



## **Verbände-Barometer 2010/2011**

Ergebnisse einer Umfrage unter deutschen  
Verbänden im November 2010

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](http://www.2k-verbandsberatung.de)  
[info@2k-verbandsberatung.de](mailto:info@2k-verbandsberatung.de)  
[www.twitter.com/2K\\_germany](https://www.twitter.com/2K_germany)  
[www.twitter.com /verbandsrecht](https://www.twitter.com/verbandsrecht)

# I. Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I. Inhaltsverzeichnis</b>                                                                                                                                                                          | <b>2</b>  |
| <b>II. Einleitung</b>                                                                                                                                                                                 | <b>4</b>  |
| <b>III. Einzelergebnisse</b>                                                                                                                                                                          | <b>6</b>  |
| a) Der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008                                                                                              | 6         |
| b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008               | 8         |
| c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008                                                                                                      | 10        |
| d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008                                                                                  | 12        |
| e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008                                                                                       | 14        |
| f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008                                                                      | 16        |
| g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008                                                                             | 18        |
| h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008                                                                                          | 20        |
| i) Der Organisationsgrad 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008                                                                                                                          | 22        |
| j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008                                                                               | 24        |
| k) Die Bedeutung des QM (auch ohne Zertifizierung) 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008                                                                                                | 26        |
| l) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2006 und 2008                                                                                               | 28        |
| m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008                                                                                           | 30        |
| n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008                                                                                                     | 32        |
| o) Die internationale Wirtschafts- und Finanzkrise führte zum Rückgang der Mitgliederzahl 2010/2011                                                                                                   | 34        |
| <b>IV. Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände</b>                                                                                                                    | <b>35</b> |
| a) Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände                                                                           | 35        |
| b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, nach dem Organisationsgrad der Verbände | 38        |
| c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände                                                                                                        | 41        |

|                                                                                                                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| d) Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die<br>Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände -----                                                 | 44        |
| e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung<br>nach dem Organisationsgrad der Verbände -----                                                       | 47        |
| f) Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die<br>Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände -----                                      | 50        |
| g) Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die<br>Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände -----                                             | 53        |
| h) Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung nach<br>dem Organisationsgrad der Verbände -----                                                          | 56        |
| i) Vergleich der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen<br>nach dem Organisationsgrad der Verbände -----                                                         | 59        |
| j) Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements nach dem<br>Organisationsgrad der Verbände -----                                                                             | 62        |
| k) Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung nach dem<br>Organisationsgrad der Verbände -----                                                             | 65        |
| l) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung<br>nach dem Organisationsgrad der Verbände -----                                                   | 68        |
| <b>V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen -----</b>                                                                                                                    | <b>71</b> |
| a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der<br>Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Fördermitteln für die<br>Verbandsfinanzierung -----                  | 71        |
| b) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der<br>Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt<br>für die Verbandsfinanzierung ----- | 74        |
| c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der<br>Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für<br>die Verbandsfinanzierung -----        | 77        |
| d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der<br>Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Sponsoring für die<br>Verbandsfinanzierung -----                     | 80        |
| e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der<br>Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der<br>Verbandsstruktur -----                          | 83        |
| f) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des<br>Qualitätsmanagements und der Notwendigkeit zur Straffung der<br>Verbandsstruktur -----                             | 86        |
| g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger,<br>strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der<br>Verbandsstruktur -----             | 89        |
| <b>VI. Fazit -----</b>                                                                                                                                                           | <b>92</b> |

## 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 2010. Selbstverständlich steht es auch allen anderen Verbänden offen, sich daran zu beteiligen. Wir freuen uns über jeden Teilnehmer. Den Fragebogen stellen wir jedes Jahr auf unserer Homepage [www.2K-Verbandsberatung.de](http://www.2K-Verbandsberatung.de) zum Download bereit. Sie können uns auch anrufen oder uns eine E-Mail schicken, dann senden wir Ihnen den Fragebogen gerne zu.

Gefragt wurde nach Bewertungen zu Fragen des Verbandswesens für das Jahr 2010 sowie nach einer Prognose für das Jahr 2011. Es handelt sich bei den Fragen bis auf eine, um die gleichen wie im letzten „Verbände-Barometer“.

Es ist eines der Ziele des „Verbände-Barometers“, einen Trend, eine langfristige Entwicklung aufzuzeigen. Aus diesem Grund haben wir Ihnen in **Kapitel III** nicht nur die aktuellen Zahlen für 2010, sondern auch die Zahlen aus 2004 und 2006 und 2008 und 2010 zum Vergleich gegenübergestellt.

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

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

Um Ihnen ein umfassenderes Bild der Verbandslandschaft zu vermitteln, haben wir einige betrachtenswerte und aussagefähige Querauswertungen vorgenommen.

Die Vergleiche der Ergebnisse aus Querauswertungen finden Sie im **Kapitel V**.

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

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

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

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

Zum Schluss noch zwei Hinweise:

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

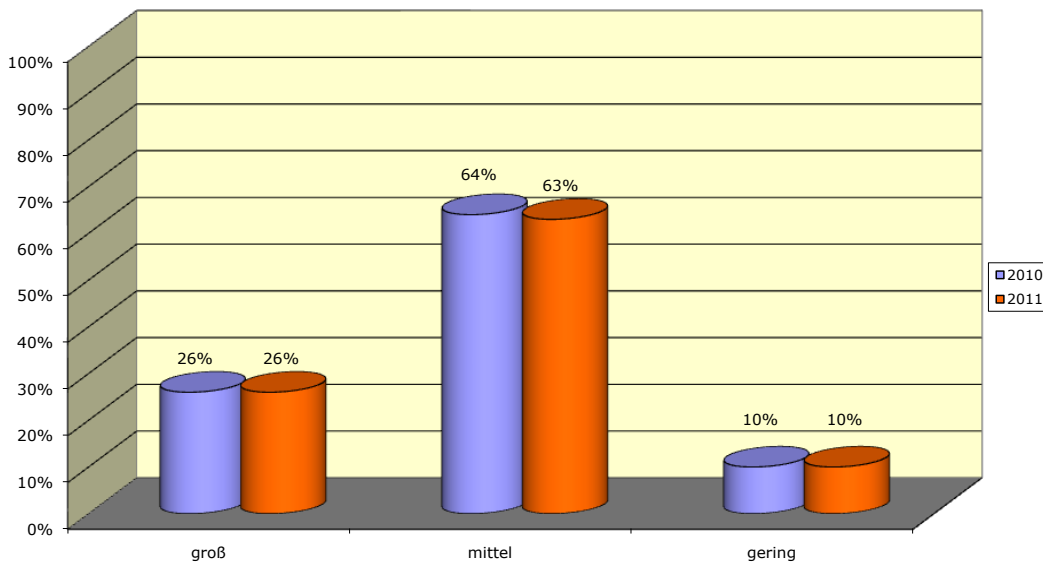
Wie bereits im vergangenen Jahr haben wir nicht nur Wirtschaftsverbände befragt, sondern auch Verbände aus den Bereichen Sport, Wissenschaft, Kultur und Soziales.

Ihre 2K-verbandsberatung  
Karen Konopka & Heiko Klages

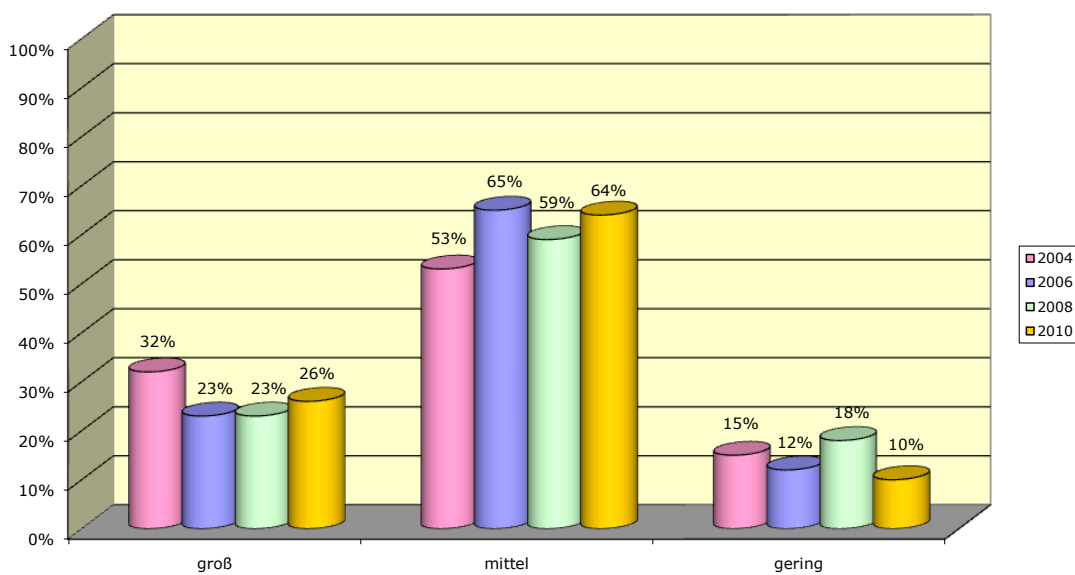
### III. Einzelergebnisse

#### a) Der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008

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



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



Nach wie vor ist Lobbying eine Hauptaktivität der Verbände. Jedoch meinen lediglich 26% der befragten Verbände, dass ihr Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung „groß“ ist.

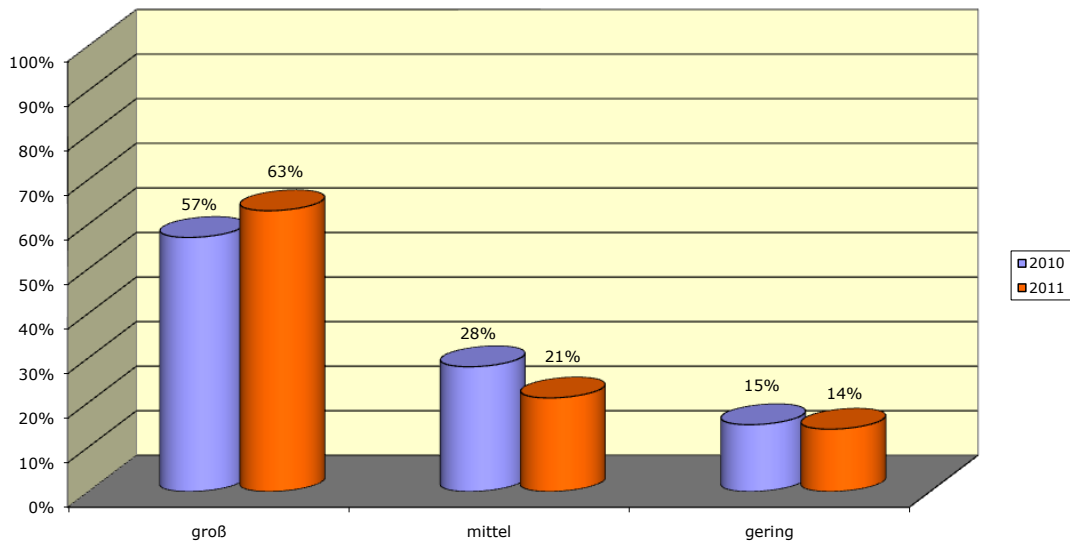
Die deutliche Mehrheit von 64% schätzt ihren Einfluss als „mittel“ ein. Der „gefühlte“ Einfluss auf die Politik ist also nicht stark ausgeprägt. Dennoch betonen Politiker stets, dass Verbände und deren Wissen wichtig und unerlässlich sind. So stellt sich die Frage: Gibt es eine Diskrepanz zwischen „gefühltem“ und „realem“ Einfluss? Oder findet man tatsächlich kein angemessenes Gehör in der Politik?

Vergleicht man die Zahlen von 2006 bis 2010, ist fest zu stellen, dass es nach Jahren sinkender Zahlen im Bereich des „großen“ Einflusses auf die nationale Politik, nun wieder einen leichten Anstieg von 3% gegeben hat. Der Anteil von Verbänden, die ihren Einfluss als „mittel“ bezeichnet haben, ist nach einem Abfall in 2008 fast wieder auf das Niveau von 2006. Die Zahl derer, die ihren Einfluss als „gering“ einschätzen, fällt klar passend dazu ab (-8%).

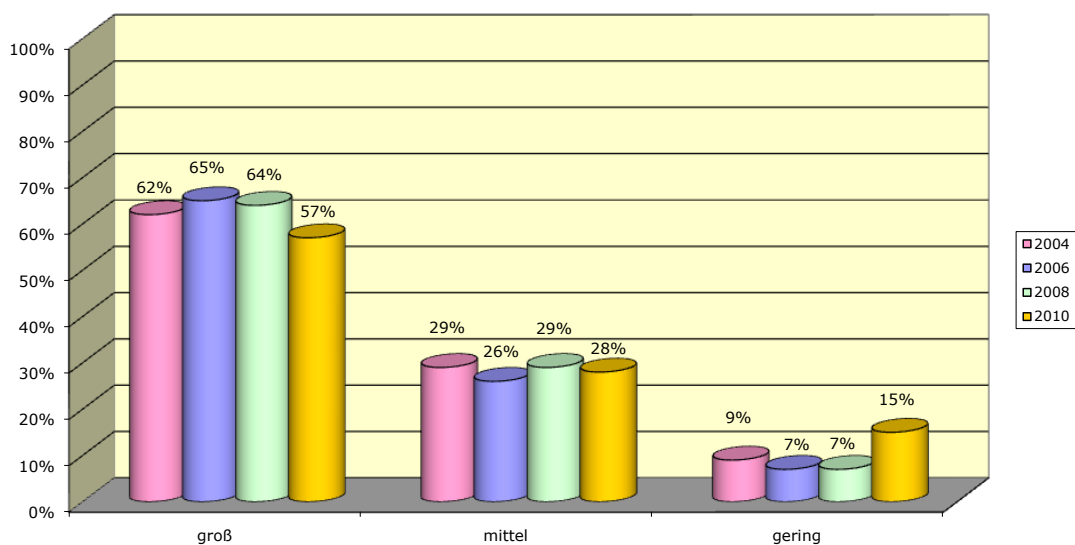
Der Trend im Bereich des Lobbyings verbessert sich demnach eindeutig. Für 2011 werden keine Veränderungen erwartet.

**b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008**

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



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





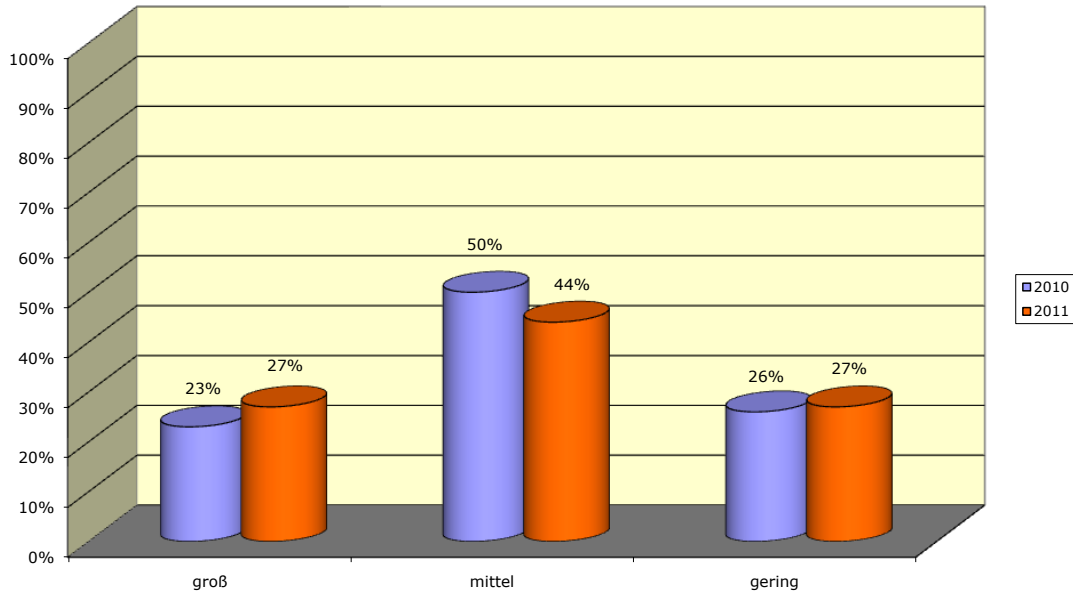
Obwohl es dabei bleibt und wie auch in den Jahren zuvor wird die Notwendigkeit, sich an den jeweiligen europäischen Dachverbänden zu beteiligen, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können, von einer deutlichen Mehrheit von knapp zwei Drittel als „groß“ angesehen wird, ist eine Abwertungstendenz klar zu erkennen. Für das Jahr 2010 gehen die Zahlen um 7% auf 57% zurück. Dagegen steigt entsprechend die Anzahl der Verbände (+8%), für die dieses Thema nur von „geringer“ Bedeutung ist.

Hauptgründe hierfür sind sicherlich, dass in einigen Branchen kein oder nur ein geringer Bezug zu Europa besteht, zum anderen, dass manche Verbände das Gefühl haben, sowieso nicht angemessen von ihren europäischen Dachverbänden vertreten zu werden. Hinzu kommt auch, dass Europa als Wirtschaftsraum ein schweres Jahr hinter sich hat und viele Länder sich verstärkt auf Aktivitäten im eigenen Land konzentriert haben.

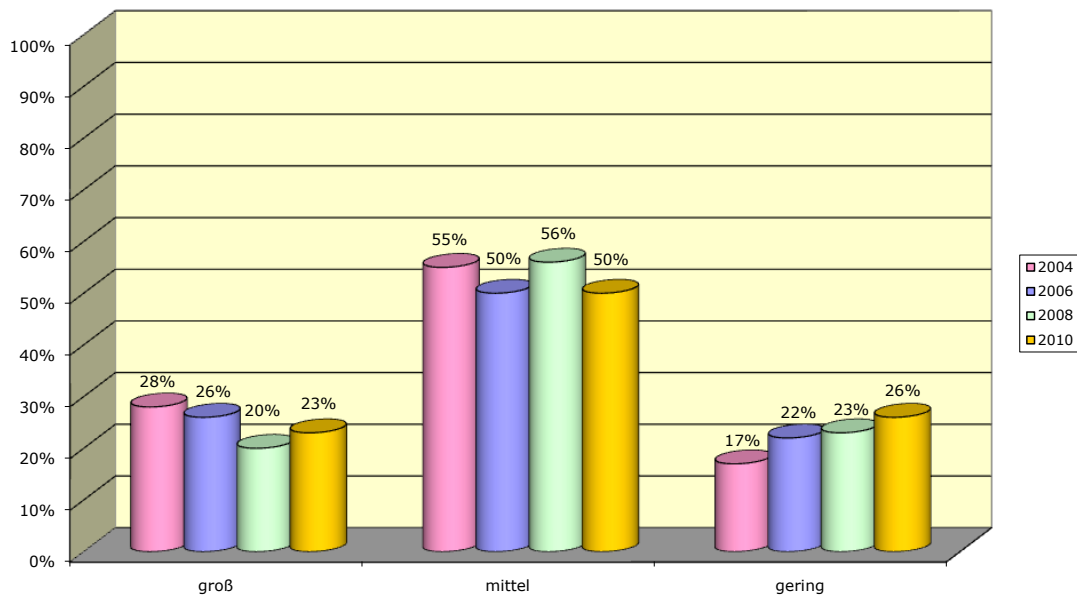
Für 2011 gleicht sich der Wert im Bereich der „großen“ Notwendigkeit allerdings bereits wieder den Vorjahreseinschätzungen an, indem er wieder auf 63% ansteigt. Der Wert im Bereich der „geringen“ Notwendigkeit bleibt aber trotzdem fast konstant (-1%), d.h., die Mitte schwächt sich ab. Es finden klarere Positionierungen statt.

**c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008**

**Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung sind...**



**Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung sind...**



Bei dieser Frage hat sich eine glücklicherweise positive Veränderung gezeigt. War die Zahl der Verbände mit „großen“ finanziellen Problemen seit 2004 kontinuierlich gesunken, so war in 2009 ein Anstieg von 20% auf 24% zu verzeichnen. Für das Jahr 2010 wurde sogar mit einem weiteren Anstieg von +7% gerechnet. Realität wurde diese Befürchtung jedoch nicht. So sank die Zahl der Verbände mit „großen“ Finanzproblemen im Jahr 2010 um 1% auf 23% ab. Die Zahl derer, die nur „geringe“ Finanzprobleme haben, stet stetig an (+3%).

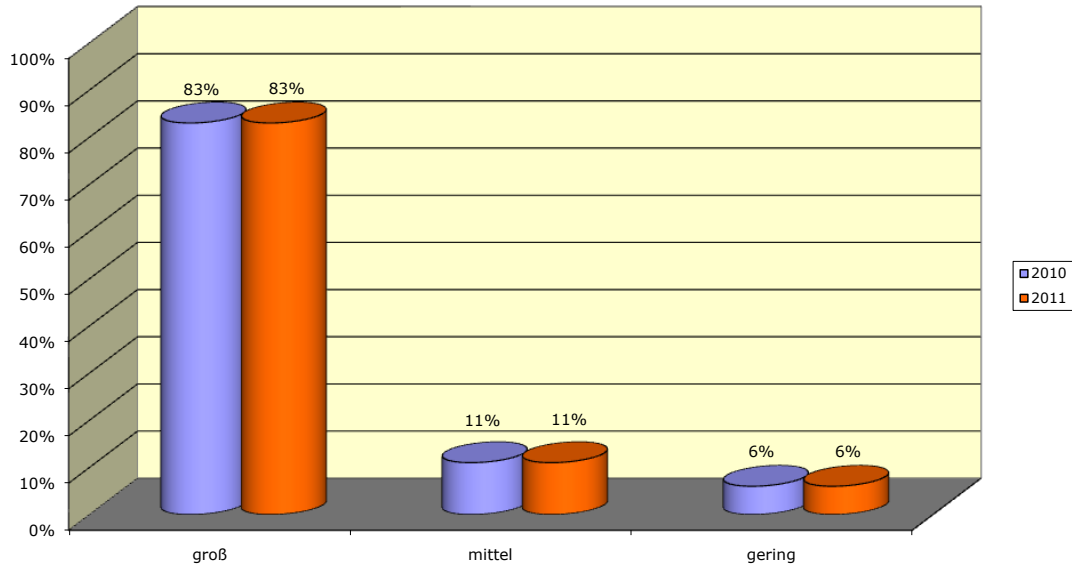
Nachdem bei der Befragung 2009/2010 erstmals die negativen Prognosen, die bisher bereits in jedem Jahr abgegeben wurden, eingetreten sind, haben sie sich nun nicht bewahrheitet.

Scheinbar hatten sich die eingetretenen Befürchtungen vieler Verbände um eine Vergrößerung ihrer finanziellen Probleme verfestigt und man ging davon aus, dass diese Entwicklung anhalten würde. Ein Grund für die negativen Annahmen war wohl auch die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise, die Deutschland dann aber doch besser meisterte als befürchtet. Selbst wenn Verbandsmitgliedschaften und die Nutzung von Verbandsdienstleistungen im Zuge der gesamtwirtschaftlichen Situation als Erstes dem Sparstift zum Opfer fallen, scheinen diese zumindest aber so schnell wie möglich wieder in Anspruch genommen zu werden.

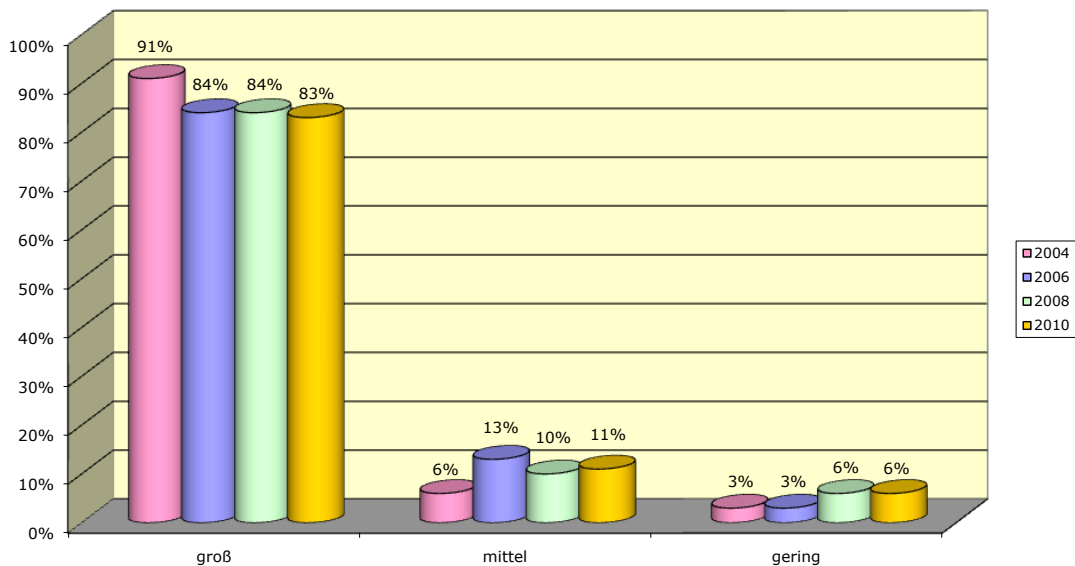
Aktuell haben ein Viertel der Verbände „große“ Probleme bei der Finanzierung, gut die Hälfte bewerten diese als „mittel“ und ein Viertel haben hier „geringe“ Probleme. Wobei mal wieder mit einer Verschlechterung der finanziellen Situation für 2011 gerechnet wird.

**d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008**

**Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen für die Verbandsfinanzierung ist...**



**Die Bedeutung der Mitgliedsbeiträge für die Verbandsfinanzierung ist...**

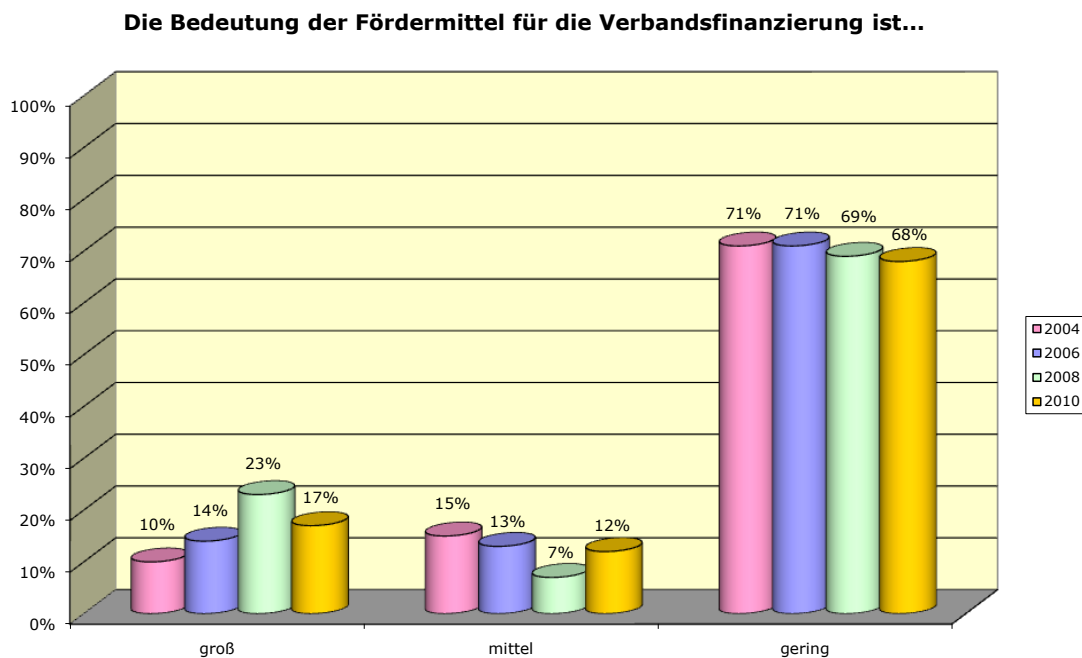
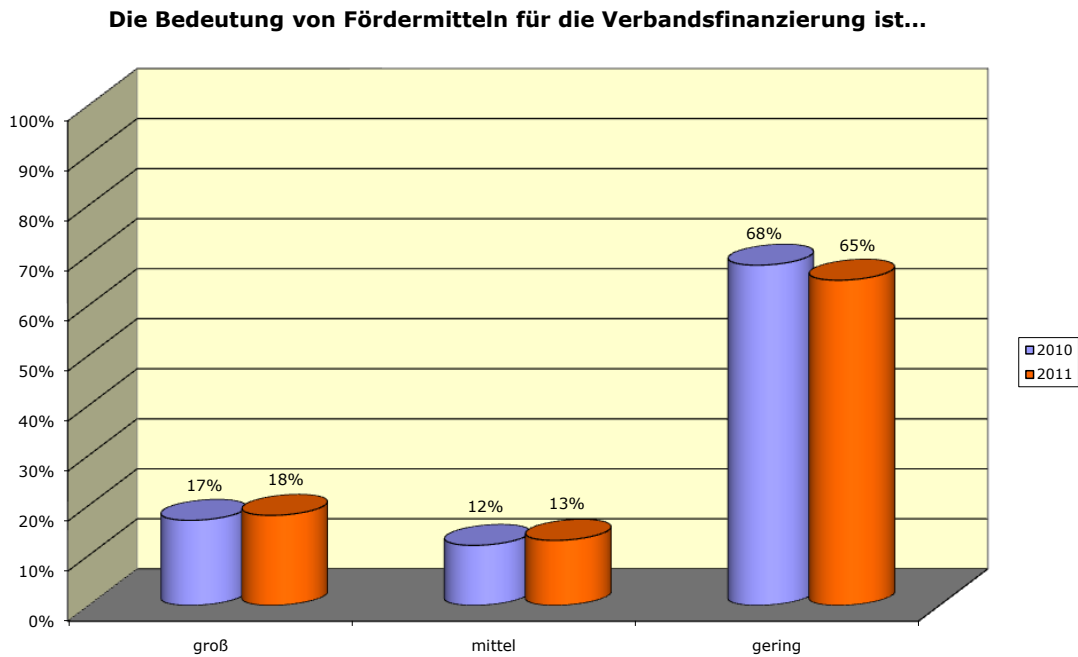


Nach wie vor waren, sind und bleiben Mitgliedsbeiträge die wichtigste Einnahmequelle für die Verbände. Jedoch hat sich deren Bedeutung im Laufe der vergangenen Jahre klar von 91% (2004) auf 83% (2010) verringert.

Die Bewertungen zeigen auch für 2011 keine Veränderungen, es wird Kontinuität erwartet.

Innerhalb der letzten 4 Jahre gab es hier nur marginale Schwankungen.

**e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008**



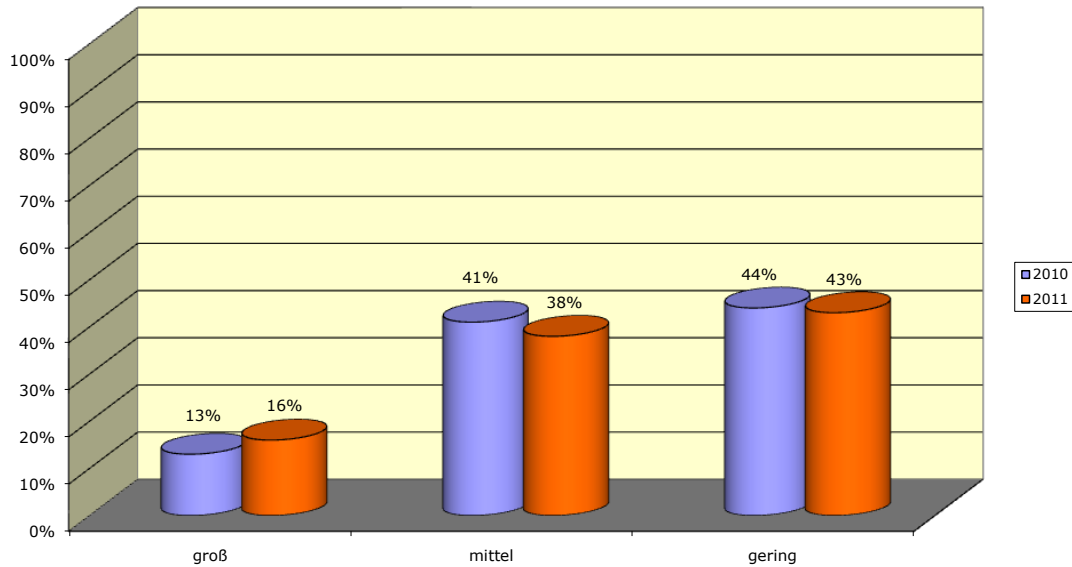
Immer noch ist die Bedeutung von Fördermitteln bei der Verbandsfinanzierung mit 68% „geringer“ Bedeutung von untergeordneter Rolle.

Im Vergleich zu 2008 ist nach einem drastischen Abfall bei der „großen“ Bedeutung von 23% auf 14% im Jahr 2009 steigt der Wert in 2010 wieder leicht auf 17% an (+3%).

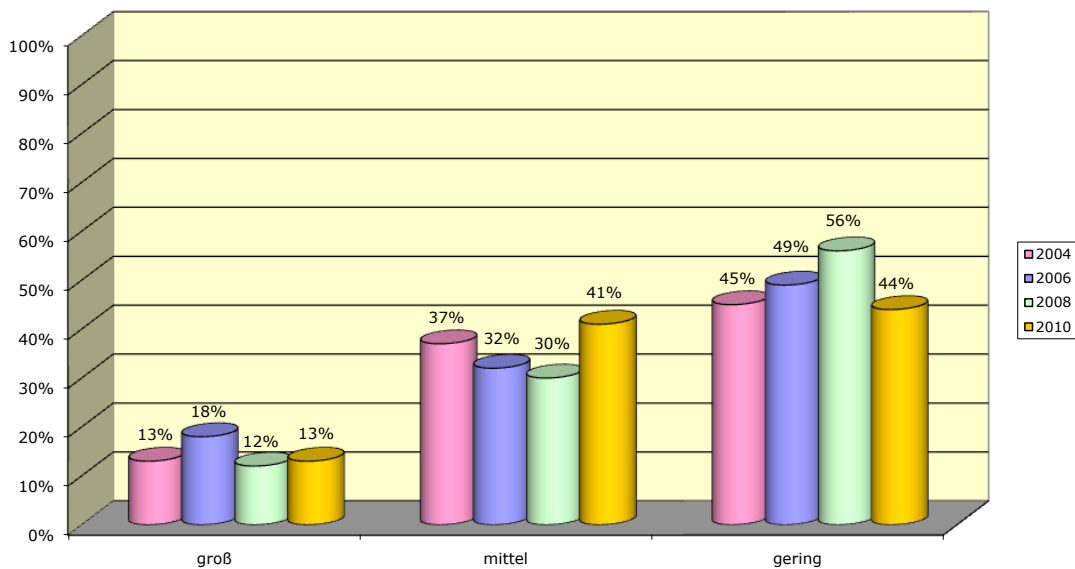
Der Anstieg könnte auch auf einer Beteiligung der Verbände an Aktivitäten beruhen, die der Staat initiiert hat, um die Wirtschafts- und Finanzkrise zu überwinden. Betrachtet man die Situation der öffentlichen Finanzen, dürfte ein langfristig stärkeres Engagement des Staates allerdings kaum realistisch sein und wird auch nicht von den Verbänden angenommen, was die Bewertungen für das Jahr 2011 zeigen, bei denen es kaum eine Veränderung gibt. Die Zahlen zeigen es deutlich: Es bleibt dabei, insgesamt setzen die deutschen Verbände nach wie vor auf Eigeninitiative beim Finanzmanagement und nicht auf externe Förderung.

**f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008**

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



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





Obwohl knapp drei Viertel der befragten Verbände „große“ und „mittlere“ Probleme bei der Finanzierung haben, bewerten nur gut die Hälfte (54%) der Befragten die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt entsprechend wichtig. Dieser Wert ist jedoch um 11% gegenüber 2009 angestiegen!

Obwohl Dienstleistungen gegen Entgelt nach wie vor nicht als adäquates Mittel zur Steigerung der Einnahmen angesehen werden, nimmt ihre Bedeutung jedoch deutlich zu, was sich auch an den Einschätzungen für 2011 zeigt.

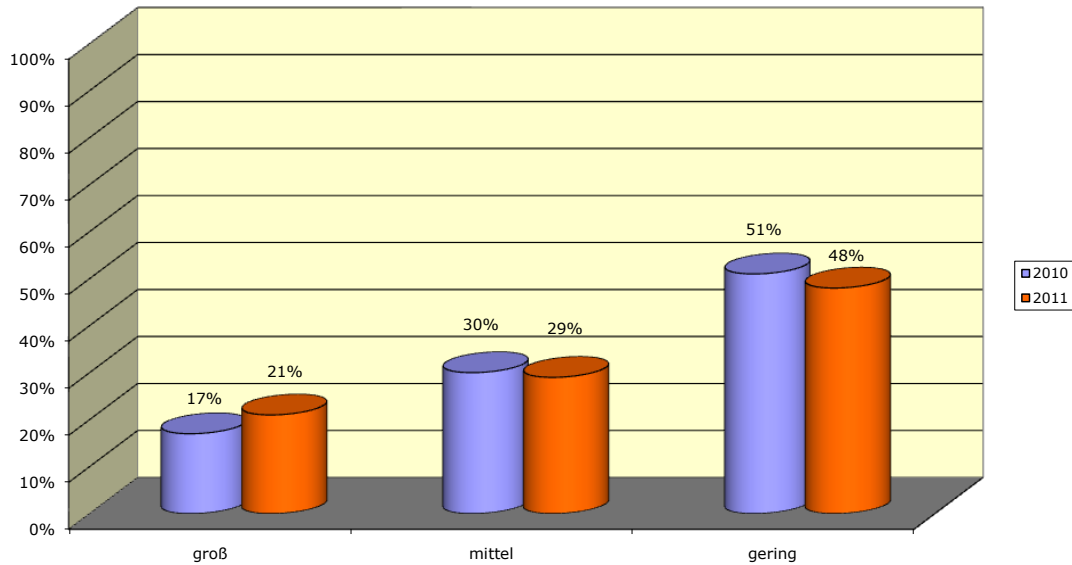
Nachdem die Gesamtentwicklung über die vergangenen Jahre eher einen Abfall in der Bedeutung anzeigte, steigt die Bedeutung nun an. In den vergangenen Jahren wurde immer mit einer Bedeutungssteigerung für das kommende Jahr gerechnet, diese trat scheinbar dann real jedoch nicht ein. Erstmals wurde in 2009 auch nicht mit einer Steigerung für das Jahr 2010 gerechnet. Nun aber trat diese Steigerung ein.

Die Zahl der Verbände mit finanziellen Schwierigkeiten hat abgenommen, der Einsatz von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Abfederung dieser Probleme könnte mit dafür verantwortlich sein.

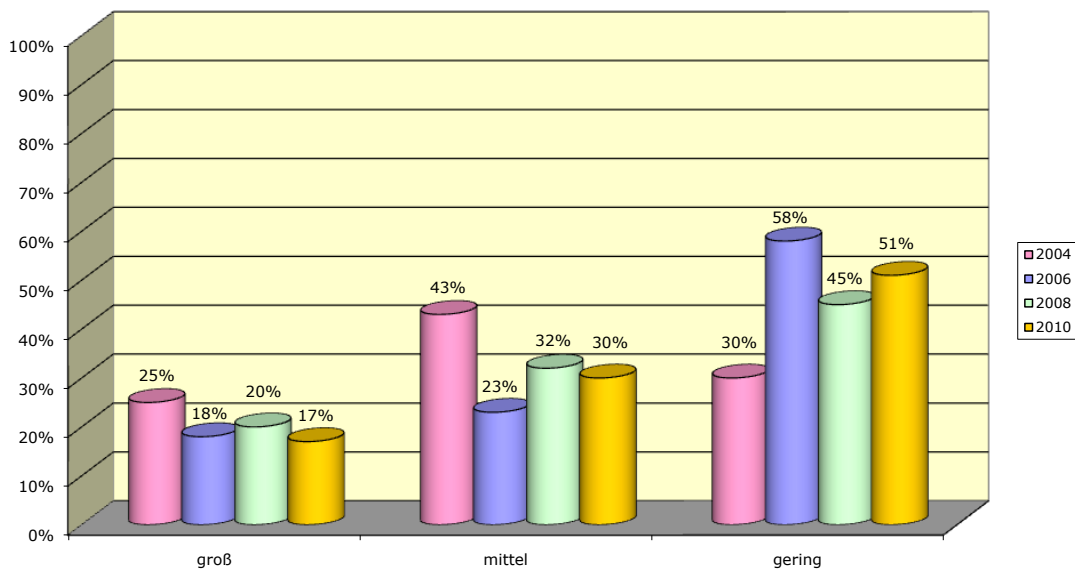
Fragt sich: Wird sich die Situation ändern, nachdem die Dienstleistungen lange Zeit ein Schattendasein geführt haben? Werden personellen Ressourcen für Entwicklung, Planung und Realisierung bereitgestellt oder geht das Angebot zurück, wenn auch der finanzielle Druck zurückgeht? Zumindest scheint es nicht an Akzeptanz bei den Mitgliedern zu mangeln.

**g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008**

**Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ist...**



**Die Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ist...**



Bei dieser Frage gab es im Laufe der Jahre eine der gravierendsten Veränderungen bei den Bewertungen.

2004 bewertete fast die Hälfte der Befragten die Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung als „mittel“.

In 2006 lag der Schwerpunkt dann eindeutig mit 58% bei „geringer“ Bedeutung.

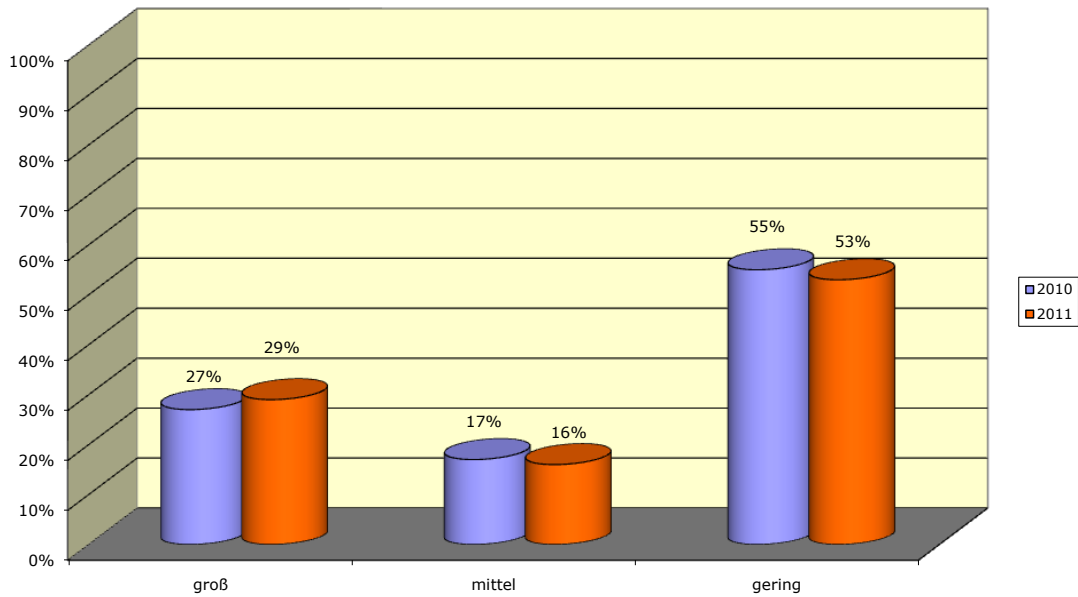
In 2008 stieg die „große“ und „mittlere“ Bedeutung insgesamt wieder an. Wobei am stärksten immer noch die „geringe“ Bedeutung mit 45% vertreten ist.

Nachdem die Einschätzungen sich 2009 nicht stark geändert hatten und die Zahlen nahezu konstant blieben, sank die Bedeutung erneut klar ab. Im Bereich der „großen“ Bedeutung um -4%, bei „mittlerer“ Bedeutung um -1%.

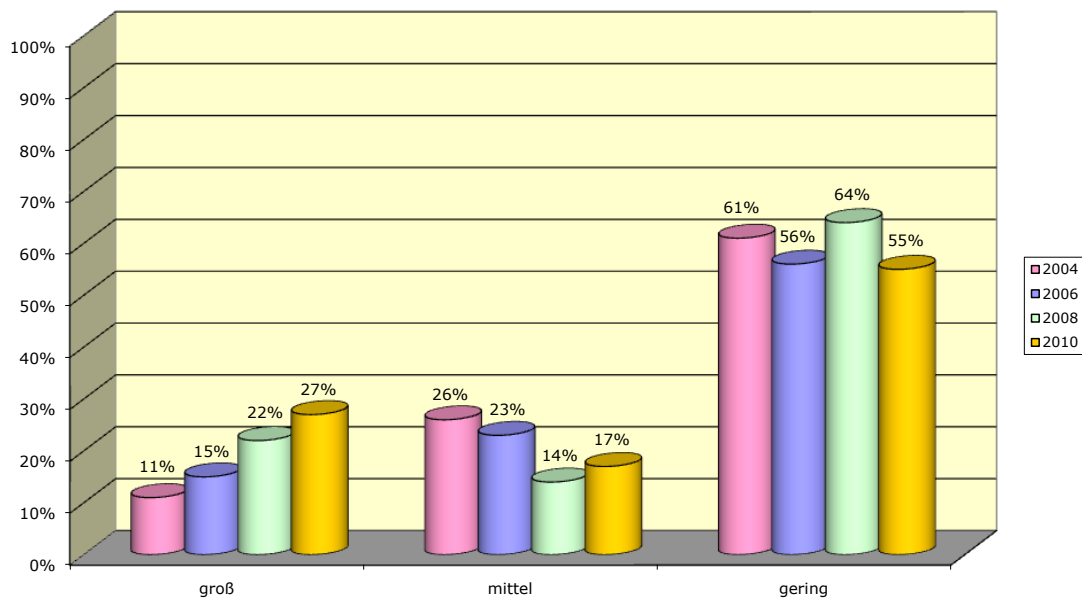
Für 2011 wird ein erneuter Bedeutungsanstieg erwartet. Insgesamt erwecken die Zahlen den Eindruck, als wenn Verbände sich alle Jahre wieder vornehmen, sich dieses Themas anzunehmen, es dann aber doch wieder nicht konsequent tun.

### ***h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008***

**Die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ist...**



**Die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ist...**



Nach wie vor wird das Instrument des Sponsorings zur Finanzierung von Verbänden noch zu wenig genutzt. Für gut die Hälfte (55%) der befragten Verbände spielt dieses nur eine „geringe“ Rolle.

Doch ist der Wert im Bereich der „großen“ Bedeutung um 10% auf 27% angestiegen! Das ist der höchste Wert, der je in dieser Kategorie erreicht wurde. Ferner ist das eine der größten Veränderungen, die es bei dieser Befragung gegeben hat.

Parallel dazu sinkt der Wert bei einer „mittleren“ Bedeutung um -9% auf 17%.

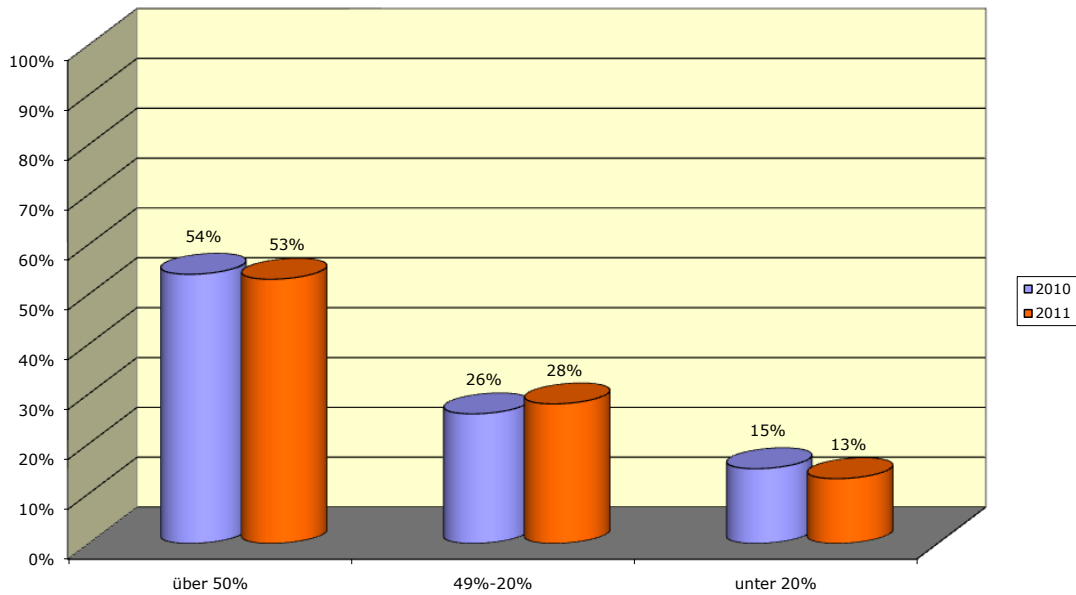
Für 2011 wird eine kleinere Bedeutungszunahme von 2% prognostiziert.

Betrachtet man die Entwicklung über die Jahre, so kann man eine Zunahme der Bedeutung des Sponsorings durchaus erkennen. Es handelt sich dabei aber um einen überaus zähen und langsamen Prozess.

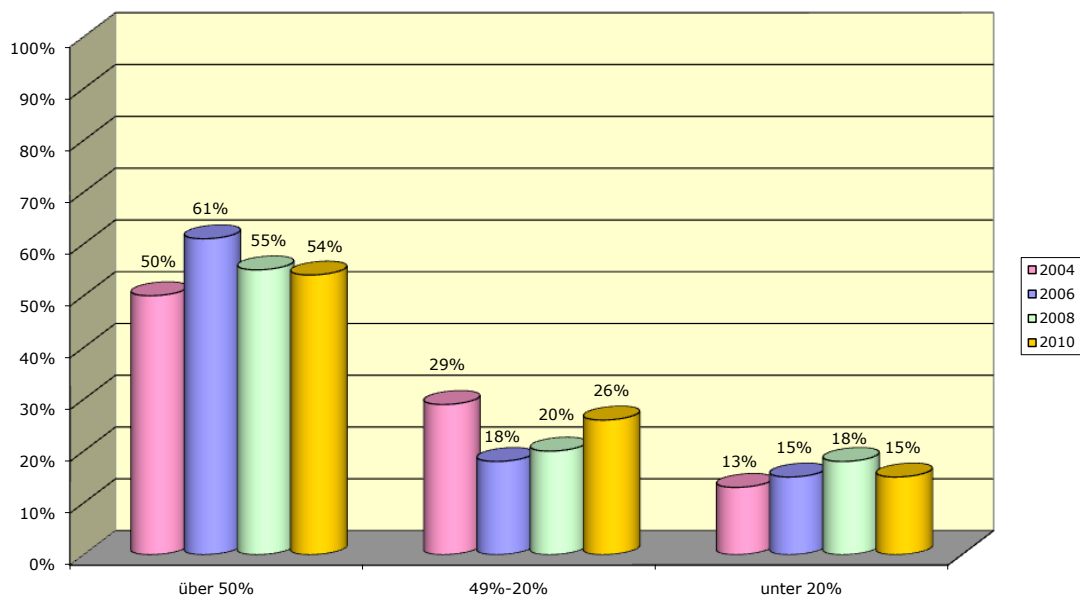
Faktisch wird Sponsoring also immer noch nicht als ein Instrument der Verbandsfinanzierung angesehen. Es ist kaum davon auszugehen, dass das Thema nicht hinreichend bekannt ist. Vielmehr muss wohl davon ausgegangen werden, dass man den Verlust der Unabhängigkeit und Neutralität – begründet oder unbegründet – befürchtet. Vielleicht müssen noch mehr die vielfältigen Gestaltungsvarianten des Sponsorings kommuniziert werden.

**i) Der Organisationsgrad 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008**

**Der Organisationsgrad des Verbandes ist...**



**Der Organisationsgrad des Verbandes ist...**



Der Organisationsgrad wird von den Befragten in allen Kategorien für die Jahre 2009 und 2010 als stabil bewertet.

50% der befragten Verbände haben einen Organisationsgrad von über 50%, 27% einen zwischen 20-50% und 19% liegen hierbei unter 20%.

Damit hat sich erstmalig seit der Befragung im Rahmen des Verbände-Barometers für jährlich wiederkehrende befürchtete Rückgänge bei den Mitgliederzahlen realisiert. Die Zahl der Verbände mit einem Organisationsgrad von über 50% ist um 5% gesunken, die Werte der anderen Kategorien sind entsprechend angestiegen. Für 2009 wurden fast identische Werte wie 2004 erreicht.

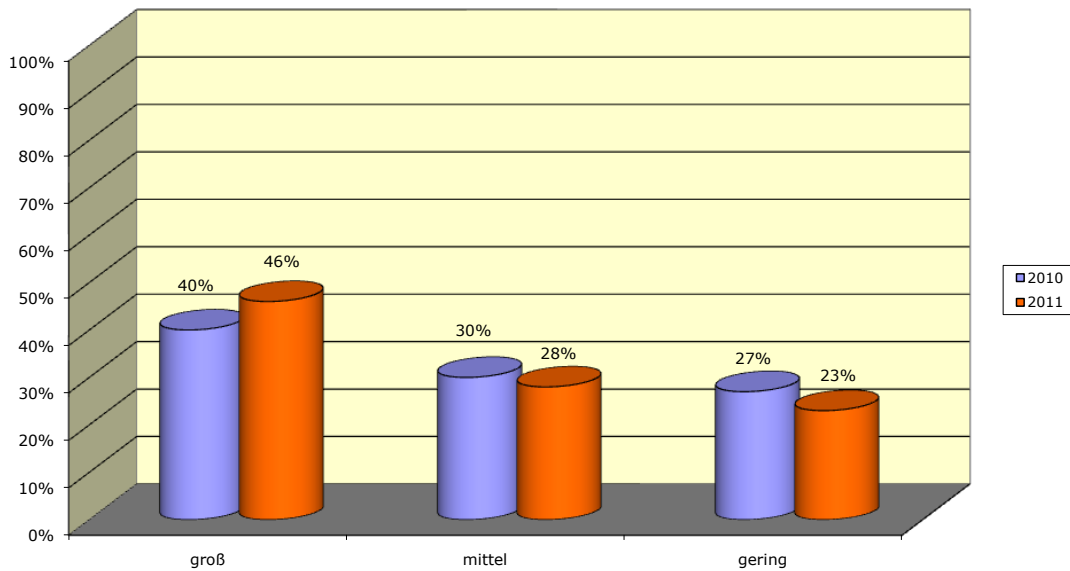
Jedoch muss man berücksichtigen, dass eventuell nicht genau dieselben Verbände in diesem Jahr den Fragebogen beantwortet haben und so die Vergleichbarkeit der Werte natürlich leidet. Als einen Trend kann man die Zahlen aber trotzdem betrachten.

Die Einschätzungen für das Jahr 2010 bleiben fast identisch.

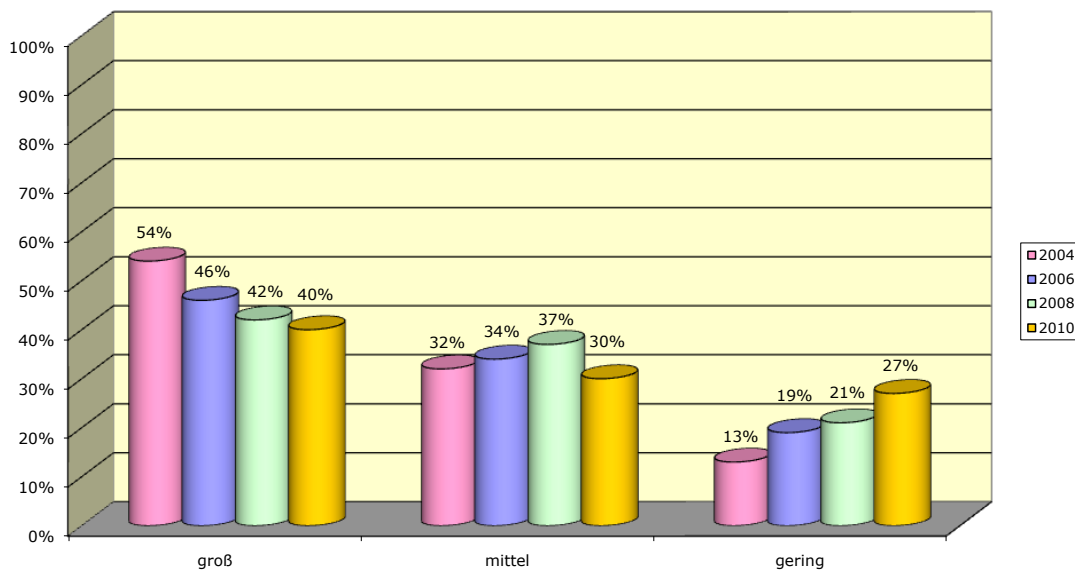
Gibt es sie also doch, die in der Öffentlichkeit immer wieder angesprochene Verbandsmüdigkeit? Es stellt sich auch durchaus die Frage, ob ausreichend versucht wurde, die Entwicklungen durch aktives Member-Relationship-Management mit attraktiven Angeboten aufzufangen.

**j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008**

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



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





Obwohl nur 17% die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung als „groß“ eingestuft haben, geben doch immerhin 40% der befragten Verbände an, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ein wichtiges Arbeitsfeld für sie ist. Und immerhin knapp ein Drittel (30%) misst ihr eine „mittlere“ Bedeutung bei.

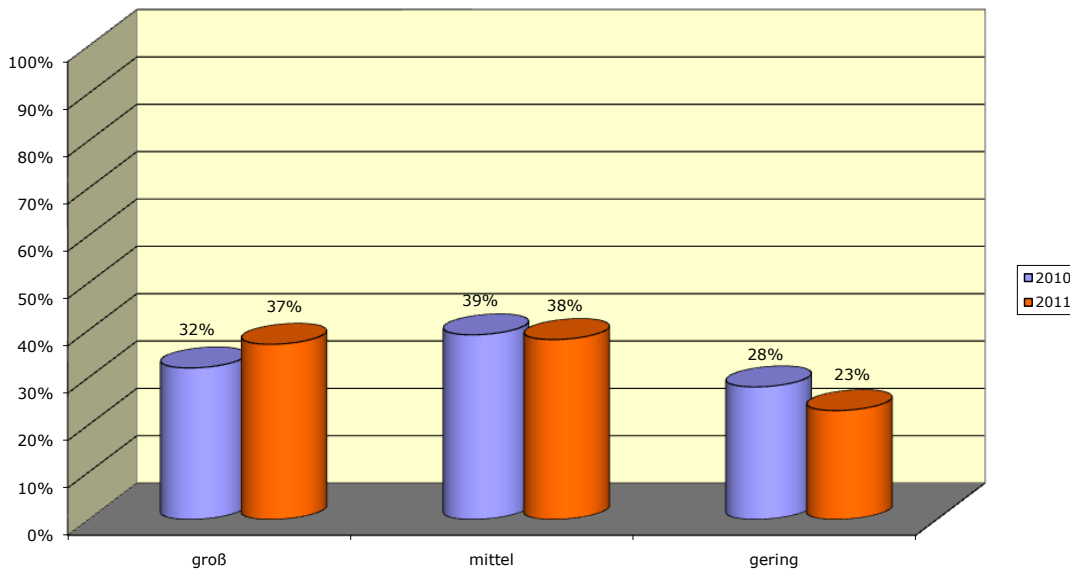
Für 2011 zeigen die Prognosen eine Steigerung um 6% im Bereich der „großen“ Bedeutung und einen Rückgang um 4% bei der „geringen“ Bedeutung.

Hieraus lässt sich nach wie vor schließen, dass die Verbände Weiterbildung als eine ihrer zentralen Aufgaben ansehen, diese jedoch nicht im entsprechenden Maße zur Finanzierung des Verbands beitragen. Da das Schlagwort des „lebenslangen Lernens“ immer stärker in den Fokus des Berufsmarktes rückt, sollte man sich fragen, ob sich die Verbände dem Thema stärker von der betriebswirtschaftlichen Seite her nähern sollten, um das vorhandene finanzielle Potenzial, das zweifelsohne im Weiterbildungsmarkt vorhanden ist, auszuschöpfen.

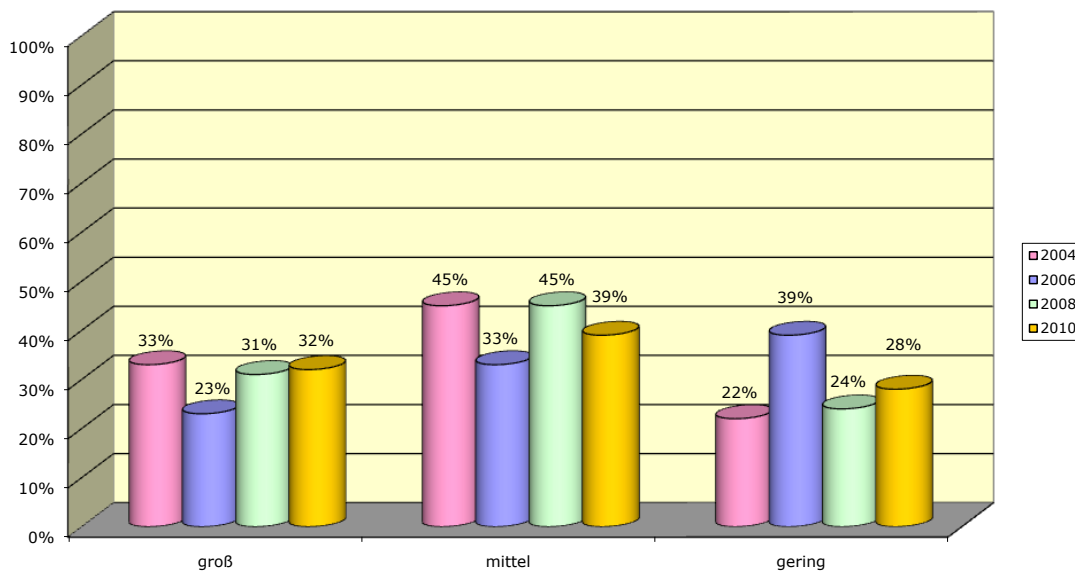
Im Vergleich mit 2004 (54%) hat die Bedeutung insgesamt nach einer Abnahme in 2006 (46%) und in 2008 (42%), einem leichten Aufschwung in 2009 (44%), kommt es in 2010 wieder zu einem Absinken auf 40%. Parallel dazu steigt der Wert in der Kategorie „gering“ kontinuierlich von 13% (2004) auf 27% (2010) an. Hier zeigt sich also ein völlig gegenläufiger Trend zur gesellschaftlichen Entwicklung, in der die lebenslange Weiterbildung immer mehr an Bedeutung gewinnt. Nehmen die Verbände nicht an dieser Entwicklung teil?

**k) Die Bedeutung des QM (auch ohne Zertifizierung) 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008**

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



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



Nur 32% der Befragten bewerten die Bedeutung des Qualitätsmanagements auch ohne Zertifizierung als „groß“, 39% als „mittel“, aber auch 28% als „gering“.

Für das Jahr 2011 wird wieder – wie schon so oft – mit einem allgemeinen Anstieg der Bedeutung des Qualitätsmanagements in Verbänden gerechnet. So steigen die Angaben bei „großer“ Bedeutung um 5% und sinken bei „geringer“ Bedeutung entsprechend.

Die Veränderungen zwischen 2004, 2006, 2008, 2009 und 2010 sind deutlich: Die Bedeutung sank 2006 deutlich ab, um sich 2008 wieder zu verstärken. In 2009 gab es lediglich Wanderungen zwischen den Einschätzungen „groß“ und „mittel“, der Wert bei „gering“ blieb konstant. Die Abwanderung erfolgte von der „mittleren“ hin zur „großen“ Bedeutung (+6%). Dagegen verschoben sich die Bewertungen für 2010 vergleichsweise deutlich: Die Bedeutung nahm insgesamt klar ab. Der Trend setzt sich allerdings nicht für 2011 durch.

Zu diesem Gebiet lassen sich kaum Schlussfolgerungen ziehen: Es ist ein ständiges Auf und Ab, ohne ersichtliche Gründe.

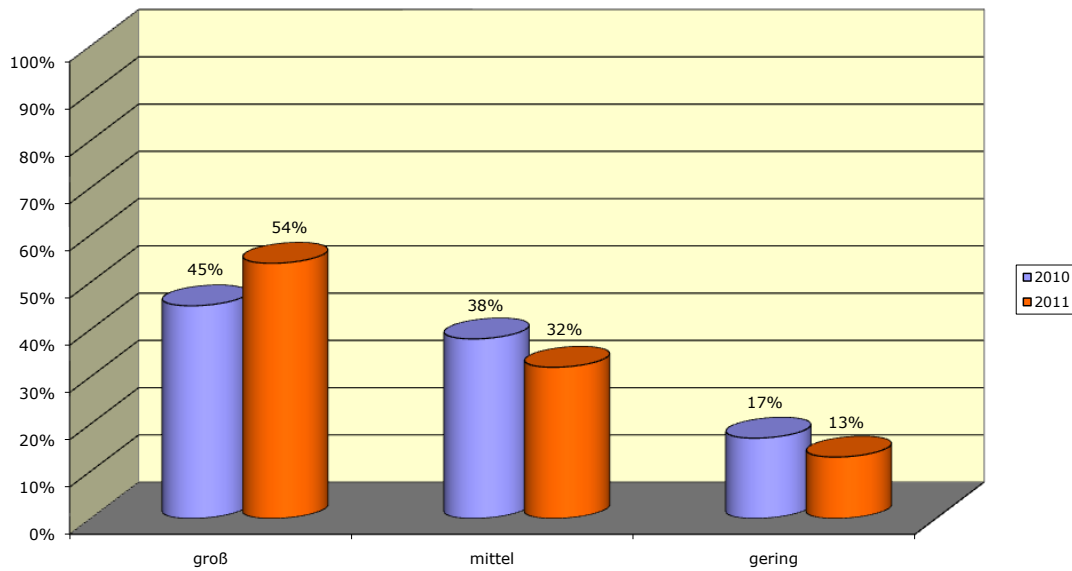
Viele Verbände haben zwischenzeitlich das Thema innerverbandlich bearbeitet, auch nimmt der Hype der letzten Jahre um das Thema „QM“ weiter auf ein normales Maß ab.

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

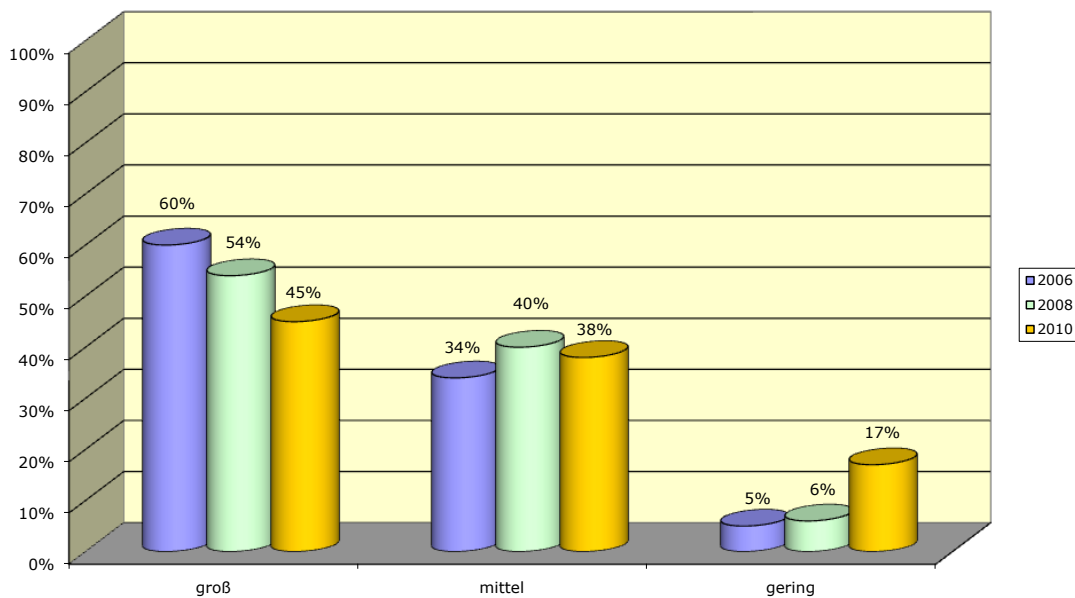
So mancher Verband hat vielleicht auch festgestellt, dass sich Qualitätsmanagement in welcher Intensität auch immer, im Verband durchaus positiv auswirkt.

**I) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2006 und 2008**

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



**Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung ist...**



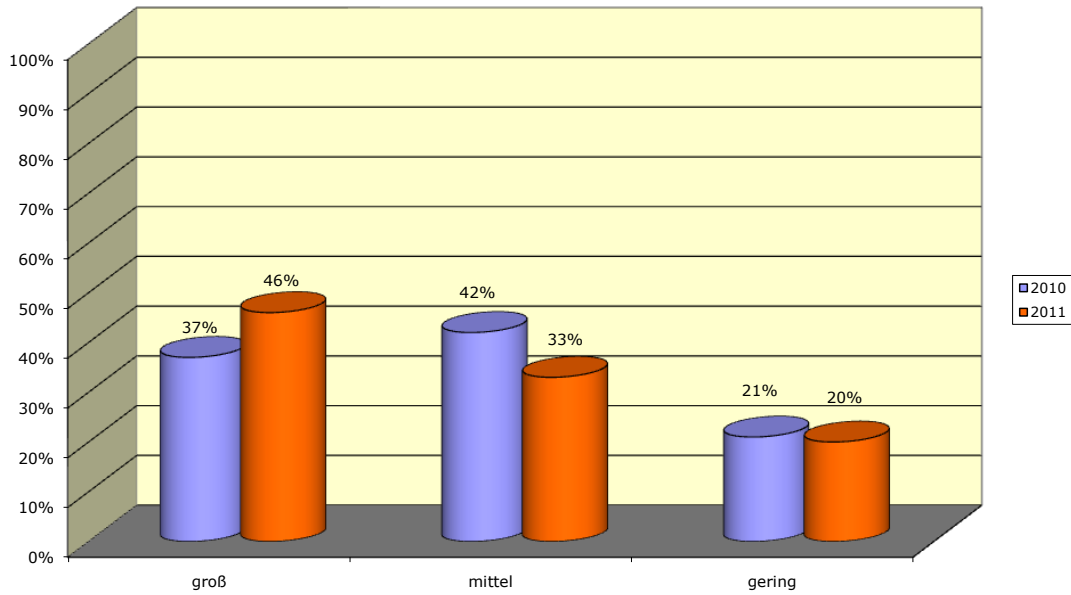
Für 45% der Befragten ist eine langfristige, strategische Planung in ihrem Verband von „großer“ und für 38% ist dieses Thema von „mittlerer“ Bedeutung. 17% betrachten dieses Thema als unwichtig. Die „große“ Bedeutung fällt in den Angaben für 2010 mit -9% eklatant ab, entsprechend steigt die „geringe“ Bedeutung um +11% an.

Beim Vergleich der Bewertungen von 2006 und 2008 zeigt sich, dass das Thema langfristig zwar von zentraler Bedeutung ist, es jedoch einen kontinuierlichen Abwärtstrend gibt. Das Thema rückt 2011 zwar wieder etwas stärker in den Fokus der Überlegungen bei den Verbänden, aber insgesamt scheint man der Ansicht zu sein, momentan strategisch gut aufgestellt zu sein.

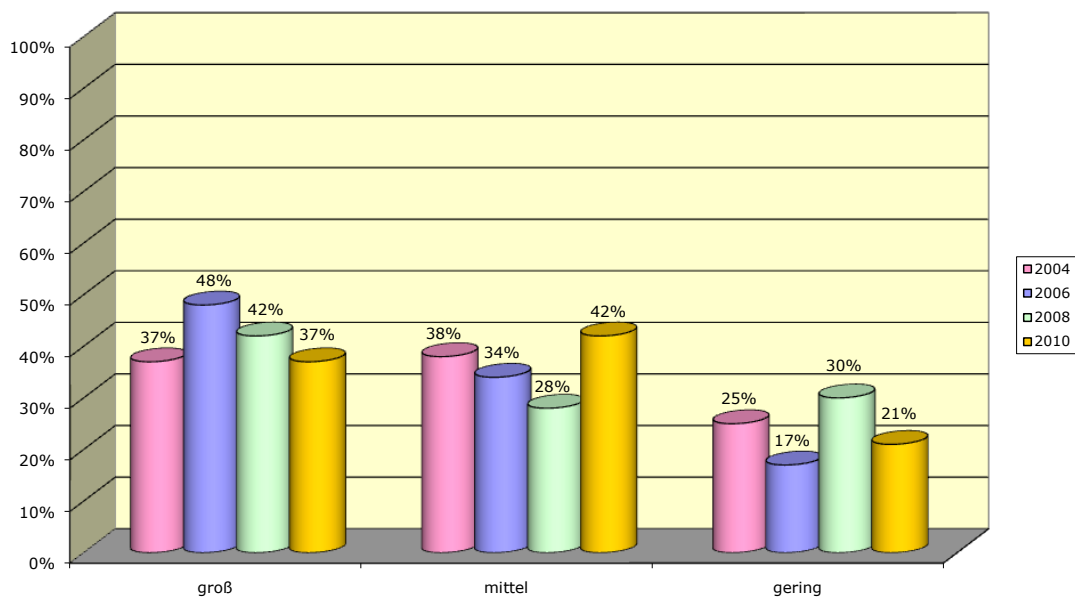
Verbände sind als ein dynamisches Gebilde zu betrachten, das nur mit Professionalität und strukturierter, zukunftsgerichteter Planung erfolgreich arbeiten und sich entwickeln kann. Trotzdem scheint das Bedürfnis nach langfristiger strategischer Planung in schlechten Zeiten größer zu sein, als in Zeiten,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

**m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008**

**Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ist...**



**Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur ist...**



Der Abwärtstrend setzt sich fort: Bei 37% der Verbände ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur „groß“. Diesen niedrigen Wert ergab zuletzt die Umfrage 2004. Im Trend der zurückliegenden Jahre sinken hier die Werte weiter kontinuierlich. Für 2011 wird ein Anstieg auf 46% erwartet. Jedoch wurde jedes Jahr mit einem Anstieg der Bedeutung gerechnet, der sich allerdings nie realisierte.

Die Zahl der Verbände, die dieses Thema mit „mittlerer“ Bedeutung sehen, liegt bei 42% und sinkt ebenfalls in der Prognose für 2011 auf 33%. Der Wert erfährt jedoch eine deutliche Steigerung von +14% von 2008 auf 2010! Hier gibt es eine Wanderung der Einschätzungen von „geringer“ zu „mittlerer“ Bedeutung.

Die als „gering“ eingestufte Bedeutung steigt von 16% (2009) auf 21% (2010) an.

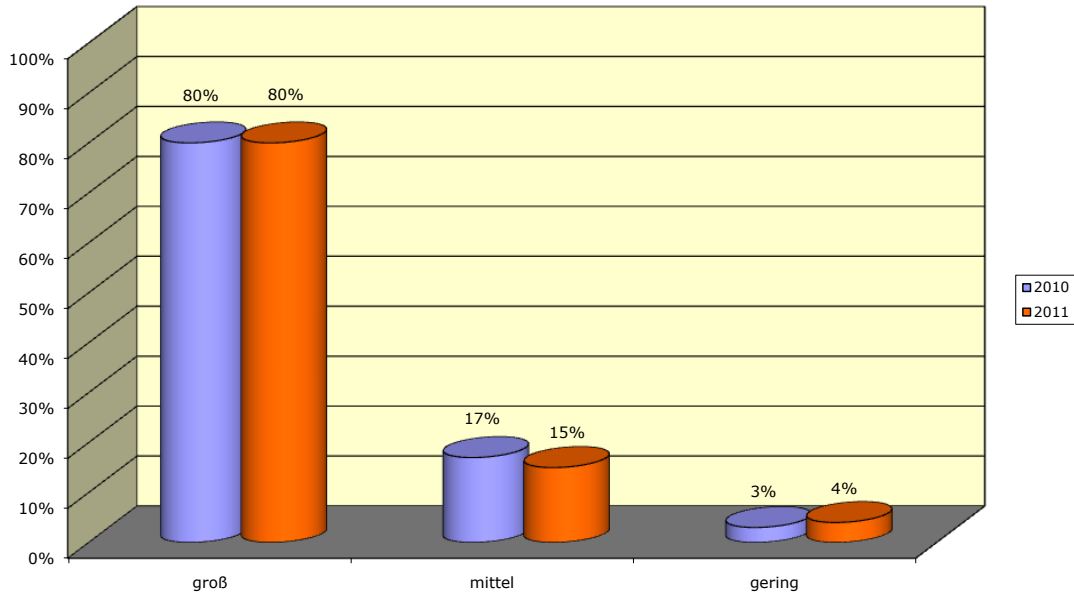
Auffallend ist, dass die Zahlen bei „geringer“ Bedeutung sich von nach einem deutlichen Absinken von 2004 auf 2006 (-8%), sich von 2006 auf 2008 extrem gesteigert haben: Es gab fast eine Verdoppelung des Wertes auf 30%! Dieser ist in 2009 wieder genau auf den Stand von 2006 mit 17% zurückgefallen, um in 2010 wieder klar anzusteigen. Und ändert sich auch in der Aussicht auf 2011 nicht (-1%).

Der mit 3% abfallende Wert beim „großen“ Bedarf sowie der stagnierte Wert im „mittleren“ Bereich zeigen, dass zurzeit kein Bedarf zur Straffung der Verbandsstruktur gesehen wird. Grund hierfür könnte sein, dass bereits eine Vielzahl von Verbänden aufgrund der allgemein schwierigen Finanzlage der Verbände ihre Strukturen rationalisiert haben.

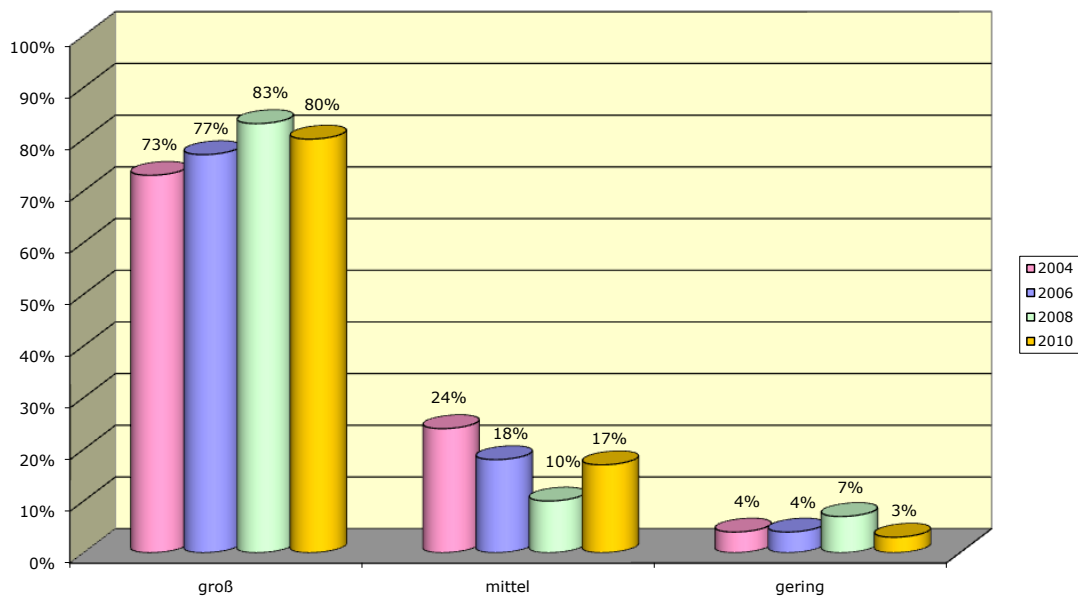
Die zweifelsohne generell bestehenden Weiterentwicklungsbestrebungen zielen nun mehr auf eine Optimierung der Organisationsstruktur und somit auf mehr Effizienz und Effektivität ab.

**n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2010/2011 sowie im Vergleich zu 2004, 2006 und 2008**

**Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit in Verbänden ist...**



**Die Bedeutung der ehrenamtlichen Mitarbeit in Verbänden ist...**





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

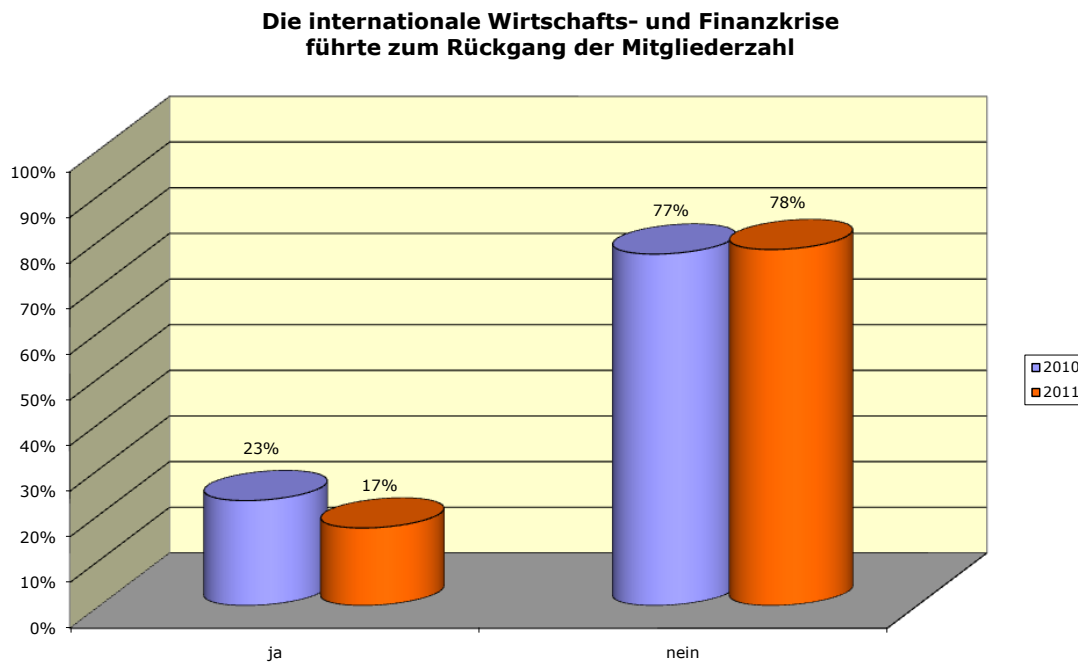
Mit 80% wurde ihre Bedeutung als „groß“ eingestuft. Damit ist der 2009 eingesetzte kontinuierliche Anstieg von 2004 gestoppt. Es ist gegenüber 2008 zu einem leichten Rückgang von -3% gekommen. Da der Wert der „mittleren“ Bedeutung dafür um 10% auf 17% angestiegen ist, lässt sich daraus keine wirkliche Trendwende ableiten. Zumal auch der Wert bei der „geringen“ Bedeutung um 4% gesunken ist.

Große Veränderungen bei den Einschätzungen für 2011 gibt es nicht.

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.

Es bleibt dabei, von einer Müdigkeit zum ehrenamtlichen Engagement kann nicht die Rede sein, sofern die Verbände attraktive Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten schaffen.

## o) Die internationale Wirtschafts- und Finanzkrise führte zum Rückgang der Mitgliederzahl 2010/2011



Diese Fragen hatten wir erstmals in 2009 gestellt. Es ergab sich eine eindeutige Bewertung der Situation. 14% antworteten mit „ja“, es gab einen Rückgang der Mitgliederzahlen aus diesem Grund (gleicher Wert in der Prognose für 2010), 86% antworteten mit „nein“.

In diesem Jahr zeigte sich ein deutlich anderes Bild. „Ja“ gaben 23% der Verbände an, „nein“ 77%!

Die Finanz- und Wirtschaftskrise schlug also mit verzögerter Wirkung auf die Verbände durch. Das könnte einerseits daran gelegen haben, dass Kündigungsfristen bei Austritten eingehalten werden mussten, andererseits, dass man so lange wie irgend möglich an der Mitgliedschaft festgehalten hat, was für die Qualität der Verbandsarbeit spräche.

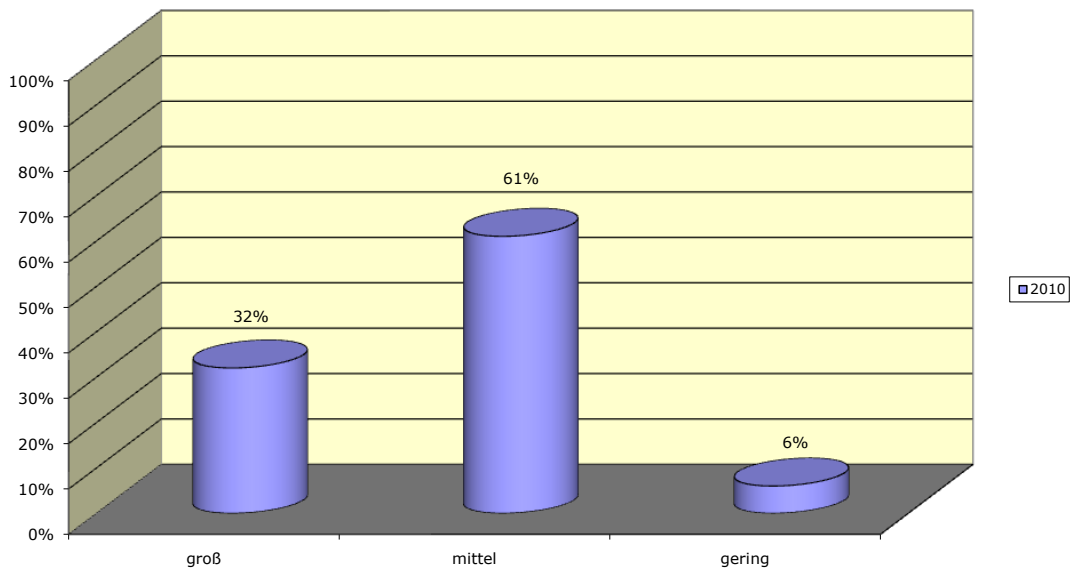
Für 2011 rechnen die Verbände damit, dass sich die Verbandsaustritte aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise abschwächen.

Die Hoffnung der Verbände, zumindest was die Mitgliederzahl angeht, weitestgehend von der angespannten Lage der Volkswirtschaft unbeeinträchtigt zu bleiben hat sich also nicht erfüllt. Bleibt die Frage, ob man die Mitglieder in der jetzigen Aufschwungphase zurückgewinnen kann.

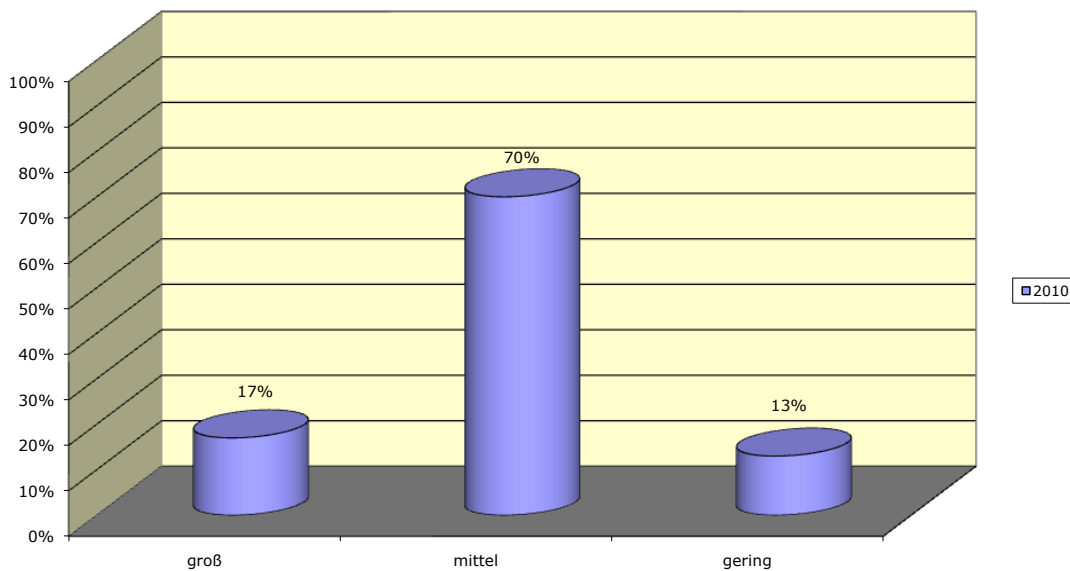
## IV. Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände

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

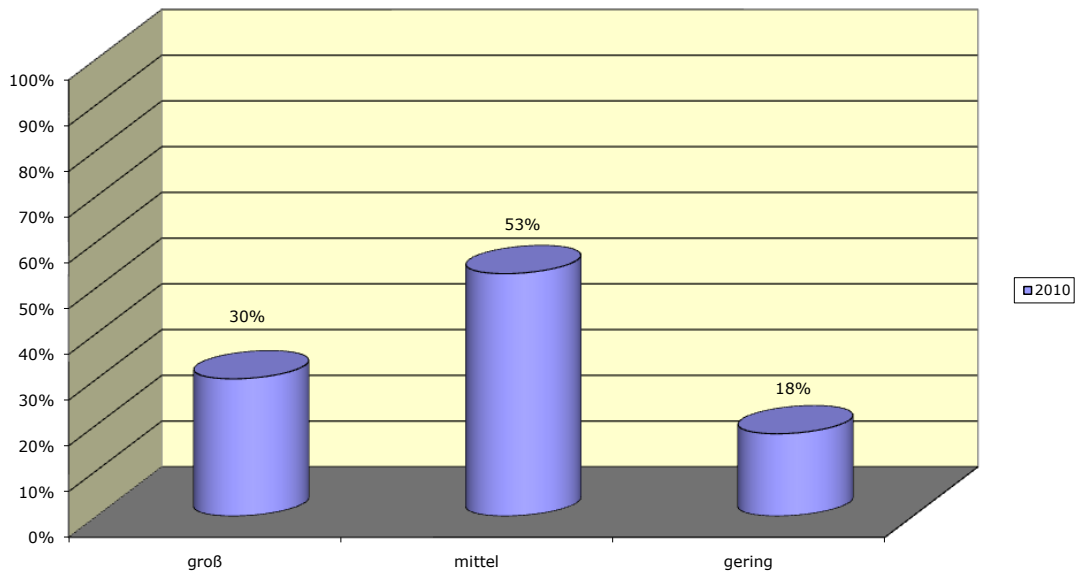
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung...



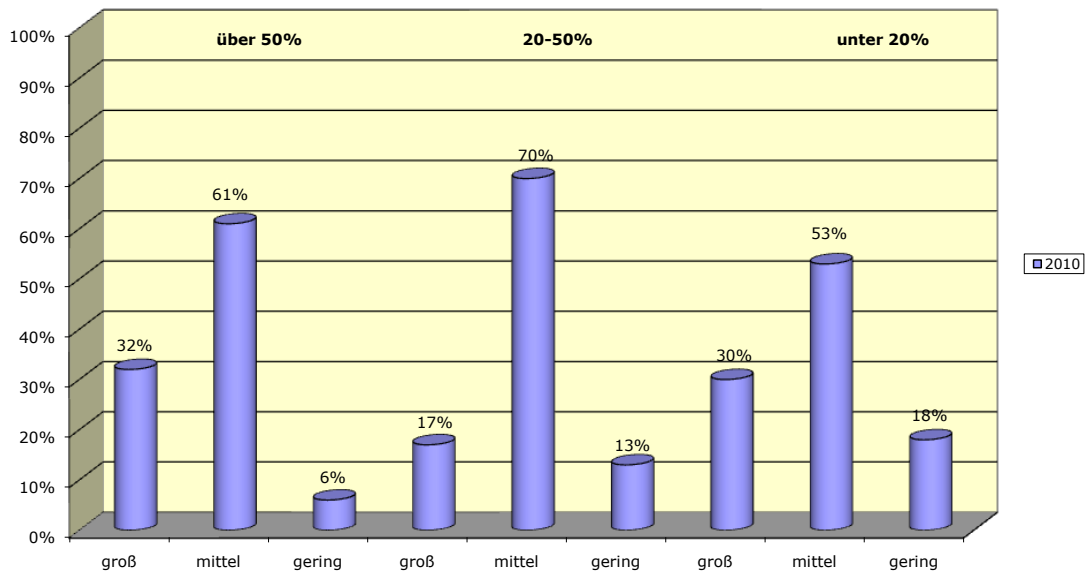
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung...



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



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



Zu dieser Frage liegt bei allen Gesamtgruppen der deutliche Schwerpunkt (61/70/53%) beim „mittleren“ Einfluss. Jedoch ist dieser Wert bei allen Gruppen deutlich zurückgegangen (-8/-3/-9%).

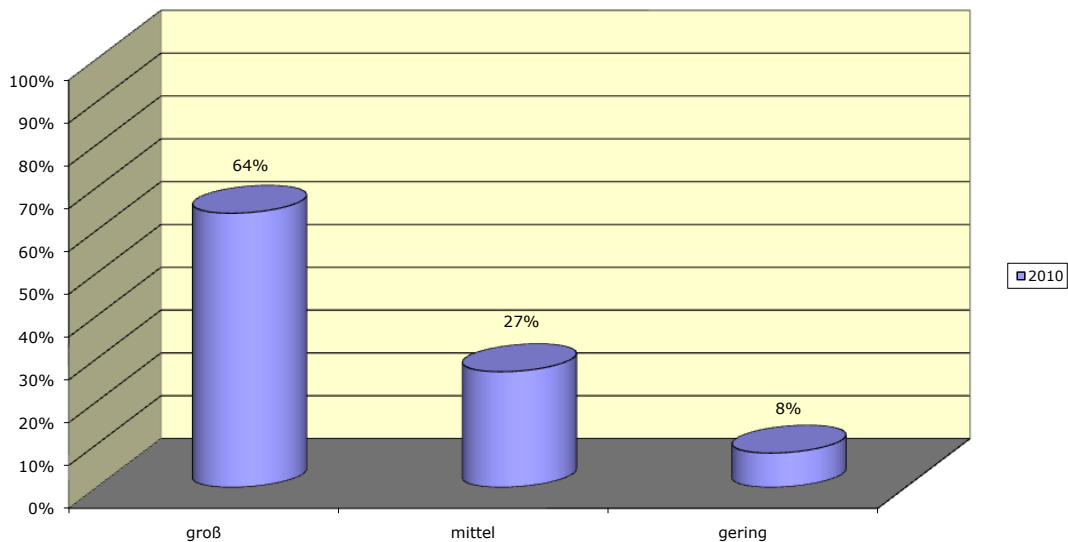
Angestiegen ist entsprechend der Wert in der Kategorie „großer“ Einfluss (+10/+10/+6%). Dieser Anstieg ist überraschend hoch. 22% der Verbände mit einem Organisationsgrad von über 50% bewerten ihren Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung als „groß“, 24% der Verbände mit einem Organisationsgrad von unter 20%. Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50% dagegen gaben lediglich 7% dies an.

Verbände mit hohem Organisationsgrad können durch große Mitgliederzahlen stärker Druck machen. Verbänden mit niedrigerem Organisationsgrad dürfte es dagegen durch ihre größere Homogenität leichter fallen, eine einheitliche Position bei der Interessenvertretung einzunehmen.

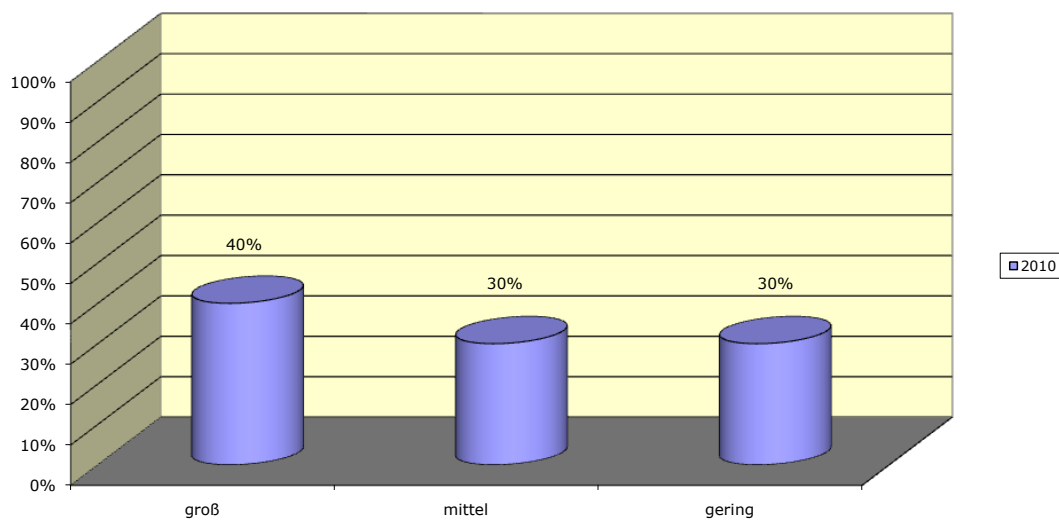
Es ist zu vermuten, dass alle Verbände die Chance genutzt haben, sich in der wirtschaftlichen Krise als kompetenter Partner für Politik und Verwaltung zu präsentieren und somit ihren Einfluss zu stärken. Bleibt zu hoffen, dass diese Position auch in Aufschwungzeiten gehalten werden kann.

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

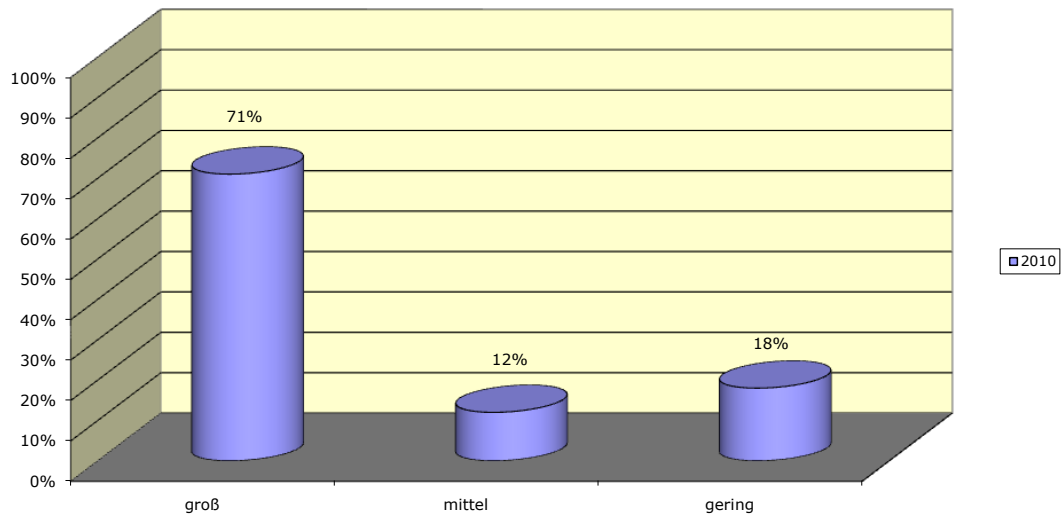
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten...**



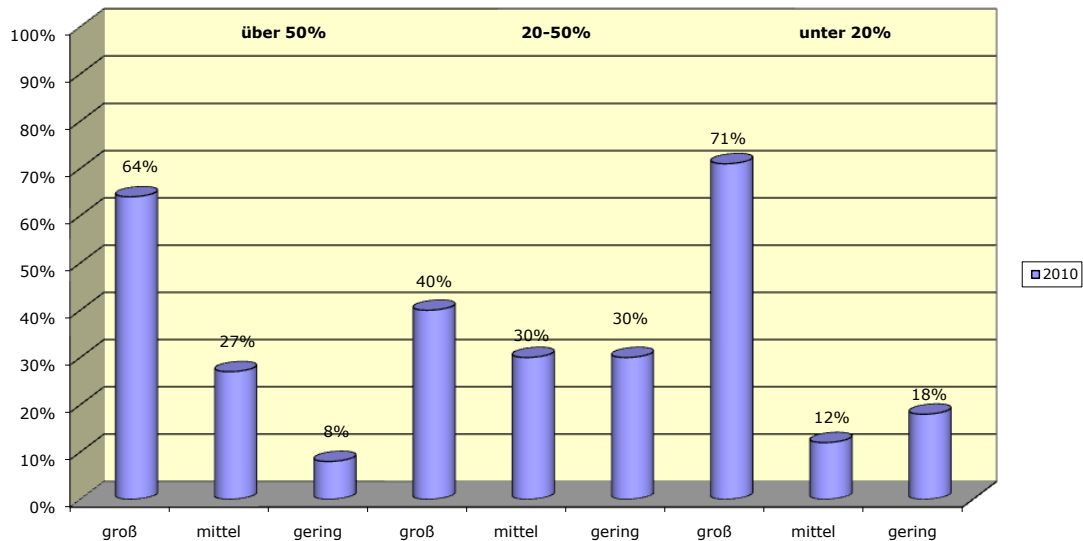
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können...**



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



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



Auch in diesem Jahr verteilen sich die Angaben bei dieser Frage sehr unterschiedlich zwischen den verschiedenen Organisationsgraden.

Die Bedeutung des europäischen Engagements wird mit 71% am größten bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20% gesehen, mit 64% gefolgt von Verbänden mit einem Organisationsgrad von über 50%. Hier hat es einen Wechsel im Vergleich mit den Zahlen vom vergangenen Verbände-Barometer gegeben. Vor einem Jahr bewerteten noch 81% der organisationsstarken Verbände diese Notwendigkeit als „groß“ und nur 57% der organisationsschwächeren Verbände. Am schwächsten ausgeprägt ist der Wert bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50% mit nur 40%, allerdings ist hier die „mittlere“ Bedeutung mit 30% am stärksten vertreten.

Den größten Anteil an Nennungen, dass das europäische Lobbying von „geringer“ Bedeutung ist, haben die mittleren Verbände mit 30%. Bei dieser Gruppe sind die Unterschiede zwischen den Bedeutungsgraden sowieso eher gering (40/30/30%).

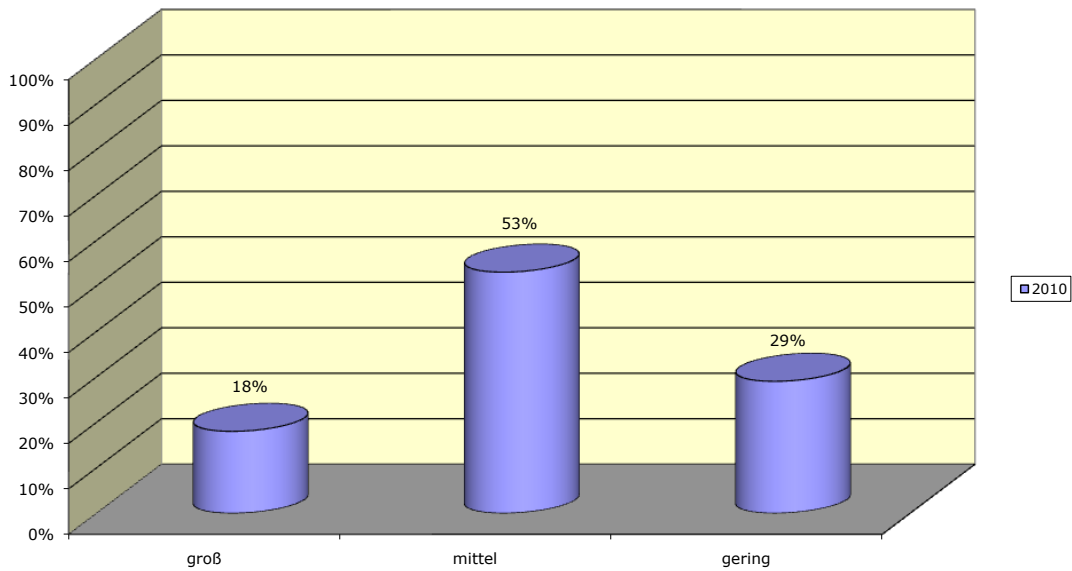
Das Thema „Europa“ ist nach wie vor also für alle Verbände durchaus wichtig, wenn auch in unterschiedlich intensiver Ausprägung. Zum einem ist der Aspekt der europäischen Partizipation als Argument für eine Verbandsmitgliedschaft sicherlich durchaus weiter wichtig, zum anderen sehen sich mitgliedstarke Verbände ihre Aufgaben nun scheinbar verstärkt im nationalen Bereich. Wogegen die mitgliedsschwächeren Verbände nunmehr ihren Fokus vermehrt auf die europäische Ebene legen. Gerade „kleine“ Verbände, die einen rein numerisch betrachtet geringen Organisationsgrad haben, aber faktisch mit diesen Mitgliedern den größten Teil des Umsatzes oder der Marktmacht repräsentieren, könnten ein großes Interesse an einer europäischen Partizipation haben.

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

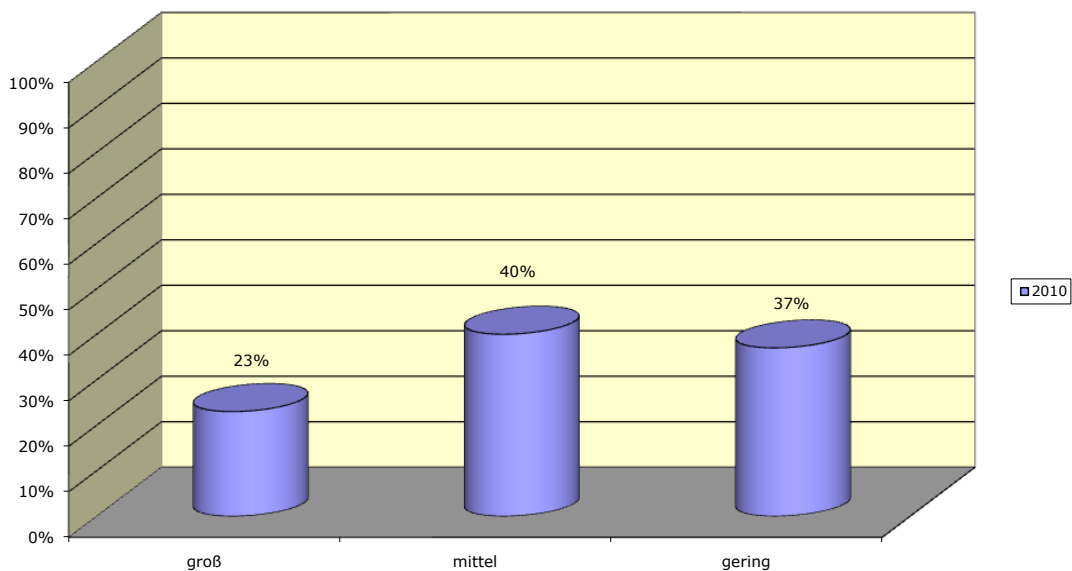


### c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände

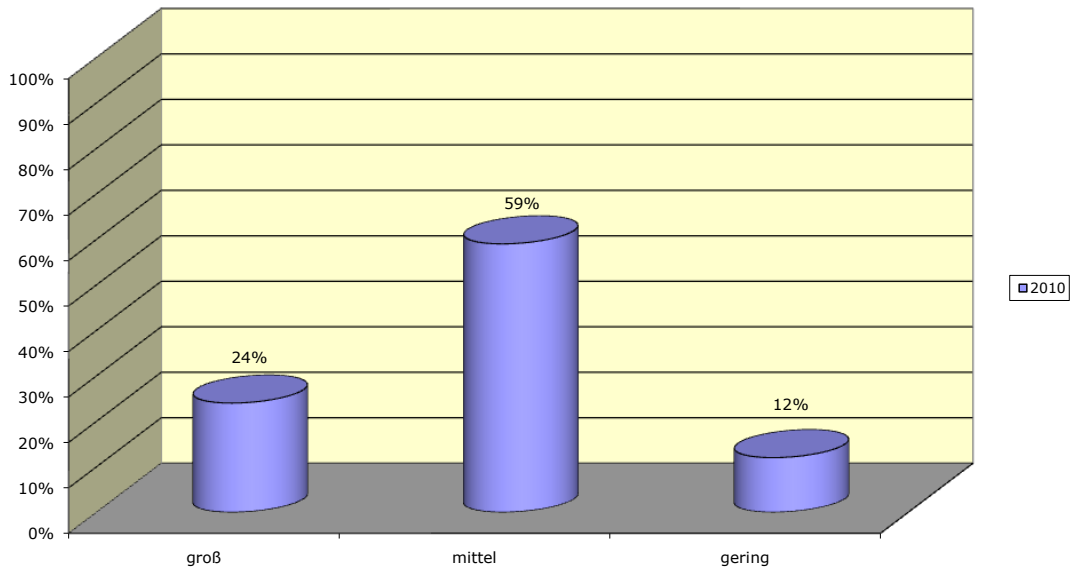
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, sind die Probleme der Verbandsfinanzierung...**



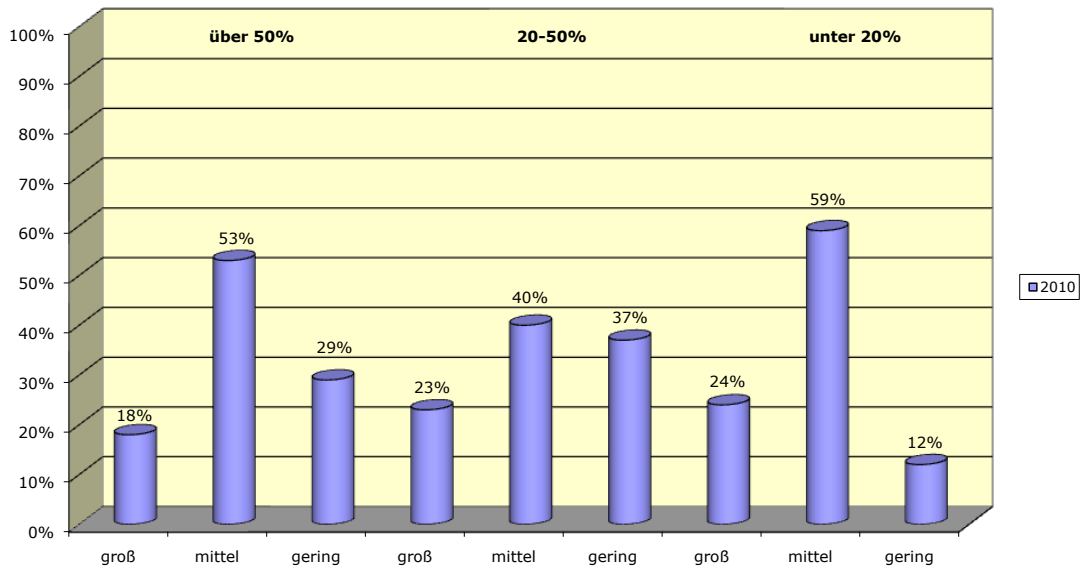
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, sind die Probleme der Verbandsfinanzierung...**



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



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



Bei dieser Frage ergeben sich deutliche Unterschiede zwischen den Organisationsgraden.

Mit 23% sind Verbände mit einem Organisationsgrad von 20-50% sowie 24% der Verbände mit einem Organisationsgrad unter 20% von „großen“ Finanzproblemen betroffen. Verbände mit einem Organisationsgrad von über 50% erreichen hier nur einen Wert von 18%.

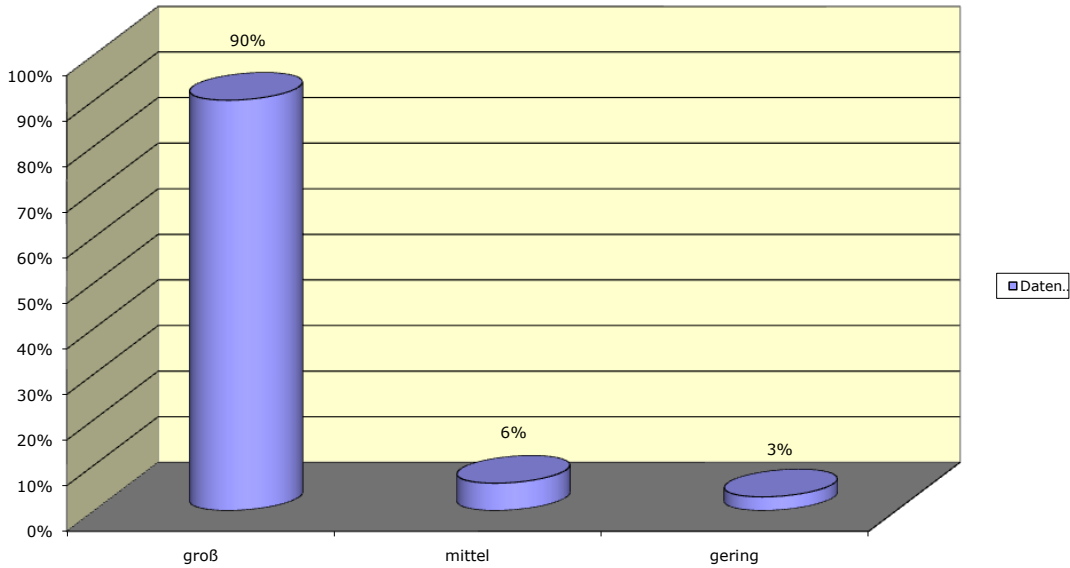
Gleichzeitig ist bei dem Verbände mit einem mittleren Organisationsgrad aber mit 37% die größte Gruppe derer zu finden, die nur „geringe“ finanzielle Probleme haben. Dagegen haben lediglich 12% der Verbände mit einem Organisationsgrad von unter 20% „geringe“ finanzielle Probleme sowie 29% der Verbände mit einem Organisationsgrad von über 50%.

Insgesamt scheinen in diesem Jahr – ganz im Gegensatz zum letzten Jahr – die großen und mittelgroßen Verbände weniger stark von den finanziellen Problemen betroffen zu sein.

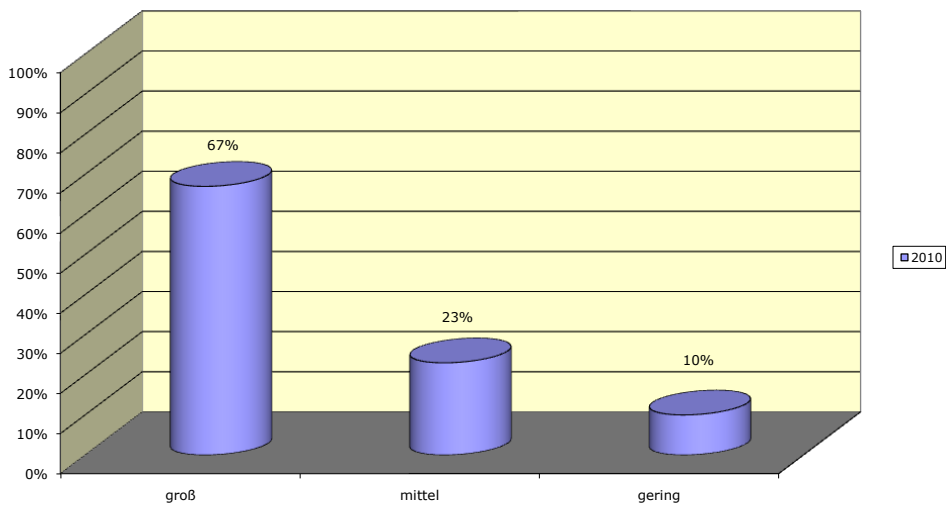
Generell sehen die Verbände aber deutlich positiver in die Zukunft als bisher, was die Finanzen betrifft.

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

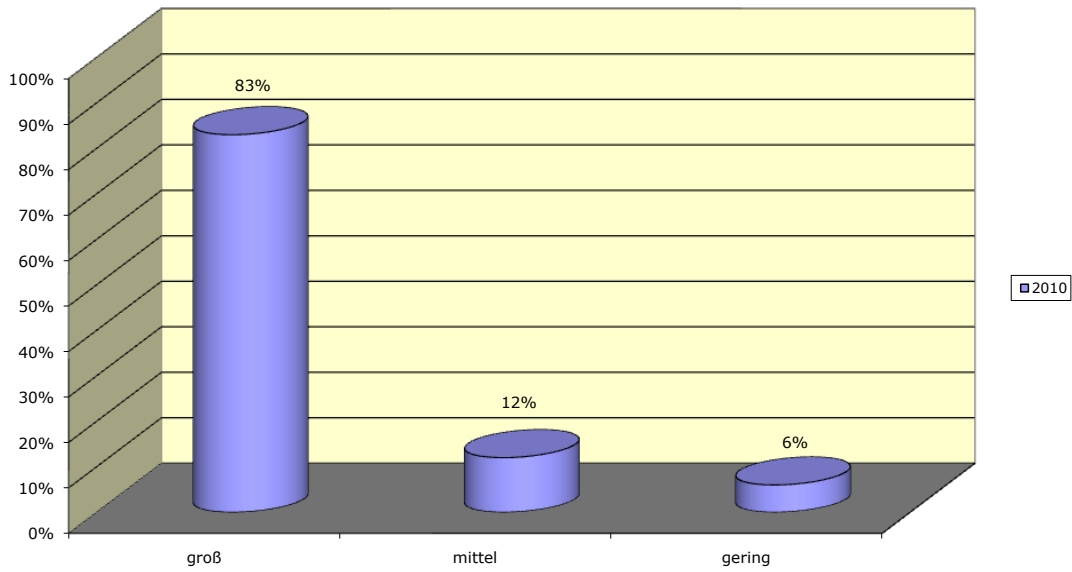
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung der Mitgliederbeiträge für die Verbandsfinanzierung...**



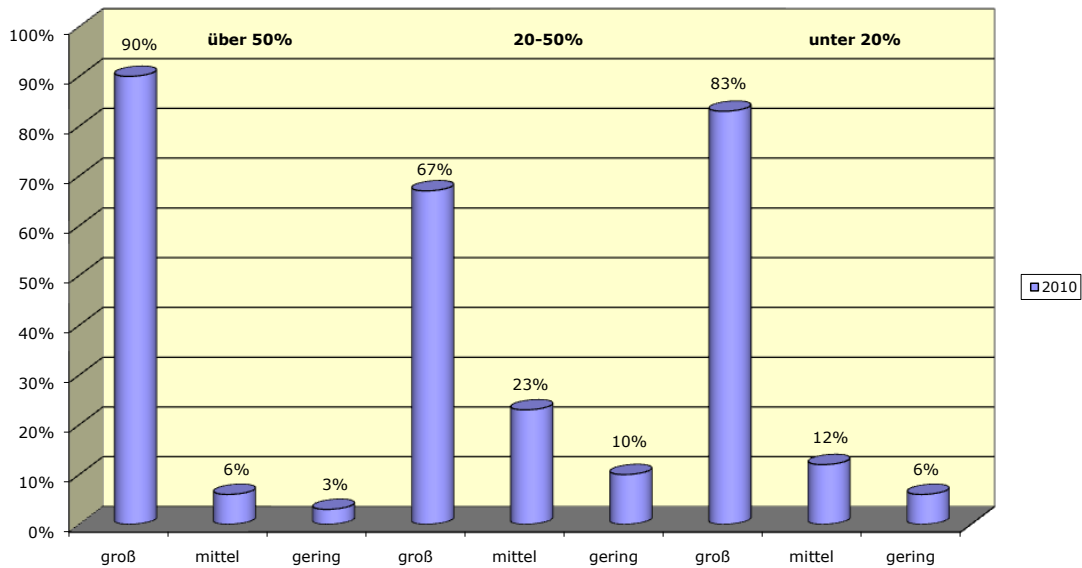
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung der Mitgliederbeiträge für die Verbandsfinanzierung...**



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



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



Alle Verbände setzen maßgeblich auf Mitgliedsbeiträge als Einnahmequelle.

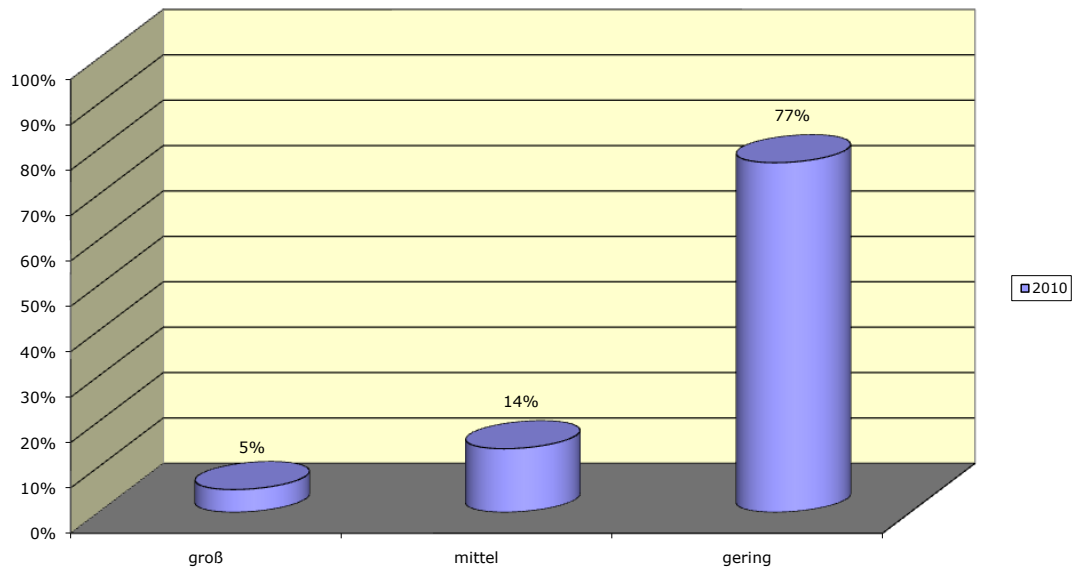
In ähnlicher Höhe liegen die Werte bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von über 50% und unter 20%. 90% bzw. 83% messen den Mitgliedsbeiträgen eine „große“ Bedeutung zu.

Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50% spielen die Beiträge eine etwas geringere Rolle. Hier geben lediglich 67% an, dass diese eine „große“ Bedeutung haben.

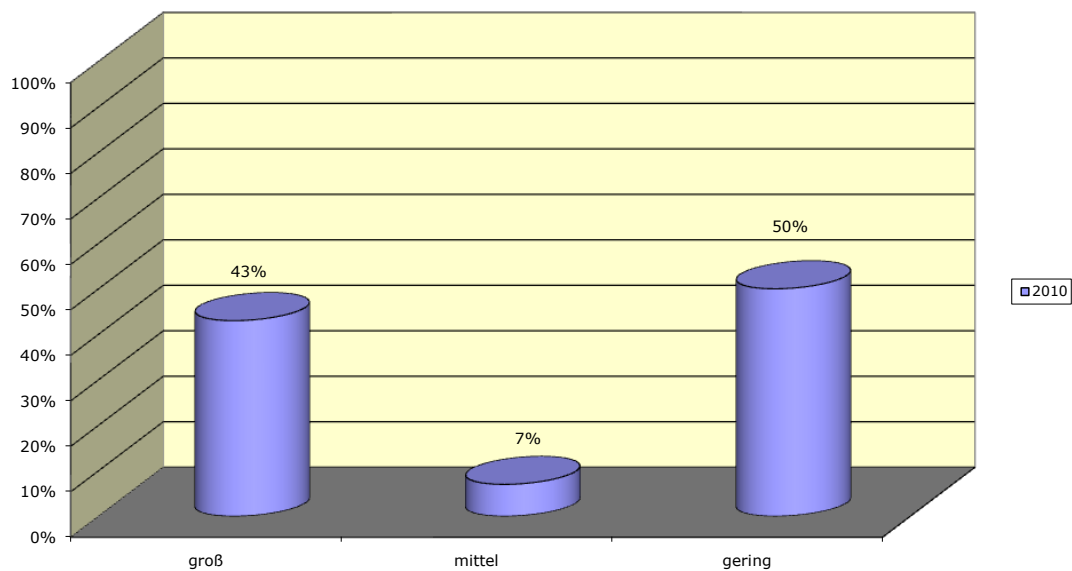
Fast man die „großen“ und „mittleren“ Bedeutungen zusammen, so haben sich keine signifikanten Unterschiede aufgezeigt. Der Organisationsgrad scheint hierfür keine besonders bedeutsame Rolle zu spielen, auch wenn Verbände mit einem Organisationsgrad von 20-50% stärker auf andere Finanzquellen setzen als die beiden anderen Gruppen.

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

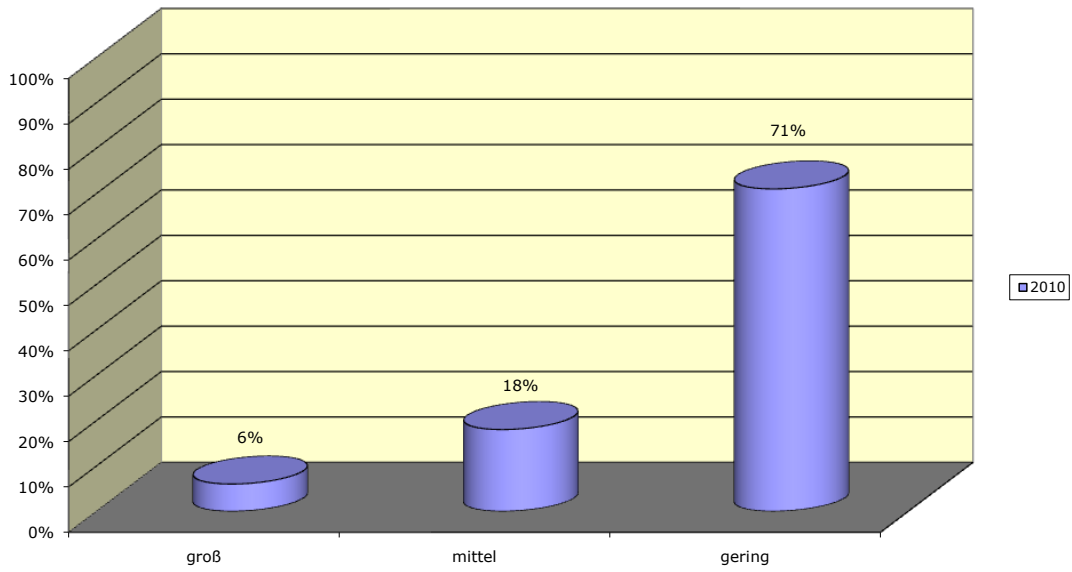
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...**



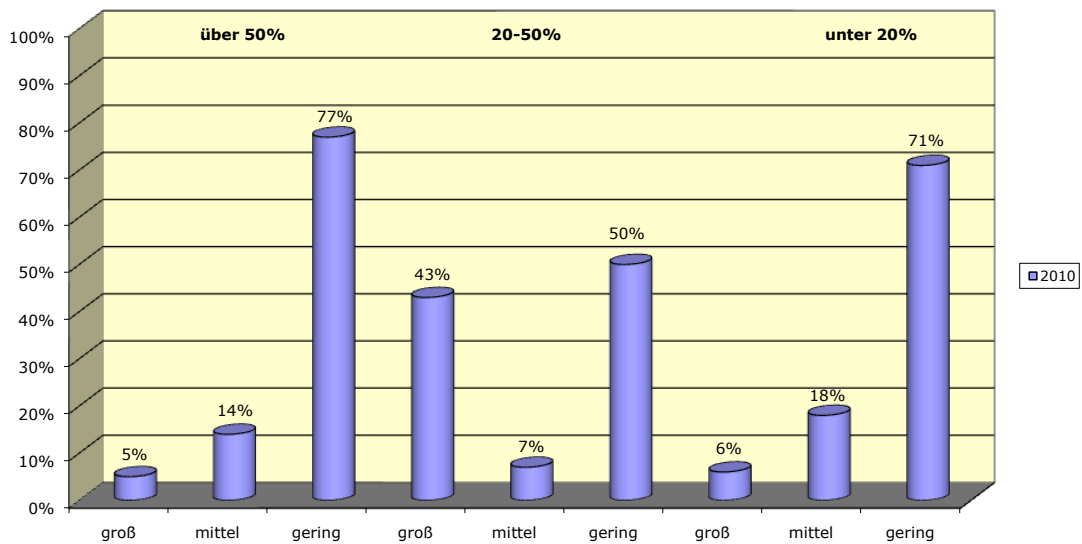
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...**



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



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





Hier haben sich im Vergleich zum vergangenen Verbände-Barometer zum Teil große Änderungen ergeben.

Am wenigsten werden Fördermittel von stark organisierten Verbänden genutzt. Hier gaben nur 5% an, dass diese von „großer“ Bedeutung sind, 77% maßen ihnen „geringe“ Bedeutung bei. Ähnliche Zahlen ergab die Befragung bei organisationsschwachen Verbänden (6/71%). Diese Werte waren in 2009 ähnlich.

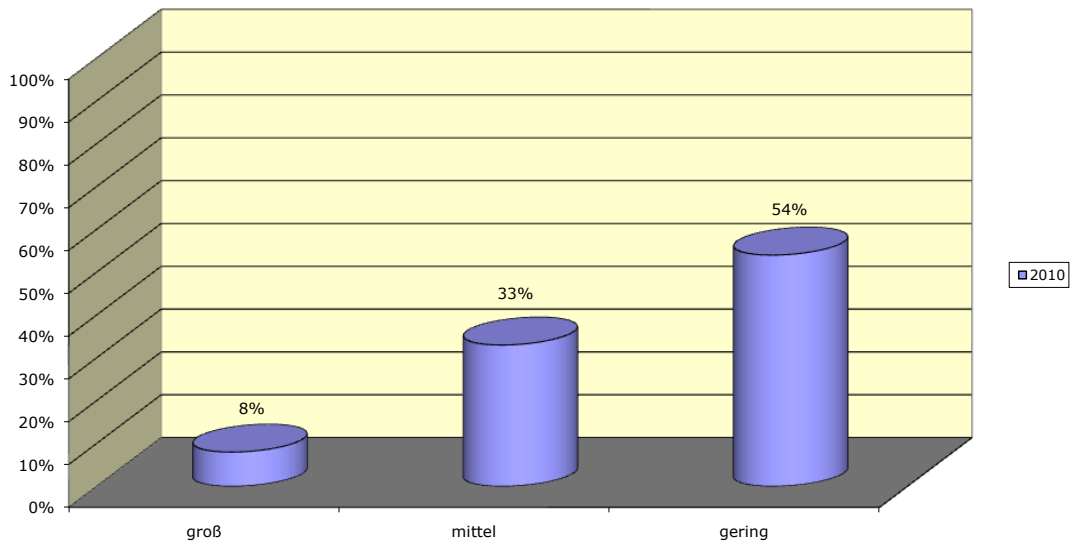
Im Gegensatz dazu gaben dieses Jahr 43% der Verbände mit einem Organisationsgrad von 20-50% an, dass Fördermittel eine „große“ Rolle bei der Verbandsfinanzierung spielen und nur bei 50% nehmen sie eine „geringe“ Rolle ein.

Als Gründe für die geringe Bedeutung von Fördermitteln kommen mangelnde personelle Ressourcen für die Beantragung und Betreuung solcher Fördergelder, mangelnde finanzielle Ressourcen für die oftmals notwendige Co-Finanzierung hinzu oder sie passen schlichtweg nicht in die Verbandsstruktur und -strategie. Zum Teil werden sie schlichtweg auch nicht benötigt.

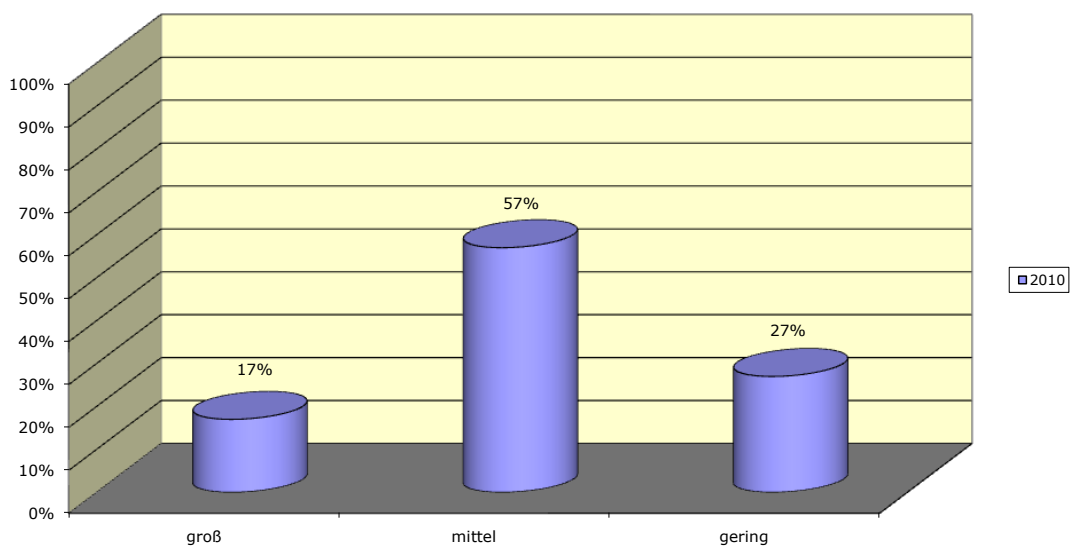
In diesem Jahr stellt sich aber erstmals die Frage, wie kam es zu diesem eklatanten Anstieg bei der Nutzung von Fördergeldern bei mittelgroßen Verbänden? Ein Grund könnte das von Bund und Ländern bereitgestellte Konjunkturprogramm sein, an dem auch Verbände partizipieren, auch in Form von Fördergeldern.

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

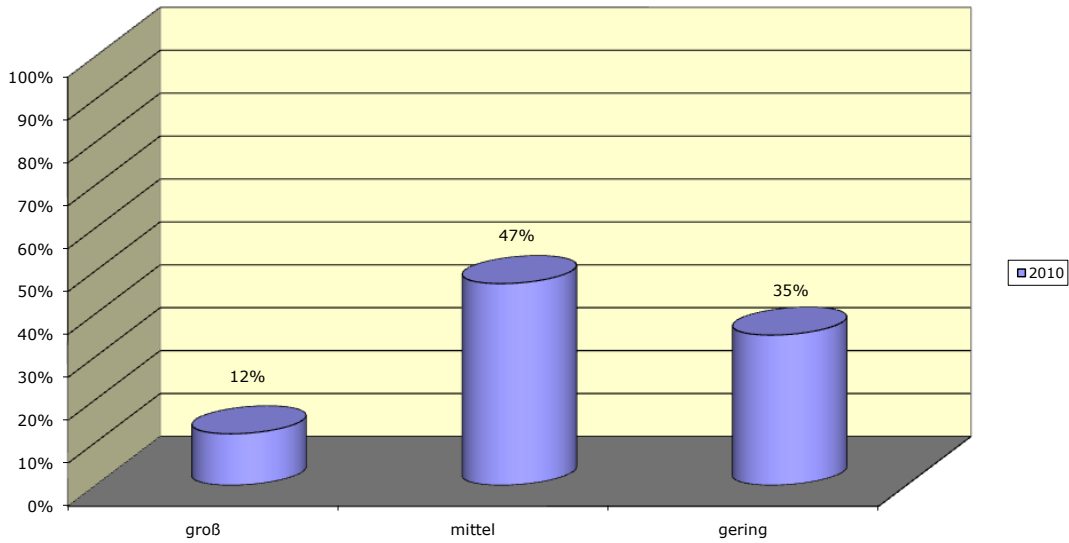
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



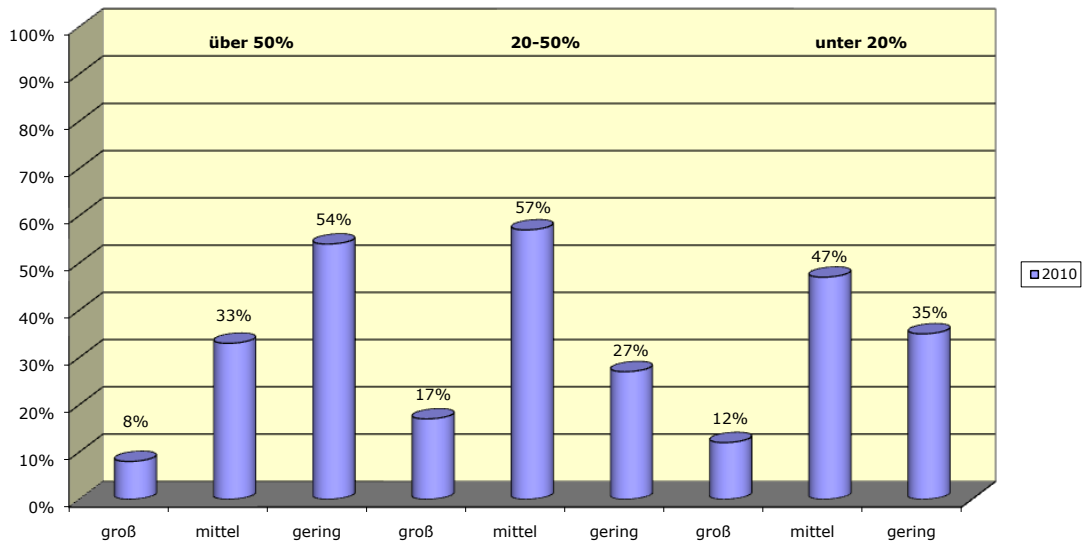
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



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



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



Dienstleistungen für die Verbandsfinanzierung spielen bei allen Organisationsgraden nach wie vor keine „große“ Rolle (8/17/12%).

Im Gegensatz zu 2009 sind in 2010 jedoch deutliche Steigerungen bei der „mittleren“ Bedeutung zu verzeichnen. Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von über 50% stieg der Wert zwar nur um 2% von 31% auf 33%, aber bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50% stieg die „mittlere“ Bedeutung von 30% auf 57%, also um 37%! Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20% stieg der Wert von 38% auf 47%, also immerhin noch ein Anstieg von +9%.

Von „geringer“ Bedeutung sind Dienstleistungen gegen Entgelt mit 54% immer noch stark bei den mitgliedsstarken Verbänden, aber mit 27% nur noch bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50% und 35% bei mitgliedsschwachen Verbänden.

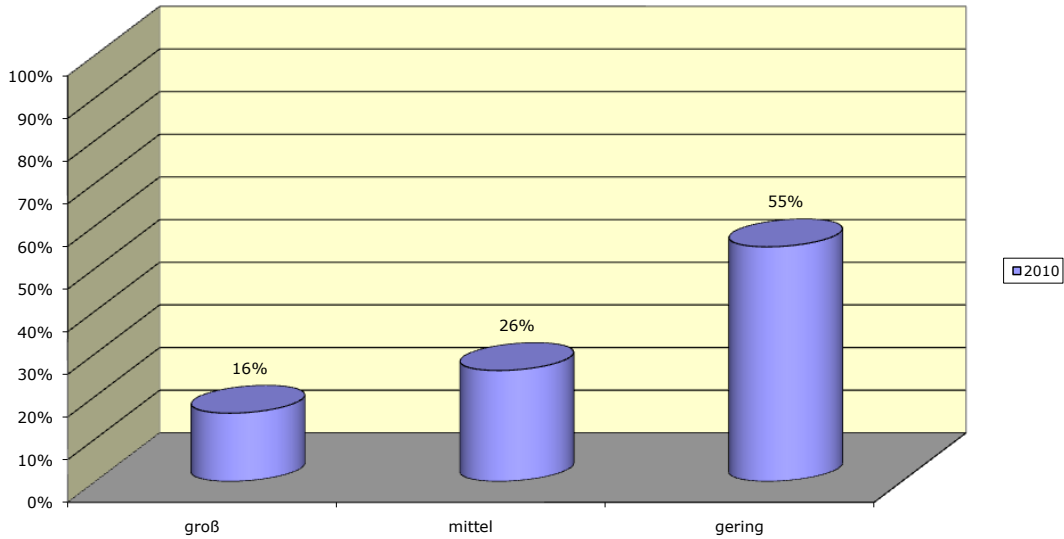
Am ehesten nutzen demnach die Verbände mit mittlerem und niedrigerem Organisationsgrad dieses Finanzierungsinstrument. Der Trend bei der Nutzung von Finanzquellen alternativ zum Mitgliedsbeitrag, der sich bereits bei der Nutzung von Fördermitteln gezeigt hat, setzt sich hier noch deutlicher fort.

Das Thema „Finanzen“ ist für alle Größen von Verbänden ein zentrales Thema, daher dürften sich auch alle Verbände mit der Schaffung und Vermarktung von Dienstleistungen gegen Entgelt beschäftigen, jedoch mit unterschiedlichen Ergebnissen und Intensität.

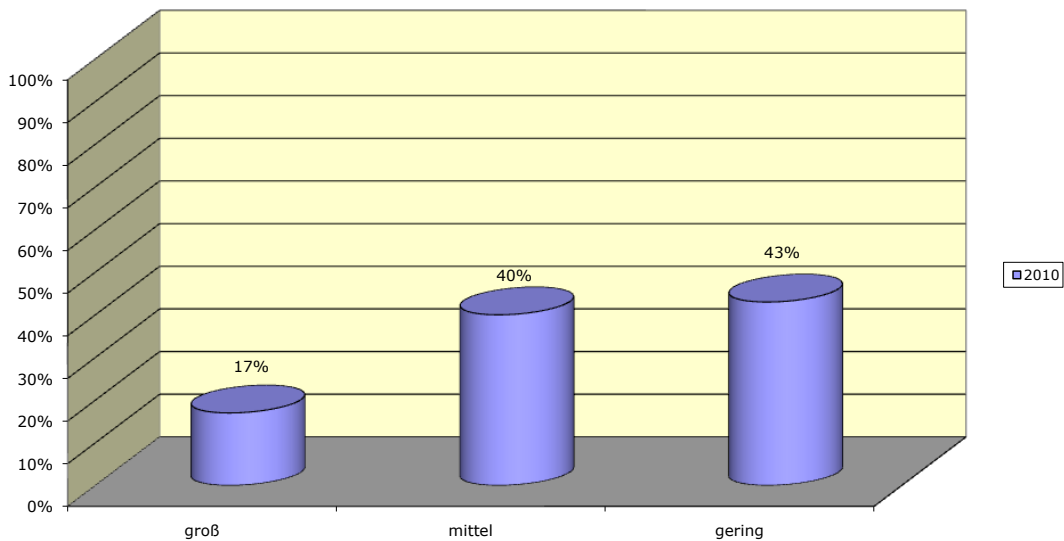
Die Verbände sehen die Dienstleistungen gegen Entgelt immer stärker als ein probates Mittel der Verbandsfinanzierung.

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

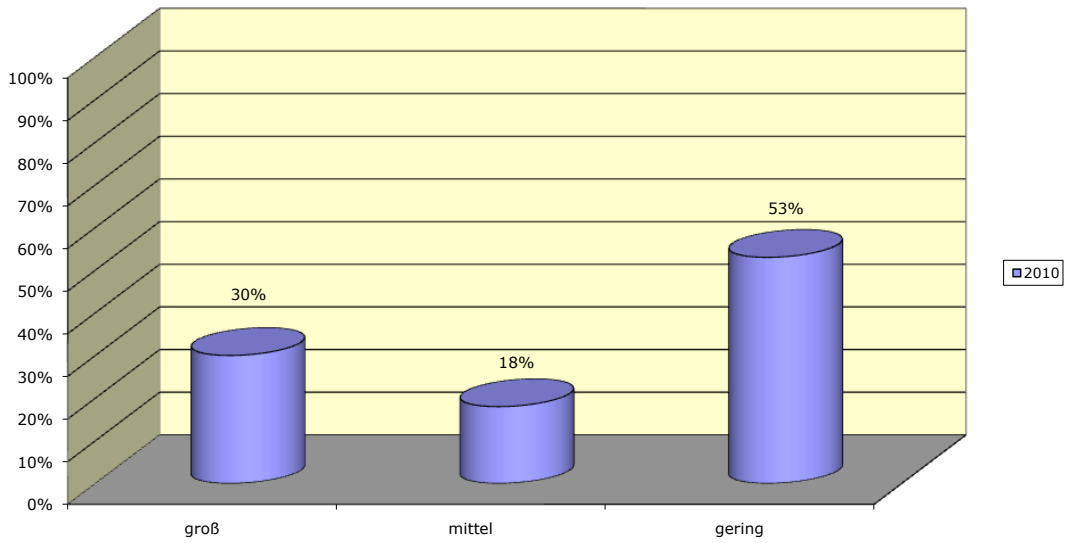
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...**



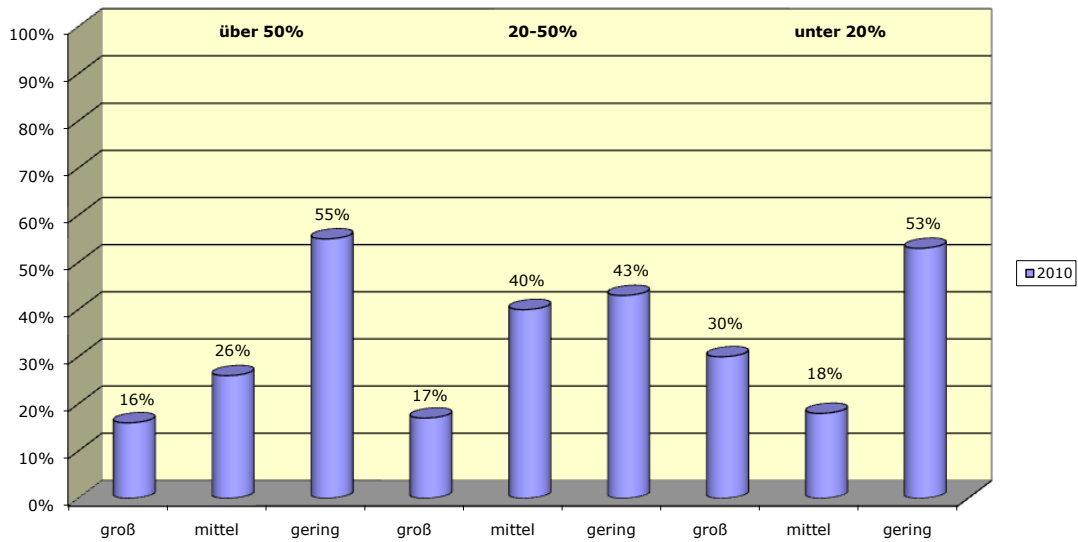
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...**



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



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



Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ist in allen Gruppen mit 55/43/53% immer noch überwiegend „gering“.

Bei Verbänden mit einer großen und mittelstarken Mitgliederbasis erreichen diese Weiterbildungsmaßnahmen nur 16% bzw. 17% „große“ Bedeutung. Ein ganz anderes Bild zeigt sich jedoch bei den mitgliedsschwachen Verbänden. Hier spielen Weiterbildungsmaßnahmen als Finanzierungsquelle bei 30% eine „große“ Rolle. Diese Ergebnisse haben sich im Vergleich zum letzten Jahr deutlich verändert. So hatten 2009 noch bei 30% der Verbände mit einem Organisationsgrad von 20-50% Weiterbildungsmaßnahmen einen „großen“ Anteil an der Verbandsfinanzierung. Der Wert hat sich hier also fast halbiert! Dagegen stieg die „große“ Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung bei den mitgliedsschwachen Verbänden um 11% von 19% in 2009 auf 30% in 2010 an.

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

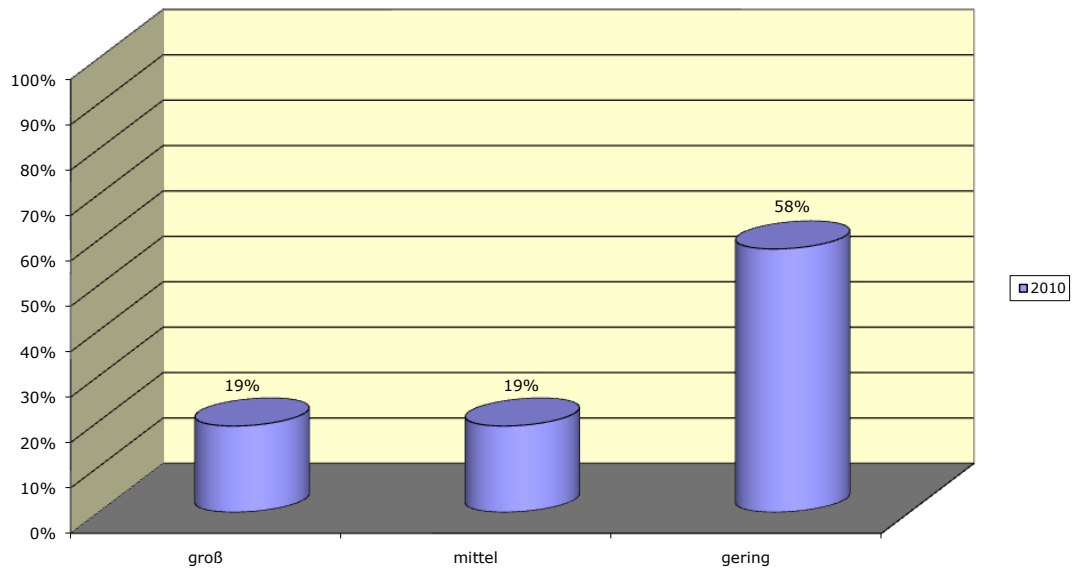
Zu bedenken ist, dass es sich an dieser Stelle vorerst nur um die Bedeutung der Weiterbildung für die Verbandsfinanzierung handelt, nicht um die generelle Bedeutung von Weiterbildung als Verbandsaufgabe.

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

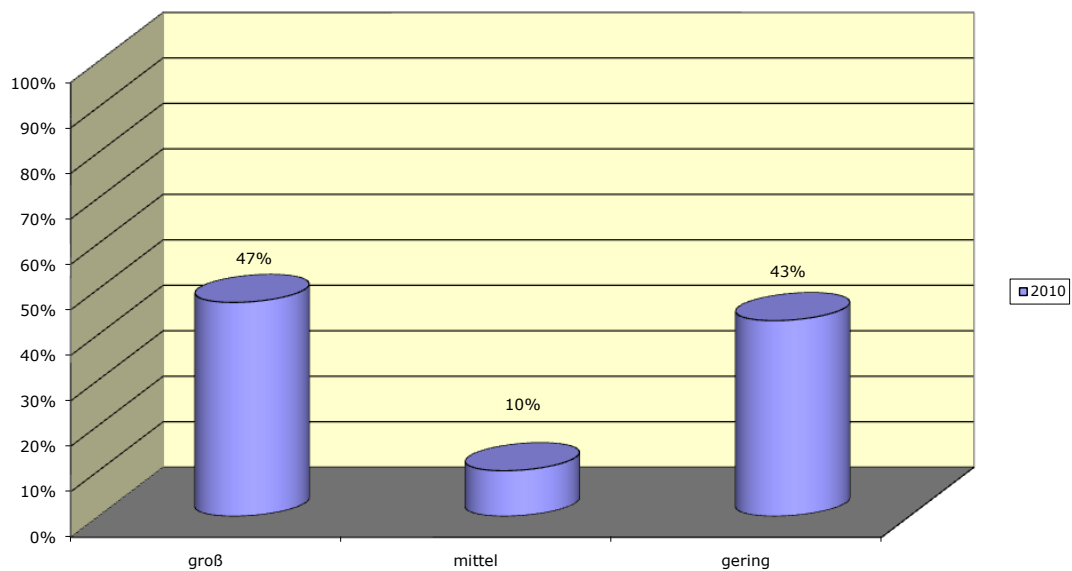
Daraus ergibt sich, dass Weiterbildungsmaßnahmen zum einen aus Verbandspolitischen Gründen absichtlich subventioniert werden und zum anderen, dass sie unabsichtlich zu nicht marktkonformen Preis angeboten werden.

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

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

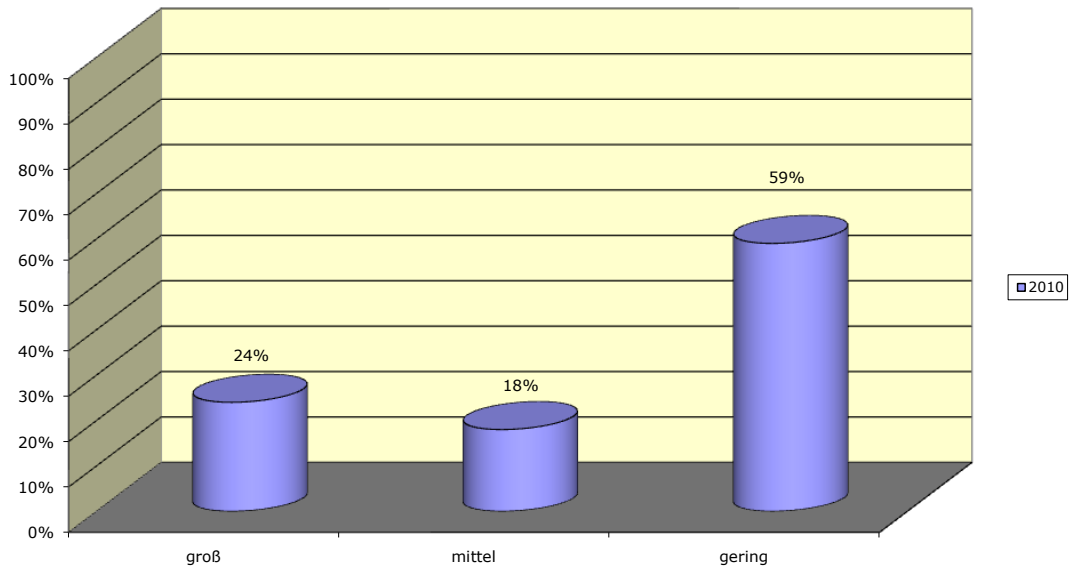


**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...**

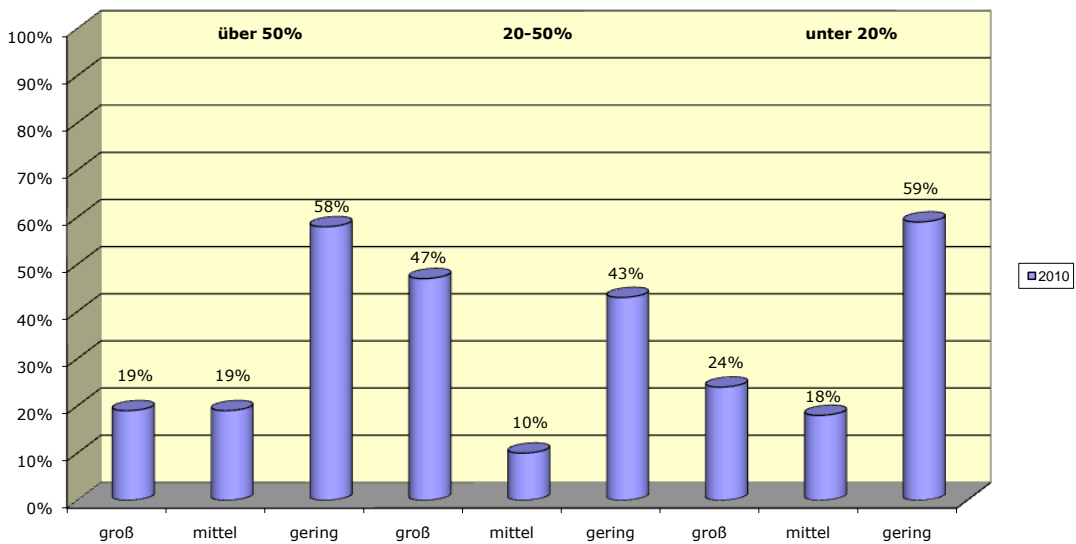




**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...**



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



Ähnliche Werte erreichen bei dieser Frage Verbände mit einem Organisationsgrad von über 50% und unter 20%. Bei beiden Gruppen spielt das Sponsoring mehrheitlich (58/59%) eine „geringe“ und nur bei 19% bzw. 24% eine „große“ Rolle.

Eine „große“ Bedeutung des Sponsorings ist bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50% mit 47% am höchsten gewertet. Entsprechend ist hier dann auch der Wert bei der „geringen“ Bedeutung mit 43% am niedrigsten.

Es besteht also ein deutlicher Abstand auf die anderen Verbandsgruppen.

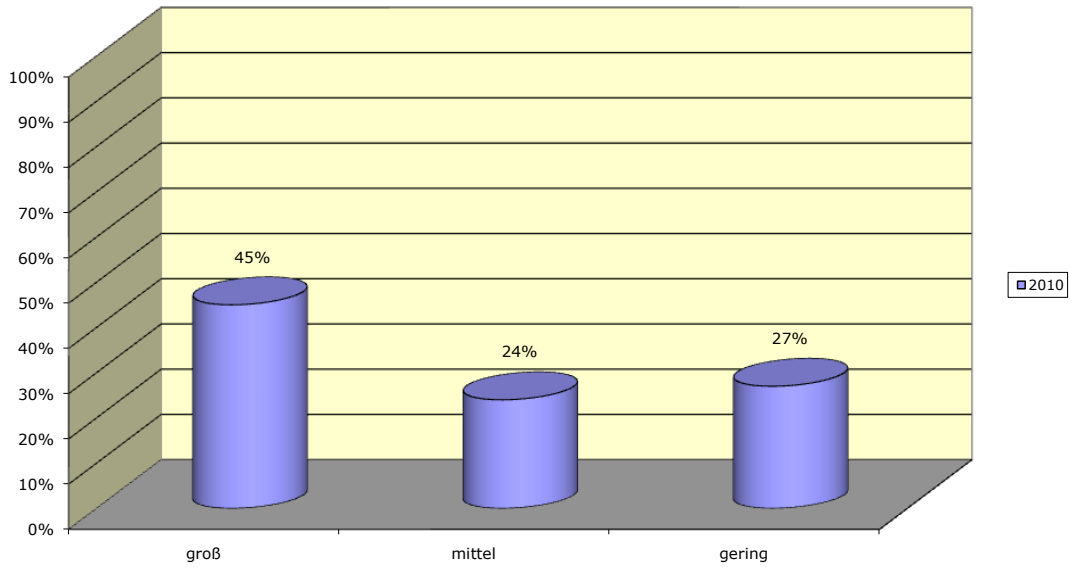
Hier haben sich auch die Zahlen im Vergleich zum letzten Jahr klar verändert, in dem Sponsoring eine wesentlich geringere Bedeutung für diese Verbandsgruppe hatte. So gaben 2009 nur 17% an, dass Sponsoring von „großer“ Bedeutung für sie sei. Die Nennungen der „niedrigen“ Bedeutung lagen bei 53%!

In der Gruppe von Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20% gab es von 2009 auf 2010 eine Wanderung der Angaben von der „mittleren“ Bedeutung (43% in 2009, 18% in 2010) hin zu einer „großen“ Bedeutung (5% in 2009, 24% in 2010).

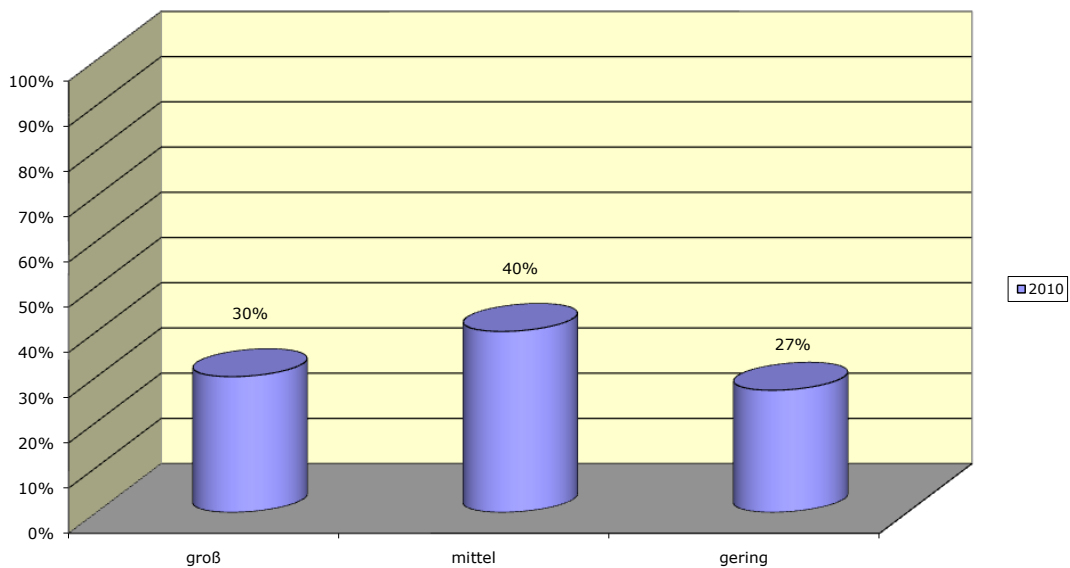
Der stetig wachsende wirtschaftliche Druck lässt die Bedeutung des Sponsorings merkbar ansteigen oder zumindest stagnieren. Zudem scheint es trotz wirtschaftlich schwieriger Lage möglich zu sein, Sponsoren zu finden. Andererseits zog die Konjunktur in diesem Jahr bereits wieder deutlich an, sodass hiervon auch die Verbände im Rahmen des Sponsorings profitiert haben könnten.

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

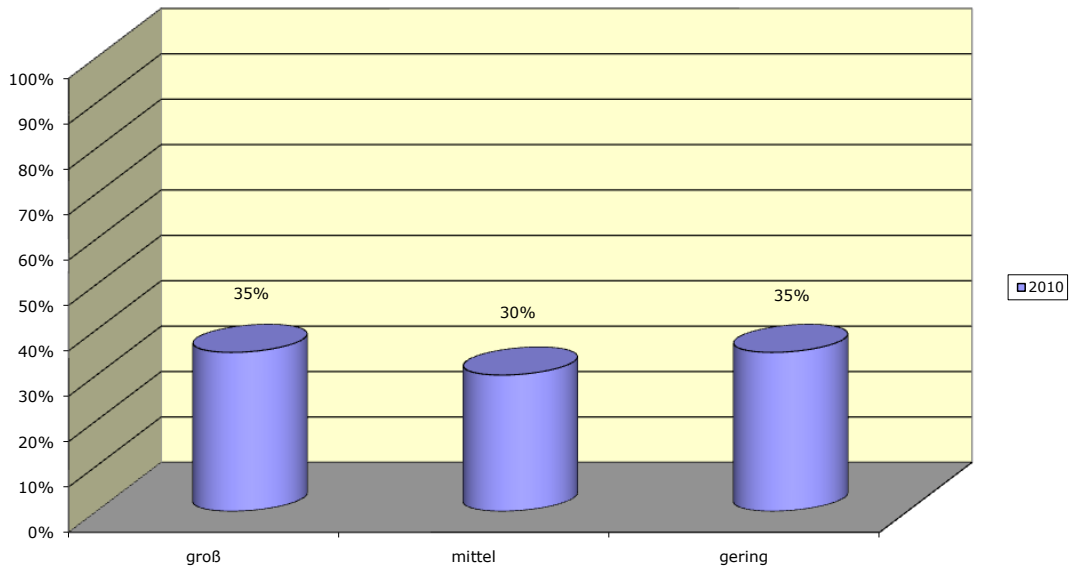
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld...**



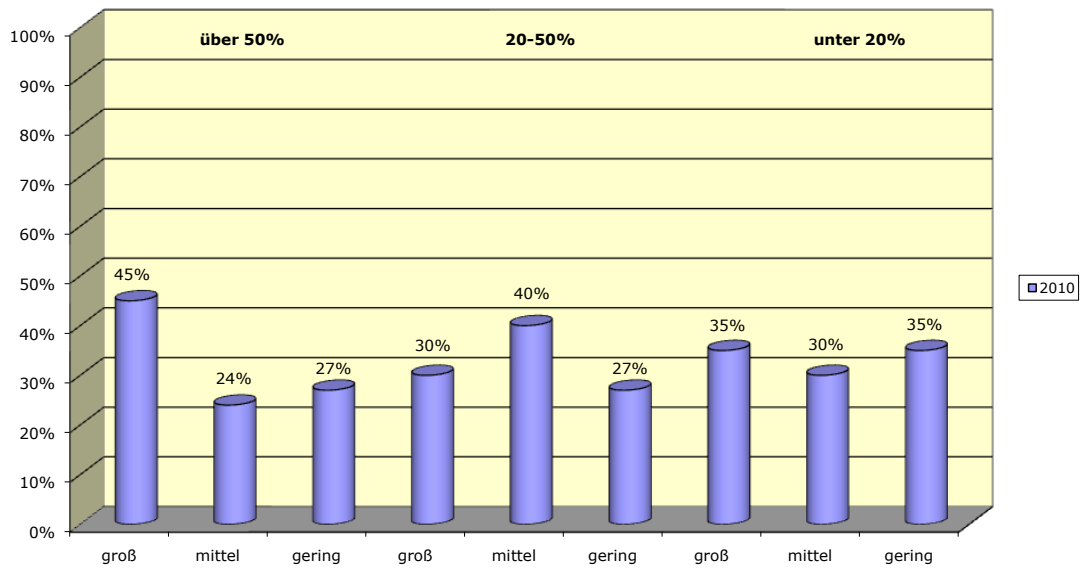
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld...**



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



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



Bei dieser Frage ergeben sich geringere Unterschiede zwischen den Verbandsgruppen als bei den vorgehenden Fragen. Es findet sich eine relativ gleichmäßige Verteilung zwischen allen Verbandsgruppen und allen Bedeutungsgraden.

Bezogen auf den Wert „große“ Bedeutung liegen die Verbände mit einem Organisationsgrad von über 50% mit 45% vorne, mit 35% gefolgt von den Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20%, einen Wert von 30% erreichen hier nur die Verbände mit einem Organisationsgrad von 20-50%.

Für 27/27/35% ist die Weiterbildung ein Arbeitsfeld von „geringer“ Bedeutung.

Bezogen auf den Wert „geringe“ Bedeutung von 35% liegen die Verbände mit einem Organisationsgrad von unter 20% an der Spitze, gleichzeitig findet man bei diesen Verbänden aber insgesamt die gleichmäßigste Verteilung bei der Bedeutung der Weiterbildung als Arbeitsfeld.

Die Aussagen zu dieser Frage korrespondieren in keiner Weise mit den Zahlen bei der Frage nach der Beteiligung der Weiterbildungsmaßnahmen an der Verbandsfinanzierung. Hier unterscheiden Verbänden also ganz offensichtlich stark. Weiterbildung ist als generelles Thema sehr wohl von Bedeutung für die Mehrheit der Verbände, jedoch nicht, wenn es um die Verwendung als Finanzquelle geht.

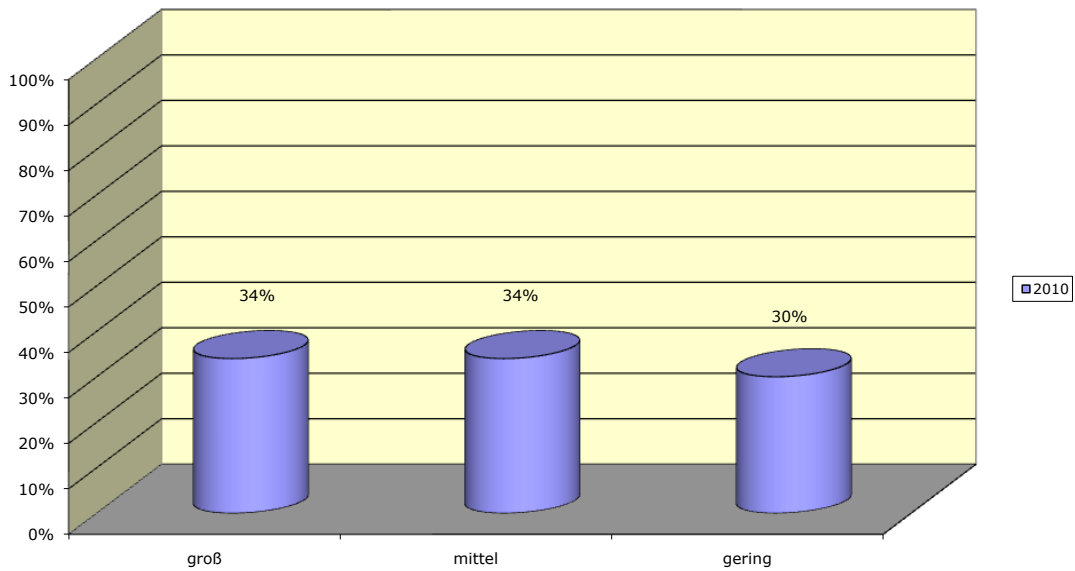
Im Vergleich zu den Ergebnissen des letzten Jahres hat sich die Bedeutung des Themas Weiterbildung insgesamt abgeschwächt, so stieg die „geringe“ Bedeutung bei allen Verbandsgruppen an, besonders jedoch bei den Verbänden mit niedrigerem Organisationsgrad (+3/+7/+21%).

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

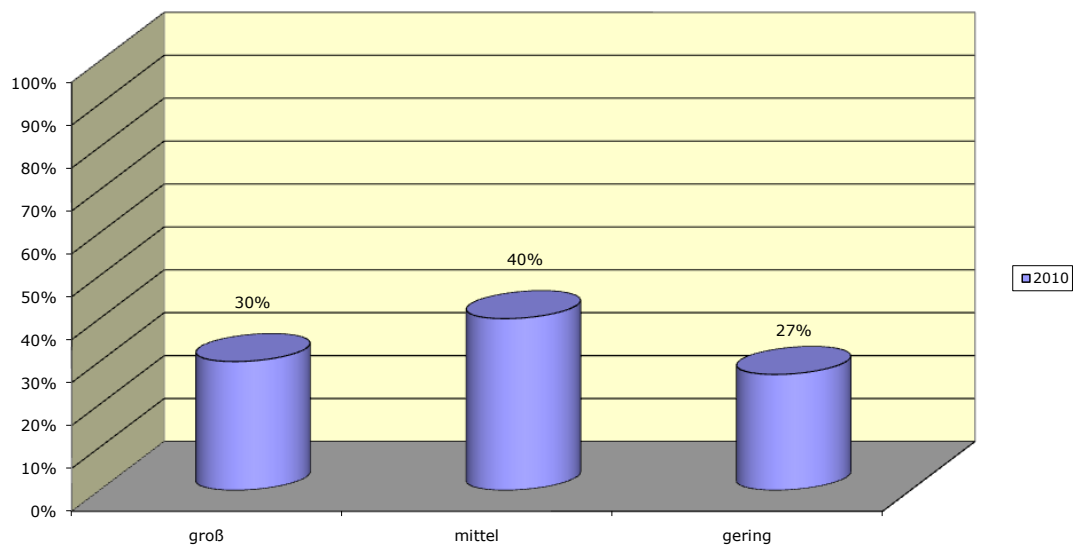
Doch lässt sich insgesamt feststellen, dass die Entwicklung und Begleitung der Weiterbildung einer Branche oder eines Aspektes durch entsprechende Maßnahmen und Angebote zwar immer noch zentrale Themen des Verbandswesens sind, man sich aber in 2010 eher anderen Themen zugewandt hat.

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

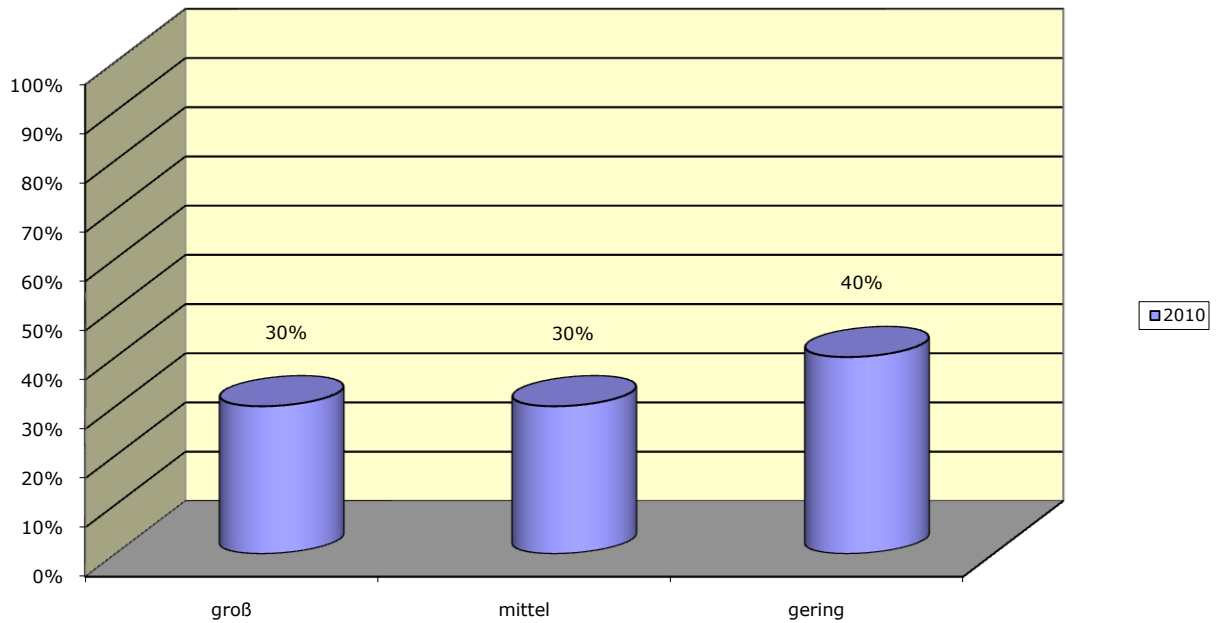
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)...**



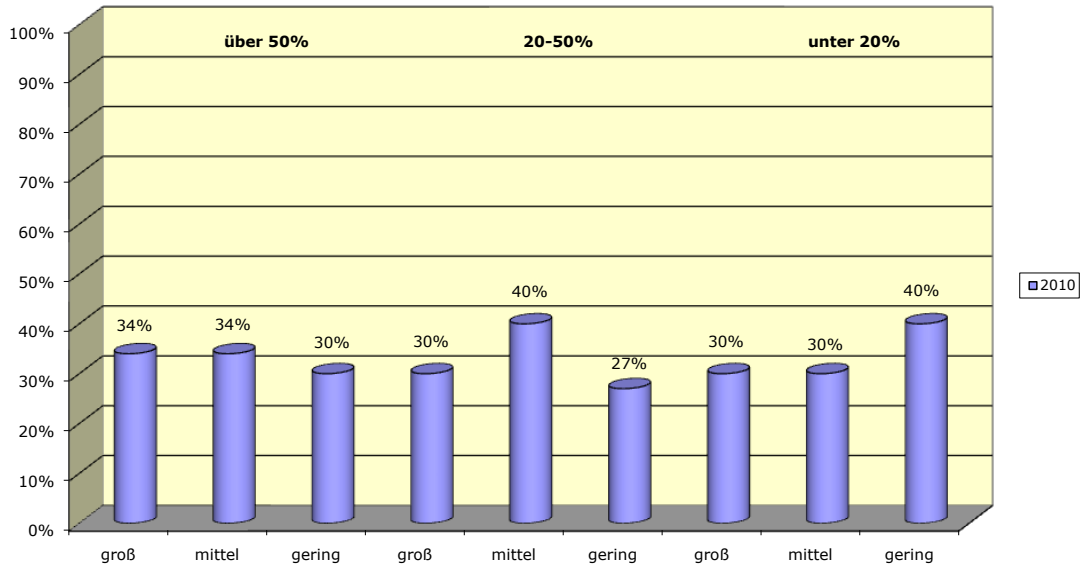
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)...**



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



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



Im Gegensatz zu den Ergebnissen des Verbände-Barometers in 2005 hatten sich bei dieser Frage 2006 erhebliche Verschiebungen ergeben.

Während 2005 durchweg alle Verbände mit 38-44% die höchsten Werte im „mittleren“ Bedeutungsbereich mit nur geringen Abständen zu den anderen Bewertungsgruppen hatten, waren 2006 die höchsten Werte im „geringen“ Bedeutungsbereich anzutreffen.

Im Jahr 2008 werteten die „großen“ Verbände das Qualitätsmanagement in allen Bereichen relativ ausgewogen (27-35%), d.h., es waren keine eindeutigen Präferenzen zu erkennen. Jedoch zeigte sich ein deutlich anderes Bild bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50%. Hier gaben 70% die Bedeutung des QM als „mittel“ und nur 9% als „gering“ an.

Bei der Befragung in 2009 hatten sich Gruppen übergreifend die Werte weiter angeglichen. Von „großer“ Bedeutung war das Qualitätsmanagement bei 27-43%, von „mittlerer“ Bedeutung bei 34-43%. Erstaunlich war, dass bei immerhin einem Fünftel bis einem Viertel der befragten Verbände, das Qualitätsmanagement mit 20-30% von „niedriger“ Bedeutung war.

In diesem Jahr fielen die Werte erneut ähnlich aus. Bei 30-34% aller Verbände war das Qualitätsmanagement von „großer“ Bedeutung, bei 30-40% von „mittlerer“ Bedeutung und bei 27-40% von „geringer“ Bedeutung. Es gibt jedoch keine großen Unterschiede zwischen den Verbänden mit unterschiedlichen Organisationsgraden und auch in die Verteilung der Bedeutung innerhalb der jeweiligen Organisationsgrade ist schwankungsarm.

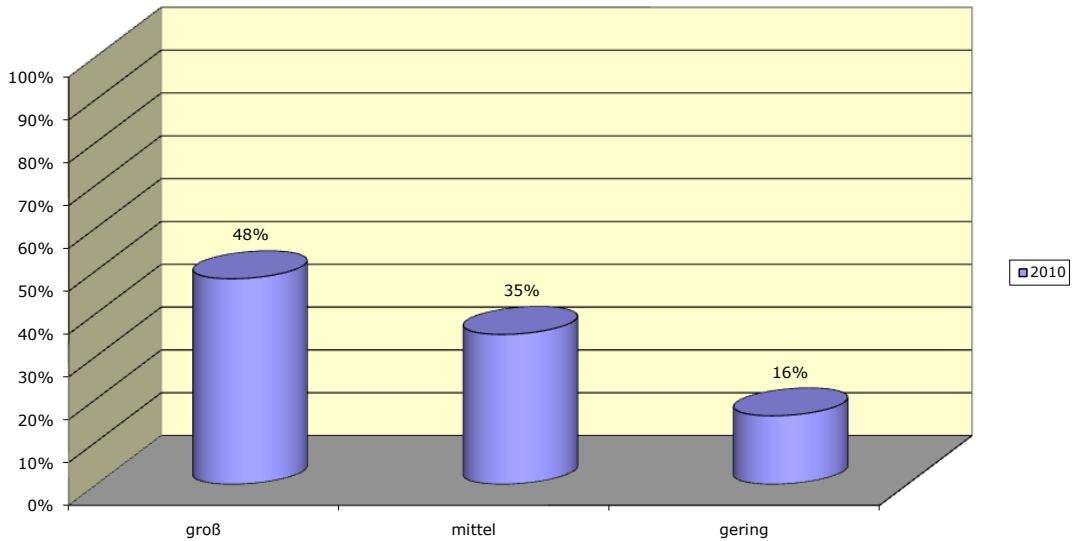
Dennoch muss man feststellen, dass insgesamt die Bedeutung des Qualitätsmanagements abnimmt, am deutlichsten bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20% mit -16%.

Die deutschen Verbände setzen sich durchaus auch weiterhin mit ständiger Verbesserung, Effektivierung und Effizienzsteigerung auseinander, allerdings scheinen viele Verbände dabei bereits an einem fortgeschrittenen Punkt angekommen zu sein, sodass das Thema nicht mehr von zentraler Bedeutung für sie ist. Anderer Verbände, besonders kleinere, mögen für sich erkannt haben, dass Qualitätsmanagement oft zu überdimensioniert für sie ist, oder können schlichtweg die Zeit für dieses zeitintensive Arbeitsfeld nicht aufbringen.

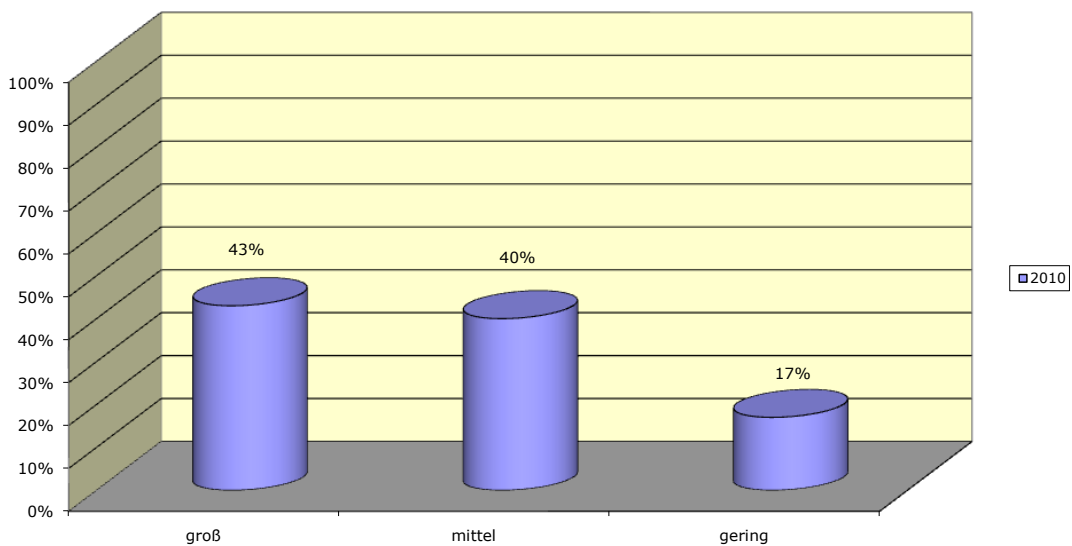


**k) Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung nach dem Organisationsgrad der Verbände**

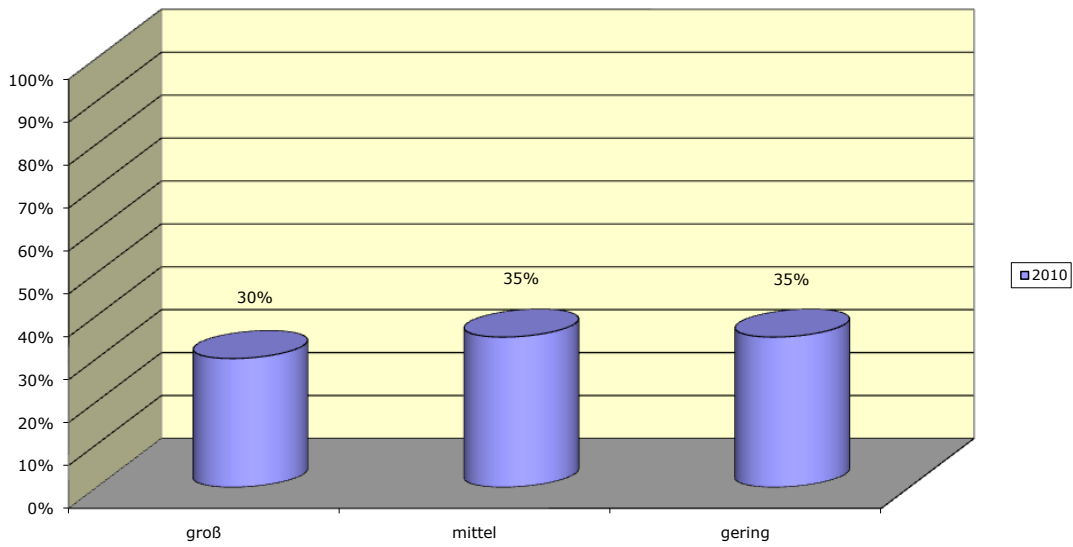
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops"...**



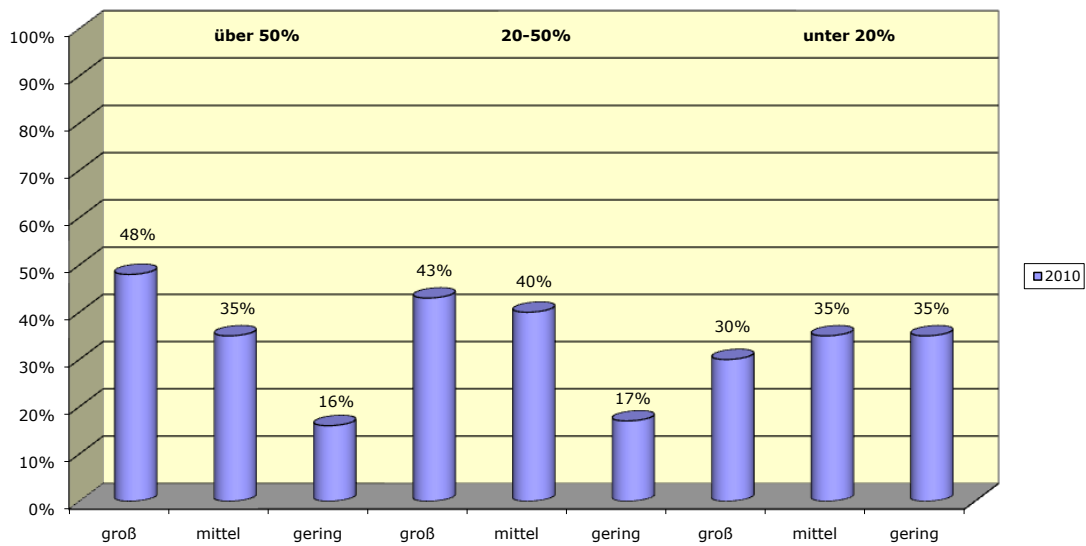
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung, z.B. bei "Zukunfts-Workshops"...**



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



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



Betrachtet man die Bedeutung von langfristiger Planung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von über 50% und von 20-50%, so verläuft diese ähnlich.

So bewerten 48% bzw. 43% die Bedeutung dieses Bereiches als „groß“ und 35% bzw. 40% als „mittel“ sowie nur 5% bzw. 3% als „gering“.

Ganz anders stellt sich die Situation bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20% dar. Hier verteilen sich die Angaben mit 30-35-35% fast gleichmäßig.

Hier scheint also die Bedeutung der langfristigen strategischen Planung eindeutig mit dem Organisationsgrad zusammenzuhängen.

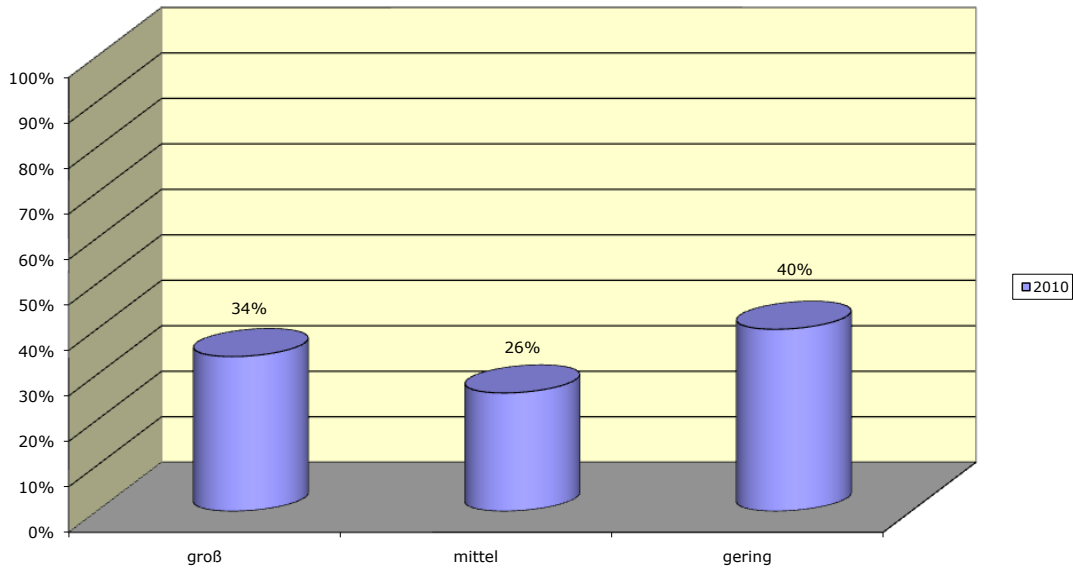
Im Vergleich zu 2009 haben sich klare Veränderungen ergeben. Bei allen Verbänden stieg der Wert in der Kategorie „geringe“ Bedeutung mit +11/+14/+28% massiv an. Herausragend dabei ist der Wertanstieg bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20%. Hier stürzte der Wert parallel dazu auch bei der „großen“ Bedeutung von 48% in 2009 auf 30% in 2010 um 18% ab!

Es bleibt festzustellen, dass zumindest zurzeit der Bedarf an langfristiger Planung nicht mehr so groß ist, wie er lange Zeit war. Dies kann einerseits darauf zurückzuführen sein, dass viele Verbände in den letzten Jahren hier sehr aktiv waren und die Verbände vorerst gut strategisch ausgerichtet sind, andererseits kann aber auch das Alltagsgeschäft in diesem dynamischen Jahr in den Vordergrund getreten sein.

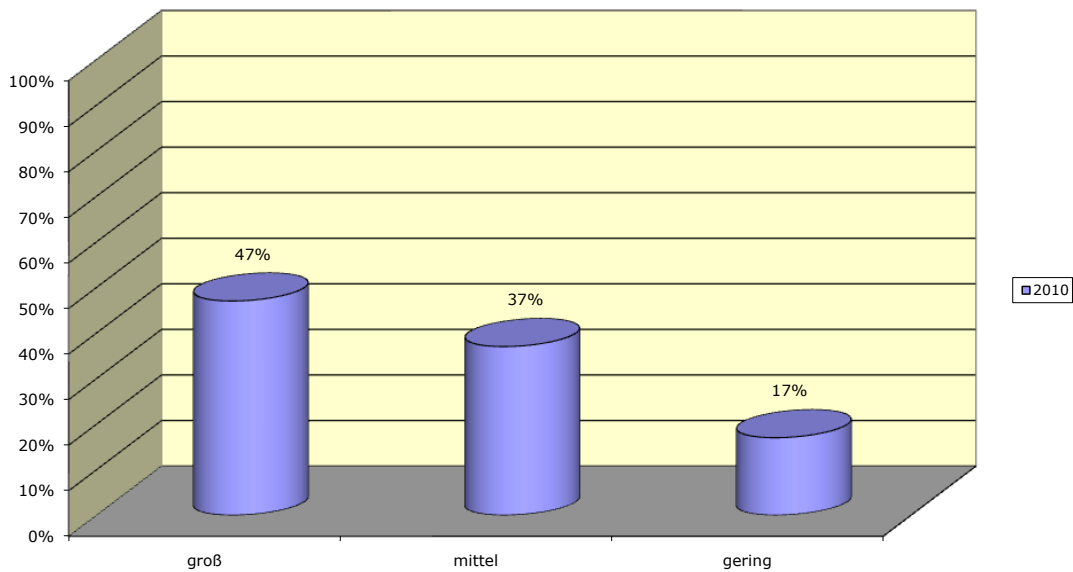
Trotzdem gilt immer noch: Von Stillstand kann bei deutschen Verbänden nicht die Rede sein. Die Verbände stellen sich künftig den Herausforderungen der Zukunft und begegnen diesen mit geplantem, strategischem Handeln. Die langfristige, strategische Planung gilt dafür weiterhin als ein wichtiges Instrument.

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

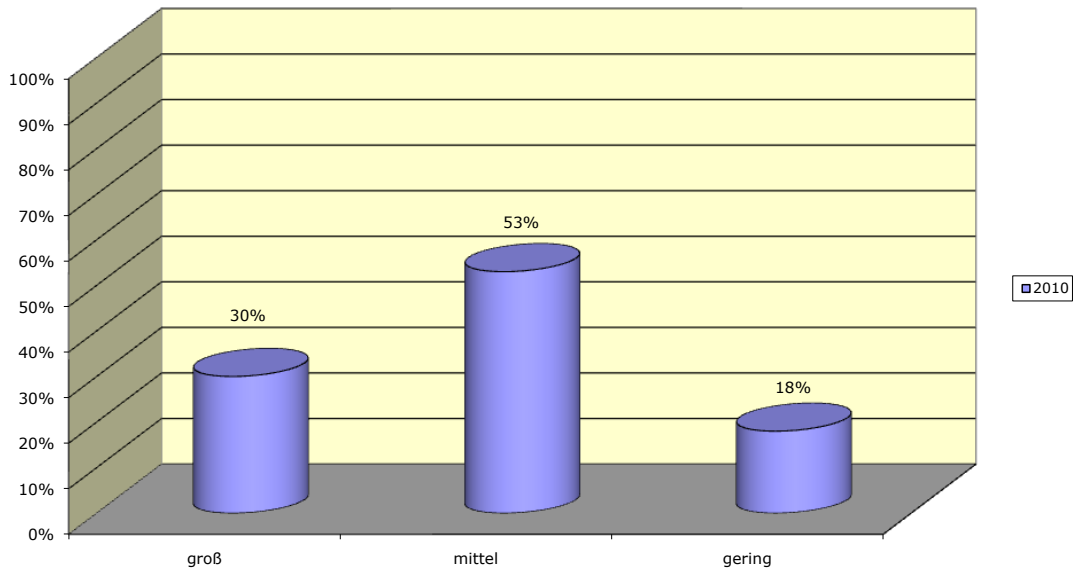
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



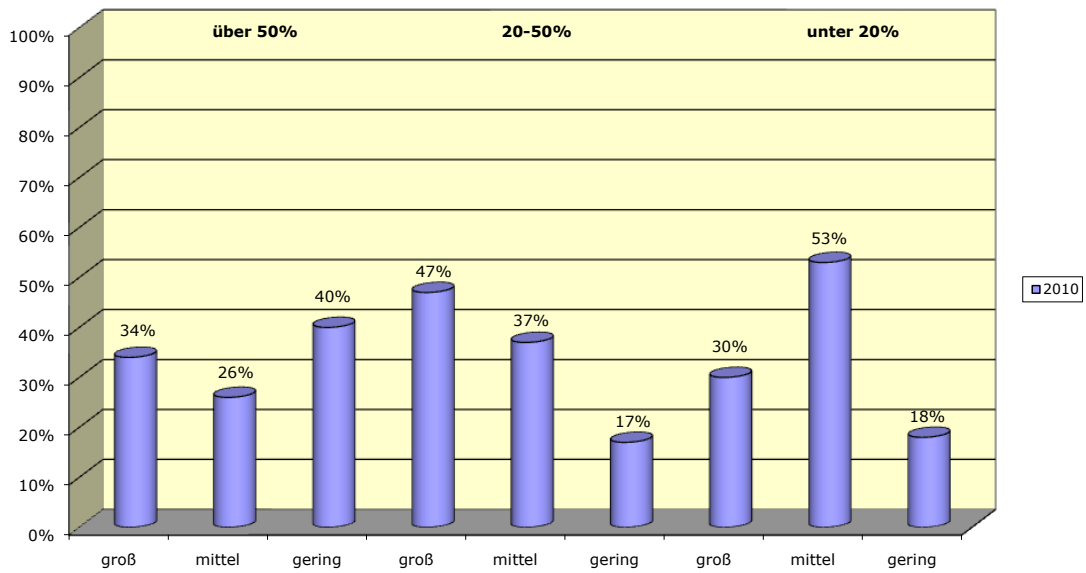
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



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



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



Bei dieser Frage gab es sehr unterschiedliche Werte zwischen den Verbänden.

Bei den Verbänden mit einem Organisationsgrad von 20-50% war die Positionierung am klarsten und auch die Unterschiede zu 2009 am geringsten: 47% (2009:47%) sahen eine „große“ Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung, 37% (2009:30%) eine „mittlere“ und 17% (2009:20%) eine „geringe“ Notwendigkeit.

In Verbänden mit einem Organisationsgrad von über 50% ist die Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung mit 34% „groß“ (2009:38%), 26% „mittel“ (2009:45%). Allerdings sehen in dieser Gruppe auch 40% eine „geringe“ Notwendigkeit zur Straffung, was eine Erhöhung von +24% zum Vorjahr darstellt!

Eine „große“ Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung sehen bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von unter 20% nur 30% (2009:38%), eine „mittlere“ sehen 53% (2009:43%) und eine „geringe“ Notwendigkeit sehen 18% (2009:19%). Hier gab es lediglich Verschiebungen zwischen der Bewertung „groß“ und „mittel“.

Die Einschätzungen zu diesem Bereich hängen sicherlich zu einem großen Teil davon ab, in wie weit bereits Restrukturierungen in der Vergangenheit vorgenommen wurden, oder wie stark der finanzielle Druck ist. Hier haben sich besonders die mitgliedsstarken Verbände deutlich geäußert.

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

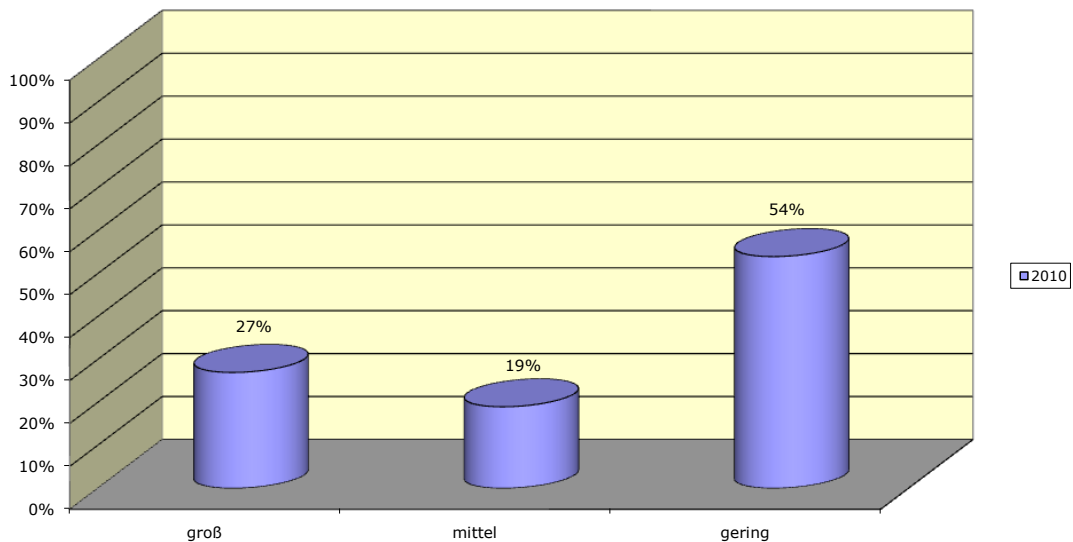
Insgesamt ist aber auf diesem Gebiet mit einem Drittel bis die Hälfte noch ein „großer“ bzw. einem Viertel bis die Hälfte ein mittlerer Bedarf in den Verbänden vorhanden und dies bereits seit Jahren, was darauf schließen lässt, dass die Notwendigkeit häufig gesehen, ihr aber nicht nachgekommen wird. Bemerkenswert ist jedoch der starke Anstieg der organisationsstarken Verbände, die nur noch eine „geringe“ Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung sehen. Hier wurde scheinbar bereits einiges realisiert.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich sicherlich nicht unmittelbar, jedoch mittelbar ebenfalls ausgewirkt.

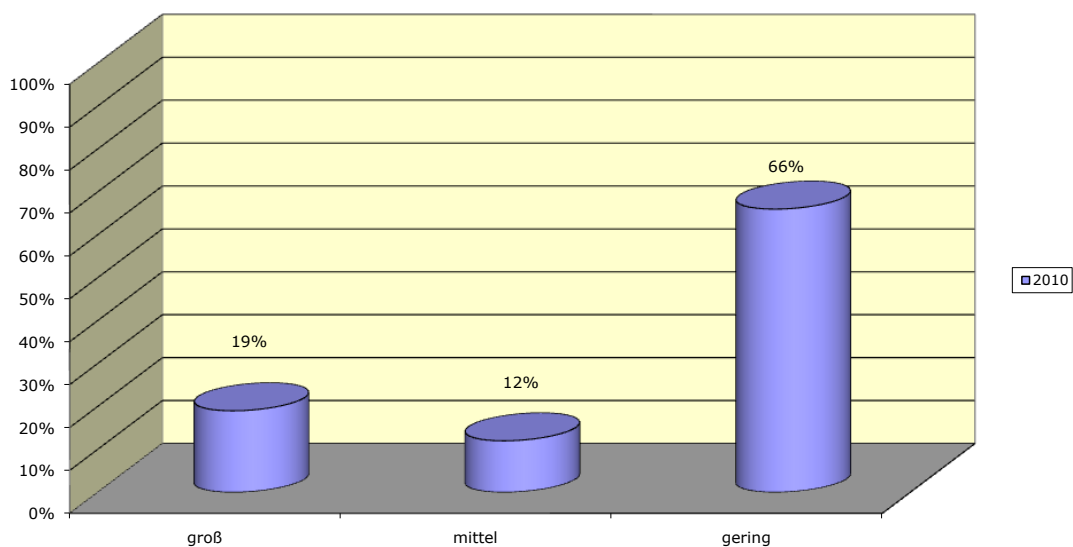
## V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen

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

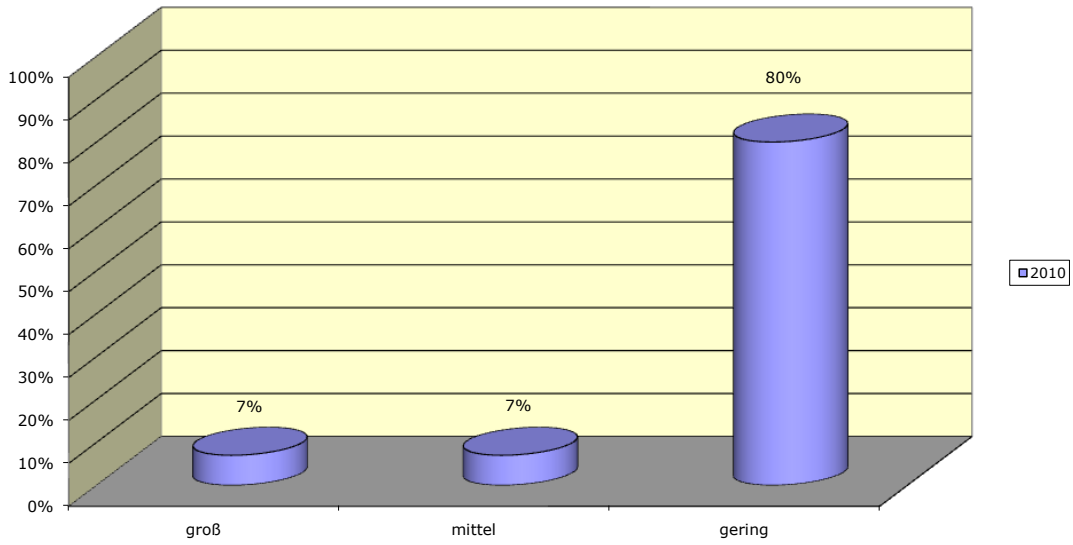
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...



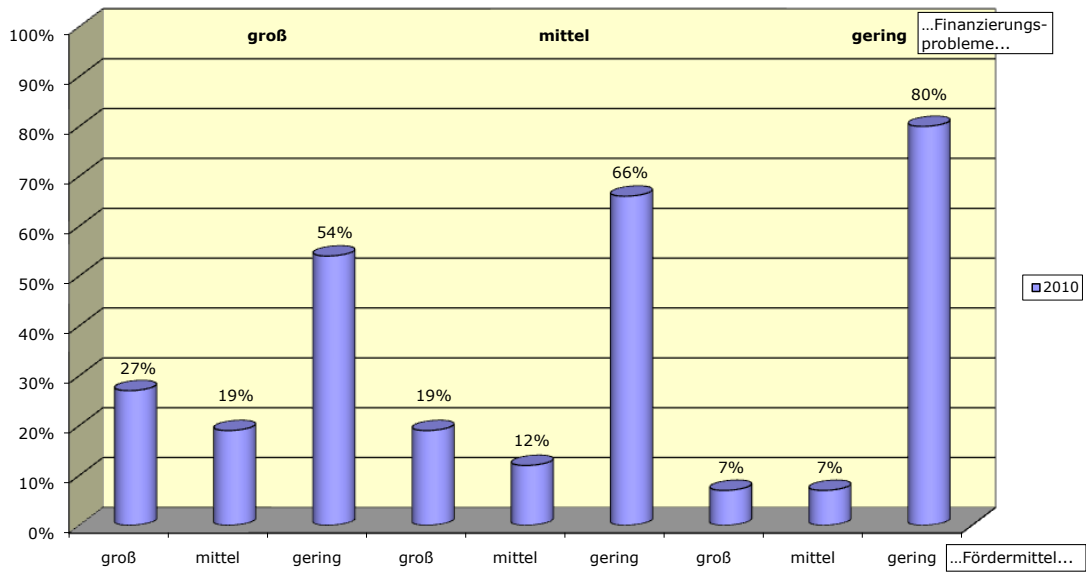
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...



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



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





Diese Zahlen zeigen, dass sich bei dieser Frage erwartete Zusammenhänge aufzeigen.

Je stärker die Verbände ihre finanziellen Probleme einschätzen, desto größer ist die Bedeutung von Fördermitteln.

Nichtsdestotrotz ist deren Bedeutung insgesamt eher gering.

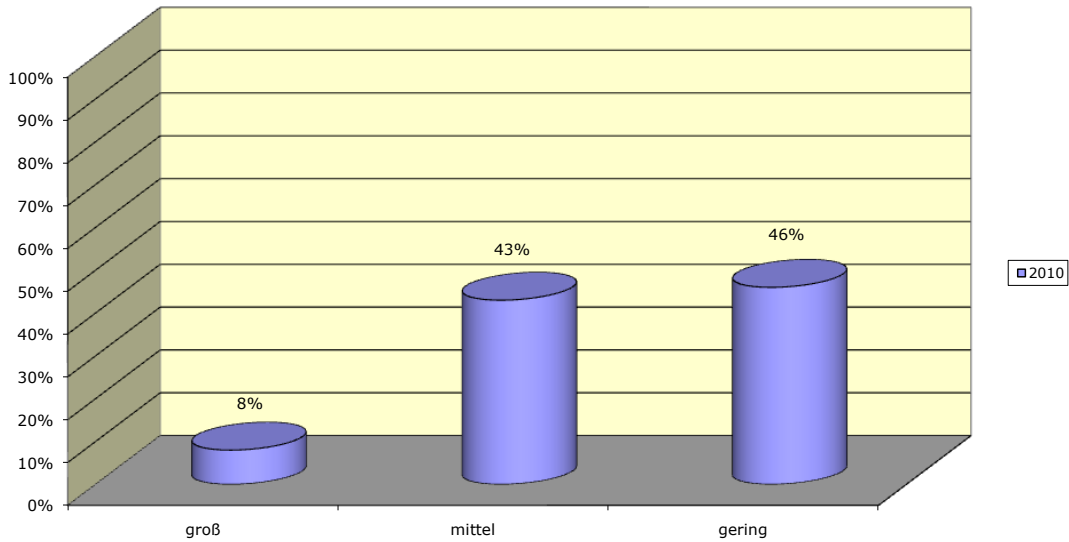
Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von über 50% bewerten immerhin 54% die Bedeutung von Fördermitteln als „gering“. Verbände mit einem Organisationsgrad von 20-50% erreichen hier noch einen Wert von 66% und bei einem Organisationsgrad von unter 20% liegt die Zahl dann bei 80%.

Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr gibt es nur im geringen Maße.

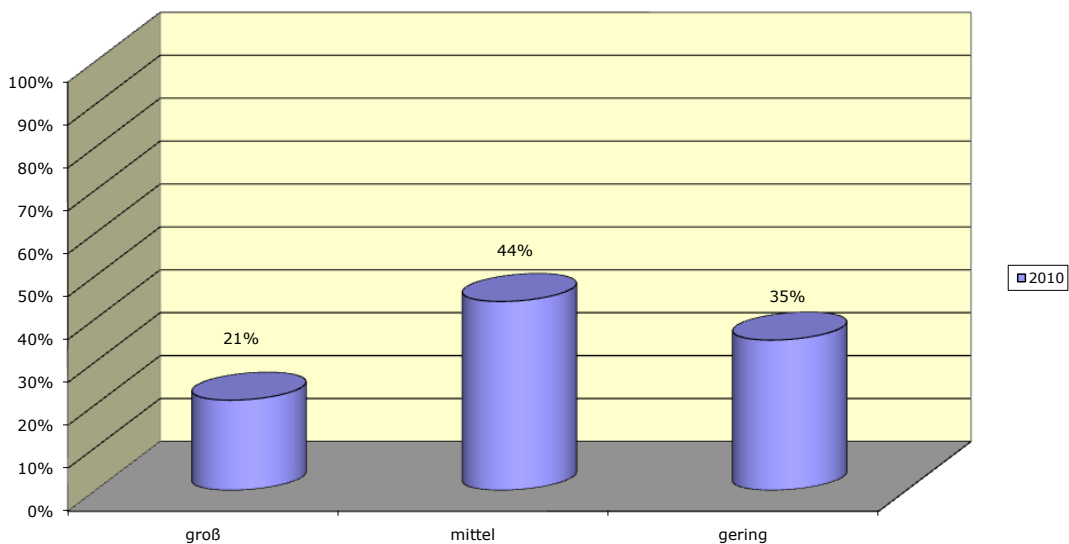
Daraus folgt, dass obwohl diese Verbände kein oder nur geringes Interesse an Fördermitteln haben, sie trotzdem keine oder nur geringe Finanzierungsprobleme haben und, dass obwohl Verbände große und mittlere Finanzprobleme haben, sie Fördermittel nicht als adäquates Mittel zur Abhilfe einsetzen können oder wollen.

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

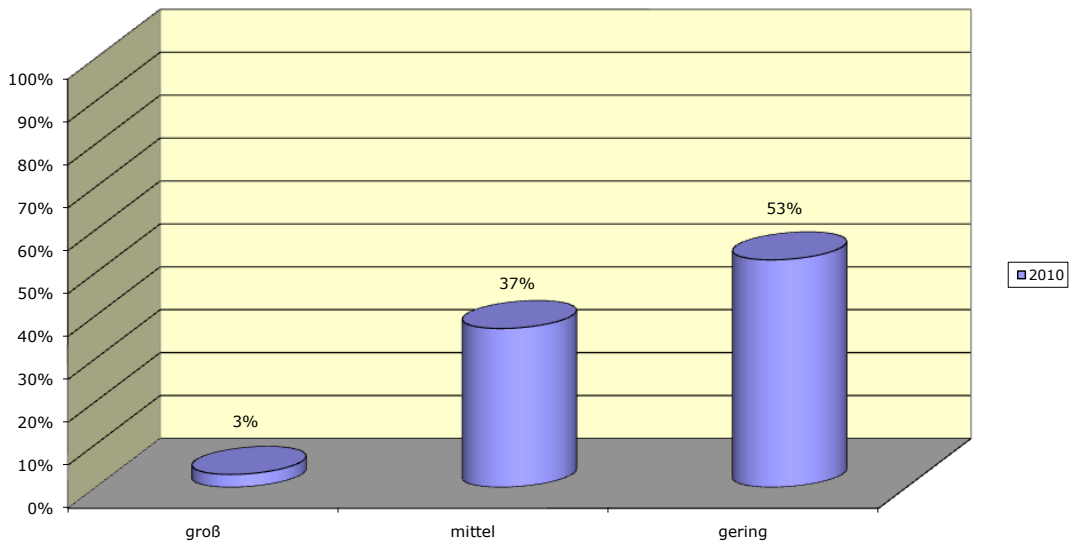
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



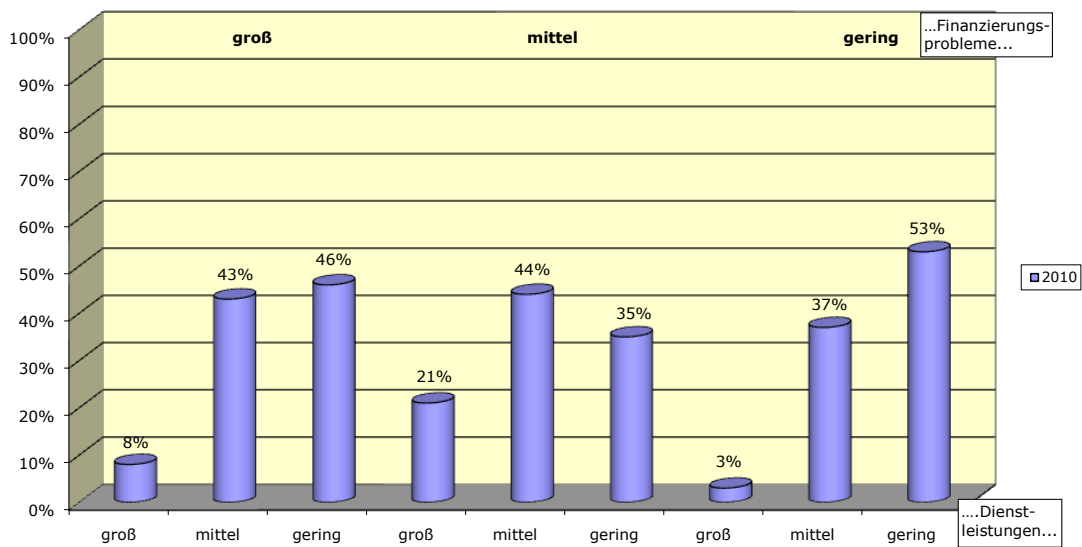
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



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



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



Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung ist bei Verbänden mit „großen“ Finanzproblemen nur bei 8% „groß“, daraus kann man folgern, dass die Finanzprobleme u.a. so groß sind, weil man dieses Finanzierungsinstrument eben nicht ausreichend nutzt. Bei Verbänden mit „geringen“ Finanzproblemen liegt dieser Wert sogar nur bei 3%. Daraus kann man wiederum folgern, dass man nicht gezwungen ist, dieses Finanzierungsinstrument zu nutzen, weil der Druck nicht entsprechend hoch ist, die Verbandseinnahmen zu stärken.

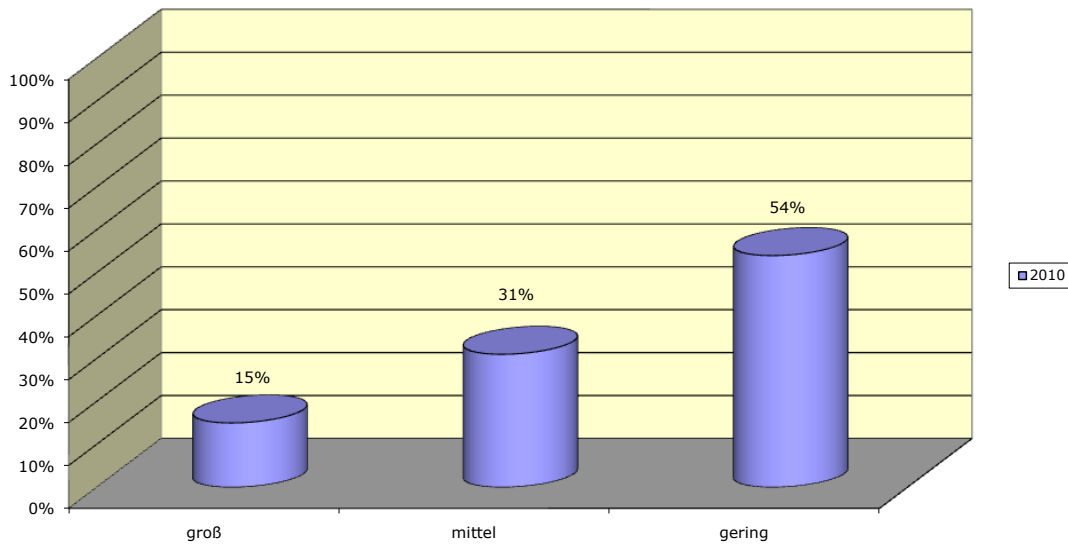
Bei allen Verbänden ist der Anteil der „geringen“ Bedeutung jedoch mit 35-53% relativ hoch, waren jedoch im Jahr 2009 noch höher (48-65%).

Dienstleistungen gegen Entgelt haben sich also immer noch nicht als ein Hauptinstrument etablieren können. Lediglich in der Gruppe von Verbänden mit „mittleren“ Finanzproblemen konnten sich Dienstleistungen als Finanzquelle mit 21% „großer“ und 44% „mittlerer“ Bedeutung gegenüber dem Vorjahr mit 12% bzw. 36% deutlich stärker etablieren.

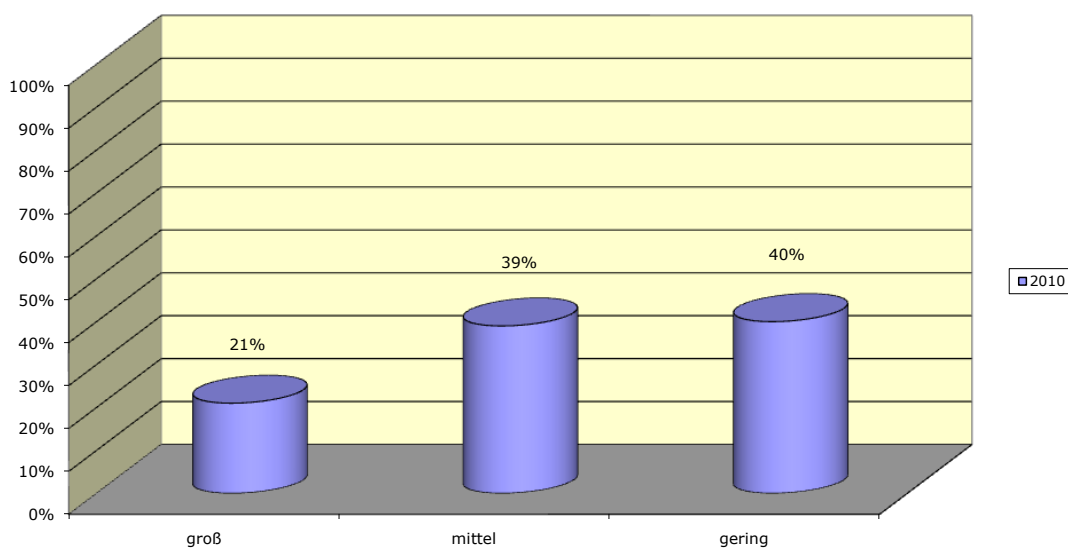
Die Frage ist, ob der Konkurrenzdruck vom „freien Markt“ zu stark ist oder man sich scheut, als Verband einer wirtschaftlichen Betätigung nachzugehen. Teilweise ist die personelle Situation in den Verbänden allerdings auch derart angespannt, dass eine Ausweitung des Dienstleistungsangebotes aus Kapazitätsgründen nicht mehr möglich ist und man sich lieber auf das Kerngeschäft, die Interessenvertretung konzentriert.

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

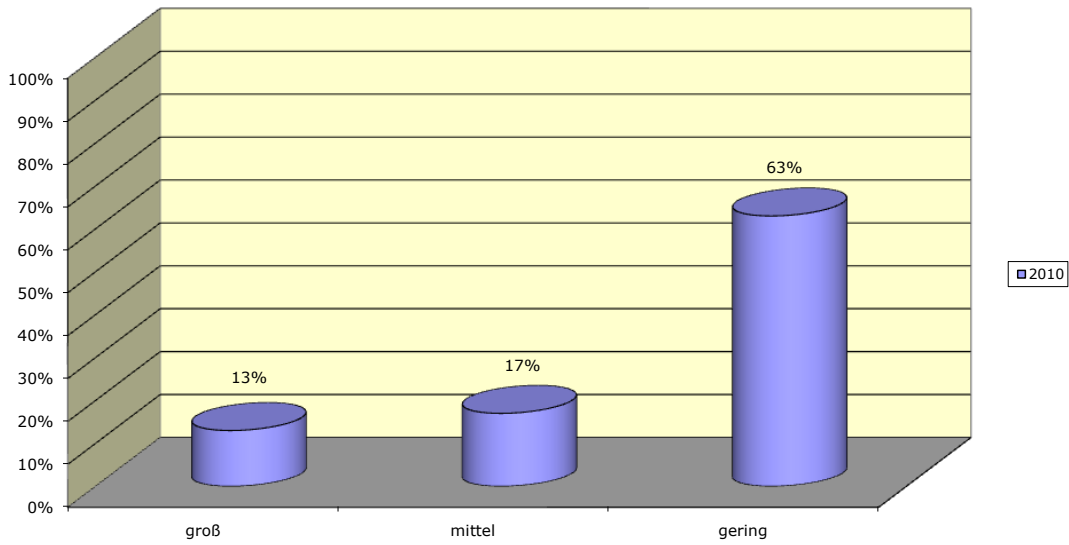
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...**



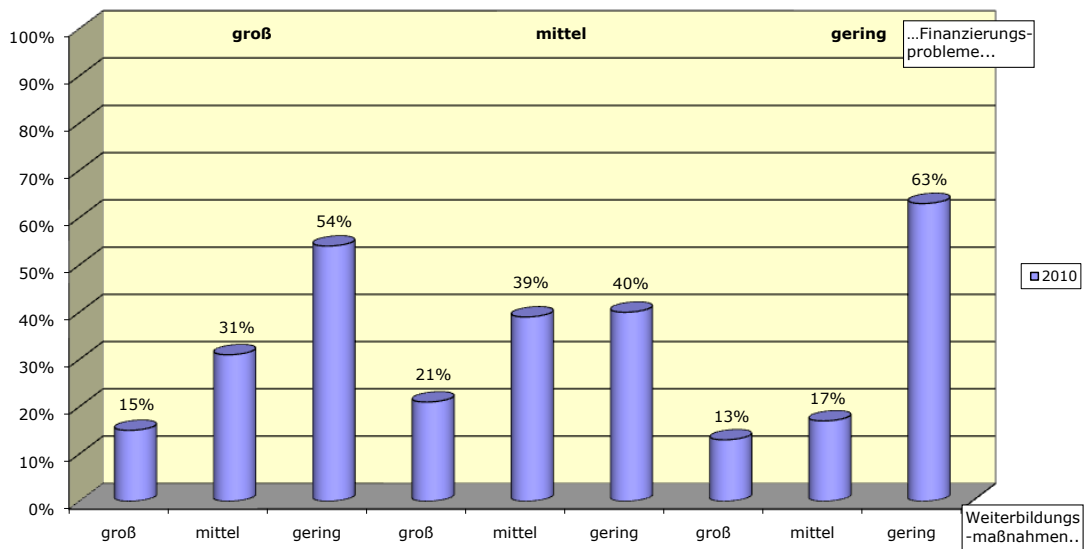
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...**



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



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



Die „geringste“ Bedeutung haben Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung mit 63% in der Gruppe der Verbände mit „geringen“ Finanzproblemen. Bei den Verbänden mit „mittleren“ Finanzproblemen liegt der Wert bei 40% und überraschend steigt der Wert bei Verbänden mit „großen“ finanziellen Problemen wieder auf 54% an. Daraus folgt, dass obwohl Verbände „große“ finanzielle Probleme haben, sie Weiterbildungsmaßnahmen nicht als Einnahmequelle in größerem Umfang betrachten.

Umgekehrt verhalten sich die Werte bei den Werten für eine „große“ Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen als Finanzquelle. Verbände mit „großen“ Finanzproblemen schätzen die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen als Finanzquelle nur zu 15% als „groß“ ein. Verbände mit „geringen“ Geldproblemen tun dies ebenso nur zu 13%. Jedoch bewerten Verbände mit „mittleren“ Finanzproblemen diese mit 21% deutlich stärker als adäquates Mittel zur Geldbeschaffung.

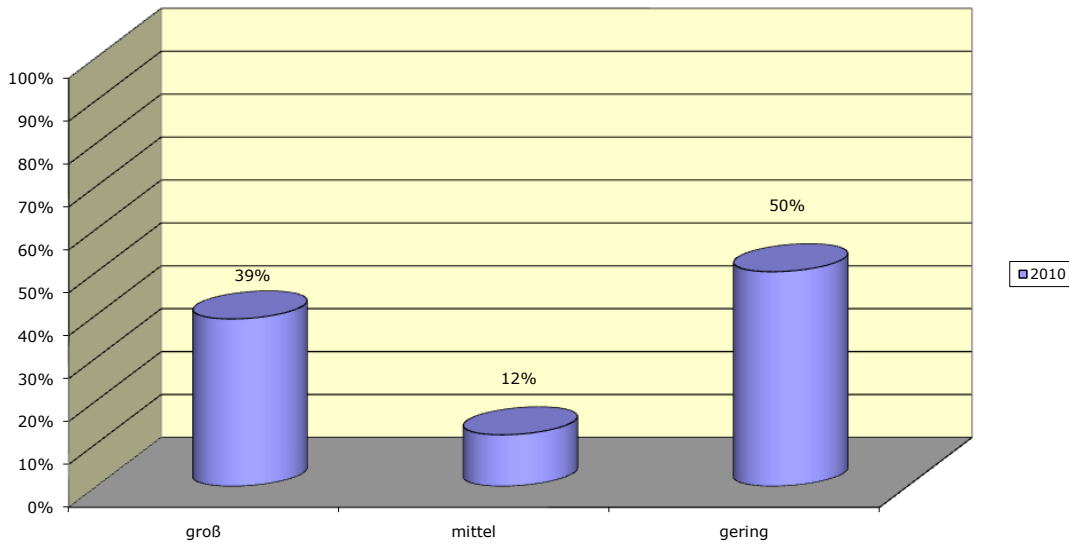
Die Verbände mit „mittleren“ Finanzproblemen nutzen also Weiterbildungsmaßnahmen am stärksten als Finanzierungsinstrument. Auch hier stellt sich wieder die Frage: Kann man daraus folgern, dass die Finanzprobleme u.a. so groß sind, weil man dieses Finanzierungsinstrument eben nicht ausreichend nutzt bzw. man nicht gezwungen ist, es zu nutzen, weil der Druck nicht entsprechend hoch ist, die Verbandseinnahmen zu stärken?

Im Vergleich zum Jahr 2009 haben sich die Werte in der Gruppe der Verbände mit „geringen“ Finanzierungsproblemen kaum verändert. In den anderen beiden Verbandsgruppen jedoch gab es durchaus Verschiebungen. So verschob sich bei Verbänden mit „mittleren“ Finanzproblemen die Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen weg von der Einschätzung „mittel“ (-10%) hin zu „gering“ (+8%). Bei den Verbänden mit „großen“ finanziellen Problemen gab es noch deutlichere Verschiebungen zwischen alle Bedeutungsstufen. Bewerteten in dieser Gruppe 2009 noch 23% Weiterbildungsmaßnahmen mit von „großer“ Bedeutung für die Verbandsfinanzierung, so taten dies 2010 nur noch 15%, Gleiches gilt für die „mittlere“ Bedeutung. Hier sank der Wert von 39% auf 31% und für die „geringe“ Bedeutung stieg er entsprechend um 19%!

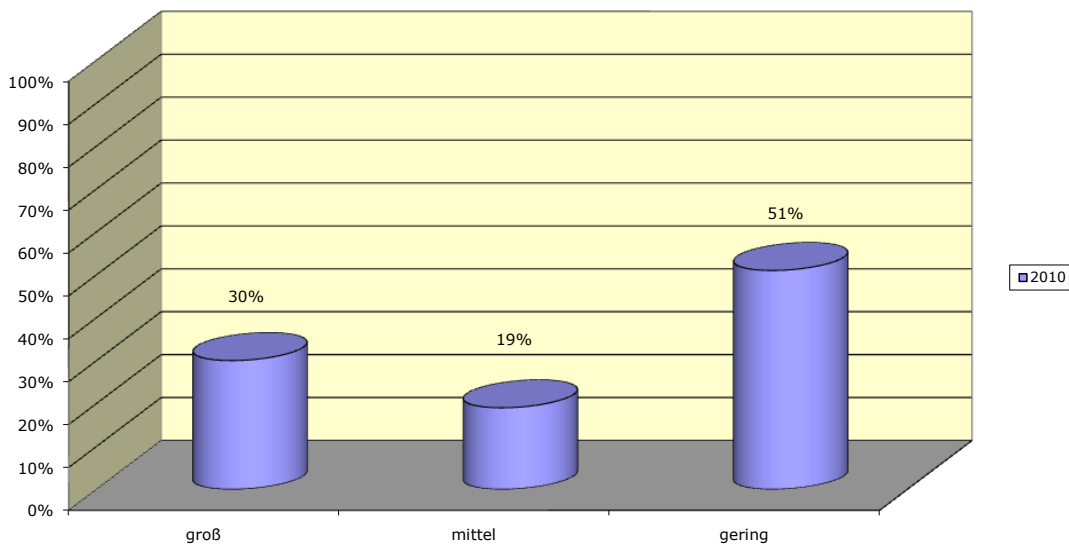
Bei allen Verbänden stehen diese Zahlen den Angaben bei der Bedeutung der Weiterbildung als Arbeitsfeld entgegen. Bei allen Verbänden steht das Thema Weiterbildung als Verbandsthema auf der Agenda und zwar bei einem Drittel bis der Hälfte sogar mit „großer“ Bedeutung. Dann stellt sich hier die Frage, warum diese nicht stärker zur Verbandsfinanzierung herangezogen werden. Es besteht sicherlich ein nicht unerheblicher Konkurrenzdruck vom freien Markt, jedoch können gerade die Verbände mit der größten Fachkompetenz in ihrer Branche punkten. Dies wird oftmals nicht in ausreichendem Maße genutzt und vermarktet.

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

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

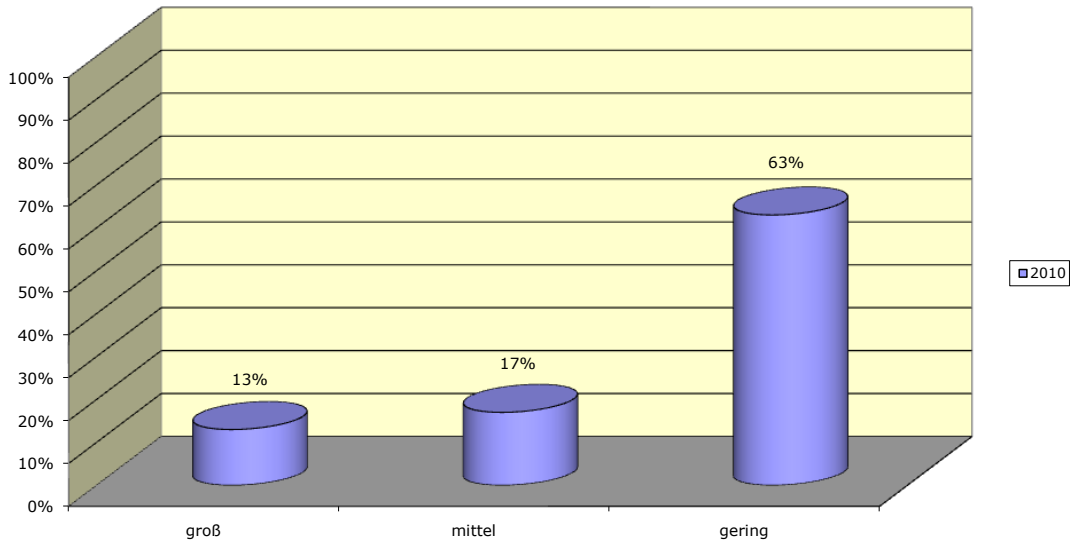


**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...**

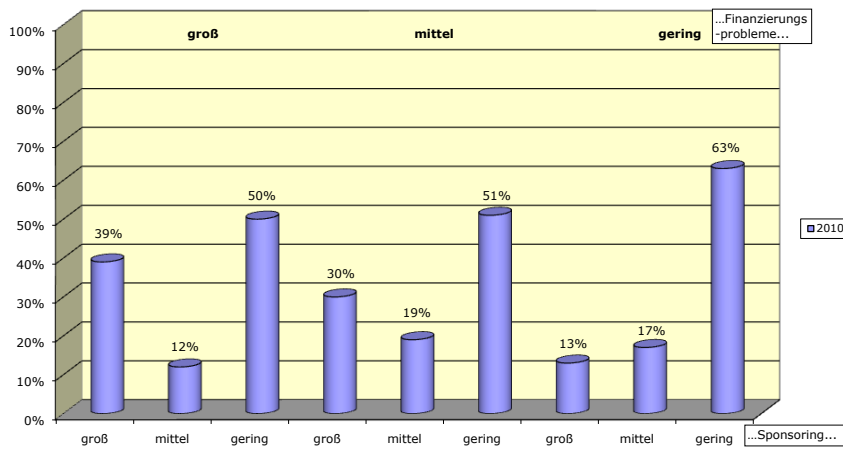




**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...**



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



Obwohl Verbände mit „großen“ Finanzierungsproblemen mit 39% am stärksten auf Sponsoring setzen, scheint dieses sich nicht entsprechend auf die finanzielle Gesamtsituation auszuwirken. Immerhin bewerten aber auch in dieser Gruppe 50% die Bedeutung des Sponsorings als „gering“! Man könnte natürlich auch argumentieren, dass diese ohne Sponsoring finanziell noch schlechter dastehen würden.

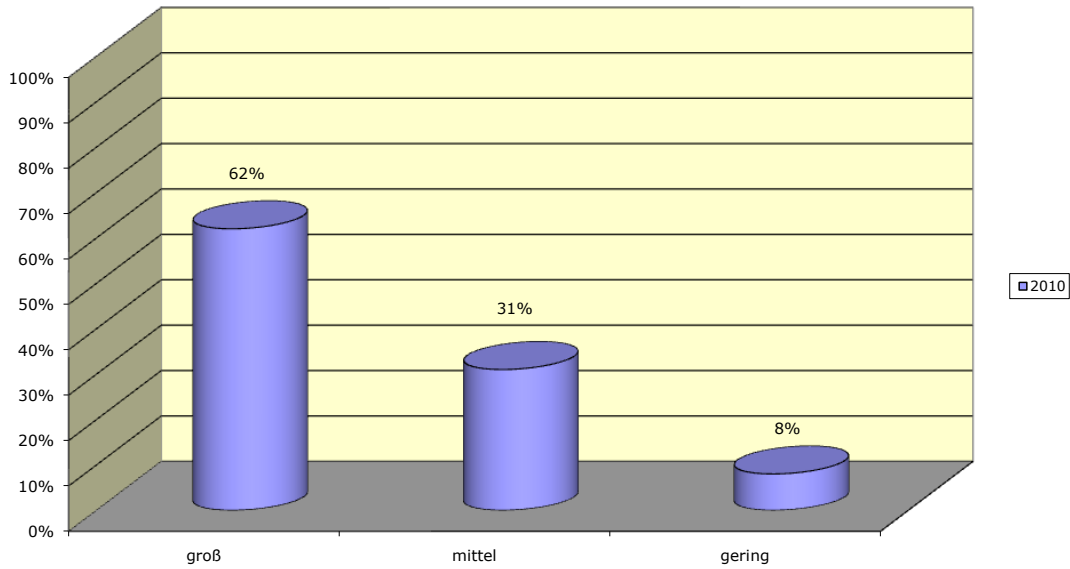
Entsprechend ist dessen Bedeutung bei Verbänden mit „geringen“ finanziellen Problemen mit 63% auch nur „gering“, allerdings auch nur mit 13% als „groß“ bewertet worden. Hier sank der Wert im Vergleich zum Vorjahr um 10% ab!

Insgesamt bewerten alle Verbände dieses Instrument mit „geringer“ Bedeutung (50/51/63%). Die Bedeutung ist jedoch gegenüber dem Jahr 2009 leicht angestiegen, außer in der Gruppe von Verbänden mit „geringen“ finanziellen Problemen. Allerdings hat sich die Bedeutung des Sponsorings auch von „großer“ zu „mittlerer“ Bedeutung verschoben.

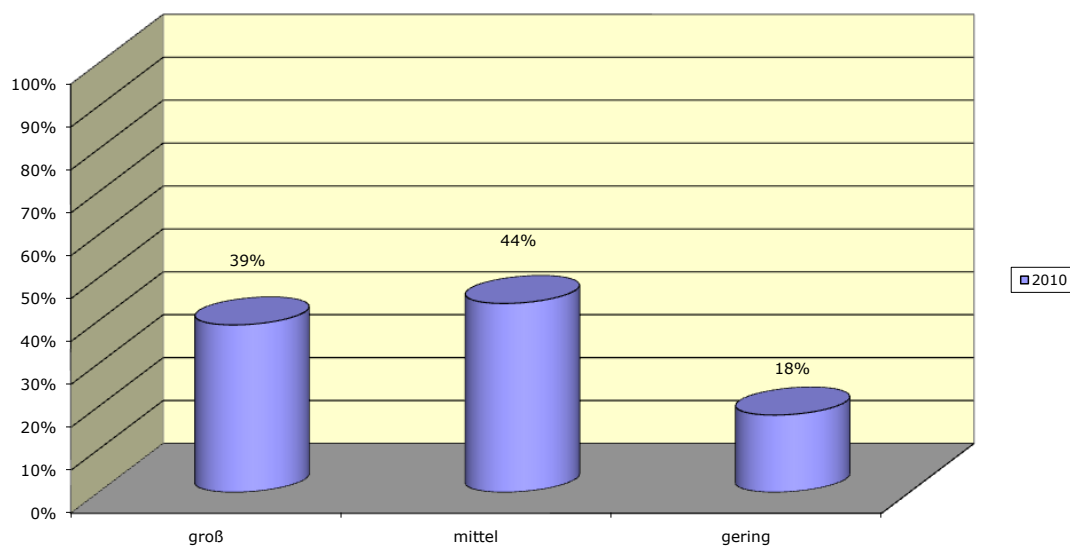
Alles in allem führt das Sponsoring ein Schattendasein in der deutschen Verbandslandschaft.

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

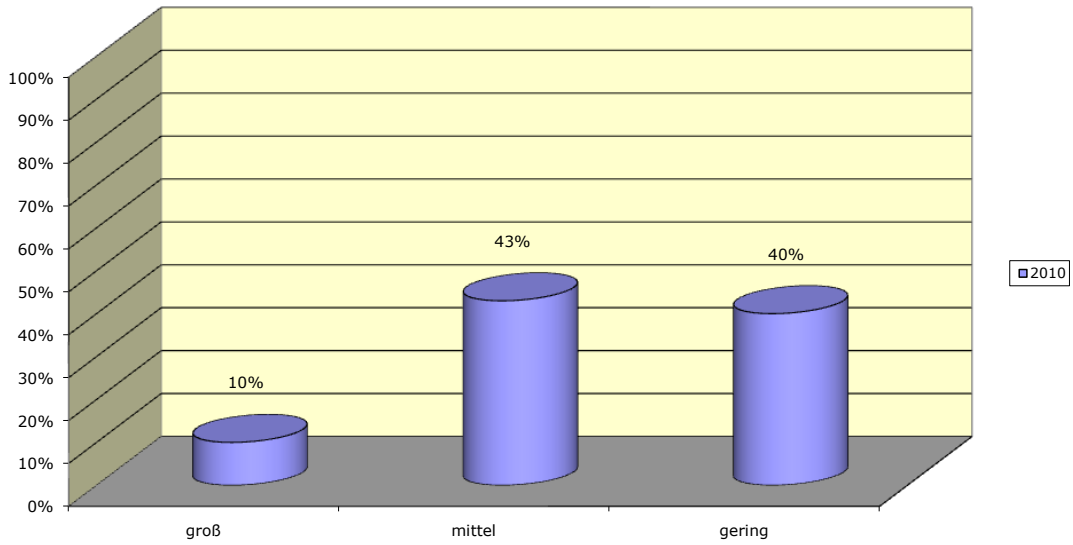
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



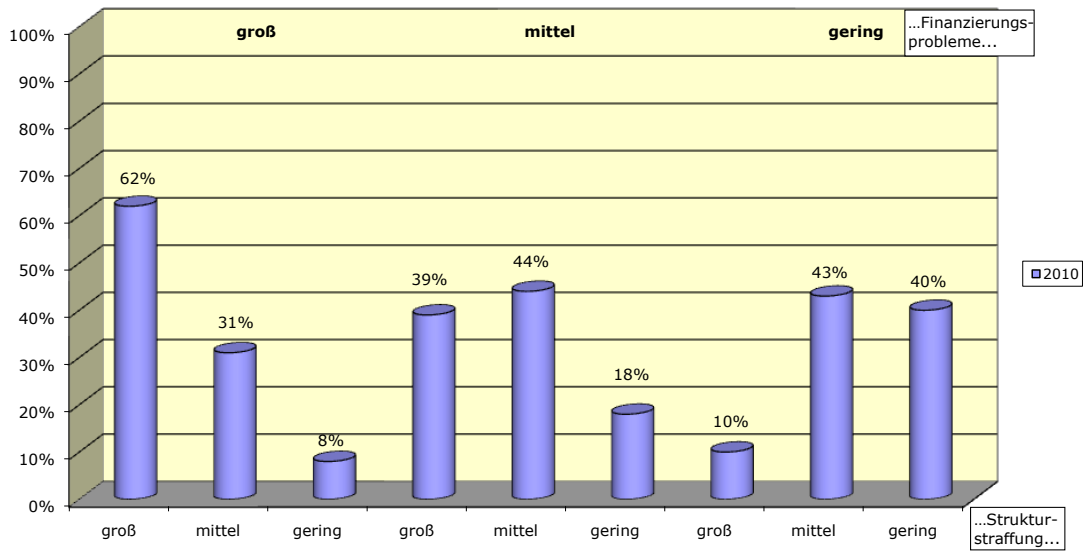
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



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



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



Bei diesem Aspekt zeigen sich Werte, die voll den Erwartungen entsprechen.

Je größer die finanziellen Probleme der Verbände, desto größer wird die Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung gesehen.

Bei Verbänden mit „großen“ Finanzproblemen bewerten 62% die Notwendigkeit als „groß“, was allerdings einen Rückgang von -10% gegenüber 2009 darstellt. Bei Verbänden mit „geringen“ Finanzproblemen sind es dagegen nur 10%, deren Zahl lang im Vorjahr noch bei 27%. Entsprechend verhalten sich die Werte bei der „geringen“ Bedeutung, die Verbänden mit „geringen“ Finanzproblemen bei 40% liegt.

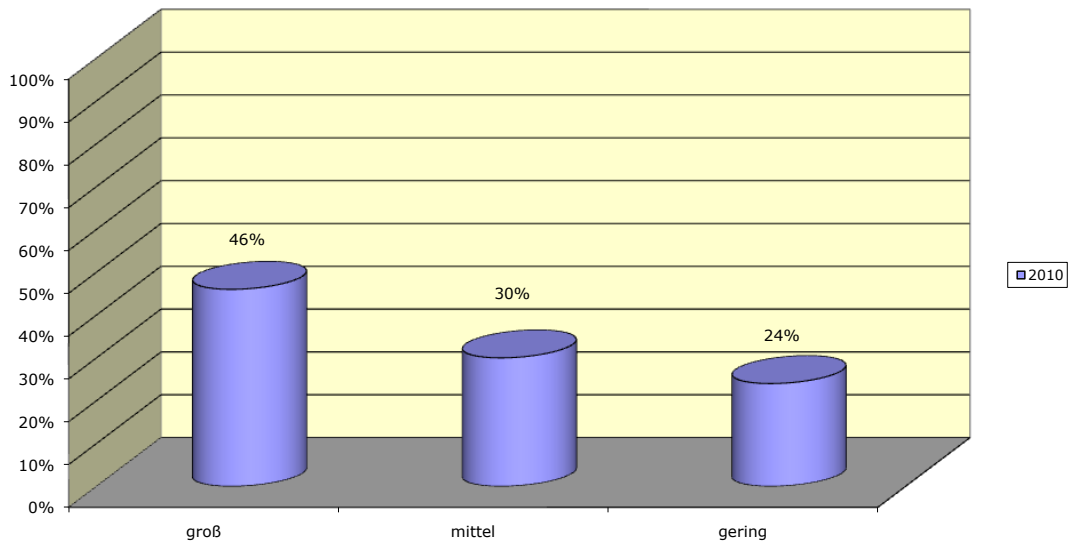
In der Gruppe der Verbände mit „mittleren“ Finanzierungsproblemen mit 39% die Notwendigkeit zur innerverbandlichen Straffung als „groß“, 44% als „mittel“ und 18% als „gering“ angesehen.

Vergleicht man die Zahlen mit den Zahlen aus dem Vorjahr, kann man feststellen, dass insgesamt die Notwendigkeit leicht abgenommen hat, besonders bei den Verbänden mit „geringen“ Finanzproblemen. Insgesamt ist für die Mehrheit der befragten Verbände die Notwendigkeit zur Strukturstraffung immer noch ein Thema, wobei die Intensität dieser Notwendigkeit scheinbar stark abhängig von der finanziellen Situation des Verbandes ist. Entweder haben Verbände mit geringen finanziellen Sorgen bereits eine organisatorische Straffung hinter sich oder es besteht aufgrund der Finanzsituation keine Notwendigkeit, dieses Thema anzugehen. Zumindest sehen diese hier einen deutlich geringeren Handlungsbedarf.

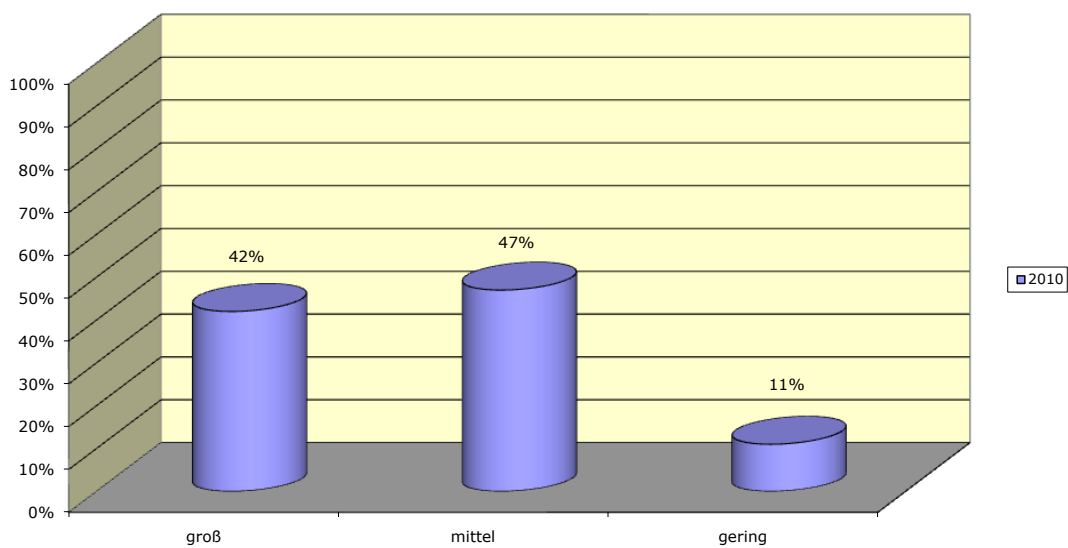
Es scheint aber so, als wenn sich auch Verbände, deren Finanzsituation zurzeit nicht stark angespannt ist, bereits als Präventivmaßnahme mit einer weiteren Optimierung der Verbandsstruktur beschäftigen.

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

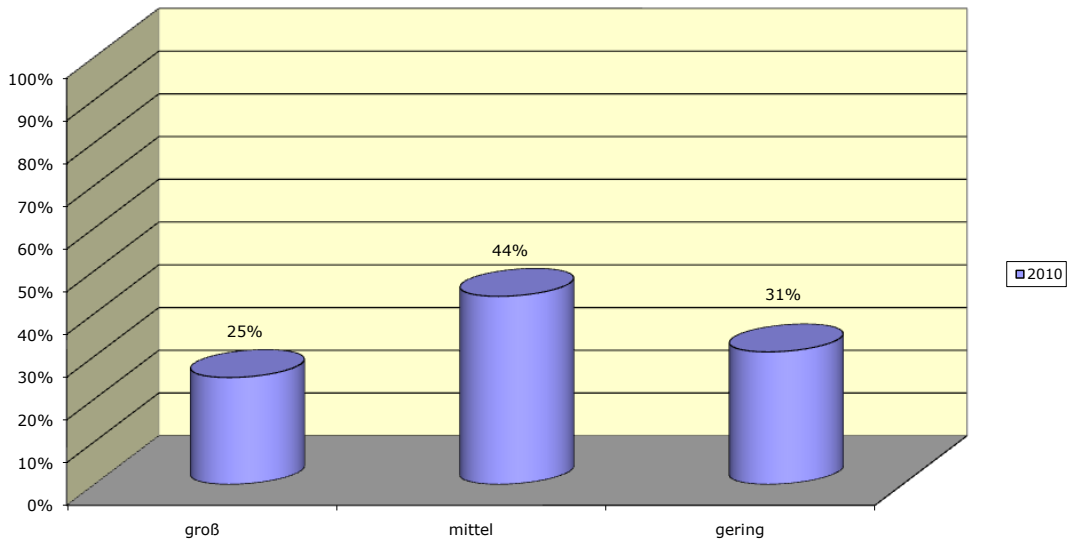
**Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "groß" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



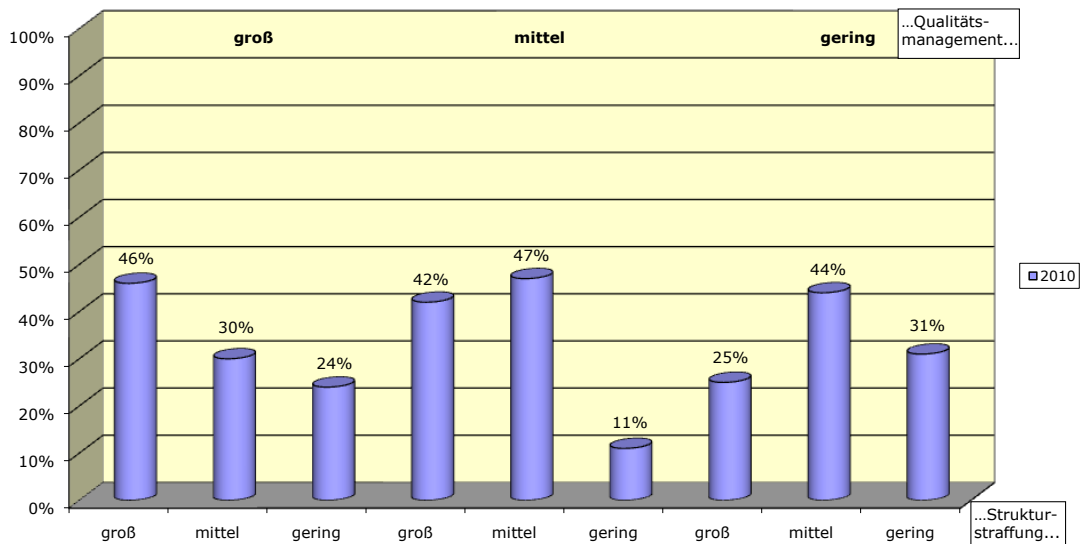
**Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "mittel" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



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



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



Beim Vergleich der Bedeutung eines Qualitätsmanagements mit der eingeschätzten Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur lässt sich feststellen, dass Verbände, bei denen das Qualitätsmanagement eine „große“ Bedeutung hat, auch die Notwendigkeit zur innerverbandlichen Straffung mit 46% als „groß“ am höchsten eingestuft wird. Rechnet man diese Zahl mit dem „mittleren“ Wert von 30% zusammen, so kommt diese Gruppe auf zwei Drittel. Noch höher liegt der Wert nur in der Gruppe mit einer „mittleren“ Bedeutung des Qualitätsmanagements, die zusammen auf 85% „große“ und „mittlere“ Notwendigkeit der Strukturstraffung. Bei Verbänden, die dem Qualitätsmanagement nur eine „geringe“ Bedeutung zumessen, sind die Werte für die Notwendigkeit einer Straffung der Verbandsstruktur deutlich homogener verteilt (25/44/31%), auch sind hier die Schwankungen zum Vorjahr nicht so groß (-3/+14/-5%).

Daraus lässt sich ableiten, dass je wichtiger das Qualitätsmanagement für einen Verband ist, desto größer auch die Notwendigkeit einer organisatorischen Straffung zu sein scheint. Die größeren Verbände scheinen einen größeren Nachholbedarf zu haben oder die kleineren Verbände stehen der Situation kritischer gegenüber.

Es stellt sich jedoch die Frage: warum?

Betreiben diese 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?

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

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

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

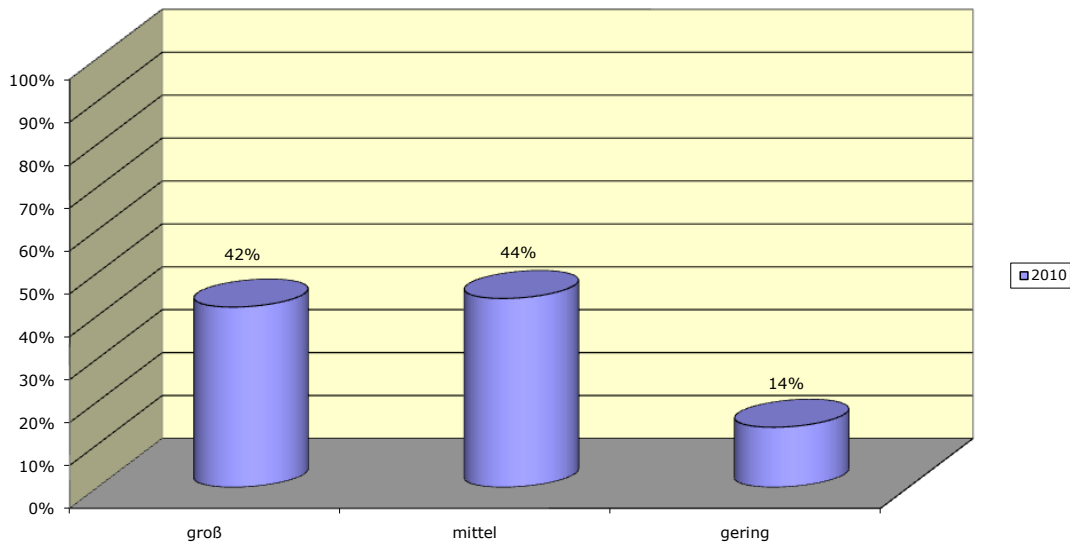
Sicherlich kann man sagen, dass durch die Integration von Qualitätsmanagement ein Verband gezwungen ist, seine Strukturen und Abläufe ständig auf Effizienz und Effektivität zu evaluieren. Durch dieses zielgerichtete Auseinandersetzen mit dem eigenen Arbeiten ist hier sicherlich ein stärkerer selbstkritischerer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

Andererseits wäre es sicherlich unangebracht und vermessen, diesen Anspruch Verbänden ohne Qualitätsmanagement abzuspochen. 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.

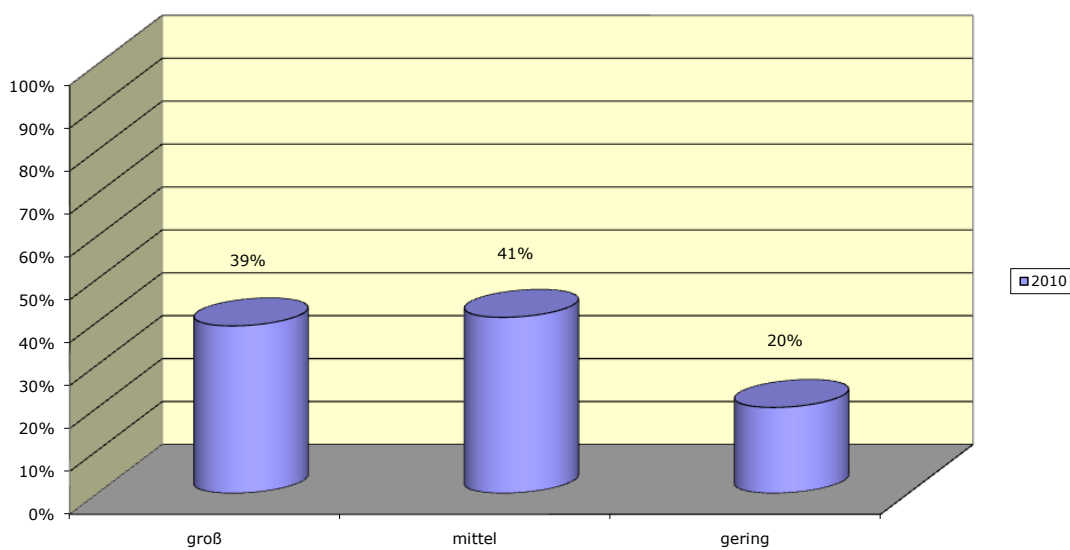


**g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur**

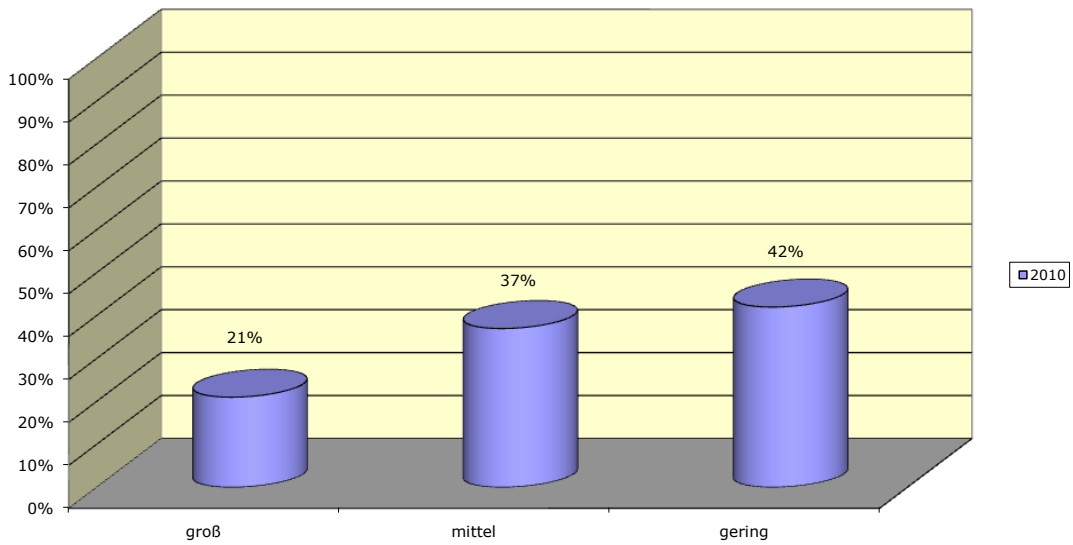
**Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung langfristiger, strategischer Planung "groß" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



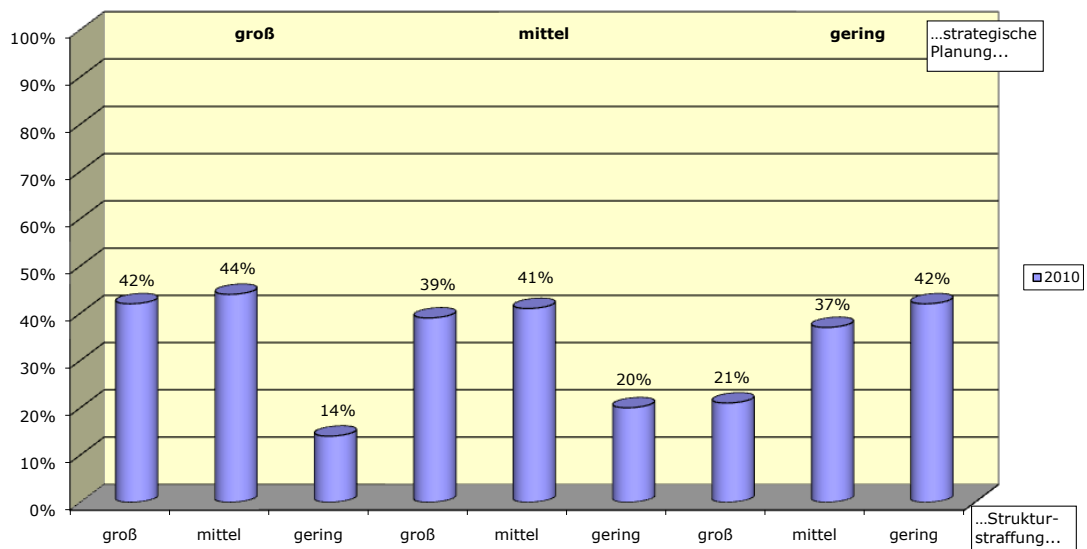
**Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung "mittel" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



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



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



Hinsichtlich eines Zusammenhangs zwischen der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und einer Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur lässt sich aufgrund des Zahlenmaterials bemerken, dass bei den Verbänden mit „großer“ Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung auch relativ hohe Werte (42%) in der Kategorie „groß“ und sehr niedrige Werte (14%) in der Kategorie „gering“ bei der Notwendigkeit zur Straffung bei der Verbandsstruktur erreicht werden. Gleiches gilt jedoch auch für Verbände mit „mittlerer“ Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung. Auch hier werden relativ hohe Werte (39%) in der Kategorie „groß“ und eher niedrige Werte (20%) in der Kategorie „gering“ bei der Notwendigkeit zur Straffung bei der Verbandsstruktur erreicht.

Komplett gegenteilig zeigt sich die Situation bei Verbänden mit „geringer“ Bedeutung der langfristigen Planung. Hier zeigt sich eine noch klarere Verteilung von 21% einer „großen“ und 37% einer „mittleren“ sowie 42% einer „geringen“ Notwendigkeit zur Straffung bei der Verbandsstruktur. Beim Vergleich mit den Vorjahreszahlen zeigen sich hier auch die größten Veränderungen. So gab 2009 kein Verband an, dass die Notwendigkeit zur Verbandstraffung „groß“ ist!

Daraus lässt sich ableiten, dass alle je größer die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung im Verband ist, desto größer ist auch die Bedeutung einer organisatorischen Straffung.

Diese Verteilungen haben sich in diesem Jahr völlig neu dargestellt. War es häufig in den vergangenen Jahren so, dass je kleiner der Verband war, desto stärker er von vielen Problemen betroffen war, sind es in diesem Jahr oftmals die mittelgroßen Verbände, die stärker unter den aktuellen Problemen leiden. So scheinen gerade die mittleren Verbände in ganz anderer Art und Weise als größere und kleinere Verbände von den Problemen und Anforderungen betroffen zu sein und begegnen diesen auch mit unterschiedlichen Strategien.

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

## VI. Fazit

Zusammenfassend lässt sich über die Ergebnisse des Verbände-Barometers 2010/2011 Folgendes sagen:

Es scheint im Verbändebereich eine Art Rückbesinnung auf die nationalen Aktivitäten zu geben. Die Zahl der Verbände, die ihren Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung als „groß“ und „mittel“ bezeichnen hat zugenommen. Dagegen zeigte sich eine rückläufige Tendenz bei der Frage zur Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden. Die Zahl der Verbände, die sich verstärkt auf die nationale Arbeit konzentrieren, steigt leicht an.

Erfreuliches hat die Frage nach Problemen bei der Verbandsfinanzierung ergeben. Der in 2009 reale sowie der für 2010 befürchtete Anstieg von Verbänden mit „großen“ finanziellen Problemen, hat sich abgebaut, bzw. gar nicht eingestellt. Obwohl sich die Lage leicht entspannt hat, geben drei Viertel aller Verbände an, „große“ oder „mittlere“ Probleme bei der Verbandsfinanzierung zu haben. Obwohl sich seit Jahren diese deutliche Mehrheit mit diesen Herausforderungen konfrontiert sieht, schaffen es die Verbände jedes Jahr aufs Neue, diese erfolgreich zu meistern.

Nach wie vor tragen vor allen Mitgliedsbeiträge zur Verbandsfinanzierung bei, wenn auch kontinuierlich in sinkendem Maße. Gestiegen ist dagegen die Bedeutung von Fördermitteln, Dienstleistungen gegen Entgelt und Sponsoring für die Verbandsfinanzierung. Hier haben die Verbände offensichtlich ihre Aktivitäten erfolgreich gesteigert und höhere Einnahmen erzielt. Zurückgegangen sind dagegen die Einnahmen aus Weiterbildungsmaßnahmen, was angesichts der ständig steigenden Bedeutung des „lebenslangen Lernens“ verwundert.

Ebenfalls positiv zu bemerken ist der Anstieg beim Organisationsgrad der Verbände. Dieser hat sich stabilisiert bzw. leicht verbessert. Von Verbandsmüdigkeit kann also nicht die Rede sein. Offenbar überzeugen Verbände durch ihre Leistung und Angebot und wehren so den allgemeinen Sparzwang bei den Unternehmen und Haushalten ab.

Bei der Frage zu der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zeigt sich wie in jedem Jahr ein Paradoxem auf. Obwohl 70% der Verbände angeben, dass diese von „großer“ oder „mittlerer“ Bedeutung ist, trägt sie bei 47% in entsprechendem Umfang zur Verbandsfinanzierung bei. Daraus lässt sich eigentlich nur schließen, dass Weiterbildungsmaßnahmen nur zum Teil unter betriebswirtschaftlichen Aspekten geplant und durchgeführt werden. Ein anderer wichtiger Aspekt scheint das Gemeinwohl für die Branche zu sein, was dazu führt, dass die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen mit Verbandsmitteln aus anderen Quellen bezuschusst wird.

Das Thema von Qualitätsmanagement in Verbänden bleibt unstetig und relativ gleichmäßig über alle Bedeutungsgrade verteilt. Seine Bedeutung nimmt ab und steigt wieder und nimmt wieder ab und steigt wieder. Die Dynamik zeigt, dass hier noch Potenzial vorhanden ist, allerdings auch, dass so richtig keine Begeisterung für das Thema aufkommt.

Die Bedeutung der langfristigen strategischen Planung ist nach wie vor ein zentraler Bereich für Verbände, nimmt aber seit Jahren kontinuierlich leicht ab. Dies kann aber wohl als Effekt der Kontinuität gewertet werden. Aufgrund der ständigen Planung nimmt die Intensität ab. Die Zahlen belegen, dass Verbände insgesamt großen Wert auf langfristig angelegte und strategisch geplante Arbeit legen. Dies dürfte auch ein Grund für ihren langfristigen Erfolg sein.

Gleiches gilt für die Frage nach der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur. Auch hier nehmen die Werte kontinuierlich ab. Viele Verbände dürften jedoch bereits seit Jahren immer wieder Restrukturierungsmaßnahmen durchführen. Hinzu kommt, dass viele Verbände bereits ein Maximum an Straffung hinter sich haben und somit keine „Luft“ mehr nach oben ist. D.h., die Verbandsstruktur ist verglichen mit den zu bewältigenden Aufgaben schon stark rationalisiert.

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

Mit Verzögerung traf die internationale Wirtschafts- und Finanzkrise die Verbände. Obwohl die Krise besonders bezogen auf die Wirtschaftslage in Deutschland in diesem Jahr als überwunden gilt und die Zahlen so gut wie lange nicht sind, fühlen sich in diesem Jahr deutlich mehr Verbände davon betroffen. Die Zahl derer, die von einem Mitgliederrückgang aufgrund der Krise ausgehen, ist um 9% gestiegen. Dies kann einerseits auf einzuhaltenden Fristen bei einer Kündigung der Verbandsmitgliedschaft zurückzuführen sein, andererseits kann es auch sein, dass die Gründe für einen Prozentsatz von Austritten falsch eingeschätzt oder angegeben werden.

Genauso vielfältig, wie die Verbandslandschaft ist, so vielfältig sind auch die Antworten bei dem diesjährigen Verbände-Barometer. Wie immer gibt es Spitzen, sehr unausgeglichene, aber auch eindeutige Verteilungen bei den Bewertungen. Trends haben sich zum Teil stabilisiert, verstärkt, zum Teil aber auch umgekehrt. Einschätzungen aus 2009 für 2010 haben sich bewahrheitet oder in Luft aufgelöst. Es gab positive und auch negative Veränderungen. Insgesamt kann man jedoch sagen, dass Verbände sich mit ihrer vielseitigen und engagierten Arbeit erfolgreich als Bestandteil der Zivilgesellschaft durchsetzen und einen Teil zur Weiterentwicklung von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft leisten. Sie bedienen sich unterschiedlichster Instrumente, um den Herausforderungen gerecht zu

werden und eines zeigen die Ergebnisse noch: Die Verbände sind gut aufgestellt, sich aber trotzdem bewusst, dass sie einer ständigen Weiterentwicklung unterliegen. Dies erkennen auch die Mitglieder und bleiben „ihren“ Verbänden treu.