

Interview mit Stefan Eser, Prokurist und Bereichsleiter Marktforschung der forum! Marktforschung GmbH, zum Thema Erfolgsfaktoren des Verbands- und des Mitgliederbeziehungsmanagement

1) Herr Eser, wie würden Sie den Prototypen eines erfolgreichen Vereins bzw. Verbandes beschreiben?

Aus unserer Benchmarkstudie Excellence Barometer Verbände (ExBa Verbände) wissen wir, dass sich Verbandserfolg in erster Linie über den Bekanntheitsgrad, den Organisationsgrad und die Entwicklung der Gesamtmitgliederzahl definiert. Des Weiteren haben wir festgestellt, dass im Wesentlichen drei Faktoren ursächlich für Verbandserfolg verantwortlich sind: 1. Professionelle Kommunikation nach Innen und Außen, d. h. Image, Positionierung und Markenführung, 2. Professionelle Organisationsstrategie, d. h. Wirtschaftskraft, Führungskompetenz des Managements und Innovationspotenzial, und 3. eine hohe Mitgliederzufriedenheit und emotionale Mitgliederbindung.

Verbände, die exakt diese drei Kriterien erfüllen, können also als Prototypen eines erfolgreichen Vereins bzw. Verbandes gelten.

2) Die meisten Vereine haben seit Jahren Probleme, neue Mitglieder zu werben bzw. die bestehenden Mitglieder an sich zu binden. Welche Tipps können Sie gemeinnützigen, technisch-wissenschaftlichen Organisationen zur Verbesserung und Erhöhung ihrer Attraktivität bzw. Kundenorientierung geben?

Diesen Punkt muss man zunächst differenzierter betrachten, denn die vielzitierte These von der „Verbandsmüdigkeit“ stimmt so pauschal nicht: So sind 42 Prozent aller Unternehmen in Deutschland ab zehn Mitarbeitern Mitglied in einem Arbeitgeberverband. 46 Prozent der Bevölkerung sind Mitglied in mindestens einer Organisation. Und auch im Zeitverlauf spricht absolut nichts dafür, dass die Deutschen „verbandsmüde“ sind, denn 39 Prozent aller bundesweit agierenden Verbände verzeichnen bundesweit einen Mitgliederzuwachs. Bei 37 Prozent ist die Mitgliederentwicklung zu mindestens konstant und nur bei 24 Prozent ist sie rückläufig. D. h. Verbände sind – entgegen dem weit verbreiteten Vorurteil – offensichtlich doch attraktiver und kundenorientierter, als man gemeinhin glaubt.

Dennoch kann natürlich jeder Verein bzw. Verband seine Attraktivität erhöhen und die Kundenorientierung verbessern. Die Frage nach dem konkreten „Wie“ muss jedoch so lange unbeantwortet bleiben, bis man repräsentativ gemessene und statistisch gesicherte Auskünfte über die Wünsche und Vorstellungen der Mitglieder eingeholt hat. Sprich: Die Mitglieder und die anderen relevanten Zielgruppen wie z. B. Nicht-Mitglieder, ehemaligen Mitglieder, ehrenamtlichen Funktionsträger sollten hierzu professionell und kontinuierlich befragt werden. Erst dann hat die Verbandsführung überhaupt die Chance, die gesamte Organisation kundenorientiert aufzustellen und zielgruppenspezifisch zu denken, zu lenken und permanent anzupassen. Erfolgreiche Vereinigungen, wie z. B. der VDI, tun genau dieses.

3) Gibt es Ihrer Meinung nach universell einsetzbare Instrumente, um den Verbandserfolg sicherzustellen? Welche Maßnahmen sollten Vereine und Verbände unabhängig von Mitgliederbefragungen unbedingt durchführen?

Ein wesentliches Instrument, um Verbandserfolg sicherzustellen, besteht in einem professionellen Beziehungsmanagement (Member-Relationship-Management MRM). Ziel dabei ist es, Mitglieder nicht mit dem berühmten Gießkannenprinzip alle gleich zu bedienen, sondern über eine Mitgliedersegmentierung zielgruppenspezifisch vorzugehen. Denn zum einen sind nicht alle Mitglieder gleich, was ihre Anforderungen angeht. Zum anderen sind auch nicht alle Mitglieder gleich wichtig für einen Verband. Mache ich für alle Mitglieder das Gleiche, mache ich für die „Wichtigen“ zu wenig und für die „weniger Wichtigen“ zu viel. Dies ist keinesfalls effizient. Aber auch bei der Einführung von MRM gilt es natürlich, zunächst mal die Anforderungen und deren Wichtigkeit durch repräsentative Messungen zu prüfen, um dann überhaupt zielgruppenspezifisch vorgehen zu können. D. h. an kontinuierlichen Mitgliederbefragungen komme ich – sofern ich als Verbandsentscheider mitgliederorientiert agieren möchte – nicht vorbei. Eine professionelle MRM-Software ohne die durch Befragungen generierten Inhalte ist also wertlos.

4) Wenn Sie an Mitgliederzufriedenheit als wesentlichen Erfolgsfaktor für Vereine und Verbände denken, welche Maßnahmen werden von den Vereinen regelmäßig in ihrer Wirkung überschätzt und welche werden unterschätzt?

Überschätzt in ihrer Bedeutung für Verbandserfolg werden in der Regel die Aspekte „Umfang des ehrenamtlichen Engagements“ und „Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt“. Beide Dimensionen haben sich im Rahmen von ExBa Verbände nicht als besonders erfolgsinduzierend erwiesen. Des Weiteren glauben viele Verbandsentscheider, dass die vielfach vorzufindenden Sonderkonditionen für Mitglieder durch Rahmenvereinbarungen, z. B. mit Hotel-Ketten, Mobilfunkanbietern, Autovermietungen, etc., maßgeblich zur Mitgliederzufriedenheit beitragen. Dies ist jedoch überhaupt nicht der Fall. Die Zufriedenheit mit diesen Sonderkonditionen – so die Ergebnisse unserer zweiten bedeutenden Benchmarkstudie „forum!-Mitgliederfocus“ seit 2001, in der wir jährlich verbandsübergreifend Image, Mitgliederzufriedenheit und Mitgliederbindung bei teilnehmenden Verbänden messen – beeinflussen die globale Mitgliederzufriedenheit fast gar nicht. Dennoch bilden diese Sonderkonditionen häufig natürlich einen wichtigen Anreiz für den Beitritt zu einer Organisation. Sie sind also eher dazu geeignet, neue Mitglieder zu gewinnen, jedoch nicht geeignet, um bereits bestehende Mitglieder zu binden.

Unterschätzt wird dagegen häufig eine professionelle Kommunikation, die in der Lage ist, eine zum jeweiligen Verband passende strategische Positionierung und einheitliche Markenführung zu erreichen. Gerade für sehr stark zergliederte Verbände mit zahlreichen Unterorganisationen liegt darin eine der größten Herausforderungen. Denn sie leiden häufig darunter, dass die oftmals rechtlich eigenständigen Einheiten „ihre eigene Politik fahren“. Dies ist auf jeden Fall kontraproduktiv für den Gesamterfolg der jeweiligen Organisation.

5) Neben der Mitgliederzufriedenheit halten Sie auch das Globalimage eines Vereins/Verbandes für erfolgsentscheidend. Warum sind aus Ihrer Sicht beide Faktoren gemeinsam so wichtig für den Gesamterfolg?

Der Mensch ist nun mal kein zu 100 Prozent rational gestricktes Wesen, welches permanent die Kosten und den Nutzen abwägt. Emotionale Bindung an eine Marke - Unternehmen oder Verband - kann demnach nicht ausschließlich von einer ohnehin nicht immer objektivierbaren Leistungsrealität abhängen. Emotionale Bindung als ein

entscheidender Erfolgsfaktor hängt – wie der Name schon deutlich macht – eben auch von sog. „weichen Faktoren“ – dem Bauchgefühl, dem Image – ab.

Wir wissen aus unserer Benchmarkstudie ExBa Konsumenten zum Beispiel, dass in einzelnen Branchen z. T. über 40 Prozent der Kunden überdurchschnittlich zufrieden und dennoch abwanderungswillig sind. D. h. umgekehrt, dass die Zufriedenheit auf der Leistungsebene alleine offensichtlich nicht mehr ausreicht, um emotionale Bindung zu erzeugen. Dieser Mechanismus bestätigte sich nun auch bei individuellen Studien für einzelne Verbände in diesem Jahr: Z. T. über 50 Prozent der emotionalen Mitgliederbindung lässt sich in diesen Verbänden auf das Image zurückführen und der Rest auf die Leistungszufriedenheit. Ein begeisterter Fußballfan des 1. FSV Mainz 05 wird einfach nicht zum 1. FC Kaiserslautern wechseln, wenn die Zufriedenheit mit der Performance vom 1. FSV Mainz 05 - bspw. durch einen Abstieg dokumentiert – nachlassen würde.

6) Wie sollte ein Verein/Verband sich öffentlich darstellen, um erfolgreich wahrgenommen zu werden? (z. B. in Bezug auf moderne Verbreitungsmedien?)

Wichtig für die öffentliche Darstellung eines Vereins bzw. Verbandes ist immer die Glaubwürdigkeit. Es macht wenig Sinn, sich über bestimmte und immer inhaltlich geprägte Imageattribute am „Markt“ zu positionieren, von denen alle wissen, dass diese nur zu sehr geringen Anteilen auf den Verband zutreffen. Des Weiteren sollten bei einer strategischen Positionierung immer solche Aspekte im Vordergrund stehen, von denen ich a) weiß, dass diese zur emotionalen Bindung beitragen – also solche Aspekte, die den Mitgliedern auch wichtig sind. Und b) sollte sich kein Wettbewerber mit solchen Aspekten bereits positioniert haben, da dann der sog. Alleinstellungsanspruch und die „Markt-Differenzierung“ leidet. Die Frage nach solchen zentralen Imageaspekten und auch die Frage nach den zu nutzenden Verbreitungsmedien kann wiederum nur verbandsspezifisch geklärt und beantwortet werden. D. h. auch hierzu sollte ich zuvor repräsentativ prüfen, welches Image trägt zur emotionalen Bindung bei und durch welche Medien informiert sich das Mitglied bzw. möchte es vom Verband angesprochen werden. Erst daraus kann ich also die Inhalte und die Medien identifizieren, die für die strategische Verbandskommunikation am besten geeignet sind. Denn nicht jedes Mitglied, das eine hohe Affinität zu den „Neuen Medien“ hat, möchte eine Verbandszeitschrift oder schriftliche Information per Post erhalten. Andere wiederum möchten persönlich angeschrieben werden, etc. Das berühmte Gießkannenprinzip verschlingt also auch hier häufig wertvolle Mitgliedsbeiträge.

Kontaktdaten

forum! Marktforschung GmbH
Daniela Dzick
Dekan-Laist-Str. 38
55129 Mainz
Telefon: 06131 / 32809 156
Telefax: 06131 / 32809 256
E-Mail: dzick@forum-mainz.de

Weitere Infos zur forum! Marktforschung GmbH: www.forum-mainz.de
Weitere Infos zu den ExBa-Studien: www.exba.de

Der 1916 gegründete Deutsche Verband Technisch-Wissenschaftlicher Vereine (DVT) ist die Dachorganisation von derzeit 66 gemeinnützigen Fachgesellschaften. Er ist industrie- sowie parteipolitisch unabhängig und strebt die Förderung der technischen Wissenschaften, die Vereinheitlichung gemeinsamer technischer Grundlagen sowie die Beratung von Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung an.