

## A. Einleitung

Verbände stehen vor neuen Herausforderungen. Die Übernahme von Ehrenämtern erfolgt unter anderen Voraussetzungen als früher, der Wettbewerb um staatliche Mittel und Wahrnehmung in der Öffentlichkeit verschärft sich, und das Kosten-Nutzen-Denken der Mitglieder nimmt zu. Führungskräfte in Verbänden müssen daher vermehrt strategisch handeln, um die Existenz des Verbands dauerhaft zu gewährleisten.<sup>1</sup>

Das Verbandsmanagement muss dies in die Strategie einbeziehen und darauf frühzeitig reagieren. Nur so können rechtzeitig neue Weichenstellungen vorgenommen werden.

Verbandsmanagement ist eine unternehmerische Aufgabe. Das Verbandsmitglied ist Kunde, zugleich aber auch Eigentümer des Verbandes und Produzent vieler Verbandsleistungen. Der Verbandsmanager muss in diesem dynamischen Umfeld den Strukturwandel sowohl ausgleichend als auch aktiv agierend gestalten.

Im Weiteren muss sich der Verbandsmanager mit seinen Mitgliedern identifizieren. In einem Gewerbeverband ist es die dahinter stehende Branche.

Die Diplomarbeit "**Strategische Ausrichtung und operative Führung der Geschäftsstellen von Berufs-, Branchen- und Gewerbeverbänden**" hat die Absicht, mit einer langfristigen Führung, die Leistungsfähigkeit des Verbandes zu sichern. Ziel der Arbeit ist es, aus dem Ergebnis der Untersuchungen (*Erhebung durch einen Fragebogen an verschiedene Verbände*) einen Kriterien- und Massnahmenkatalog für Beruf-, Branchen- und Gewerbeverbänden zu erstellen.

---

<sup>1</sup>Lakes, Beate: "Strategische Verbandsführung" (1999)

## B. Hauptteil

### Ausgangslage

#### 1.1. Definition Verbände (NPO)

In verschiedener Literatur finden wir Beschreibungen für die Definition von Verbänden.

- Das Freiburger Managementmodell bezeichnet Nonprofit-Organisationen (Verbände) all jene "zwischen" dem Staat und den privaten Unternehmungen (erwerbswirtschaftliche Organisationen) angesiedelten Gebilde welche:<sup>2</sup>
  - a) grundsätzlich von Privaten (Personen, Betriebe, andere NPO) getragen werden, die in der juristischen Form von Vereins oder Stiftung konstituiert sind oder durch Gesetz als Selbstverwaltungskörperschaften geschaffen werden.
  - b) als Gebilde / Systeme selber keine erwerbswirtschaftlichen Zwecke verfolgen, sondern als Auftrag die Erbringung spezifischer Leistungen zur Deckung eines bestimmten Bedarfes abgrenzbarer Leistungsempfänger haben und deshalb als Bedarfswirtschaften bezeichnet werden.
  - c) entweder mitgliedschaftlich strukturiert sind und als Zweck die "Bearbeitung" der Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder haben; oder
  - d) Leistungen an Dritte abgeben im Sinne von Hilfe, Unterstützung, Förderung aufgrund eines ethisch begründeten Auftrages oder zwecks Verbreitung einer Idee bzw. Beeinflussung des Verhaltens anderer.
  - e) die Interessen ihrer Mitglieder oder Klienten gegenüber dem Staat und anderen Organisationen vertreten (Interessenvertretung, Lobbying).<sup>3</sup>
  - f) alle durch ehrenamtlichen Mitarbeit von Mitgliedern oder engagierten Personen in den obersten Organen (Vorstände, Stiftungsräten) gekennzeichnet sind.

---

<sup>2</sup>Das Freiburger Management-Modell für Non Profit-Organisationen (NPO)/Peter Schwarz, Robert Purtschert, Charles Giroud. 3, vollst. Auflage 1999, Haupt.

<sup>3</sup>Für viele Verbände ist Lobbying eine strategische Erfolgsposition. Verbandsmanagement Institut (VMI), Universität Freiburg/CH. Fachzeitschrift für Verbands-und NOP Management, Ausgabe 2/01.

## 1.2. Verbände in der Schweiz

Die Schweiz ist ein Land der Vereine und Verbände, eine "Verbands-gesellschaft".<sup>4</sup> Die Verbandslandschaft ist heterogen: Sie umfasst nicht nur Wirtschaftsverbände wie Branchen- und Berufsverbände, sondern auch karitative und Sozialverbände, Freizeit-, Umwelt- oder politische Verbände. Wie eingangs erwähnt, stehen die Verbände vor verschiedenen Herausforderungen, die von Verknappung finanzieller Mittel über verstärkten Wettbewerb bis zur niedrigen Mitgliederbindung reichen können. Verbände reagieren darauf mit unterschiedlichsten Strategien und Mitteln. Fast alle leiten Sparmassnahmen ein, Dienstleitungen müssen eingestellt werden, Informationskampagnen werden verstärkt, Personal abgebaut, und es kommt zu organisatorisch grundlegenden Veränderungen, wie zu Fusionen oder Auflösung von Verbänden. Die Unsicherheit in Verbänden, welche Strategien zum Erfolg führen, ist gross:

"Die derzeitige Situation vieler Verbände ist von finanziellen Schwierigkeiten und grosser Unsicherheit über die Sicherung der Zukunft gekennzeichnet. In dieser Situation gehen viele Verbände dazu über, nur unter kurzfristig positiven finanziellen Gesichtspunkten Aufgabenfelder abzubauen, ohne Rücksicht auf die langfristigen Auswirkungen und die Wirkung auf unsere Identität".<sup>5</sup>

Die Schweiz ist jenes kontinentaleuropäische Land mit der längsten ununterbrochenen demokratischen Tradition –zumindest als Demokratie der Schweizer Männer.<sup>6</sup> Mit der Gründung des modernen Schweizer Staates und der Einführung der Demokratie 1848 war auch die Handels- und Gewerbe-freiheit sowie die Koalitionsfreiheit verbunden. In der Schweiz gibt es kein Verbandsrecht. Die Verbände unterstehen rechtlich dem Privatrecht.

## 1.3. Verbandstypen in der Schweiz

Wie verteilt sich die hohe Zahl der Verbände und Vereine über die verschiedenen Organisationstypen?

Der Schweizerische Gewerbeverband vereinigt 25 kantonale Gewerbeverbände mit rund 120.000 Mitgliedern sowie 205 nationale Berufsverbände und 46 Selbsthilfeorganisationen des Gewerbes. Der Verband vertritt die Interessen des selbständigen Mittelstandes und betrachtet wirtschaftspolitische Öffnungen

---

<sup>4</sup>Planck, U. / Ziche, J. (1979)

<sup>5</sup>Neuses, G., DRK-Geschäftsführer des Landesverbands Nordrhein, in DRK, S. 30.

<sup>6</sup>Bis 1971 waren auf Bundesebene die Frauen von der politischen Teilhabe ausgeschlossen.

-wie beispielsweise den Beitritt der Schweiz zum Europäischen Wirtschaftsraum oder der Europäischen Union- mit beträchtlicher Skepsis.

Typ	Anteil (in %) an allen Verbänden
Sportvereine	43
Ausländervereine	18
Hilfs/wohltätige Vereine	7
Chöre/Musikvereine	6
<b>Berufsverbände/Gewerkschaften</b>	<b>6</b>
Kulturelle Vereine	5
Politische Gruppen/Parteien	3
Kirchliche/religiöse Gruppen	2
Sonstige (Frauen-,Jugend-,ander Verbände)	10

Tabelle 1: *Verteilung von Verbänden über Organisationstypen in vier Gemeinden des Kantons Waadt<sup>7</sup>*

Quelle: *Unveröffentlichte Studie von Simone Baglione und Hanspeter Kriesi, Genf 2000.*

#### 1.4. Verbandsführung

In allen Fachbüchern, die mir zur Verfügung standen, stellte ich fest, dass eine Verbandsführung stets auf drei Säulen verankert ist: *die normative, die strategische und die operative Verbandsführung.*

Nachfolgend werden die Merkmale von normativer, strategischer und operativer Führung in folgender Tabelle dargestellt

	Normativer Führung	Strategischer Führung	Operative Führung
<b>Funktion</b>	begründet	richtend	vollziehend
<b>Zeithorizont</b>	langfristig: unbestimmter Planungshorizont	langfristig: ca. von 5 bis über 10 Jahre	kurz-bis mittelfristig: bis ca. 5 Jahre
<b>Fragestellung</b>	Wer sind wir? Was sollen, dürfen und wollen wir tun?	Was können wir tun? Was werden wir tun? Tun wir die richtigen Dinge?	Was müssen wir tun? Tun wir die richtigen Dinge?
<b>Zielgrößen</b>	qualitative, z.B.: • Werte, Normen • Kultur • Verhaltensweisen	eher qualitative, z.B.: • Stimmigkeiten • Erfolgspotenziale • Kompetenzen • Image • Branchenattraktivität	quantitativ, z.B.: • Wirtschaftlichkeit • Umsätze • Kosten • Liquidität
<b>Planungsumfang</b>	Gering	gering	hoch

Tabelle 2: *Merkmale normativer, strategischer und operativer Verbandsführung*

Quelle: *Strategische Verbandsführung, von Beate Lakes, 1999*

- **Normative Verbandsführung** gibt Wünsche und Rahmenbedingungen für verbandliches Verhalten durch aktive Gestaltung und passive Beachtung

von Werten und Normen vor; sie setzt und beachtet Spielregeln. Die gesetzten Regeln sind legitim, wenn sie bestimmten gegebenen Regeln genügen.<sup>8</sup>

Normative Verbandsführung versucht damit, die verbandsinterne und externe Legitimation eines Verbandes durch das erfüllen von Ansprüchen sicherzustellen.

- **Strategische Verbandsführung** setzt Ziele und entwickelt Strategien; sie versucht, kreative neue Spielzüge zu erfinden oder zu planen. Sie ist für die Effektivität verbandlichen Handelns verantwortlich. Hierzu beachtet sie sowohl normative als auch operative Vorgaben.
- **Operative Verbandsführung** handelt innerhalb der gesetzten Rahmenordnung und der vorgegebenen Strategien; sie führt die Spielzüge durch, muss aber auch situative Möglichkeiten und Zwänge erkennen und kommunizieren. Sie handelt in betriebswirtschaftlicher Sicht nach dem Effizienzprinzip.

Obwohl die normative Verbandsführung eine hohe Relevanz für die Verbandsführung darstellt, setze ich meine Schwerpunkte in die strategische und operative Verbandsführung mit ihren Zielen, Aufgaben, und Instrumente der jeweiligen Führungssysteme.

## 2. Chancen und Risiken für Verbände

Eine strategische Verbandsführung ist gefordert, Veränderungen der Verbandsumwelt rechtzeitig zu antizipieren und Gestaltungsmöglichkeiten zu erkennen. So birgt beispielsweise das Bestreben vieler Verbände, als Dienstleister am Markt aufzutreten, sowohl Chancen als auch Gefahren. Durch den Verkauf von Dienstleistungen und Produkten können neue Aufgabenfelder und Finanzierungsquellen erschlossen werden, andererseits muss das Leistungsangebot qualitativ den Erfordernissen des Marktes angepasst und ein eigenes strategisches Profil im Vergleich zum Wettbewerb aufgebaut werden.

---

<sup>7</sup>887 Vereine/Verbände in den Gemeinden Lausanne, Yverdon-les-Bains, Crissier, Champagne. Quelle: Unveröffentlichte Studie von Simone Baglioni und Hanspeter Kriesi, Genf 2000.

<sup>8</sup> Brennan, G./ Buchanan, J.M., 1987, S.97ff., die ihre Ausführungen auf die Frage nach gerechten Regeln und gerechtem Verhalten beziehen.

### **a) Werteänderungen**

Mitglieder verlangen zunehmend statt kollektiver Leistungen individuelle Lösungen mit konkretem Nutzen. Sie fragen sich, ob sich die Mitgliedschaft im Verband für sie lohne. Viele treten aus dem Verband aus, wenn sie mit seiner Leistung nicht zufrieden sind. Als Lösung wird Verbänden früher wie heute empfohlen, sich diesen Entwicklungen anzupassen und insbesondere Leistungsangebot und Kommunikationspolitik zu verbessern, sich folglich zum professionellen Dienstleister zu wandeln. <sup>9</sup>

### **b) Gesellschaft und Wirtschaft**

Neben den Werten in einer Gesellschaft ist für eine Ressourcenplanung von Verbänden auch die wirtschaftliche und steuerliche Entwicklung relevant. Sie können sich auf Mitgliederbestand und Finanzierungsmöglichkeiten eines Verbands auswirken, beispielsweise:

- Einkommens und Vermögensentwicklung
- Umsatz, Rendite und Kapitalausstattung der Unternehmen
- Arbeitslosenzahl
- Steuern und Abgaben

So sind Wirtschaftsverbände vor allem durch schwankende Mitgliedsbeiträge der Unternehmen betroffen.

### **c) Rückläufige Ressourcen**

Die unter a) genannten Wertänderungen sowie gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen können eine der Hauptursachen für rückläufige Ressourcen der Verbände werden. Verbände klagen immer mehr über sinkende Mitgliederzahlen, mit denen zwangsläufig die Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen zurückgehen.

Im Weiteren beurteilen die Mitglieder die Verbandsleistungen kritischer. Veraltete Organisationsstrukturen und Bürokratie werden von den Mitgliedern nicht mehr hingenommen. Auch mir wird die Frage öfters gestellt, ob Verbände heutzutage überhaupt noch nötig sind.

### **3. Strategische Verbandsführung**

#### **3.1. Grundidee der strategischen Verbandsführung**

Als Grundidee der strategischen Verbandsführung kann folgendes Prinzip genannt werden:

Strategische Verbandsführung ist zielorientiert, das heisst, strategisches Handeln setzt die Existenz formulierter Ziele voraus beziehungsweise formuliert im Planungsprozess selbst strategische Ziele.<sup>10</sup> Dies wird hier besonders betont, da in Verbänden häufig keine konkreten Ziele formuliert sind.

#### **3.2. Aufgaben der strategischen Verbandsführung**

Als inhaltliche Schwerpunkte einer strategischen Verbandsführung werden folgende Aufgaben gesehen:<sup>11</sup>

- Formulieren strategischer Ziele (strategische Ziele zu formulieren und daraufhin Strategien durchzusetzen, um vorhandene Erfolgspotenziale zu sichern und neue zu schaffen)
- Entwicklung von Strategien
- Implementieren von Strategien
- Strategische Positionierung des Verbands (je mehr ein Verband im Wettbewerb steht, desto wichtiger wird ein eindeutiges Profil durch strategische Positionierung, um sich von seinen Konkurrenten abzuheben)
- Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen

#### **3.3. Anforderungen an die strategische Verbandsführung**

Wenn strategisches Verbandsmanagement sich am Erfolg orientieren soll, so muss sich der Verband seinen Erfolg unter beständig sich wandelnden Gegebenheiten in seiner Umwelt erkämpfen und sichern. Das bedeutet, dass er dies nur durch eine permanente Weiterentwicklung seiner Leistungen, Potenziale und Verfahren tun kann.<sup>12</sup> Im strategischen Verbandsmanagement kommen deshalb auch Chancen/Gefahren und Stärken/Schwächen als strategiebestimmende Determinanten zum Tragen. Wesentlich im strategischen Verbandsmanagement ist die Frage, wie Strategien im Verband erfolgreich umgesetzt werden können. Als wichtige Erfolgsvoraussetzungen gelten z.B. die

---

<sup>9</sup> Vgl. Schwarz, P. (1984), S.132; Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C.(1995), S.31f

<sup>10</sup> Strategische Verbandsführung, von Beate Lakes, 1999

<sup>11</sup> Vgl. für Unternehmen Kirsch, W. / Knyphausen, D. / Ringlstetter, M. (1994)

<sup>12</sup> Kirsch W./Trux W. (1981), Perspektiven eines strategischen Managements

Identifikation von Mitarbeitenden und Mitgliedern mit der Strategie, eine klare Abstimmung von Zielen und Mitteln. Folglich muss die strategische Führung bei der Strategieentwicklung zwingend auf ein die Realisation einschliessendes Vorgehen achten. Dies kann insbesondere durch ein Frühwarnsystem oder einer Chancen/Gefahren–Analyse geschehen.

Nachfolgende Abbildung zeigt die Anforderungen an das strategische Management:

- Vorausschauen und **zukunftsorientiert** führen.
- **Erfolge** erzielen, die Verbandsexistenz sichern wollen.
- **Ganzheitlich** denken und alle "Teile" des Verbandes in die Überlegungen einbeziehen.
- Anpassung an Umweltveränderungen durch **geplante, schrittweise Evolution** und Entwicklung vollziehen.
- Die Beschränkung von verfügbaren Ressourcen als Tatsache hinnehmen und daraus das Prinzip der **Konzentration der Kräfte** ableiten und befolgen.
- Die sich in der Umwelt abzeichnenden **Chancen und Gefahren** und die verbandsinternen **Stärken und Schwächen** klar herausarbeiten.
- Klare **Ziele** mit längerem Zeithorizont auswählen und formulieren, welche eine Nutzung von Chancen und Stärken und damit längerfristig einen optimalen Erfolg gewährleisten.
- **Strategien** im Sinne von schwerpunktmässigen Massnahmebündeln bestimmen zur Entwicklung von:
  1. Leistungen
  2. Potenzialen
  3. Verfahren

Abb. 1: *Anforderungen an das strategische Verbandsmanagement*  
Quelle: *Management in Nonprofit Organisationen*, Schwarz, P. (1995)

### 3.4. Probleme einer strategischen Verbandsführung

Es gibt eine Reihe von verbandsspezifischen Merkmalen, die wesentlichen Einfluss auf die strategische Führung in Verbänden ausüben:

Ein grundsätzliches Problem ist der andauernde, gedankliche Wechsel der Ebenen, weil strategische Führung in Verbänden auf verschiedenen Ebenen stattfindet, die nicht immer eindeutig getrennt werden können. Vorderhand verfolgen die Mitglieder im Verband kollektive Strategien.<sup>13</sup> Der Verband verfolgt auf dieser Ebene Strategien zur Verwirklichung der ursprünglichen

<sup>13</sup> Kollektive Strategie in Wirtschaftsverbänden, Walz, P. (1994)

Mitgliederinteressen, die in seinen primären Verbandszielen formuliert sind, wie z.B. das öffentliche Eintreten für ein bestimmtes politisches Ziel.

Viele Verbände sind hauptsächlich Krisenmanager. Sie müssen sowohl auf externe als auch auf interne Krisen schnell und pragmatisch reagieren. Bei der Suche nach kurzfristigen Lösungen werden langfristige Ziele dagegen vernachlässigt.

In der strategischen Führung von Verbänden ist die Bindung an unrentable Tätigkeiten eine weitere Eigenart. Unrentable Leistungen, die aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen aus dem Leistungsportfolio herausfallen würden, müssen gegebenenfalls als Bestandteil der verbandlichen Zweckerfüllung beibehalten werden.

Langwierige Entscheidungsprozesse, mangelnde Innovationskraft sowie personelles Auseinanderfallen ergeben für eine strategische Verbandsführung häufig Probleme. Mitglieder beziehungsweise Vorstand verfügen über eine formale Entscheidungskompetenz. Dies bedeutet, sie bestimmen durch das Anwenden demokratischer Regeln die strategische Verbandsausrichtung. Der Geschäftsleitung wird dagegen in der Regel aufgrund ihres Fachwissens eine Sachkompetenz anerkannt, die sie aber nur unterstützend in den verbandlichen Entscheidungsprozess einbringen soll.

Viele Verbände finanzieren sich vor allem durch Mitgliederbeiträge. Sobald diese nicht für Leistungen eingesetzt werden, die direkt dem Mitglied zugute kommen, sondern z.B. für strategisch geplante Umfragen oder umfangreiche Analysen, besteht die Gefahr der Nichtakzeptanz durch die Mitglieder.

### **3.5. Stärken-/Schwächen Analysen im strategischen Verbandsmanagement**

Problementdeckung ist nicht nur umweltbezogen, sondern auch verbandsbezogen zu leisten. In erster Linie soll es eine Aufgabe jeder Führungskraft sein, in ihrem Bereich mittels Kontrollen und Evaluation bestehende oder sich abzeichnende Probleme zu ermitteln und Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Prof. Dr. *Schwarz*,<sup>14</sup> schlägt für die Selbstbeurteilung folgende

Vorgehensmethodik vor:

Die Analyse läuft in sechs Schritten ab:

1. Es ist ein Problemraster festzulegen. Dieser soll den gesamten Komplex "Verband" in einzelne Problembereiche (max. 10 Bereiche) untergliedern.
2. Es ist ein repräsentativer Teilnehmerkreis auszuwählen. Damit meint *Schwarz*, dass möglichst alle (wesentlichen) "Interessengruppen" mit unterschiedlichen Beziehungen zum Verband mit je 1-3 Teilnehmern vertreten sind. Dazu gehören Milizer, Profis und unbelastete Mitglieder (ohne Amt). Neben Vorstandsmitglieder können vor allem Kommissionsmitglieder unterschiedliche Sichtweisen und Urteile einbringen. Aber auch Aussenstehende, z.B. Nicht-Mitglieder, Funktionäre eines Dachverbandes oder gar Behörden können auf gewichtige Mängel und Stärken hinweisen. Die Teilnehmerzahl soll nicht zu klein sein (mehr als 10), als Obergrenze sind 25-30 Personen als Faustregel anzugeben.
3. Jetzt müssen die Teilnehmer über Zweck, Methode und Arbeitsweise eingehend orientiert und für die Mitarbeit motiviert werden. Mittels Hinweisen wird den Teilnehmern der Sinn des Rasters und die Verwendung des Formulars nahegebracht. Für die Rücksendung ist ein verbindliches Datum festzusetzen.
4. Bei der Auswertung werden die Antworten der Teilnehmer auf dem gleichen Formular integriert und zusammengefasst.
5. Der Auswertung folgt eine eingehende Diskussion in einer neuen Arbeitsgruppe, der von Vorteil auch Teilnehmer der Umfrage angehören. Aufgabe der Gruppe ist es, die von Einzelpersonen genannten Punkte auf ihre Stichhaltigkeit und ihre Bedeutung zu überprüfen und Konsens über jene Punkte zu finden, welche man als objektiv und realistisch akzeptieren kann. Diese liefern brauchbare Anhaltspunkte für eine Weiterentwicklung oder Veränderung.

---

<sup>14</sup> Management in Nonprofit Organisationen (1996)

6. Als Endprodukt der Analyse liegt ein Katalog der Stärken, Schwächen und Probleme vor. Vermutlich wird das Resultat sein, dass die Kolonnen "Schwächen" und "Probleme" viel dichter belegt sind als die Stärken! Vermutlich liegt es in der Natur einer solchen Analyse, dass es den Teilnehmern meistens einfacher fällt, die Schwachstellen des Verbandes zu ermitteln, als konkret auszudrücken, was und warum etwas als gut, zu qualifizieren ist.

Auf der folgenden Abbildung ist der erwähnte Problemraster eines Verbandes wiedergegeben (*der Problemraster wird in einer verkürzten Fassung abgebildet*).

<b>0. Der Verband X im Gesamten</b>
Wie beurteilen Sie die Leistungsfähigkeit, Durchsetzungsmacht, das Auftreten nach aussen Ihres Verbandes? Hat er klare Zielvorstellungen?
<b>1. Mitglieder</b>
Wie beurteilen Sie die Kooperationsbereitschaft, die Einstellung der Mitglieder zum Verband? Sind die Informationen über die Verbandstätigkeit an die Mitglieder genügend?
<b>2. Organisation allgemein</b>
Ist der Verband X richtig aufgebaut? Sind Aufgabenteilung und Kompetenzabgrenzungen zwischen den Organen sowie zwischen dem Verband geregelt?
<b>3. Vorstand</b>
Ist der Vorstand richtig zusammengesetzt, gross genug? Ist er ein leistungsfähiges, zukunftsorientiertes Führungsorgan des Verbandes?
<b>4. Kommissionen, Vertretungen, Beauftragte</b>
Sind die Kommissionen effizient, leistungsfähig, richtig zusammengesetzt? Ist die Zusammenarbeit, Koordination mit dem Vorstand und den Sekretären gewährleistet? Wissen Sie über die Tätigkeiten dieser Stellen Bescheid?
<b>5. Verbandssekretariate "Geschäftsstellen"</b>
Hat der Verband X genügend Sekretariatskapazität? Welches sind Ihrer Ansicht nach die Aufgaben eines Verbandssekretariates? Ist die Unterstützung der zentralen Organe und Stellen durch diese Sekretariate genügend/ungenügend? Ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis positiv?
<b>6. Führung des Verbandes X</b>
Wird der Verband gut geführt? Werden moderne Führungs-/Management Methoden eingesetzt? Bemüht man sich um eine weitsichtige Lösung der Verbandsprobleme? Würden Sie von Verbandsbürokratie sprechen? Werden Prioritäten für die Verbandsarbeit gesetzt?
<b>7. Finanzen und Beiträge</b>
Hat der Verband X zuviel/zuwenig Finanzmittel zur Verfügung? Werden die Mittel wirtschaftlich verwendet und eingesetzt? Ist das Rechnungswesen transparent und aussagekräftig?
<b>8. Leistungen des Verbandes X</b>
Wie beurteilen Sie die Leistungen des Verbandes X, also das was er tut, was er Ihnen bietet an Hilfe, Unterstützung, Dienstleistungen? Tut der Verband X genug/zuwenig, sollte er weniger oder anderes machen? Ist der Verband X immer fähig, Ihnen bei Ihren Berufsproblemen zu helfen? Wissen Sie überhaupt, was der Verband X alles leistet?
<b>9. Verschiedenes</b>
Sehen Sie weitere wichtige Probleme, die diskutiert werden sollten? Haben Sie zusätzliche Anregungen, Vorschläge, Kritiken?

Abb. 2: *Problemraster für die Beurteilung des Verbandes (Stärken-/Schwächen-Analyse)*

Quelle: *Management in Nonprofit Organisationen, Schwarz, P. (1995)*

Es bleibt festzuhalten, dass mit dem Katalog zunächst nur eine Sammlung planungsrelevanter Informationen vorliegt und dass es in einem weiteren Schritt wie in der Chancen-/Gefahren-Analyse darum geht, aus diesen Feststellungen auch Konsequenzen in Form von planerischen Überlegungen abzuleiten (siehe dazu Pos. 4.3.2).

## **4. Operative Verbandsführung**

### **4.1. Operative Planung**

#### **4.1.2. Operativ-kurzfristige Planung**

Die Jahresplanung in Form von Budgets war jahrzehntelang das einzige in den Statuten vorgeschriebene Planungsinstrument vieler Verbände. Selten nur wurde dieser finanziell-buchhalterische Rahmen auch durch einen Tätigkeitsplan gestützt. Das "*Sich-Durchhangeln*" von einem Jahr zum anderen ermöglichte kaum eine aktive Zukunftsgestaltung, sondern begnügte sich mit dem kurzfristigen Reagieren, der Konzentration auf das Tagesgeschäft. Als Steuerungsinstrumente sind Jahrespläne und Jahresziele aber unverzichtbar. Es ist aber festzuhalten, dass nicht alle Aufgabenbereiche in Verbänden in gleichem Masse planbar sind. Da sind die sogenannten Routine- oder Alltagsaufgaben und zum anderen sind einzelne Leistungsbereiche in hohem Masse der Unvorhersehbarkeit von Handlungen der Austauschpartner ausgesetzt, z.B. Lobbying. Hier gilt es, im Sinne des Zieles, Kapazitätsreserven einzuplanen, die dem Verband ein rasches und schlagkräftiges Reagieren auf kurzfristig auftauchende Probleme ermöglichen.

#### **4.1.3. Operativ-mittelfristige Planung**

In diesen Plänen wird über den Jahreshorizont hinaus gedacht bzw. werden die normativ-strategischen Grundsätze in Programme und Projekte mit einem Horizont von 3 bis 5 Jahren "heruntergebrochen". Ein Schwergewicht liegt dabei auf der in den meisten Verbandsstatuten vorgeschriebenen Jahresplanung. Jahresplanung bedeutet in Verbänden zunächst und oft ausschliesslich Budgetierung im Sinne der Festlegung eines Mittelverteilungs-Planes auf organisatorische Einheiten und/oder Ertrags- und Aufwandarten. Mittelfristig sind insbesondere jene Aktivitäten und Aktionen zu planen, welche bestimmte Ressourcen über mehrere Jahre hinaus binden, womit auch die Planung der Beschaffung und Verfügbarkeit der dazu erforderlichen

Ressourcen verbunden ist. Im mittelfristigen Bereich sind etwa einzuordnen:<sup>15</sup> Leitbildentwicklung, Strukturreorganisationen, Auf und Ausbau einzelner Leistungsbereiche, Nachwuchsentwicklung im Ehrenamt und Hauptamt und Finanzpläne.

## **4.2. Frühwarnsysteme und Chancen-/Gefahren Analyse**

### **4.2.1. Frühwarnsysteme**

Schauen wir zurück in die 70-er Jahren. Viele Unternehmungen wurden durch die Krisenerscheinungen im Gefolge des Ölpreisschocks aus ihren gewohnten Planungsroutinen geworfen. Bis dahin war es vielerorts üblich und meist auch gerechtfertigt, mit kontinuierlichem Wachstum der Wirtschaft zu rechnen, die eigenen Entwicklungsziele und Strategien an relativ stabilen Zukunftsperspektiven auszurichten und den gängigen Prognosen und Daten zu vertrauen. Der plötzliche Wirtschaftseinbruch war aber nicht vorgesehen. Daher kam das dringende Bedürfnis nach neuen Führungsinformationen. Die Abb. 3 zeigt die von *Kühn/Müller (1979)* für Wirtschaftsverbände vorgeschlagenen Indikatoren.

#### **1. Absatzmarktbezogene Indikatoren**

Gesamtvolumen, Volumen von Teilmärkten und Marktsegmenten.  
Marktanteile, Werbeaufwendungen, Branchenumsatz, Durchschnittsgewinn pro Mitglied.

#### **2. Beschaffungsmarktbezogene Indikatoren**

Ausbildungsstand der Mitglieder und Mitarbeiter, Preise für bestimmte Halbfabrikate, Know-how der Mitglieder, ØKostenstruktur (Betriebsvergleich)

#### **3. Umweltbezogene Indikatoren**

Konjunkturverlauf, Wechselkurse, Lohnentwicklung, Soziale Trends, Behandlung bestimmter Themen in der Presse, Meinungsentwicklung Bei Politikern, Gewerkschaften, Interessengruppen, Regierungen, usw.

Abb. 3: *Beispiele möglicher Problemindikatoren eines Wirtschaftsverbandes*

Quelle: *Kuhn R./Müller H Problementdeckungssysteme für Wirtschaftsverbände in Verbandsmanagement (1979)*

### **4.2.2. Chancen-/Gefahren-Analysen**

Frühwarnsysteme liefern Daten über künftig mögliche Ereignisse. Diese Daten bedürfen einer Erklärung und Beurteilung, um ihre Wirkung zu entfalten. Es ist nämlich zu fragen, welche Bedeutung und Konsequenz die angezeigten Entwicklungen für den Verband und seine Mitglieder haben. Ist das, was auf uns zukommt, eine Bedrohung, oder ist es eine Chance, die es zu nutzen gibt?

<sup>15</sup> Schwarz, P, /Purtschert, R./Giroud, Ch. (1999) Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen

(K. Pümpin)<sup>16</sup> beschreibt ein relativ einfaches Modell wie die Chancen-/Gefahren Analyse bewältigt wird:

- Prognostische Daten liegen bereits vor. Sie wurden von anderen Institutionen und Organisationen erarbeitet.
- Ein Verbandsmitarbeiter erarbeitet die Prognosen, also die Unterlagen bezüglich für den Verband relevanten Aussagen durch Auswahl und Verdichtung auf und legt sie in einem kurzen Arbeitspapier nieder.
- Eine ad-hoc Arbeitsgruppe mit fachlich versierten Mitgliedern und Mitarbeitern diskutiert und interpretiert die Daten und formuliert die Chancen und Gefahren, mit konkreten Anforderungen an kommende Leistungen und Strukturen des Verbandes.

Chancen-/Gefahren-Analysen gewinnen noch an Gewicht, wenn sie gleichzeitig mit **Stärken-/Schwächen-Profilen** (siehe Pos. 3.5) konfrontiert werden können.

#### **4.2.3. Vollziehende Verbandsführung**

Dem Aufbau von Erfolgspotenzialen zeitlich und logisch nachgeordnet ist die "Ernte " oder Nutzung der Erfolgspotenziale. Dies geschieht durch die operative Führung.<sup>17</sup> "Tun wir die Dinge richtig?" (siehe Tabelle 2, Seite 4). Die operative Führung will unmittelbaren Erfolg erzielen und muss dafür die gegebenen Erfolgspotenziale bestmöglich nutzen.

Die operative Führung beantwortet daher die heute dringlichste Frage in Verbänden:

#### **Was müssen wir tun?**

Quantitative und qualitative Instrumente der operativen Verbandsführung sind beispielsweise:<sup>18</sup>

- Kosten und Leistungsrechnung
- Finanzplan
- Leistungsbudget
- Leistungsbericht
- Indikatorenrechnung
- Projektplan
- Stellenbeschrieb
- Ferienplanung
- etc.

---

<sup>16</sup> Pümpin, K. (1980) Strategische Führung in der Unternehmenspraxis

<sup>17</sup> Gälweiler, A. Strategische Unternehmensführung, Frankfurt a. Main (1990)

<sup>18</sup> Horak, C. (1996), Zu Instrumenten des Controlling in Verbänden

## 5. Die Verbandsumfrage

### 5.1. Ziel

Um mehr Informationen über das Management der Verbände (Berufs-, Branchen- und Gewerbeverbände der Schweiz) zu bekommen, hatte ich eine umfassende Erhebung durchgeführt.

### 5.2. Methodik

Da ich die aktuelle Situation mit Bezug auf mein Thema an einem grösseren Komplex in Erfahrung bringen wollte, musste ich mir die nötigen Informationen durch Primärerhebung beschaffen.<sup>19</sup> Die Befragung schien mir dabei am geeignetsten. Hierfür wählte ich sämtliche **Berufs-, Branchen- und Gewerbeverbände** in der deutschen Schweiz. Zur Steigerung der Rücklaufquote legte ich ein Begleitschreiben bei, worin auf den Zweck der Erhebung hingewiesen wurde (*Fragebogen und Begleitschreiben siehe Rubrik Beilage*). Im Weiteren legte ich bei jedem Fragebogen ein frankiertes Rückantwortcouvert bei, das sicher wesentlich zur hohen Rücklaufquote von 46.4% beitrug. Bei der Ausarbeitung des Fragebogens, durfte ich ausserdem auf meinen Arbeitgeber, der Gewerbeverband Basel-Stadt, zurückgreifen.

### 5.3. Der Fragebogen

Der sechsseitige Fragebogen umfasste 37 Fragen mit einer Reihe von Einzelfragen. Diese Fragen wurden in 5 Gruppen zusammengefasst. Neben den "Allgemeinen Fragen zu Ihrem Verband" sind dies die Bereiche "Personalmanagement", "Organisation und Verbandsstruktur", "Strategisches Management" und "Operatives Management".

### 5.4. Zeitpunkt, Auswahl, Grösse

Ab April 2002 wurde an 220 Verbänden in der Schweiz, die ausnahmslos aus der deutschen Schweiz domiziliert sind, ein sechsseitiger Fragebogen versandt. Die ausgefüllten Fragebögen kamen im wesentlichen bis Mai 2002, zurück. Von den angeschriebenen Verbänden haben 102 geantwortet, das entspricht von einer Rücklaufquote von beachtlichen 46.4%.

---

<sup>19</sup> Bei der Primärerhebung (field research) muss man sich die Informationen durch Befragung, Beobachtung oder Experimente selbst beschaffen. Bei der Sekundärerhebung (desk research) kann man auf bereits vorhandenes Datenmaterial zurückgreifen (Berekoven u.a. 1989, 46)

## 5.5. Auswertungsmethodik

Die Auswertung der erhobenen Daten erstreckt sich nur auf meine Diplomarbeit relevanten Bereiche "Strategisches Management" und "Operatives Management". Die restlichen drei Bereiche "Allgemeine Fragen zu Ihrem Verband", "Personalmanagement" und "Organisation und Verbandsstruktur", werden getrennt ausgewertet und in dieser Diplomarbeit nicht dargestellt. Im Weiteren sind nur je fünf Fragen und Antworten der relevanten Bereiche in die Diplomarbeit direkt implementiert. Die übrigen Auswertungen sind in der Beilage aufgeführt.

## 6. Die Auswertung

### 6.1. Strategisches Management in Verbänden

#### 6.1.1. Verbandsziele

Zum strategischen Management habe ich unter anderem gefragt, welche Zielen den Verbänden wie wichtig sind.

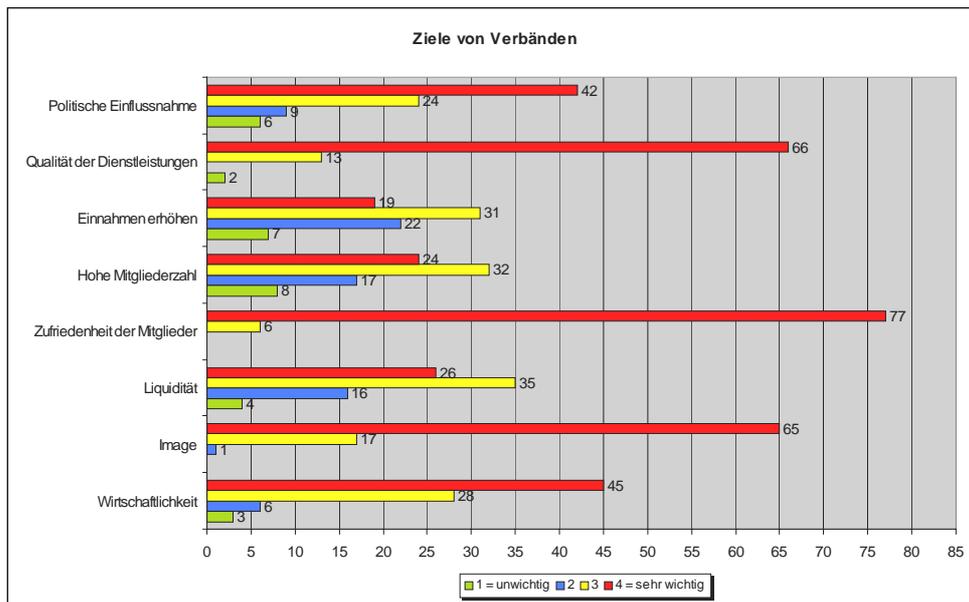


Abbildung 4: Ziele von Verbänden

Drei angebotene Ziele werden für wichtig oder sehr wichtig gehalten nämlich die *Qualität der Dienstleistungen erhöhen*, *Image* und das Spitzenziel der Verbände ist die *Zufriedenheit der Mitglieder*. Das erstaunt nicht, hängt doch das Überleben eines Verbandes sehr gross von der Mitgliederanzahl ab.

### 6.1.2. Verbandstrategien

Ob sich ein Verband zum "Unternehmen" gar zur Aktiengesellschaft, wandeln muss, um langfristig überleben zu können, wird in den Verbänden zur Zeit stark diskutiert. Die Frage lautete: "welche der genannten Strategien am ehesten Ihrem Vorgehen entspricht?"

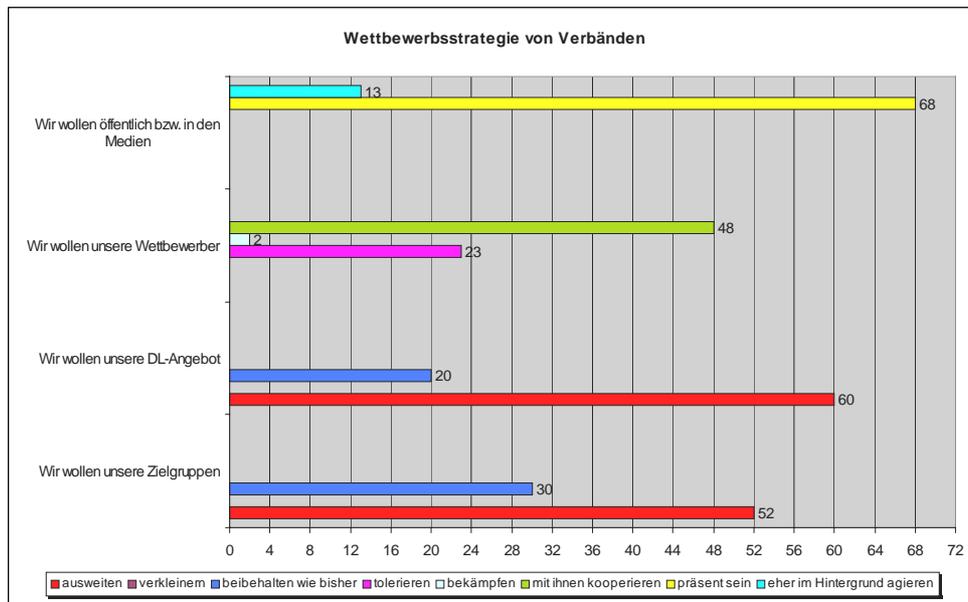
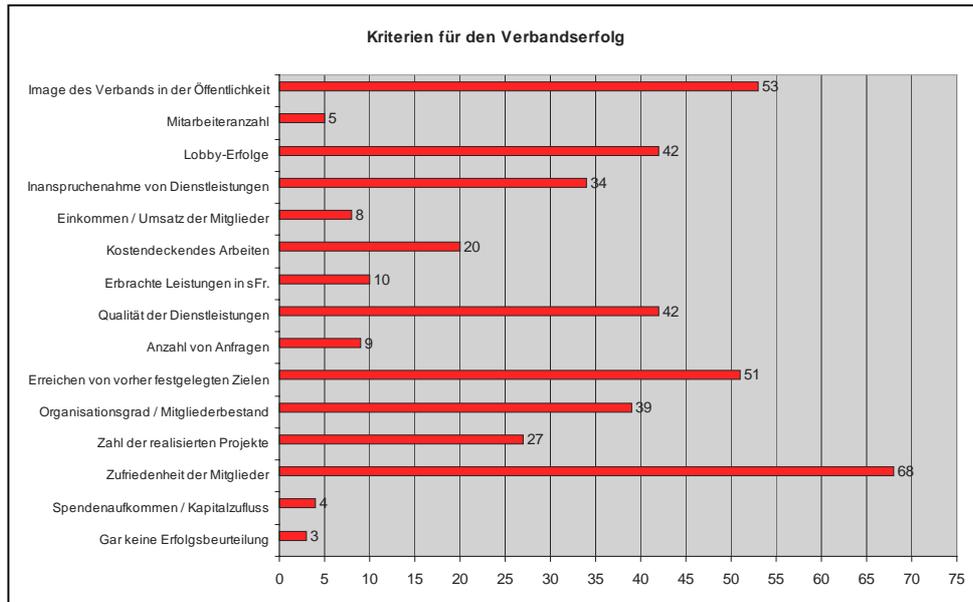


Abbildung 5: Verbandsstrategien

Es scheint den Verbänden wichtig zu sein, dass die *Präsenz in den Medien bzw. Öffentlichkeit* sehr gross ist. 48 Verbände folgen der Strategie, mit ihren Wettbewerbern zu *kooperieren*, anstatt sie *tolerieren* oder zu *bekämpfen*. Deutlicher Trend zeigt sich bei der Ausweitung der Dienstleistungsangebot und Zielgruppen. Diese Anpassungsstrategie wird vermehrt gewählt, wenn Verbände im Wettbewerb stehen.

### 6.1.3. Erfolgskriterien der Verbandsarbeit

Ein Hauptproblem der Verbandsführung ist die Erfolgsmessung. Wann ist ein Verband erfolgreich? Bei Unternehmen z.B. kann man relativ einfach Umsatz- oder Gewinnzahlen vergleichen. Ich habe die Verbände gefragt, an welchen Kriterien sie ihren Erfolg messen.



*Abbildung 6: Kriterien für den Verbandserfolg*

Das am häufigsten genannte Erfolgskriterium ist die *Zufriedenheit der Mitglieder*. Um den Erfolg daran zu messen, müsste man die Zufriedenheit genau kennen. Als zweites wichtiges Kriterium für den Verbandserfolg wird generell das *Image* des Verbandes in der Öffentlichkeit genannt. An dritter die *Erreichung von vorher festgelegten Zielen*. *Lobbyerfolge* und die *Qualität der Dienstleistungen* folgen auf dem selben Platz. Hingegen ist das *Spendenaufkommen* und der *Mitgliederbestand* sowie *Mitarbeiteranzahl* ein unwichtiges Kriterium. Obwohl die angefragten Verbände das Dienstleistungsangebot stark ausweiten wollen (siehe Abb. 5, Seite 17), gewichten die Verbände die Mitarbeiteranzahl und das Spendenaufkommen/Kapitalzufluss als sehr geringfügig ein. Das scheint mir doch sehr fragwürdig.

#### 6.1.4. Kooperation mit Wettbewerbern

Die Frage lautete: "wie oft kooperieren Sie mit anderen Verbänden (oder auch mit anderen Wettbewerbern)?"

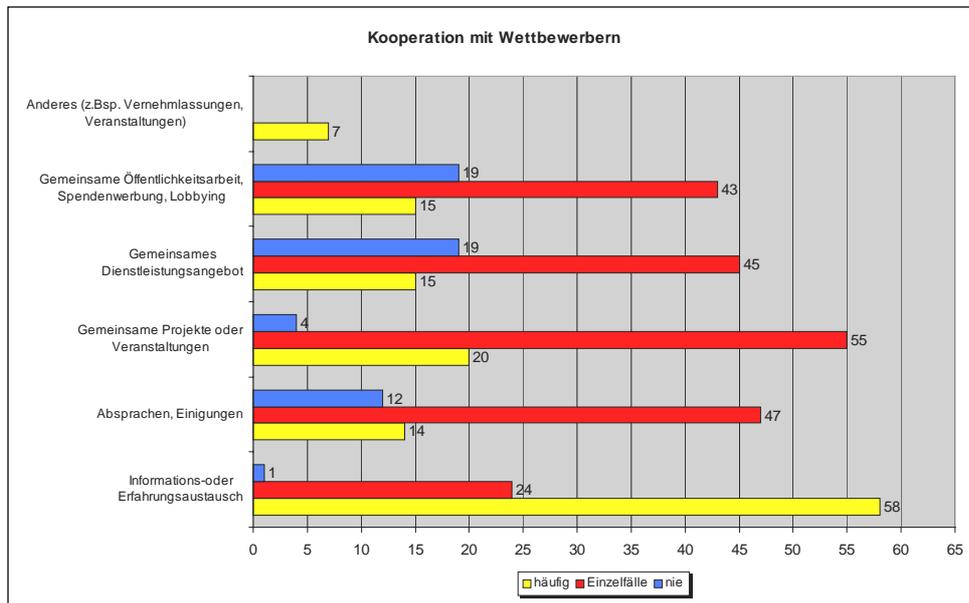


Abbildung 7: Kooperation mit Wettbewerbern

Der Informations- und Erfahrungsaustausch ist von den abgefragten Kriterien die am häufigsten angewendete Kooperationsform für Verbände.

Gemeinsame Projekte oder Veranstaltungen, Absprachen, Gemeinsame Dienstleistungsangebote sowie Gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit und Lobbying werden in Einzelfällen durchgeführt. Es macht den Eindruck, dass die Verbände Angst vor dem Wettbewerb haben und das Gefühl haben, die anderen Verbände sind besser als wir.

### 6.1.5. Visionen

Nach der Zukunft befragt, stehen die Verbände vor grossen Herausforderungen.

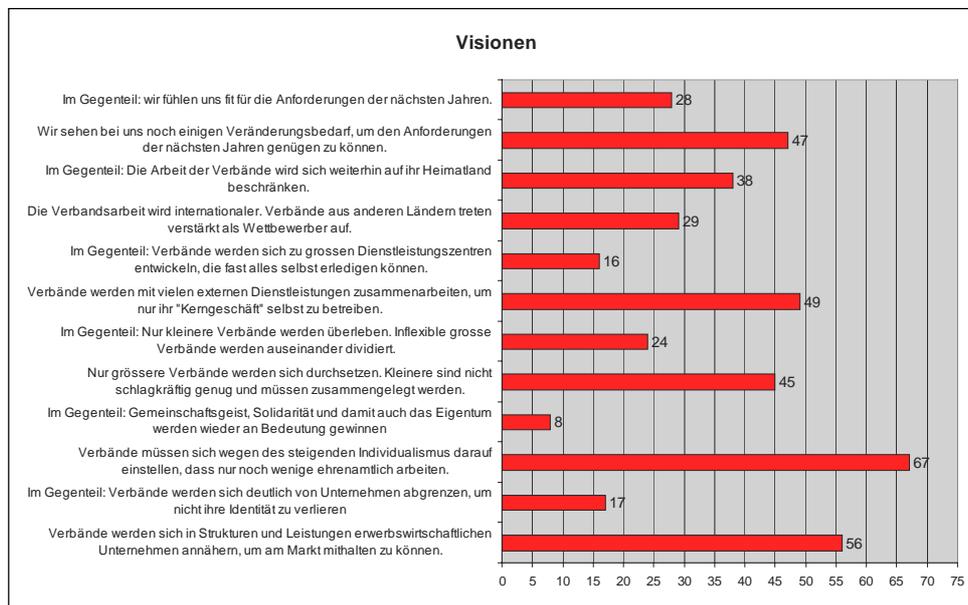


Abbildung 8: Zukunftserwartungen und Visionen der Verbände

Jeweils grosse Mehrheiten erwarten, dass das Ehrenamt abnimmt, dass nur grosse Verbände überleben, dass mehr Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern erfolgen wird, dass eine Annäherung der Verbände an erwerbswirtschaftliche Unternehmen erfolgen wird. Viele Verbände erwarten, dass ein Veränderungsbedarf besteht, um den Anforderungen in Zukunft genügen zu können. Viele Verbände sind der Ansicht, dass sich nur grössere Verbände durchsetzen werden und die kleineren nicht schlagkräftig genug sind und sich zusammenlegen werden.

### 6.1.6. Methoden des strategischen Management

Bemerkenswert, dass erst zu einem geringen Teil Verbände strategische Instrumente wie *Stärken-Schwächen-Analysen* oder *Portfolio-Analysen* einsetzen. Ganze 31 Verbände wenden strategisches Management gar nicht an und sogar 4 Verbände haben strategisches Management noch nie wahrgenommen.

## 6.2. Operatives Management in Verbänden

### 6.2.1. Schwerpunkte Marketingaktivitäten

Ich wollte von den Verbänden wissen, worauf die derzeitigen Marketingaktivitäten vor allem zielen.

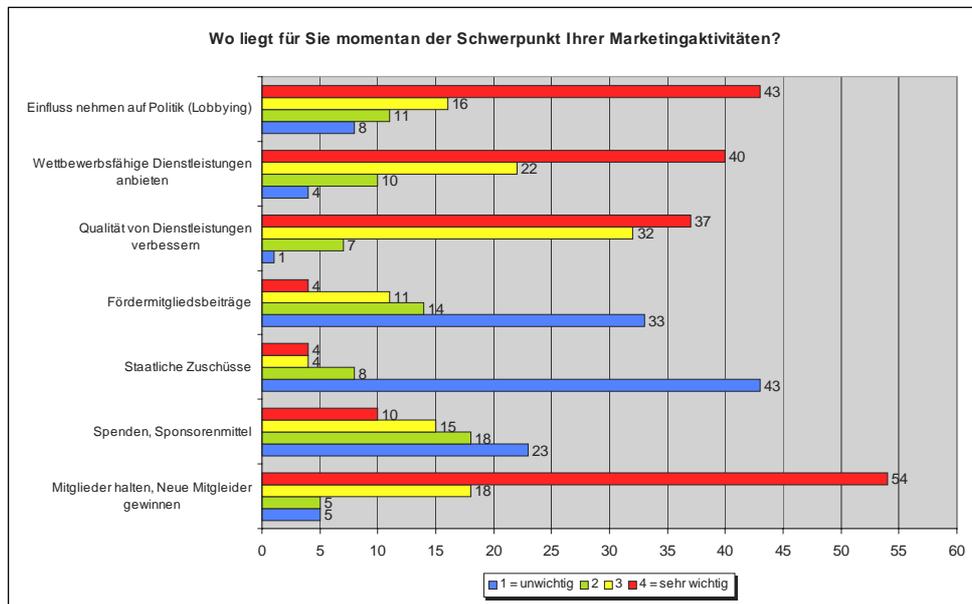


Abbildung 9: Schwerpunkt der Marketingaktivitäten

Die Ergebnisse lassen sich grob in vier Gruppen zusammenfassen. Demnach besteht eine der wichtigsten Marketingaktivitäten von Verbänden darin, *Mitglieder zu halten oder neue anzuwerben*. Einen fast ähnlichen Stellenwert weist im Durchschnitt die *Öffentlichkeitsarbeit und das Lobbying auf*, ein dritter bedeutsamer Bereich ist das *Dienstleistungsmarketing*. Hier geht es um Fragen der Dienstleistungsqualität und um das Bestehen im Wettbewerb mit anderen Dienstleistungsanbietern. Die *Akquisition von Spenden-, Fördermitgliedsbeiträgen und staatliche Zuschüssen*, die eigentlich häufig als der zentrale Bestandteil des "Verbandsmarketing" aufgefasst wird, erscheint erst auf Platz vier. Demzufolge streben die Verbände eine unabhängige Selbständigkeit an, in der sie nicht auf Dritte angewiesen sind. Entgegen der allgemeinen Globalisierungswelle, wollen die Verbände keine Fusionen mit anderen Verbände eingehen.

## 6.2.2. Wie planen Sie Ihr Leistungsangebot?

In dieser Frage versuchte ich die Leistungsolitik von Verbänden darzustellen.

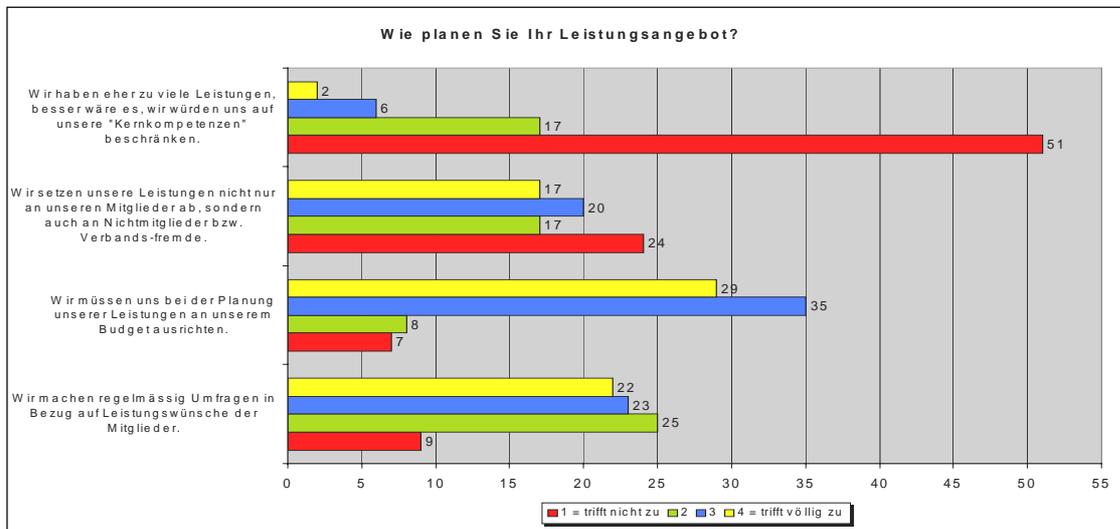


Abbildung 10: Leistungsangebot

Die Leistungsolitik gilt vielfach als das wichtigste Instrument in der operativen Verbandsführung.

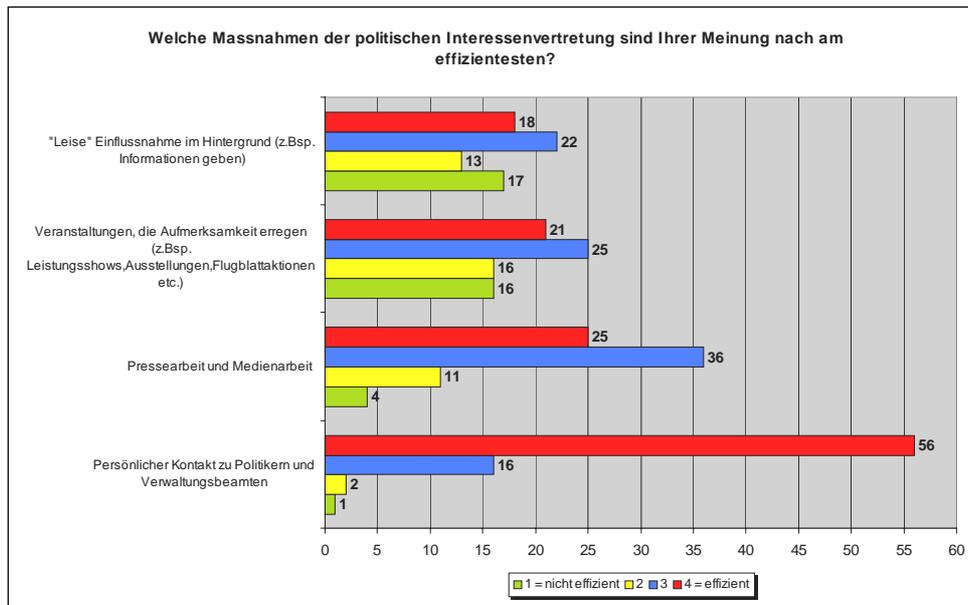
Augenfällig ist zunächst, dass das Leistungsangebot stark vom *Budget bestimmt* wird. Angesichts der immer knapper werdenden finanziellen Mittel verwundert es, dass kaum ein Verband seine Leistungen einschränkt. Die Diskussion um eine *Beschränkung auf Kernkompetenzen*, wie Sie z.B. in Industrieunternehmen schon länger existiert, hat für Verbände offenbar noch kaum Bedeutung. Betrachtet man die Umfrageintensität von Verbänden, so wird ersichtlich, dass die Verbände noch stark auf Umfragen setzen. Dies obwohl bekannt ist, dass die Akzeptanz von Befragungen bei den Mitgliedern dürftig ist.

## 6.2.3. Massnahmen der politischen Interessenvertretung

Zu den wichtigsten Leistungen eines Verbandes gehört die

Interessenvertretung gegenüber Politik und Verwaltung (Lobbying).

In der Verbandsumfrage versuchte ich, einige wichtige Formen politischer Einflussnahme zu ermitteln.



*Abbildung 11: Instrumente der politischen Instrumente*

Die mit Abstand erfolgversprechende Strategie scheint der *persönliche Kontakt* zu den politischen Entscheidungsträgern darzustellen. Ein anderes, verwandtes Element, nämlich die *Präsenz vor Ort*, wird als weniger wirksam eingeschätzt. Aktionen wie Leistungsshow's, Ausstellungen und Flugblattaktionen, etc. wird relativ wenig zugetraut. Indessen glauben relativ viele Verbände an die Effizienz von qualitativ guter Presse- und Medienarbeit.

#### **6.2.4. Lobbying in Verbänden**

Ich wollte von den Verbänden wissen, wie stark in den Verbänden das Lobbying verankert ist. 47% Verbände betrachten das Lobbying zwar als Kernaufgabe und 44 Verbände sehen einen grossen Stellenwert des Lobbying in ihrem Verband. Doch trotz der unbestrittenen Wichtigkeit des Lobbying wird dieses sehr improvisiert betrieben. 70% der angefragten Verbände verfügen über ein Lobbying-Konzept. Denn für viele Verbände ist Lobbying eine strategische Erfolgsposition, folglich erstaunt das Resultat der Umfrage.

### 6.2.5. Verbesserungsbedarf im Controlling (operative Verbandsführung)

Die Verbände wurden zu einer Selbsteinschätzung hinsichtlich ihres Verbesserungsbedarfs in verschiedenen Bereichen des Controllings aufgefordert.

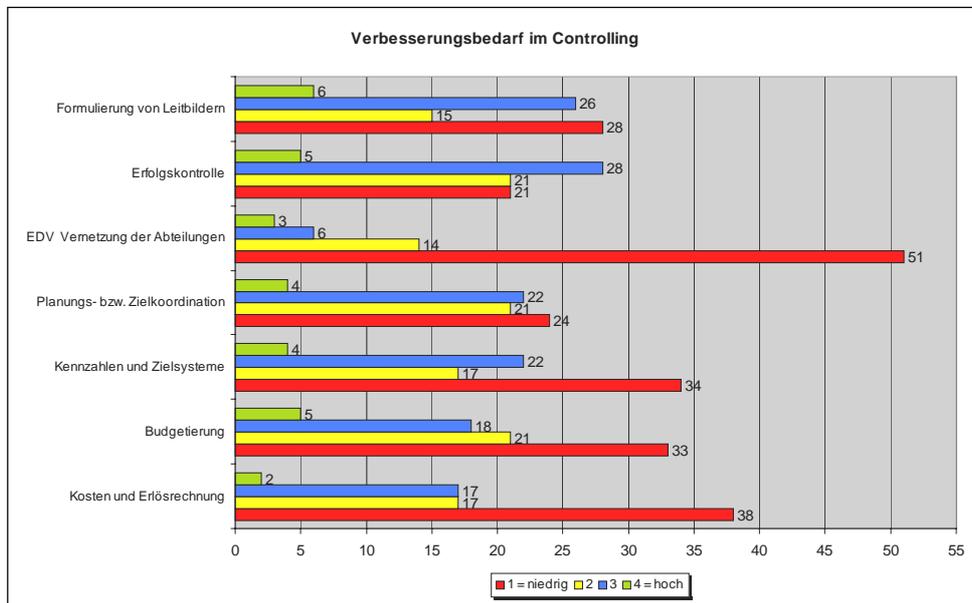


Abbildung 12: Verbesserungsbedarf im Controlling

Den höchsten Verbesserungsbedarf melden die Verbände bei der *Erfolgskontrolle* an. Am zweitdringlichsten ist den Verbänden die *Formulierung von Leitbildern*, gleichzeitig eine Aufgabe des strategischen Managements. Den zweitniedrigsten Verbesserungsbedarf sehen die Verbände bei der *Kosten- und Erlösrechnung*. Warum? Mögliche Gründe dafür sind: Verbände klagen gewöhnlich über zu wenig finanzielle Einnahmen und nicht genügend Ressourcen (Manpower) zu haben.

## 7. Kriterien- und Massnahmekatalog

- Verbände sind von den Sektoren Markt und Staat nicht isoliert. Sie sind mit dem Staat teilweise verbunden, sie agieren selbst auf Märkten und weisen als Gemeinschaft teilweise auch familiäre Merkmale auf. Das typische Merkmal eines Verbandes ist seine Multifunktionalität, die in seiner Kennzeichnung als Dienstleister, Wert- oder Zweckgemeinschaft und Interessenorganisation zum Ausdruck kommt.
- Der Verband muss als multifunktionale Organisation, die in verschiedenen Sektoren agiert, mehrere Handlungslogiken berücksichtigen.
- Verbände müssen in ihren Leistungen wettbewerbsfähig sein, um zu überleben.

- Verbände müssen sich als Interessenvertreter an der Einflusslogik orientieren.<sup>20</sup>  
Dies schliesst ein, dass teilweise gegen die kurzfristigen Interessen der Mitglieder verstossen wird, um Verhandlungen voranzutreiben oder Kontakte nicht zu verlieren.
- Verbände sind als Zusammenschluss von Mitgliedern darauf verpflichtet, sich nach den Interessen ihrer Mitglieder zu richten und diese zu vertreten.
- Der Verband muss knappe Ressourcen wirtschaftlich beschaffen und einsetzen und sich im Ressourcenwettbewerb behaupten. Er muss sich im Wettbewerb auf Beschaffungsmärkten gegenüber anderen Organisationen behaupten.
- Weil Verbände im Wettbewerb stehen, müssen sie Einnahmen wie Mitgliederbeiträge, Spenden, Sponsorengelder oder Subventionen generieren.
- Der Verband muss wettbewerbsfähige Dienstleistungen erstellen. Die Wettbewerbsfähigkeit betrifft alle Dienstleistungen eines Verbandes. Sie bezieht sich auf die Attraktivität der Leistungen und die Fähigkeit des Verbandes, sich von Wettbewerbern und ihrer Leistungen abzugrenzen und sich so eindeutig im Markt zu positionieren.
- Der Verband als Interessengruppe muss Repräsentant möglichst vieler Mitglieder sein. Der Verband ist generell nur handlungsfähig, wenn ein Mindestmass an Konsens über wichtige Fragen und Verhaltensweisen vorhanden ist. Gerade in seiner Funktion als Interessenvertreter muss der Verband nach aussen möglichst geschlossen auftreten.
- Verbände müssen strategische Ziele formulieren und daraufhin Strategien durchsetzen, um vorhandene Erfolgspotenziale zu sichern und neue zu schaffen. Das setzen strategischer Ziele, die Entwicklung von Strategien und ihre Implementation sind primäre Aufgaben strategischer Verbandsführung.

---

<sup>20</sup> Streeck, W. Staat und Verbände: Neue Fragen. Neue Antworten (1994)

Im Weiteren ist die strategische Verbandsführung zielorientiert, das heisst, strategisches Handeln setzt die Existenz formulierter Ziele voraus

- Die Verbände müssen auf Grund der Verknappung von Finanzmitteln auf eine Zusammenarbeit mit den verschiedensten Partnern eingehen. Zur besseren Interessendurchsetzung sollte mit anderen Verbänden Absprachen getroffen werden.
- Ein weiterer wichtiger Grund für die verbandliche Kooperation ist die Erhöhung der Qualität verbandlicher Leistungen. Durch die Zusammenlegung von Kompetenzen kann ein Synergie- und Spezialisierungsvorteil erreicht werden.
- Das Mitgliedermarketing gehört zu den Aktionsfeldern, die für alle Verbandstypen von hoher Bedeutung sind. Es reicht aber nicht, das sich das Mitgliedermarketing begnügt, einfach neue Mitglieder anzuwerben, sondern es Bedarf einer grundlegenden Analyse möglicher Gründe für den Beitritt und Verbleib von Mitgliedern im Verband.
- Die Öffentlichkeitsarbeit und die politische Interessenvertretung gilt eigentlich als typische Aufgabe des Verbandsmarketing. Doch bei den meisten Verbänden ist kein schriftliches Lobbying Konzept vorhanden. In diesem Bereich besteht ein grosser Nachholbedarf. Doch die meisten Verbände tun sich schwer, das Thema ernsthaft anzugehen, um ihre politischen und wirtschaftlichen Interessen durchzuringen.
- Lobbying gehört zu den wichtigsten Leistungen eines Verbandes. Das Lobbying nimmt die Vertretung bestimmter Interessen gegenüber Politik und Verwaltung wahr. Das Lobbying muss dem Marketing zugerechnet werden muss, weil es sich um eine kommunikative Aufgabe handelt, die zudem häufig mit der verbandlichen Öffentlichkeitsarbeit koordiniert ist.
- Verbände setzen erst zu einem geringen Teil strategische Instrumente wie *Stärken-Schwächen-Analysen* oder *Portfolio-Analysen* ein. Hier ist ungenutztes Potenzial, das Management zu verbessern.

- Die Erfolgskontrolle den höchsten Verbesserungsbedarf an. Ist aber verständlich, denn bisher sind noch kaum fundierte Methoden entwickelt worden, die den Erfolg nicht am Gewinnziel orientierten Betrieben, wie den Verbänden, messen helfen. Im Widerspruch hierzu steht allerdings, dass Verbände Kennzahlen- und Zielsysteme sehr wenig weiterentwickeln wollen, obwohl der Erfolg nur über Ziele und deren Erreichung feststellen lässt.
- Dass die Verbände bei der Kosten- und Erlösrechnung nur einen bedingten Verbesserungsbedarf sehen, erstaunt, da dieses Rechnungsinstrument von ihnen nur sehr unzureichend benutzt wird, muss daher gesagt werden, dass Verbände den zentralen Zweck einer Kosten- und Erlösrechnung , nämlich die Wirtschaftlichkeitskontrolle, (noch) nicht erkennen haben.
- Ein wichtiger bzw. deutlicher Zusammenhang zwischen der Höhe der jährlichen Finanzbudgets oder dem Alter des Verbands und eine der genannten Visionen konnte ich nicht feststellen.  
Die in der Verantwortung stehenden Verbandsmanager sind es, die die Zukunft der Verbände gestalten können.

**Denn ohne Verbände würden unserer pluralistischen Gesellschaft nicht nur viele gemeinnützige Leistungen fehlen, sondern auch die gemeinschaftsbildende Wirkung der Verbände. Für ein modernes Verbandsmanagement genügt es sicher nicht, es einfach den Erwerbsunternehmen nachzumachen. Für Verbände müssen Managementinstrumente abgewandelt oder neu entwickelt werden.**<sup>21</sup>

## **C. Zusammenfassung (Management Summary)**

Verbände sind intermediäre<sup>22</sup> Organisationen, Dienstleister, Wert- und Zweckgemeinschaft und Interessensorganisationen. Obwohl diese Merkmale in unterschiedlichen Arten auftreten, gelten sie doch als verbandstypisch. Verbände sind multifunktional, daraus ergibt sich die Schwierigkeit, verschiedene Ziele und Aufgaben miteinander zu vereinbaren. Andererseits

---

<sup>21</sup> Witt, D. / Lakes, B. / Emberger, H. / Praxisorientierte Forschung, Schulung und Projektarbeit für das Management von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen

stehen die Verbände vor Herausforderungen, die z.B. in Finanznot, Professionalisierungsdruck des Verbandslebens zum Ausdruck kommen. Die Verbände müssen sich im Wettbewerb um Mitglieder, Finanzen, Einnahmen und Interessen behaupten, schnelle Entscheidungen treffen oder zwecks Interessenvertretung eine gewisse Grösse aufweisen.

Die Verbände müssen sich auch laufend weiterentwickeln, um im veränderten Umfeld bestehen zu können. In dieser ständigen Entwicklungsstufe ist die Strategierichtung als sehr relevant ein. Was die Strategie betrifft, erinnere ich, dass das strategische Management in der Betriebswirtschaftslehre in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat. Weil Verbände Sekundärorganisationen darstellen, die von den Mitgliedern (Unternehmungen) delegierte Aufgaben erfüllen müssen, ist die Formulierung einer Strategie noch viel wichtiger als in einer Unternehmung, in der die Führungskräfte in direkter Linie laufend eingreifen können.<sup>23</sup>

Das Problem für viele Verbände könnte aber sein, dass eine Strategie eine entsprechende Struktur bedingt. Eine historisch gewachsene Struktur verhindert unter Umständen die Durchsetzung einer innovativen Strategie. Das heisst, dass Veränderungsbereitschaft in der Organisationskultur vorhanden sein muss oder zumindest in diese Richtung beeinflusst werden kann.

Für die Hauptaufgaben des Verbandes müssen sodann in einem operativen Verbandsmarketing Konzept die konkreten Handlungsstrategien zur Beeinflussung der als relevant erachteten Zielgruppen erarbeitet werden. Besonders wichtig ist dabei die Positionierung des Verbandes. Danach sind die Marketing-Einsatzbereiche festzulegen, die in der Regel vielfältiger sind als in einer Unternehmung. Verbände haben meist mehrere wichtige Austauschpartner, die aktiv beeinflusst werden müssen: Staat, Mitglieder, Nichtmitglieder, Öffentlichkeit, Meinungsbildner, Partnerverbände usw.

---

<sup>22</sup> Intermediär. In der Fachsprache, dazwischenliegend, Zwischen-, in der Mitte liegend, dazwischen.

<sup>23</sup> Prof. Purtschert, R. / Zwang zur Fusion? – Zur Lage der Spitzenverbände der Wirtschaft, NZZ, 12.04.2000, Seite 25

Abschliessend zitiere ich Hr. Hans-Jürgen Zechlin zum Strukturwandel im Verbandsmanagement:

**„Ein Verband sollte nach unternehmerischen Prinzipien -also kundenorientiert und wirtschaftlich-, nicht aber nach unternehmerischen Zielen -also Rendite und Gewinnmaximierung- geführt werden“.**<sup>24</sup>

## **Schlussfolgerungen**

Obwohl die Schweiz ein Land der Vereine und Verbände, eine "Verbands-gesellschaft" ist (siehe Pos. 1.2.), ist das strategische Management in den Schweizer-Verbänden sicherlich noch ungenügend, dies bestätigt auch die Auswertung meines Fragebogens. Doch stellte ich fest, dass Verbände auch eine Wachstumsbranche darstellen, weil ganz einfach die Zahl der gemeinschaftlichen Aufgaben und Probleme weltweit ansteigen. Als essentiell für die grundsätzliche Verbandsstrategie erachte ich aber, dass die Verbände umstrukturieren müssen, um den veränderten Ansprüchen ihrer Mitglieder gerecht zu werden. Ich meine darin nicht nur neue Inhalte der Verbandsarbeit, sondern auch die Personalisierung und Individualisierung von Verbandsleistungen. Als absolutes „must“ für einen Verband ist; intensive Mitgliederbetreuung und direkte Ansprache an die Mitglieder, da die Mitglieder den Verbandsnutzen kennen müssen.

---

<sup>24</sup> „Kommerzialisierung der Verbandsarbeit“ (Hans-Jürgen Zechlin, bis 1998 Hauptgeschäftsführer des Verbandes Deutscher Maschinen und Anlagenbau (VDMA), 1998

# Definitionen

## Verbandsmanagement

„Management“ ist ein sehr komplexer Begriff, inhaltlich sehr weit gefasst und kaum in kurzen Aussagen verständlich zu definieren.

Das Freiburger Management-Modell für Non Profit-Organisationen (NPO) bezeichnet jene Personen in einer formalen Organisation als Manager, welche eine, mehrere oder gar allen Funktionen erfüllen, die zum Bereich „Management“ zählen.

- Marketing (Ressourcen, Leistungen, Kommunikation)
- Organisation (Gestaltung von Aufbau- und Ablauf Strukturen und Prozessen)
- Steuerung des Systems als ganzes durch Ziele, Pläne und Kontrollen
- Führung der Personen (Milizer und Mitarbeiter) als „zwischenmenschlicher“, sozialer Prozess
- Macht- und Konfliktprozesse austragen, Konsens finden
- Probleme erkennen, Lösungen erarbeiten
- Meinungs und Willensbildung
- Beschaffung von Ressourcen:
  - Mitarbeitende
  - Mitglieder
  - Finanzmittel
- Personenorientiert:
  - Leistung, Aufgabenerfüllung
  - Zufriedenheit, Sicherheit

## Lobbying

Lobbying stammt ursprünglich von dem Wort Lobby ab, weil in jenen Fluren und Wandelhallen die Kontakte zu den, meist politischen Entscheidungsträgern angebahnt wurden. Lobbying ist das politische Management von Informationen mit dem Ziel, politische Entscheidungen zu beeinflussen. Lobbying heisst, kurz gesagt, Informationen so zu kanalisieren, um damit Macht ausüben und im politischen Wettstreit bestehen zu können. Es ist eine beliebte Methode bei Firmeninteressen oder anderen Partikularinteressen sich hinter einem „Verbandsbanner“ zu verstecken. Damit werden diese Interessen objektiver gemacht, weil ja ein Verband, ein Institut oder eine Stiftung die Argumente vorbringt.

## Literaturverzeichnis

**Brennan, G./Buchanan, J.M.:**

the Reason of Rules. Cambridge. 1987.

**Gälweiler, A.:**

Strategische Unternehmensführung. 1990. Frankfurt.

**Horak, C.:**

Besonderheiten des Controlling in NPO. Stuttgart. 1996. Eschenbach R. (Hrsg.)

**Kirsch, W./Knyphausen, D. zu/Ringlstetter, M.:**

Grundideen und Entwicklungstendenzen im strategischen Management. Stuttgart. 1994. Riekhof, H.-Ch.

**Lakes, B.:**

Strategische Verbandsführung. Wiesbaden. 1999. Deutscher Universitäts-Verlag.

**Neuses, G.:**

DRK-Geschäftsführer des Landesverbandes Nordrhein, in DRK.

**Planck, U./Ziche, J.:**

Land und Agrarsoziologie. Eine Einführung in die Soziologie des ländlichen Siedlungsraumes und des Agrarbereichs. 1979. Stuttgart.

**Pümpin, K.:**

Strategische Führung in der Unternehmenspraxis, die Orientierung Nr. 76, Schriftenreihe Schweiz. Volksbank, 1980. Bern.

**Purtschert, R. Prof.**

Zwang zur Fusion? –Zur Lage von Spitzenverbänden der Wirtschaft.  
„Erschienen in der NZZ, 12.04.2000.

**Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, Ch.:**

Das Freiburger Management-Modell für Non Profit-Organisationen(NPO), 1999. Haupt.

**Streeck, W.:**

Staat und Verbände. 1994. Sonderheft 25/1994. Opladen.

**VMI, Verbandsmanagement Institut, Universität Freiburg/CH.:**

Fachzeitschrift für Verbands- und NPO Management, Ausgabe 2/01

**Walz, P.:**

Wirtschaftsverbände und kollektive Unternehmensstrategien. 1994. Diss., München.

**Witt, D./Seufert, G./Emberger, H.:**

Typologisierung und Eigenarten von Verbänden, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU), Band 19, Heft 4, 1996

**Zechlin, H.:**

Verbandsmanagement im Strukturwandel. Köln. 2000. Fossil-Verlag GmbH

# **Beilagen**

**Begleitschreiben zum Fragebogen**

**Fragebogen**

**Auswertung des Fragebogens ( Fragen Nr. 19 bis 37)**

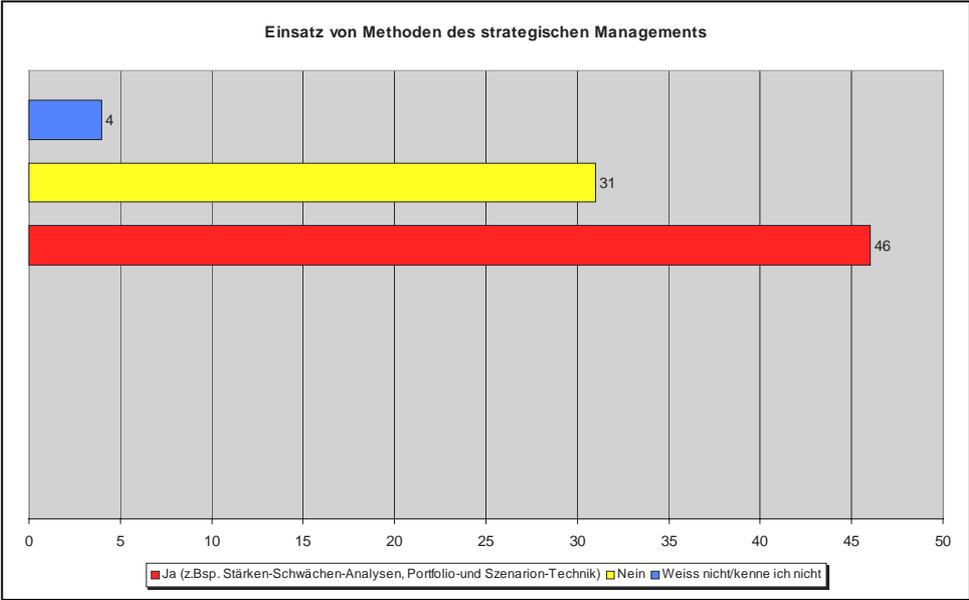


Abb. 1, Frage Nr. 19: Einsatz von Methoden des strategischen Managements

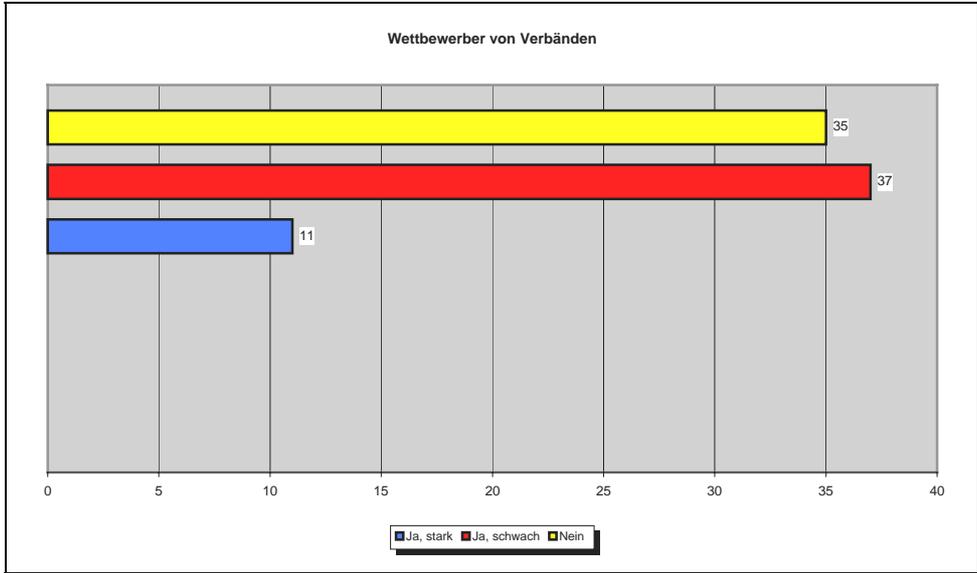


Abb. 2, Frage Nr. 20: Wettbewerber von Verbänden

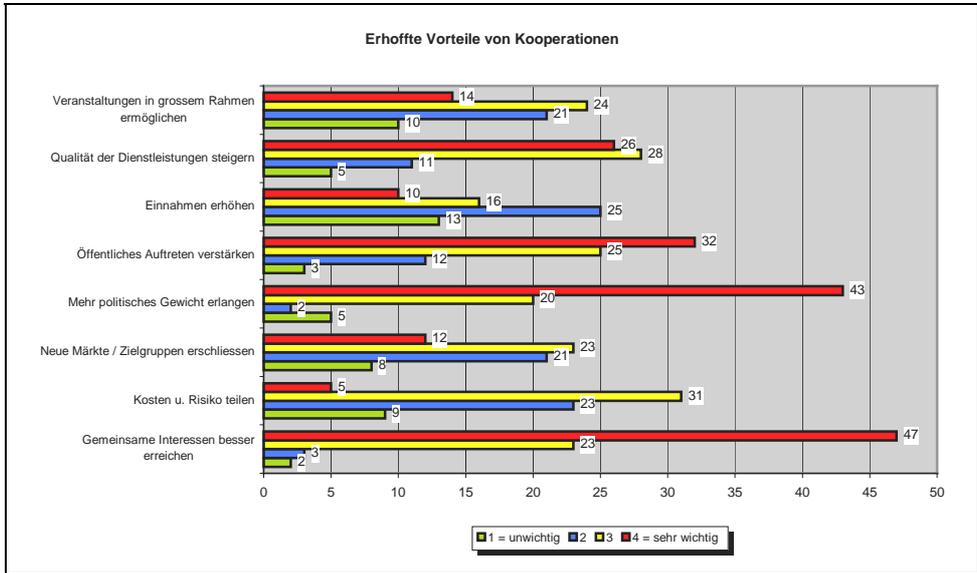


Abb. 3, Frage Nr. 21: Erhoffte Vorteile von Kooperation

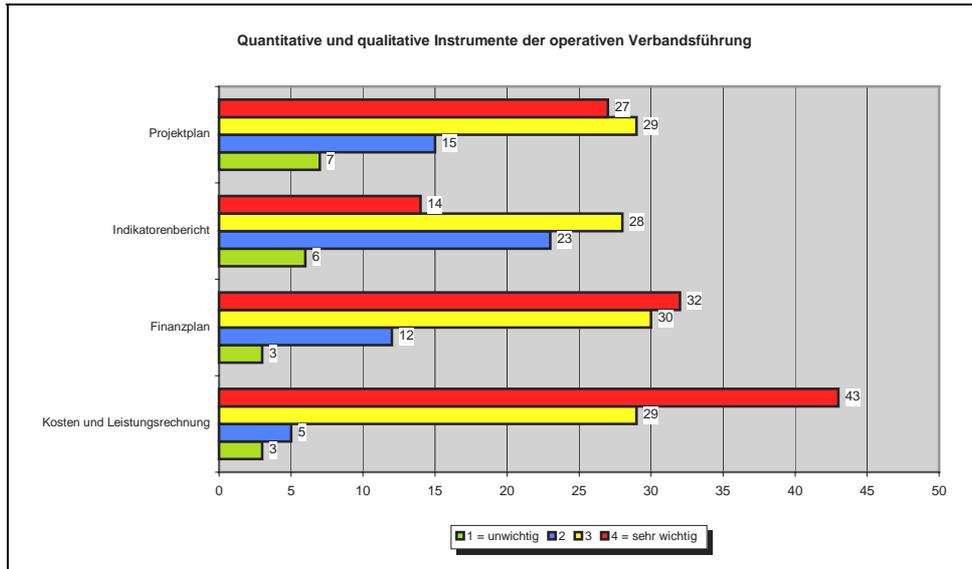


Abb. 4, Frage Nr. 26: Quantitative und qualitative Instrumente der operativen Verbandsführung

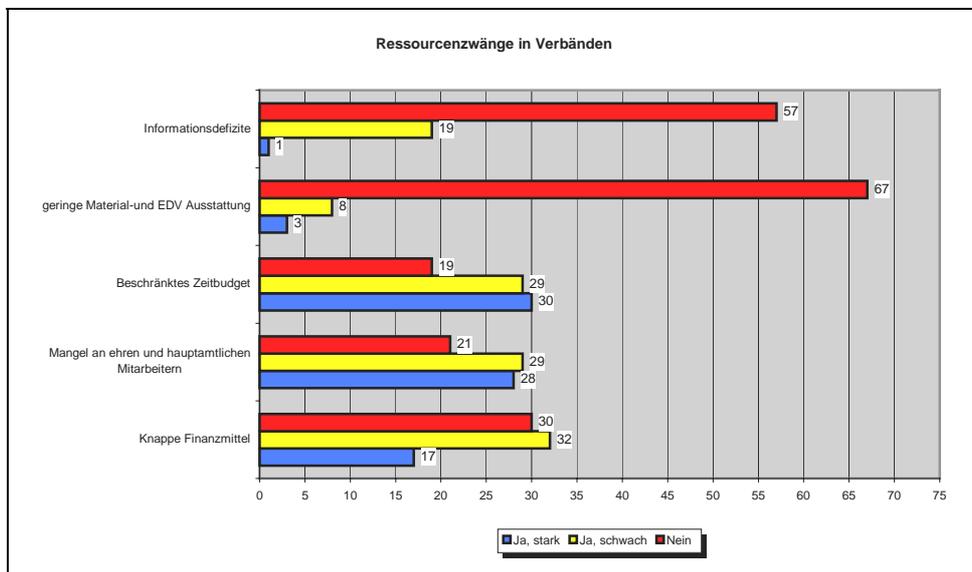


Abb. 5, Frage Nr. 28: Ressourcenzwänge in Verbänden

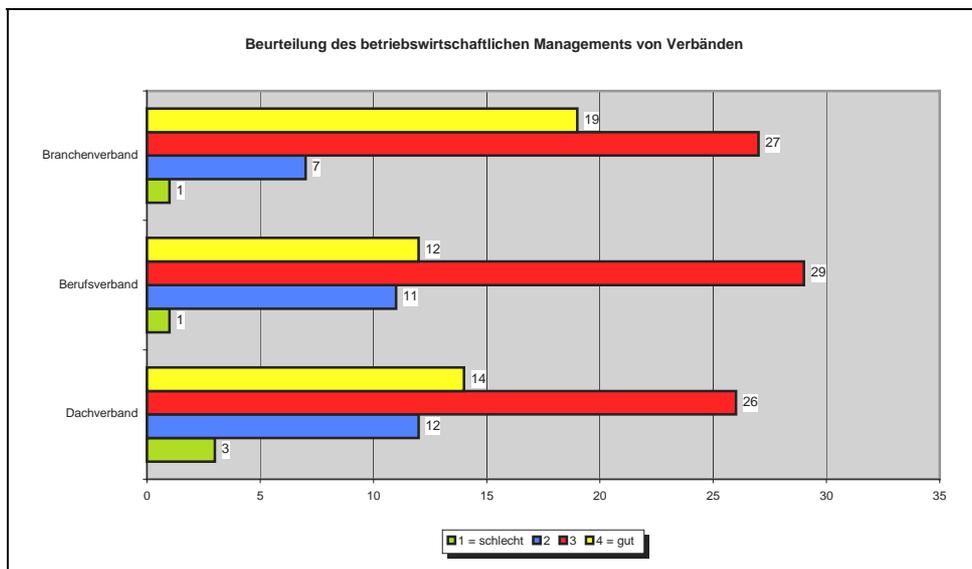


Abb. 6, Frage Nr. 29: Beurteilung des betriebswirtschaftliche Managements von Verbänden

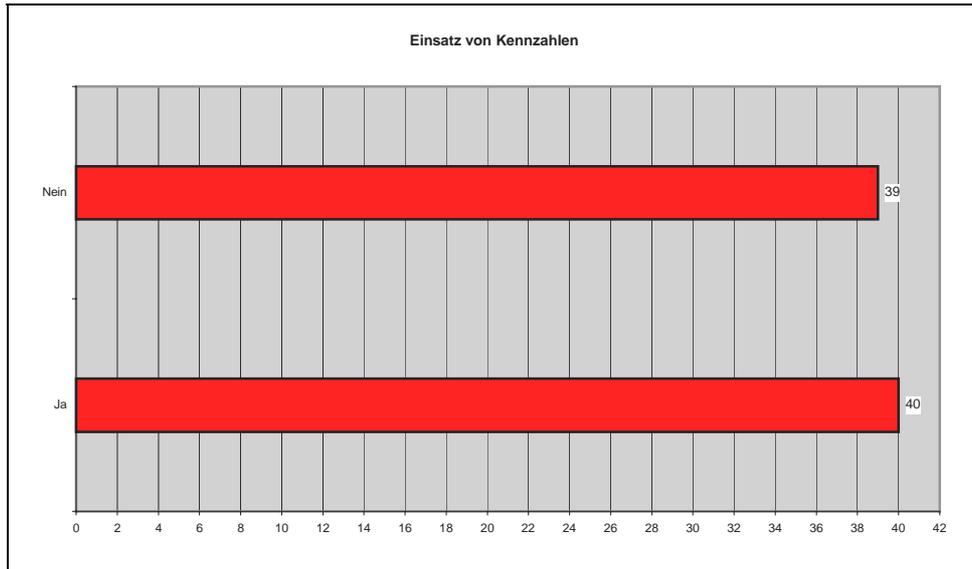


Abb. 7, Frage Nr. 30: Einsatz von Kennzahlen

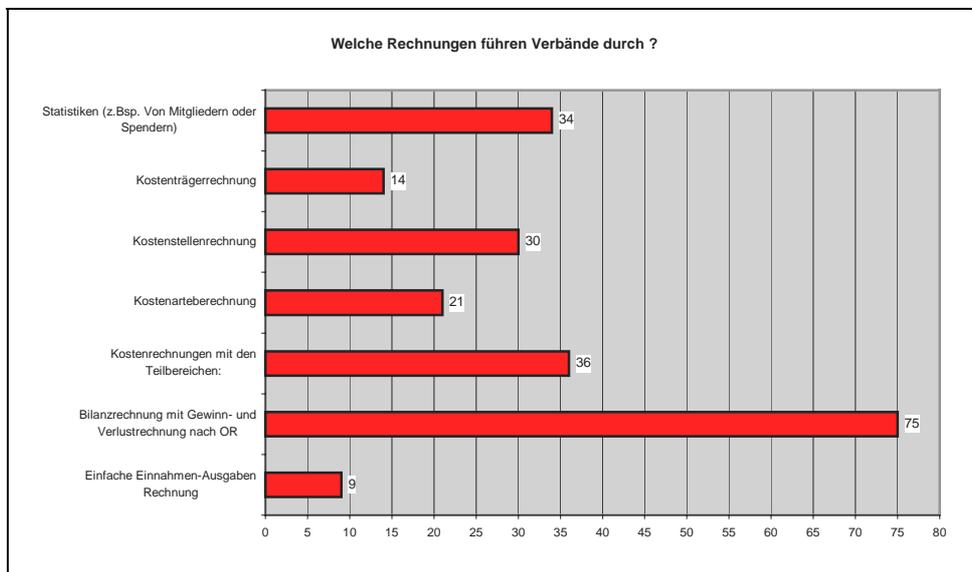


Abb. 8, Frage Nr. 32: Welche Rechnungen führen Verbände durch?

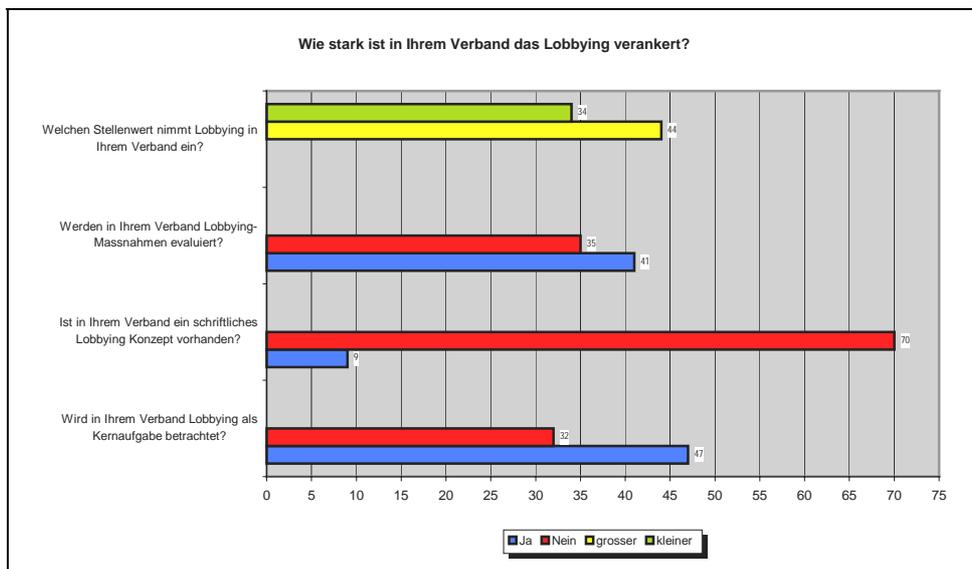


Abb. 9, Frage Nr. 37: Wie stark ist in Ihrem Verband das Lobbying verankert?

**Vermerk:**

"Ich erkläre, dass ich diese Diplomarbeit eigens im Rahmen der Kaufmännischen Führungsschule selbständig verfasst habe".

Muttenz, den 03. Juli 2002

Unterschrift: \_\_\_\_\_

Roger Graf