

Der erste Schritt zum optimalen Verbandsmanagement ist es, einen Überblick über die verschiedenen Leistungen und Ansprüche zu gewinnen. Zudem müssen selbstkritisch Stärken und Schwächen im eigenen Verband ermittelt werden. Aus der Erfahrung mit der Kommunikationsarbeit für viele Verbände hat fischerAppelt darum einen Verbände-Check entwickelt, der neue Orientierung stiftet. Ziel war es, innerhalb von kurzer Zeit einen guten Überblick über die Positionierung des Verbandes zu bekommen, ohne zu tief in theoretische Modelle einsteigen zu müssen.

Der Verbände-Check – ein Strategiekompass für Verbände

AUTOR > LARS M. HEITMÜLLER

Der fischerAppelt-Verbände-Check zeichnet ein Stärken-Schwächen-Profil und visualisiert, welche Entwicklungsbedarfe prioritär angegangen werden sollten. Er ist die ideale Grundlage, um einen Verband für aktuelle und zukünftige Herausforderungen aufzustellen und die Anforderungen intern zu kommunizieren. Zudem dient er als kontinuierliches Arbeitsinstrument, um die Fortschritte eines Verbandes sichtbar zu machen. Er bildet viele Aspekte und Faktoren ab, ohne sich im Detail zu verlieren. Er bietet Orientierung und Klarheit in einem sich stetig verändernden Umfeld.

Das Umfeld von Verbänden hat sich in den letzten Jahren gewandelt und ist von einer Vielzahl von Trends und Herausforderungen geprägt. Exemplarisch hierfür sind:

NEUE AKTEURE UND INNOVATIVE KOALITIONSFORMEN

Die Anzahl von kleinen Interessengruppen, NGOs, Kanzleien und Agenturen und ihr Einfluss auf Politik haben in den letzten Jahren stetig zugenommen. Viele Verbände spüren, dass größere Unternehmen zunehmend bereit sind, die politische Interessenvertretung in für

sie wichtigen Themenbereichen selbst zu übernehmen. Dieser Trend manifestiert sich auch in der steigenden Zahl von Hauptstadtrepräsentanzen. Parallel ist derzeit eine „Erodierung traditioneller Allianzen“¹ zu beobachten, denen eine zunehmende Zahl kurzfristiger Themenkoalitionen gegenübersteht. Vor Verabredung einer solchen Themenkoalition sollten Verbände wichtige Punkte beachten, die in der Praxis bislang häufig zu kurz kommen². So sollten frühzeitig Ressourcen geplant, Strukturen (z. B. Regeln und Rollen) entwickelt und Synergieeffekte durch eine integrierte Kommunikation genutzt werden.

WETTBEWERB UND SERVICE-MENTALITÄT

Die Notwendigkeit, marktorientiert zu denken und zu handeln, wurde mittlerweile in fast allen Verbänden erkannt. Ein wichtiger Treiber ist in vielen Bereichen der zunehmende Wettbewerb zwischen Verbänden. Ein Großteil der Verbände begreift seine Dienstleistungen bereits als Service für seine Mitglieder. Viele Verbände möchten ihre Dienstleistungen in qualitativer wie quantitativer Hinsicht verbessern³. Oft fehlt ihnen dazu aber ein strategischer Ansatz.

KRITISCHE MITGLIEDER UND VOLATILE MITGLIEDERBINDUNG

Parallel zum zunehmenden Wettbewerb und gerade in Zeiten strenger Rationalisierung müssen Verbände einen Mehrwert stiften, der ihre Mitglieder überzeugt. Viele Verbände bieten exzellente Expertise an, zum Beispiel in der Fach- und Rechtsberatung, zu Standards oder Best-Practice-Beispielen. Jedoch gelingt es ihnen nicht immer, ihren Mitgliedern den Umfang und den Wert dieser Expertise zu verdeutlichen und sie mit einfachen Services nutzbar zu machen. Entscheidend ist die interne Kommunikation: einerseits, um eine Sichtbarkeit der Verbandsaktivitäten zu gewährleisten, andererseits, um ein Verständnis für die Verbandspositionen zu wecken.

Studien zeigen, dass aus der Perspektive der Mitglieder der größte Handlungsbedarf in der Mitgliederorientierung liegt. Die Mitgliederorientierung beeinflusst als zentraler Imagefaktor am stärksten die Zufriedenheit mit dem eigenen Verband⁴. Schätzen die Mitglieder ihren Verband in diesem Punkt gering ein, schlägt sich das auch in einer relativ niedrigen Zufriedenheit nieder. Ein professionelles Mitgliedermanagement ist darum absolut notwendig.

**POLITISCHE INTERESSEN-
VERTRETUNG IM ZEITALTER DER
INFORMATIONSFLOT**

Im Zeitalter der medialen Flut ist es schwerer geworden, mit seinen Themen sichtbar zu sein. Während vor einigen Jahren noch das direkte Lobbying mit kleinen Bezugsgruppen im Vordergrund stand, wird politische Einflussnahme mittlerweile immer häufiger durch ein aktives „Campaigning“ ergänzt. Der öffentliche Resonanzraum wird bewusst dazu genutzt, Themen eine stärkere öffentliche Sichtbarkeit und damit Relevanz zu geben.

Ein wichtiger Punkt, um auch unter sich ändernden medialen Voraussetzungen erfolgreich zu sein, ist ein intelligenter Themenfokus. Eine Verbändestudie von FischerAppelt⁵ hat deutlichen Nachholbedarf gezeigt: 38 Prozent kom-

munizieren jährlich bis zu zehn Themen und 56 Prozent sogar mehr als zehn Themen. Die Vielfalt ist groß – der Fokus geht verloren. Entsprechend ist das Ergebnis bei der Frage nach einem Schwerpunktthema: Mehr als jeder Dritte hat kein zentrales Thema definiert, und 53 Prozent haben gleich mehrere. Verbänden gelingt es zum Teil noch zu wenig, sich in der Kommunikation auf ein klar definiertes Themenset zu fokussieren. Dies liegt vermutlich häufig an der Erwartungshaltung der Mitglieder, die sich mit ihren spezifischen Interessen auch in der Verbandskommunikation wiederfinden wollen.

Die Folge: Viele Verbände sind durch die Themenvielfalt nicht ausreichend kampagnenfähig. Die fehlende Kampagnenfähigkeit überrascht umso mehr, als die Verbandsvertreter die Durchsetzung po-

litischer Ziele selbst als eines ihrer wichtigsten Erfolgskriterien nennen⁶. Schließlich können Verbände mit intelligent inszenierten Kampagnen öffentlichen Druck aufbauen und so dazu beitragen, dass ihre politischen Ziele durchgesetzt werden können – das haben Akteure wie Greenpeace und Attac erfolgreich bewiesen. Jedoch ist laut Rudolph Speth (2010) das Wissen der Verbände über die Bedeutung und Wirkung der Massenmedien bislang häufig ungenügend⁷. Speth beobachtet folgende Entwicklung: „Auf der einen Seite steigen in einer Mediengesellschaft die Erfordernisse für die politische Kommunikation, auf der anderen Seite tun sich traditionelle Interessengruppen schwer, diesen Ansprüchen zu genügen“ (ebd.).

Eine Studie der Nonprofit Social Network Survey⁸ zeigt, dass bereits 86,2 Pro-

**«Social Media in Verbänden und
Nonprofit-Organisationen»**

Wie können Verbände und Nonprofit-Organisationen in ihrer Information und Kommunikation von den neuen digitalen Technologien auf der Basis von Web 2.0 Nutzen ziehen?

Bloggen oder twittern Sie schon? Erstellen Sie ein Wiki für Ihre verbands-spezifische Fach-Terminologie, mobilisieren Sie Ihre Mitglieder über facebook oder möchten Sie neue Mitglieder über Social Media Marketing-Instrumente gewinnen?

Zur Beantwortung dieser Fragen bietet Ihnen B'VM am **Donnerstag, 2. September 2010** in Berlin die Plattform, sich mit KollegInnen aus anderen Organisationen zu vergleichen und auszutauschen.

Am besten melden Sie sich schon heute unter www.bvmberatung.net für diese Veranstaltung an.

**Wir freuen uns, Sie an diesem Anlass
persönlich begrüßen zu dürfen.**



Beratergruppe für Verbands-Management
Bern. Linz. Stuttgart. Berlin.

www.bvmberatung.net

zent der befragten Non-Profit-Organisationen in den USA in einem kommerziellen sozialen Netzwerk präsent sind und 75 Prozent aller Befragten bei Facebook. Social Media bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten, kreative Themenkampagnen ohne großes Budget durchzuführen. Dieser Trend aus den USA dringt zunehmend nach Europa. Aber dabei sein ist nicht alles: Social Media ist kein technologisches, sondern ein kulturelles Thema. Auch hier sollten grundlegende Fragen zur strategischen Ausrichtung des Verbandes vorab geklärt sein und interne Prozesse an die neuen Anforderungen angepasst werden.

Gute Zugänge und eine solide Informationsbasis im (fach-)politischen Raum werden bei einem Verband heute vorausgesetzt. Langfristig zahlt es sich jedoch immer aus, auch über die unmittelbaren Fachbereiche und Ausschüsse hinaus bekannt zu sein. In diesem Zusammenhang ist eine prägnante und schlüssige Darstellung des Verbandes samt seinem Auftrag, der gesellschaftlichen Bedeutung der durch ihn vertretenen Branche beziehungsweise Mitglieder und seiner Ziele in prägnanter Form keine „Kür“, sondern Pflicht.

KOMPASS GESUCHT

Evaluation wird in der Fachwelt übereinstimmend als Grundlage für ein professionelles Verbandsmanagement gesehen. Das stellt jedoch aus Sicht von Experten bei Verbänden häufig ein Hauptproblem dar⁹. Evaluation kann sehr aufwendig und teuer sein. Vor allem dann, wenn eine Struktur fehlt, mit der die Ergebnisse in sinnvoller Tiefe und Regelmäßigkeit erhoben werden und anschließend in konkrete Schritte und Maßnahmen münden können.

Eine Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft und des Instituts für Verbandsmanagement (2006) kommt zu dem Ergebnis, dass Mitgliederschwund bei vielen ehemals starken Verbänden fortschreitet. Die Studie zeigt die mangelnde Koordination zwischen der Politikstrategie, dem Service und der internen Kommunikation einzelner Verbände. Die hart erarbeitete Sichtbarkeit der Positionen nach außen wird häufig nicht von der Vermittlung der Tätigkeiten nach innen begleitet.

Die stark zunehmende Bedeutung des langfristigen, strategischen Denkens im Verbandsmanagement wird auch im Vergleich von zwei Verbändestudien¹⁰ (1996/97 und 2005) offensichtlich. Inge

Maria Burgmer fordert in der Auswertung ihrer Studie über Wirtschaftsverbände die „Implementierung eines Mechanismus permanenter Adjustierung“¹¹. Auch Witt¹² (2006) ruft nach einer nachhaltigen Erfolgssicherung, die über eine Ermittlung des Statusquo weit hinausgeht. Nur durch eine langfristige, integrierte und vorausschauende Planung könnten nachhaltige Organisationserfolge erzielt werden.

Der Verbände-Check versucht diesen Anforderungen Rechnung zu tragen. Mittlerweile wurde er bereits bei einer Vielzahl von Verbänden unterschiedlicher Größe und diverser Branchen durchgeführt. Bei vielen Kundengesprächen zeigt sich: Die Stärken und Herausforderungen des eigenen Verbandes sind dem Führungspersonal in der Regel bekannt. Doch fehlen ihnen häufig der systematische Überblick und eine integrierte Strategie, um die notwendigen Schritte abzuleiten und umzusetzen.

Hier setzt der Verbände-Check von fischerAppelt an: Er ist ein praxisorientiertes Strategiemodell, das den gesamten Ablauf der strategischen Planung von der Analyse über die Ziel- und Maßnahmendefinition bis hin zur permanenten Nachsteuerung begleitet.

Das Duale Hochschulstudium Verbandsmanagement

Sichern Sie sich für Ihren Verband einen Studienplatz zum 1. Oktober
Exklusiv an der DHBW Mosbach Campus Heilbronn - www.dhbw-mosbach.de/vbm



STATEMENTS

Florian Lanz, Leiter Kommunikation, GKV-Spitzenverband:

„Mich hat der Verbände-Check von fischerAppelt beeindruckt und überzeugt. Er ist genau das richtige Werkzeug, um einen Überblick und eine Vergleichbarkeit zu schaffen und konkrete Arbeitsfelder für das strategische Verbandsmanagement herauszuarbeiten. Dabei ist er eine gelungene Gratwanderung zwischen Überkomplexität und Übersimplifizierung. Auf Basis des Verbände-Checks haben wir mit fischerAppelt einen Workshop durchgeführt. Das Format hat sich bewährt und sich für uns als sehr effizient erwiesen: In wenigen Stunden analysierten wir in verschiedenen Gruppen den Status quo, glichen die Wahrnehmung untereinander ab, benannten gemeinsame Herausforderungen und definierten Lösungsmöglichkeiten und nächste Schritte.“

Lars C.-Cords, Geschäftsführer fischerAppelt, relations:

„Wie sich zum Beispiel in unserer Arbeit für den Verband Deutscher Verkehrsunternehmen zeigt, kann ein Verband mit einem starken Themenfokus und einer optimalen Einbindung der regionalen Mitglieder erfolgreich die politische Agenda begleiten.“

Judith Kleinemeyer, Leiterin Politische Kommunikation, fischerAppelt, relations:
„Der Verbände-Check liefert eine stringente und pragmatische Struktur für die Analyse des Status quo und ist die optimale Grund-

lage für eine kontinuierliche Steuerung. Durch die visuelle Prägnanz des Modells kann eine große Zahl von Mitarbeitern in die Positionierungsarbeit eingebunden werden.“ ■

¹ Lobbying und Politikberatung. Aus Politik und Zeitgeschichte, Bundeszentrale für politische Bildung, APuZ 19/2010, 10. Mai 2010.

² Heitmüller, Lars M.: „Programmevaluation der Kommunikationsarbeit der Initiative ‚Partner für Innovation‘, TU München, <http://i.LMH.info/issue-coalitions>, 2007.

³ Prof. Witt, Dieter u. a.: Herausforderung Verbandsmanagement, Mitgliederfokus Deutschland 2001. In: Verbändereport 04/2002, S. 50.

⁴ Roman Becker und Alice Edrissi: Studie: Aktuelle Herausforderungen in der Verbandswelt. In: Verbändereport 07/02, 17.10.2002.

⁵ Prof. Dr. Hoffmann, Olaf: Die Gießkannen-Kommunikation – Eine Studie zur Verbandskommunikation von fischerAppelt und Globalpark. In: Public Affairs Manager, 2. Jahrgang 2007, Heft 3.

⁶ ebd.

⁷ Speth, Rudolph (2010). Das Bezugssystem Politik – Lobby – Öffentlichkeit. In: Lobbying und Politikberatung. Aus Politik und Zeitgeschichte, Bundeszentrale für politische Bildung, APuZ 19/2010, 10. Mai 2010.

⁸ Nonprofit Social Network Benchmark Report, Nonprofit Social Network Survey, April 2010 (http://www.commonknow.com/html/white_papers/NonprofitSocialNetworkSurveyReport.pdf).

⁹ „Ein Hauptproblem der Verbandsführung ist die Erfolgsmessung. Wann ist ein Verband erfolgreich? ... An welchen Kriterien kann man den Erfolg messen? ... Das am häufigsten genannte Kriterium ist die Zufriedenheit der Mitglieder. Um den Erfolg daran zu messen, müsste man die Zufriedenheit genau kennen. Wie man das, vor allem in größeren Organisationen, ohne Umfragen bewerkstelligen will, bleibt schleierhaft!“ (Quelle: Prof. Witt, Dieter u. a.: Stand des Managements in Verbänden, Kurzergebnisse der Verbändeerhebung 1996/97, S. 19).

¹⁰ Prof. Witt, Dieter u. a.: Herausforderung Verbandsmanagement – Handlungsfelder und Strategien. Gabler Verlag 2006.

¹¹ Burgme, Inge Maria: Zur Zukunft der Wirtschaftverbände. In: Verbändereport, 07/99, 20.09.1999.

¹² Prof. Witt, Dieter u. a.: Herausforderung Verbandsmanagement – Handlungsfelder und Strategien. Gabler Verlag 2006.

AUTOR



LARS M. HEITMÜLLER arbeitet als Leiter Business Development bei fischerAppelt, relations. In dieser Position ist er neben der Mehrwert-Vermittlung für neue Kunden unter anderem zuständig für die Entwicklung von innovativen Beratungsprodukten wie dem Verbände-Check.

→ LH@fischerappelt-relations.de



Manager sind in der heutigen Zeit zunehmend dem Risiko einer persönlichen Inanspruchnahme ausgesetzt. Hier hilft eine D&O-Versicherung.

Was bedeutet D&O?

Versicherungsschutz für Vermögensschäden, die auf einem Organverschulden beruhen.

Was bietet die D&O?

- Persönlicher Schutz
- Schutz des Privatvermögens
- Unternehmensschutz
- Schutz des Firmenvermögens vor Schäden aus fehlerhaftem Managerverhalten
- Rechtsschutzfunktion
- Prüfung der Haftpflichtfrage und Abwehr unberechtigter Ansprüche
- Zahlungsfunktion
- Entschädigungsleistung im Rahmen der vereinbarten Versicherungssumme

D&O-Versicherung

Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung für Organe von Vereinen und Verbänden



Wir beraten Sie gerne

BUSINESS PROTECTION

Versicherungsmakler für beratende Berufe und Management

Telefon +49 (0)40 413 45 32 -0

Telefax +49 (0)40 413 45 32 -16

ppb@pp-business.de www.pp-business.de

Ein Unternehmen der Ecclesia Gruppe.