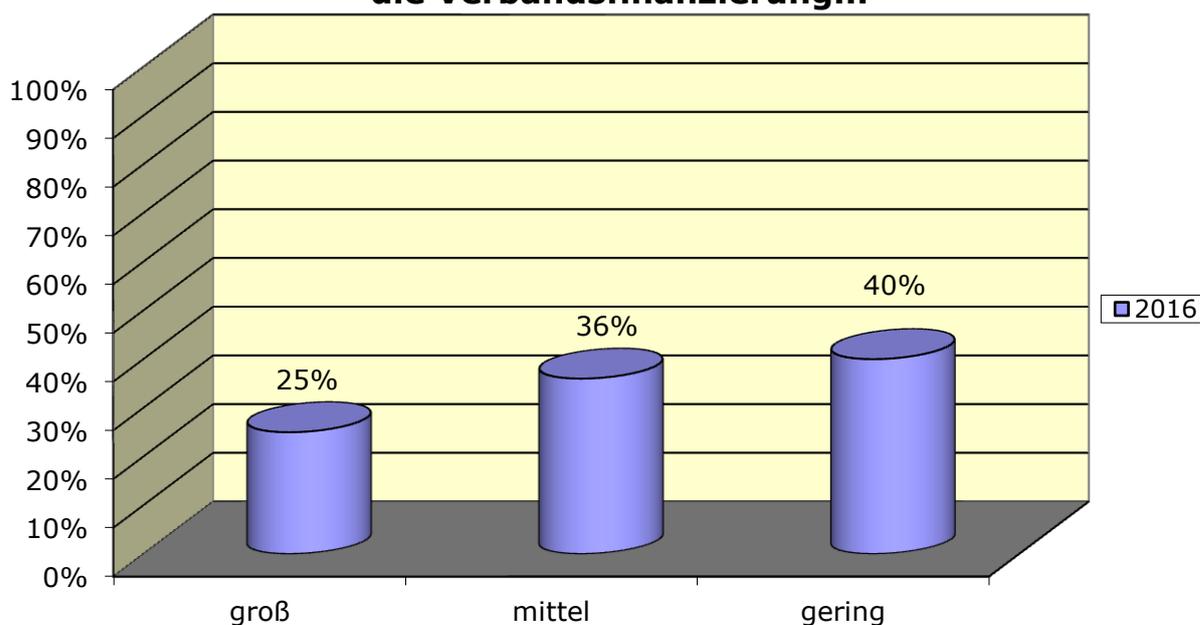
Insgesamt scheint das Thema Weiterbildung aber nicht besonders stark unter finanziellen Aspekten betrachtet zu werden. Doch muss nach wie vor auch davon ausgegangen werden, dass Weiterbildungsmaßnahmen zum einen aus verbandspolitischen Gründen absichtlich subventioniert und zum anderen, dass sie unabsichtlich zu nicht marktkonformen Preisen angeboten werden. Des Weiteren sehen sich Verbände auch damit konfrontiert, dass Weiterbildungsmaßnahmen auch von Dritten, z.T. unentgeltlich oder zu Dumpingpreisen, angeboten werden oder sich das Weiterbildungsangebot der Verbände nicht am Markt durchsetzen kann.

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

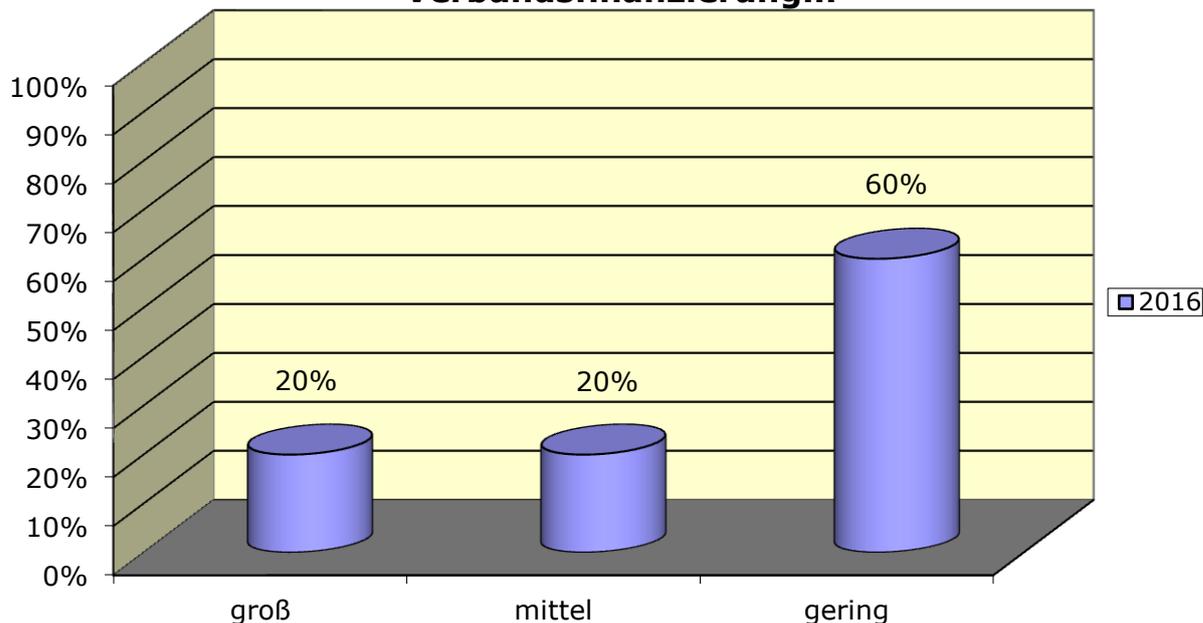
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



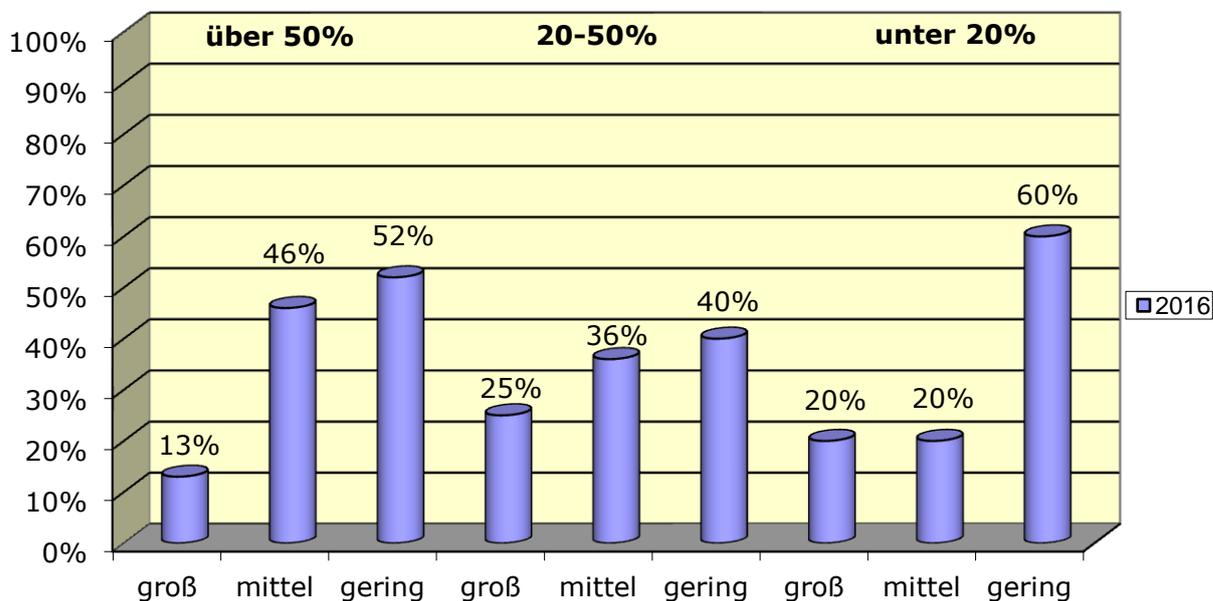
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



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



Die unbedeutendste Rolle spielt Sponsoring für mitgliedsschwache Verbände. Bei 60% von ihnen ist die Bedeutung nur „gering“, im Vergleich dazu: Bei mitgliedsstarken Verbänden ist dies bei 52% der Fall und nur bei 40% bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50%. Diesen mittelgroßen Verbänden gelingt es also am besten, Sponsoren zu gewinnen.

Die „geringe“ Bedeutung des Sponsorings bei den kleineren Verbänden klar am stärksten ausgeprägt. Man könnte meinen, dass hier der Bedarf am größten ist, vielleicht ist es für diese Verbandsgruppe jedoch schwerer, Sponsoren zu gewinnen, weil sie eben auch über weniger Mitglieder verfügen und somit weniger interessant für Sponsoren sind.

Nur wenig bedeutender ist Sponsoring für große Verbände. Hier ist u.U. auch der wirtschaftliche Druck aufgrund ihres erhöhten Mitgliederbeitragsaufkommens nicht so ausgeprägt, wie in den anderen Verbandsgruppen. Andererseits sollte in dieser Gruppe auch das größte Potenzial für Sponsoring vorhanden sein. Ihnen sollte es leichter fallen, einen Sponsor zu finden.

Wie bereits bei den Fragen nach Weiterbildungsmaßnahmen und Fördermitteln ist auch bei dem Finanzierungsinstrument des Sponsorings die Gruppe der mittelgroßen Verbände am aktivsten und erfolgreichsten. Diese Verbände haben einerseits einen gewissen finanziellen Druck und andererseits sind sie aufgrund ihrer Mitgliederzahlen durchaus bereits für einen Sponsor interessant.

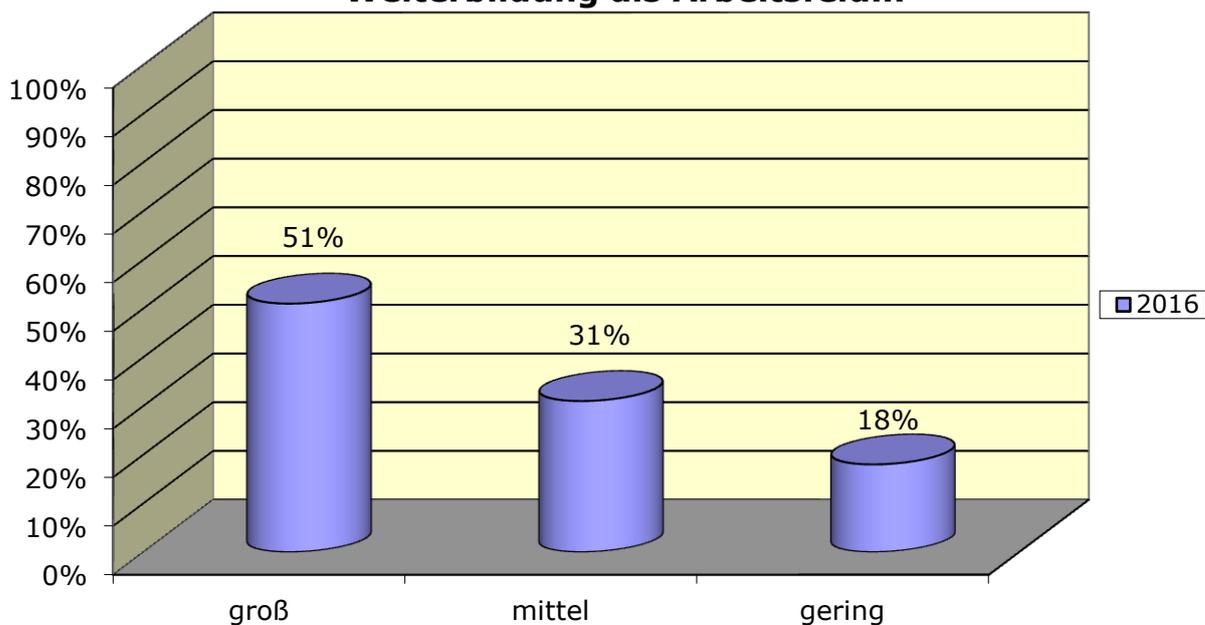
Der stetig wachsende wirtschaftliche Druck auf die Verbände stützt zwar die Bedeutung des Sponsorings, trotzdem könnte es aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen Situation und strenger Compliance-Regeln schwierig sein, ausreichend Sponsoren zu gewinnen.

Teilweise wird Sponsoring aber nicht mit der nötigen Strategie verfolgt. Es fehlen oftmals für potenzielle Sponsoren attraktive Angebote, ebenso wie die erforderliche Transparenz, um den zum Teil immer noch vorhandenen schlechten Beigeschmack beim Sponsoring zu verhindern.

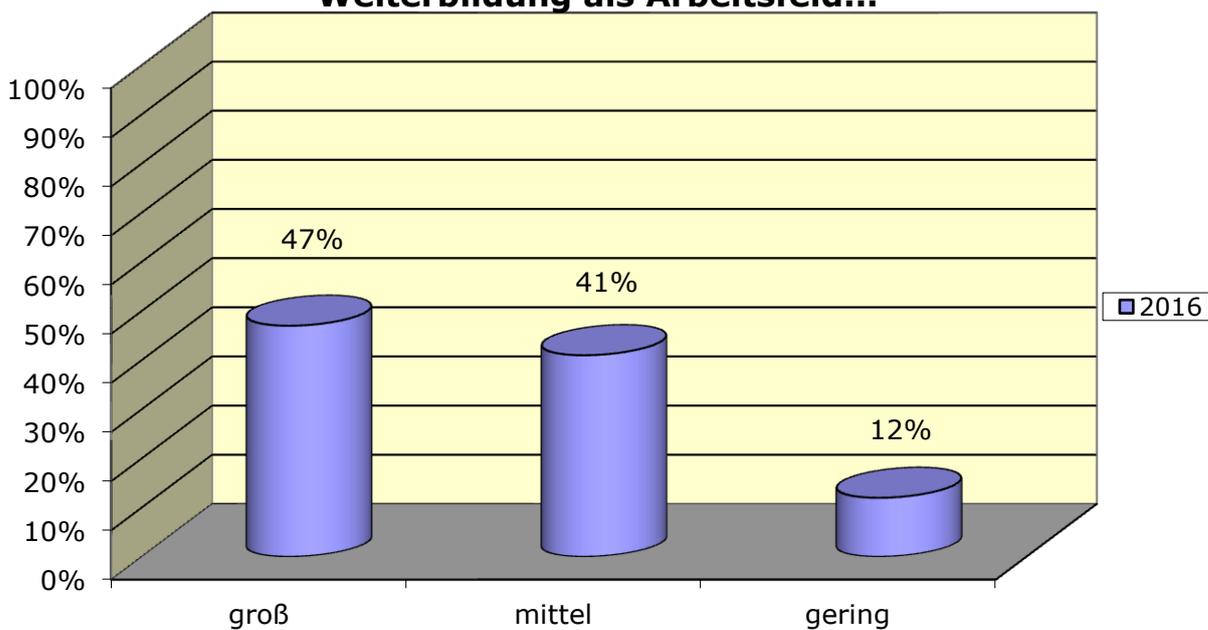
Obwohl es erkennbar ist, dass Sponsoring immer mehr von den Verbänden als Finanzinstrument genutzt wird, besteht hier noch eindeutig Luft nach oben.

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

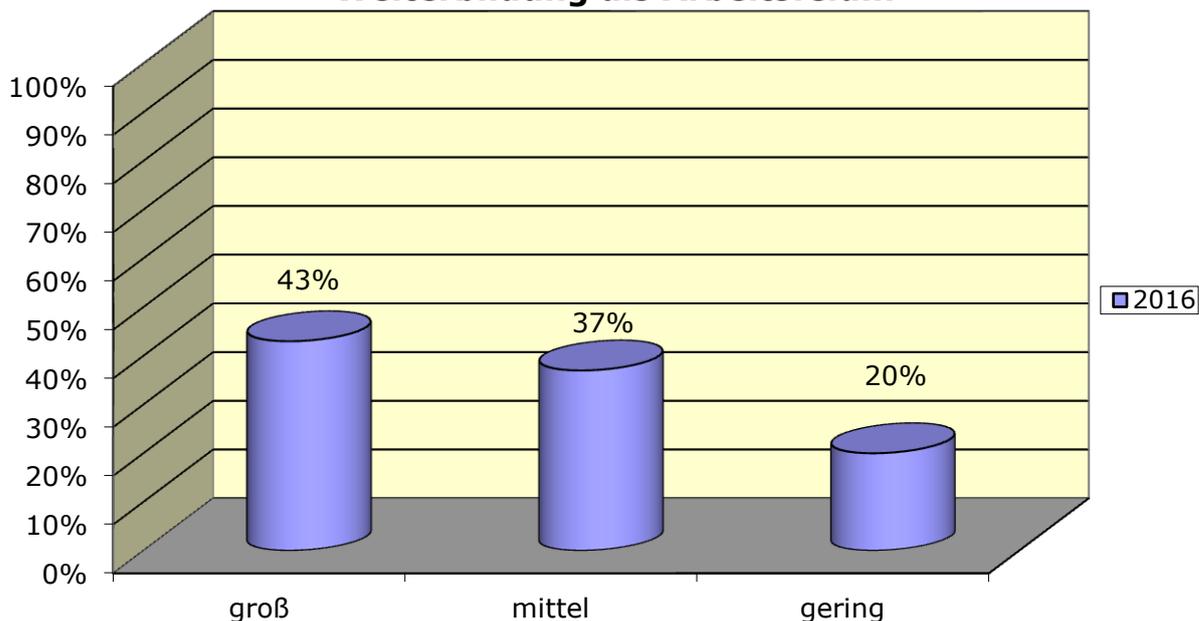
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld...



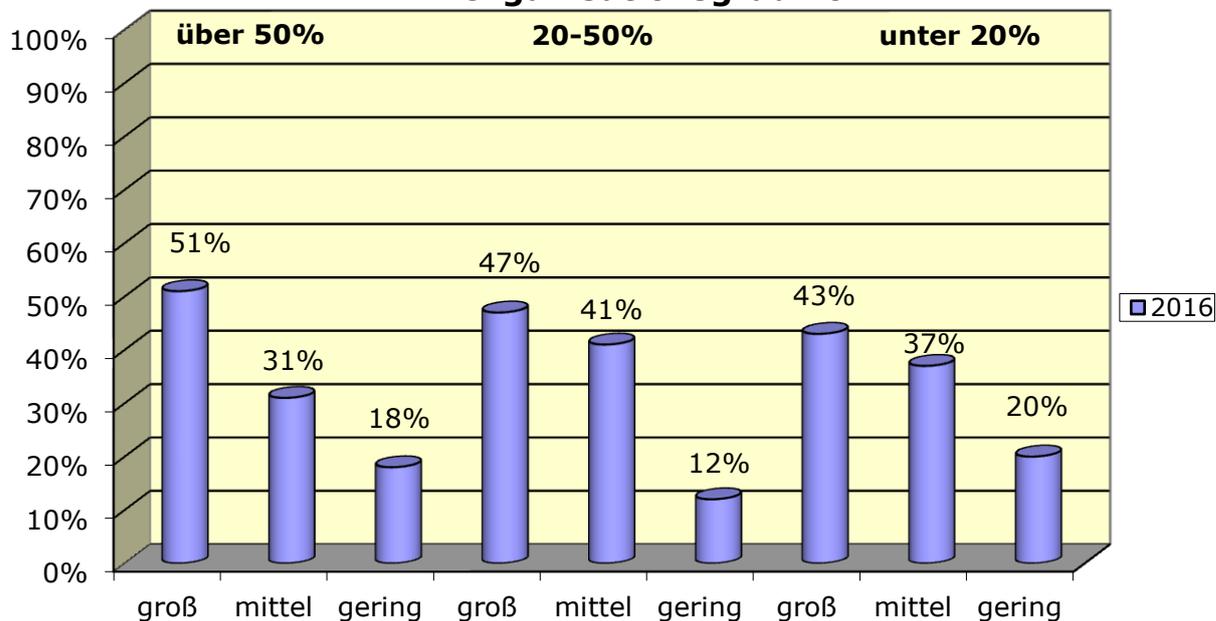
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld...



Vergleich der Bedeutung von Weiterbildung als Arbeitsfeld bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...



In allen Gruppen lagen die höchsten Werte mit 51% - 47% - 43% in der Kategorie „groß“, gefolgt von einer „mittleren“ Bedeutung mit 31% - 41% - 37% und schließlich mit 18% - 12% - 20% bei einer „geringen“ Bedeutung.

Insgesamt ist die Bedeutung von Weiterbildung als Arbeitsfeld für alle Verbände ähnlich groß. So bewerten 80% und mehr die Weiterbildung als ein wichtiges Thema für Verbände.

Die Aussagen zu dieser Frage korrespondieren bei den größeren und kleineren Verbänden in keiner Weise mit den Zahlen bei der Frage nach der Beteiligung der Weiterbildungsmaßnahmen an der Verbandsfinanzierung. Hier unterscheiden Verbänden also ganz offensichtlich stark. Weiterbildung ist als generelles Thema mit 82% bzw. 80% sehr wohl von Bedeutung für die Mehrheit der Verbände, jedoch nicht, wenn es um die Verwendung als Finanzquelle geht. Dort sehen lediglich jeweils 55% der größeren und kleineren Verbände eine wichtige Bedeutung.

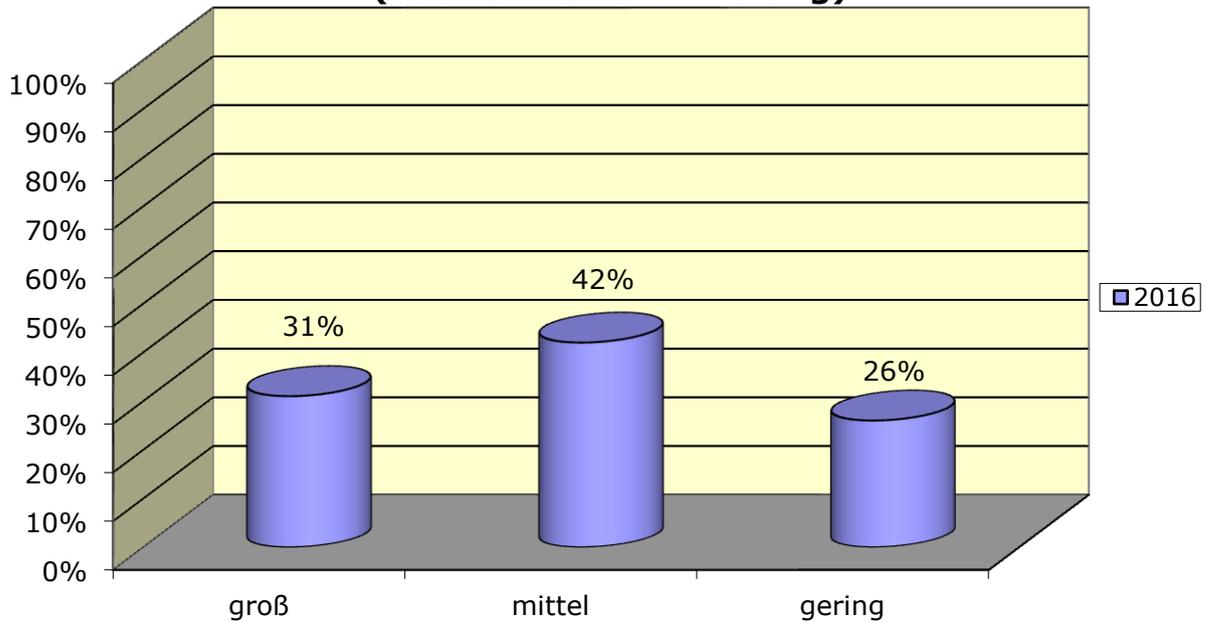
Etwas anders stellt sich die Situation bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50% dar. In dieser Gruppe korrespondieren die Zahlen eher miteinander. 88% betrachten Weiterbildung generell als ein wichtiges Thema für Verbände und immerhin 72% ordnen Weiterbildungsmaßnahmen auch eine wichtige Bedeutung als Finanzquelle zu.

Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ist sicherlich auch vom Betrieb eigener Aus- und Weiterbildungseinrichtungen sowie vom eigenen Selbstverständnis des Verbandes hinsichtlich seiner gestalterischen Rolle des Berufsfeldes abhängig.

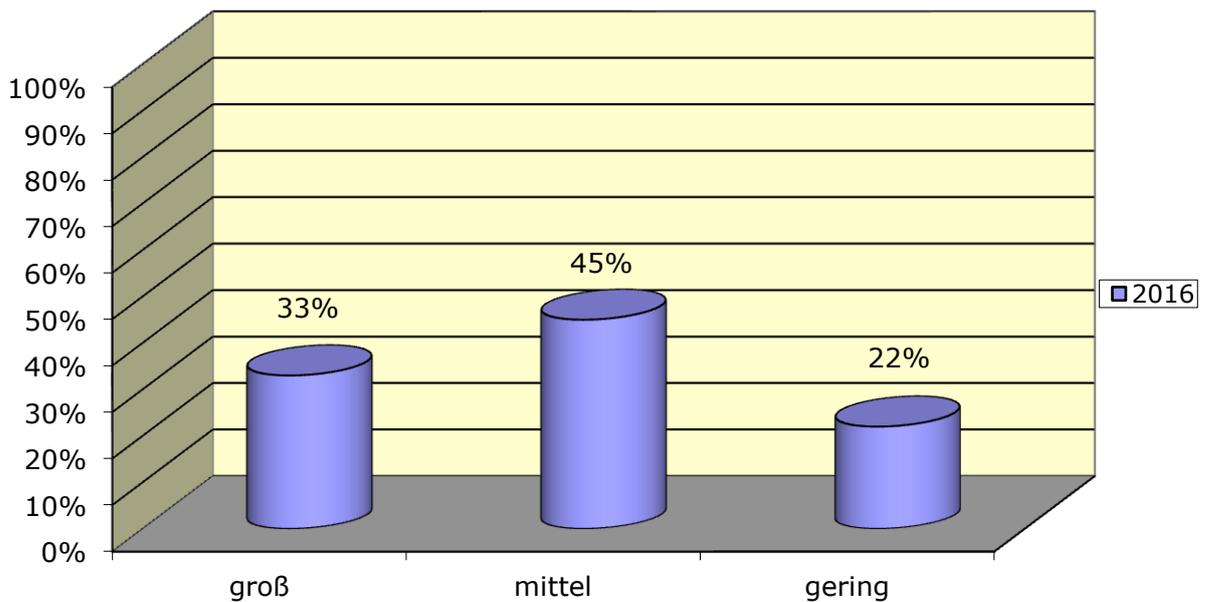
Doch lässt sich insgesamt feststellen, dass die Entwicklung und Begleitung der Weiterbildung einer Branche durch entsprechende Maßnahmen und Angebote immer noch zentrale Aufgabenfelder des Verbandswesens sind. Verbände sehen sich hier als Unterstützer des lebenslangen Lernens.

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

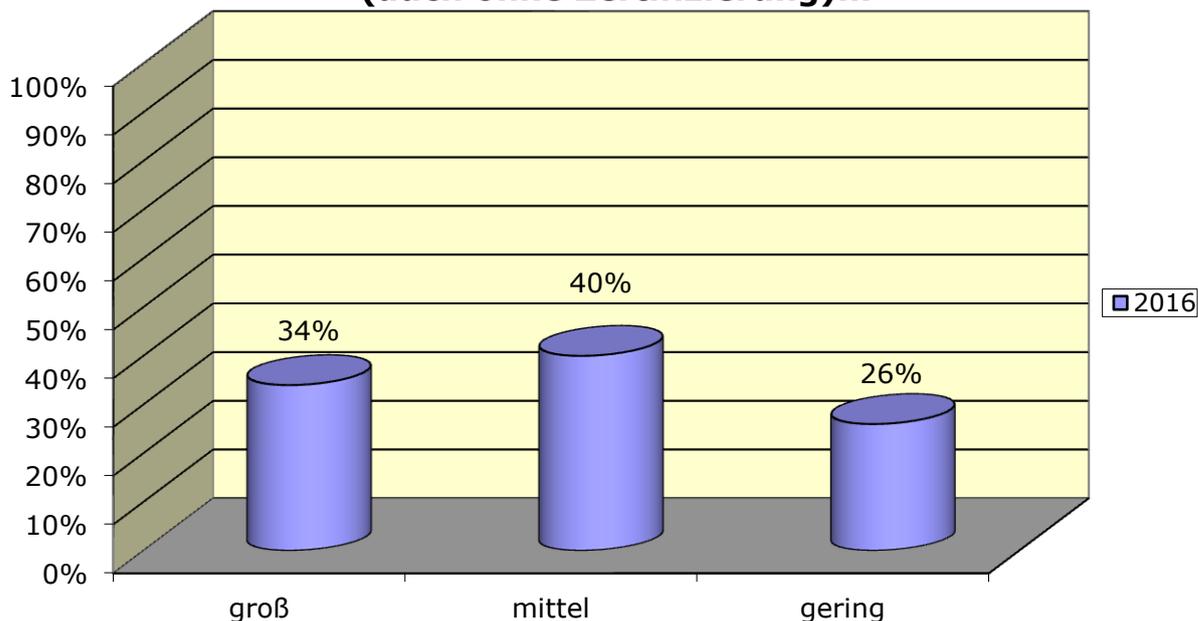
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)...



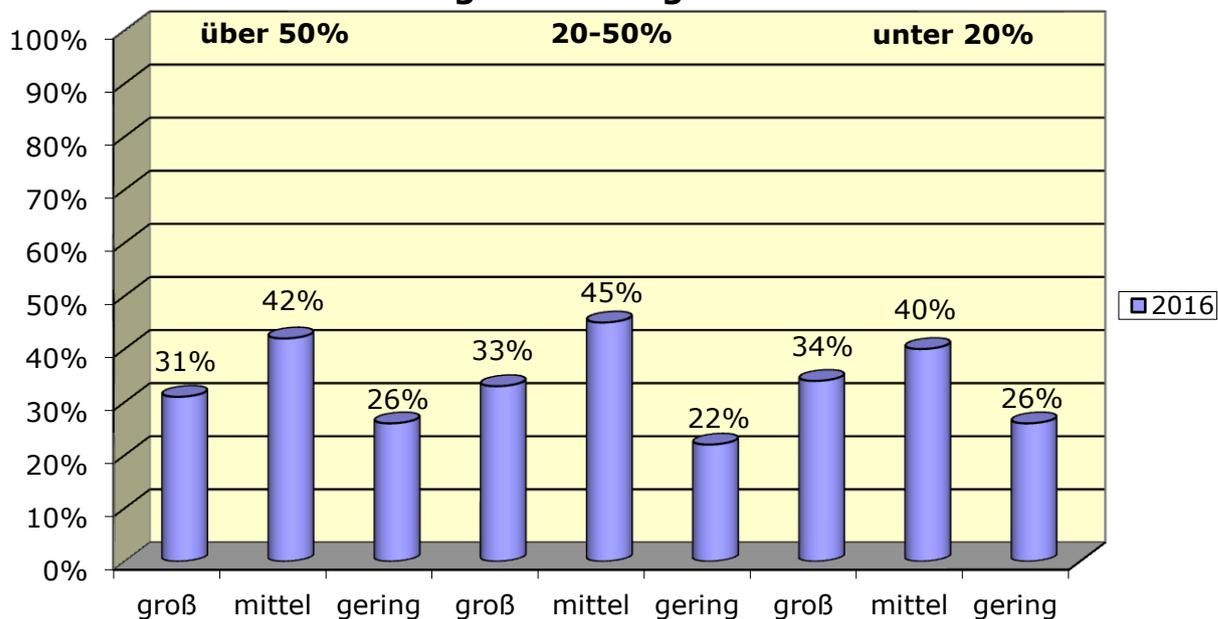
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)...



Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung) bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...



Auch bei dieser Frage zeigen sich kaum Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen.

Ca. ein Drittel (31% - 33% - 34%) der teilnehmenden Verbände bewerteten die Bedeutung des Qualitätsmanagements als „groß“, 42% - 45% - 40% bewerteten sie als „mittel“ und rund ein Viertel (26% - 22% - 26%) sahen hier eine „geringe“ Bedeutung.

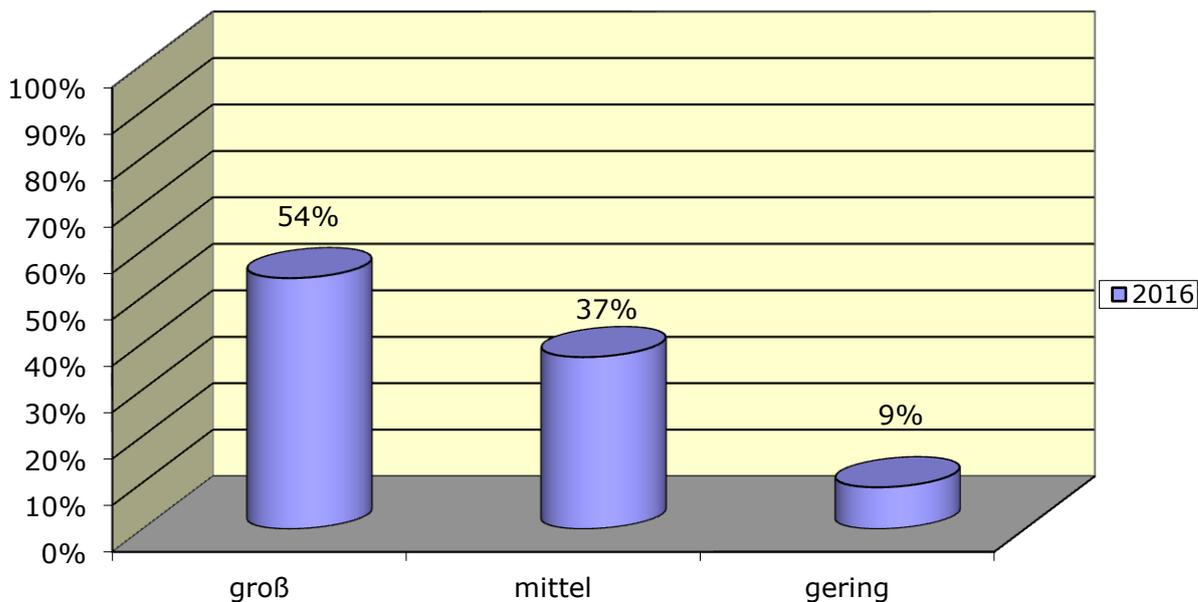
Die deutschen Verbände setzen sich durchaus auch weiterhin mit ständiger Verbesserung, Effektivierung und Effizienzsteigerung auseinander, denn für rund drei Viertel ist das Thema nach wie vor aktuell.

Nachdem sich die Verbände im vergangenen Jahr verstärkt für die Bedeutung des Qualitätsmanagements ausgesprochen hatten, scheint es in diesem Jahr einen leichten Abfall zu geben.

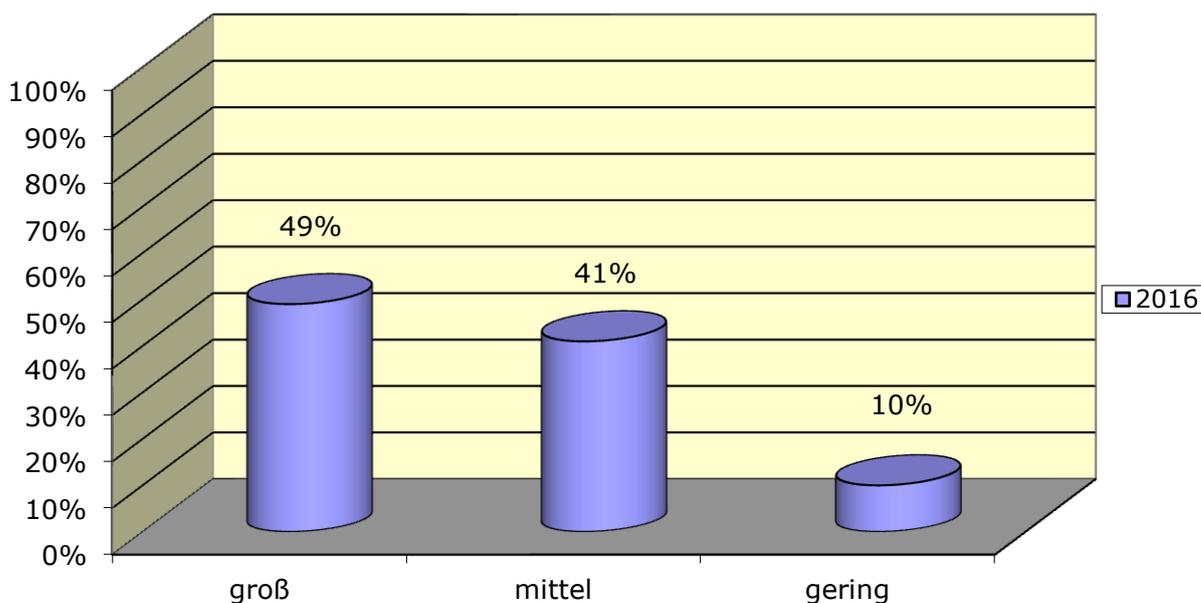
Manche Verbände scheinen bereits einem fortgeschrittenen Punkt angekommen zu sein, sodass das Thema nicht mehr von zentraler Bedeutung für sie ist. Anderer Verbände, besonders kleinere, mögen für sich erkannt haben, dass Qualitätsmanagement oft zu überdimensioniert für sie ist, oder können schlichtweg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

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

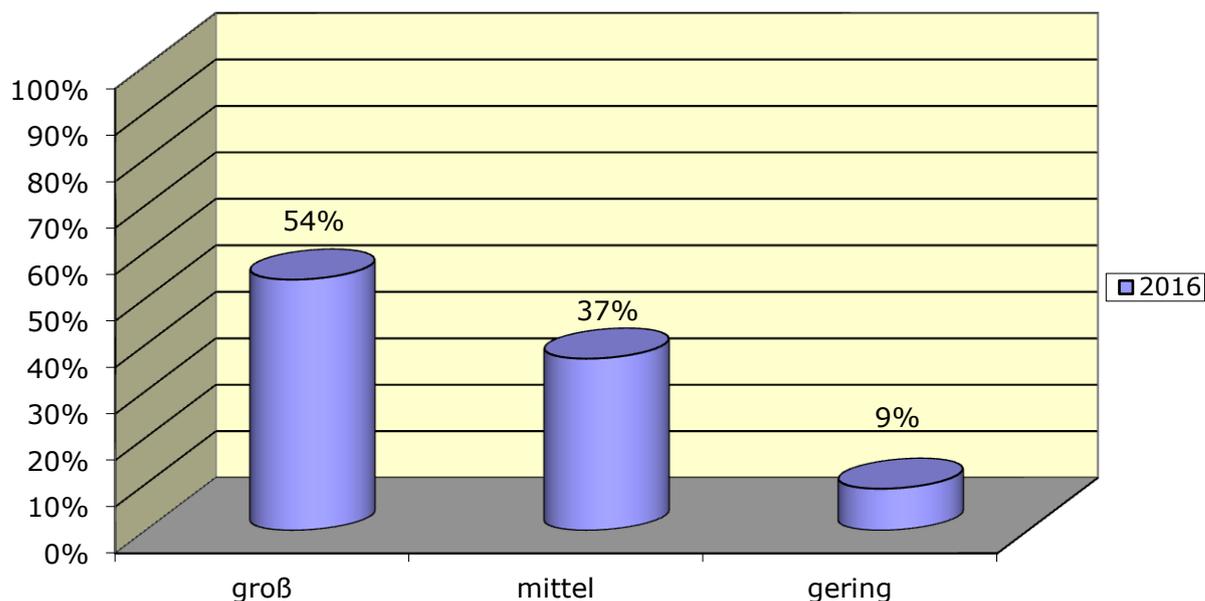
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops"...



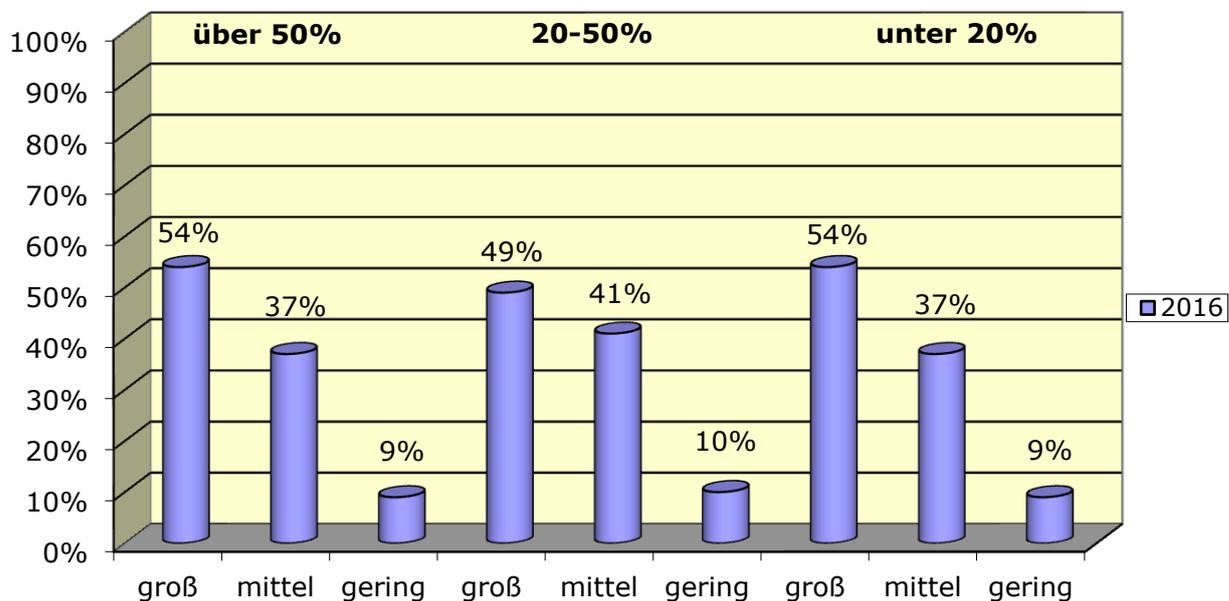
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops"...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops"...



Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops" bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...



Vergleicht man die Werte aller Verbandsgruppen, so stellt sich heraus, dass es kaum beachtenswerte Unterschiede zwischen den unterschiedlich stark organisierten Verbänden gibt.

Bei allen erreicht die „große“ Bedeutung einer langfristigen, strategischen Planung den höchsten Wert mit 54% - 49% - 54%, d.h. für rund die Hälfte aller Verbände ist dies ein Instrument von zentraler Bedeutung für das Verbandsmanagement. Immerhin noch für gut ein Drittel, 37% - 41% - 37% hat sie „mittlere“ Bedeutung. Die „geringe“ Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung ist bei allen Verbänden mit 9% - 10% - 9% quasi identisch.

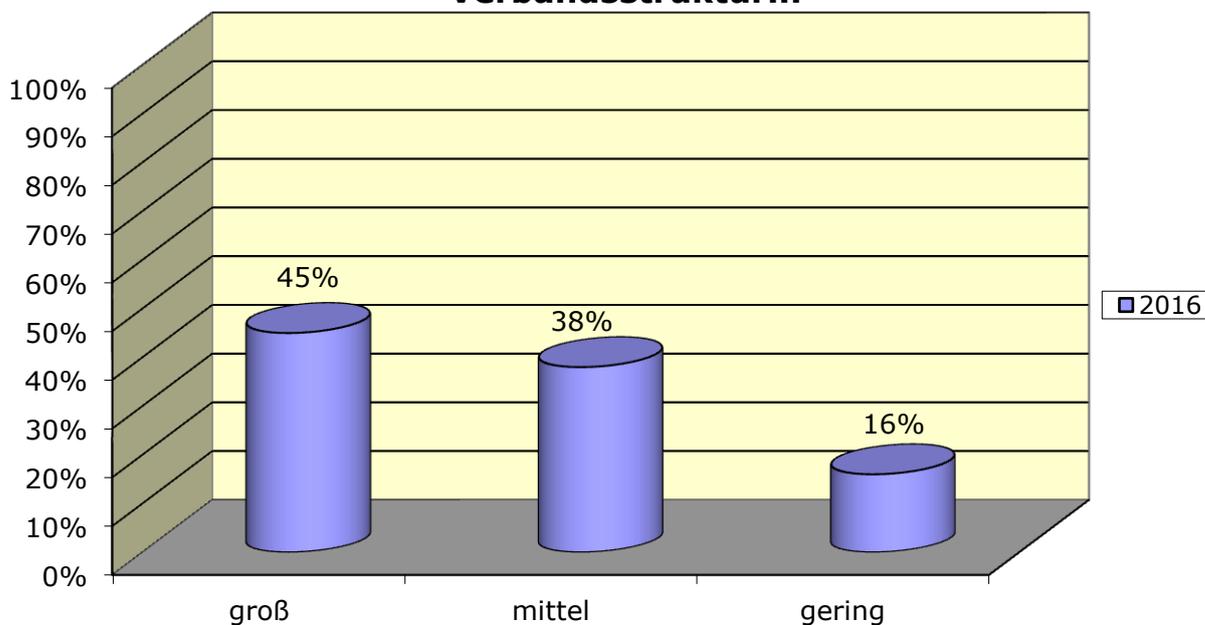
Somit scheint das Interesse an dem Thema unabhängig von der Größe zu sein.

Es bleibt festzustellen, dass der Bedarf an langfristiger Planung insgesamt stark gegeben ist. Die Verbände bleiben hier aktiv und machen mit einer kontinuierlichen Bearbeitung des Themas scheinbar gute Erfahrungen.

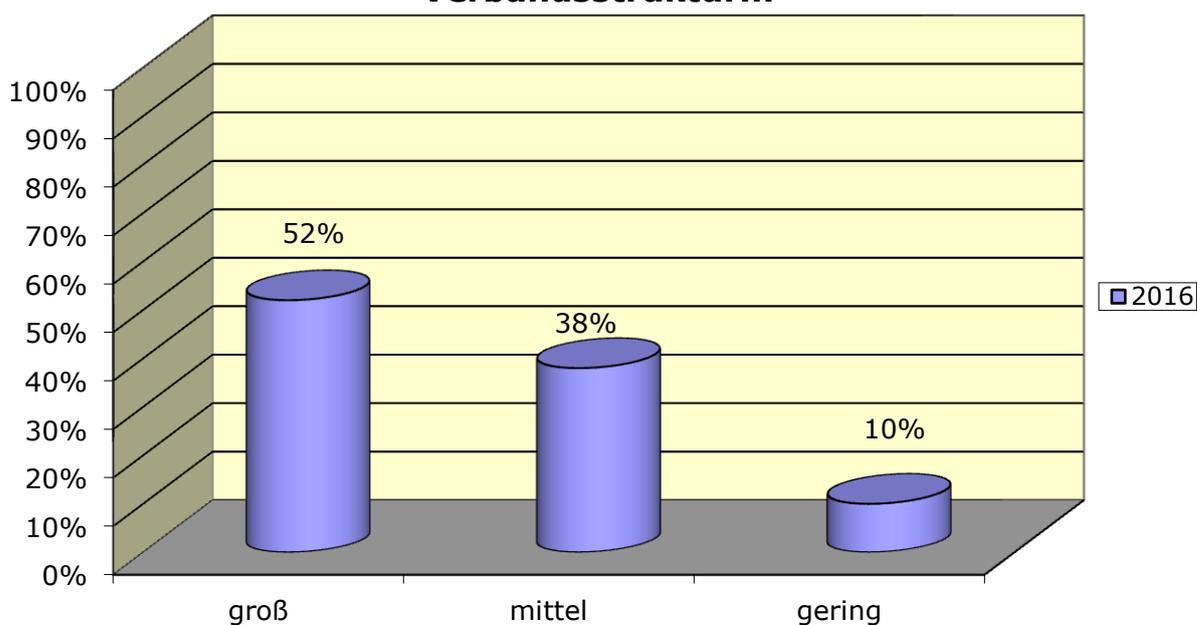
Nach wie vor gilt: Von Stillstand kann bei deutschen Verbänden nicht die Rede sein. Die Verbände stellen sich künftig den Herausforderungen der Zukunft und begegnen diesen mit geplantem, strategischem Handeln. Die langfristige, strategische Planung gilt dafür weiterhin als ein wichtiges Instrument.

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

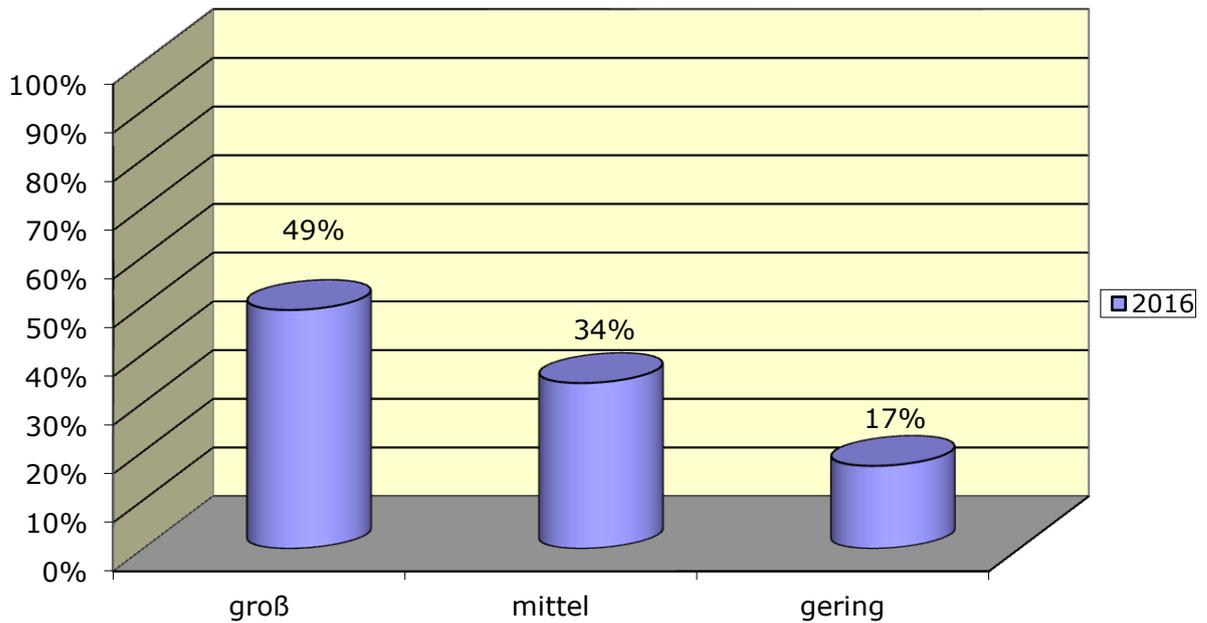
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



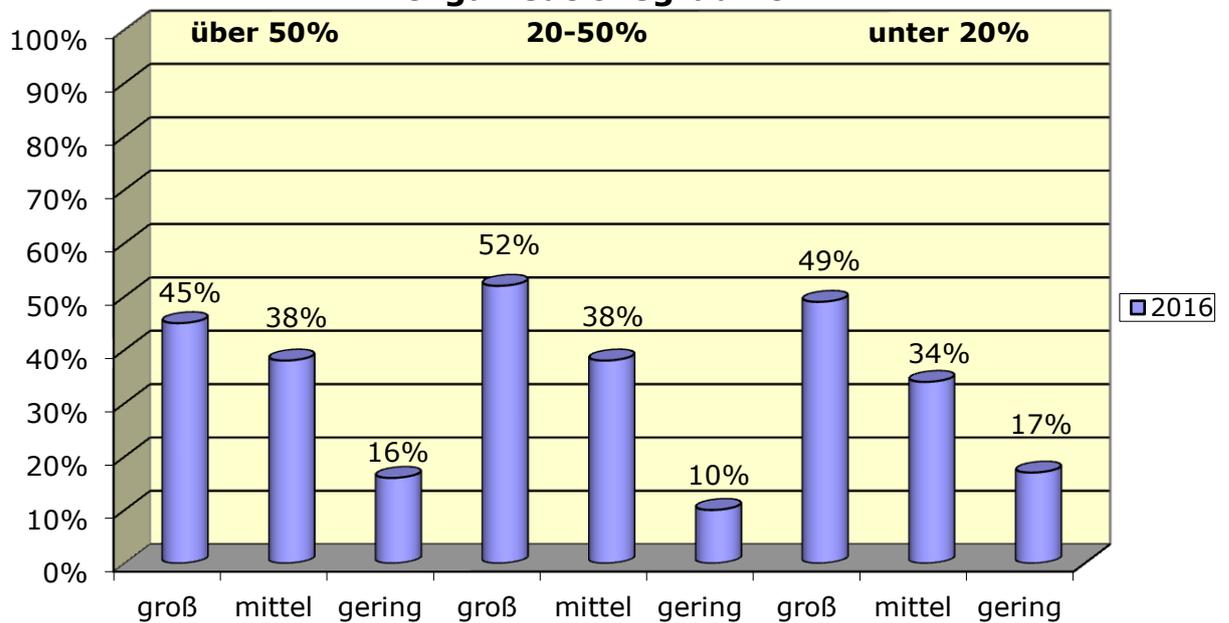
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...



Auch bei diesem Vergleich zeigen sich die Werte bei allen Verbänden ähnlich.

Bei 45% - 52% - 49% ist die Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung „groß“, bei 38% - 38% - 34% ist sie „mittel“ und bei 16% - 10% - 17% ist sie „gering“. Etwas größeres Interesse besteht also bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „20-50%“. Jedoch nicht in einem Maße, dass sich hieraus Rückschlüsse ziehen ließen.

Die Einschätzungen zu dieser Frage hängen sicherlich zu einem großen Teil davon ab, ob, und in wie weit bereits Restrukturierungen in der Vergangenheit vorgenommen wurden oder wie stark der finanzielle Druck ist.

Vergleicht man die Werte mit denen aus 2015, so ähneln sich diese stark. Lediglich bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50% gab es einen signifikanten (-20%) Rückgang der „großen“ Bedeutung, verbunden mit einer Verschiebung hin zu einer „mittleren“ Bedeutung.

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

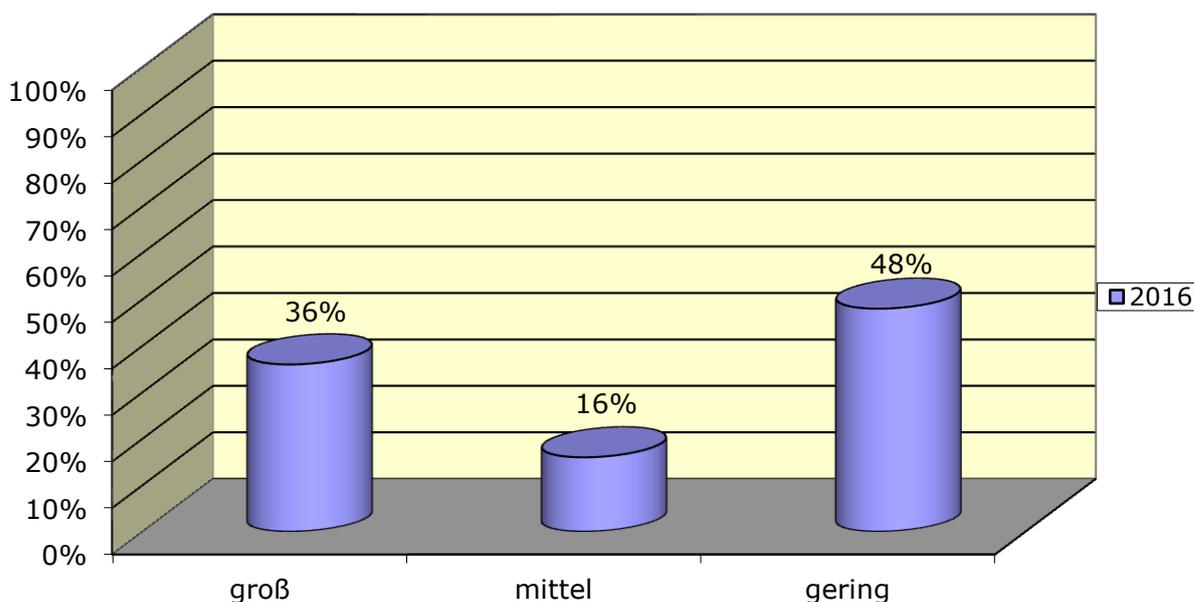
Es bleibt abzuwarten, inwieweit diesem Druck nachgekommen wird und diese Werte in den nächsten Jahren dann wieder sinken. Bisher scheint dies noch nicht der Fall gewesen zu sein.

Auffällig ist eine Ähnlichkeit der Werte bei dieser Frage und der vorherigen Frage nach der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, dies legt den Schluss nahe, dass die Verbände den Bedarf zur organisatorischen Straffung im Rahmen ihrer strategischen Planung erkannt haben und/oder sie insgesamt einen Bedarf zur Optimierung des Verbandes als gegeben sehen.

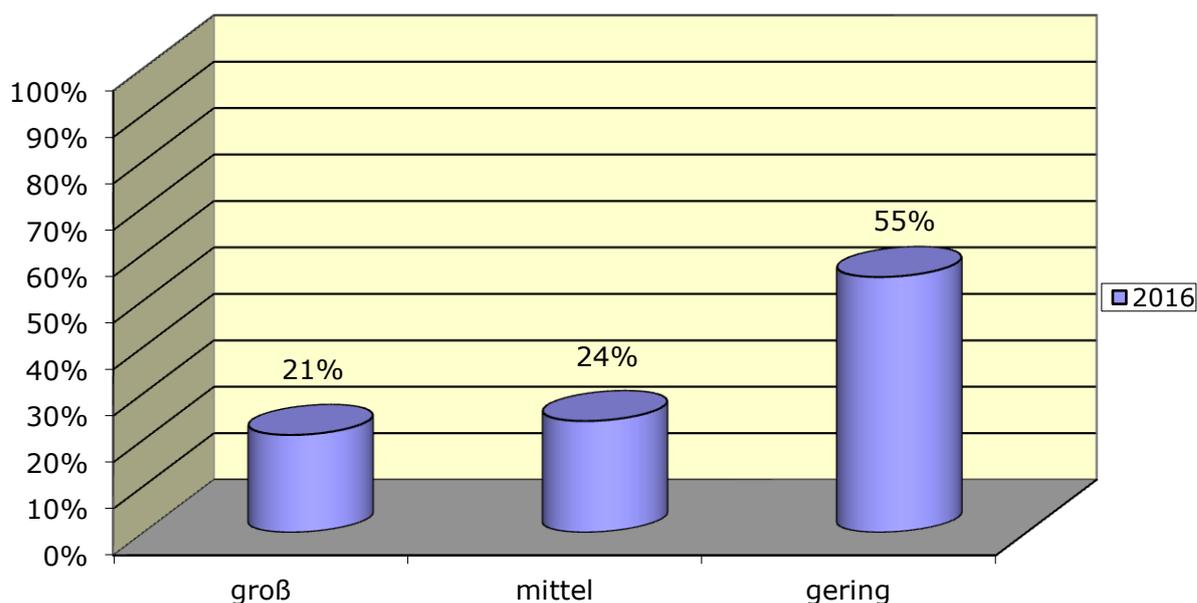
V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen

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

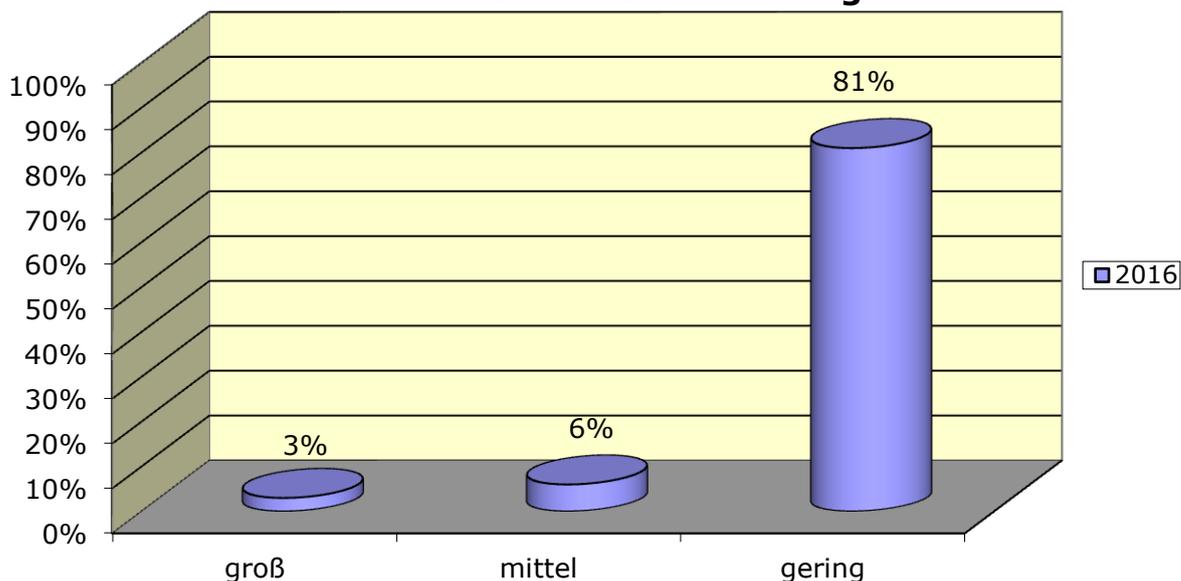
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...



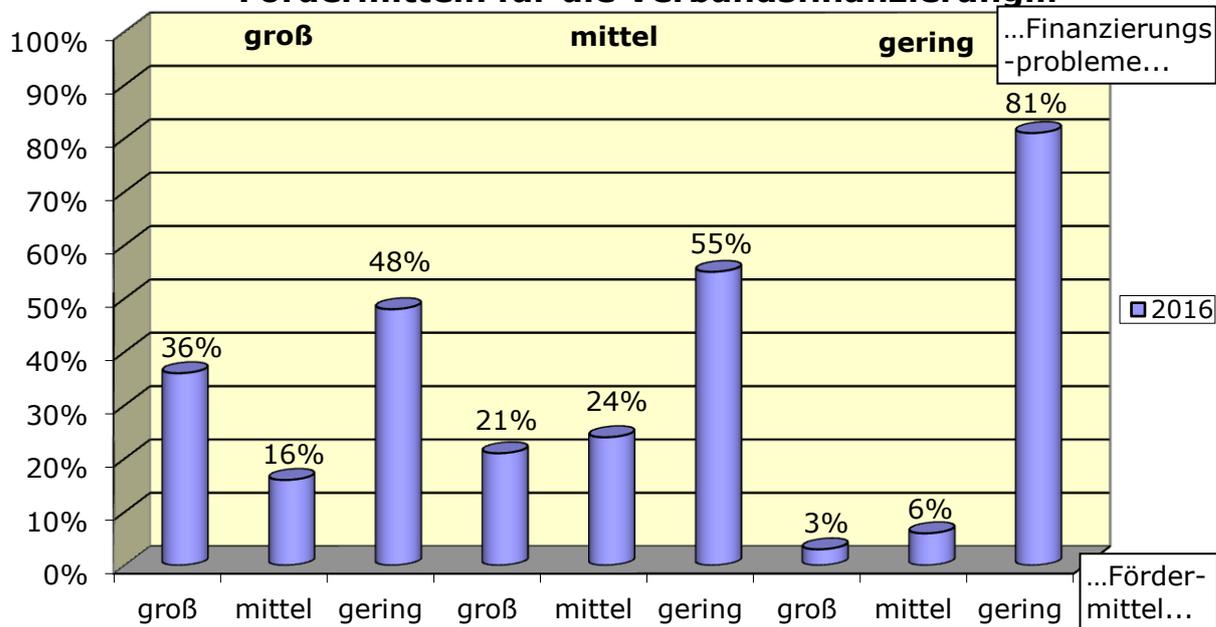
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...



Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung...sind, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...



Diese Zahlen zeigen wie bereits im vergangenen Jahr in zu erwartendem Maße Zusammenhänge auf.

Es ist so, dass je stärker die Verbände ihre finanziellen Probleme einschätzen, desto größer ist die Bedeutung von Fördermitteln.

Trotzdem spielen Fördermittel insgesamt nur eine mittelmäßige Rolle. So geben immerhin 48% - 55% - 81% an, dass diese nur eine „geringe“ Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung haben.

Am stärksten setzen Verbände mit „großen“ Finanzproblemen auf Fördermittel. Bei ihnen haben für 36% Fördermittel eine „große“ und für 16% eine „mittlere“ Bedeutung. Somit ist diese Gruppe, diejenige, die Fördermittel insgesamt am stärksten als Finanzquelle nutzt. Obwohl diese Gruppe die „größten“ Finanzprobleme hat, setzt sie nicht in besonders großem Maße auf dieses Finanzierungsmittel.

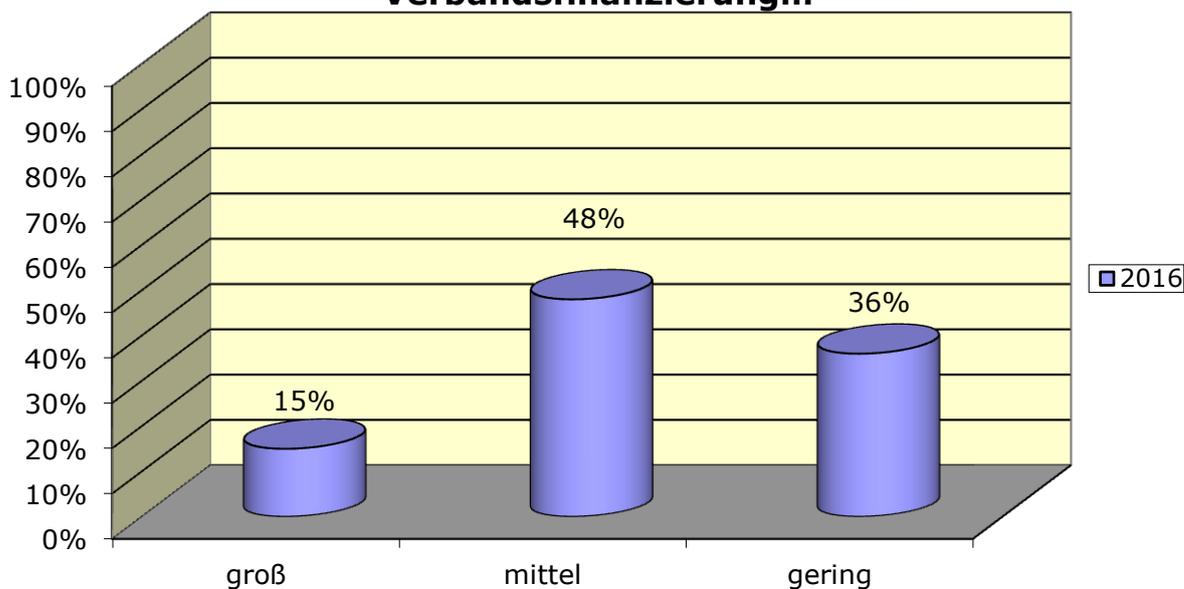
Gefolgt von Verbänden mit „mittleren“ Finanzproblemen, die mit 21% den Fördermitteln eine „große“ und mit 14% eine „mittlere“ Bedeutung zumessen.

Am deutlichsten ist hierzu allerdings die Position der Verbände, die nur „geringe“ Finanzprobleme haben. In dieser Gruppe geben nur 3% den Fördermitteln eine „große“ Bedeutung und 6% eine „mittlere“ und für 81% spielen sie nur eine „geringe“ Rolle. Damit werden Fördermittel faktisch gar nicht genutzt.

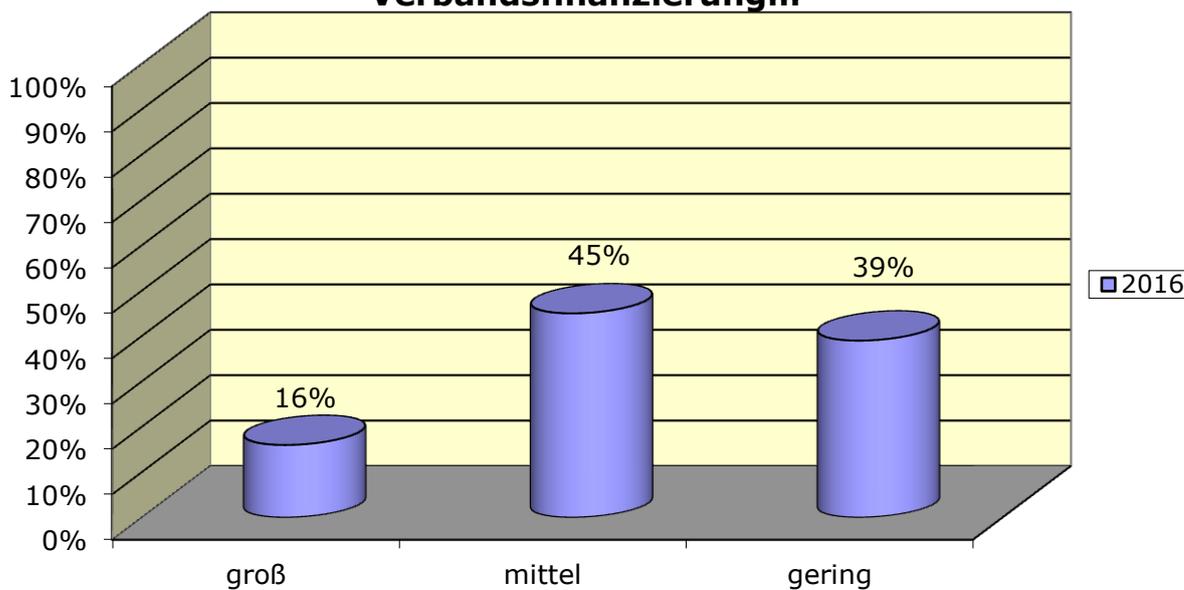
Es bleibt festzustellen: abhängig von der Intensität der Finanzprobleme werden Fördermittel nicht in besonderem Maße als adäquates Mittel zur Beseitigung der finanziellen Probleme angesehen.

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

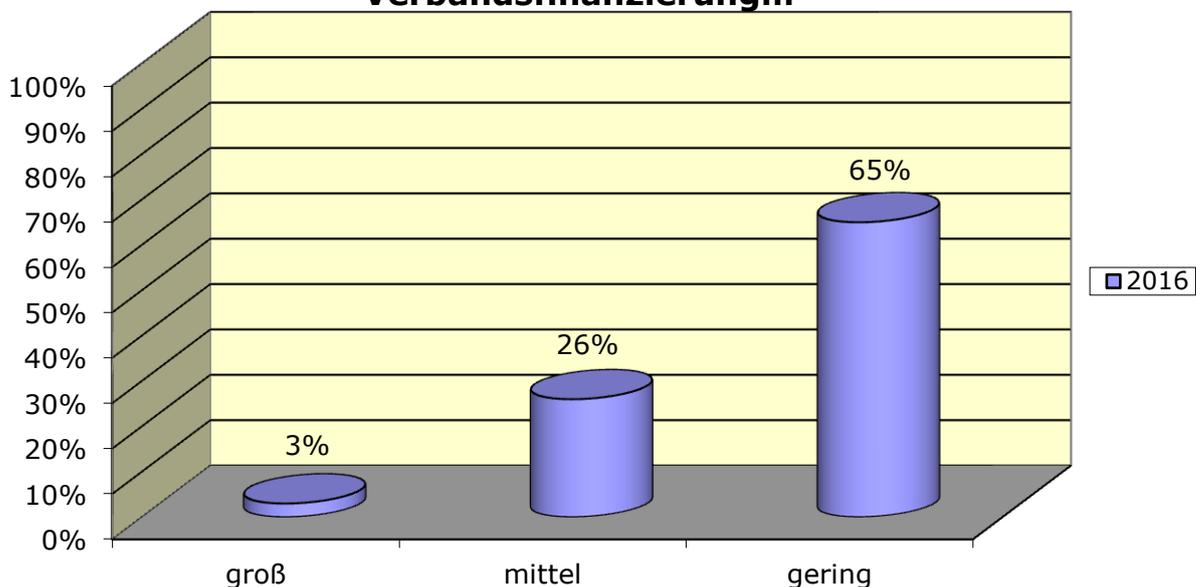
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...



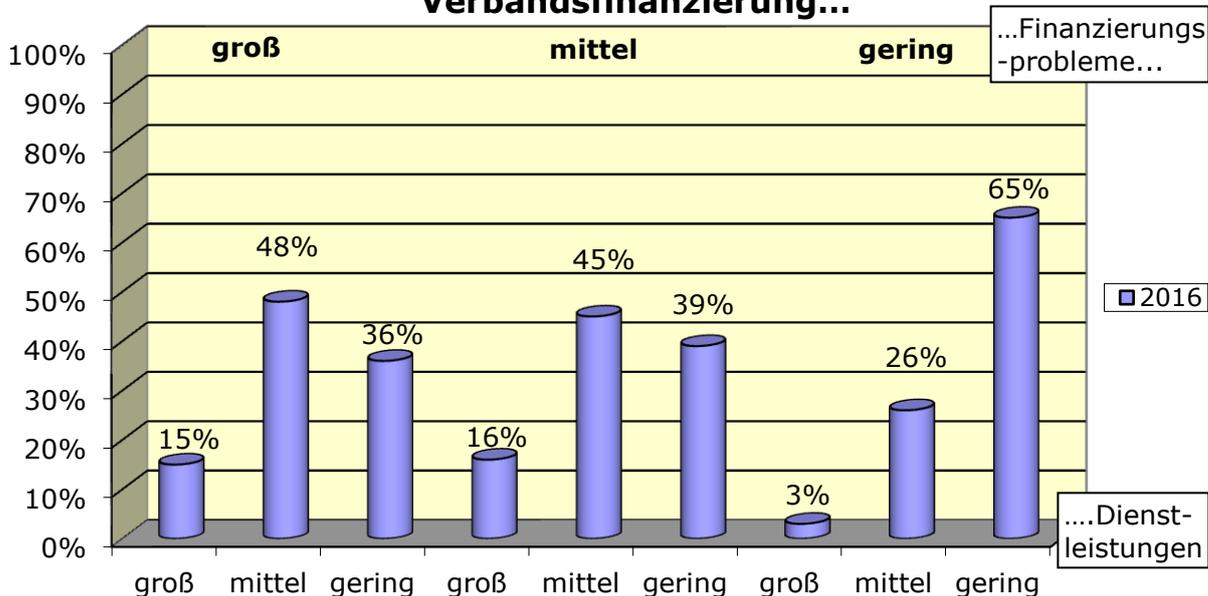
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...



Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung...sind, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...



Die Annahme, dass ein hoher Finanzdruck auch zu einem höheren Einsatz von Dienstleistungen gegen Entgelt führt, wird durch die Zahlen bestätigt.

Es ist hier festzustellen, dass sowohl bei Verbänden mit „großen“ und „mittleren“ finanziellen Problemen die Intensität der Nutzung von Dienstleistungen gegen Entgelt ähnlich ist. Knapp zwei Drittel messen den Dienstleistungen eine „große“ (15% - 16%) und „mittlere“ (48% - 45%) Bedeutung bei und nur für gut ein Drittel (36% - 39%) sind sie von „geringer“ Bedeutung.

Bei Verbänden mit „geringen“ Finanzproblemen ist das Verhältnis umgekehrt. Hier messen zwei Drittel der Verbände den Dienstleistungen lediglich eine „geringe“ Bedeutung bei und nur ein Drittel sehen für sie eine „große“ (3%) bzw. „mittlere“ (26%) Bedeutung, was gegenüber dem Vorjahr einen deutlichen Rückgang der Bedeutung darstellt. Ansonsten haben sich die Werte zum Vorjahr nicht bedeutend verändert.

Daraus kann man folgern, dass man durchaus versucht, die Finanzprobleme mit diesem Finanzierungsinstrument zu beheben.

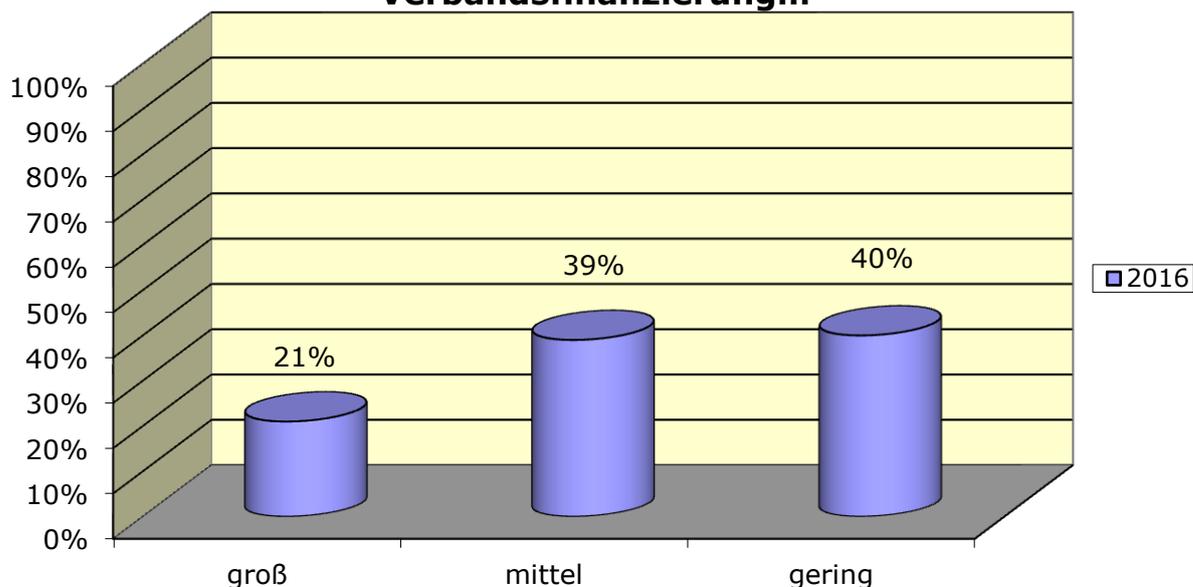
Insgesamt haben Dienstleistungen gegen Entgelt eher eine „mittlere“ als eine „große“ Bedeutung für die Verbandsfinanzierung.

Auch wenn ihre Bedeutung zugenommen hat, haben sich Dienstleistungen gegen Entgelt haben nicht als ein Hauptinstrument der Verbandsfinanzierung etablieren können. Die Verbände scheinen sich nach wie vor auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren.

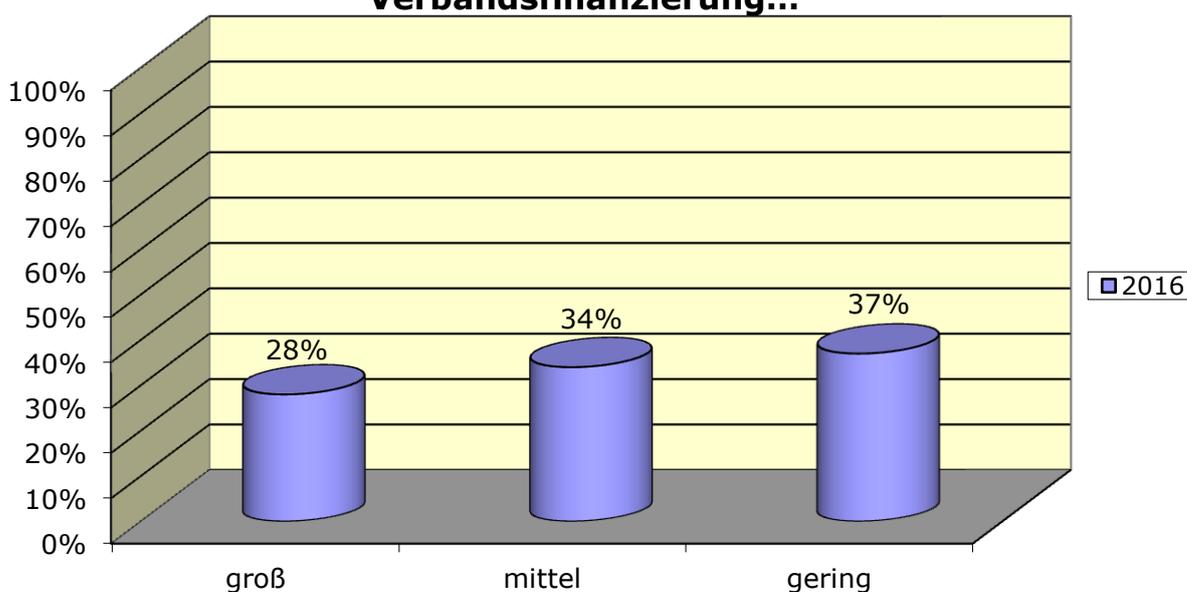
Die Frage ist, ob der Konkurrenzdruck vom „freien Markt“ zu stark ist oder man sich scheut, als Verband intensiver einer wirtschaftlichen Betätigung nachzugehen. Teilweise ist die personelle Situation in den Verbänden allerdings auch derart angespannt, dass eine Ausweitung des Dienstleistungsangebotes aus Kapazitätsgründen nicht mehr möglich ist und man sich lieber auf das Kerngeschäft, die Interessenvertretung konzentriert. Hinzu kommt, dass Mitglieder Dienstleistungen häufig nicht abrufen, weil sie nicht ausreichend über das Angebot informiert sind oder sich aus verschiedensten Gründen lieber an andere Anbieter wenden. Ein häufig auftretendes Problem ist außerdem, dass Mitglieder nicht bereit sind, zusätzlich zum ohnehin gezahlten Mitgliedsbeitrag noch für Dienstleistungen zu bezahlen. Es wird erwartet, dass alle Angebote des Verbandes damit abgedeckt sind. Dies Problem tritt bei externen Anbietern von Dienstleistungen nicht auf, da man dort ja keinen Mitgliedsbeitrag bezahlt, sondern eben „nur“ für die jeweilige, in Anspruch genommene Leistung. Deshalb kommt der Kommunikation innerhalb des Verbandes und dem Marketing für das Dienstleistungsangebot eine große Bedeutung zu.

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

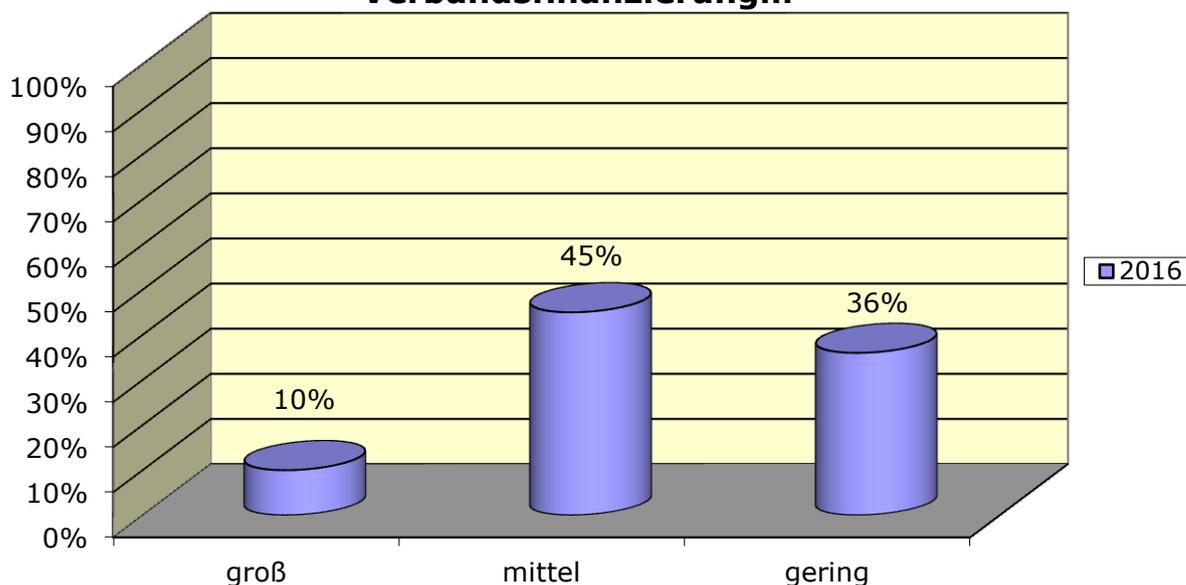
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...



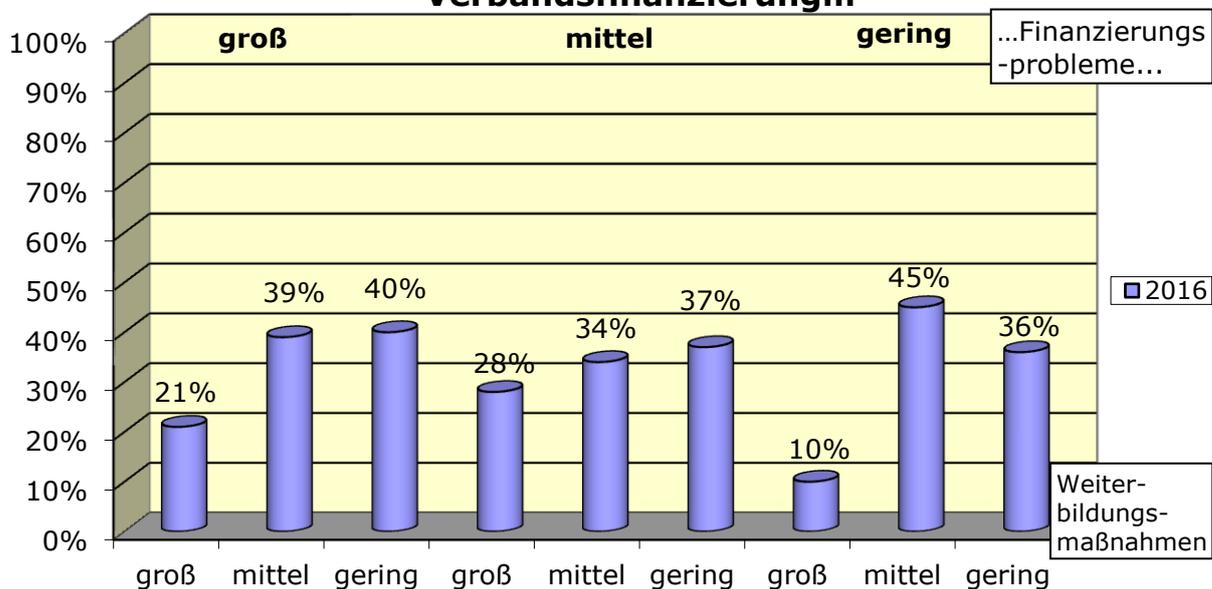
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...



Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung...sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...



In dieser Frage ähneln sich die Werte bei Verbänden mit „großen“ und „mittleren“ Finanzproblemen. Bei ihnen haben Weiterbildungsmaßnahmen mit 21% bzw. 28% eine „große“ Bedeutung, 28% bzw. 39% eine „mittlere“ und 40% bzw. 37% eine „geringe“ Bedeutung. Vergleicht man die Werte mit denen des Vorjahres, zeigt sich, dass Weiterbildungsmaßnahmen bei Verbänden mit „großen“ Finanzproblemen klar an Relevanz verloren haben.

Etwas anders stellt sich die Situation bei Verbänden mit „geringen“ Finanzproblemen dar. Hier geben nur 10% der Verbände an, dass Weiterbildungsmaßnahmen nur eine „große“ Bedeutung für die Verbandsfinanzen haben, 45% sehen in ihnen eine „mittlere“ und 36% eine „geringe“ Bedeutung. Das stellt eine klare Zunahme der Bedeutung im Vergleich zum Vorjahr dar, als noch 52% lediglich eine „geringe“ Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen sahen.

Offenbar besteht ein Zusammenhang zwischen der Intensität der Finanzprobleme und der Nutzung von Weiterbildungsmaßnahmen als Einnahmequelle lediglich bei der Nuancierung in der Wichtigkeit und nicht generell.

Es wird also davon ausgegangen, dass deren Einsatz durchaus zur Verbesserung der finanziellen Situation des Verbandes beitragen kann, jedoch eher in mittelmäßigem Umfang.

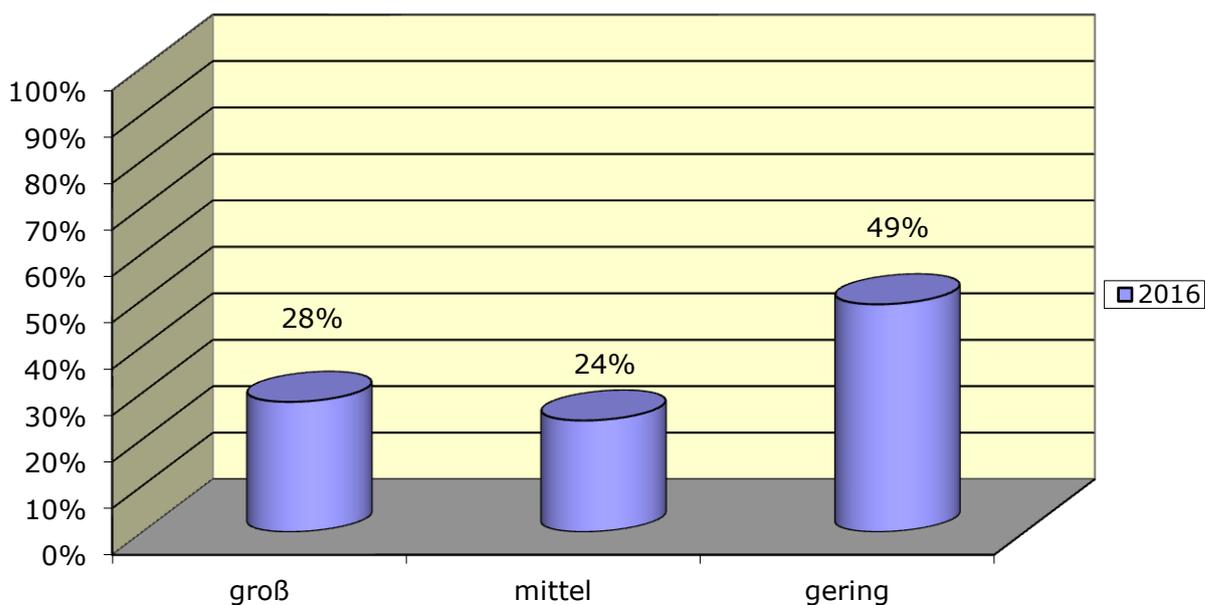
Auffällig ist, dass diese Zahlen mit den erzielten Werten bei der Frage nach der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände nicht korrespondieren. Diese wurde von 48% als „groß“, 35% als „mittel“ und 17% als „gering“ eingestuft.

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

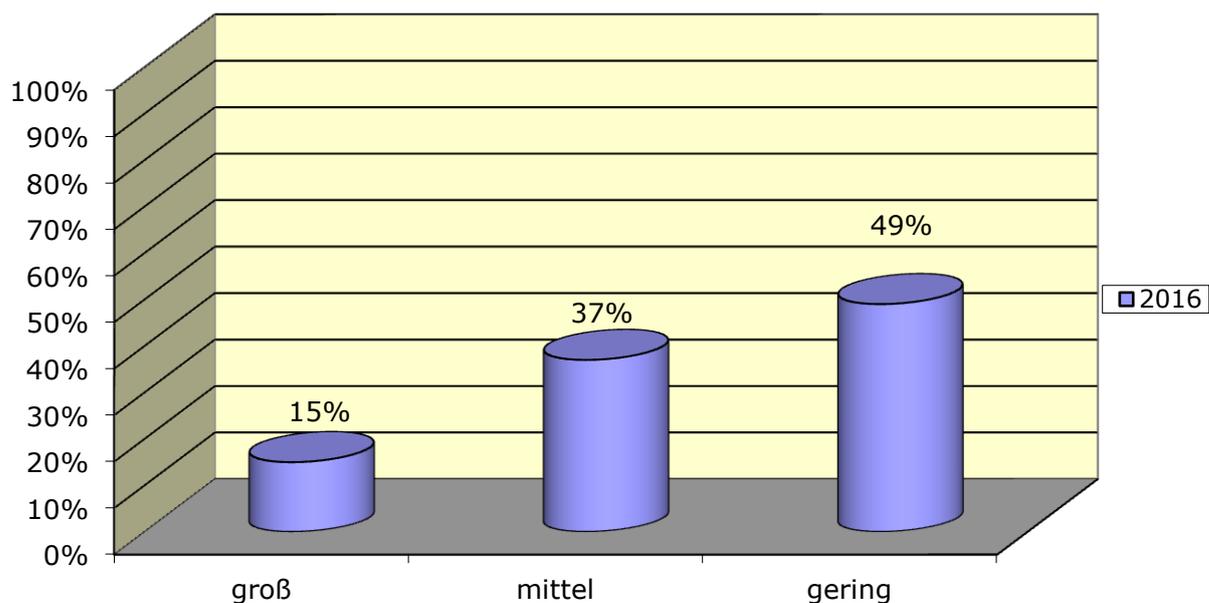
Insgesamt könnten Weiterbildungsmaßnahmen sicherlich noch stärker zur Verbandsfinanzierung herangezogen werden. Unbestritten besteht ein nicht unerheblicher Konkurrenzdruck vom freien Markt, jedoch können gerade die Verbände mit der größten Fachkompetenz in ihrer Branche punkten.

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

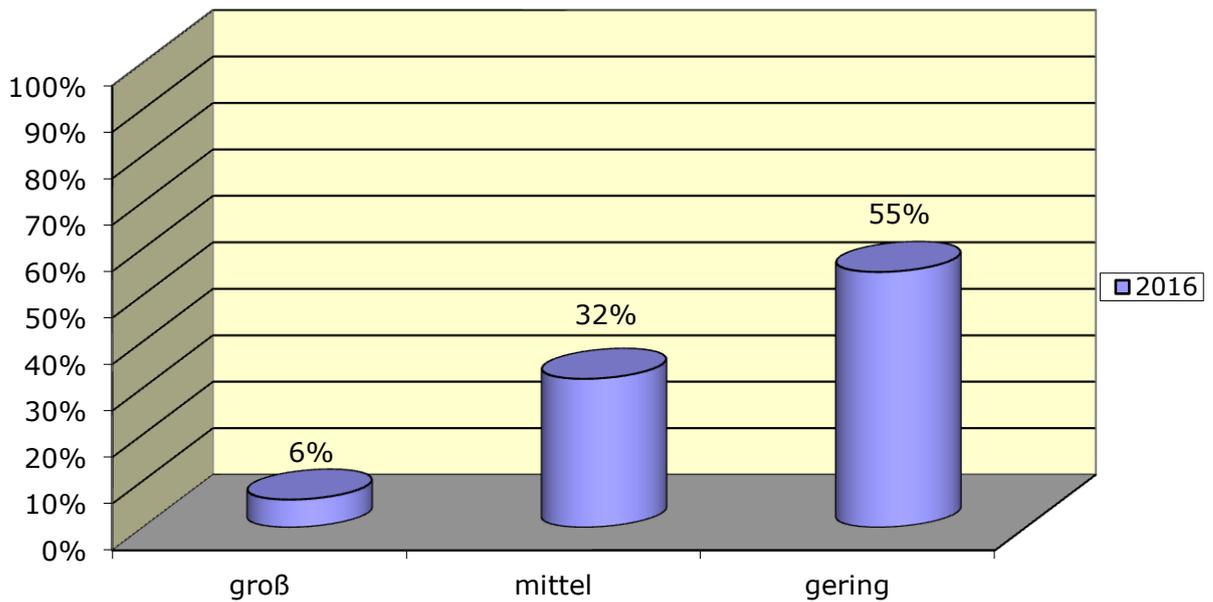
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



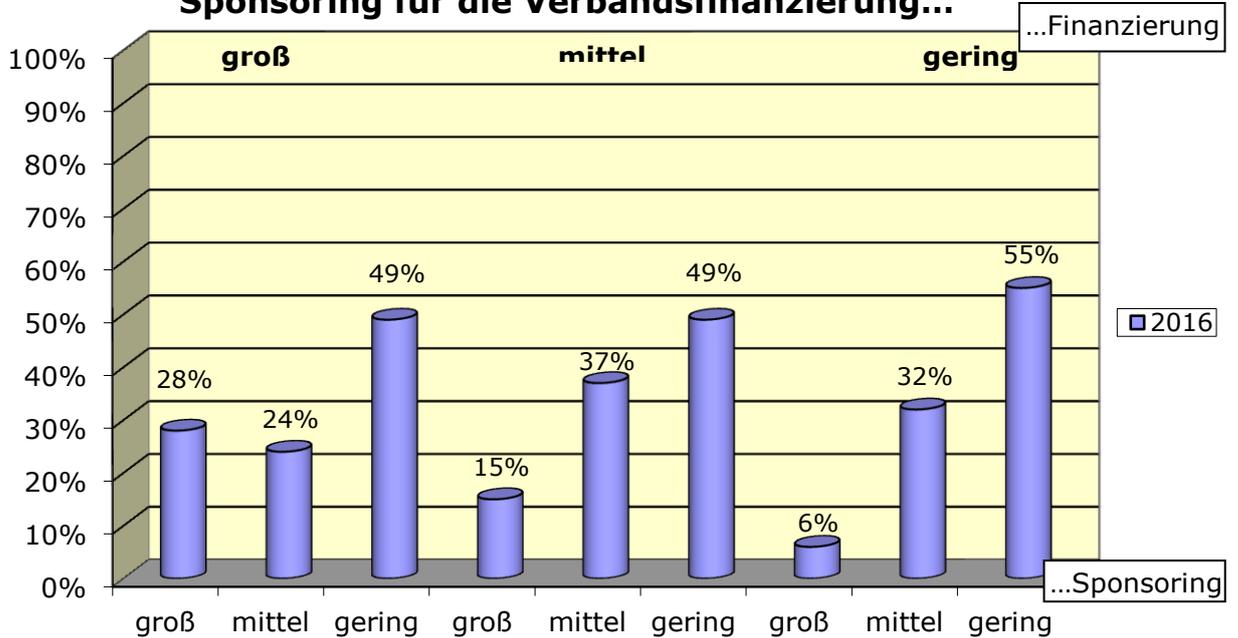
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung...sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



Insgesamt ist festzustellen, dass das Thema „Sponsoring“ in diesem Jahr noch einmal für die Verbände mit „geringen“ Finanzierungsproblemen interessanter geworden ist. Im Gegensatz dazu hat Sponsoring als Finanzierungsinstrumente bei Verbänden mit „großen“ und „mittleren“ Finanzproblemen mit -9% bzw. -10% an Bedeutung verloren hat.

Grundsätzlich wird an den Werten für die „geringe“ Bedeutung von Sponsoring (49% - 49% - 55%) sichtbar, dass für die Hälfte aller Verbände Sponsoring keine oder so gut wie keine Rolle spielt.

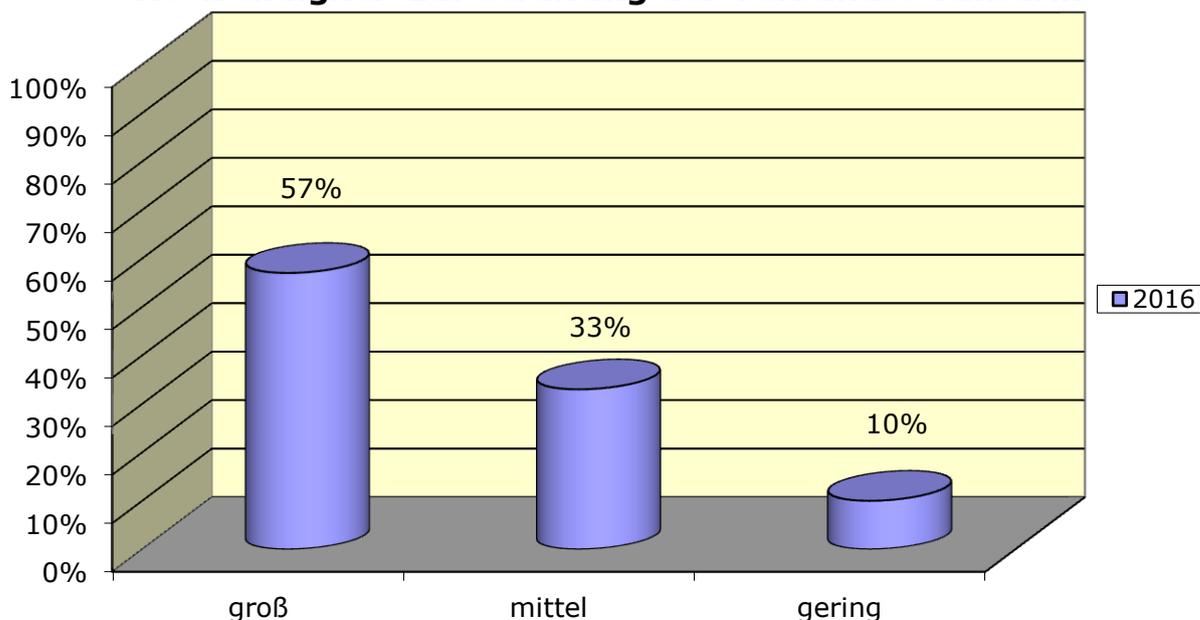
Unterschiede zeigen sich nur bei der Gewichtung zwischen einer „großen“ und „mittleren“ Bedeutung. Diese entspricht der Erwartung, dass je größer die Finanzprobleme der Verbände sind, desto größer ist auch die Bedeutung des Sponsorings. So messen Verbände mit „großen“ Problemen bei der Verbandsfinanzierung dem Sponsoring immerhin mit 28% eine „große“ Bedeutung bei, bei Verbänden mit „mittleren“ Finanzierungsproblemen sind dies nur noch 15% und mit 6% verschwindend niedrig fällt der Wert bei Verbänden mit „geringen“ finanziellen Problemen aus.

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

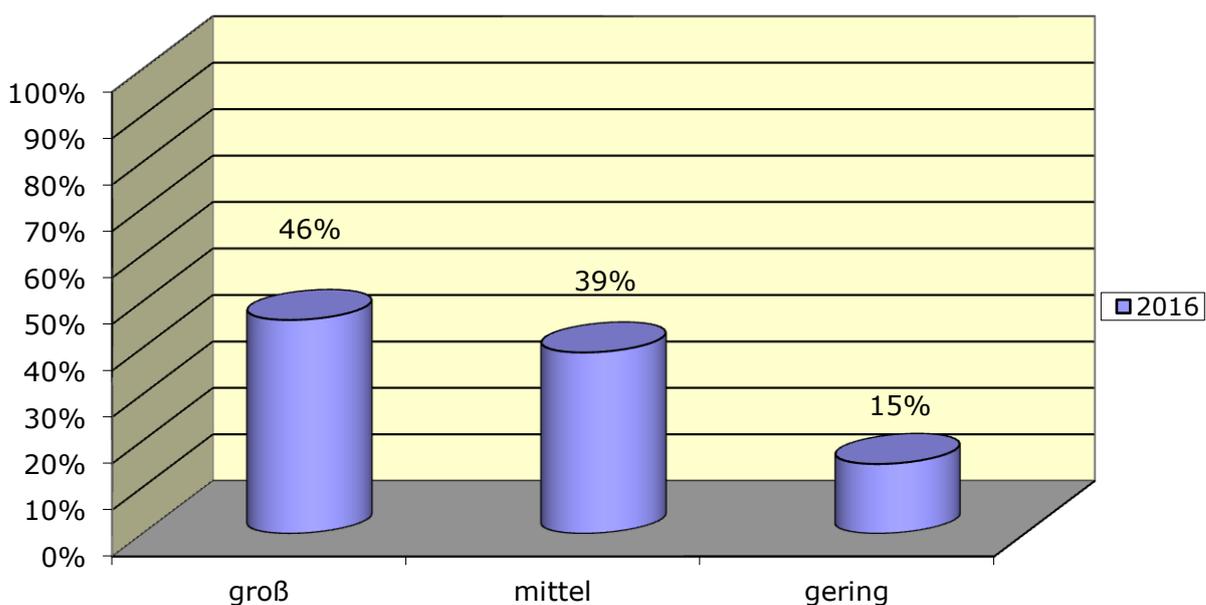
Trotzdem, alles in allem führt das Sponsoring ein Schattendasein in der deutschen Verbandslandschaft und hätte noch nutzbares Entwicklungspotenzial zu bieten.

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

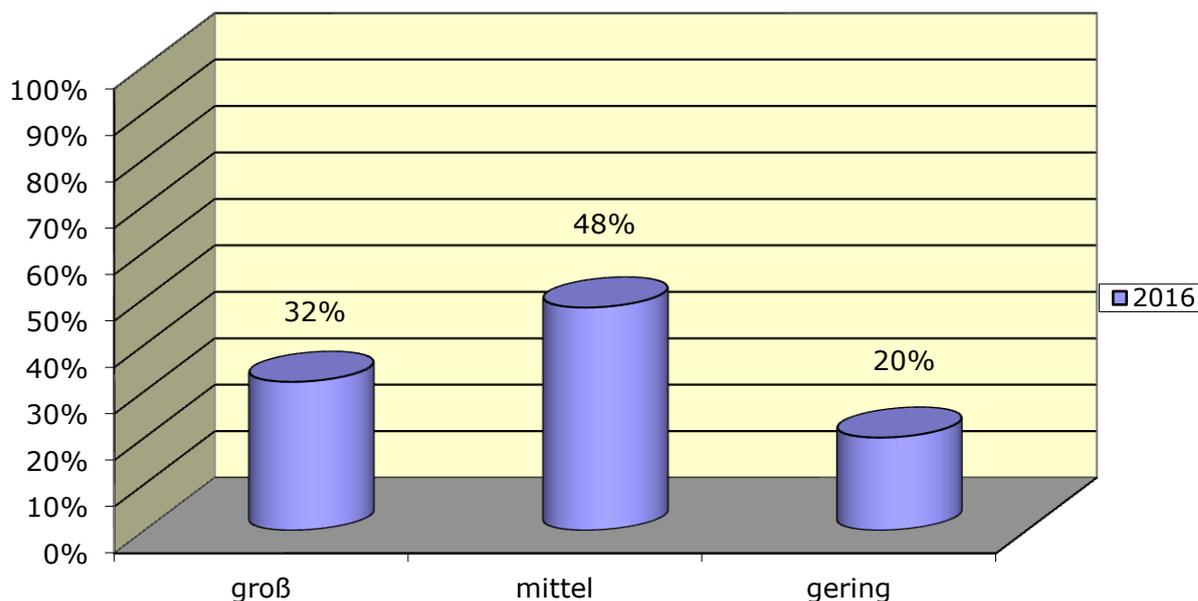
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



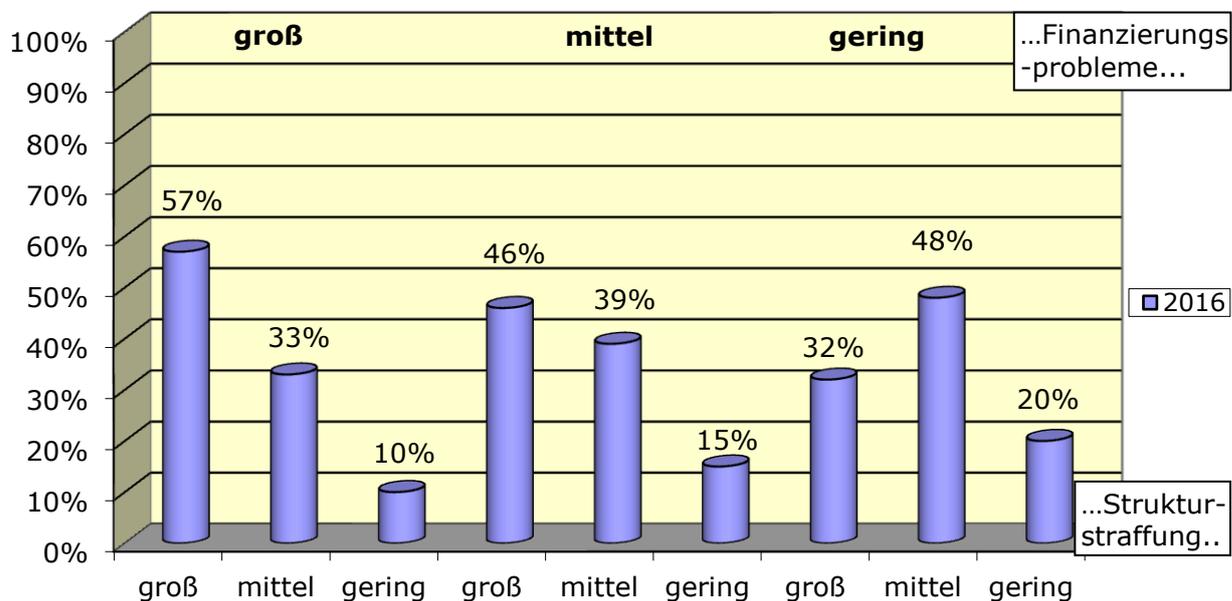
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Vergleich: bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung...sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Bei diesem Aspekt zeigen auf den ersten Blick sich Werte, die den Erwartungen entsprechen. Allerdings lohnt sich hier ein zweiter Blick.

Bei Verbänden mit „großen“ Finanzproblemen bewerten 57% die Notwendigkeit zur Strukturstraffung als „groß“ und 33% als „mittel“.

Verbänden mit „mittleren“ Finanzierungsproblemen sehen zu 46%, die eine „große“ bzw. zu 39% eine „mittlere“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstrukturen. Doch Verbände mit „geringen“ Finanzproblemen sehen zwar nur mit 32% einen „großen“ und nur 20% einen „geringen“ Bedarf. Unerwartet ist jedoch der mit 48% relativ hohe Wert bei einer „mittleren“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur.

Die Annahme, dass eine entspannte finanzielle Situation eines Verbandes einhergeht mit einer geringen Notwendigkeit der Straffung der Verbandsstruktur, lässt sich durch diese Zahlen also nicht stützen.

Insgesamt ist für die Mehrheit der befragten Verbände die Notwendigkeit zur Strukturstraffung immer noch ein Thema, wobei die Intensität dieser Notwendigkeit im Gegensatz zu den Vorjahren nun unabhängig von der finanziellen Situation des Verbandes ist. Die Werte eines „geringen“ Straffungbedarfes sind mit 10% - 15% - 20% überraschend niedrig.

Bei Verbänden mit „mittleren“ Finanzproblemen hat sich im Vergleich zum Vorjahr eine Umschichtung um 7% von einer „geringen“ hin zu einer „großen“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ergeben.

Ganz anders der Trend bei Verbänden mit „geringen“ Finanzierungsproblemen. Hier lies der Druck zur Straffung gegenüber dem Vorjahr um -20% nach.

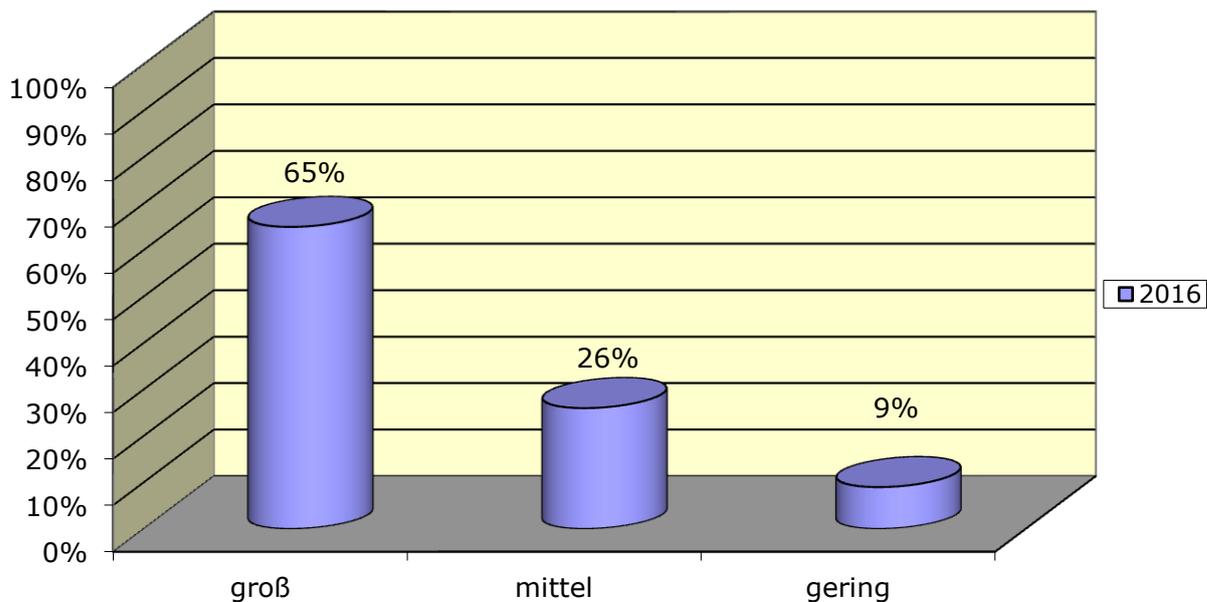
Für einige Verbände scheint nach durchgeführten Reorganisationen in den vergangenen Jahren nun eine erneute Straffung erforderlich zu werden. Bei anderen Verbänden hat die aus der Finanzsituation resultierende Notwendigkeit, dieses Thema anzugehen leicht nachgelassen.

Offensichtlich werden innerhalb der Verbände durchaus die Problempunkte identifiziert und auch angegangen.

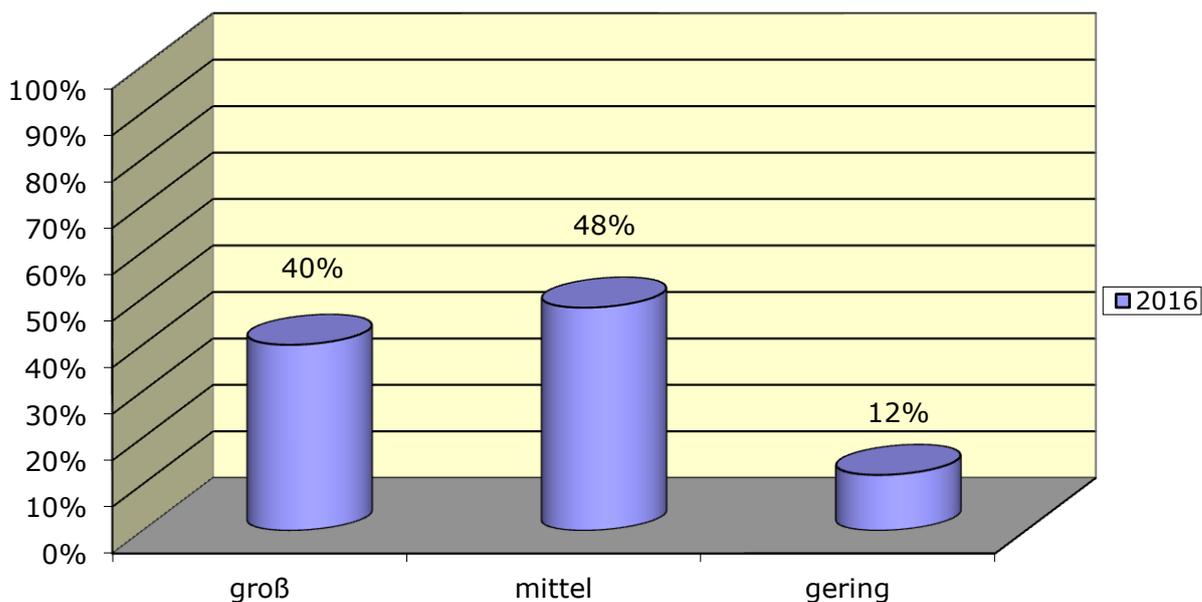
Es scheint aber so, als wenn sich auch Verbände, deren Finanzsituation zurzeit nicht stark angespannt ist, sich immer noch als Präventivmaßnahme mit einer weiteren Optimierung ihrer Verbandsstruktur beschäftigen, wenn auch nicht mehr so intensiv.

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

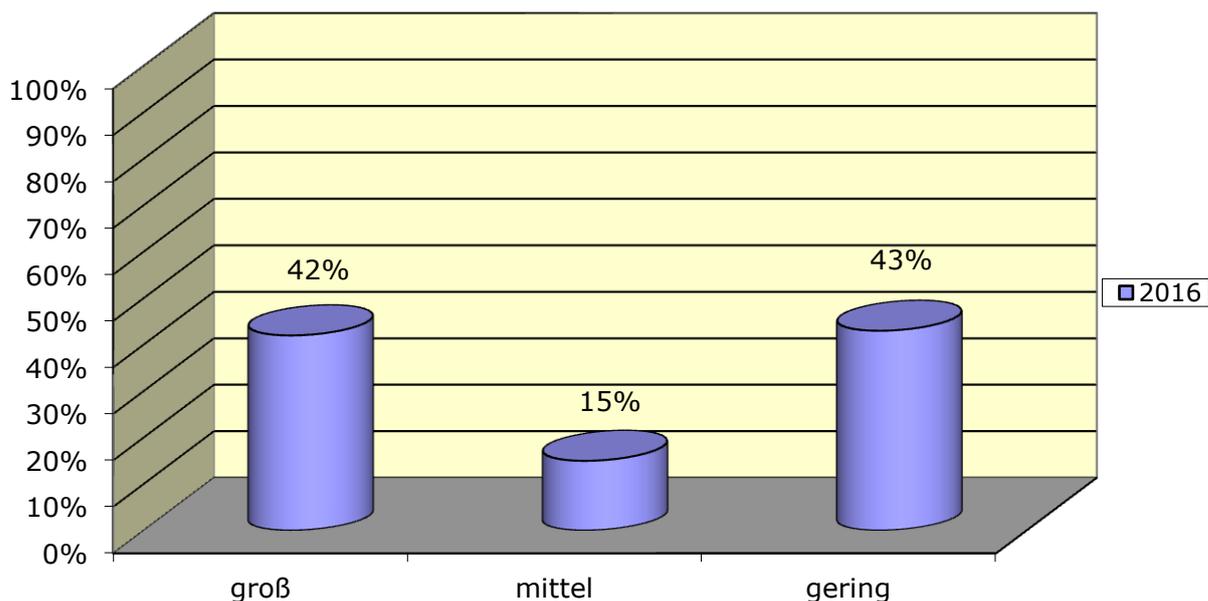
Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "groß" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



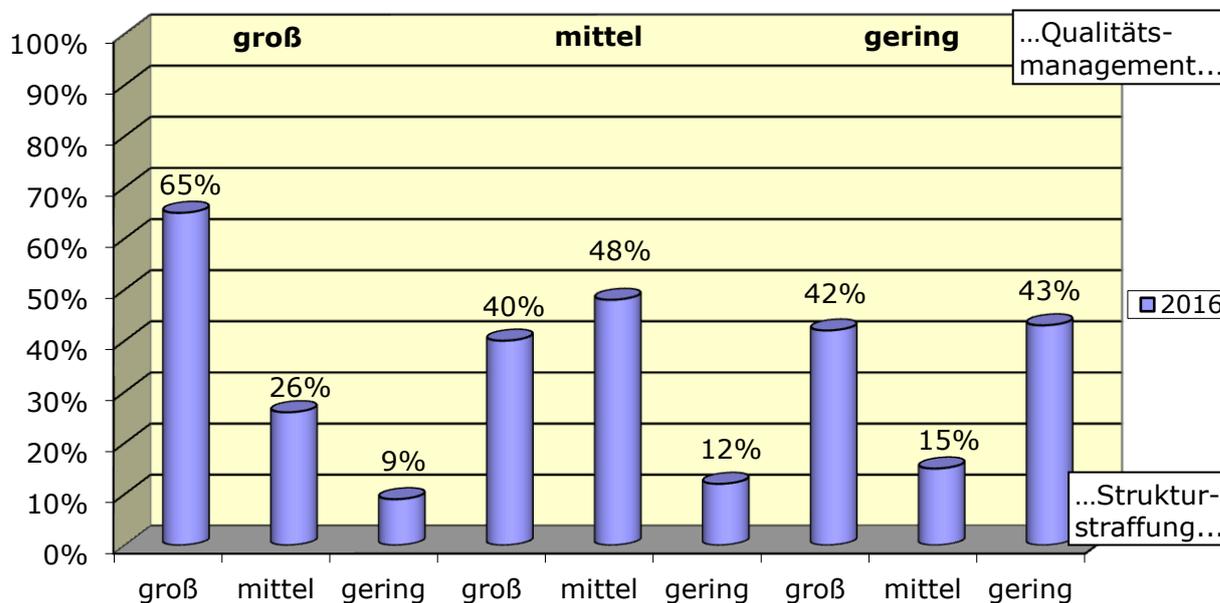
Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "mittel" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "gering" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Vergleich: bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements...ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Beim Vergleich der Bedeutung eines Qualitätsmanagements mit der eingeschätzten Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur lässt sich feststellen, dass Verbände, bei denen das Qualitätsmanagement eine „große“ und eine „mittlere“ Bedeutung hat, die Notwendigkeit zur innerverbandlichen Straffung ein wichtiges Arbeitsfeld darstellt. Hier geben nur 9% bzw. 12% an, dass eine „geringe“ Notwendigkeit besteht, die Strukturen des Verbandes zu straffen.

Unterschiedlich ist hier allerdings die Intensität der Notwendigkeit. Geben zwei Drittel (65%) der Verbände, in denen Qualitätsmanagement eine „große“ Bedeutung hat, an, dass bei ihnen die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ebenfalls „groß“ ist, ist dies bei Verbänden, in denen Qualitätsmanagement nur von „mittlerer“ Bedeutung ist, bei lediglich 40% der Fall. In dieser Gruppe liegt der Schwerpunkt mit 48% bei einem „mittleren“ Straffungsbedarf.

In der Gruppe von Verbänden mit einer „geringen“ Bedeutung des Qualitätsmanagements ergibt sich ein polarisiertes Bild. Man kann fast sagen, dass diese Verbände zu gleichen Teilen entweder einen „großen“ (42%) oder einen „geringen“ (43%) Straffungsbedarf haben. Für eine „mittlere“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur entscheiden sind nur 15%.

Vergleicht man die Werte mit denen des vergangenen Jahres, so lässt sich feststellen, dass Verbänden mit einer „großen“ Bedeutung des Qualitätsmanagements eine Verlagerung der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur gegeben hat, sodass dieser Wert um +12% zugelegt hat.

Dagegen sank dieser Wert um -15% in der Gruppe der Verbände mit „mittlerer“ Bedeutung des Qualitätsmanagements.

Deutlichere Veränderungen ergeben sich in der Verbandsgruppe mit einer „geringen“ Bedeutung des Qualitätsmanagements. Hier driftet die Notwendigkeit zur verbandlichen Straffung klarer auseinander. Einerseits nahm die Zahl derer um +7% zu, die eine „große“ Notwendigkeit zur Verbandsstraffung sehen, andererseits nahm ebenfalls die Zahl deren um +16% zu, die hier nur eine „geringe“ Notwendigkeit als gegeben sehen.

Daraus lässt sich ableiten, dass Verbände, die konsequent Qualitätsmanagement betreiben, auch eine stärkere Notwendigkeit einer organisatorischen Straffung identifizieren. Allerdings kann diese Erkenntnis ganz offensichtlich auch ohne intensives Qualitätsmanagement erlangt werden, wie sich an den Werten der Verbände mit „geringer“ Bedeutung des Qualitätsmanagements erkennen lässt.

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

Führt Qualitätsmanagement als System generell zu Straffungen in der Organisation und damit in den Arbeitsabläufen?

Oder hat man erst die Notwendigkeit interner Straffungen erkannt und daraufhin ein Qualitätsmanagement initiiert?

Oder ist bei Verbänden, die dem Qualitätsmanagement eine geringe Bedeutung beimessen nur deshalb der Bedarf an Verbandsstraffung geringer, weil die Instrumente zur Identifizierung dieses Bedarfes schlicht fehlen?

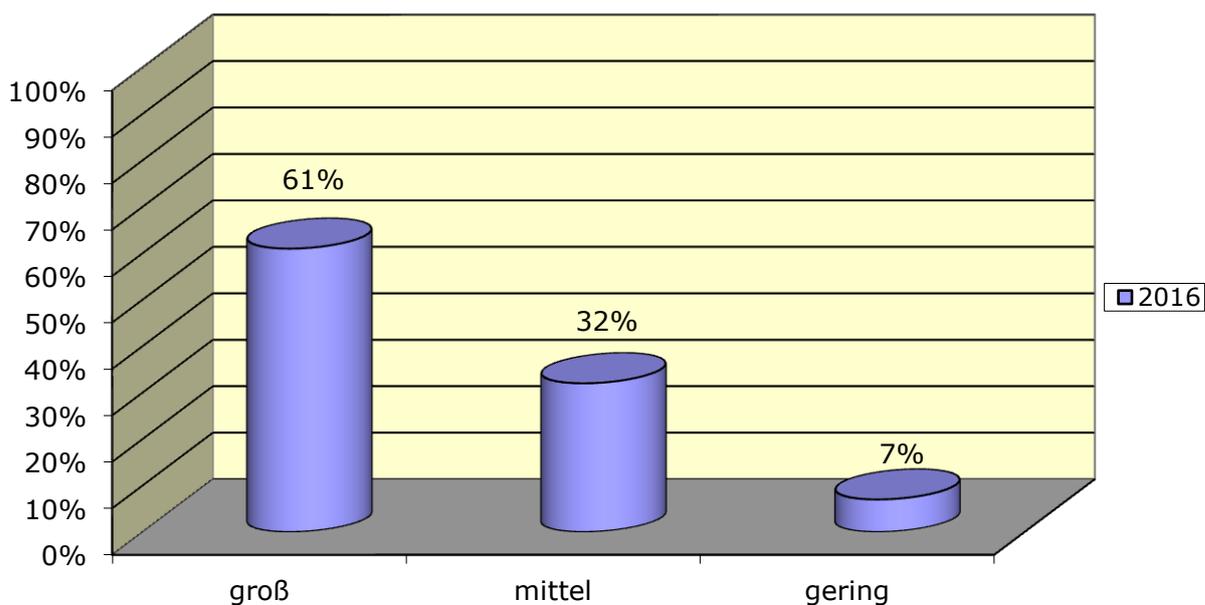
Sicherlich kann man sagen, dass durch die Integration von Qualitätsmanagement ein Verband gezwungen ist, seine Strukturen und Abläufe ständig auf Effizienz und Effektivität zu evaluieren. Durch dieses zielgerichtete Auseinandersetzen mit dem eigenen Arbeiten ist hier sicherlich ein stärkerer selbstkritischerer Blick gegeben.

Andererseits wäre es sicherlich unangebracht und vermessen, diesen Anspruch Verbänden ohne Qualitätsmanagement abzusprechen. Eine entsprechende Überprüfung mit selbstkritischem Blick findet zweifellos auch in diesen Verbänden statt. Manchmal hat das Kind auch einfach nur einen anderen Namen, d.h., man betreibt zwar Qualitätsmanagement, jedoch nicht unter diesem Namen und vielleicht nicht mit den so vorgegebenen Kriterien und Abläufen. Dadurch sind die Ergebnisse jedoch nicht unbedingt schlechter oder weniger erkenntnisreich.

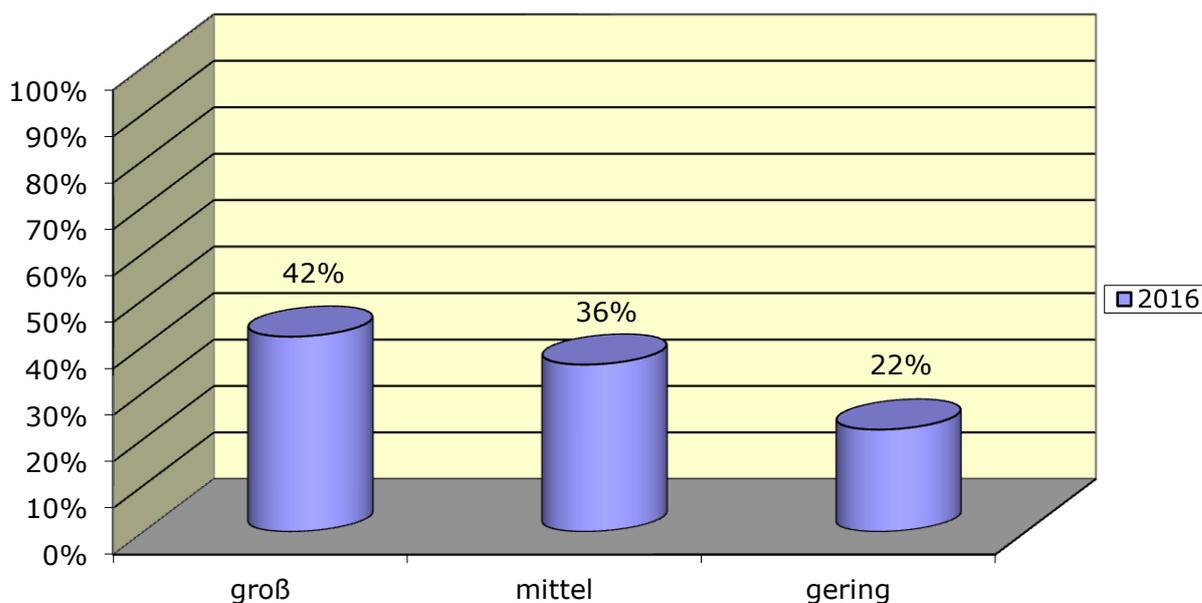
Als Fazit bleibt: Auch wenn man alle Verbände zusammen betrachtet, muss man feststellen, dass die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur relativ hoch geblieben ist.

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

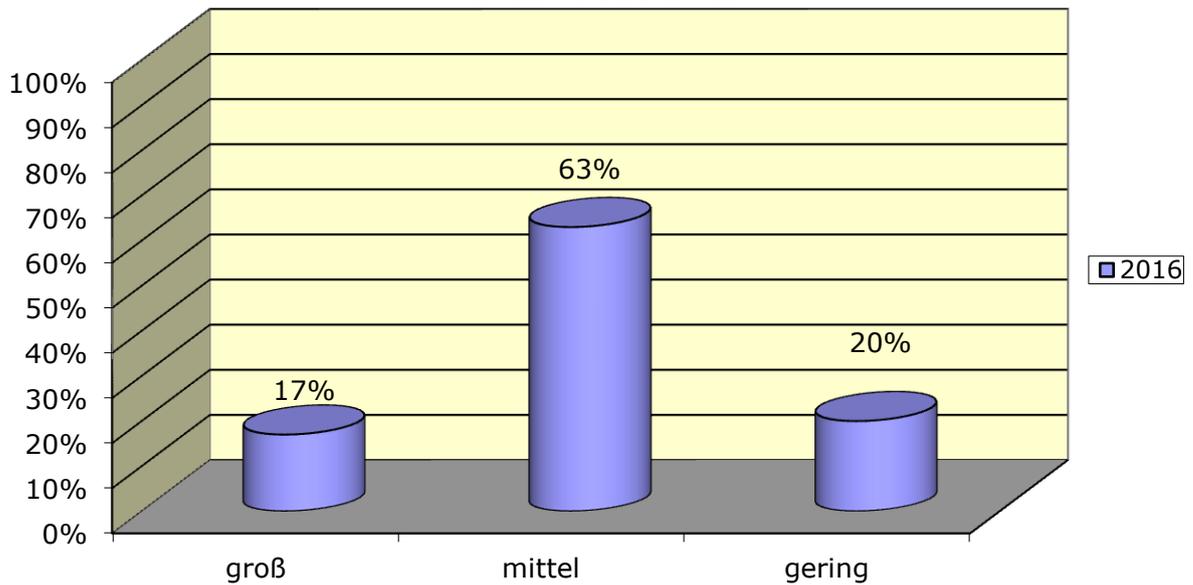
Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung langfristiger, strategischer Planung "groß" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



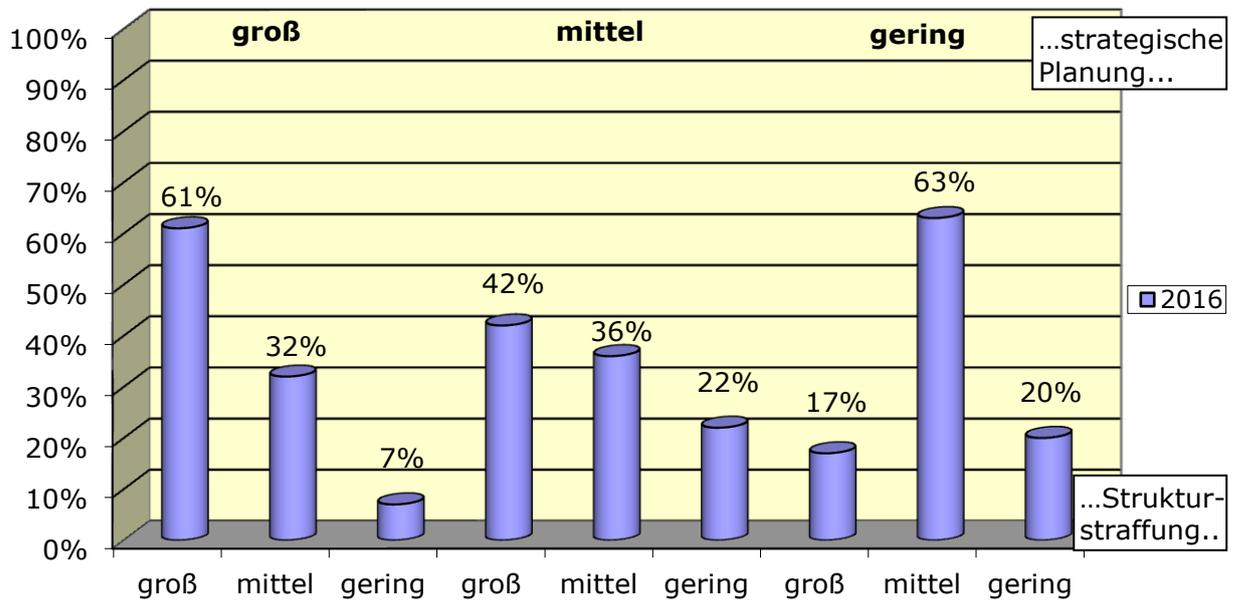
Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung "mittel" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung "gering" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Vergleich: bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung...ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Hinsichtlich eines Zusammenhangs zwischen der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und einer Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur lässt sich aufgrund des Zahlenmaterials bemerken, dass bei den Verbänden mit „großer“ und „mittlerer“ Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 93% bzw. 78% ebenfalls eine „große“ oder „mittlere“ Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur als gegeben sehen. Wobei Verbände, die einer langfristigen strategischen Planung eine „große“ Bedeutung zumessen, mit 61% einen deutlich höheren Wert bei der „großen“ Notwendigkeit zur Strukturstraffung erreichen als Verbände, die einer langfristigen strategischen Planung eine „mittlere“ Bedeutung zumessen, mit 42%. Diese Zahlen unterscheiden sich auch kaum von denen des Vorjahres.

Anders stellt es sich bei den Verbänden dar, die einer langfristigen, strategischen Planung nur „geringe“ Bedeutung beimessen. Hier sind es nur 17%, die dafür eine „große“ Notwendigkeit sehen und zwei Drittel der Verbände geben an, nur „mittleren“ Strukturstraffungsbedarf zu haben. Allerdings geben auch hier lediglich 20% an, einen „geringen“ Bedarf zur Straffung der Verbandsstruktur zu haben. Ebenfalls anders stellen sich diese Zahlen im Vergleich zum Vorjahr dar. Hier gab es eine drastische Verschiebung um 42% hin zu einer „mittleren“ Notwendigkeit zur verbandlichen Straffung, entsprechend verbunden mit einem Rückgang bei einer „großen“ (-12%) und einer „geringen“ (-30%) Notwendigkeit.

Zeigen sich bei Verbänden, die der langfristigen, strategischen Planung eine „große“ bzw. „mittlere“ Bedeutung beimessen durchaus zu erwartende Werte, überraschen dagegen die Werte der Verbände, die dieser nur eine „geringe“ Bedeutung zugestehen.

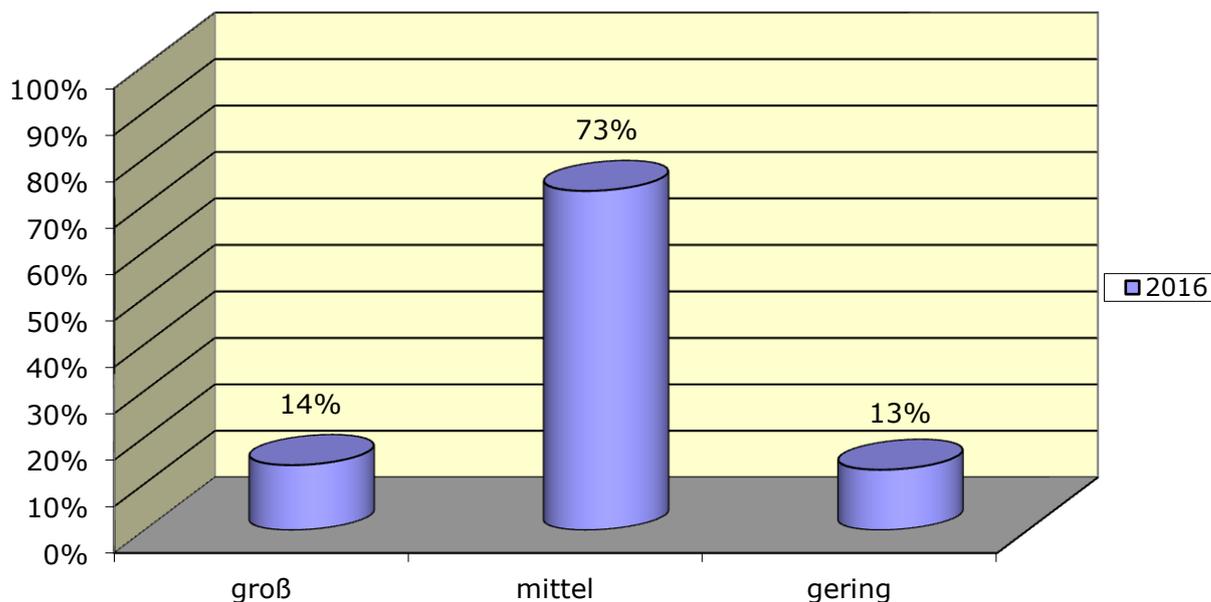
Daraus lässt sich klar ableiten, dass bei einer größeren Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung im Verband, auch die Notwendigkeit einer organisatorischen Straffung größer ist.

Die Vermutung, dass Verbände, die eine langfristige strategische Planung betreiben, eine deutlich größere Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur angeben, weil sie im Rahmen dieser strategischen Planungen einen entsprechenden Straffungsbedarf festgestellt haben, hat sich damit bestätigt.

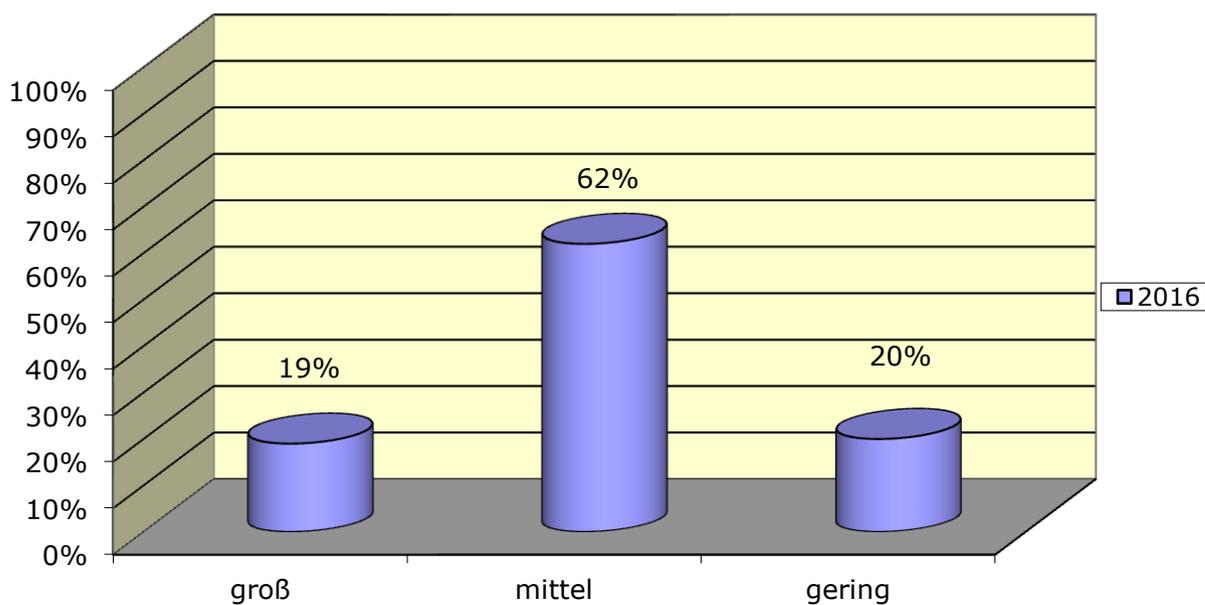
Neu ist, dass es in diesem Jahr eine erhebliche Anzahl von Verbänden gibt, die sich nur in „geringem“ Maße mit der langfristigen strategischen Planung beschäftigen, trotzdem jedoch zu 80% eine „mittlerer bis große“ Notwendigkeit zur Verbandsstraffung erkennen.

h) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Social Media und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung

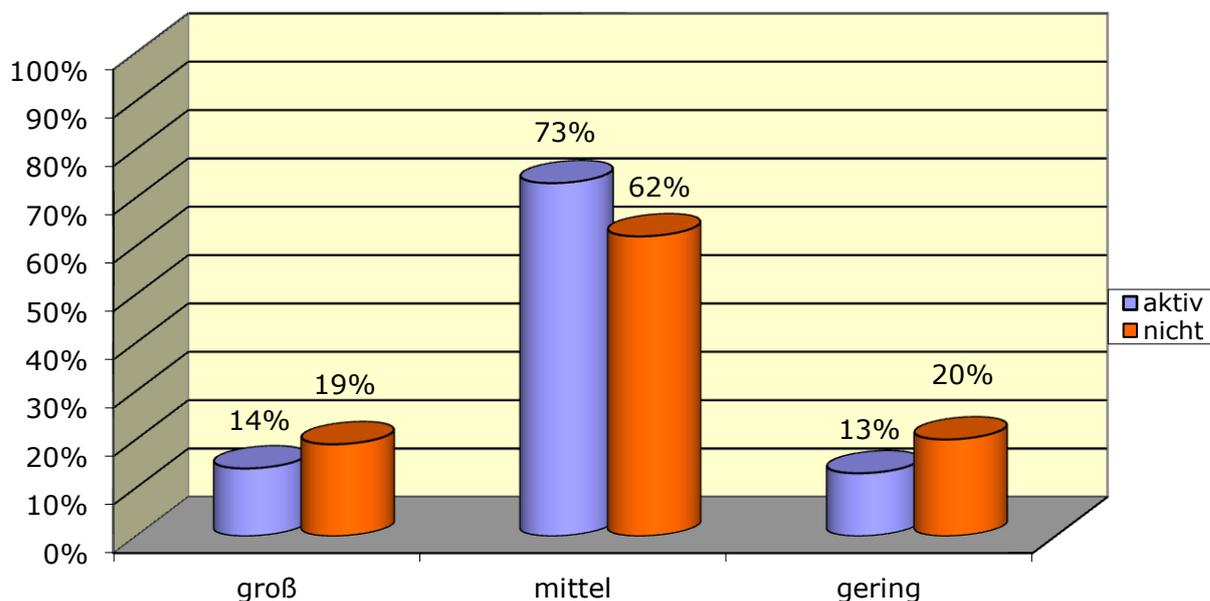
Der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung ist bei Verbänden, die aktiv Social Media nutzen...



Der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung ist bei Verbänden, die keine Social Media nutzen...



Der Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung ist bei Verbänden, die ... Social Media nutzen...



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

Die höchsten Werte liegen im „mittleren“ Einflussbereich mit 73% bei aktiven und 62% nicht aktiven Verbänden.

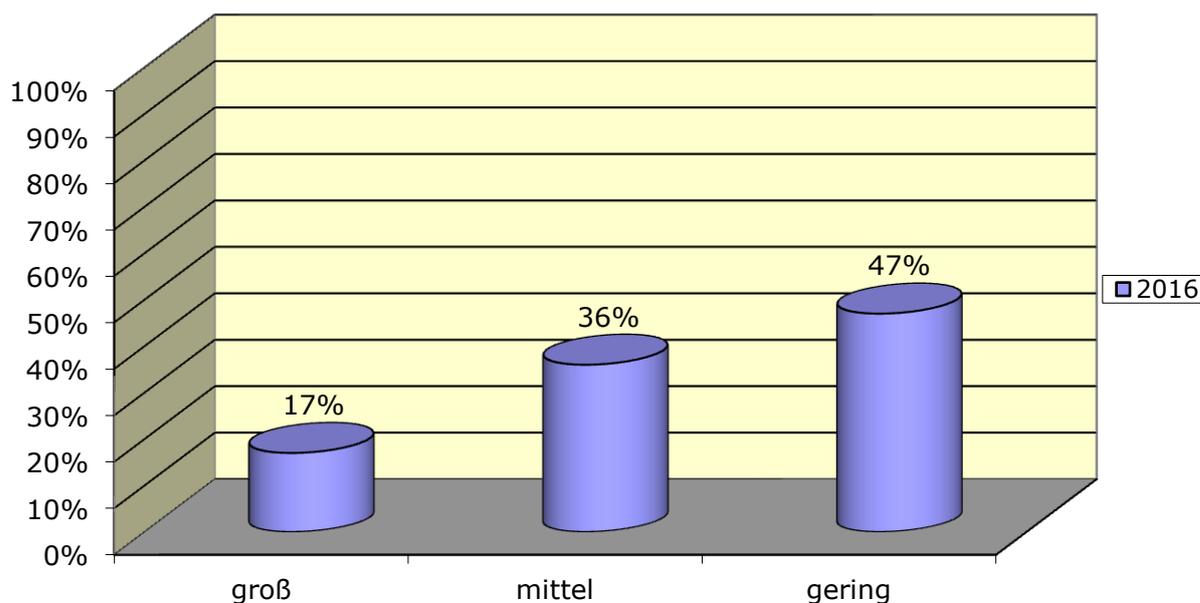
Insgesamt scheint die Nutzung von Social Media sich nicht merkbar auszuwirken. Verbände, die in diesem Bereich nicht aktiv sind, erreichen mit 19% sogar einen höheren Wert (+5%), als die die aktiv sind und nur 14% erreichen.

Im Vergleich zum letzten Jahr gab es eine klare Umkehr der Werte. Hierlagen die in den Social Media aktiven Verbände noch +11% vor den nicht aktiven und erreichten auch einen um ein Drittel höheren Wert von 21%.

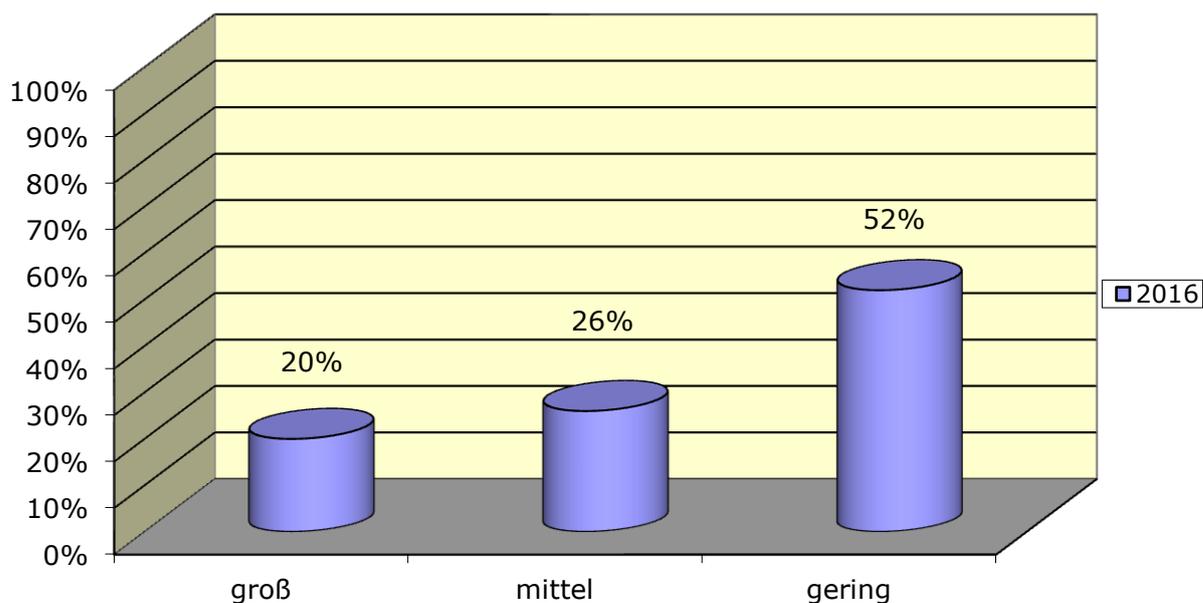
Es drängt sich der Rückschluss auf, dass zurzeit kein nennenswerter Zusammenhang zwischen der aktiven Nutzung von Social Media und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung besteht.

i) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Social Media und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung

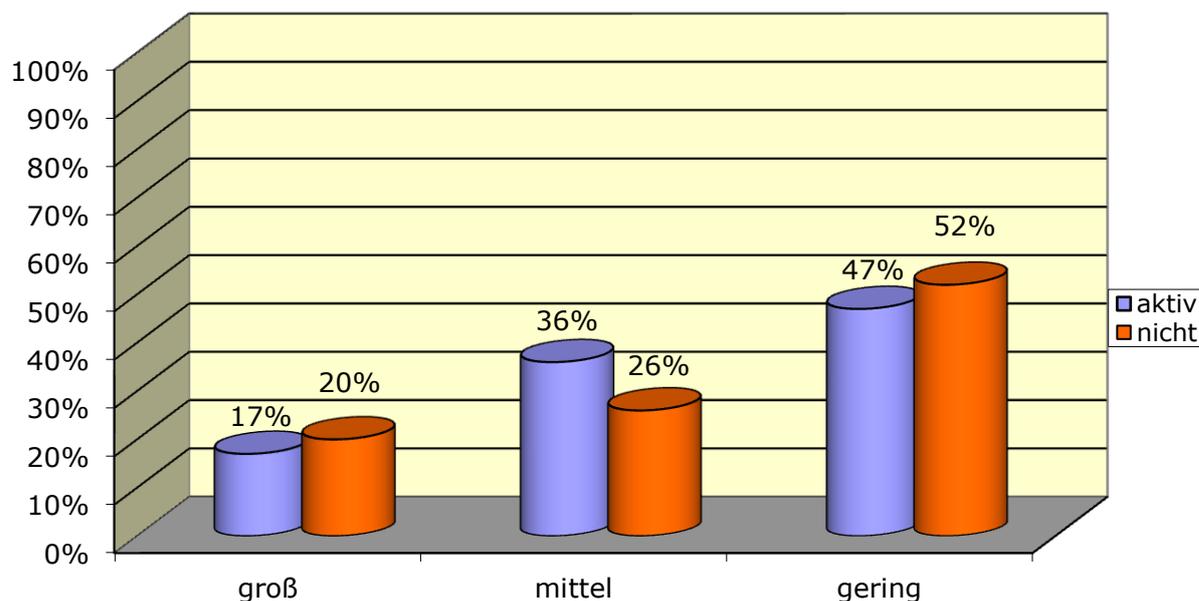
Die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ist für Verbände, die aktiv Social Media nutzen...



Die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ist für Verbände, die keine Social Media nutzen...



Die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ist für Verbände, die ... Social Media nutzen...



Entgegen den Erwartungen führt eine aktive Nutzung der Social Media nicht zugleich zu einer größeren Bedeutung des Sponsorings. Man könnte meinen, dass Sponsoren hier in die Social-Media-Strategie eingebunden werden. Das scheint aber entweder nicht der Fall oder nicht ausschlaggebend zu sein.

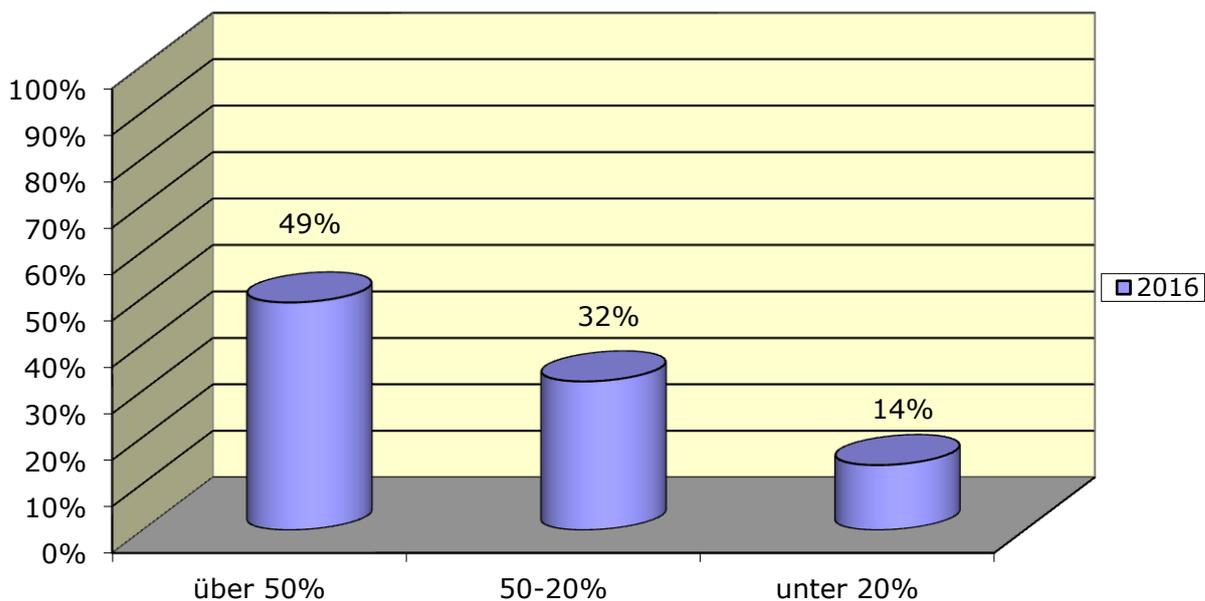
Betrachtet man die Zahlen bei einer „großen“ Bedeutung von Sponsoring, so sieht man, dass es mit 17% bzw. 20% kaum einen Unterschied zwischen aktiven und nicht aktiven Verbänden gibt. Und auch den Vorsprung von 10%, den die Gruppe der Verbände, die aktiv Social Media nutzen, in der Kategorie einer „mittleren“ Bedeutung des Sponsorings hat, kann kaum als aussagekräftig gelten.

Ebenfalls unspezifisch sind die Werte in der Kategorie „geringe“ Bedeutung des Sponsorings. Hier liegen die aktiv Social Media nutzenden Verbände mit 36% zwar 10% vor den nicht aktiv nutzenden Verbänden mit 26%.

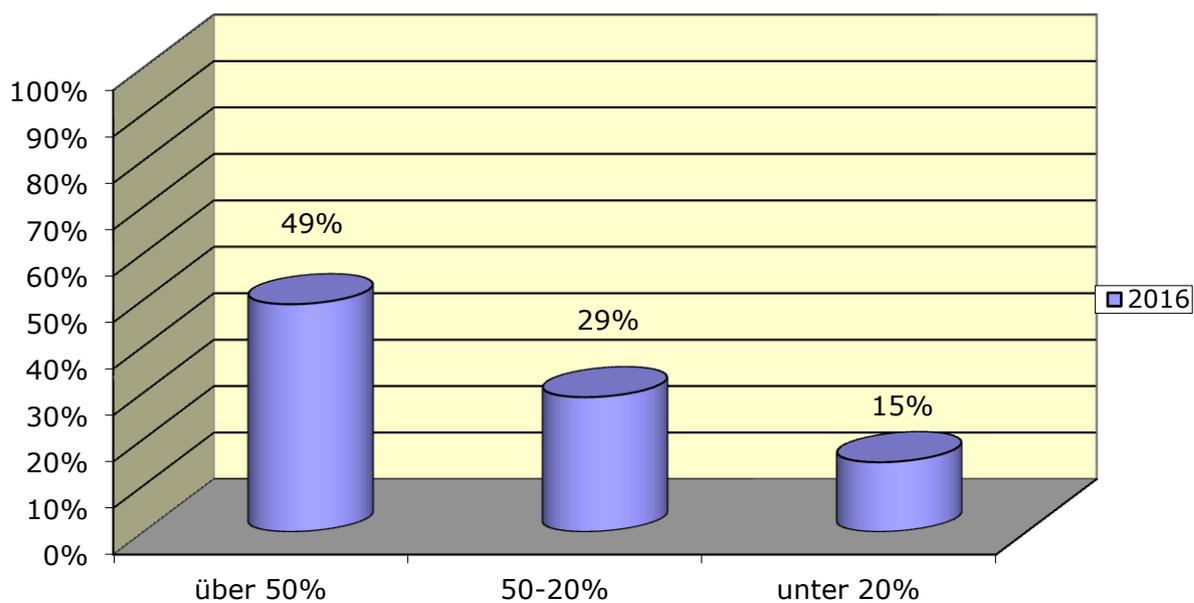
Es stellt sich die Frage, ob Sponsoren kein Interesse an eine Einbindung in den Social-Media-Einsatz von Verbänden haben oder ob diese Möglichkeit noch nicht ausreichend von den Verbänden initiiert wird. Auf alle Fälle ist hier nach wie vor noch größeres Entwicklungspotenzial vorhanden. Zurzeit sind nach wie vor keine aussagekräftigen Unterschiede zwischen den „aktiven“ und „nicht aktiven“ Verbänden zu erkennen.

j) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Social Media und dem Organisationsgrad der Verbände

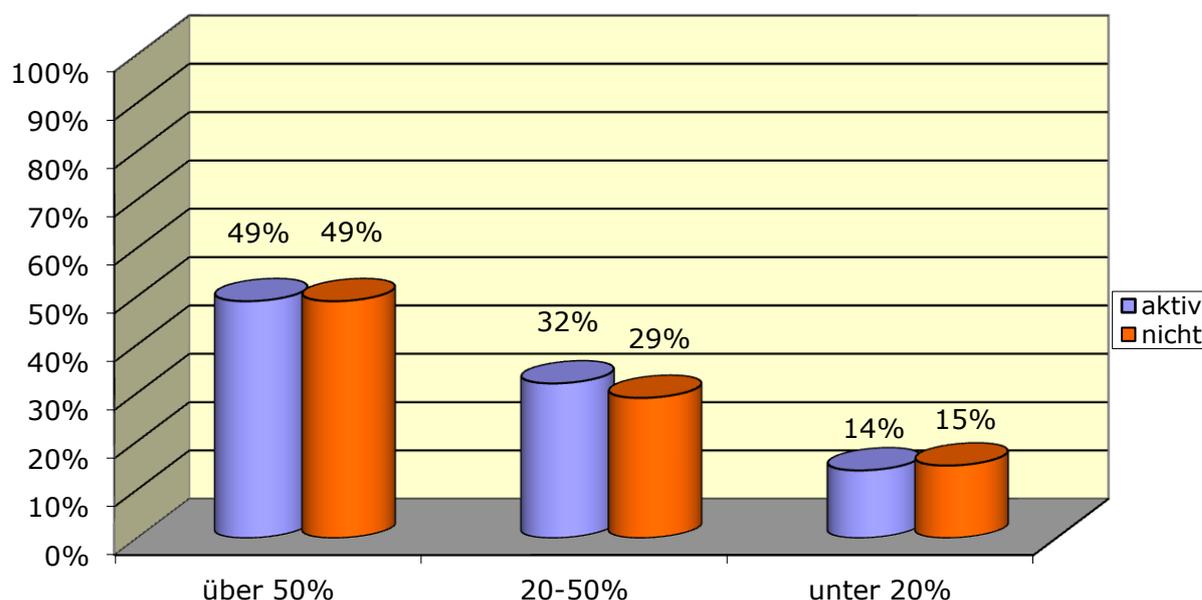
Der Organisationsgrad von Verbänden, die aktiv Social Media nutzen, ist...



Der Organisationsgrad von Verbänden, die keine Social Media nutzen, ist...



Der Organisationsgrad von Verbänden, die ... Social Media nutzen, ist...



Hier lassen sich wie bereits in den Vorjahren kaum wirklich relevante Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen erkennen. Verbände aller Organisationsgrade haben fast gleich große Anteile von Social Media „aktiv“ und „nicht aktiv“ nutzenden Verbänden. Weder die „mitgliedsstarken“ Verbände, noch die „kleineren“ Verbände zeigen Präferenzen zur Nutzung der neuen Kommunikationswege.

Verbände mit einem Organisationsgrad von „über 50%“ nutzen zur Hälfte (jeweils 49%) Social Media, dies tun immerhin noch ein Drittel (32% - 29%) der Verbände mit einem Organisationsgrad von „20-50%“ und bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von „unter 20%“ liegen die Werte nur noch bei 14% bzw. 15%.

Es hängt einerseits also nicht davon ab, wie stark ein Verband organisiert ist, sondern ganz offensichtlich von anderen Faktoren, die die Kommunikationsstrategie beeinflussen und andererseits führt eine verstärkte mediale Präsenz in den Netzwerken nicht zu einem höheren Organisationsgrad.

VI. Fazit

Zusammenfassend lässt sich über die Ergebnisse des Verbände-Barometers 2016/2017 Folgendes sagen:

Im Bereich des nationalen Lobbyings haben sich die Werte seit 2012 kontinuierlich verschlechtert. Dennoch scheinen Verbände einen zumindest hinreichenden Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung zu haben.

Bleibt die Frage, inwieweit diese Zahlen dazu passen, dass in der Öffentlichkeit unermüdlich vom Einfluss der Verbände bzw. Lobbyisten gesprochen wird. Hier scheinen Eigen- und Fremdwahrnehmen einer erheblichen Diskrepanz zu unterliegen. Nach wie vor hoch ist hingegen das Interesse an den jeweiligen europäischen Dachverbänden. Die Identitätskrise der politischen EU schlägt also (noch) nicht auf das verbandliche Europa durch.

Deutlich verschlechtert hat sich die Situation hinsichtlich der Finanzen. Hier gab es erneut eine Steigerung in der Gruppe von Verbänden mit „großen“ Problemen bei der Verbandsfinanzierung, was zu einem neuen Höchstwert mit 53% bei dieser Frage führte. Insgesamt befinden sich die Verbände finanztechnisch in schwerer See. Noch nie sahen sich so viele Verbände in finanzieller Bedrängnis.

Betrachtet man die Ergebnisse aus den Fragen zu den verschiedenen Einnahmenquellen, so ist festzustellen, dass sich außer den Mitgliedsbeiträgen kein weiteres Finanzierungsinstrument wirklich klar durchsetzen kann. Es bleibt offen, ob sich Verbände zu wenig um eine Diversifikation ihrer Finanzquellen bemühen oder, ob sich andere Instrumente zur Verbandsfinanzierung schlichtweg nicht in stärkerem Maße etablieren lassen.

Nach wie vor tragen vor allem Mitgliedsbeiträge zur Verbandsfinanzierung bei. Es gab nur unwesentliche Veränderungen.

Dagegen haben Fördermittel eine deutliche Aufwertung in ihrer Bedeutung erfahren. Zwar sind Fördermittel immer noch für gut die Hälfte der Verbände von „geringer“ Bedeutung, jedoch galt dies auch schon einmal für gut drei Viertel! Hier kann auch ein Zusammenhang mit der sich stetig verschlechternden Finanzsituation gesehen werden. Je größer der finanzielle Druck, desto eher generieren Verbände Fördermittel.

Obwohl die Zahl der Verbände mit finanziellen Problemen klar zunimmt, können sich Dienstleistungen gegen Entgelt weiterhin nicht maßgeblich positiv entwickeln. Gerade mal gut die Hälfte der Verbände misst ihnen eine wichtige Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung bei. Dabei haben Verbände für die Erbringung von Dienstleistungen für ihre Mitglieder und ihre Branche komparative Vorteile, die kommerzielle Drittanbieter nicht vorweisen können. Der größte Vorteil ist wohl, dass Verbände näher am Kunden, nämlich dem Mitglied sind, auf bereits etablierte Kommunikationskanäle zurückgreifen können und dadurch auch bessere

Informationen zum Bedarf erhalten. Ferner ist es für Verbände leichter, sich als der kompetenteste Anbieter zu profilieren. Leider scheuen sich immer noch zu viele Verbände davor, ihre Dienstleistungen betriebswirtschaftlich zu kalkulieren und so damit nennenswerte Gewinne zu erzielen.

Gleiches gilt für die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung. Wieder unter dem Hinweis, dass viele Verbände über finanzielle Schwierigkeiten klagen, muss festgestellt werden: Trotz signifikanter Vorteile für Verbände als Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen, nutzen sie dieses Finanzierungsinstrument in nicht hinreichendem Maße.

Zwar ist nach einigen Jahren des Rückgangs nun wieder ein leichter Anstieg zu verzeichnen, der jedoch nicht signifikant ist oder aus dem sich eine Trendwende ableiten ließe. Gerade unter dem Motto des „lebenslangen Lernens“, das gesamtgesellschaftlich ständig eine größere Bedeutung erlangt, ist das Potenzial der Verbände in diesem Bereich sicherlich noch nicht ausgeschöpft.

Keine Fahrt nimmt ebenso das Thema „Sponsoring“ auf, die Werte bleiben relativ stabil. Sponsoring ist nun allerdings auch ein Instrument, das zwar Vorteile, aber eben auch einige Gefahren in sich birgt. Verbände könnten von Sponsoring absehen, da ihnen diese als zu groß erscheinen. Auf der anderen Seite geben sich die Unternehmen in immer größerem Maße Compliance-Regelungen, die das Sponsoring deutlich stärker reglementiert. Auf alle Fälle ist Sponsoring kein Instrument, das mal so eben nebenbei geplant und eingesetzt werden kann.

Beim Organisationsgrad der Verbände ist erneut ein leichter Rückgang des Organisationsgrades, zu verzeichnen. Immer noch können die Hälfte der Verbände einen Organisationsgrad von „über 50%“ verzeichnen.

Nach wie vor kann aber von Verbandsmüdigkeit weiterhin nicht die Rede sein. Offenbar überzeugen Verbände durch ihre Leistung und Angebot und wehren so den allgemeinen Sparzwang bei den Unternehmen und Haushalten ab.

Bei der Frage zu der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zeigt sich wie in jedem Jahr ein Paradoxon auf. Obwohl 83% der Verbände angeben, dass diese von „großer“ oder „mittlerer“ Bedeutung sind, tragen sie lediglich bei 61% in entsprechendem Umfang zur Verbandsfinanzierung bei.

Daraus lässt sich eigentlich nur schließen, dass Weiterbildungsmaßnahmen nur zum Teil unter betriebswirtschaftlichen Aspekten geplant und durchgeführt werden. Ein anderer wichtiger Aspekt scheint das Gemeinwohl für die Branche zu sein, was dazu führt, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen mit Verbandsmitteln aus anderen Quellen bezuschusst wird. Insgesamt gab es hier allerdings nur minimale Verschiebungen zwischen den Bewertungen.

Das Thema von Qualitätsmanagement in Verbänden unterliegt seit Jahren einem leichten Auf und Ab. Zurzeit nimmt seine Bedeutung wieder ab, gerade einmal ein Drittel der Verbände kann sich für das Thema begeistern.

Es ist hier nach wie vor theoretisch noch Potenzial vorhanden, praktisch könnte dieses aber auch bereits ausgeschöpft sein, da viele Verbände ehrenamtlich oder nur durch kleine Geschäftsstellen geführt werden. Hier dürfte der Bedarf am Qualitätsmanagement eher gering sein.

Die Bedeutung der langfristigen strategischen Planung ist nach wie vor ein zentraler Bereich für Verbände und ist nach einigen Jahren des Anstiegs nun wieder etwas abgefallen. Trotzdem belegen die Zahlen, dass Verbände insgesamt großen Wert auf langfristig angelegte und strategisch geplante Arbeit legen. Was auch der kontinuierlich niedrige Wert bei einer „geringen“ Bedeutung belegt. Dies dürfte auch ein Grund für ihren langfristigen Erfolg sein. Verbände sind sich der ständigen Veränderungen bezüglich der Anforderungen von Mitgliedern, Politik und Gesellschaft bewusst und begegnen diesen durch eine zukunftsorientierte Planung und Professionalisierung ihrer Verbandsarbeit.

Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ist auch in diesem Jahr wieder eines der wichtigsten Themen für Verbände, obwohl viele Verbände bereits seit Jahren immer wieder Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt haben. Lediglich für 14% besteht eine „geringe“ Notwendigkeit, das ist der niedrigste Wert, der jemals erreicht wurde, was ebenfalls die Situation unterstreicht.

Diese Aussagen korrespondieren mit der stark angespannten Finanzsituation für immer mehr Verbände. Hinzu kommt, dass die Mitglieder über die Zeit deutlich kritischer bezüglich der Ausgaben, also der Verwendung ihrer Beiträge geworden sind. Sicherlich ist die Notwendigkeit zur Straffung der verbandlichen Strukturen auch der zunehmenden Professionalisierung der Verbandsarbeit geschuldet, deren Ziel u.a. ist, eine optimale Organisationsstruktur zu erreichen.

Wie zu erwarten war, gab es keine aussagekräftigen Veränderungen bei der Frage nach der Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit im Verband. Dieses Grundprinzip verbandlicher Organisation bleibt ungebrochen wichtig.

Deutlich wird auch durch die zunehmende Qualifizierung der Ehrenamtlichen in Bereichen des Verbandsmanagements.

Gerade weil die ehrenamtliche Mitarbeit von so immenser Bedeutung für Verbände ist, ist die Situation, dass es für Verbände immer schwieriger wird, Ehrenamtliche für die Verbandsarbeit zu gewinnen, von nicht zu unterschätzender, grundsätzlicher Gefahr. Wie kann dem Problem begegnet werden? Hier sind bereits viele Ansätze initiiert worden, doch bleibt weiterhin ein großer Handlungsbedarf für den innovative Ideen benötigt werden.

Auch die Verbände verschließen sich den Neuen Medien in der Kommunikation, wie Facebook, Twitter, Xing u.a. nicht. Erstmals sind mit 59% mehr als die Hälfte der Verbände in den Social Media aktiv.

Da das Thema nun wirklich nicht mehr neu ist, scheinen sich die Zahlen zu stabilisieren. Erstaunlich ist, dass deren Nutzung nicht weiter steigt.

Ganz offensichtlich haben sich viele Verbände bereits bewusst für oder gegen eine Nutzung dieser Kommunikationswege entschieden.

Es ist sicherlich nicht der alleinige Erfolg versprechende Weg in der Kommunikation mit Mitgliedern und dem politischen und gesellschaftlichen Umfeld, jedoch haben viele Verbände für sich erkannt, dass möglichst viele Kanäle für eine gute und intensive Kommunikation mit der Umwelt genutzt werden sollten.

Gerade für die jüngeren Zielgruppen bieten sich die Neuen Medien an und werden auch von den Verbänden als Chance erkannt. Allerdings bedarf es unbedingt einer Strategie für deren Einsatz, ein „mal so eben nebenbei machen“ ist nicht erfolgsversprechend.

Andererseits wird mit der Zeit ebenso deutlich, dass sie nicht für jeden Verband ein geeignetes Instrument darstellen. Soziale Medien sind eben nicht das alleinige Allheilmittel, um mehr Mitglieder zu gewinnen, die Kommunikation qualitativ und quantitativ zu verbessern, das Image zu verbessern, die Aufmerksamkeit zu steigern und überhaupt alles einfacher und besser zu machen.

Verbände betrachten diese Medien durchaus differenziert und entscheiden sich individuell nach der eigenen verbandlichen Situation.

Genauso vielfältig, wie die Verbandslandschaft ist, so vielfältig sind auch wieder in diesem Jahr die Antworten bei dem Verbände-Barometer. Wie immer gibt es Spitzen, sehr unausgeglichene, aber auch eindeutige Verteilungen bei den Bewertungen. Trends haben sich zum Teil stabilisiert, verstärkt, zum Teil aber auch umgekehrt. Es gab positive und auch negative Veränderungen. Insgesamt kann man jedoch sagen, dass Verbände sich mit ihrer vielseitigen und engagierten Arbeit erfolgreich als Bestandteil der Zivilgesellschaft durchsetzen und einen Teil zur Weiterentwicklung von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft leisten. Sie bedienen sich unterschiedlichster Instrumente, um den Herausforderungen gerecht zu werden und eines zeigen die Ergebnisse noch: Die Verbände sind gut aufgestellt, sich aber trotzdem bewusst, dass sie einer ständigen Weiterentwicklung unterliegen. Dies erkennen auch die Mitglieder und bleiben „ihren“ Verbänden treu.