



STELLEN SIE IHREN VERBAND DOCH EINFACH MAL AUF DEN KOPF

Führen und die Geschicke eines Verbandes zu lenken ist eine Management-Aufgabe, die in aller Regel von einer hauptamtlichen Geschäftsführung übernommen wird. Die auch für das Wohl und Wehe und die Weiterentwicklung der Organisation und ihrer Mitarbeiter verantwortlich ist. Dieser Beitrag macht auf wichtige Aspekte und mögliche Fallstricke aufmerksam und stellt keine Einführung in die allgemeine Betriebsführung von Verbänden dar.

Es könnte alles so einfach sein. Fast! Der erste Lehrsatz in einer BWL-Vorlesung im ersten Semester lautet: Die Einnahmen müssen höher sein als die Ausgaben. Oder: Sie können nur so viel ausgeben, wie Sie einnehmen. Klingt banal. Aber faktisch ist es so. Dass alles nicht so einfach ist, wie es klingt, und dass auch ein Verband unterm Strich einen Euro auf der Habenseite ausweisen sollte, ist uns allen klar. Nur der Weg dorthin ist zuweilen hindernisreich, manchmal schwerfällig und gelegentlich dornenreich.

Verbände sind in aller Regel schlank, sehr schlank aufgestellt. Die eher kleinen Geschäftsstellen sind keine gold-glänzenden Paläste. Oft brauchen sie kein repräsentatives Refugium – bei dem einen knirscht der Holzfußboden, ein anderer repräsentiert in einem modernen, hochtechnisch eingerichteten Bürohaus. Arbeitsfähig und dienstleistungsorientiert sind sie alle. Allerdings klagen fast alle, oder sollte ich eher viele schreiben, immer wieder über zu geringe finanzielle Möglichkeiten, um die neue Erwartungshaltung der Mitglieder zu erfüllen und zu leisten. Seit dem Druck, in digitale Techniken und Services zu investieren, erst recht. Auch gibt es Verbände die mit leichtem, aber stetem Mitgliederschwund zu kämpfen haben. Damit sind schon einmal zwei entscheidende Stellschrauben einer betriebswirtschaftlichen Führung eines Verbands genannt.

Nochmals: Gerade in diesen Zeiten, im Zeitalter der Digitalisierung, erwarten die Beitragszahler Innovation, Technik, Service und Fortschritt. Kurz: Sie erwarten über die bislang geliebten Standards hinaus erheblich mehr. Und schon tauchen die ersten Herausforderungen für Verbände auf. Denn: Technisierung, Digitalisierung, Fortschritt und die entsprechende Man-Power respektive Human Resources kosten Geld – zumindest in den ersten Jahren.

Verbände bemühen sich, ihre Organisation intern wie extern stringenter und schlanker aufzustellen. Mir ist kein Verband bekannt, der unnötige Ausgaben gutheißt und mit den Mitgliedsbeiträgen leichtfertig umgeht. Aber spätestens bei der Jahresbilanz melden sich immer häufiger Mitglieder, die kritisch und zuweilen skeptisch die Zahlen und das Ergebnis betrachten. Der Druck auf die Verbandsführung ist seit Jahren kräftig. Die Ansprüche an die Leistungsfähigkeit der Organisation als Bringschuld („Wofür zahle ich denn die hohen Beiträge?“) sind keine Seltenheit. Kurz: Die Erwartung der Mitglieder ist deutlich gestiegen, die lohnende Mitgliedschaft deutlich kritischer und die Loyalität geringer. Die Wirtschaftlichkeit einer Mitgliedschaft wird jährlich hinterfragt und auf den Prüfstein gelegt. Ein „Qualitätssiegel“ oder eine ähnliche Motivation für eine Mitgliedschaft macht sie längst nicht mehr aus; von einer Gewinnung neuer Mitglieder ganz zu schweigen.

Die Kritik stellt sich auch deshalb häufig ein, weil die gefühlte Leistungsfähigkeit eines Verbands beim Mitglied abnimmt. Erstens. Das Gegenteil ist meistens der Fall. Und zweitens. Vielleicht unbemerkt haben Verbände in den letzten drei, vier Jahren mit Engagement an einer höheren Effizienz gearbeitet.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bleibt die professionelle Steuerung des Verbandes entscheidend. Die jeweiligen Geschäftsführer müssen nicht nur „politisch“ an der Spitze der Organisation einen hervorragenden Job machen, sondern auch betriebswirtschaftlich. Anders ausgedrückt: Zahlen und gute Steuerung machen den Pulsschlag des Verbandes aus.

JEDER SOLLTE SEINE ZAHLEN IM GRIFF HABEN

Aber wie gelingt die Evolution, den Verband von einer standardisierten Führung zu einem strategisch-modernen und effizienten Flaggschiff aufzustellen? In jedem Fall bleiben die betriebswirtschaftlichen Instrumente für jeden Verband Gesetz. Das heißt auch: „Ein Geschäftsführer sollte täglich die aktuellen Zahlen des Verbandes kennen“, empfiehlt Niels Mewes. „Und er sollte über die täglichen Verpflichtungen und Finanzbewegungen auf dem Bankkonto Bescheid wissen. Er muss unbedingt wissen, was passiert, damit der Verband jederzeit handlungsfähig bleibt“, lautet das Credo des Finanzchefs des VDI Verein Deutscher Ingenieure. Kurz, jeder sollte seine Zahlen im Griff haben.

Um einen Verband betriebswirtschaftlich aktiv zu steuern und zu gestalten, gehört die tägliche Betrachtung der relevanten Kennzahlen zum entscheidenden Instrumentarium – Kontostand, Kontozulauf, Kontoabbuchung ... Ferner sollte jeder Geschäftsführer die folgenden Fragen beantworten: Welche Verpflichtungen geht der Verband heute, in den nächsten Tagen und Wochen ein? Welche Gelder kommen rein? Wo bekomme ich Geld her? Wann und wie zahlen die Mitglieder? Kann der Verband über Sponsoren-Beträge oder Spenden verfügen und wann; welche Summen werden erwartet?

Nur wer seine Kennzahlen weiß, kann seine Organisation führen und lenken. Da hat es ein kleinerer Verband, der nur über einen Geschäftsführer verfügt, leichter. Dieser kennt sein Handeln und seine Zahlen. Bei größeren Organisationen, die in unterschiedliche Bereiche und Abteilungen gegliedert sind, lauert die Gefahr, dass beispielsweise ein Bereich Projekte geplant hat, die der Finanzbereich noch nicht kennt. Vorsicht.

Zur betriebswirtschaftlichen Planung und Steuerung gehört auch, dass der tägliche Abfluss von Geldern wie feststehende Mieten, Personal- oder Beratungskosten in die Finanzplanung einkalkuliert ist und dass die Geschäftsführung die Bewegungen überwacht. Fragen können auftauchen wie etwa: Müssen beispielsweise Vorauszahlungen wie Zimmerbuchungen oder Caterer-Dienstleistungen für Veranstaltungen im Voraus bezahlt werden, poppen Reisekostenabrechnungen plötzlich aus dem „Nirwana“ auf? Und kann das Bankkonto alle Zahlungen stemmen?

„Wenn es gelingt, die Kostenträger, die jeweiligen Abbuchungs- und Überweisungsstermine in die Zukunft zu projizieren, dann ist der Verband nicht mehr weit von einer vernünftigen Haushaltsplanung entfernt“, sagt Mewes. „Eine gute Haushalts- und Finanzplanung ist für alle Organisationen hilfreich. Zum Beispiel, wenn der Verband aus irgendeinem Grund eine schwierige Finanz-Phase



ZUR BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN PLANUNG UND STEUERUNG GEHÖRT AUCH, DASS DER TÄGLICHE ABFLUSS VON GELDERN WIE FESTSTEHENDE MIETEN, PERSONAL- ODER BERATUNGSKOSTEN IN DIE FINANZPLANUNG EINKALKULIERT IST UND DASS DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG DIE BEWEGUNGEN ÜBERWACHT.

se kurzfristig überbrücken muss“, weiß Mewes. Das kann bei sogenannten Überraschungs-Abbuchungen oder unerwarteten Rechnungen passieren. Die Liquidität des Verbands könnte aus den Fugen geraten.

Sonderfälle gibt es immer. „Sie müssen mit allem rechnen“, sagt Mewes. So können beispielsweise vertraglich vereinbarte Rentenzahlungen eine tickende Zeitbombe sein. In jedem Fall sollten Sie bei schwerwiegenden Lücken mit Ihrer Bank vertrauensvoll und offen zusammenarbeiten. Im gemeinsamen Gespräch können Lösungen wie etwa Streckzahlungen, Kreditzahlungen vereinbart oder etwa Anschaffungen hinausgeschoben werden.

PLANEN IST DAS HALBE LEBEN, EIN HAUSHALTSPLAN DIE ZUKUNFT

Genau aus solchen Gründen macht ein Haushaltsplan für alle Verbände Sinn. Je nach Größe der Organisationen sind re-

gelmäßige Besprechungen mit den unterschiedlichen Fachbereichen und dem Managementteam hilfreich. Finanzielle Planungen können nur dauerhaft funktionieren, wenn sich alle Abteilungen und Mitarbeiter an vorgegebene Regeln halten. So ist ein Austausch von Planungen, Veranstaltungen und anderen Kosten und Zielen für alle Fachbereiche Pflicht. Denn der Geschäftsführer muss abchecken und planen, was kommt an Belastungen, aber auch an potenziellen Einnahmen. „Diese Transparenz ist besonders dann wichtig, wenn zwei oder drei Mitarbeiter eine Bankvollmacht haben. Denn wenn ein Mitarbeiter mit Vollmacht-Befugnis Zahlungen anweist und der Geschäftsführer in dem Moment davon nichts weiß, kann es schon mal schwierig werden“, weiß Mewes.

Sie sollten generell klären, wer Zahlungen in Ihrem Haus aus- und durchführen darf. Wer ist berechtigt? Und in welcher

Kaspersky[®] Enterprise Security

Zuverlässiger Schutz vor Cyberbedrohungen

- Schutz vor Ransomware
- Mehrschichtige Sicherheitslösungen für komplexe IT-Umgebungen
- Branchenspezifische Lösungen
- Cybersecurity Services
- Security Awareness Trainings

Schützen auch Sie Ihr Unternehmen mit den zuverlässigen Sicherheitslösungen von Kaspersky Lab. Sprechen Sie uns an unter salesdach@kaspersky.com

www.kaspersky.de/enterprise

Ihr Ansprechpartner:

Stefanie Kemper · Telefon: +49 2921 / 99 5565 · E-Mail: KASPERSKY-de@also.com



Eine Planung gehört in das Pflichtenheft eines jeden Verbands.

Höhe darf der Berechtigte eine Zahlung auslösen. Das heißt: Die Kontovollmachten für einen zweiten Mitarbeiter des Verbands müssen geregelt sein. Denn: Ein Verband sollte immer zahlungsfähig sein. Hier darf es keinen Engpass geben.

Auf der Einnahmeseite kommen typischerweise die Zahlungen von Mitgliedsbeiträgen auf das Konto. Das können jährliche oder halbjährliche Zahlungen sein. Für Ihre Planungen ist es gut zu wissen, ob die Beiträge per Lastschrift eingezogen werden oder das Mitglied Selbstzahler ist. Wesentlich besser für die Organisation ist der Einzug. „Dann sind Sie selbst am Drücker“, sagt Mewes. Natürlich kann eine Lastschrift auch mal platzen, wenn der Betrag nicht gedeckt ist. Aber das kommt nicht so häufig vor.

Für die Planungen sind die Zahlungsmodalitäten für die Mitglieder von großer Bedeutung. Wann kommt die Zah-

lung rein ...? Und wie lange muss der Verband mit der Summe haushalten, bis die nächsten Zahlungen eingehen? Der Verband sollte in der Lage sein, trotz Veranstaltungen, Gehälter und anderer Ausgaben eine Strecke von einem knappen halben Jahr zu finanzieren. Für geplante Veranstaltungen und Ausgaben müssen Rückstellungen gebildet werden. „Das ist die Theorie. Aber in der Praxis passiert auch Unvorhergesehenes“, sagt Mewes. Konkret: Ein Mitarbeiter kippt eine geplante Veranstaltung, dafür führt er plötzlich zwei andere Tagungen durch, die doppelt so teuer sind ... Kann das Ihre Haushaltlage ohne Weiteres kompensieren?

Wohl dem Verband, der aus dem Vollen schöpfen kann. Und ohne Planungen „spontan“ neue Ziele formulieren, neue Veranstaltungen umsetzen kann und diese aus den eigenen Reserven finanzieren kann. Das kommt vor, ist aber

eher selten. Eine Planung gehört in das Pflichtenheft eines jeden Verbands.

WAS TUN, WENN ...

Eher selten – aber natürlich kann ein Verband durch unvorhergesehene Ereignisse wie Steuernachzahlung oder nicht geplante Mitgliederaustritte in Schieflage geraten. Wenn dann die Reserven nicht ausreichen, braucht die Organisation eine Bank des Vertrauens. Nach einem Zwischenkredit kann die Konsolidierung angegangen werden. Beispiel: Ein Verband, der 50.000 Mitglieder und 2.000 Austritte im Jahr zu beklagen hat, kommt in aller Regel besser klar als ein Verband, der nur über zehn hochkarätige Mitglieder mit hohem Beitrag verfügt, in dem aber plötzlich zwei Mitglieder kündigen und austreten. Einen Posten „Reserve“ im Haushalt oder andere kurzfristig verfügbare Anlagen helfen in diesem Fall.

Größere Verbände müssen deutlich mehr Aufwand betreiben – das reicht von der Organisation etwa mehrerer Landesverbände bis hin zu einer professionellen Buchhaltung. „Kleinere Organisationen brauchen keine SAP-Buchhaltungssoftware. Das lohnt sich nicht. Für diese kleineren Organisationen reichen die Standard-Tools eines leistungsfähigen Excel-Programms“, weiß Mewes. Der VDI-Verantwortliche rät jedem Verband, einen professionellen Steuerberater, der die Besonderheiten der Verbandsbesteuerung beherrscht hinzuzuziehen. „Der Verbandsgeschäftsführer sollte das Handeln und die Steuergestaltung des Profis auch verstehen wollen oder sich zumindest dafür interessieren, was der Steuerberater tut. Das ist nicht selbstverständlich, aber äußerst hilfreich“, erzählt Mewes aus seiner Praxis. Sie wollen doch steuern und gestalten.

Mewes, der Leiter Finance beim VDI ist, hat noch drei weitere Tipps auf Lager: „Kein Verband sollte das Rad zu groß drehen.“ Bei Veranstaltungen helfen Überlegungen, was passiert, wenn die Veranstaltung nicht wirklich funktioniert und die geplanten Einnahmen ausbleiben. Gibt es genügend Reserven, mit denen die Kosten gedeckt werden können? Oder: Was passiert mit den Einnahmen? Können die angelegt werden? Mewes empfiehlt eine konservative Anlage. Die Kapitalmarktanlagen sind volatil und nicht berechenbar.

HANDELSRECHTLICHER JAHRESABSCHLUSS, DER WIRTSCHAFTSPRÜFERTESTIERT IST

Der erfahrene Finanzchef empfiehlt zudem, interne Regeln für die Berichterstattung an die Gremien im Verband aufzustellen. Bei jeder Jahreshauptversammlung kommen Fragen und Rückfragen. Das ist völlig in Ordnung. Aber um Diskussionen im Rahmen zu halten, empfiehlt er, „für die Jahresbilanz einen handelsrechtlichen Abschluss anfertigen zu lassen, der wirtschaftsprüfertestiert ist“. So bleiben Diskussionen meistens aus. „Das hat sich stets

EHER SELTEN – ABER NATÜRLICH KANN EIN VERBAND DURCH UNVORHERGESEHENE EREIGNISSE WIE STEUERNACHZAHLUNG ODER NICHT GEPLANTE MITGLIEDERAUSTRITTE IN SCHIEFLAGE GERATEN. WENN DANN DIE RESERVEN NICHT AUSREICHEN, BRAUCHT DIE ORGANISATION EINE BANK DES VERTRAUENS. NACH EINEM ZWISCHENKREDIT KANN DIE KONSOLIDIERUNG ANGEANGEN WERDEN.

bewährt und der Verband, aber auch die Macher selbst haben ein gutes Gefühl.“

Um diesen eingeschlagenen professionellen Weg von Jahresbilanz & Co. weiterzuführen und professionell zu agieren, reicht die Steuerung eines Verbandes nach kameralistischer Art heute nicht mehr aus. Zunehmend werden klassische betriebswirtschaftliche Controllinginstrumente eingebaut. Löblich sind Budgetjahresplanungen, noch besser eine Dreijahresplanung. Risikomanagement und Ressourcenmanagement sind die neuen, zukunftsfähigen Instrumente, die längst Einzug in Verbänden genommen haben. Motto: raus aus der verwaltungstechnischen Steuerung, rein in mittelfristig angelegtes Effizienz- und Ressourcenmanagement.

NEUE SICHTWEISEN ZULASSEN – NEUE WEGE GEHEN

Das bedeutet in Unternehmen wie in Verbänden manchmal eine neue Sichtweise. Denn Bewährtes ist ja nicht von Hause aus schlecht oder unzulänglich. Aber möglicherweise bieten andere Sichtweisen auch die Chance, die Steu-

erung von Organisationen inhaltlich weiterzudenken und Neues zuzulassen.

Der Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie (BDLI) war für diesen neuen Denkprozess offen. Arbeiten wir eigentlich effizient in dem, was wir alle tun, lautete beispielsweise eine von vielen Fragen, die intern vor rund zwei Jahren gestellt wurden. Rüdiger Stein löste eine Prozessanalyse aus und viele Tätigkeiten wurden hinterfragt. Der Leiter Verwaltung, Finanzen, Personal & Controlling beim Bundesverband erkannte schnell die teilweise zwar über die Jahre gelebten (und geliebten) Arbeitsschritte, aber mittlerweile überholten beziehungsweise veralteten Organisationsformen und Arbeitsprozesse. „Die Maßgabe lautet Effizienz“, erklärt Stein. So wurde der Einkaufsprozess – lag er doch inklusive Ausschreibung und Verhandlung bislang bei jedem Referenten selbst – ab sofort zentralisiert. Das Besondere: Der neue Hauptgeschäftsführer Volker Thum unterstützte mit Engagement diesen Neuerungsprozess nicht per order de mufti; sondern er ging mit gutem Beispiel voran. Rückendeckung von oberster Stelle kann nie schaden. Meistens gelingen Change-Prozesse allerdings nur in



PERFORMANCE MANAGEMENT

Der Wunsch nach Effizienz wächst.

Kombination von Mitarbeitern und Führungsangestellten.

Jeder Schritt, jeder Arbeitsprozess wurde beim BDLI auf die Goldwaage gelegt, stets mit der Frage: Wo ist die Wertschöpfung? Diese Fragen galten und gelten auch beispielsweise für die Veranstaltungen, die der Verband durchführt. Antworten auf gewisse Fragen sind allerdings nicht immer einfach zu beantworten. Denn, „die Wertschöpfung einer Veranstaltung ist schwer messbar“, berichtet Stein. Haben die Mitglieder wertvolle Informationen mitgenommen, war die Veranstaltung die Kosten wert? „Wie wollen wir derlei Fragen nachhaltig und ernsthaft beantworten?“, fragt sich Rüdiger Stein. „Dennoch ist der Ansatz richtig und für jeden Verband wertvoll, zunächst einmal alle Tätigkeiten zu hinterfragen“, ist Stein überzeugt.

DER WUNSCH NACH EFFIZIENZ WÄCHST

Mit dieser neuen Denke stellen Verbände fest, an welcher Stelle – sei es ein Mitarbeiter, ein Geschäftsführer oder gar der Verband – „zu viele Schleifen dreht und

ineffizient arbeitet. Das kann, das darf in Zeiten der Digitalisierung eigentlich nicht mehr passieren“, glaubt Stein. Beispiele der Ineffizienz gibt es genug. Allein die Überlegung, wie viele Aufgabenstellungen von oben (Hauptgeschäftsführung/Geschäftsführung) nach unten (Assistenz/Sachbearbeiter) delegiert werden, die ja alle mit Ergebnissen oder Berichterstattung wieder über alle Organigramm-Ebenen zurück wieder nach oben geleitet werden ... „Das sind extrem viele Schleifen, die alle Zeit und damit Geld kosten“, so Stein.

Geht es nach rein betriebswirtschaftlichen und Effizienz-Gesichtspunkten, könnte beispielsweise ein Referent seine Reisen selbst planen, buchen und abrechnen. Er weiß am besten, wohin er reisen muss, in welchem Hotel er sich wohlfühlt und ob er mit Bahn oder Flugzeug an den Ort reisen möchte. Ein leistungsfähiges Software-Programm – für jeden zugänglich und einfach handhabbar – schafft Effizienz und für jeden Beteiligten, erst recht für den Verband, eine Output-Steigerung. „Die digitale Welt bereichert und macht Prozesse einfach und schnell – auch diese“, ist Stein absolut überzeugt.

Der Leiter Verwaltung, Finanzen, Personal & Controlling ändert derzeit noch einen weiteren wichtigen Prozess im BDLI. Stein führt ein Dokumentenmanagementsystem ein. „Das Hoheitswissen kann und darf nicht nur auf einem Mitarbeiter liegen. Transparenz und Know-how sollten nicht nur in den Abteilungen (da aber unbedingt) herrschen, sondern für alle verfügbar sein“, fordert Stein. Jeder Mitarbeiter trägt seine Tätigkeit resp. Aufgabe in das System ein und spiegelt die Ergebnisse für alle sichtbar und lesbar nach Beendigung in das System zurück. Die Aufgaben werden mit Datum, Erledigungsprozessen und Terminen belegt, so dass ein „Ampelsystem“ den Mitarbeiter erinnert. „So ein System hat nur Vorteile – für jeden Einzelnen, aber auch für die Verbands-Gemeinschaft“, erklärt Stein. Hier geht es nicht um Kontrolle, sondern um Wissens- und Know-how-Vermittlung. „Es ist doch toll, wenn jeder Bescheid weiß und sich selbst informieren kann“, lobt Rüdiger Stein das System.

Natürlich kommt hinzu, dass die Effizienz gesteigert wird. Und das macht gerade für eine betriebswirtschaftliche Optimie-

rung eines Verbandes erheblichen Sinn. Summieren Sie die einzelnen Maßnahmen zu einem Gesamtpaket, dann „kommt dieses Paket bei allen Mitarbeitern einschließlich der Geschäftsführung einer kleinen, zuweilen auch großen Revolution gleich“, weiß Rüdiger Stein. Aber wenn die kleinen Revolutionen zu einem neuen Denkprozess innerhalb einer Organisation führen und der gesamte Verband effizienter arbeitet sowie eine höhere Wertschöpfung erreicht, dann steuert die Geschäftsführung strategisch die eigene Organisation mit allen betriebswirtschaftlichen und Effizienzressourcen erfolgreich in die Zukunft.

PROZESSE ANSTOSSEN – LERNFÄHIGKEIT FÖRDERN

Wenn solche Prozesse angestoßen werden, sollten die Verbände die Veränderungen nachhalten und wenn möglich messen. Nicht nur eine Effizienzsteigerung ist für alle wünschenswert, sondern auch eine Art Lernfähigkeit, die der Organisation und final den Mitgliedern zugutekommt. So geht Stephan Mellinghoff stets mit einem offenen Helikopter-Blick in die Beratung für Verbände und Organisationen. Der Geschäftsführer und Partner der BVM Beratung mit Sitz in der Schweiz, Österreich und in Köln weiß, dass sich Verbandsmanager zuweilen auch mal von dem operativen Alltag lösen müssen, um für einen Moment nicht im Verband, sondern am Verband zu arbeiten. „Das ist ein gewaltiger Unterschied.“ Und er ergänzt: „Es kann doch nicht viel schiefgehen, wenn ich mich frage, welches Ergebnis ich für meine Organisation erzielen möchte?“ Und wie schaffe ich das? Was muss ich dafür ändern? Und wo legen wir als Organisation unsere Schwerpunkte.

Zahlen, Jahresbilanzen und betriebswirtschaftliche Ergebnisse sind wichtig. Keine Frage. Aber wichtig ist auch die eigene, interne Lernfähigkeit. Mellinghoff bringt es auf den Punkt: „Was und wie können wir Dinge, die wir tun und ändern, nachhalten? Was hat geklappt, was nicht?“ Und die alles entscheidende Frage: „Können wir als Organisation daraus lernen?“

Deswegen sollten Verbände sich immer fragen, wofür sie und ihre Mitglieder stehen. Natürlich muss ein Verband vernünftig wirtschaften. Aber nicht immer geht es um Geld verdienen im reinen Sinne. Sondern – je nach Organisation – geht es beispielsweise um Wissensvermittlung, um Menschen zu helfen, Erfolg in sportlichen Wettbewerben zu haben ...

So geht es beispielsweise bei dem Verband Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club (ADFC) nicht in erster Linie, weiß Mellinghoff, um die Steigerung der Mitgliederzahlen von 160.000 auf 200.000, sondern „es hilft viel mehr, wenn die Zahl der Supporter gesteigert werden kann“, so Berater Mellinghoff. Entscheidend ist nicht die Zahl der Mitglieder, sondern das, was mithilfe der Supporter auf die Beine gestellt werden kann. „So machen doch beispielsweise Zigtausende Demonstranten vor dem Brandenburger Tor mehr Eindruck als die 160.000 Mitglieder im System.“ Berater Mellinghoff plädiert dafür, Maßnahmen analog der selbst formulierten Sachziele zu kreieren. Da ist (betriebswirtschaftliche) Kreativität gefragt. Nur eins ist sicher – „Die Aufgaben der Verbände liegen meistens zwischen ideellen und renditeorientierten Maßnahmen und Zielsetzungen“, erklärt Stephan Mellinghoff.

Viele Probleme oder Hindernisse sind hausgemacht. Und insbesondere dann, wenn die Geschäftsführung Neues bewei-

gen möchte, leichte Veränderungen entwickeln und mit Maßnahmen in die Zukunft gehen möchte. Dann melden sich die sogenannten Bewahrer (... Das haben wir immer schon so gemacht ...). „Change-Prozesse gehören zu den schwierigsten Prozessen, die sich eine Geschäftsführung vorstellen kann“, glaubt auch der Kölner Mellinghoff. Immer wieder mal knirscht es zwischen Haupt- und Ehrenamt. Beide arbeiten auf ihre Art professionell. Und ohne beide geht es nicht. Aber Vorgaben aus den Geschäftsstellen heraus sind nicht immer gerne gesehen und können für Konflikte sorgen. Damit umzugehen, beide Seiten an einen Tisch zu holen und alle Beteiligten in der Sache zu motivieren, gleicht manchmal einem Husarenstück.

Fliegende Hobelspäne gehören zu jedem Veränderungsprozess. Sie können anstoßen, bereichern und einen Verband weiter nach vorne bringen. Das betriebswirtschaftliche Zahlenwerk ist nur das Fundament für weitere Möglichkeiten. Besonders, wenn die Verantwortlichen den eigenen Verband mit einer ganzheitlichen Denke betriebswirtschaftlich führen und steuern. Aufgeschlossen für Neues und erfolgreiche Zukunft sind alle Beteiligten in Verbänden. Auch wenn Mellinghoff gerne mal die Zukunft formuliert und sagt: Stellen Sie Ihren Verband doch einfach mal auf den Kopf. ■ (MJ)

INTERVIEWPARTNER FÜR DIESEN ARTIKEL:



Niels Mewes
Leiter Finance
VDI Verein Deutscher Ingenieure



Rüdiger Stein
Leiter Verwaltung, Finanzen,
Personal & Controlling
Bundesverband der Deutschen Luft-
und Raumfahrtindustrie (BDLI)



Stephan Mellinghoff
Geschäftsführer und Partner
BVM Beratung

