

19. Verbände-Barometer2021

Ergebnisse einer Umfrage unter deutschen Verbänden im November 2021

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

2K-verbandsberatung Fehrsweg 20 22335 Hamburg

Tel.: 040 – 4711 4027 Fax: 040 – 4711 4028

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

© 2K-verbandsberatung Seite 1 / 130

I. Inhaltsverzeichnis

Ve	erbände-Barometer 2021	1
I. 1	Inhaltsverzeichnis	2
II.	Einleitung	5
III	. Einzelergebnisse	7
	Der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020	7
	Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2021 sowie im Versleich zu 2016, 2010 und 2020	9
c)	im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020 Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020	11
	Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020	13
	Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020 Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung	15
	Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020 Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung	17
_	2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020 Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2021 sowie	20
	im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020	22
j)	Der Organisationsgrad 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020 Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020	2527
	Die Bedeutung des QM (auch ohne Zertifizierung) 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020	29
	Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2021 sowie im	31
	Vergleich zu 2016, 2019 und 2020 Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2021 sowie im Vergleich	33
o)	zu 2016, 2019 und 2020 Die aktive Nutzung von Sozialen Medien wie Facebook, Twitter, Instagram, Xing, als Kommunikationswege 2021 sowie im Vergleich zu 2015, 2018,	35
	2019 und 2020	37
	onderfragen zur Auswirkung der Covid-19-Pandemie auf die Verbandsarbe	
q)	Haben Sie 2021 eine Mitgliederversammlung online durchgeführt? In welcher Form haben Sie 2021 ihre Mitliederversammlung durchgeführt? Wie werden Sie zukünftig Ihre Mitgliederversammlungen durchführen?	39 41 42

© 2K-verbandsberatung Seite 2 / 130

s) Bestehen (weiterhin) finanzielle Engpässe durch Einnahmenrückgang und/oder erhöhte Ausgaben?	43
t) Welche Covid-19-bedingten Umstellungen der verbandlichen Tätigkeiten	73
werden Sie auch zukünftig beibehalten?	45
IV. Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbär	ıde
	47
a) Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und	
Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände	477
b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiliger	
europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertretei	
nach dem Organisationsgrad der Verbände	50
c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem	
Organisationsgrad der Verbände	533
d) Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die	
Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	566
e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung	
nach dem Organisationsgrad der Verbände	599
f) Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die	
Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	622
g) Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die	
Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	655
h) Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung	
nach dem Organisationsgrad der Verbände	699
i) Vergleich der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen	
nach dem Organisationsgrad der Verbände	733
j) Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements nach dem	
Organisationsgrad der Verbände	777
k) Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung nach	
dem Organisationsgrad der Verbände	80
l) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung	
nach dem Organisationsgrad der Verbände	83
V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen	866
a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzieru	ng
und der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung	866
b) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der	
Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Dienstleistungen gegen	
Entgelt für die Verbandsfinanzierung	899
c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzieru	ng
und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die	
Verbandsfinanzierung	933
d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzieru	ing
und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung	966

© 2K-verbandsberatung Seite 3 / 130

e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzier	ung
und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur	999
f) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des Qualitätsmanageme	ents
und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur	102
g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger,	
strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der	
Verbandsstruktur	1066
h) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien	
und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung	110
i) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien	
und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung	113
j) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien	
und dem Organisationsgrad der Verbände	116
Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen der Sonderfragen zu	
Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Verbandsarbeit	118
k) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der finanziellen Engpässe durch	
Einnahmenrückgang / Ausgabenerhöhungen im Zuge der Covid-19-	
Pandemie und Problemen bei der Verbandsfinanzierung	118
l) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung der Sozialen Medien	
und der zukünftigen Beibehaltung von pandemiebedingt eingeführten	
Neuerungen	119
m) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich des Organisationsgrads und der	
Durchführung von online-Mitgliederversammlungen	120
n) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich des Organisationsgrads und der	
Art wie Mitgliederversammlungen zukünftig durchgeführt werden	121
o) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich des Organisationsgrads und der	
zukünftigen Beibehaltung von pandemiebedingt eingeführten Neuerungen	122
VI. Fazit	124
VI. I QZIL	144

© 2K-verbandsberatung Seite 4 / 130

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 2021.

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

Gefragt wurde nach Bewertungen zu Fragen des Verbandswesens für das Jahr 2021. Es handelt sich bei den Fragen um die gleichen wie im letzten "Verbände-Barometer". Jedoch haben wir aufgrund der andauernden besonderen Situation erneut einige Fragen zu Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Verbandsarbeit hinzugefügt.

Es ist eines der Ziele des "Verbände-Barometers", einen Trend, eine langfristige Entwicklung aufzuzeigen. Aus diesem Grund haben wir Ihnen in **Kapitel III** nicht nur die aktuellen Zahlen für 2021, sondern auch die Zahlen aus 2016, 2019 und 2020 zum Vergleich gegenübergestellt.

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

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

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

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

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

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

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

© 2K-verbandsberatung Seite 5 / 130

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

Zum Schluss noch zwei Hinweise:

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

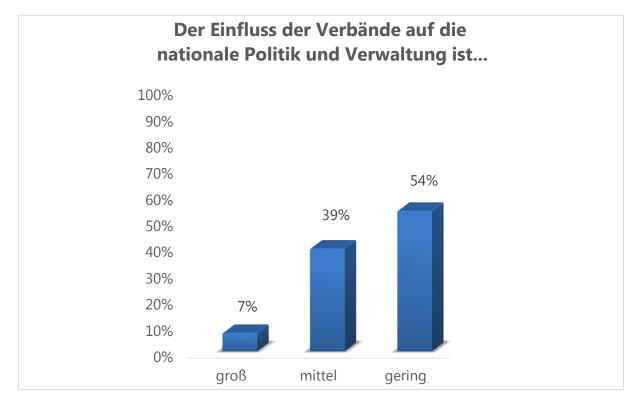
Wie bereits in den vergangenen Jahren haben wir auch dieses Jahr nicht nur Wirtschaftsverbände befragt, sondern auch Verbände aus den Bereichen: Sport, Wissenschaft, Kultur und Soziales.

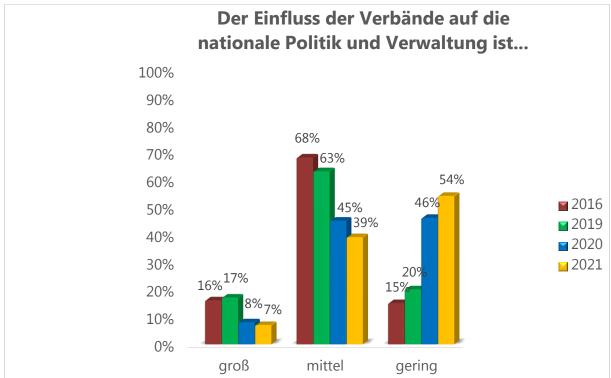
Ihre 2K-Verbandsberatung Karen Konopka & Heiko Klages

© 2K-verbandsberatung Seite 6 / 130

III. Einzelergebnisse

a) Der Einfluss der Verbände auf nationale Politik und Verwaltung 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019, 2020





© 2K-verbandsberatung Seite 7 / 130

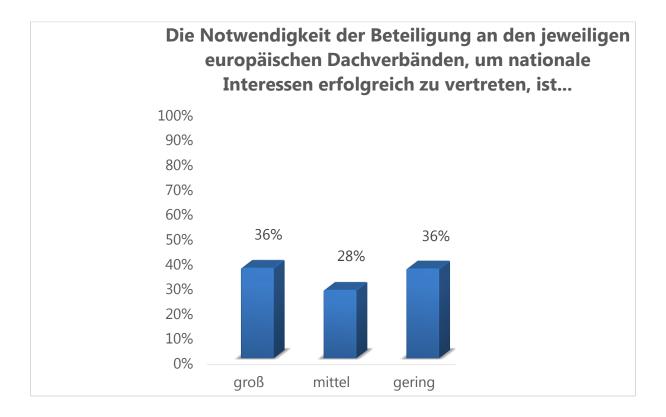
Generell ist die Interessenvertretung eine der wichtigsten Aktivitäten der Verbände. Aktuell bewerten allerdings nur noch 7% ihren Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung als "groß", was einen erneuten Rückgang (-1%) und somit ein neuer Tiefststand ist, lag der Wert in 2004 noch bei 32%! Auch die Zahl der Verbände, die ihren Einfluss auf die nationale Politik als "mittel" einstufen, ist erheblich (-6%) auf 39% zurückgegangen. Dagegen bewerten 54% (+8%) ihren Einfluss als "gering", so schlecht schätzten 2004 lediglich 15% der befragten Verbände ein. Innerhalb der letzten 17 Jahre hat sich die Situation offenbar extrem geändert. Auch wenn es wohl so ist, dass gerade bei der Interessenvertretung ist eine objektive Bewertung des eigenen Einflusses sehr schwierig ist, kann der Wandel nicht ignoriert werden. Der gute Draht und damit einhergehend der fachliche Einfluss der Verbände, ist dahingeschmolzen und das, obwohl Politiker immer wieder hervorheben, dass Verbände und deren fachbezogenes Wissen wichtig und unerlässlich für eine wirtschafts- und gesellschaftsnahe Politik sind. Ebenso wird in der Öffentlichkeit gerne von Deutschland als einem Verbändestaat gesprochen, in dem die Verbände übermäßigen Einfluss auf die Politik nehmen.

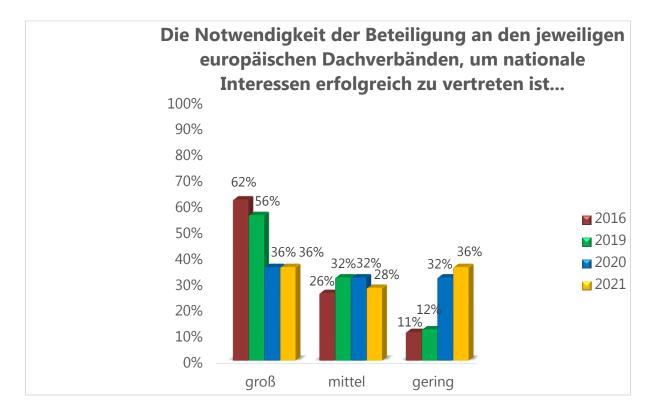
Jedoch fühlen sich 54% wenig oder gar nicht berücksichtigt. Dieser Wert ist in den vergangenen Jahren immer weiter angestiegen. Entsprechend sind die Werte in den beiden anderen Kategorien gesunken. Es kam zu einer massiven Verschiebung bei der Bewertung des Einflusses. Das sich 93% als nicht annähernd angemessen gehört betrachtet, sollte für die Politik und Verwaltung ein klares Alarmsignal sein. Dies deutet auf eine Abkopplung von der Wirtschaft sowie Organisationen der Zivilgesellschaft und deren Expertise hin, was sich nur negativ auf die Ergebnisse politischen und verwaltungstechnischen Handelns auswirken kann.

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

© 2K-verbandsberatung Seite 8 / 130

b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020





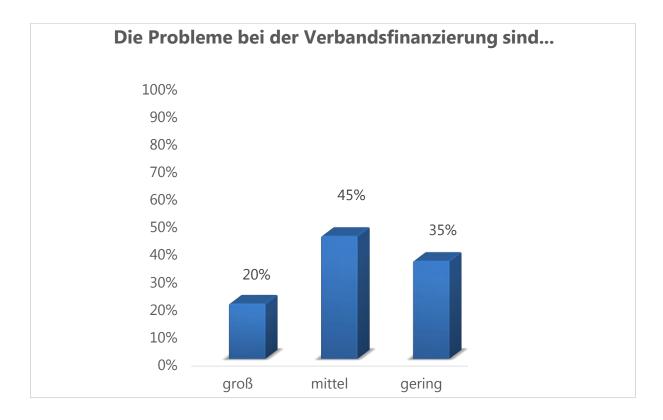
© 2K-verbandsberatung Seite 9 / 130

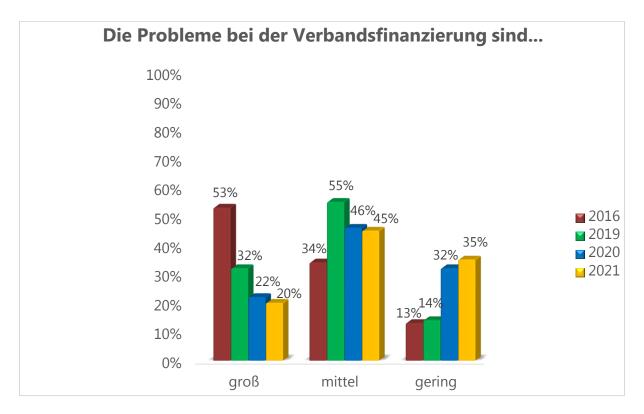
Auch hier gab es 2020 eine deutliche Veränderung, die sich in diesem Jahr weiter leicht verschlechterte. Lediglich für gut ein Drittel (36%) der Befragten ist die Notwendigkeit, sich an den jeweiligen europäischen Dachverbänden zu beteiligen, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können "groß". Dieser Wert sinkt seit Jahren immer stärker, blieb dieses Jahr konstant. Der Wert derer, für die dieses Thema nur von "mittlerer" (28%) Bedeutung ist, sank um -4%. Einen entsprechend starken Anstieg von +4% gab es beim Wert der Verbände, für die das europäische Thema nur von "geringer" Bedeutung ist, welcher nun mit 36% ebenfalls bei gut einem Drittel liegt.

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

Ferner wird es aber auch immer Verbände geben, in deren Branchen und Bereichen eine nationale Orientierung ausreichend ist oder die sich global ausrichten. Bei diesen dürfte die Bedeutung der Beteilung auf europäischer Ebene nach wie vor als "gering" angesehen werden.

c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020





© 2K-verbandsberatung Seite 11 / 130

Bei dieser Frage zeigt sich nach den drastischen Veränderungen 2016, als mehr als die Hälfte der Verbände "große" finanzielle Probleme hatten, auch nach 2019 und 2020 eine Fortsetzung der Konsolidierung der Situation. Nachdem der Wert bei Verbänden mit "großen" finanziellen Problemen 2016 dramatisch auf 53% angestiegen, nach 2018 auch 2019 wieder deutlich auf 32% abgesunken war und 2020 weiter auf 22% sank, ergab sich in diesem Jahr ein weiterer leichter Rückgang um -2% auf nur noch 20%. So gut war die Situation noch nie zuvor.

Besonders positiv ist, dass es ebenfalls weiter einen leichten Rückgang bei Verbänden mit "mittleren" Problemen, deren Wert nun bei 45% liegt (-1%) gibt.

Der Wert bei Verbänden mit "geringen" Finanzierungsproblemen stieg um +3% auf 35%, was einen neuen, erfreulichen Höchststand darstellt.

Aktuell hat fast die Hälfte (46%) der Verbände "mittlere" Probleme bei der Finanzierung, ein knappes Viertel (22%) bewertet diese als "groß" und ein Drittel (32%) hat hier "geringe" Probleme.

Seit 2017 verbessert sich die finanzielle Situation der Verbände kontinuierlich. Was könnten hierfür Gründe sein?

Steigende Mitgliederzahlen durch eine gute konjunkturelle Lage der deutschen Wirtschaft oder spezielle Kampagnen zur Mitgliedergewinnung, die verstärkt bei Verbänden festzustellen sind. Die sich stark verändernden Situation in der EU sowie der Parteienlandschaft, die Verbänden die Chance gibt, sich als "sicherer Hafen", als Stabilitätsfaktor zu profilieren. Eine gemeinschaftliche Vertretung der Interessen durch Verbände erscheint vielen notwendiger denn je.

Auch neue Einnahmen z.B. durch Ausweitung des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs oder der Akquisition von Fördermittel tragen zur aktuellen Situation bei. Ergänzt durch das ständige Bestreben zur Optimierung der organisatorischen Abläufe und Strukturen, wodurch es zu Kosteneinsparungen und somit einer Verbesserung der finanziellen Situation kommt.

Bemerkenswert ist, dass sich die Covid-19-Krise auch im zweiten Jahr scheinbar nicht negativ auf die finanzielle Situation der verbände ausgewirkt hat. Vielleicht wird die wichtige Rolle der Verbände und deren Unterstützung im Rahmen der Krise deutlicher als je zuvor wahrgenommen.

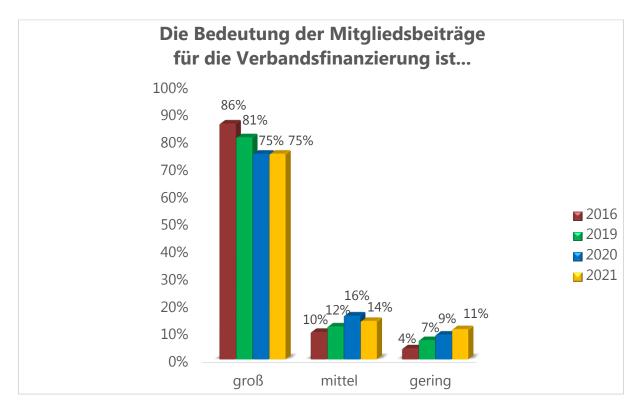
Die Gründe sind vielfältig, wichtig ist, dass eine sehr erfreuliche Entwicklung bei der finanziellen Situation der Verbände eingesetzt hat, die sich hoffentlich stabilisiert oder sogar noch weiter fortsetzt.

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

© 2K-verbandsberatung Seite 12 / 130

d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020





© 2K-verbandsberatung Seite 13 / 130

Obwohl die sich Ergebnisse zu dieser Frage über

Viele Jahre gab es kaum Veränderungen bei dieser Frage. Jedoch ist der Wert seit 2018 abgesunken und sich dort stabilisiert.

Der Wert bei einer "großen" Bedeutung der Mitgliedsbeiträge liegt auch in diesem Jahr bei 75%, also exakt der gleiche Wert wie 2020. Scheinbar hat ihre Bedeutung doch leicht abgenommen. Es wird interessant zu beobachten, ob sich diese Tendenz in den nächsten Jahren fortsetzt. Kommt es zu einem schleichenden Rückgang ihrer Bedeutung?

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

Entsprechend schwanken die Werte in den beiden anderen Kategorien auf 14% (-2%) bei einer "mittleren" und 11% (+2%) bei einer "geringen" Bedeutung.

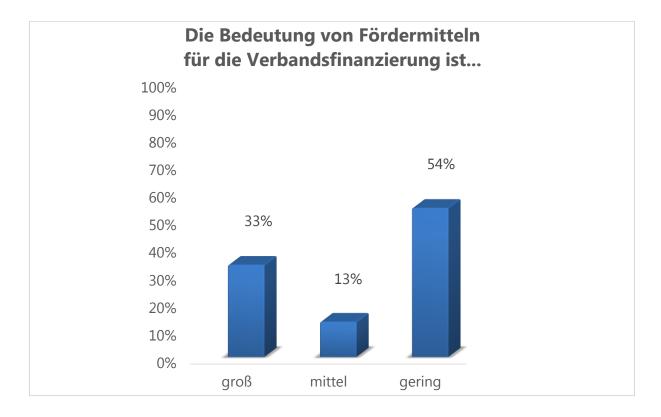
Auf die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die finanzielle Situation der Verbände wird später noch gesondert eingegangen.

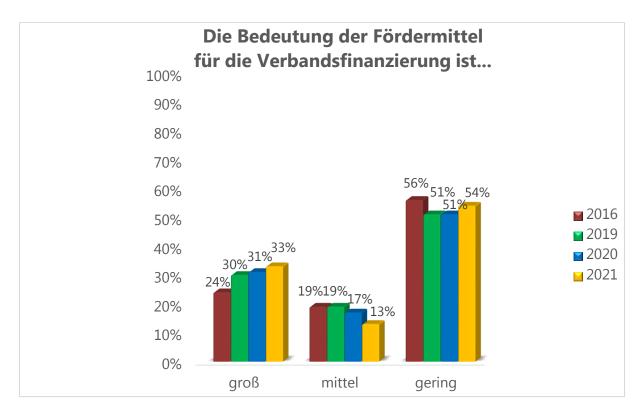
Es stellt sich die Frage, ob die Mitgliedsbeiträge, die eine nach wie vor eine sehr wichtige Rolle bei der Finanzierung von Verbänden spielen, auch entsprechend erhöht werden. Maßstäbe hierfür könnten z.B. die Inflationsrate, Ausgleich sinkender Mitgliederzahlen und sinkender Zinseinnahmen oder Anpassung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

Oftmals zögern Verbände zu lange, ihre Mitgliedsbeiträge zu erhöhen. Sinnvoller ist es jedoch, die Mitgliedsbeiträge häufiger oder sogar regelmäßig moderat zu erhöhen, als zu lange zu warten und dann in die Lage zu geraten, eine drastische Erhöhung vornehmen zu müssen, um handlungsfähig zu bleiben. Dies führt meist zu einer Austrittswelle, der nur schwer zu begegnen ist.

© 2K-verbandsberatung Seite 14 / 130

e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 20201 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020





© 2K-verbandsberatung Seite 15 / 130

Die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nimmt bereits über Jahre zu, langsam stagnieren die Zahlen jedoch. So nahm zwar der Wert einer "großen" Bedeutung im letzten Jahr um nochmal um +2%, aber ebenso stieg der Wert in der Kategorie einer "geringen" Bedeutung um +3% auf nun 54%. Die Zahlen haben sich im Vergleich zum Vorjahr also kaum verändert.

Immerhin konnten sie ihre Position bei der "großen" Bedeutung mit 33% jedoch festigen (+2%). Was ein über die Jahre eine stetig gewachsene Gruppe von Verbänden darstellt, denen es gelungen ist, Fördermittel signifikant als Finanzquelle zu erschließen, d.h. für ein Drittel der teilnehmenden Verbände stellen Fördermittel einen wichtigen Bestandteil ihrer Finanzen dar.

Der Wert bei einer "mittleren" Bedeutung ist entsprechend um -4% auf 13% abgefallen.

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

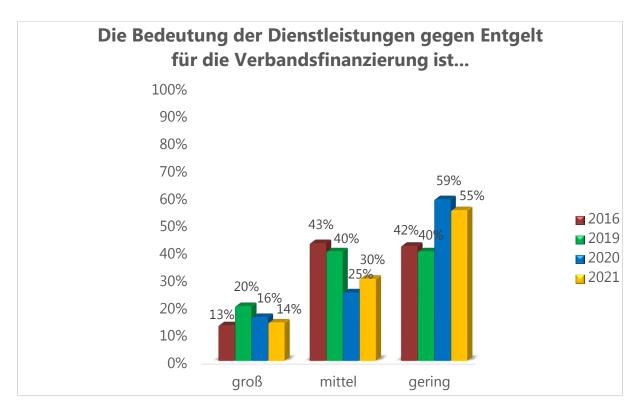
Nichtsdestotrotz bleibt klar, dass die Verbände insgesamt nach wie vor auf Eigeninitiative beim Finanzmanagement anstelle externer Förderung setzen, welche lediglich ein "Zubrot" darstellen.

Sicherlich wäre es interessant, zu ergründen, worin diese Zurückhaltung bei der Inanspruchnahme von Fördermitteln begründet ist. Ist die Beantragung zu kompliziert oder zeitintensiv? Fehlt es den Verbänden an entsprechend qualifizierten Mitarbeitern, die Förderanträge erfolgreich erstellen können? Sind die Anforderungen für die Bewilligung von Fördermitteln zu hoch? Ist der Gewinn bei Maßnahmen, die mit Fördergeldern durchgeführt werden zu gering, bzw. der Aufwand zu groß? Befürchtet man in Abhängigkeiten zu geraten? Werden die "falschen" Aktivitäten gefördert, die für Verbände wenig attraktiv sind? Oder stehen Fördermittel schlichtweg nicht ausreichend im Fokus der Aufmerksamkeit?

© 2K-verbandsberatung Seite 16 / 130

f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020





© 2K-verbandsberatung Seite 17 / 130

65% der befragten Verbände haben "große" und "mittlere" Probleme bei der Finanzierung, aber nur für 44% sind Dienstleistungen gegen Entgelt von "großer" und "mittlerer" Bedeutung.

Entsprechend der anhaltenden Entspannung bei der finanziellen Situation, haben sich auch bei der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt keine bemerkenswerten Veränderungen ergeben. So bewerten 14% der Befragten ihre Bedeutung als "groß" (-2%) und 30% (+5%) als "mittel". Der Wert bei der "geringen" Bedeutung sank um -4% auf 55%, was immer noch einen recht hohen Wert darstellt.

Obwohl Dienstleistungen gegen Entgelt seit einigen Jahren stabil als adäquates Mittel zur Steigerung der Einnahmen eingesetzt wurden, können sie sich nicht durchschlagend etablieren. Für gut die Hälfte waren sie 2021 unwichtig bei der Finanzierung des Verbandes.

Dies könnte sehr wahrscheinlich in der Covid-19-Pandemie begründet sein. Aufgrund der geltenden Beschränkungen dürfte es schlichtweg für viele Verbände, wie ebenso wie für alle anderen Dienstleister auch, sehr schwer oder gar unmöglich gewesen sein, Dienstleistungen auszuführen. Andererseits haben viele Verbände auch die vergangenen Monate aktiv genutzt und ihr Angebot an Services umzustellen und diese nun auch verstärkt virtuell anbieten. Dies könnte den Anstieg bei der "mittleren" Bedeutung erklären.

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

Worin könnte die nach wie vor verhaltene Nutzung von Dienstleistungen gegen Entgelt begründet sein?

Werden die falschen Services am Bedarf vorbei angeboten?

Mangelt es an der Qualität der Leistung?

Ist der Preis nicht marktfähig?

Greift das Marketing nicht? Ist die Abgrenzung zu Drittanbietern nicht klar genug? Oder ist das Mitglied generell nicht in ausreichend Maße bereit, über den Beitrag hinaus zusätzliche finanzielle Mittel auswenden zu müssen, um alle Verbandsleistungen nutzen zu können?

Bieten Verbände mit einem höheren Mitgliedsbeitrag ein umfangreicheres Komplettpaket an, welches bereits alle Dienstleistungen inkludiert? Wollen sich Verbände aus ihrer eigenen Definition heraus nicht als kommerzieller Anbieter von Services sehen? Passen sie nicht zum Selbstbild der Verbände? Befürchten Verbände vielleicht sogar eine Beschädigung ihrer Marke, wenn sie als Dienstleister gegen zusätzliche Gebühren auftreten?

Kurz: war der Druck in den Verbänden bisher nicht groß genug, um verstärkt Einnahmen über den Verkauf von Dienstleistungen zu generieren oder ist der Markt hierfür schlichtweg nicht gegeben oder passt dieses Instrument nicht zum Selbstverständnis der Verbände und ihrer originären Aufgaben? Insgesamt scheinen

© 2K-verbandsberatung Seite 18 / 130

sich die Verbände bei diesem Thema noch nicht so klar zu positionieren, wie die finanzielle Situation vieler Verbände vermuten ließe.

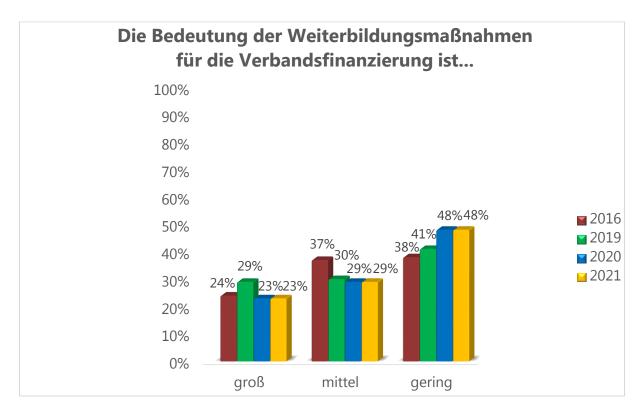
Interessant wird die Entwicklung dieser Zahlen sein. Wird das Erbringen von Dienstleistungen in Präsenz nach den pandemiebedingten Einschränkungen wieder für die Verbände bedeutsamer, kann das online-Angebot etabliert oder sogar erweitert werden? Oder versinken sie in der Bedeutungslosigkeit? Da aber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

Verbände können für die Erbringung von Dienstleistungen für ihre Mitglieder und ihre Branche komparative Vorteile nutzen, die kommerzielle Drittanbieter nicht vorweisen können. Der größte Vorteil ist wohl, dass Verbände näher am Kunden, nämlich dem Mitglied sind, auf bereits etablierte Kommunikationskanäle zurückgreifen können, dadurch auch bessere Informationen zum Bedarf erhalten und entsprechend maßgeschneiderte Angebote anbieten können. Ferner ist es für Verbände leichter, sich als der kompetenteste Anbieter zu profilieren. Verbände sollten sich nicht davor scheuen, ihre Dienstleistungen betriebswirtschaftlich zu kalkulieren und so damit nennenswerte Gewinne zu erzielen.

© 2K-verbandsberatung Seite 19 / 130

g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020





© 2K-verbandsberatung Seite 20 / 130

Lediglich knapp ein Viertel (23%) der Verbände sehe eine "große" Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen, der "mittlere" Wert liegt bei 29% und die "geringe" Bedeutung liegt 48%. Das sind in allen Kategorien exakt die gleichen Werte wie im Vorjahr. Es fand keinerlei Veränderungen statt.

Für gut die Hälfte der befragten Verbände haben die Weiterbildungsmaßnahmen keiner wirkliche Bedeutung.

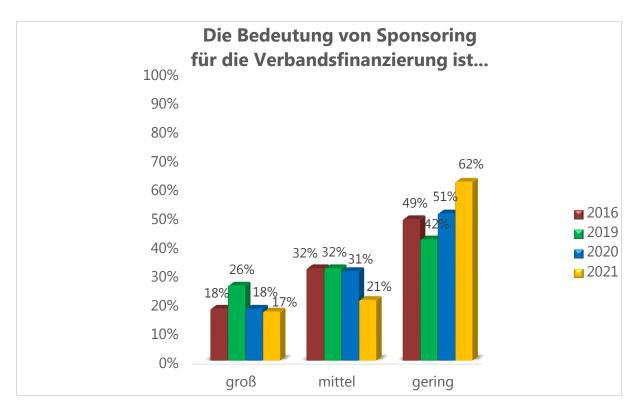
Insgesamt scheinen die Aktivitäten der Verbände hierzu weiterhin zurückhaltend zu sein. Die Frage ist, ob die aktuellen Werte von der Covid-19-Pandemie beeinflusst sind oder ob es sich unabhängig davon, um eine generelle Entwicklung handelt. Aufgrund der pandemiebedingten Beschränkungen und Auflagen war es 2021 sicherlich kaum möglich, in größerem Umfang Weiterbildungsmaßnahmen gewinnbringend oder überhaupt durchzuführen – zumindest in Präsenz. Viele Verbände haben aber unter großem Einsatz geschafft, ihre Weiterbildungsangebote in ein virtuelles Format zu übertragen. Dies ist sicherlich nicht für alle Bereiche möglich gewesen, hat aber zumindest Möglichkeiten eröffnet, überhaupt Angebote machen zu können. Auf alle Fälle scheinen Weiterbildungsmaßnahmen weiterhin nicht maßgeblich zur verbesserten finanziellen Situation der Verbände beigetragen zu haben, da sich deren Bedeutung nicht gesteigert hat.

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

© 2K-verbandsberatung Seite 21 / 130

h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020





© 2K-verbandsberatung Seite 22 / 130

Erwartungsgemäß ist die Bedeutung des Sponsorings als weiteres Finanzierungsinstrument in diesem Jahr erneut erheblich gesunken, nachdem es sich in den vergangenen Jahren immer mehr erfolgreich positionieren konnte.

Bei den Verbänden, für die Sponsoring eine "große" Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung hat, ist der Wert um -1% auf 17% gefallen.

Bei der "mittleren" Bedeutung mit 21% gab es im Vergleich zum Vorjahr einen deutlichen Rückgang von -10%, der Wert bei der "geringen" Bedeutung stieg ebenso deutlich auf 61% (+10%). Womit dieser seit 2019 um +20% zulegt hat.

Nachdem sich Sponsoring zuletzt als Finanzierungsinstrument etablieren konnte, obwohl dennoch lässt der große Durchbruch weiter auf sich warten ließ und sich weiterhin die klassischen Finanzierungsinstrumente, wie Mitgliederbeiträge stärker behaupten konnten, kam es seit 2019 zu eklatanten Einbrüchen. Für fast zwei Drittel der befragten Verbände ist Sponsoring kein adäquates Mittel, um die Verbandsfinanzen zu verbessern.

Was könnten die Gründe hierfür sein?

Hauptgrund hierfür dürfte nach wie vor die Covid-19-Pandemie sein. Viele Unternehmen haben schwer mit den (finanziellen) Auswirkungen der Covid-19-Pandemie zu kämpfen und schränken daher ihre Sponsoringaktivitäten ein. Auf der anderen Seite haben auch die Verbände zurzeit nicht genügend Kapazitäten, um sich ausreichend um Sponsoren zu bemühen, was ein zeitintensives Geschäft ist. Ebenfalls dürfte aufgrund der aktuellen Beschränkungen es schwierig sein, attraktive Gelegenheiten wie Events, Schulungen, etc. für Sponsoren zu realisieren. Es gilt also die Entwicklung der Zahlen nach den pandemiebedingten Einschränkungen im Auge zu behalten, um zu überprüfen, ob sich die Bedeutung des Sponsorings wieder verstärkt und somit eine Korrelation bestätigen zu können.

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

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

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

Haftet dem Sponsoring nach wie vor der Dünkel des Bettelns an?

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

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

© 2K-verbandsberatung Seite 23 / 130

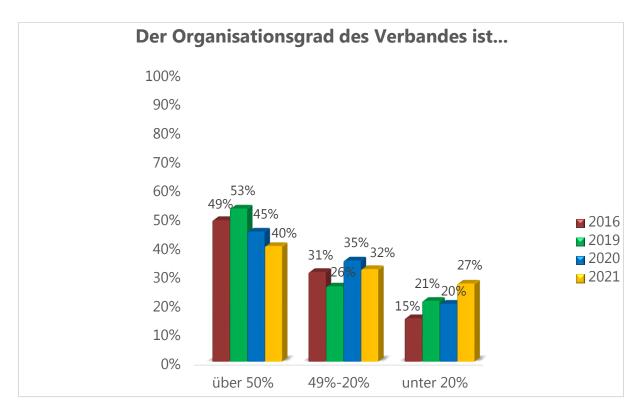
Es sollten die vielfältigen Gestaltungsvarianten des Sponsorings genutzt werden, Beispiele besonders aus angelsächsischen Ländern wie Großbritannien und den USA können als Ideengeber nützlich sein.

Wichtig ist, dass es nicht nur durch persönliche Kontakte zu "Gelegenheits"Sponsoring kommt, sondern dass das Thema professionell, strukturiert und transparent bearbeitet wird. Eine sorgfältige Strategie zu diesem Thema ist unerlässlich, um keine unerwünschten Nebenwirkungen zu riskieren oder die Kontrolle zu verlieren.

© 2K-verbandsberatung Seite 24 / 130

i) Der Organisationsgrad 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020





© 2K-verbandsberatung Seite 25 / 130

In diesem Jahr ist die Zahl der Verbände, die einen Organisationsgrad von über 50% haben nochmals deutlich um 5% gefallen. Damit fallen noch 40% in diese Kategorie. Allerdings pendelt der Wert der Verbände mit einem Organisationsgrad von "über 50%" seit Jahren um die 50% hin und her. Nun ist der Wert jedoch erneut niedriger als sonst.

Die Zahl der Verbände mit Organisationsgrad von "zwischen 49-20%" ist etwas von 35% auf 32% abgefallen (-3%), die Gruppe "unter 20%" stieg entsprechend um +7% auf 27% an. Es fand also eine Verschiebung von großen und mittleren zu geringen Organisationsgraden statt.

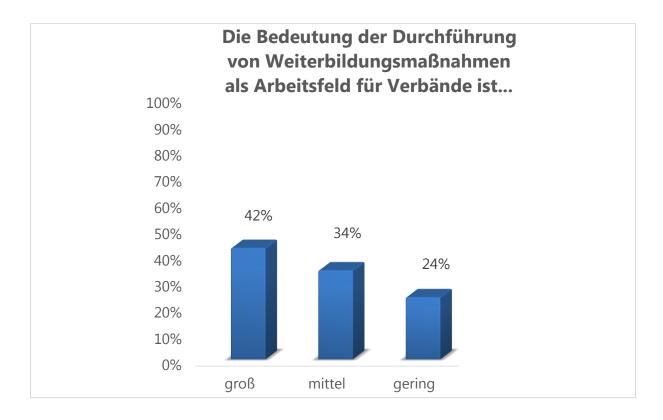
Worauf ist der sich hier darstellende Mitgliederschwund zurückzuführen? Er könnte pandemiebedingt sein, hält die Covid-19-Pandemie nun schon das zweite Jahr Wirtschaft und Gesellschaft fest im Griff. Sinkende Umsätze oder Einkommen bei den Mitgliedern könnten zu Einsparmaßnahmen – Kündigungen von Mitgliedschaften – geführt haben. Auch könnten mangelnde Möglichkeiten die Angebote und Vorteile einer Mitgliedschaft nutzen zu können, ebenfalls Gründen für Mitgliederverluste sein. Wie reagieren die Verbände hierauf? Entwickeln sie Strategien, Mitglieder zu halten bzw. zurückzugewinnen und so den Schwund zu stoppen oder neue Mitglieder zu gewinnen?

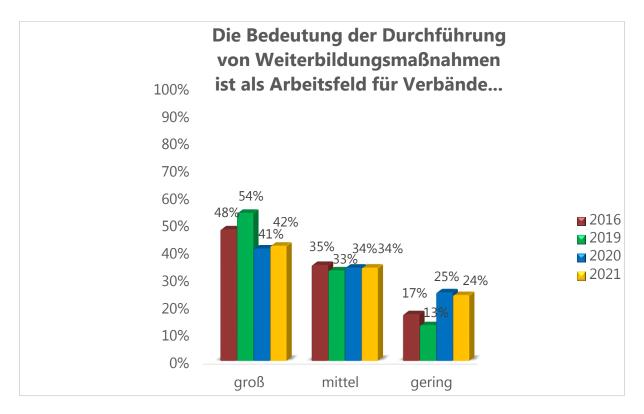
Nichtsdestotrotz bleibt die immer mal wieder in der Öffentlichkeit verkündete Verbandsmüdigkeit noch eher ein Phantom, das ab und zu hervorgezogen wird. Betrachtet man die Zahl der eingetragenen Vereine in Deutschland, so kann von schwindenden Mitgliederzahlen kaum gesprochen werden. Vielmehr muss man wohl eher von einer Umschichtung der Mitglieder ausgehen. Neue Themen und somit auch dazugehörig neue Verbände kommen auf, andere Themen und ihre Verbände werden obsolet und verschwinden. Mitglieder werden kritischer in ihrer Rolle und wägen genau ab, wofür sie sich engagieren und wo sie daher Mitglied sind. Andererseits stellt sich auch durchaus die Frage, ob in den Verbänden ausreichend versucht wurde, die Mitgliederzahlen durch aktives Member-Relationship-Management mit attraktiven Angeboten konstant zu halten oder zu steigern. Hier sind die Verbände mehr denn je gefordert proaktiv zu sein, ganz besonders in Pandemie- und post-Pandemiezeiten, in denen viele Unternehmen und Personen mit finanziellen Herausforderungen konfrontiert sein werden. Dann gilt es umso mehr, die Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit einer Verbandsmitgliedschaft zu vermitteln.

Insgesamt scheint es allerdings nach wie vor keine kritische Masse an Bewegung in der Mitgliedschaft zu geben. Allerdings darf man die Situation auch nicht schönreden, obwohl Abgänge bei den meisten Verbänden in hinlänglichem Maße durch Neuzugänge scheinbar aufgefangen werden können, zeichnet sich eine Entwicklung ab, die es im Auge zu behalten gilt.

© 2K-verbandsberatung Seite 26 / 130

j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020





© 2K-verbandsberatung Seite 27 / 130

Bei dieser Frage gab es seit Jahren eine kontinuierliche Zunahme im Bereich der "großen" Bedeutung. Lag der Wert 2008 hier noch bei 42%, so war er 2019 bereits bei 54% angekommen. Nach dem Absturz 2020 auf nur noch für 41% hat sich in diesem Jahr mit 42% keine beachtenswerte Veränderung (+1%) ergeben.

Der Wert bei der "mittleren" Bedeutung blieb mit 34% konstant und bei der "geringen" Bedeutung fiel er auf 24% (-1%) ab.

Obwohl nur 23% die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung als "groß" eingestuft haben, geben doch 42% der befragten Verbände an, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ein wichtiges Arbeitsfeld für sie ist. Und immerhin ein Drittel (34%) misst ihr eine "mittlere" Bedeutung bei.

Auch wenn die Bedeutung der Weiterbildung als Arbeitsfeld für Verbände in den letzten zwei Jahren einen massiven Rückgang hinnehmen muss, sehen die Verbände nach wie vor Weiterbildung als eine ihrer zentralen Aufgaben an, nutzen diese aber nicht im gleichen Maße zur Finanzierung des Verbands. Ihre Bedeutung ist daher inhaltlich stärker, als dies wirtschaftlich der Fall ist.

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

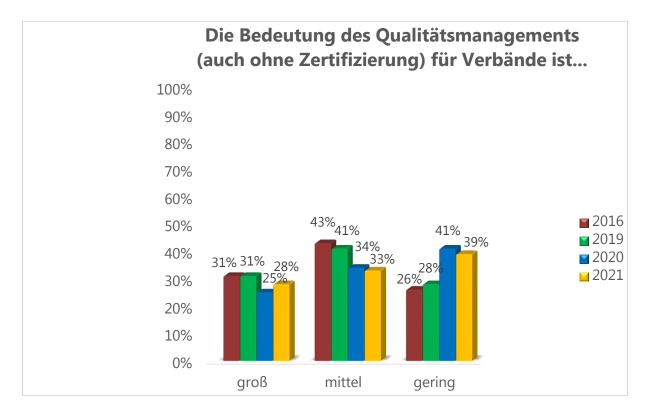
Insgesamt zeigt sich beim Thema Weiterbildung nach wie vor parallele Entwicklung der Einschätzungen. Der Anteil der Verbände, bei denen Weiterbildungsmaßnahmen eine wichtige Rolle für die Verbandsfinanzierung spielt, blieb dieses Jahr konstant. Ebenso der Anteil der Verbände, bei denen Weiterbildungsmaßnahmen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

Fraglich ist, ob dies im Zusammenhang mit der Covid-19-Krise steht oder andere Gründe hierfür ursächlich sind. Vielleicht trat das Thema Weiterbildung in den Hintergrund, um Kapazitäten freizusetzen, die benötigt werden, um den neuen Anforderungen erfolgreich begegnen zu können, die die Covid-19-Pandemie für die Verbände aufgeworfen haben. Andere Themen, Aufgaben und Herausforderungen könnten nun wichtiger sein. Außerdem bestehen aktuell weiterhin massive Probleme bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen in Präsenz, was das Thema sicherlich weiter zurücktreten lässt, auch wenn virtuell durchgeführte Maßnahmen verstärkt angeboten und etabliert werden konnten.

© 2K-verbandsberatung Seite 28 / 130

k) Die Bedeutung des QM (auch ohne Zertifizierung) 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020





© 2K-verbandsberatung Seite 29 / 130

Nachdem die Werte bei dieser Frage lange mit einem leichten Auf und Ab relativ konstant waren, gab es auch hier 2020 deutliche Veränderungen, die Bedeutung ging stark zurück. In diesem Jahr zeigte eine leicht stärkere Bedeutung des Qualitätsmanagements.

Die "große" Bedeutung des Qualitätsmanagements stieg von 25% auf 28% an (+3%), die "mittlere" Bedeutung ging auf 33% (-1%) zurück, die "geringe" Bedeutung sank minimal von 41% auf 39% an (-2%).

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

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

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

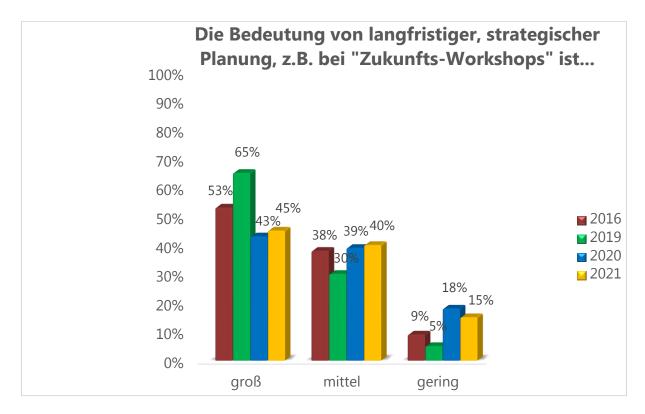
Nichtsdestotrotz bleibt es für 39% der Verbände uninteressant, was in der Größe der Verbände oder der Art der Organisation der Verbandsarbeit begründet sein könnte. Nicht zu unterschätzen sind dabei sicherlich auch der Zeit- und Kostenaufwand, den eine Einführung eines Qualitätsmanagements bedeutet, was teilweise eine abschreckende Wirkung haben dürfte. Gerade in der aktuellen Situation könnte es sein, dass viele Verbände das Thema erst einmal beiseitegeschoben haben und ihre Ressourcen für akut relevante Themen einsetzen. Es wird sich zeigen, ob nach der Covid-19-Krise hier wieder eine Änderung bei der Bedeutung stattfinden wird.

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

Irgendwie kann das Thema "Qualitätsmanagement" einfach immer noch nicht zünden. Zumindest nicht unter einer expliziten Benennung. Vielleicht gilt bei den Verbänden auch einfach das Motto: einfach machen. Nicht alles wird durch Theorien, Diagramme und Handbücher besser. Oft werden Verbesserungen vorgenommen, wenn sich zeigt, dass sie notwendig sind, und die Art und Weise ergibt sich einfach aus der täglichen Verbandsarbeit und langjährigen Erfahrungen.

I) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020





© 2K-verbandsberatung Seite 31 / 130

Für 45% der Befragten ist eine langfristige, strategische Planung in ihrem Verband von "großer", für 40% ist dieses Thema von "mittlerer" Bedeutung und 15% betrachten dieses Thema als unwichtig.

Damit konnten sich bei dieser Frage keine wesentlich veränderten Einschätzungen durchsetzen. Nach dem deutlichen Bedeutungsverlust (-22%) für die strategische Planung in 2020, hat sich in diesem Jahr der niedrigere Wert verfestigt. Es gab kaum Veränderungen. Die "mittlere" Bedeutung stieg um +1% auf 40% und die "geringe" Bedeutung fiel um -3% auf 15%.

Beim Vergleich der Bewertungen über die Jahre, zeigen sich leichte Wellenbewegungen, wobei das Thema schon immer von zentraler Bedeutung war. Bei den Wellen könnte es sich um Pausen handeln, in denen man eine Planungsphase abgeschlossen hat und nun die Ergebnisse umsetzt, um einige Jahre später erneut verstärkt in die Planungsphase einzutreten. 2019 hatte die strategische Planung einen bisher einzigartigen Schub erlebt und war bei zwei Dritteln der Verbände in den Fokus gerückt. 2020 die komplette Gegenbewegung, die sich 2021 zumindest erst einmal etablieren konnte.

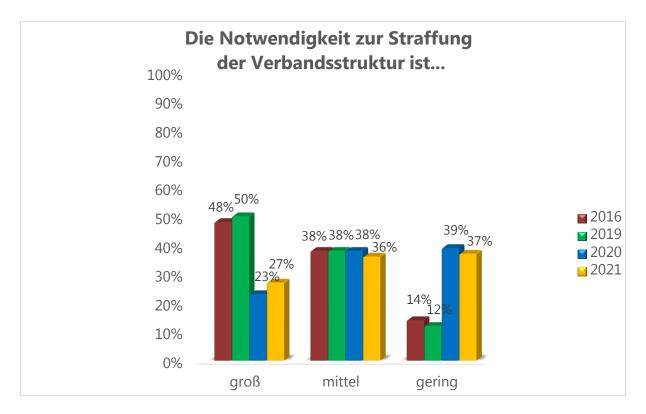
Was dies ausgelöst haben könnte kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, an einer prekären finanziellen Situation kann es jedoch nicht liegen, da diese so gut wie noch nie ist. Es könnte auch daran liegen, dass zurzeit verstärkt an aktuellen Herausforderungen gearbeitet wird und schlichtweg keine Ressourcen für die langfristige strategische Planung bleiben. Andererseits macht die Covid-19-Krise mehr denn je deutlich, wie wichtig eine kontinuierlich angepasste strategische Planung ist. Die Verbände erkennen trotzdem weiterhin, den Herausforderungen der Zukunft proaktiv begegnen zu müssen, denn Verbände sind als ein dynamisches Gebilde zu betrachten, das nur mit Professionalität und strukturierter, zukunftsgerichteter Planung erfolgreich arbeiten und sich entwickeln kann.

Festzustellen bleibt, dass sich die große Mehrheit der Verbände trotzdem durchaus langfristig planerisch betätigen und ihr Handeln strategisch ausrichten. Nur so können sich die Verbände den Anforderungen des ständigen Wandels erfolgreich stellen und ihr Fortbestehen sichern, gerade auch in Krisenzeiten.

© 2K-verbandsberatung Seite 32 / 130

m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020





© 2K-verbandsberatung Seite 33 / 130

In diesem Bereich haben sich die Zahlen nach den großen Veränderungen im vergangenen Jahr 2020 nun für 2021 nur unwesentlich verändert. 27% (+4%) sehen eine "große" Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur, 36% (-2%) eine "mittlere" und 37% (-2%) eine "geringe".

Vielleicht hat sich im Rahmen der Covid-19-Pandemie gezeigt, dass eine weitere Straffung der Verbandsstruktur, zumindest in Krisenzeiten, nicht möglich oder erstrebenswert ist. Jetzt dürfte deutlich werden, dass ein gewisses Maß an Strukturen erforderlich ist, um auch in besonderen, herausfordernden Situationen handlungsfähig zu bleiben.

Außerdem sind Krisenzeiten generell wohl kaum der richtige Zeitpunkt, um über Straffungen der Verbandsstruktur nachzudenken, sei es denn, der Verband ist aus finanziellen Gründen dazu gezwungen.

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

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

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

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

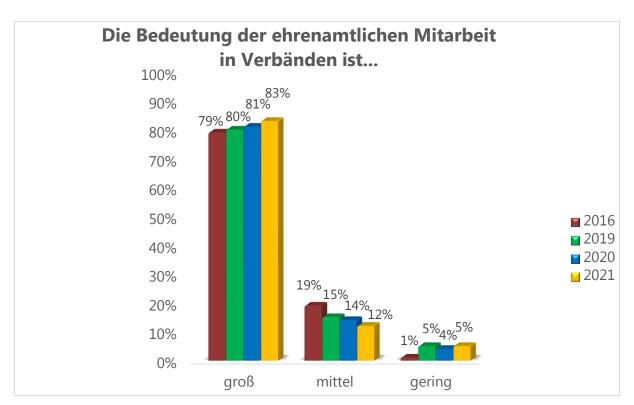
Die zweifelsohne generell bestehenden Weiterentwicklungsbestrebungen zielen weiterhin auf eine Optimierung der Organisationsstruktur und somit auf mehr Effizienz und Effektivität ab.

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

© 2K-verbandsberatung Seite 34 / 130

n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2021 sowie im Vergleich zu 2016, 2019 und 2020





© 2K-verbandsberatung Seite 35 / 130

Die ehrenamtliche Mitarbeit in Verbänden war in der Vergangenheit, ist in der Gegenwart und bleibt in der Zukunft einer der Grundpfeiler bei Verbänden und entspricht ihrem Selbstverständnis.

Bei dieser Frage haben sich in allen drei Kategorien keine nennenswerten Veränderungen bei den Werten ergeben.

Der Wert der "großen" Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit ist bei 83% (+2%) auf einem neuen Höchststand, die "mittleren" Bedeutung liegt bei 12% (-2%) und der Wert bei einer "geringen" Bedeutung liegt bei 5% (+1%).

Offensichtlich hat die Covid-19-Krise hierbei keine Auswirkungen gezeigt.

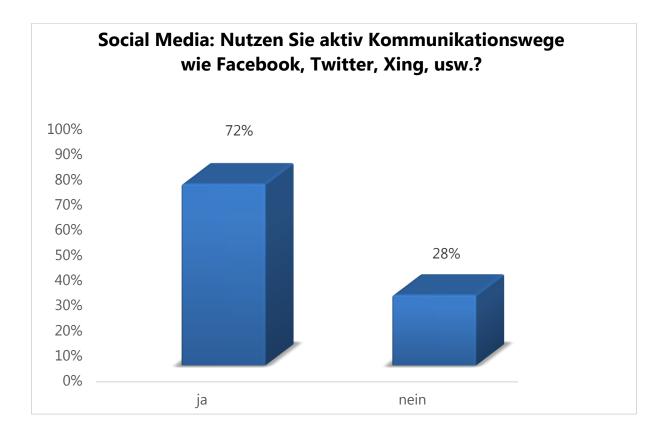
Insgesamt zeigt sich über alle Jahre hinweg eine so eindeutige Verteilung der Bewertungen, dass von richtungsweisenden Änderungen bei der Haltung zum Ehrenamt noch nie gesprochen werden konnte und wohl bis auf weiteres auch nicht wird. Steigt der Wert einer "großen" Bedeutung zwar nur minimal, dafür aber kontinuierlich an.

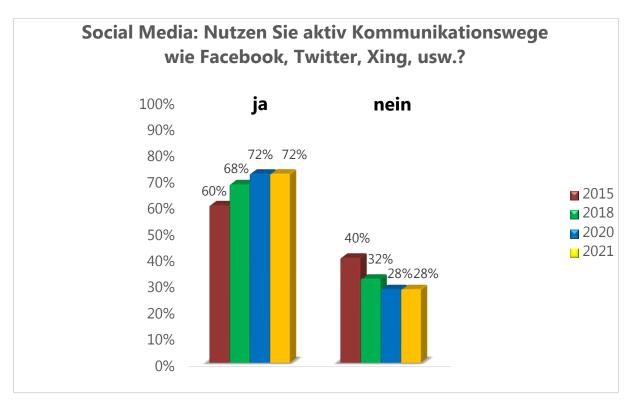
Das Ehrenamt mit dem von ihm eingebrachten Praxis- und Branchenbezug bleibt in seiner Leistung anerkannt. Hinzukommt, dass sich das Ehrenamt auch zunehmend zu Themen des Verbandsmanagements in immer größerem Umfang weiterqualifiziert, um die Professionalisierung der Verbände weiter zu unterstützen und das Hauptamt zu ergänzen. Darin liegt auch der Schlüssel zum Erfolg des gängigsten Verbandsmodells: Ehren- und Hauptamt unterstützen und ergänzen sich gegenseitig zur positiven Entwicklung des Verbandes.

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

© 2K-verbandsberatung Seite 36 / 130

o) Die Nutzung von Soziale Medien 2021 sowie im Vergleich zu 2015, 2018 und 2020





© 2K-verbandsberatung Seite 37 / 130

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

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

2020 wurde diese Entwicklung erstmals gestoppt und es gab sogar einen Rückgang. Die Zahl der aktiven Nutzer der Sozialen Medien nahm um -2% ab und betrug nun 72% und auf der anderen Seite nahm die Zahl der nicht in den Sozialen Medien aktiven Verbände um +2% zu und lag bei 28%. Diese Zahlen haben sich 2021 nicht verändert, haben den exakt gleichen Wert erreicht.

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

Da sich die Werte aber bereits seit Längerem sehr positiv entwickeln, kann man daraus ableiten, dass sich immer mehr Verbände dieser Medien langfristig bedienen und sie als unverzichtbar betrachten. Trotzdem gibt es nach wie vor einen mit 28% nicht unerheblichen Anteil von Verbänden, die entschieden haben, dass ein Einsatz von Sozialen Medien nicht in ihre Kommunikationsstrategie passt. Da sich gesamtgesellschaftlich diese Medien bereits völlig etabliert haben, dürfte es sich bei diesen Verbänden um eine bewusste Entscheidung gegen deren Nutzung handeln.

Es bleibt abzuwarten, ob sich diese Gruppe von Verbänden in den nächsten Jahren auch noch den Sozialen Medien zuwenden oder ob dies ein immer bestehender Prozentsatz von Verbänden bleiben wird, die bewusst nicht im "Netz" unterwegs sein werden. Der Trend darf jedoch sicherlich als unumkehrbar betrachtet werden, zumal die Sozialen Medien für immer mehr Menschen von Anfang an ein Teil ihres Lebens und somit selbstverständlich sind.

Andererseits wird es auch immer einen gewissen Anteil von Verbänden geben, die sich bewusst gegen die Nutzung der Sozialen Medien entscheiden und damit auch eine für sie richtige Entscheidung getroffen haben, denn Soziale Medien sind kein für jeden Verband geeignetes Allheilmittel.

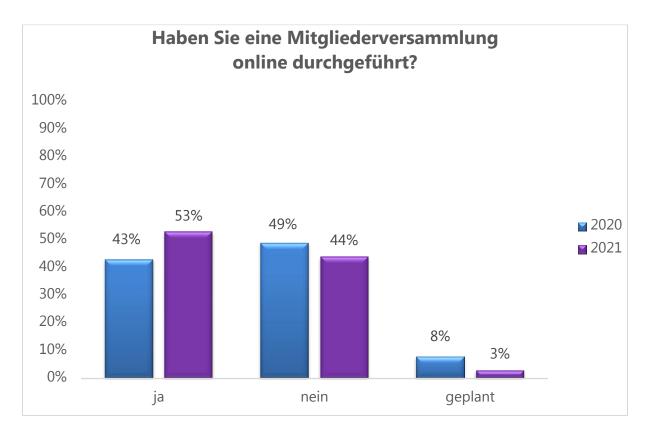
Trotzdem: Die Digitalisierung der Verbände und somit auch die Nutzung der Sozialen Medien hat längst sowohl das strategische Wirken als auch das Tagesgeschäft der Verbände erreicht und ist nicht aufzuhalten.

© 2K-verbandsberatung Seite 38 / 130

Sonderfragen zu Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Verbandsarbeit

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

p) Haben Sie 2021 eine Mitgliederversammlung online durchgeführt?



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

43% der Befragten hatten 2020 davon Gebrauch gemacht und eine virtuelle Mitgliederversammlung durchgeführt. In diesem Jahr haben dies sogar +10% also 53% getan.

8% hatten 2020 noch eine virtuelle Mitgliederversammlung geplant, 2021 haben dies nur noch 3% (-5%).

© 2K-verbandsberatung Seite 39 / 130

2020 nutzten 49% diese Möglichkeit nicht, dieses Jahr entschieden sich 44% (-5%) dagegen.

Also immerhin mehr als die Hälfte hat die Herausforderungen angenommen, ihre Mitgliederversammlung unter nicht unerheblichem technischem, organisatorischem und kommunikativem Aufwand umzustellen. Und hat dabei offensichtlich auch Erfolg gehabt, denn die Zahl derer steigt an.

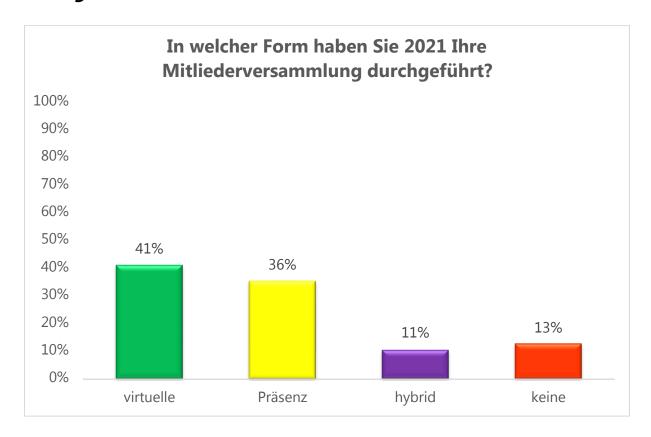
Die gesetzliche Regelung war zunächst bis zum 31.12.2020 befristet, ist inzwischen aber mehrfach, zuletzt bis zum 31.08.2022 verlängert worden. Darüber hinaus traten zum 28.02.2021 noch einige Klarstellungen in Kraft, die die Durchführung von online-Mitgliederversammlungen rechtssicherer gestalten.

In bestimmten Fällen, insbesondere dann, wenn die Durchführung von online-Mitgliederversammlungen für den Verein oder seine Mitglieder nicht zumutbar sind, kann ab dem 28.02.2021 auf satzungsgemäß vorgesehene Mitgliederversammlungen sogar verzichtet werden.

Außerdem gelten noch bis zum 31.08.2022 erleichterte Regelungen für die Beschlussfassung außerhalb der Mitgliederversammlung im Umlaufverfahren. Ob diese Ausnahmeregelungen abermals verlängert werden, ist zurzeit offen.

© 2K-verbandsberatung Seite 40 / 130

q) In welcher Form haben Sie 2021 Ihre Mitliederversammlung durchgeführt?



Die Ergebnisse dieser Frage zeigen, dass die Verbände und Vereine sich klar positionieren. 41% führten eine Mitgliederversammlung virtuell durch, 36% in Präsenz und lediglich 11% entschieden sich für eine hybride Form. 13% führten gar keine Mitgliederversammlung durch.

© 2K-verbandsberatung Seite 41 / 130

r) Wie werden Sie zukünftig Ihre Mitgliederversammlungen durchführen?



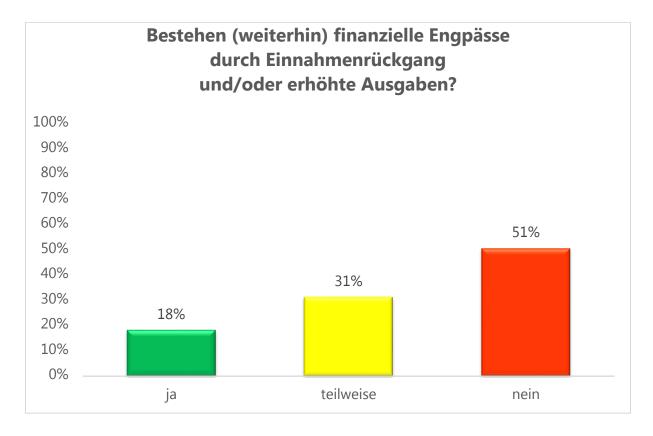
Bei der Frage, in welcher Form zukünftig die Mitgliederversammlungen durchgeführt werden, zeigt sich eine ganz eindeutige Präferenz.

Lediglich 2% der Befragten sind von der Möglichkeit, Mitgliederversammlungen virtuell durchzuführen, überzeugt und wollen dies auch zukünftig tun. Die große Mehrheit von 62% bevorzugt jedoch ganz klar das reale Miteinander und wird so bald wie möglich wieder zu Mitgliederversammlungen in Präsenz zurückkehren. Immerhin wollen 14% eine Mischung beider Formen ermöglichen und wollen hybride Mitgliederversammlungen durchführen, 22% sind noch unentschieden.

Damit ist klar: Technik kann zwar vieles möglich machen, ersetzt jedoch nicht das tatsächliche Aufeinandertreffen und Beisammensein.

© 2K-verbandsberatung Seite 42 / 130

s) Bestehen (weiterhin) finanzielle Engpässe durch Einnahmenrückgang und/oder erhöhte Ausgaben?



2020 gaben nur 11% der befragten Verbände an, "große" finanzielle Engpässe durch Einnahmenrückgang / Ausgabenerhöhung im Zuge der Covid-19-Pandemie zu haben, dies sind nun 18% (+7%).

31% (-13%) hatten 2021 "teilweise" und 51% (+3%) hatten "keine" finanziellen, Covid-19-bedingten Engpässe.

Die Hälfte hatte also keine anhaltenden pandemiebedingten Finanzprobleme, was ein mehr als positiver Wert ist. Gründe hierfür können Loyalität der Mitglieder zu ihrem Verband, ein hoher Diversifikationsgrad bei den Einnahmenquellen oder auch ein der neuen Situation angepasster Ressourceneinsatz sein. Es bleibt aber die Frage, wie lange die Verbände in der Lage sein werden, diesen Zustand aufrecht zu erhalten. So hat sich die Anzahl derer, die weiterhin mit finanziellen Engpässen, die auf die Covid-19-Pandemie zurückgehen doch stark erhöht. Knapp jeder vierte Verband ist davon betroffen.

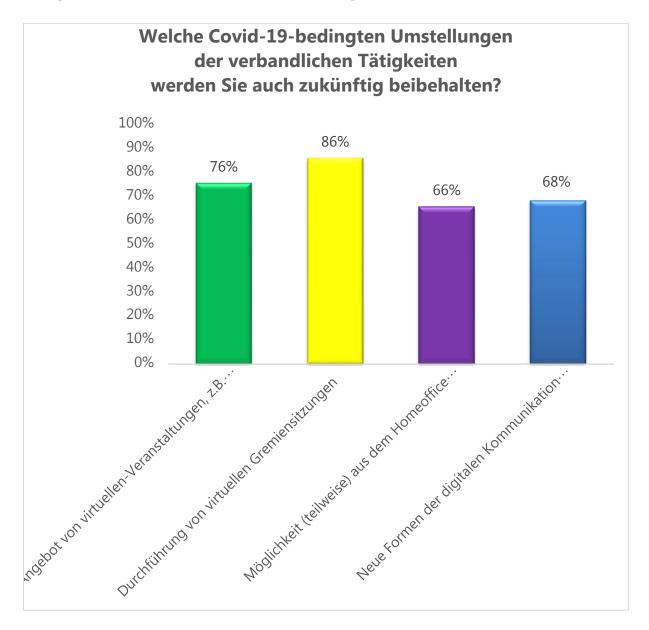
Es gibt aber auch Organisationen, die wirtschaftlich sogar positiv aus der Covid-19-Krise herauskommen werden. Das sind überwiegend Organisationen, die bei gleichbleibenden Beitragseinnahmen weniger Ausgaben haben, weil ihre Angebote nicht auf dem zahlenmäßig gleichen Niveau wie vor der Covid-19-Pandemie durchgeführt werden können. Typische Merkmale solcher Organisationen sind ein geringer Anteil an Festkosten und ein hoher Anteil von Einnahmen durch Angebote in Veranstaltungsform.

© 2K-verbandsberatung Seite 43 / 130

Die Verbände werden generell aber wohl noch einige Zeit vor große Herausforderungen gestellt bleiben.

© 2K-verbandsberatung Seite 44 / 130

t) Welche Covid-19-bedingten Umstellungen der verbandlichen Tätigkeiten werden Sie auch zukünftig beibehalten?



Viele Verbände und Vereine waren Covid-19-bedingt plötzlich gezwungen, ihre Arbeitsweisen umzustellen. Es stellt sich die Frage, ob diese Veränderungen nur zwangsweise vorgenommen wurde und man darauf wartet, diese möglichst wieder zurücknehmen zu können oder, ob festgestellt wurde, dass diese durchaus auch positive Auswirkungen haben und somit beibehalten werden.

Es zeigt sich ein sehr erfreuliches Bild. Bei allen Aspekten überwiegen die positiven Effekte.

So wollen 76% auch zukünftig das Angebot virtueller Veranstaltungen, z.B. Schulungen, Seminare, etc. beibehalten und sicher zum Teil auch ausbauen.

© 2K-verbandsberatung Seite 45 / 130

Noch überzeugter sind die Verbände offensichtlich bei der Durchführung von virtuellen Gremiensitzungen. 86% wollen diese Form auch zukünftig nutzen.

Auch die Einstellung zum Thema Homeoffice hat sich bei vielen grundlegend geändert. So wollen dies 66% auch weiterhin zumindest teilweise ermöglichen.

68% der befragten Verbände wollen weiterhin die neuen Formen der digitalen Kommunikation mit den Mitgliedern nutzen und vorantreiben.

Insgesamt hat die plötzliche Notwendigkeit, viele Arbeitsweisen in den Verbänden und Vereinen zu ändern auch überaus positive Effekte gehabt und wie ein Katalysator für die Weiterentwicklung der Prozesse gewirkt. Natürlich darf dabei nicht vergessen werden, wie viel personelle, zeitliche und finanzielle Anstrengungen dies erforderte und immer noch erfordert. Aber auch hierbei haben die Verbände und Vereine wieder einmal bewiesen, wie leistungsfähig sie sind und wie gut sie Herausforderungen bewältigen können.

© 2K-verbandsberatung Seite 46 / 130

IV. Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände

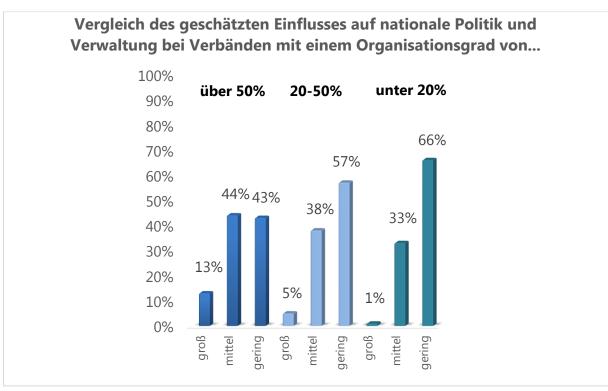
a) Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 47 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 48 / 130

Zu dieser Frage ist bei allen Verbänden der Anteil deren, die ihren Einfluss als "niedrig" bewerten, im Vergleich zu den vergangenen Jahren weiter angestiegen. Es werden daher weiterhin recht hohe Werte mit 43 – 57 – 66% erreicht.

Es besteht jetzt offensichtlich ein Zusammenhang zwischen Organisationsgrad und geschätztem Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung. Je höher der Organisationsgrad, desto größer wird auch noch der Einfluss eingeschätzt. So geben 13% der Verbände mit einem Organisationsgrad von "über 50%" an, "großen" bzw. 43% "mittleren" Einfluss auf die nationale Politik zu haben. Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "20-50%" sind dies noch 5% bzw. 38% und bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "unter 20%" sind es nur noch 1% bzw. 33%.

Unabhängig vom Organisationsgrad beurteilen nur noch sehr wenige Verbände ihren Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung als "groß" (13 - 5 - 1%).

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

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

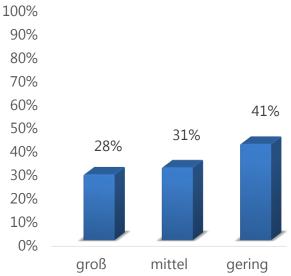
b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, nach dem Organisationsgrad der Verbände



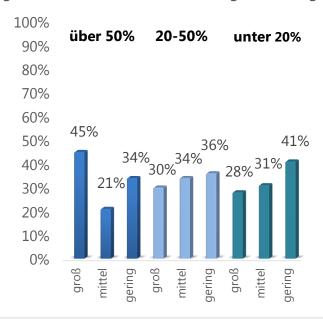


© 2K-verbandsberatung Seite 50 / 130





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



© 2K-verbandsberatung Seite 51 / 130

Die Bedeutung des europäischen Engagements stellt sich so dar, wie man es vielleicht auch erwarten würde. Je höher der Organisationsgrad des Verbandes, desto größer wurde die Notwendigkeit betrachtet, sich an den jeweiligen europäischen Dachverbänden zu beteiligen, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten. Mit 45% wird dies am stärksten bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "über 50% gesehen, gefolgt von Verbänden mit einem Organisationsgrad von "20-50%", mit 30% und mit 28% bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20%".

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

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

Es ist festzustellen, dass nachdem sich die Werte 2020 drastisch verändert hatten, 2021 lediglich bei kleinen Verbänden eine leichte Erholung eingetreten ist.

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

© 2K-verbandsberatung Seite 52 / 130

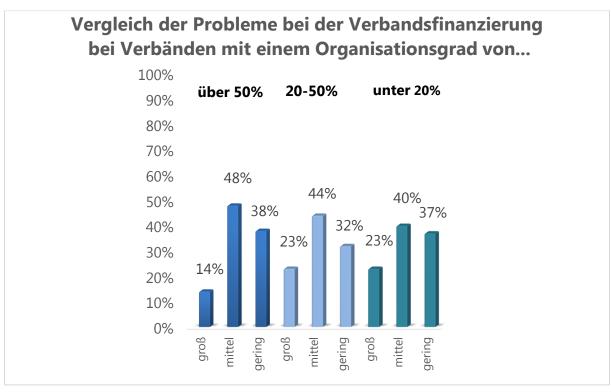
c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 53 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 54 / 130

Beim Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung mit dem Grad der Organisation zeigen sich auch dieses Jahr nicht die zu erwartenden Unterschiede.

Die höchsten Werte werden jeweils bei "mittleren" Finanzproblemen erreicht: 48 - 44 - 40%. Es sind also kaum Unterschiede zwischen den Verbänden zu erkennen. Auch bei den Werten für "große" Finanzprobleme zeigen sich keine bemerkenswerten Unterschiede: 14 - 23 - 23%, genauso bei "geringen" Finanzproblemen mit Werten von 38 - 32 - 37%.

Bei allen Verbänden hat sich die finanzielle Situation nur leicht verbessert. Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "über 50%" gaben nur noch 14% an, "große" Finanzprobleme zu haben, was einen Rückgang von -5% ausmacht, bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "unter 20%" gibt es einen Rückgang von -1%, bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "20-50%" einen Rückgang von -2%.

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

© 2K-verbandsberatung Seite 55 / 130

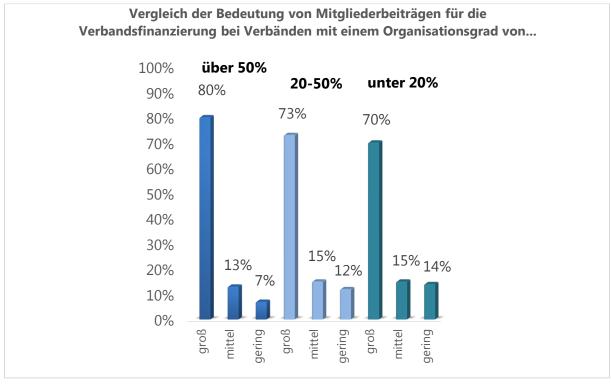
d) Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 56 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 57 / 130

Alle Verbände setzen vorrangig auf Mitgliedsbeiträge als Einnahmequelle, am stärksten die Verbände mit einem Organisationsgrad von "über 50%", bei 80% (-1%) von ihnen spielen Mitgliedsbeiträge eine "große" Rolle. Verbände mit einem Organisationsgrad von "unter 20%" erreichen hier einen Wert von 70% (-1%), bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "20-50%" spielen sie mit 73% (-1%) eine fast identische Rolle.

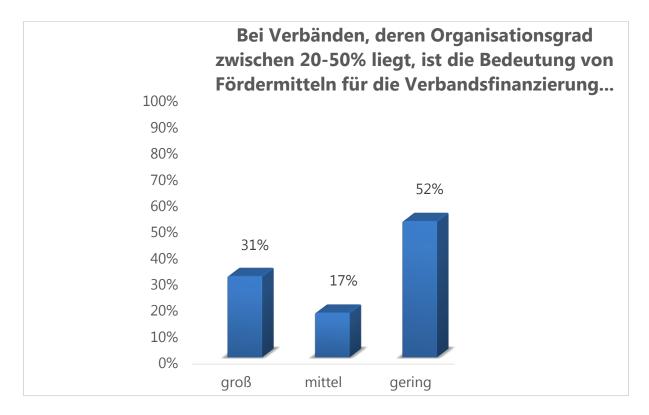
Insgesamt liegen die Ergebnisse bei allen Verbandskategorien ist ähnlichen Bereichen und haben sich auch kaum gegenüber dem Vorjahr verändert.

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

© 2K-verbandsberatung Seite 58 / 130

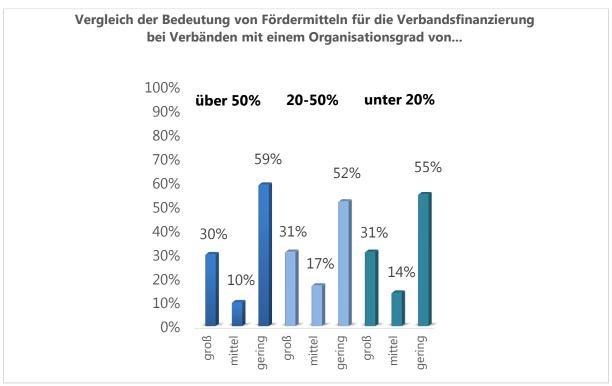
e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 59 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 60 / 130

Bei allen drei Gruppen liegen alle Werte dicht beieinander, es zeigen sich keine echten Unterschiede, die sich am Organisationsgrad manifestieren würden.

Fördermittel spielen keine bedeutende Rolle. Jeweils für über die Hälfte spielen sie nur eine "geringe" Rolle bei der Verbandsfinanzierung (59 – 52 – 55%), was auch immer den Höchstwert darstellt.

Für nur 30% bzw. jeweils 31% sind diese von "großer" Bedeutung.

Damit haben sich die Werte auch im Vergleich zum Vorjahr kaum verändert.

Fördermittel scheinen entweder nicht wirklich benötigt zu werden, da die Finanzierungsprobleme insgesamt nicht bemerkenswert hoch sind oder werden nicht als adäquates Gegenmittel angesehen. Vielleicht sehen sich einige Verbände auch nicht in der Lage, die Anforderungen für die Akquise und Abwicklung von Förderprojekten zu erfüllen. Hier könnten ausreichende personelle und strukturelle Ressourcen als Katalysator wirken und Fördermittel attraktiver für Verbände machen. Mangelnde personelle Ressourcen für die Beantragung und Betreuung solcher Fördergelder, mangelnde finanzielle Ressourcen für die oftmals notwendige Co-Finanzierung sind sicherlich Gründe für eine zurückhaltende Nutzung oder sie passen schlichtweg nicht in die Verbandsstruktur und –strategie. Vielfach sind die formalen Anforderungen für den Erhalt von Fördermitteln so eng gesetzt, dass Verbände und ihre Aktivitäten nicht den Förderrichtlinien entsprechen und somit diese nicht nutzen können, selbst wenn sie dies wollten. Zum Teil werden sie auch einfach nicht benötigt.

© 2K-verbandsberatung Seite 61 / 130

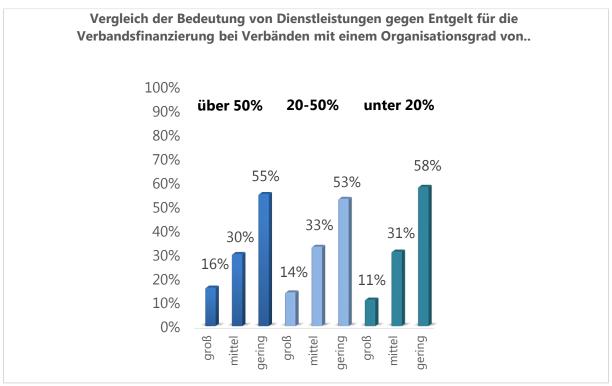
f) Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 62 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 63 / 130

Dienstleistungen für die Verbandsfinanzierung spielen nur kaum unterschiedlich intensive Rollen bei den Verbänden. Nur bei den mitgliedsschwachen Verbänden sind sie von etwas geringerer Bedeutung. Gegenüber dem Vorjahr haben sich die Werte bei den beiden größeren Gruppen kaum verändert. Jedoch bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "unter 20%" nahm ihre Bedeutung signifikant zu. Gaben 2020 noch 74% in dieser Gruppe an, dass Dienstleistungen gegen Entgelt eine "geringe" Rolle spielen, waren es in diesem Jahr nur noch 58% (-16%). Entsprechend stiegen die beiden anderen Werte an. Bei den kleineren Verbänden sind Dienstleistungen gegen Entgelt scheinbar in den Fokus als Finanzierungsinstrument gerückt.

Trotzdem, insgesamt sind sie von nicht so starker Bedeutung wie man annehmen sollte, zumindest in Hinsicht auf ihren Anteil bei der Verbandsfinanzierung.

Eine "große" Bedeutung haben Dienstleistungen gegen Entgelt nur bei 16 - 14 - 11% der Verbände. Entsprechend bemessen ihnen auch 55 - 53 - 58% lediglich eine "geringe" Bedeutung für die Verbandsfinanzierung bei. Sicherlich ist es allein schon wegen der zur Verfügung stehenden Ressourcen für "kleinere" Verbände schwieriger, ein attraktives und gleichzeitig profitables Dienstleistungsangebot zu entwickeln und nachhaltig anzubieten als für größere Verbände.

Insgesamt tragen Dienstleistungen gegen Entgelt für knapp die Hälfte aller Verbände, egal welchen Organisationsgrads, in nennenswertem Umfang zur Verbandsfinanzierung bei. Umgekehrt bedeutet dies aber auch, dass für gut die Hälfte der Verbände, diese nicht wirklich zur Verbandsfinanzierung beitragen. Was dann doch einen erstaunlich hohen Anteil darstellt. Diese Aussage korrespondiert mit den Angaben zur enorm hohen Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen für alle Verbände.

Das Thema "Finanzen" ist für alle Größen von Verbänden ein zentrales Thema, daher beschäftigen sich auch alle Verbände mit der Schaffung und Vermarktung von Dienstleistungen gegen Entgelt, jedoch mit unterschiedlichen Ergebnissen und Intensität. Aufgrund der intensiven Überprüfung der wirtschaftlichen Tätigkeit von Verbänden durch die zuständigen Finanzämter unterliegt das Thema auch weiterhin einem Veränderungsdruck.

© 2K-verbandsberatung Seite 64 / 130

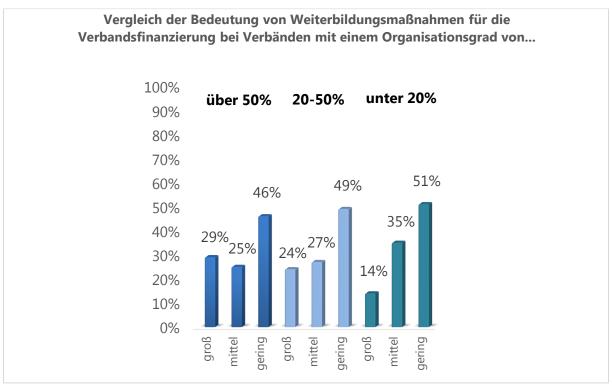
g) Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 65 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 66 / 130

Hier zeigten sich in den vergangenen Jahren nur wenig Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen. 2020 setzten sich die mitgliedsschwächeren Verbände jedoch von den beiden anderen Gruppe ab.

Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "über 50%" haben Weiterbildungsmaßahmen zu je ca. einem Viertel bis Drittel eine "große" (29%) und "mittlere" (25%) sowie für knapp die Hälfte eine "geringe" (46%) Bedeutung für die Verbandsfinanzierung. Eine ähnliche Bedeutung hat sie für Verbände mit einem Organisationsgrad von "20-50%" mit Werten von 24 – 27 – 49%. Immer noch anders, wenn auch nicht mehr so eklatant wie 2020, stellt sich die Situation bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "unter 20%" dar. Hier sind Weiterbildungsmaßnahmen lediglich für schwache 14% von "großer", 35% von "mittlerer" und 51% von "geringer" Bedeutung. Alle drei Gruppen haben sich also wieder etwas angenähert.

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

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

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

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

Insgesamt scheint das Thema Weiterbildung unter finanziellen Aspekten aktuell eher aus dem Fokus bei den Verbänden zu geraten. Die Zahlen steigen seit Jahren nicht signifikant. Es muss nach wie vor auch davon ausgegangen werden, dass Weiterbildungsmaßnahmen zum einen aus verbandspolitischen Gründen absichtlich subventioniert werden und zum anderen, dass sie unabsichtlich zu nicht marktkonformen, betriebswirtschaftlich kalkulierten Preisen angeboten werden.

Getreu dem Motto "Qualität setzt sich durch", scheinen sich die Weiterbildungsangebote der Verbände nichtsdestotrotz auch gegen Angebote von Dritten am Markt durchzusetzen.

© 2K-verbandsberatung Seite 67 / 130

Es ist davon auszugehen, dass auch in diesem Jahr die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung von der Covid-19-Pandemie maßgeblich beeinflusst wurde, da die viele Aktivitäten in diesem Bereich ausgefallen sein dürften oder nur in reduziertem Umfang durchgeführt werden konnten, bzw. aufgrund der zu erfüllenden (Hygiene-) Maßnahmen kaum Gewinne mit Weiterbildungsmaßnahmen erwirtschaftet werden konnten.

© 2K-verbandsberatung Seite 68 / 130

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





© 2K-verbandsberatung Seite 69 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 70 / 130

Grob ähnliche Zahlen erreichen auch in diesem Jahr bei dieser Frage bei allen Verbandsgruppen. Sponsoring als Finanzierungsquelle spielt nur bei 18 - 19 - 12% eine "große" Rolle, bei 15 - 27 - 23% eine "mittlere" und bei 67 - 54 - 65% eine "geringe" Rolle. Also für gut die Hälfte bis zwei Drittel ist Sponsoring entweder uninteressant oder es gelingt nicht, dies erfolgreich zu implementieren.

Damit verringert sich die Bedeutung des Sponsorings für die Verbandsfinanzierung in diesem Jahr nach 2020 nochmals deutlich. Die Werte bei einer "geringen" Bedeutung stiegen um 6-14%, entsprechend fielen die Werte bei der "großen/mittleren" Bedeutung. Hier waren besonders die kleineren Verbände betroffen.

Warum spielt Sponsoring insgesamt keine bedeutsame Rolle?
Man könnte meinen, dass bei kleinen Verbänden der Bedarf am größten ist, vielleicht ist es für diese Verbandsgruppe jedoch schwerer, Sponsoren zu gewinnen, weil sie eben auch über weniger Mitglieder verfügen und somit weniger interessant für Sponsoren sind.

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

Sponsoring könnte jedoch für alle Verbandsgruppen attraktiv sein. Verbänden können Externen Zugang zu ihren Mitgliedern verschaffen, der sonst nicht oder nur mit erheblich größerem Aufwand möglich wäre. Aufgrund ihrer Mitgliederzahlen und der engen Beziehung zu ihren Mitgliedern können sie durchaus für Sponsoren interessant sein und sollten dies auch entsprechend vermarkten.

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

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

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

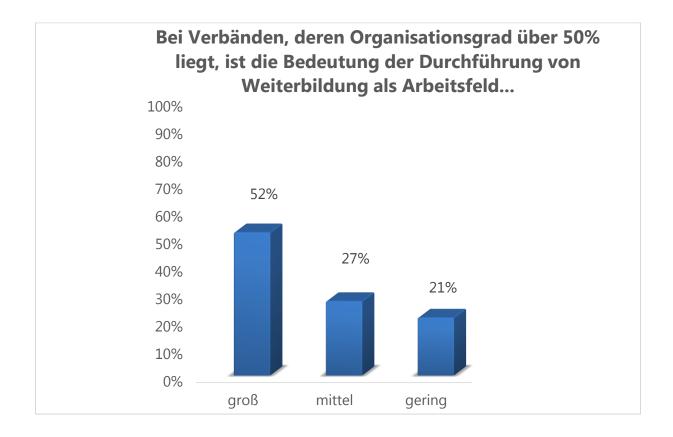
Den klaren Rückgang auch im zweiten Pandemie-Jahr muss man wohl der Covod-19-Krise zuordnen. Sponsoring fällt ungleich schwerer, wenn es keine realen Begegnungen, Versammlungen, Events gibt. Hinzukommt, dass auch die Firmen, die wirtschaftliche Situation der Firmen, die als Sponsoren auftreten, bedingt durch die

© 2K-verbandsberatung Seite 71 / 130

Covid-19-Krise ebenfalls angespannter sein wird. Insgesamt dürfte es daher schwieriger geworden sein, Sponsoren zu gewinnen oder Partnerschaften zu verlängern.

© 2K-verbandsberatung Seite 72 / 130

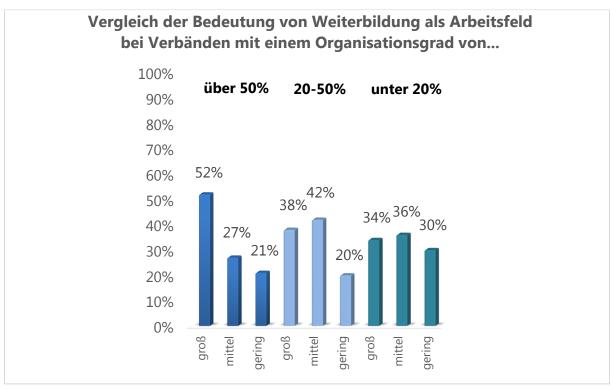
i) Vergleich der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 73 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 74 / 130

Gab es bei dieser Frage im vergangenen Jahr keine signifikanten Unterschiede bei der Verteilung der Bedeutungen zwischen den unterschiedlichen Verbandsgrößen. So ist es auch in diesem Jahr anders.

Lagen 2020 die Werte bei den bei den Verbänden mit stärkeren Mitgliedszahlen noch eher beieinander, so zeigten sich bei mitgliederschwächeren Verbänden eine andere Situation. In diesem Jahr setzten sich die Verbände mit einem Organisationgrad von "über 50%" ab.

Hier war für 52% (+4%) Weiterbildung als Arbeitsfeld von "großer" Bedeutung, für 27% von "mittlerer" und nur für 21% von "geringer" Bedeutung. Trotz Covid-19-bedingten Einschränkungen nahm das Thema sogar etwas an Bedeutung zu.

Ebenso, nur noch ausgeprägter, ist die Situation bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von "unter 20%". Hier gab es einen kräftigen Bedeutungsanstieg der Weiterbildung als Arbeitsfeld. Für gut ein Drittel, 34%, ist diese von "großer" Bedeutung, was einen kräftigen Anstieg von +10% darstellt.

Umgekehrt stellt sich die Situation bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "20-50%" dar. Hier ging die "große" Bedeutung um -10% auf 38% zurück.

Die Aussagen zu dieser Frage korrespondieren bei den Verbänden nicht in gleichem Maße mit den Zahlen bei der Frage nach der Beteiligung der Weiterbildungsmaßnahmen an der Verbandsfinanzierung. Hier unterscheiden Verbänden scheinbar immer noch, die Zahlen liegen weit auseinander. Weiterbildung ist als generelles Thema mit 81% bzw. 80% und 70% sehr wohl von Bedeutung für die Mehrheit der Verbände, jedoch nicht, wenn es um die Verwendung als Finanzquelle geht. Dort sehen lediglich jeweils 46% bzw. 49% und 51% der Verbände eine wichtige Bedeutung. Diese Diskrepanz besteht seit vielen Jahren und scheint sich nicht zu schließen.

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

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

© 2K-verbandsberatung Seite 75 / 130

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

© 2K-verbandsberatung Seite 76 / 130

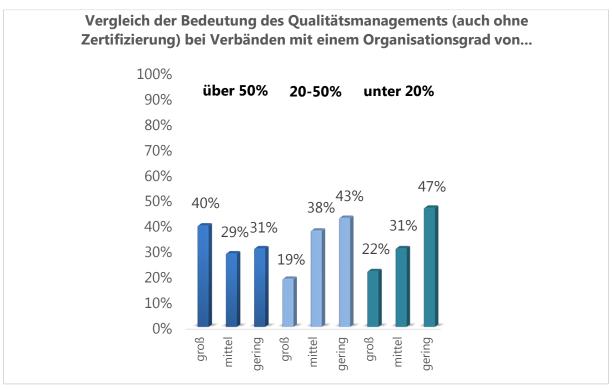
j) Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 77 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 78 / 130

Zeigten sich hier 2020 nur geringe Unterschiede zwischen allen Verbandsgruppen, zeigt sich 2021 ein etwas anderes Bild.

Während sich die Zahlen bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "20-50%" und "unter 20%" erneut dicht beieinander liegen und nur wenige Veränderungen zeigen, hat sich bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "über 50%" doch etwas verändert.

19% (-4%) bzw. 22% (+/-0%) der mittelgroßen und kleineren Verbände bewerteten die Bedeutung des Qualitätsmanagements als "groß", 38% (+4%) bzw. 31% (-1%) bewerteten sie als "mittel" und 43% (+1%) bzw. 47% (+1%) sehen hier eine "geringe" Bedeutung.

Anders bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "über 50%". Hier ist die "große" Bedeutung mit +11% auf 40% angestiegen, was den Rückgang im Vorjahr von -10% somit wieder ausgleicht. Damit hat es sich 2020 lediglich um einen Ausreißer gehandelt.

Entsprechend sind die anderen Werte, 29% (-5%) bei einer "mittleren" und 31% (-6%) bei einer "geringen" Bedeutung zurückgegangen.

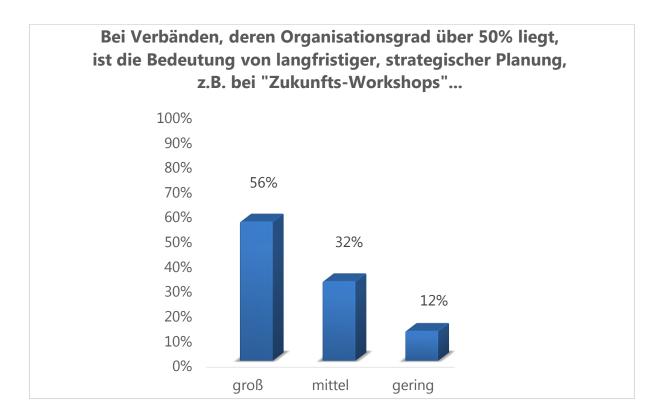
Die deutschen Verbände setzen sich sicherlich auch weiterhin mit ständiger Verbesserung, Effektivierung und Effizienzsteigerung auseinander, das Niveau der vergangenen Jahre konnte jedoch nicht erreicht werden. Auch wenn dies ohnehin schon nicht besonders hoch war.

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

Als Fazit bleibt: die Verbände können sich nach wie vor nicht enthusiastisch für das Thema begeistern, es siecht dahin.

© 2K-verbandsberatung Seite 79 / 130

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





© 2K-verbandsberatung Seite 80 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 81 / 130

Bei dieser Frage zeigen sich nur geringe Unterschiede zwischen den beiden mitgliedsschwächeren Verbandsgruppen.

Nahe beieinander liegende Werte werden bei der "großen" Bedeutung mit 37% und 35% erreicht, bei einer "mittleren" Bedeutung mit 48% und 44% und bei einer "geringen" Bedeutung mit 15% und 21%.

Die Werte der Verbände mit einem Organisationsgrad von "über 50%" weichen etwas hiervon ab. Hier wird mit 56% gegenüber 37% bzw. 35% bei den beiden anderen Verbandsgruppen ein deutlich höherer Wert bei der "großen" Bedeutung erreicht. Dazu korrespondierend sind die Werte in den anderen Kategorien niedriger (32% - 12%).

Nachdem 2019 bei diesem Aspekt so hohe Werte wie noch nie erreicht wurden, hat das Thema 2020 bereits deutlich an Bedeutung verloren und konnte sich auch in diesem Jahr nicht übergreifend steigern. Die Werte bei einer "geringen" Bedeutung sind zwar leicht gesunken, jedoch nur im marginalen Bereich. Für die mitgliedsschwächeren die Verbände, war die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung eher nachrangig. Ganz offensichtlich hatten diese Verbände 2021 andere Themen in ihrem Fokus. Im Gegensatz zu den großen Verbänden, die das Thema verstärkt angehen wollen.

Die Covid-19-Krise kann hierfür sicherlich einer der möglichen Gründe für die Zurückhaltung sein. In Krisenzeiten gilt es, die akuten Herausforderungen zu bewältigen und nicht Ressourcen in langfristigen strategischen Planungen zu binden. Diese wären zurzeit sicherlich auch nur schwer durchzuführen, da wenig belastbare Informationen über die Entwicklungen in der nächsten Zeit vorliegen. Es ist verstärkt Flexibilität gefragt, um sich stets an eine sich schnell ändernde Situation anpassen zu können. Jedoch geht die Pandemie nun bereits in das zweite Jahr und ein Ende ist noch nicht in Sicht, was vielleicht auch so manchen verband dazu veranlasst, sich langsam wieder anderen Themen zuzuwenden.

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

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

© 2K-verbandsberatung Seite 82 / 130

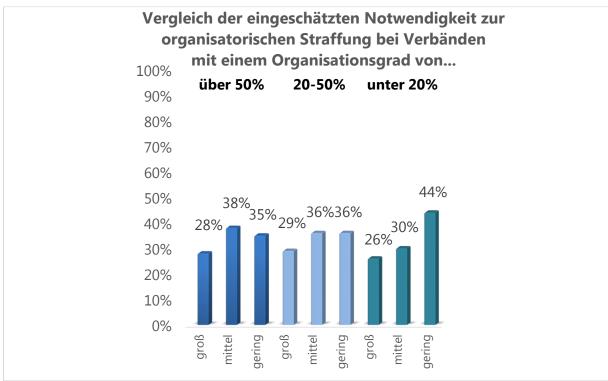
I) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung nach dem Organisationsgrad der Verbände





© 2K-verbandsberatung Seite 83 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 84 / 130

Bei diesem Vergleich zeigen sich die Werte bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von "20-50% sowie "über 50%" ähnlich.
Bei 28% (+2%) bzw. 29% (+5%) ist die Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung "groß", bei 38% (-4%) bzw. 36% (-3%) ist sie "mittel" und bei der "geringen" Notwendigkeit sind es 35% (-1%) bzw. 36% (-2%). Damit haben sich auch im Vergleich zum Vorjahr nur unwesentliche Veränderungen ergeben.

Eine etwas geringere Notwendigkeit ergibt sich bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von "unter 20%". Hier verteilen sich die Werte zwischen einer "großen" und einer "mittleren" Notwendigkeit mit 26% (+4%) und 30% (+2%) niedriger als bei den anderen Gruppen. jedoch geben in dieser Verbandsgruppe 44% (-6%) an, dass eine "geringe" Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung besteht. Das ist erkennbar mehr als in den beiden anderen Verbandsgruppen.

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

Hier wird also aktuell nur noch von rund einem Drittel der Verbände Notwendigkeit zur Straffung erkannt, ohne Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen.

Es liegt nahe, dass während der Covid-19-Krise kaum Ressourcen dafür eingesetzt werden, um gerade jetzt diese grundlegenden Aspekte anzugehen. Dies wird sicherlich eher in ruhigeren Zeiten erfolgen. Jetz stehen andere, akute Herausforderungen im Mittelpunkt der Verbandsaktivitäten.

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

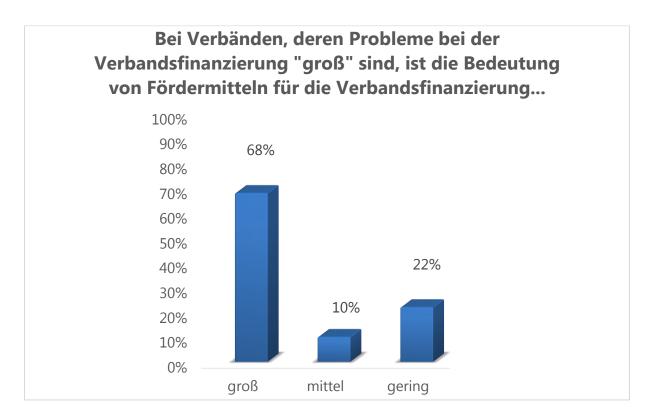
Die Einschätzungen zu dieser Frage hängen sicherlich zu einem großen Teil davon ab, ob, und inwieweit bereits Restrukturierungen in der Vergangenheit vorgenommen wurden oder wie stark der finanzielle Druck ist. Aufgrund steigender Anforderungen an die Verbände sowie den häufig gegenüberstehenden sinkenden Einnahmen sehen sich die Verbände dennoch in gewissen Rahmen zur Restrukturierung gezwungen. Andererseits ist die finanzielle Situation der Verbände auch in diesem Jahr nicht sehr angespannt. Vielleicht minimiert das auch den Druck, organisatorische Straffungen vornehmen zu müssen.

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

© 2K-verbandsberatung Seite 85 / 130

V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen

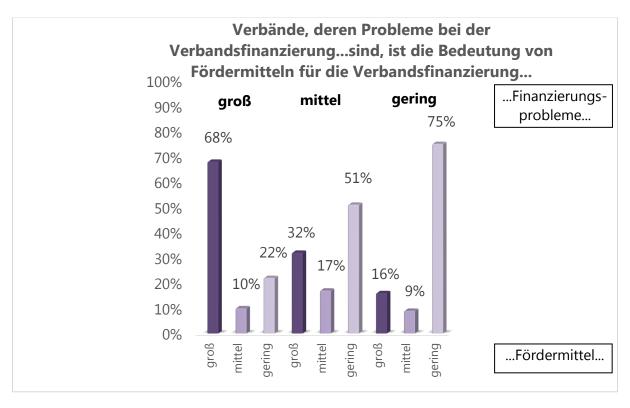
a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung





© 2K-verbandsberatung Seite 86 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 87 / 130

Diese Zahlen zeigen wie bereits die vergangenen Jahre in zu erwartendem Maße Zusammenhänge auf.

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

Trotzdem spielen Fördermittel insgesamt nur eine mittelmäßige. So geben immerhin 22 – 51 – 75% an, dass diese nur eine "geringe" Bedeutung bei der Verbandsfinanzierung haben.

Am stärksten setzen Verbände mit "großen" Finanzproblemen auf Fördermittel. Bei ihnen haben für 68% Fördermittel (+17%) eine "große" und für 17% (+7%) eine "mittlere" Bedeutung. Somit ist diese Gruppe, nicht nur diejenige, die Fördermittel insgesamt am stärksten als Finanzquelle nutzt, sondern verzeichnet auch einen bemerkenswerten Anstieg bei der Bedeutung von Fördermitteln. In dieser Gruppe gab es damit auch die größten Veränderungen gegenüber dem Vorjahr. Hier könnte auch ein Zusammenhang mit der fortdauernden Covid-19-Pandemie bestehen.

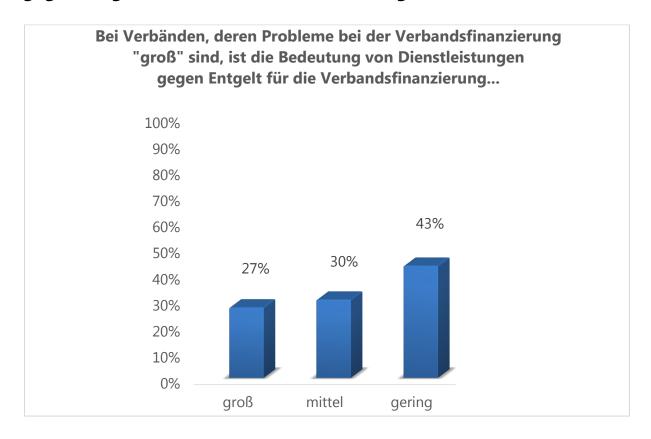
Gefolgt von Verbänden mit "mittleren" Finanzproblemen, die mit 32% (+1%) den Fördermitteln eine "große", mit 17% (-2%) eine "mittlere" und mit 51% (+2%) eine "geringe" Bedeutung zumessen.

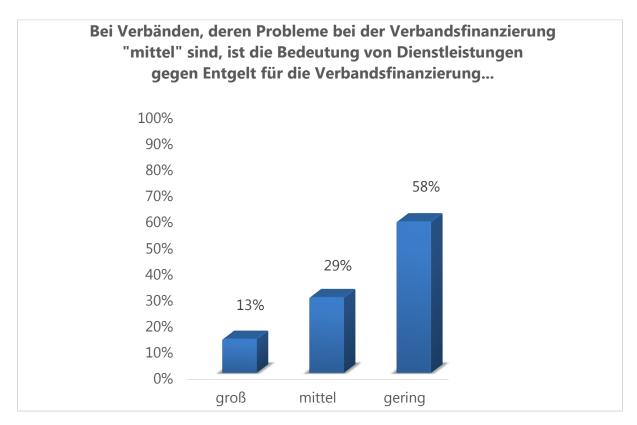
Am deutlichsten ist hierzu allerdings die Position der Verbände, die nur "geringe" Finanzprobleme haben. In dieser Gruppe geben nur 16% (+2%) den Fördermitteln eine "große" bzw. 9% (-5%) eine "mittlere" Bedeutung und für 75% (+3%) spielen sie nur eine "geringe" Rolle. Damit werden Fördermittel faktisch gar nicht genutzt, dieser Trend hat sich erneut gegenüber dem Vorjahr sogar noch leicht verstärkt.

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

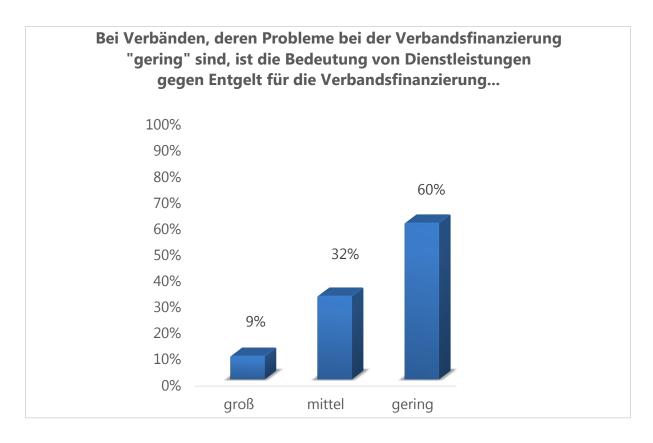
© 2K-verbandsberatung Seite 88 / 130

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





© 2K-verbandsberatung Seite 89 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 90 / 130

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

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

Es ist hier festzustellen, dass bei Verbänden mit "großen" finanziellen Problemen die Intensität der Nutzung von Dienstleistungen gegen Entgelt mit 27% (-2%) "großer" und 30% (+8%) "mittlerer" Bedeutung nach wir vor nicht besonders hoch ist, für 43% (-6%) ist sie sogar nur "gering". Damit haben sich die Zahlen aus 2020 nach dem drastischen Bedeutungsrückgang wieder leicht relativiert.

Es zeigen sich bei dieser Verbandsgruppe also die erwarteten Zusammenhänge auf, allerdings wäre anzunehmen, dass Dienstleistungen gegen Entgelt viel stärker als Finanzierungsinstrument genutzt würden.

Bei Verbänden mit "mittleren" Finanzproblemen zeigt sich bereits ein anderes Bild. Für nur 13% (+/-0%) sind Dienstleistungen gegen Entgelt von "großer", für 29% (+3%) von "mittlerer" Bedeutung und für 60% (-4%) spielen sie eine "geringe" Rolle.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei Verbänden mit einer entspannten Finanzsituation. 9% (-3%) gaben hier eine "große" Bedeutung an, 32% (+9%) eine mittlere und 58% (-6%) eine "geringe". Sie nutzen Dienstleistungen gegen Entgelt am wenigsten Man könnte annehmen, dass sie dieses Instrument zur Verbandsfinanzierung nicht brauchen.

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

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

Für keine stärkere Ausweitung der Dienstleistungen kann auch die personelle Situation in den Verbänden mit ursächlich sein. Oftmals ist diese derart angespannt, dass eine Ausweitung des Dienstleistungsangebotes aus Kapazitätsgründen nicht mehr möglich ist und man sich lieber auf das Kerngeschäft, die Interessenvertretung konzentriert.

© 2K-verbandsberatung Seite 91 / 130

Probleme bei der erfolgreichen Erbringung von Dienstleistungen gegen Entgelt können auch sein, dass Mitglieder Dienstleistungen häufig nicht abrufen, weil sie nicht ausreichend über das Angebot informiert sind oder sich aus verschiedensten Gründen lieber an andere Anbieter wenden oder nicht bereit sind, zusätzlich zum ohnehin gezahlten Mitgliedsbeitrag noch für Dienstleistungen zu bezahlen. Es wird erwartet, dass alle Angebote des Verbandes damit abgedeckt sind. Dies Problem tritt bei externen Anbietern von Dienstleistungen nicht auf, da man dort ja keinen Mitgliedsbeitrag bezahlt, sondern eben "nur" für die jeweilige, in Anspruch genommene Leistung. Deshalb kommt der Kommunikation innerhalb des Verbandes und dem Marketing für das Dienstleistungsangebot eine große Bedeutung zu.

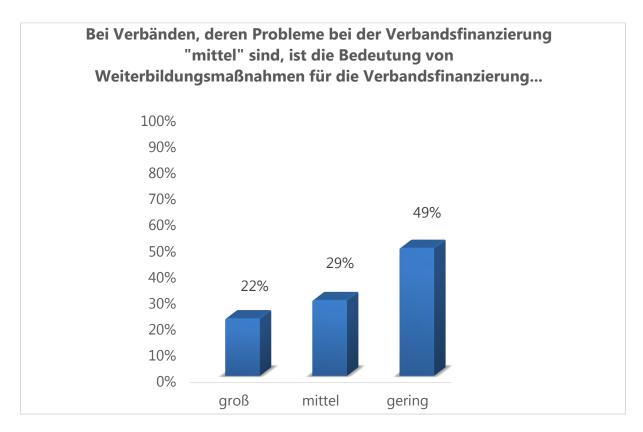
Die Verbände stellen sich der besonderen Herausforderung und halten zumindest annähernd das Bedeutungsniveau.

Nun haben Dienstleistungen gegen Entgelt insgesamt eine minimal stärkere Bedeutung für die Verbandsfinanzierung als im letzten Jahr. Es bleibt abzuwarten, wie sich das Thema weiterentwickelt, ob sich die Lage weiter verändert oder sich dieser Bedeutungsrückgang manifestiert.

© 2K-verbandsberatung Seite 92 / 130

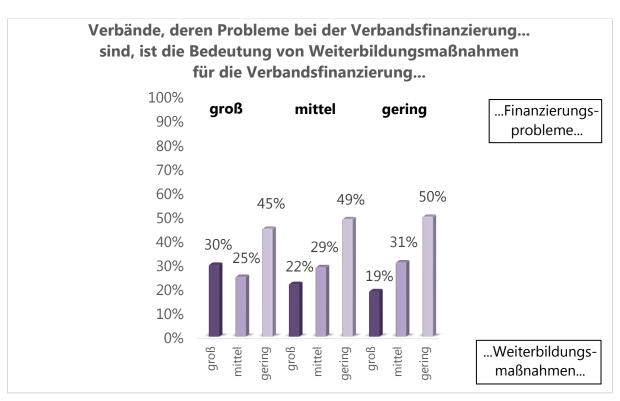
c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung





© 2K-verbandsberatung Seite 93 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 94 / 130

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

Bei den Verbänden mit "großen" Finanzproblemen, bewerten 30% (+2%) die Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen als "groß" bzw. 25% (+1%) als "mittel". Die Gruppe mit "großen" Finanzproblemen erreicht nach wie vor auch den höchsten Wert bei einer "großen" Bedeutung. Knapp die Hälfte, 45% (-3%) sehen hier allerdings nur noch eine "geringe" Bedeutung.

Die beiden anderen Gruppen erreichen zueinander annähernd identische Werte.

Verbände mit "mittleren" finanziellen Problemen sehen hier mit 22% (+3%) eine "große", 29% (-4%) eine "mittlere" und 49% (+1%) eine "geringe" Bedeutung. Bei Verbänden mit wenig finanziellen Schwierigkeiten sehen 19% (-4%) eine "große", 31% (+4%) eine "mittlere" und 50% (+/-0%) eine "geringe" Bedeutung. Versuchten in der Vergangenheit am stärksten finanziell in Bedrängnis geratene Verbände, mit diesem Instrument zusätzliche Einnahmen zu generieren, ist dies nun zwar immer noch der Fall, jedoch zeigt sich kein wirklich relevanter Unterschied mehr zwischen den Gruppen.

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

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

Immer noch korrespondieren diese Zahlen nicht mit den erzielten Werten bei der Frage nach der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände. Diese wurde von 42% als "groß", 34% als "mittel" und 24% als "gering" eingestuft.

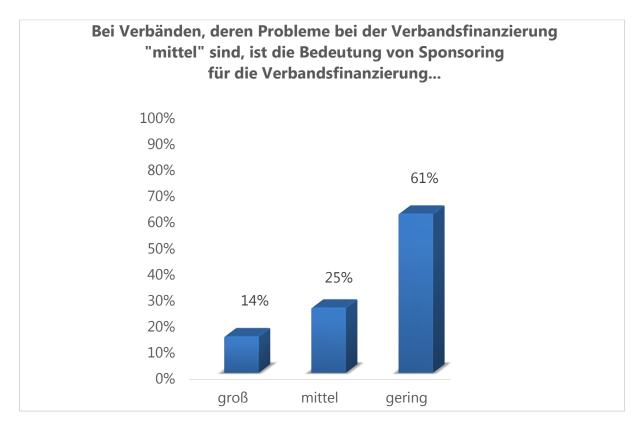
Daraus ergibt sich, dass Weiterbildung als Betätigungsfeld für Verbände eine größere Bedeutung hat als Weiterbildung als Finanzierungsinstrument.

Generell könnten Weiterbildungsmaßnahmen sicherlich noch stärker zur Verbandsfinanzierung herangezogen werden. Unbestritten besteht ein nicht unerheblicher Konkurrenzdruck vom freien Markt, jedoch können gerade die Verbände mit der größten Fachkompetenz in ihrer Branche punkten. Interessant wird zu beobachten sein, wie sich die Situation nach der Covid-19-Pandemie entwickeln, ob hier ein gewisser Nachholbedarf an ausgefallener Weiterbildung entsteht.

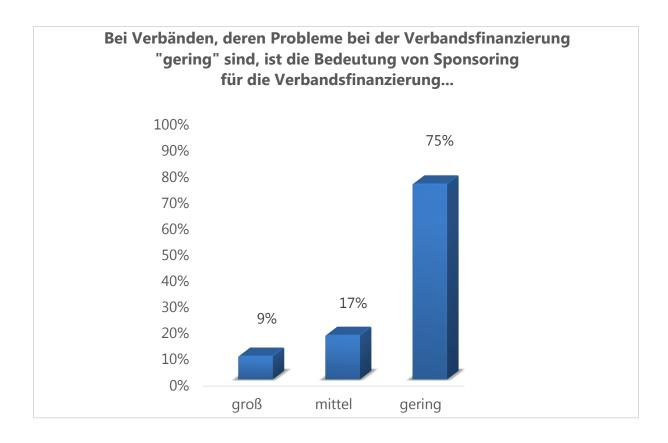
© 2K-verbandsberatung Seite 95 / 130

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





© 2K-verbandsberatung Seite 96 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 97 / 130

Bei dieser Frage ist insgesamt festzustellen, dass das Thema "Sponsoring" auch in diesem Jahr besonders für die Verbände mit "mittleren" und "geringen" Finanzierungsproblemen noch unattraktiver geworden ist. Allerdings hat Sponsoring als Finanzierungsinstrumente bei Verbänden insgesamt weiter leicht an Bedeutung verloren, was Covid-19-pandemiebedingt sein könnte.

Grundsätzlich wird an den Werten für die "geringe" Bedeutung von Sponsoring (39 – 61 - 75%) sichtbar, dass für den überwiegenden Teil aller Verbände Sponsoring keine entscheidende Rolle spielt, wobei sich dessen Bedeutung im Vergleich zum Vorjahr um +3 - +10 - +11% erneut weiter verringert hat.

Bei Verbänden mit "großen" Finanzproblemen ist Sponsoring für 60% ein relevanter Faktor, bei Verbänden mit "mittleren" Finanzproblemen immerhin noch für 39%, lediglich bei Verbänden mit "geringen" Finanzproblemen nur noch für 26%. Bemerkenswert ist, dass nur für 9% der Verbände mit "geringen" finanziellen Problemen das Sponsoring von "großer" Bedeutung ist. Es stellt sich die Frage, ob Sponsoring für diese Verbände uninteressant ist oder ob umgekehrt, diese Verbände für potenzielle Sponsoren unattraktiv sind und es deshalb keine bedeutendere Rolle spielt. Zumindest scheint es dieser Gruppe gelungen zu sein, ihre Finanzen anderweitig zu erschließen.

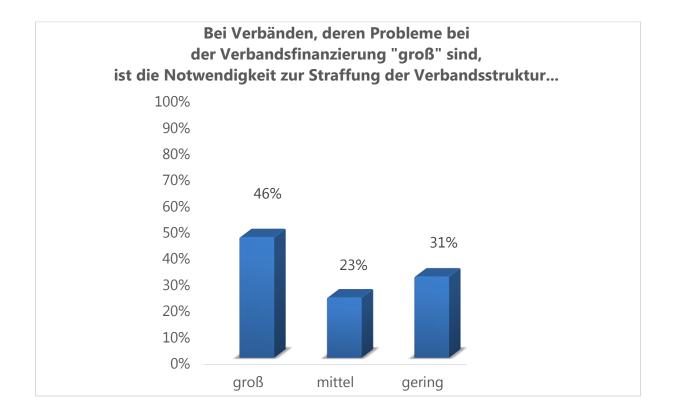
Das Interesse an Sponsoring entspricht der Erwartung, dass je größer die Finanzprobleme der Verbände sind, desto größer ist auch die Bedeutung des Sponsorings. So messen Verbände mit "großen" Problemen bei der Verbandsfinanzierung dem Sponsoring zu 39% eine "große" Bedeutung bei, bei Verbänden mit "geringen" Finanzierungsproblemen sind dies nur noch 9%.

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

Trotzdem, alles in allem führt das Sponsoring keine wirklich bedeutsame Rolle in der deutschen Verbandslandschaft.

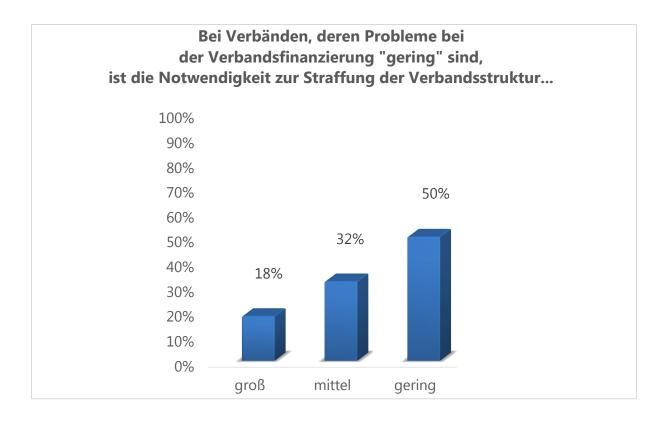
© 2K-verbandsberatung Seite 98 / 130

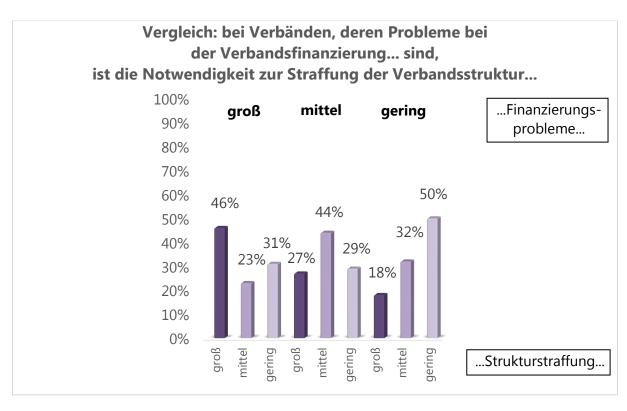
e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur





© 2K-verbandsberatung Seite 99 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 100 / 130

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

Bewerteten 2020 Verbände mit "großen" Finanzproblemen noch 25% die Notwendigkeit zur Strukturstraffung als "groß" und 40% als "mittel", so waren dies in diesem Jahr bereits noch 46% (+21%) bzw. 23% (-17%). Damit kann man die Werte von 2020 wohl als Ausrutscher betrachten.

Für Verbände mit "mittleren" Finanzierungsproblemen ergeben sich nur geringe Veränderungen. 27% (+1%) sehen eine "große" Notwendigkeit zur Strukturstraffung, 44% (+/-0%) bewerten diese als "mittel" und 29% (-1%) sehen hier nur eine "geringe" Bedeutung.

Verbände mit "geringen" Finanzierungsproblemen sehen zu 18% (-21%) eine "große" und 27% (-21%) eine "mittlere" Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstrukturen. Bemerkenswerte 55% entscheiden sich für eine "geringe" Notwendigkeit zur Straffung des Verbandsstruktur, was ein Anstieg von +42% ausmacht.

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

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

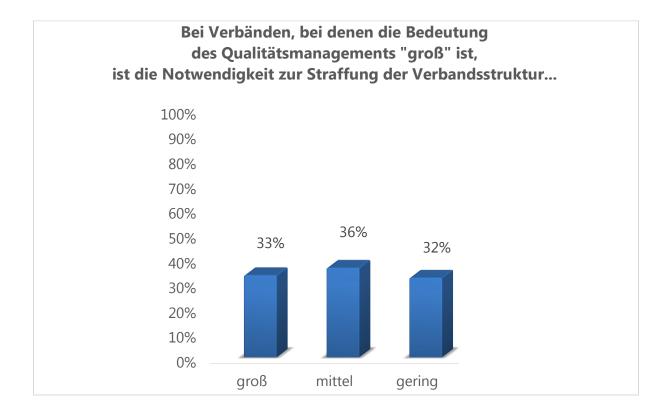
Insgesamt ist aber trotzdem für die Mehrheit der befragten Verbände die Notwendigkeit zur Strukturstraffung ein Dauerthema. Der Bedarf an organisatorischer und struktureller Straffung ist nach wie vor vorhanden, wenngleich auch nicht mehr in so intensiver Form.

Offensichtlich werden innerhalb der Verbände durchaus die Problempunkte identifiziert und Lösungen entwickelt, die häufig in strukturellen Bereich liegen.

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

© 2K-verbandsberatung Seite 101 / 130

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









© 2K-verbandsberatung Seite 103 / 130

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

Unabhängig von der Bedeutung des Qualitätsmanagements sanken die Werte bei der Notwendigkeit einer Strukturstraffung massiv ab. In diesem Jahr haben sich die Werte verfestigt und es gab nur minimale Veränderungen.

Verbände, die dem Qualitätsmanagement eine "große" Bedeutung zumessen, sahen zu 33% (+1%) eine "große", zu 36% (-3%) eine "mittlere" und zu 32% (+3%) eine "geringe" Notwendigkeit zur Strukturstraffung.

Ähnlich präsentieren sich die Werte bei Verbänden, die in dem Qualitätsmanagement eine "mittlere" Bedeutung sehen. Hier gaben 31% (+8%) eine "große", 37% (-3%) eine "mittlere" und 32% (-5%) eine "geringe" Notwendigkeit zur Strukturstraffung an.

Etwas anders zeigt sich die Situation bei Verbänden, die für das Qualitätsmanagement eine "geringe" Bedeutung sehen. In dieser Gruppe sehen nur noch 20% (+2%) eine "große", 35% (+/-0%) eine "mittlere" und 45% (-2%) eine "geringe" Notwendigkeit zur Strukturstraffung.

Zwischen einen Drittel und der Hälfte alle Verbände sehen also mehr oder weniger keine Notwendigkeit zur Strukturstraffung. Das ist weiterhin ein beachtlicher Tiefstand, der nun in das zweite Jahre geht.

Das Thema steht also nicht mehr sehr weit oben auf der Agenda der Verbände.

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

Betreiben Verbände ein intensiveres Qualitätsmanagement, weil sie unter entsprechendem Druck stehen und durch die zum Qualitätsmanagement gehörigen Analysen zu der Erkenntnis gekommen sind, dass organisatorische Straffungen notwendig sind? Es stellt sich jedoch die Frage: Können diese Erkenntnisse wirklich nur durch Anwendung des Qualitätsmanagements erlangt werden? Wohl kaum. Führt Qualitätsmanagement als System generell zu Straffungen in der Organisation und damit in den Arbeitsabläufen? Auch davon ist eher nicht auszugehen. Oder hat man erst die Notwendigkeit interner Straffungen erkannt und daraufhin ein Qualitätsmanagement initiiert? Wobei darin kein zwingender Zusammenhang besteht.

Oder ist bei Verbänden, die dem Qualitätsmanagement eine geringe Bedeutung beimessen nur deshalb der Bedarf an Verbandsstraffung geringer, weil die

© 2K-verbandsberatung Seite 104 / 130

Instrumente zur Identifizierung dieses Bedarfes schlicht fehlen? Dies dürfte keine zwangsläufige Schlussfolgerung sein.

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

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

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

© 2K-verbandsberatung Seite 105 / 130

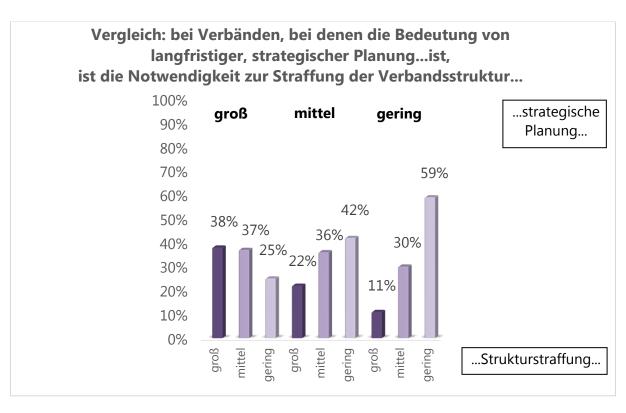
g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur





© 2K-verbandsberatung Seite 106 / 130





© 2K-verbandsberatung Seite 107 / 130

Bei der Frage hinsichtlich eines Zusammenhangs zwischen der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und einer Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ließ sich 2020 ebenfalls eine starke Verschiebung der Werte feststellen, die sich in diesem Jahr allerdings nicht fortgesetzt, sondern lediglich etabliert hat.

Bei Verbänden mit einer "großen" Bedeutung der strategischen Planung gibt es nach den erheblichen Verlusten in der Kategorie "große" Notwendigkeit einer Strukturstraffung nun einen minimalen Anstieg von +6% auf 38%. Der Wert bei der "mittleren" Notwendigkeit fiel um -8% auf nun 37% und bei der "geringen" Notwendigkeit gab es einen leichten Anstieg von +2% auf 25%.

Verbände, die der strategischen Planung "mittlere" Bedeutung zumessen, haben Zuwächse bei der "großen" Notwendigkeit von Strukturstraffungen von +4% auf 22% entsprechend fallen die Werte bei der "mittleren" Bedeutung der strategischen Planung um -1% auf jetzt 36% und bei der "geringen" Bedeutung um -3% auf nun 42%.

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

Aufgrund des Zahlenmaterials ist zu bemerken, dass bei den Verbänden mit "großer" und Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 75% ebenfalls eine "große" oder "mittlere" Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur als gegeben sehen. Was beim Vergleich der drei Gruppen mit deutlichem Abstand der höchste Wert ist. Wobei Verbände, die einer langfristigen strategischen Planung eine "große" Bedeutung zumessen, mit 38% einen mit deutlichem Abstand hohen Wert bei der "großen" Notwendigkeit zur Strukturstraffung erreichen als Verbände, die einer langfristigen strategischen Planung eine "mittlere" Bedeutung zumessen, die mit lediglich 22% bzw. 12% hier deutliche niedrigere Werte erreichen und ihren Schwerpunkt ganz klar mit 59% bzw. 63% bei einer "geringen" Notwendigkeit zur Strukturstraffung haben.

Hierfür könnte es zwei Erklärungen geben: Entweder diese Verbände betreiben keine strategische Planung und erkennen dadurch auch ihren Bedarf an Strukturstraffung nicht so deutlich – keine Planung, kein Problem – oder sie haben gerade erst eine strategische Planung durchgeführt und daraus resultierend eine erfolgreiche Strukturstraffung vorgenommen. Nicht zu vergessen, dürfte aber auch hier der Effekt der Covid-19-Krise sein. Sowohl langfristige, strategische Planung, als auch Strukturstraffungen dürften in Krisenzeiten wohl bei vielen Verbänden in den Hintergrund getreten sein, was nicht heißen muss, dass sie nach den Krisenzeiten nicht wieder in Fokus rücken können.

© 2K-verbandsberatung Seite 108 / 130

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

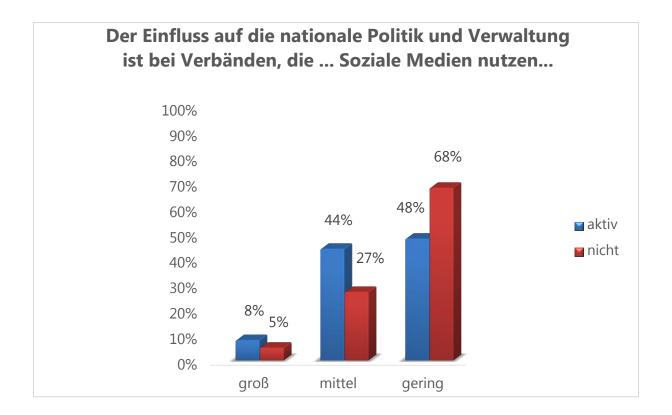
Die Vermutung, dass Verbände, die eine langfristige strategische Planung betreiben, eine deutlich größere Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur angeben, weil sie im Rahmen dieser strategischen Planungen einen entsprechenden strukturellen Straffungsbedarf festgestellt haben, bestätigt sich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

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





© 2K-verbandsberatung Seite 110 / 130



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

Nur sehr wenige Verbände, bezeichnen ihren Einfluss mit 8% (+1%) bzw. 5% (-4%) als "groß", unabhängig davon, ob sie aktiv in den Sozialen Medien sind oder nicht.

Bei der Einschätzung eines "mittleren" Einflusses zeigt sich allerdings ein anderes Bild. Verbände, die aktiv Soziale Medien nutzen, schätzen ihren Einfluss mit 44% (+4%) nun um 17% höher ein als Verbände, die Soziale Medien nicht nutzen, die hier nur einen Wert von 27% (-21%) erreichen.

Die höchsten Werte liegen im "geringen" Einflussbereich mit 48% (-7%) bei aktiven und 68% (+25%) nicht aktiven Verbänden. Hier werden der Einflussverlust und die Verschiebung zwischen den Gruppen noch sichtbarer. In den Sozialen Medien nicht aktive Verbände haben einen drastischen Einflussverlust festzustellen.

Generell bewerten alle befragten Verbände ihren Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung in diesem Jahr deutlich geringer ein als in den Jahren zuvor.

Es stellt sich die Frage: spricht dies für eine neue Qualität der verbandlichen Strategien zur Nutzung der Sozialen Medien? Ebenso muss sich auch die Frage nach dem Einfluss der Covid-19-Pandemie wie bei allen anderen Fragen auch, gestellt werden.

© 2K-verbandsberatung Seite 111 / 130

Aus diesen Zahlen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der aktiven Nutzung von Sozialen Medien und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung abzuleiten, wäre sicherlich verfrüht. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Einschätzungen in den kommenden Jahren weiterentwickeln, auch besonders in post-pandemischen Zeiten.

© 2K-verbandsberatung Seite 112 / 130

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





© 2K-verbandsberatung Seite 113 / 130



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

Betrachtet man die Zahlen bei einer "großen" Bedeutung von Sponsoring, so sieht man, dass es mit 16% (-4%) bzw. 18% (+7%) keinen Unterschied zwischen aktiven und nicht aktiven Verbänden gibt. Für Verbände ist Sponsoring zurzeit nicht in erheblichem Maße von "großer" Bedeutung.

In der Kategorie einer "mittleren" Bedeutung des Sponsorings, liegen die Zahlen ebenfalls dicht beieinander. Verbände, die aktiv Soziale Medien nutzen erreichen hier einen Wert von 21% (-13%), Verbände, die hier nicht aktiv sind, liegen bei 20% (-4%).

Gleiches gilt in der Gruppe, bei denen Sponsoring eine "geringe" Rolle spielt. Hier erreichen in den Sozialen Medien aktive Verbände mit 61% (+15%) einen nur leicht niedrigeren Wert als nicht aktive mit 64% (-1%).

Die Sozialen Medien spielen gesamtgesellschaftlich eine immer wichtigere Rolle für Kommunikation, Werbung und somit auch für Sponsoren.

Der Trend, der sich bereits in anderen Bereichen unserer Gesellschaft und Wirtschaft klar durchgesetzt hat, wurde bereits länger auch bei den Verbänden deutlich. Bei potenziellen Sponsoren konnte Interesse an eine Einbindung in den Einsatz von Sozialen Medien von Verbänden geweckt werden, ist aber offensichtlich noch

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

Insgesamt scheinen die in den Sozialen Medien aktiven Verbände stärker von einer negativen Entwicklung betroffen zu sein. Dies könnte durchaus im Zusammenhang mit den Auswirkungen der Covid-19-Krise stehen. Digitales Sponsoring funktioniert zwar auch in Zeiten, in denen keine realen Versammlungen oder persönliche Kontakte möglich sind. Verbände können hier trotzdem attraktive Angebote machen, sogar mehr denn je. Da hat es das Sponsoring, abseits des Digitalen deutlich schwerer.

Jedoch ist es zurzeit pandemiebedingt sicherlich schwerer geworden, erfolgreiches Sponsoring zu betreiben. Viele Unternehmen, die bisher als Sponsoren aufgetreten sind, haben dies aktuell aufgrund wirtschaftlicher Herausforderungen zurückgefahren oder sogar ganz eingestellt. So überraschen diese zahlen im zweiten Pandemiejahr nicht. Es bleibt abzuwarten, inwieweit und wann sich dies wieder postpandemisch ändern wird.

© 2K-verbandsberatung Seite 115 / 130

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





© 2K-verbandsberatung Seite 116 / 130



Hier lassen sich wie bereits in den Vorjahren kaum wirklich übermäßig relevante Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen erkennen. Die Verbände aller Organisationsgrade haben nur geringe Unterschiede oder fast gleich große Anteile von Soziale Medien "aktiv" und "nicht aktiv" nutzenden Verbänden. Weder die "mitgliedsstarken" Verbände noch die "mittleren" Verbände zeigen klare Präferenzen zur Nutzung der neuen Kommunikationswege. Lediglich die "kleineren" Verbände sind etwas weniger in den Sozialen Medien unterwegs, hier liegen die Verbände, die keine Sozialen Medien nutzen mit 30% um +4% vor den aktiven Verbänden mit 26% (+9%).

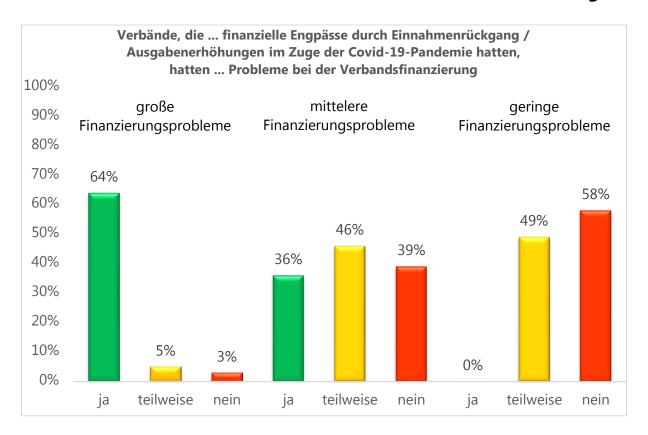
Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "über 50%" nutzen 41% (-6%) Soziale Medien, dies tut ein Drittel (-3%) der Verbände mit einem Organisationsgrad von "20-50%" und bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "unter 20%" liegt der Wert bei 26% (+9%). Aktuell sieht es so aus, als wenn sich die großen Verbände etwas mit der Nutzung der Sozialen Medien zurückhalten, wohingegen die kleineren Verbände aufgeholt haben, auch wenn sie zahlenmäßig immer noch zurückliegen. Daraus allerdings bereits Rückschlüsse zu ziehen, wäre sicherlich verfrüht. Es ist eher ein ständiges Hin und Her.

Nichtsdestotrotz scheint es doch davon abzuhängen, wie stark ein Verband organisiert ist. Aber es spielen sicherlich auch noch anderen Faktoren eine Rolle, die die Kommunikationsstrategie beeinflussen und sicherlich kann auch nicht pauschal gefolgert werden, dass eine verstärkte mediale Präsenz in den Netzwerken zu einem höheren Organisationsgrad führt.

© 2K-verbandsberatung Seite 117 / 130

Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen der Sonderfragen zu Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Verbandsarbeit

k) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der finanziellen Engpässe durch Einnahmenrückgang / Ausgabenerhöhungen im Zuge der Covid-19-Pandemie und Problemen bei der Verbandsfinanzierung

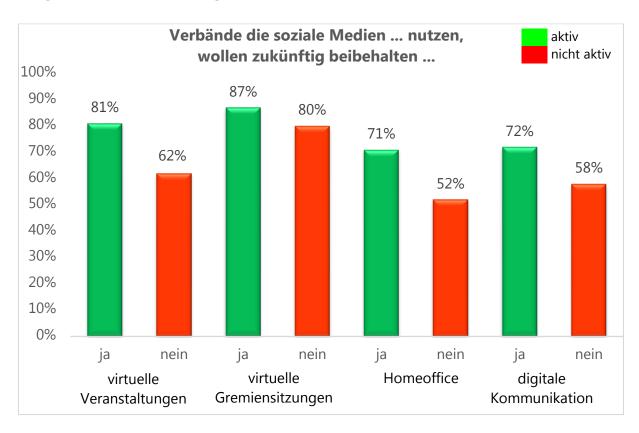


Bei diesem Vergleich zeigen sich die erwarteten Zusammenhänge auf. Je größer die finanziellen Engpässe durch Einnahmenrückgang / Ausgabenerhöhungen im Zuge der Covid-19-Pandemie desto größer sind auch die Probleme bei der Verbandsfinanzierung. Betrachtet man die Verteilung, so muss festgestellt werden, dass alle Verbände, die in finanzielle Schwierigkeiten geraten sind, dies maßgeblich auf die Covid-19-Pandemie zurückführen. Was aufgrund der zahlreichen Beschränkungen und die massiven wirtschaftlichen Auswirkungen auf die Unternehmen auch nicht überrascht.

So bleibt die Frage, ob sich die Verbände von diesen starken Einschnitten erholen können und wenn ja, wie lange es dauern wird.

© 2K-verbandsberatung Seite 118 / 130

I) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung der Sozialen Medien und der zukünftigen Beibehaltung von pandemiebedingt eingeführten Neuerungen



Auch bei diesem Vergleich zeigen sich die zu erwartenden Ergebnisse. Verbände, die aktiv in den Sozialen Medien sind, zeigen sich auch offener für digitale Neuerungen als Verbände, die nicht aktiv in den Sozialen Medien agieren. Die Affinität für das Eine bedingt scheinbar auch eine für das Andere. Wenngleich man hier auch nicht zu viel hineininterpretieren sollte. Zum einen sind die Unterschiede teilweise nicht besonders groß und zum anderen können natürlich auch durchaus andere Gründe für die Diskrepanz verantwortlich sein.

Besonders groß ist die Akzeptanz auch für die Zukunft für die Durchführung von virtuellen Gremiensitzungen bei beiden Gruppen mit 87% bzw. 80%. Hier wurden scheinbar besonders Vorteile festgestellt.

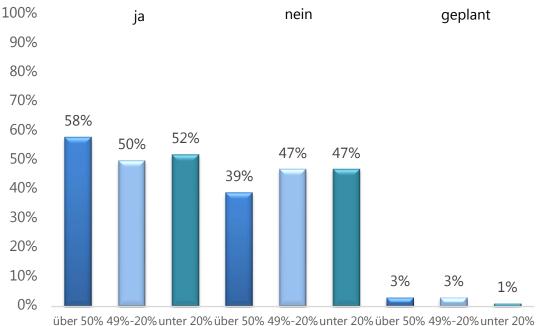
Die größte Zurückhaltung bei beiden Gruppen besteht hinsichtlich der Beibehaltung zumindest teilweise aus dem Homeoffice arbeiten zu können mit 71% bzw. 52%.

© 2K-verbandsberatung Seite 119 / 130

Ergebnisse Verbände-Barometer 2020

m) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich des Organisationsgrads und der Durchführung von online-Mitgliederversammlungen

Verbände, mit einem Organisationsgrad von ..., haben eine Mitgliederversammlung online durchgeführt



Bei diesen Aspekten lassen sich keine wirklich relevanten Unterschiede zwischen den Verbänden feststellen. Es haben 50-58% eine online-Mitgliederversammlung durchgeführt, zählt man noch die Verbände hinzu, die dieses geplant haben, erhöhen sich die Zahlen auch nur unwesentlich.

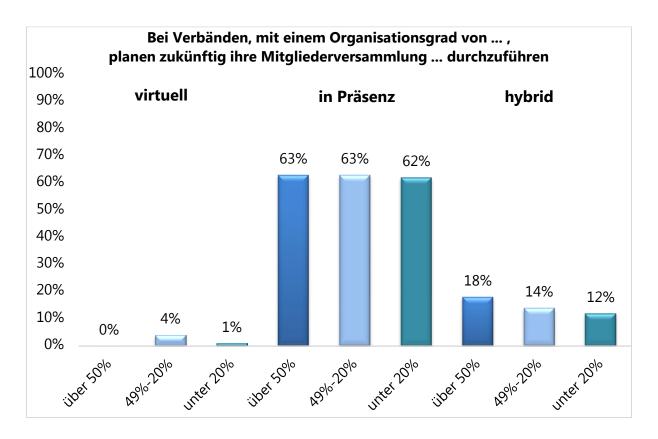
Den höchsten Wert mit 58% erreichen Verbände mit einem Organisationsgrad von "über 50%", aber auch die Hälfte der Verbände mit einem Organisationsgrad von "20%-49%" geben an, bereits online-Mitgliederversammlungen durchgeführt zu haben.

Zeigte sich 2020 noch ein etwas anderes Bild ergibt sich bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "unter 20%", als erst ein Viertel eine virtuelle Mitgliederversammlung durchgeführt hatte, so hat diese Gruppe 2021 aufgezogen und erreicht mit 52% identische Werte.

Die Vermutung, dass je größer die Verbände sind, desto eher stellen sie sich der Herausforderung und führen online Mitgliederversammlungen durch, scheint nicht mehr haltbar zu sein. Vielleicht haben gerade die kleineren Verbände zu Beginn der Covid-19-Pandemie daraufgesetzt, dass sich durch Abwarten das Problem von selbst löst, indem die Kontaktbeschränkungen wieder aufgehoben werden. Da dies jedoch immer noch nicht der Fall ist und wohl auch noch etwas länger auf sich warten lassen wird, haben sie nachgezogen.

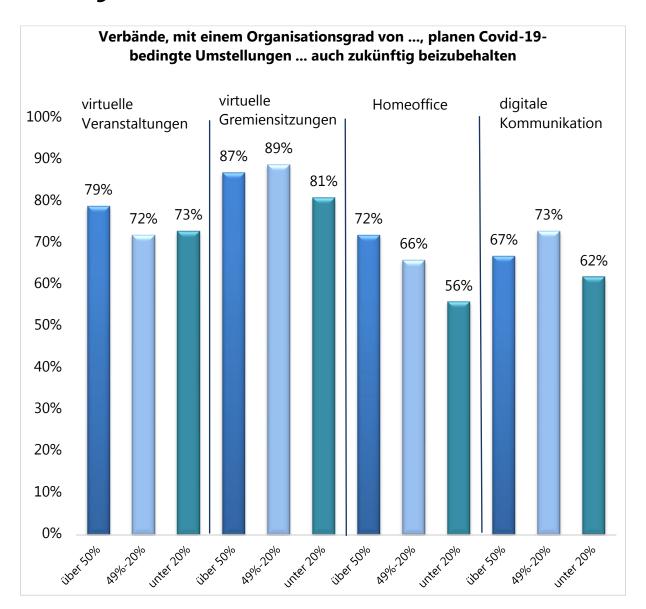
Seite 120 / 130 © 2K-verbandsberatung

n) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich des Organisationsgrads und der Art wie Mitgliederversammlungen zukünftig durchgeführt werden



In der Hoffnung auf ein baldiges Ende der Covid-19-Pandemie, wurde auch nach den Zukunftsplänen bezüglich der Durchführungsform von Mitgliederversammlungen gefragt und hier mit dem Organisationsgrad verglichen. Es haben sich de facto keine Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Organisationsgraden gezeigt. Knapp zwei Drittel aller Verbände setzen auch zukünftig auf Präsenzveranstaltungen, ein geringer Anteil von 12-18% wollen hybride Teilnahmemöglichkeiten schaffen. Dagegen haben so gut wie keine Verbände den Plan, zukünftig ihre Mitgliederversammlung nur noch virtuell durchzuführen. Dies ist ein klares Bekenntnis zur persönlichen Begegnung und dem direkten Austausch vor Ort.

o) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich des Organisationsgrads und der zukünftigen Beibehaltung von pandemiebedingt eingeführten Neuerungen



Bei diesem Vergleich ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den einzelnen Verbandsgruppen, außer bei der Absicht, es auch zukünftig zu ermöglichen, zumindest teilweise aus dem Homeoffice zu arbeiten. Dieser Möglichkeit stimmen mehr Verbände zu, desto höher der Organisationsgrad ist. So planen dies zukünftig 72% der Verbände mit einem Organisationsgrad von "über 50%" beizubehalten, 66% der Verbände mit einem Organisationsgrad von "20-50%" und nur 56% der Verbände mit einem Organisationsgrad von "unter 20%". Scheinbar fällt es den größeren Organisationen leichter, dies zu organisieren oder Prozesse und Abläufe zu entwickeln, die dies ermöglichen.

Hinsichtlich der anderen pandemiebedingten Umstellungen lasen sich keine Abhängigkeiten zwischen Größe des Verbandes und Bereitschaft zur Beibehaltung der Neuerungen feststellen, schwanken die Werte doch jeweils nur zwischen 6-9%.

© 2K-verbandsberatung Seite 123 / 130

VI. Fazit

Zusammenfassend lässt sich über die Ergebnisse des Verbände-Barometers 2021 Folgendes sagen:

Im Bereich der nationalen Interessenvertretung haben sich die Werte in den vergangenen Jahren bereits drastisch verschlechtert und auch in diesem Jahr ergab sich keine Trendwende. Es kam zu einem weiteren, leichten Rückgang, sodass ein neuer Tiefststand erreicht wurde. Nur noch 7% der Verbände sind der Meinung, einen "großen" Einfluss im, Rahmen ihres Lobbyings ausüben zu können. Insgesamt scheinen Verbände immer stärker das Gefühl zu haben, von der nationale Politik und Verwaltung nicht mehr gehört zu werden. Dies könnte mit der Covid-19-Pandemie zu tun haben, in deren Zuge viele Entscheidung im Eilverfahren von der Politik getroffen werden, ohne die Verbände und Betroffenen in gewohntem Maße zu beteiligen. Bleibt die Frage, inwieweit diese Zahlen sich nach der Krise ändern.

Ebenso zurückgegangen ist das Interesse an einer Beteiligung bei den jeweiligen europäischen Dachverbänden in den vergangenen Jahren. Für 36% ist diese von "geringem" Interesse, was einen neuen Tiefpunkt darstellt. In exakt gleicher Höhe findet sich die "große" Bedeutung. Auch hier könnte die Covid-19-Pandemie als Hauptgrund in Frage kommen. Für die Verbände ist es aktuell wichtiger, ihre Mitglieder in nationalen Belangen zu unterstützen.

Erfreulich ist dagegen die finanzielle Situation der Verbände. Nachdem sich 2016 noch 53% der befragten Verbände mit "großen" finanziellen Problemen konfrontiert sahen, waren es 2019 schon noch 32%, 2020 noch 22% und in diesem Jahr ist ihre Zahl nochmals leicht um -2% gesunken, nur noch 20%. Die Zahl derer, die lediglich "geringen" Finanzproblemen gegenüberstehen ist um +3% gestiegen, ein neues Allzeithoch. Die finanzielle Lage in den Verbänden ist insgesamt also positiv. Scheinbar haben viele Verbände erfolgreich Maßnahmen zu einer nachhaltigen Konsolidierung der Finanzen durchgeführt, auch wenn diese nicht gleich zur völligen Lösung der Finanzprobleme geführt haben, was aber wohl auch kaum realistisch erwartet werden kann.

Betrachtet man die Ergebnisse aus den Fragen zu den verschiedenen Einnahmenquellen, so ist erneut festzustellen, dass sich neben den Mitgliedsbeiträgen kein weiteres Finanzierungsinstrument ebenso zentral positionieren kann. Sie setzen sich deutlich von allen anderen Finanzierungsmethoden ab. Obwohl sich die Verbände offenbar bemühen, ihrer Finanzquellen breiter aufzustellen und andere Instrumente zur Verbandsfinanzierung in stärkerem Maße zu nutzen, geht die Bedeutung aller Finanzierungsinstrumente in diesem Jahr etwas zurück. Stellt sich die Frage: wohin wechseln die Verbände bei der Finanzierung?

© 2K-verbandsberatung Seite 124 / 130

Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen hat sich auf Vorjahresniveau gehalten und tragen mit 89% mehr oder weniger stark zur Verbandsfinanzierung bei, was bei beitragsfinanzierten Organisationen aber auch nicht weiter verwunderlich ist.

Der seit einige Jahren kontinuierliche Anstieg von Fördermitteln als Finanzierungsinstrument hat sich nur unwesentlich fortgesetzt (+2%). Weiterhin sind Fördermittel immer noch für mehr als die Hälfte der Verbände von "geringer" Bedeutung, jedoch galt dies auch schon einmal für gut drei Viertel. Jetzt sind sie für ein Drittel von "großer" Bedeutung. Hier zeigt auch ein Zusammenhang zwischen Finanzsituation und Fördermitteln. Die verbesserte Finanzsituation könnte auch durch die verstärkte Nutzung von Fördermitteln bedingt sein.

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

Es liegt nahe, dass der starke Rückgang zumindest auch teilweise eine Auswirkung der Covid-19-Pandemie ist. Für viele Verbände dürfte es anhaltend schwierig sein, ihr Angebot umzustellen, z.B. auf online-Durchführung oder nur mit verringerter Teilnehmerzahl. Manche Dienstleistungen konnten sicherlich auch gar nicht erbracht werden.

Die Werte der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen sind exakt die gleichen wie im Vorjahr.

Wieder unter dem Hinweis, dass sich die finanzielle Situation der Verbände stabilisiert hat, kann weiterhin festgestellt werden: die signifikanten Vorteile für Verbände als Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen, werden weiterhin von gut der Hälfte genutzt.

Gerade unter dem Motto des "lebenslangen Lernens" und des Fachkräftemangels, die gesamtgesellschaftlich ständig eine größere Bedeutung erlangen, ist das Potenzial der Verbände in diesem Bereich aber noch lange nicht ausgeschöpft. Die Verbände sollten hier weiter unternehmerisch auftreten und ihre fachliche Kompetenz als "unique selling point", als Alleinstellungsmerkmal nutzen.

Allerdings war auch die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen 2021, bedingt durch die Covid-19-bedingten Beschränkungen, nur unter sehr schwierigen Bedingungen möglich und hat die Werte sicherlich mit auf niedrigem Niveau verharren lassen.

Auch beim "Sponsoring" ist die Entwicklung eher negativ. Seine Bedeutung hat ebenfalls abgenommen. Seine "geringe" Bedeutung ist um +11% auf 62% gestiegen, d.h. für knapp zwei Drittel der befragten Verbände ist Sponsoring in diesem Jahr quasi irrelevant geworden.

© 2K-verbandsberatung Seite 125 / 130

Und auch hier ist von einer maßgeblichen Beteiligung der Covid-19-Pandemie an den Gründen auszugehen. Es waren auch 2021 nur sehr wenige Veranstaltungen möglich, die real stattgefunden haben. Vieles fiel aus, wurde verschoben oder fand online statt. Dies war sicherlich nicht besonders attraktiv für Sponsoren. Es bleibt zu beobachten, inwieweit sich dies wieder ändert, wenn wieder Veranstaltungen unbeschränkt möglich sind.

Hinzu kommt, dass Sponsoring auch ein Instrument ist, das zwar Vorteile, aber eben auch einige Gefahren in sich birgt. Die Verbände könnten immer noch von Sponsoring absehen, da ihnen dieses als zu großes Arbeitsfeld oder zu risikobehaftet erscheint. Auch geben sich die Unternehmen in immer größerem Maße Compliance-Regelungen, die das Sponsoring deutlich stärker reglementieren und die Arbeit für Verbände bei der Suche nach Sponsoren eben nicht gerade einfacher macht. Auf alle Fälle ist Sponsoring kein Instrument, das mal so eben nebenbei geplant und eingesetzt werden kann.

Insgesamt ist der Organisationsgrad der Verbände leicht zurückgegangen. Der Wert bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von "unter 20%" stieg um 7% an. Insgesamt ist bereits seit Jahren ein sehr leichter, aber kontinuierlicher Rückgang beim Organisationsgrad zu verzeichnen.

Von Verbandsmüdigkeit zu sprechen wäre jedoch verfrüht. Offenbar überzeugen Verbände durch ihre Leistung und Angebot und wehren so den allgemeinen Sparzwang bei den Unternehmen und Haushalten ab, ihre Mitglieder halten ihnen die Treue, auch in Krisenzeiten, wie sich jetzt zeigt. Doch gerade das Andauern der Covod-19-Krise könnten sich zunehmend in den Zahlen zeigen.

Bei der Frage zu der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zeigt sich wie in jedem Jahr ein Paradoxon auf. Obwohl 76% der Verbände angeben, dass diese von "großer" oder "mittlerer" Bedeutung sind, tragen sie lediglich bei 52% in entsprechendem Umfang zur Verbandsfinanzierung bei. Diese Lücke ist im gleichen Maße gegeben, wie im vergangenen Jahr.

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

Insgesamt hielt sich die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld für Verbände 2021 auf gleichem Niveau. Es drängt sich die Annahmen auf, dass auch hier die Auswirkungen der Covid-19-Krise ursächlich sind.

Das Thema von Qualitätsmanagement in Verbänden unterliegt seit Jahren einem leichten Auf und Ab. Nun nimmt seine Bedeutung wieder ganz leicht zu. Jedoch kann sich lediglich ein gutes Viertel der Verbände sich für das Thema richtig begeistern, die Zahl derer, für die es nur eine "geringe" Bedeutung hat, verharrt auf hohem Niveau bei 39% liegt. Zurzeit scheinen Verbände andere Themen auf der Agenda zu haben, auch wenn nach wie vor theoretisch noch Potenzialvorhanden sein könnte, praktisch

© 2K-verbandsberatung Seite 126 / 130

könnte dieses aber auch bereits ausgeschöpft sein, da viele Verbände ehrenamtlich oder nur durch kleine Geschäftsstellen geführt werden. Hier dürfte der reale Bedarf am Qualitätsmanagement eher gering sein.

Als Fazit bleibt: für Verbände scheint das Thema weniger denn je von zentraler Bedeutung zu sein, was nicht heißen soll, dass sie sich nicht mit einer kontinuierlichen Verbesserung ihrer Leistung beschäftigen.

Die Bedeutung der langfristigen strategischen Planung war lange ein zentraler Bereich für Verbände. Das hatte sich 2020 geändert und auch in diesem Jahr konnte sich deren Bedeutung nicht erholen. Die Werte sind im Bereich der "großen" Bedeutung lediglich um +2% gestiegen.

Es liegt nahe, dass sich die Verbände weiterhin, bedingt durch die Covid-19-Krise, verstärkt um andere Themen kümmern und ihre Ressourcen an anderen Schwerpunkten einsetzen.

Es ist trotzdem anzunehmen, dass es sich hierbei um keinen langfristigen Trend handelt, da sich die Verbände er ständigen Veränderungen bezüglich der Anforderungen von Mitgliedern, Politik und Gesellschaft bewusst sind und diesen durch eine zukunftsorientierte Planung und Professionalisierung ihrer Verbandsarbeit begegnen. langfristige strategische Planung ist ein Entwicklungs- und Führungsinstrument, auf das in keiner Organisation verzichtet werden kann.

Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur hat in diesem Jahr nach der extremen Wendung in 2020 kaum Veränderung erfahren. War es die letzten Jahre immer eines der wichtigsten Themen für Verbände, obwohl viele Verbände bereits seit Jahren immer wieder Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt haben, ist nun alles anders. Nur noch für ein gutes Viertel ist die Straffung der Verbandsstruktur aktuell ein sehr wichtiges Thema. Dagegen ist es für gut ein Drittel von "geringer" Notwendigkeit.

Grund hierfür könnte sein, dass der finanzielle Druck bei vielen Verbänden weiter nachgelassen hat. Trotzdem wird weiterhin nach einer ständigen Optimierung und effektivem Ressourceneinsatz gestrebt, denn immerhin für knapp zwei Drittel ist das Thema weiterhin von "großer" bzw. "mittlerer" Bedeutung.

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

Wie zu erwarten war, gab es erneut keine aussagekräftigen Veränderungen bei der Frage nach der Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit im Verband. Dieses Grundprinzip verbandlicher Organisation bleibt ungebrochen wichtig, die Werte sind mit denen aus dem Vorjahr fast identisch.

© 2K-verbandsberatung Seite 127 / 130

Ein wichtiger Aspekt für die große Bedeutung des Ehrenamtes ist sicherlich auch die zunehmende Qualifizierung der Ehrenamtlichen in Bereichen des Verbandsmanagements.

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

Soziale Medien wie Facebook, Twitter, Instagram, Xing u.a. spielen in der Kommunikationsstrategie der Verbände eine nach wie vor wichtige Rolle, was sich sicherlich auch nicht mehr ändern wird. Allerdings ist der Zuwachs bei Verbänden, die aktiv Soziale Medien nutzen, erstmals gestoppt. So erreichten beide Gruppen den exakt glichen wert wir im Vorjahr.

Da das Thema nun wirklich nicht mehr neu ist und sich gesamtgesellschaftliche unumkehrbar etabliert hat, korrespondieren hierzu die Zahlen der Verbandswelt. Erstaunlich ist, dass deren Nutzung nach wie vor von gut einem Viertel (28%) abgelehnt wird. Eine Reihe von Verbänden hat sich bewusst gegen eine Nutzung dieser Kommunikationswege entschieden und ist auch so erfolgreich. Trotz einer ständig steigenden Digitalisierung auch der Verbandswelt, wird es immer einen gewissen Anteil von Verbänden geben, die dieses Kommunikationsinstrument für sich aus guten Gründen ausschließen.

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

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

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

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

Es bleibt bunt und lebendig: Die Verbände in Deutschland bieten ein vielfältiges Bild und ebenso vielfältig waren die Antworten der am Verbände-Barometer 2021 teilnehmenden Verbände. Doch trotz dieser breiten Fächerung zeigen sich auch bei

© 2K-verbandsberatung Seite 128 / 130

diesem Verbände-Barometer gewisse Tendenzen und Gemeinsamkeiten, wie auch klare Unterschiede. Es gibt ihn eben nicht: Den einen typischen Verband.

Die aus anhaltendem Grund in diesem Jahr gestellten Sonderfragen zu Auswirkungen der Covid-19-Pandemie haben gezeigt, wie flexibel und aktiv sich die Verbände weiterhin den Herausforderungen gestellt haben und eine gewisse Routine im Krisenmanagement entwickeln.

Mehr als die Hälfte (56%) hat online Mitgliederversammlungen durchgeführt oder es zumindest noch geplant.

11% haben hybride Mitgliederversammlungen durchgeführt, also den Teilnehmern die Wahl gelassen, ob sie persönlich oder virtuell anwesend sein möchten. Bemerkenswert ist, dass immerhin 13% gar keine Mitgliederversammlung durchgeführt haben. Es bleibt abzuwarten, wofür sich diese Verbände zukünftig entscheiden werden.

Einen Hinweis auf die mögliche Antwort geben die Ergebnisse der nachfolgenden Frage, nach der Art und Weise, wie zukünftig Mitgliederversammlungen durchgeführt werden sollen. Hier fiel die Antwort sehr eindeutig aus. Knapp zwei Drittel setzen auf reine Präsenzversammlungen, einige wenige (14%) auf die hybride Form und so gut wie keine Verbände (2%) setzen auf die rein virtuelle Durchführung. Offensichtlich präferieren die Verbände das persönliche Treffen, den direkten Austausch.

Man mag es kaum feststellen, aber offensichtlich hat die Covid-19-Krise und die damit erzwungenen Neuerungen für die Verbände und Vereine auch positive Effekte gehabt. So wollen viele von ihnen die pandemiebedingten Umstellungen beibehalten. Jeweils gut zwei Drittel wollen auch zukünftig die Möglichkeit, (teilweise) aus dem Homeoffice zu arbeiten, anbieten und die neuen Formen der digitalen Kommunikation mit den Mitgliedern nutzen.

Drei Viertel werde das Angebot virtueller Veranstaltungen aufrechterhalten und sicherlich auch noch weiter ausbauen.

Und fast jeder Verband (86%) will zukünftig auch virtuelle Gremiensitzungen durchführen. Hier wurde scheinbar das Potenzial erkannt, schneller und kostengünstiger agieren zu können, was nicht nur dem Verband, sondern insbesondere den Gremienmitgliedern zugutekommt, die dadurch Reise-/Fahrzeiten einsparen können.

Diese Zahlen zeigen, es gab viel zu tun, aber die Verbände haben sich ein weiteres Jahr erfolgreich den neuen Anforderungen gestellt und sich durchgekämpft. Bei einer langfristigen Umstellung von Arbeitsplätzen auf Homeoffice waren die Verbände 2020 noch sehr zurückhaltend. Dies hat sich massiv geändert. Wollten dies 22020 nur 21%, sind es nun 66%. Sicherlich sind auch nicht alle Arbeitsplätze dafür geeignet, vom Homeoffice aus erledigt zu werden. Auch möchte bestimmt nicht jeder Mitarbeiter aus dem Homeoffice arbeiten. Hier wird die Zukunft zeigen, was für jeden Verband und Mitarbeiter individuell am passendsten ist, was umsetzbar und sinnvoll ist. Es bleibt jedoch festzustellen, dass das Thema stärkere Beachtung gefunden hat

© 2K-verbandsberatung Seite 129 / 130

und sicherlich auch nicht mehr zurück in die totale Bedeutungslosigkeit fallen wird, was nur von Vorteil für alle Beteiligten sein kann.

Zwar traten wie immer statistische Spitzen, sehr unausgeglichene, aber auch eindeutige Verteilungen bei den Bewertungen auf. Viele Trends haben sich in diesem Jahr stabilisiert, nachdem 2020 viele Fragen anders bewertet wurden als im Vorjahr. Es liegt damit nahe, dass dies zwar nicht ausschließlich, aber doch zu einem erheblichen Anteil den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie geschuldet ist. Doch trotz aller anhaltender oder neuer Herausforderungen, denen sich die Verbände und deren Mitglieder zu stellen hatten, bleibt doch festzustellen, dass man nicht vor den neuen Gegebenheiten resigniert und sich weitere neue Ideen und Ansätze erarbeitet hat, um auch unter den neuen, nicht einfachen Bedingungen die Verbandsziele umzusetzen und die Mitglieder zu unterstützen.

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

© 2K-verbandsberatung Seite 130 / 130