

Verbände bauen ihr Dienstleistungsangebot oftmals in der Hoffnung aus, dadurch an Attraktivität bei den Mitgliedern zu gewinnen. Dabei präferieren viele Verbandskunden bloß den Bezug von Kernleistungen zu einem niedrigen Mitgliedsbeitrag ohne Nutzung darüber hinausgehender Zusatzleistungen.

Mitgliedsbeiträge optimal ausgestalten

Notwendigkeit und Herausforderung am Beispiel von Berufsverbänden

AUTOREN > DR. PHILIPPE GIROUD UND PROF. DR. BERND HELMIG

Verbände stehen in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zu ihren Mitgliedern, sowohl im Guten als auch im Schlechten. Während eine Vergrößerung der Mitgliederbasis eine Ressourcenerweiterung nach sich zieht, gehen mit schwindenden Mitgliederzahlen Einbußen in der Funktions- und Leistungsfähigkeit sowie eine Schwächung der interessenpolitischen Durchschlagskraft einher. Verbandsmanager müssen deshalb ihre Marketingentscheidungen auf die Bindung bestehender sowie die Gewinnung neuer respektive ehemaliger Mitglieder ausrichten, was in Zeiten zunehmend kritischer Mitglieder eine immer anspruchsvollere Aufgabe darstellt.

MATERIELLER CHARAKTER VON VERBANDSMITGLIEDSCHAFTEN

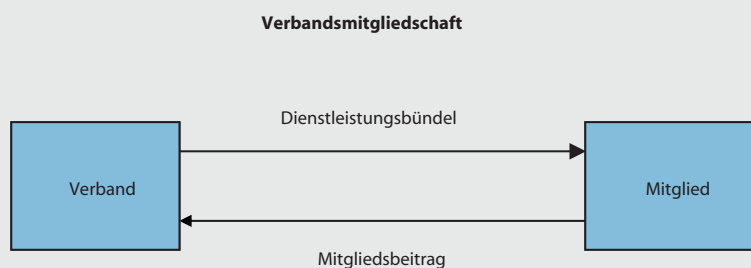
Durch die Bezahlung des Mitgliedsbeitrages finanziert das einzelne Mit-

glied kollektive Verbandsaufgaben wie das Lobbying mit und verschafft sich zugleich Zugang zu Dienstleistungen, die ihm persönlich zufallen. Dazu gehören beispielsweise die Verbandszeitschrift oder Beratungsleistungen, die selten über Preise abgegolten werden. Demnach ist der Mitgliedsbeitrag als Pauschalpreis

für ein umfassendes Dienstleistungsbündel anzusehen. Insofern funktionieren Mitgliedschaften in Berufsorganisationen gemäß Abbildung 1 weitgehend durch den Bezug von Dienstleistungen gegen einen Preis und deshalb nach dem Prinzip des „quid pro quo“ in einem sehr materiellen Sinne.

ABBILDUNG 1:

DIE VERBANDSMITGLIEDSCHAFT ALS MATERIELLE AUSTAUSCHBEZIEHUNG



Grafik: © Verbändereport 2012, Quelle: Giroud, Helmig

VERBANDSLEISTUNGEN IM „ALL INCLUSIVE“-ANGEBOT

Wie Unternehmen ihre Kunden segmentieren, so sind auch Berufsverbände bestrebt, ihre Mitglieder zu kategorisieren. Sie tun dies jedoch nicht mit der Absicht, ihr Dienstleistungsangebot auf die spezifischen Bedürfnisse von in sich homogenen Mitgliedersegmenten auszurichten. Vielmehr bieten sie sämtliche Kern- und Zusatzleistungen allen Mitgliedern an und fordern, wie Abbildung 2 illustriert, für dieses „all inclusive“-Paket von jedem Mitglied jeweils einen abgestuften Mitgliedsbeitrag nach Maßgabe einer bestimmten Bemessungsgröße, in der Regel des Beschäftigungsgrades. Berufsorganisationen wollen so sicherstellen, dass die Beitragssetzung solidarisch und fair erfolgt, blenden dabei aber aus, dass

- nicht alle Dienstleistungen jedem Mitglied denselben Nutzen stiften und
- nicht alle Mitglieder dieselbe Zahlungs- bzw. Beitragsbereitschaft besitzen.

Denn Verbände sind heute mit heterogenen Mitgliederbedürfnissen konfrontiert. Während ein Mitglied vorrangig Erfolge in der politischen Interessenvertretung für wichtig hält, fragt ein anderes Mitglied eine kompetente Rechtsberatung nach. Eine dritte Berufsperson wiederum ist bloß aus Solidarität oder Gewohnheit Mitglied und möchte nur einen geringen Mitgliedsbeitrag bezahlen. Diese Heterogenität bringt in Zusammenhang mit der angesprochenen „all inclusive“-Mitgliedschaft die Problematik mit sich, dass viele Mitglieder durch ihren



Und was können wir für Sie tun?

Nur wer seine Risiken kennt, kann sie beherrschen.

Wir sichern Sie ab - mit sinnvollen, effektiven Versicherungs- und Vorsorgekonzepten für Verbände und deren Mitglieder - zuverlässig und umfassend. Aus der Vielfalt des gesamten Versicherungsmarktes wählen wir das Beste und liefern mit der gewohnten Funk-Servicequalität passende Lösungen nach Maß zu einem außergewöhnlichen Preis-Leistungsverhältnis. Unser hochqualifiziertes Berater-Team steht an Ihrer Seite und betreut Sie aktiv. Damit haben Sie alle Versicherungs- und Risikomanagement-Dienstleistungen in einer starken Hand, immer im Dialog mit Ihnen - unabhängig, erfahren und verlässlich. Das macht uns zu einem der führenden Maklerhäuser Europas.

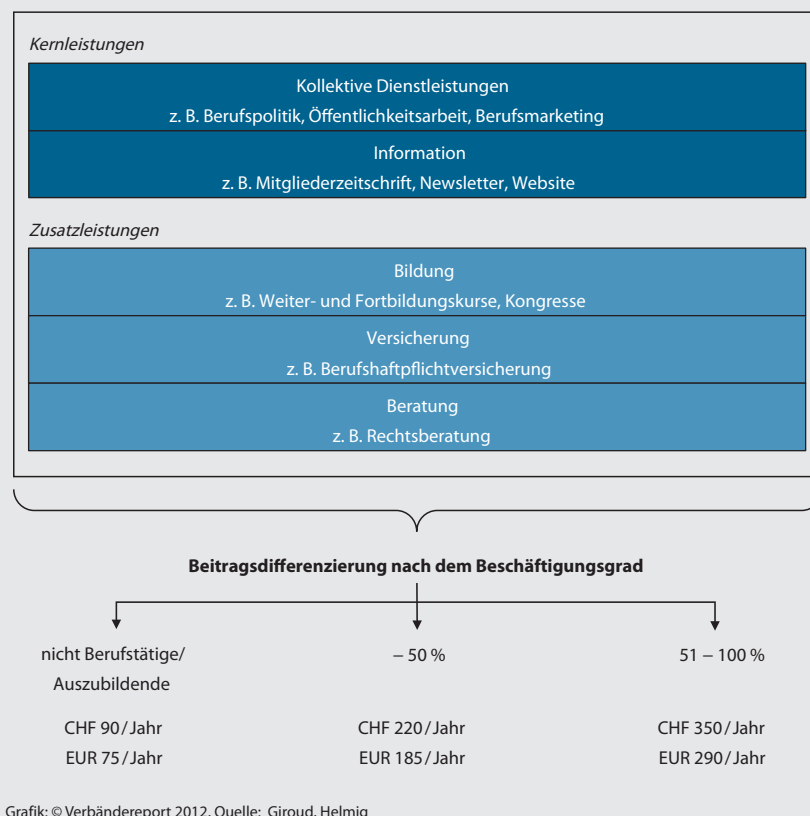
Erfahren Sie mehr über unsere Spezialkonzepte: [DGVM Office Police](#) und [Veranstaltungsausfall-Versicherung](#).

Ihr Kontakt: Christian Mattheus
fon 030-250092724 | c.mattheus@funk-gruppe.de

ABBILDUNG 2:

VORHERRSCHENDE BEMESSUNGSPRAXIS IN BERUFSVERBÄNDEN

„all inclusive“-Mitgliedschaft



Grafik: © Verbändereport 2012, Quelle: Giroud, Helmig

Kooperationspartner der DGVM
(DGVM.DE)



INTERNATIONALE VERSICHERUNGSMAKLER
UND RISK CONSULTANTS

Mitgliedsbeitrag einen Obolus zur Finanzierung von individuellen Dienstleistungen entrichten, für die sie in vielen Fällen gar keinen Bedarf haben.

HOHE MITGLIEDSBEITRÄGE ALS EINTRITTSHÜRDE UND AUSTRITTSGRUND

Um immer neue Dienstleistungen angereichert bläht sich der Mitgliedsbeitrag so auf und erwächst zu einer veritablen Hürde für potenzielle Mitglieder, deren Beitragsbereitschaft eher als niederschwellig einzustufen ist. Darüber hinaus verwundert es nicht, wenn Mitglieder aus dem Verband austreten, weil sie jahrelang nur Rechnungen über den Mitgliedsbei-

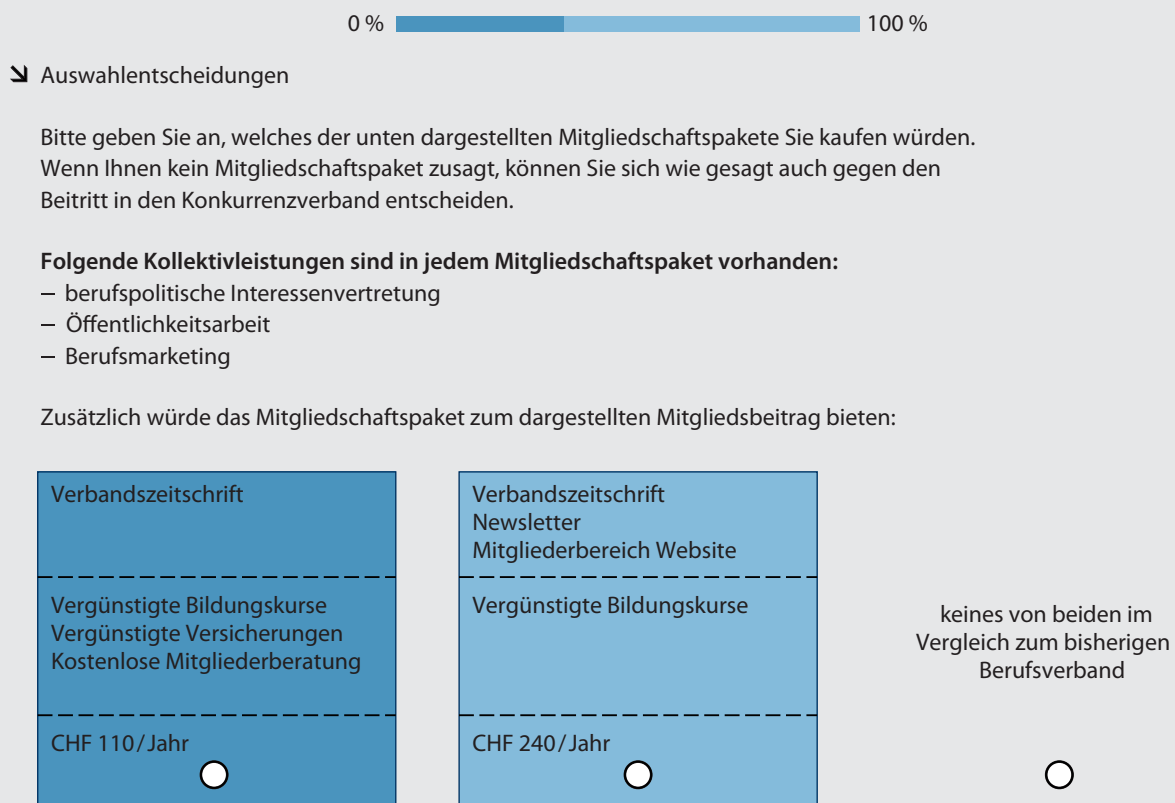
trag erhalten, die Dienstleistungen in dieser Zeit jedoch nur gelegentlich – wenn überhaupt – beansprucht haben. Wiederkehrend zeigen Mitgliederbefragungen: Viele Dienstleistungen sind bei den Mitgliedern gar nicht bekannt oder werden von ihnen nicht genutzt.

Durch die alles inkludierende Praxis gehen dem Berufsverband sehr wertvolle Mitgliederpotenziale verloren. Da sie in hohem Masse bestrebt sind, auf einen höchstmöglichen Organisationsgrad hinzuwirken, besitzt das einzelne Mitglied nicht nur einen monetären, sondern insbesondere einen „verhandlungspolitischen“ Wert. Denn erst durch ihre Mitgliederzahl

erhalten Verbände die Legitimität und können den Repräsentationsanspruch in der Interessenvertretung geltend machen.

Insofern sollten Berufsverbände ihren Mitgliedern die Möglichkeit einräumen, sich entsprechend ihren individuellen Bedürfnissen aus der Dienstleistungspalette bedienen zu können bzw. die individuellen Dienstleistungen im Sinne eines Baukastens selbstbestimmt und bedarfsgerecht zusammenstellen zu dürfen. Verbandsmanager müssen gesicherte Kenntnisse darüber erlangen, welche Dienstleistungen dem Mitglied welchen Nutzen stiften, wie viel es zu bezahlen bereit ist, um in den Genuss

ABBILDUNG 3:
BEISPIEL EINES CHOICE SETS IN DER ONLINE-BEFragung



Grafik: © Verbändereport 2012, Quelle: Giroud, Helmig

ebendieser zu kommen, wie sich Mitgliedschaftspakete nutzenmaximal zusammensetzen lassen und wie akzeptiert solche Angebote bei den Mitgliedern sind.

GROSSZÄHLIGE UNTERSUCHUNG IM GESUNDHEITSWESEN

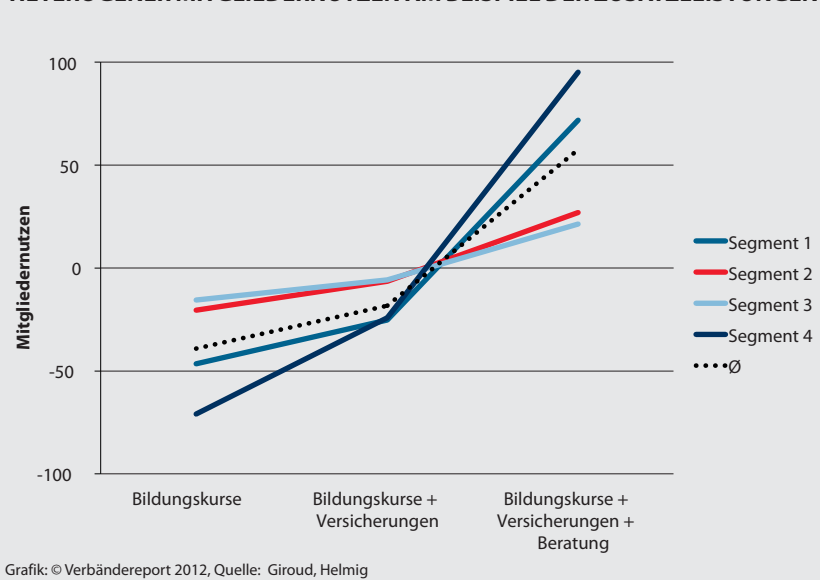
Um herauszufinden, wie so etwas realisiert werden kann, wurde eine Online-Befragung der Mitglieder von drei unterschiedlich großen Berufsverbänden des Schweizer Gesundheitswesens durchgeführt. Insgesamt füllten über 3.500 Mitglieder aus allen Schweizer Landesteilen den Fragebogen vollständig aus, wobei die Rücklaufquote 28 Prozent betrug.

Im Rahmen eines Gedankenexperiments wurden die Mitglieder zunächst in die Ausgangslage versetzt, dass sie einem Berufsverband angeschlossen sind, der sämtliche individuellen Dienstleistungen allen Mitgliedern zur Verfügung stellt und dafür wie in Abbildung 2 (s. Seite 13) einen abgestuften Mitgliedsbeitrag erhebt. Dieses Szenario beschrieb gewissermaßen die vorgefundene Verbandsrealität.

Anschließend sollten sich die Mitglieder vorstellen, dass sich neben diesem Berufsverband ein Konkurrenzverband gebildet hat. Dieser bietet dieselben Dienstleistungen in einer identischen Qualität an, bündelt sie aber in verschiedenen Mitgliedschaftspaketen, die sich in Bezug auf den Dienstleistungsumfang und die Höhe des Mitgliedsbeitrages voneinander unterscheiden. Jedes Paket setzte sich dabei aus den drei Eigenschaften Informationsleistungen, Zusatzleistungen und Mitgliedsbeitrag zusammen.

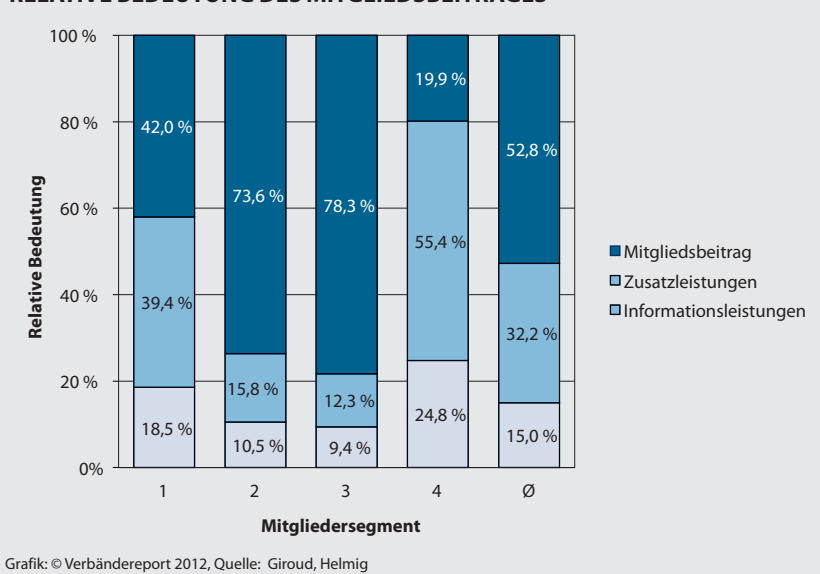
Die Mitglieder gaben in zehn verschiedenen Entscheidungssituationen an, ob sie eines der zwei gezeigten Pakete kaufen und damit dem Konkurrenzverband beitreten würden. Wenn

ABBILDUNG 4:
HETEROGENER MITGLIEDERNUTZEN AM BEISPIEL DER ZUSATZLEISTUNGEN



Grafik: © Verbändereport 2012, Quelle: Giroud, Helmig

ABBILDUNG 5:
RELATIVE BEDEUTUNG DES MITGLIEDSBEITRAGES



Grafik: © Verbändereport 2012, Quelle: Giroud, Helmig

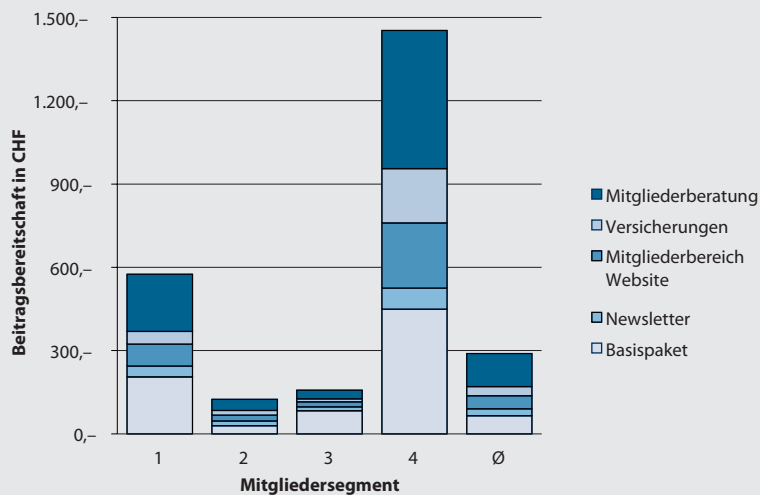
ihnen kein Mitgliedschaftspaket zusagte bzw. sie die „all inclusive“-Mitgliedschaft des bisherigen Berufsverbandes bevorzugten, konnten sie wie in Abbildung 3 (s. Seite 14) „keines von beiden im Vergleich zum bisherigen Berufsverband“ wählen.

1. Ergebnis: stark heterogene Mitgliederpräferenzen

Die Resultate zeigen zunächst, dass die Dienstleistungen den Mitgliedern

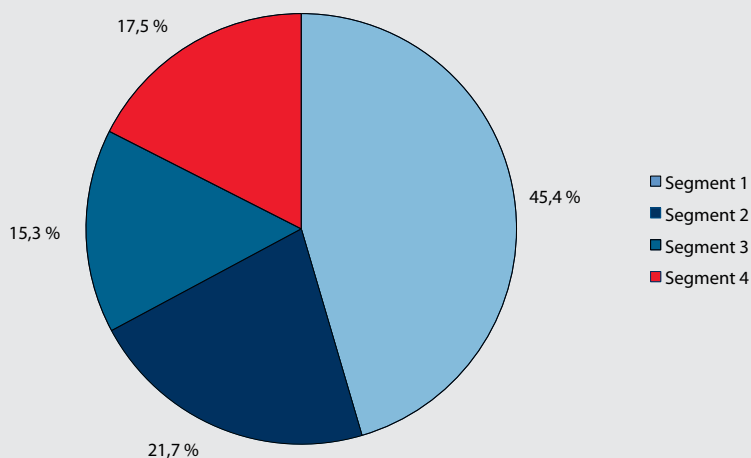
einen unterschiedlich hohen Nutzen stiften. Am Beispiel der drei Zusatzleistungen Bildungskurse, Versicherungen und Beratungen wird aus Abbildung 4 zwar ersichtlich, dass die Hinzubündelung einer neuen Dienstleistung zu einem höheren Nutzen bei den Mitgliedern führt. Allerdings fällt der Nutzenzuwachs in zwei Segmenten (2 und 3) eher moderat, in den beiden anderen sehr viel stärker aus. Generell scheinen Beratungsleistun-

ABBILDUNG 6:
SEGMENTSPEZIFISCHE BEITRAGSBEREITSCHAFTEN FÜR DIE DIENSTLEISTUNGEN



Grafik: © Verbändereport 2012, Quelle: Giroud, Helmig

ABBILDUNG 7:
GRÖSSE DER MITGLIEDERSEGMENTE



Grafik: © Verbändereport 2012, Quelle: Giroud, Helmig

gen den befragten Verbandsmitgliedern jedoch einen hohen Nutzen zu versprechen. Die dargestellten Nutzenkurven verdeutlichen außerdem, wie weit entfernt durchschnittliche Präferenzen von den einzelnen Mitgliedersegmenten teilweise sind.

2. Ergebnis: herausragende Bedeutung des Mitgliedsbeitrages

Den Ergebnissen zufolge haben Informationsleistungen wie die Ver-

bandszeitschrift, ein Newsletter oder der Zugriff auf den Mitgliederbereich der Website für die Mitglieder einen vergleichsweise geringen Stellenwert. Mehr Bedeutung genießen demgegenüber die Zusatzleistungen und im Besonderen die Höhe des Mitgliedsbeitrages. Bemerkenswert bei Betrachtung von Abbildung 5 (s. Seite 15) ist ferner, dass die Mitglieder den Mitgliedsbeitrag im Durchschnitt mit knapp 53 Prozent gewichten. Insofern

besitzt er in der Summe aller materiellen Beitrittskriterien eine herausragende Stellung. Darüber hinaus sind die Balkendiagramme ein weiterer Beleg für divergierende Mitgliederpräferenzen: Während der Mitgliedsbeitrag die Abwägungen der Segmente 2 und 3 dominiert, gewichten die beiden anderen Gruppen die Informations- und Zusatzleistungen wesentlich stärker.

3. Ergebnis: erhebliche Spanne der Beitragsbereitschaften

Für eine aussagekräftige Interpretierbarkeit der Untersuchungsergebnisse ist es sinnvoll, den Mitglieder nutzen im Anschluss in monetäre Werte, das heißt Beitragsbereitschaften, zu überführen. Diese sind in Abbildung 6 abgetragen und umfassen pro Mitgliedersegment zunächst das Basispaket bestehend aus der Verbandszeitschrift und vergünstigten Bildungskursen. Auf diesem „minimalen“ Bündel aufbauend können ferner die marginalen Beitragsbereitschaften für die einzelnen Informations- und Zusatzleistungen ermittelt werden. Sie sind jener Geldbetrag, welchen die Mitglieder des jeweiligen Segmentes für die einzelne Dienstleistung zusätzlich zum Basispaket zu zahlen bereit sind.

In der Durchschnittsbetrachtung zeigen die befragten Mitglieder die höchste Beitragsbereitschaft für Beratungsleistungen. Dieser Befund steht in Einklang mit dem hohen Mitglieder nutzen, den ihnen diese Dienstleistung stiftet. Werden die Beitragsbereitschaften über alle Dienstleistungen aufaddiert, dann ergibt sich für dieses „maximale“ Paket im Schnitt ein Mitgliedsbeitrag von knapp CHF 300/EUR 250 pro Jahr. Dies entspricht ziemlich genau dem realen Beitragsniveau der drei untersuchten Berufsverbände. Insofern ist, ohne Berücksichtigung der heterogenen Mitgliederpräferenzen

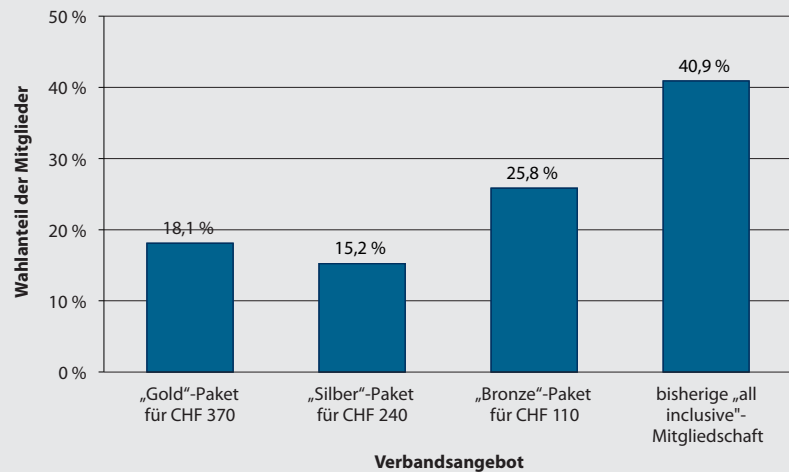
zen, die Beitragsbereitschaft der Mitglieder relativ gut „getroffen“.

Jedoch sind erneut stark variierende Beitragsbereitschaften festzustellen, sowohl für das Basispaket als auch für die darauf aufbauenden Informations- und Zusatzleistungen. In den weniger beitragsbereiten Segmenten 2 und 3 liegen sie gesamthaft bei geringen CHF 125/EUR 105 bzw. 160/135, in den beiden weiteren dagegen bei 570/475 respektive 1.450/1.205 pro Jahr. Daher wird durch den gemittelten Mitgliedsbeitrag kein einzelnes Segment hinreichend gut bedient. Etliche Mitglieder (gemäß Abbildung 7 [s. Seite 16]) sind es 37 Prozent) würden gerne nur einen Bruchteil des jetzigen Mitgliedsbeitrages bezahlen, andere wiederum wären bereit, ein Vielfaches an den Berufsverband zu entrichten. Folglich sind die Mitgliedsbeiträge unter Anwendung der gängigen „all inclusive“-Praxis heute noch nicht optimal ausgestaltet.

4. Ergebnis: hohe Wechselbereitschaft der Mitglieder

Wird den Mitgliedern die Maximierung ihres Nutzens unterstellt,

ABBILDUNG 8:
WECHSELBEREITSCHAFT DER MITGLIEDER



Grafik: © Verbändereport 2012, Quelle: Giroud, Helmig

dann kann anhand von Simulationen anschließend eruiert werden, wie wahrscheinlich ein Wechsel vom bisherigen Berufsverband zum Konkurrenzverband ist. Laut Abbildung 8 stiftet die bisherige „all inclusive“-Mitgliedschaft rund 41 Prozent der Befragten den höchsten Gesamtnutzen. Die verbleibenden 59 Prozent würden sich

dagegen dem Konkurrenzverband anschließen, da nur seine differenzierten Mitgliedschaftspakete ihren Nutzen maximieren. Ein (fiktives) „Bronze“-Angebot umfasst dabei neben einem Finanzierungsbeitrag für die kollektiven Aufgaben auch die Verbandszeitschrift sowie vergünstigte Bildungskurse. Darauf aufbauend beinhaltet



1. Auflage 2012
Springer Gabler, 323 Seiten
ISBN: 978-3-8349-4241-8
59,95 Euro

Optimale Ausgestaltung von Mitgliedsbeiträgen

Mitgliedsbeiträge optimal auszugestalten gehört zu den bedeutendsten Herausforderungen des ehren- und hauptamtlichen Verbandsmanagements. Denn Verbände müssen verstärkt Wege und Mittel finden, wie sie in der Wahrnehmung ihrer Mitglieder einzigartige und ausgewogene Mitgliedschaftspakete schnüren können, welche sowohl auf der Beitrags- als auch auf der Dienstleistungsseite den zunehmend heterogenen Kundenbedürfnissen Rechnung tragen.

Vor diesem Hintergrund ermitteln Philippe Giroud und Bernd Helmig anhand eines Conjoint-Experiments zunächst die Präferenzen von Verbandsmitgliedern. Davon ausgehend untersuchen sie anschließend, wie sich Mitgliedschaftspakete aus Sicht der Mitglieder nutzenmaximal zusammensetzen lassen, wie akzeptiert eine solche Beitragsdifferenzierung bei den Verbandskunden ist und welche Effekte von der nutzenbezogenen Beitragsbemessung auf die Identifikation und das intendierte Verhalten der Mitglieder ausgehen.

das (fiktive) „Silber“-Paket zusätzlich den Newsletter und Versicherungslösungen. Im (fiktiven) „Gold“-Paket zu einem Mitgliedsbeitrag von CHF 370/ EUR 310 pro Jahr sind letztlich auch der Zugang zum geschützten Mitgliederbereich auf der Website sowie individuelle Beratungen durch den Berufsverband eingeschlossen.

Weil es sich dabei nicht um beobachtetes Mitgliederverhalten gehandelt hat, musste den Befragten im Nachgang zum Experiment ausdrücklich die Frage gestellt werden, ob sie eine „all inclusive“-Mitgliedschaft oder aber eine „Paket“-Mitgliedschaft bevorzugten. Rund 30 Prozent ziehen bei dieser Fragestellung Letztere vor. Insofern wird dem Angebot differenzierter Dienstleistungsbündel von einem bedeutenden Teil der Mitglieder explizit der Vorzug gegeben, was nachdrücklich für eine stärker nutzenorientierte Beitragsbemessung spricht, welche die traditionell eingesetzte pauschalierte Beitragssetzung ablösen sollte.

5. Ergebnis: Trend zu einem Minimalpaket

Überdies lässt sich ein Trend zum „Bronze“-Paket erkennen. Diesem zufolge wird der Nutzen jedes vierten Mitgliedes bloß durch den Bezug von Kernleistungen zu einem relativ geringen Mitgliedsbeitrag von CHF 110/ EUR 90 maximiert. Ein Hinzubündeln von Zusatzleistungen gegen einen Aufpreis wie im Fall des „Silber“- und „Gold“-Pakets scheint nur gerade für 33 Prozent der Mitglieder opportun zu sein. Offenbar wünschen sich viele Mitglieder von Berufsverbänden an-

stelle eines kontinuierlichen Ausbaus der verbandlichen Dienstleistungspalette verstärkt ein „reduce to the max“.

Handlungsempfehlungen für die Verbandspraxis leiten sich hauptsächlich aus den heterogenen Präferenzen der Mitglieder ab. Denn wo individuelle Bedürfnisse vom Verband durch

Viele Mitglieder von Berufsverbänden wünschen sich anstelle eines Ausbaus der verbandlichen Dienstleistungspalette verstärkt ein „reduce to the max“.

pauschale Entgelte befriedigt werden, ist bei einigen Mitgliedern oder ganzen Mitgliedersegmenten zwangsläufig (latente) Unzufriedenheit zu erwarten. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines differenzierten Angebotes, wodurch sich der Nutzen für jedes Segment maximiert lässt. Deshalb liegt die Zukunft des Mitgliedermarketings in einer verstärkten Orientierung am Mitgliedernutzen.

NUTZENMAXIMIERUNG DURCH PAKET-MITGLIEDSCHAFTEN

Dieser Forderung können Personenverbände entweder über das Angebot von verschieden geschnürten Mitgliedschaftspaketen nachkommen. Ein nutzenorientiertes Beitragssystem könnte derart ausgestaltet sein, dass beispielsweise Gold-, Silber- und Bronzemitgliedschaften unterschieden werden, die wie in der vorliegenden Untersuchung an differenzierte Mitgliedschaftspakete gekoppelt sind. Alternativ kann ein Verband, der sich scheut, das ganze Beitragssystem

zu reformieren, dazu übergehen, nur noch die wirklichen Kernleistungen in den Mitgliedsbeitrag einzuschließen. Zusatzleistungen wären in diesem Fall über Preise zu finanzieren, sodass es im Endeffekt ebenfalls zu einer Herabsetzung der Eintrittshürde und längerfristig zu einem akzeptablen Beitragsniveau kommt.

BINDUNGSPOTENZIAL VON NUTZENORIENTIERTEM MITGLIEDERMARKETING

Eine nutzenorientierte Beitragsbemessung ermöglicht es Berufsorganisationen, ihren Organisationsgrad und damit ihre Verhandlungsmacht zu verbessern. Denn ein hoher Anteil organisierter Mitglieder kann oftmals nur dann erreicht werden, wenn die Beitrittschürde herabgesetzt und den potenziellen Kunden die Möglichkeit eingeräumt wird, zu einem geringen, finanziellen Beitrag Mitglied zu werden. Am anderen Ende des Mitgliederzyklus lassen sich anhand dieser Praxis gerade „verbandsmüde“ Mitglieder nachhaltiger an den Verband binden, indem dadurch die finanzielle Belastung des Mitgliedsbeitrages bei Bedarf abgeschwächt werden kann. Diese Empfehlung ist insbesondere vor dem Hintergrund zu sehen, dass Berufspersonen oftmals in mehreren landesweiten und fachlichen Gesellschaften Mitglied sind und sich die damit verbundenen Mitgliedsbeiträge zu einer regelrechten Investitionssumme kumulieren können.

MITGLIEDSCHAFT = DIENSTLEISTUNGSBÜNDEL GEGEN MITGLIEDSBEITRAG

Wie die Befunde darlegen, dürfen Maßnahmen des Mitgliedermarketings ihren Blick zukünftig nicht mehr nur ausschließlich auf die Dienstleistungsseite richten, wo Verbände schon heute maßgeschneiderte, teilweise sogar

personalisierte Lösungen anbieten. Vielmehr muss die Bestrebung von Berufsverbänden darin liegen, differenzierte Lösungen anzubieten, welche auch die Beitragsseite einschließen, um auf diesem Weg zur Stärkung der existenziellen Mitgliederbindung beizutragen. ■

WEITERE INFOS

→ www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)

Literatur

- Akkocaoglu, S. (2005): Das verlorene Mitglied, in: Verbändereport, 9. Jg., Heft 8, S. 12–14
- Bhattacharya, C. B. (1998): When Customers Are Members: Customer Retention in Paid Membership Contexts, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 26. Jg., Heft 1, S. 31–44
- Bhattacharya, C. B./Rao, H./Glynn, M.-A. (1995): Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members, in: Journal of Marketing, 59. Jg., Heft 4, S. 46–57
- Glynn, M.-A./Bhattacharya, C. B./Rao, H. (1996): Art Museum Membership and Cultural Distinction: Relating Members' Perceptions of Prestige to Benefit Usage, in: Journal of Empirical Research on Literature, Media and the Arts, 24. Jg., Heft 2/4, S. 259–574
- Helmig, B./Boenigk, S. (2012): Nonprofit Management, München
- Helmig, B./Michalski, S. (2007): Wie viel Markt braucht eine Nonprofit-Organisation?, in: Die Unternehmung, 61. Jg., Heft 4, S. 309–323
- Lansley, J. (1996): Membership participation and ideology in large voluntary organisations: the case of the National Trust, in: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 7. Jg., Heft 3, S. 221–240
- Priller, E./Zimmer A. (1999): Ende der Mitgliederorganisation? Laufen den NPOs die Mitglieder davon?, in: Witt, D. et al. (Hrsg.): Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen. Eine Dokumentation, Wiesbaden, S. 127–147
- Salisbury, R. H. (1969): An Exchange Theory of Interest Groups, in: Midwest Journal of Political Science, 13. Jg., Heft 1, S. 1–32

AUTOREN



Dr. Philippe Giroud promovierte als externer Doktorand bei Prof. Dr. Bernd Helmig am Lehrstuhl für Allgemeine BWL, Public & Nonprofit Management der Universität Mannheim. Parallel dazu hat er als Berater für die B'VM | Beratergruppe für Verbands-Management mit Sitzen in Bern, Linz, Stuttgart und Berlin gearbeitet. Heute ist er als Strategic Marketing Manager für den Touring Club Schweiz tätig, dem als führender Mobilitätsclub der Schweiz landesweit mehr als 1,6 Millionen Mitglieder angeschlossen sind.



Prof. Dr. Bernd Helmig ist seit August 2008 Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine BWL, Public & Nonprofit Management an der Universität Mannheim. Ferner fungierte er von 2009 bis 2011 als akademischer Direktor für den Bereich „Executive Education“ an der Mannheim Business School gGmbH, dem organisatorischen Dach der Management-Weiterbildung der Fakultät für BWL der Universität Mannheim. Von 2008 bis 2010 war er zudem Prodekan für Internationale Beziehungen der Fakultät für BWL.

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

