

Im Rahmen des 4. Mitgliederfocus Deutschland 2004 schneiden Personenverbände bei der Mitgliederzufriedenheit erneut deutlich besser als Wirtschaftsverbände ab. Dies ist ein Ergebnis der vom Marktforschungsunternehmen forum! GmbH in Mainz jährlich durchgeführten Benchmarkstudie zur Mitgliederzufriedenheit und Mitgliederbindung in Verbänden. Über 5.400 telefonische Interviews mit Mitgliedern aus 33 Personen- und Wirtschaftsverbänden wurden dazu geführt. Spitzenreiter war der Bundesverband Pharmazeutisch-Technischer Assistentinnen (BVpta e.V.), der 2004 die höchste Mitgliederzufriedenheit erzielte. Weitere Befunde aus der Gegenüberstellung von Personen- und Wirtschaftsverbänden stellt *Verbändereport* im folgenden Beitrag vor.

Personenverbände klar vor Wirtschaftsverbänden

VON JOHANNES KNEISSL UND STEFAN ESER

REGELMÄSSIGE MITGLIEDERZUFRIEDENHEITSANALYSEN ALS ERFOLGSFAKTOR

Für ein erfolgreiches Mitgliederbeziehungsmanagement werden Informationen über den Stand und die Entwicklung von Zufriedenheit der Mitglieder benötigt. Aufschlüsse über Einflussfaktoren können dabei nur regelmäßige und systematische Mitgliederzufriedenheitsanalysen geben. Dieses Instrument hat sich im Rahmen einer weiteren Benchmarkstudie der forum! GmbH und der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ e.V.) als entscheidender Erfolgsfaktor für Verbände herausgestellt. In der bundesweit repräsentativen Untersuchung „ExBa Verbände“ wurden 501 Top-Entscheider aus Spitzenverbänden zu zentralen Managementthemen befragt.

Für die wachsende Zahl von Verbänden, die sich in den letzten vier Jahren an den Mitgliederbefragungen im Rahmen des Mitgliederfocus Deutschland beteiligt haben, liegen die für ein erfolgreiches Mitgliederbeziehungsmanagement notwendigen Kennziffern zu folgenden Aspekten im externen Benchmark vor:

- Image der Verbände
- Anforderungen/Erwartungen an die Verbände
- Mitgliederzufriedenheit (Globalzufriedenheit, Zufriedenheit mit sieben Leistungsbereichen, Zufriedenheit mit 51 Einzelleistungen innerhalb der Leistungsbereiche)
- Wichtigkeit von Imagefaktoren, Leistungsbereichen und Einzelleistungen
- Verknüpfung von Bewertung bzw. Zufriedenheit und Wichtigkeit (Handlungsbedarf)
- Mitgliederbindung

Aus der Gesamtheit der Mitglieder einer jeden Organisation wurde in Abhängigkeit von der Mitgliederzahl eine repräsentative Zufallsstichprobe gezogen. Die Ergebnisse werden über alle Verbände hinweg und individuell für jeden Verband speziell analysiert und grafisch aufbereitet. Dies ermöglicht einen Vergleich der einzelnen Verbände mit den globalen Ergebnissen. Für die Ermittlung der globalen Benchmarkwerte werden die Stichprobengrößen durch die Berücksichtigung von so genannten Ge-

wichtungsfaktoren neutralisiert, d. h. alle Organisationen gehen mit dem gleichen Gewicht in die Globalwerte ein. Dadurch werden Verzerrungen verhindert, die aus einer ungleichen Anzahl von Interviews pro Verband resultieren.¹

IMAGE

Mitgliederfocus Deutschland untersucht das Image der Verbände bei ihren Mitgliedern. Das Image beeinflusst die Wahrnehmung und die Bewertung von Leistungen und damit auch die Zufriedenheit der Mitglieder. Denn Zufriedenheit ist keine Größe, die allein von objektiven Leistungskriterien bestimmt wird. Auch das allgemeine und subjektive Bild von einem Verband spielt in diese Wahrnehmung hinein („soft values“). Darüber hinaus ist das Image für die Gewinnung von neuen Mitgliedern von Bedeutung, weil die Wahl eines Verbandes nicht zuletzt auch von diesen subjektiven Einschätzungen abhängt.

Das Image wird durch zehn Image-Items getestet, deren durchschnittliche Bewertungen in den zwei betrachteten

Schaubild 1:
Regelmäßige Mitgliederzufriedenheitsanalysen als Erfolgsfaktor

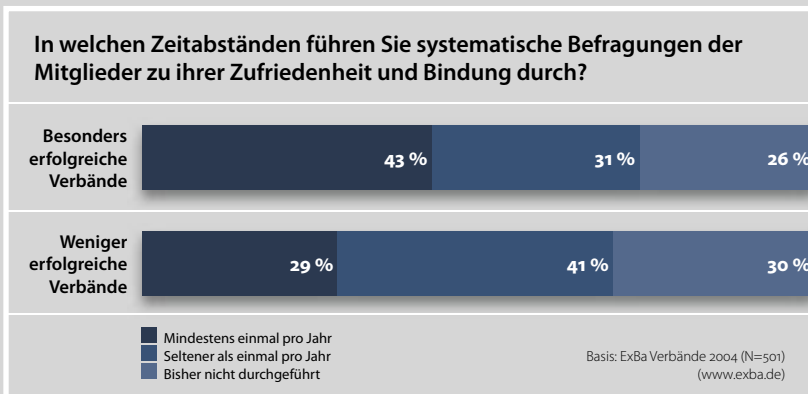
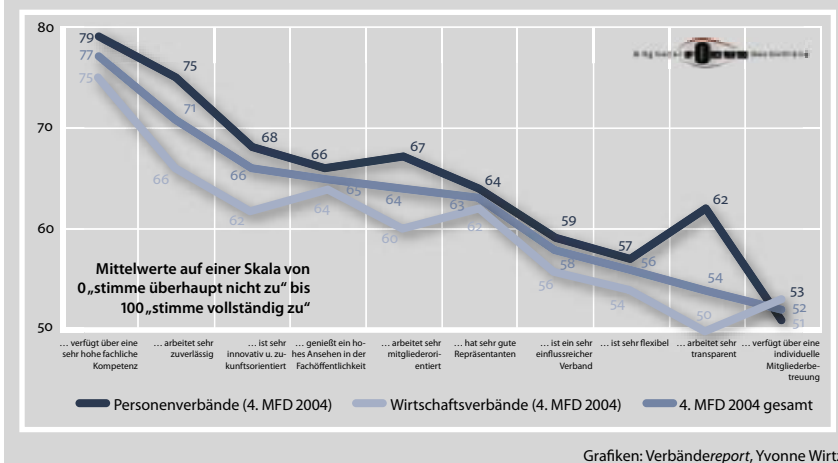


Schaubild 2:
Bewertung von vorgegebenen Image-Items (gewichtet)



Verbandstypen in Schaubild 2 dargestellt sind. Die befragten Personen bewerten die Items auf einer Skala von 1 „stimme vollständig zu“ bis 5 „stimme überhaupt nicht zu“. Der besseren Darstellbarkeit halber werden die Werte auf eine Skala von 0 bis 100 Punkte übertragen. Höhere Werte spiegeln dadurch eine bessere Bewertung wider. Eine „1“ entspricht 100 Punkten, eine „2“ 75 Punkten, eine „3“ 50 Punkten, eine „4“ 25 Punkten und eine „5“ 0 Punkten. Aus den erhobenen Werten werden gewichtete Mittelwerte errechnet.

Sowohl die Mitglieder der Personenverbände als auch die Mitglieder der Wirtschaftsverbände bewerten die Kompetenz und Zuverlässigkeit am höchsten. Eine unterdurchschnittliche Imageprägung erfahren die Verbände durch mangelnde Flexibilität und Individualität in der Mitgliederbetreuung. Konzentriert man sich auf den Vergleich der zwei Typen, so schneiden die Personenverbände bezüglich der Imagebewertung mit einer Ausnahme (Individualität in der Mitgliederbetreuung) durchgängig besser ab. Die größten Unterschiede ergeben sich bei der Transparenz.

MITGLIEDERZUFRIEDENHEIT (GLOBAL UND ZENTRALE LEISTUNGSBEREICHE)

Insgesamt wird im Rahmen des Mitgliederfocus Deutschland die Mitgliederzufriedenheit in drei Stufen gemessen:

1. Globalzufriedenheit mit dem Verband insgesamt
2. Zufriedenheit mit sieben zentralen Leistungsbereichen:
 - Information
 - Fort- und Weiterbildung
 - Mitgliedsbeitrag
 - Beratung
 - Interessenvertretung/Verbandspolitik
 - Sonderkonditionen durch Rahmenvereinbarungen
 - Beschwerdemanagement
3. Zufriedenheit mit 51 Einzelleistungen innerhalb dieser sieben Leistungsbereiche (z. B. Zufriedenheit mit der Regelmäßigkeit und Aktualität von Informationen)²

Die gewichteten Mittelwerte hinsichtlich der Zufriedenheit mit den sieben zentralen Leistungsbereichen und der Globalzufriedenheit in den beiden Verbandstypen zeigt Schaubild 3.

Die globale Mitgliederzufriedenheit liegt für die Personenverbände demnach bei 70 Punkten und für die Wirtschaftsverbände bei 64 Punkten. Über die Mitglieder aller 33 teilnehmenden Verbände hinweg liegt die Globalzufriedenheit in 2004 damit bei 68 Punkten. Auch hinsichtlich der Leistungsbereiche wird deutlich, dass die Personenverbände über alle Leistungsbe- reiche hinweg – mal mehr, mal weniger – vor den Wirtschaftsverbänden liegen.

Als Spitzenreiter in Sachen globaler Mitgliederzufriedenheit für das Jahr 2004 geht der Bundesverband Pharmazeutisch- technischer Assistentinnen (BVpta e.V.) aus Saarbrücken hervor, der hier einen Top-Wert von 75 Punkten erzielt.

¹ Die Gegenüberstellung der beiden Verbandstypen basiert auf 3.466 telefonischen Interviews für 19 Personenverbände und 2.022 telefonischen Interviews für 14 Wirtschaftsverbände, die jeweils bundes- bzw. landesweit repräsentativ für die betrachteten Organisationen sind. Diese globale Datenbasis kann aufgrund von einzelnen fehlenden Werten bei den dargestellten Ergebnissen variieren (z. B. durch Modifikationen im Fragebogen für einzelne Verbände, durch Kategorien wie „Weiß nicht“ oder „Keine Angaben“, etc.).

² Die Ergebnisse zu diesen detaillierten Einzelleistungen können aus Platzgründen hier nicht vorgestellt werden.

WICHTIGKEIT VON IMAGEFAKTOREN UND LEISTUNGSBEREICHEN

In welchen Bereichen des Images und der Leistungsebene Verbesserungen anzustreben sind, kann allein auf der Basis dieser Bewertungen nicht abgeleitet werden. Hierzu ist es notwendig, auch die Bedeutung der einzelnen Image- und Leistungsfaktoren für die globale Mitgliederzufriedenheit mit einzubeziehen. Denn zur Steigerung der Mitgliederzufriedenheit stehen den Verbänden nur beschränkte Ressourcen zur Verfügung. Sie müssen unter den Bedingungen knapper Budgets einen maximalen Effekt hinsichtlich des Mitgliedernutzens erzielen.

Daher ist es wichtig zu wissen, welche der zahlreichen Image-Komponenten und der Leistungen überhaupt dazu geeignet sind, die Globalzufriedenheit nicht nur zu verbessern, sondern effizient zu steigern. Daher muss auch – neben der Bewertung und der Zufriedenheit – die Wichtigkeit der Imagefaktoren und Leistungsbereiche ermittelt werden. Die Wichtigkeit der Image- und Leistungsfaktoren wird im Rahmen des Mitgliederfocus Deutschland über ein indirektes statistisches Verfahren gemessen: die multiple lineare Regressionsanalyse. Dieses Verfahren bringt die Bewertung der Imagefaktoren und der Leistungsbereiche in einen statistischen Zusammenhang mit der Globalzufriedenheit. Die Grundüberlegung dabei ist, dass diese Bewertung einzelner Aspekte das Ausmaß der Globalzufriedenheit kausal erklärt. Als Ergebnis erhält man für jeden Imagefaktor bzw. Leistungsbereich einen Wert zwischen 0 und 100 Prozent, der die Stärke des Einflusses auf die Globalzufriedenheit widerspiegelt. Je höher dieser Prozentwert ist, desto stärker ist der Einfluss und damit die Wichtigkeit des betreffenden Faktors.

Die Schaubilder 4 und 5 zeigen die Leistungsbereiche aufgelistet nach der Stärke ihres Einflusses auf die Globalzufriedenheit – getrennt für Personen- und Wirtschaftsverbände.

Schaubild 3:
Mitgliederzufriedenheit (global und zentrale Leistungsbereiche, gewichtet)

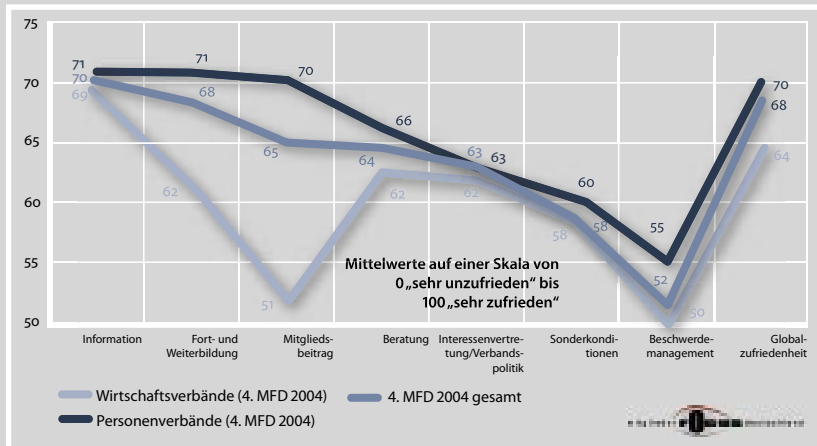


Schaubild 4:
Wichtigkeit der Leistungsbereiche in Personenverbänden

Leistungsbereich	Einfluss: Zufriedenheit mit Leistungsbereichen auf Globalzufriedenheit	Rang
Information	23,3 %	1
Interessenvertretung/Verbandspolitik	22,4 %	2
Mitgliedsbeitrag	14,7 %	3
Beratung	13,1 %	4
Fort- und Weiterbildung	11,4 %	
Beschwerdemanagement	11,2 %	
Sonderkonditionen	3,9 %	
Summe:	100 %	73 %

Schaubild 5:
Wichtigkeit der Leistungsbereiche in Wirtschaftsverbänden

Leistungsbereich	Einfluss: Zufriedenheit mit Leistungsbereichen auf Globalzufriedenheit	Rang
Interessenvertretung/Verbandspolitik	28,3 %	1
Beratung	17,6 %	2
Information	16,8 %	3
Beschwerdemanagement	13,9 %	4
Mitgliedsbeitrag	12,1 %	
Fort- und Weiterbildung	8,6 %	
Sonderkonditionen	2,9 %	
Summe:	100 %	77 %

Im Hinblick auf die Personenverbände wird die Globalzufriedenheit hauptsächlich durch die Leistungsbereiche Information, Interessenvertretung/Verbandspolitik, Mitgliedsbeitrag und Beratung erklärt. Diese Aspekte sind am besten geeignet, die Globalzufriedenheit effizient zu steigern, da eine Verbesserung sich am stärksten auswirkt. Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei den Wirtschaftsverbänden, wobei hier die Interessenvertretung/Verbandspolitik der entscheidende Hebel ist, gefolgt von Beratung, Information und Beschwerdemanagement.

Die Sonderkonditionen durch Rahmenvereinbarungen sind hingegen für Mitglieder beider Verbandstypen am unwichtigsten. Die globale Zufriedenheit der Mitglieder würde sich selbst bei einem Anstieg ihrer Zufriedenheit mit den Sonderkonditionen kaum bis gar nicht erhöhen.

VERKNÜPFUNG VON BEWERTUNG UND WICHTIGKEIT: HANDLUNGSBEDARF IM BEREICH IMAGE

Die Betrachtung der Wichtigkeit von Leistungsbereichen oder Imagefaktoren alleine macht ebenso wenig den realen



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

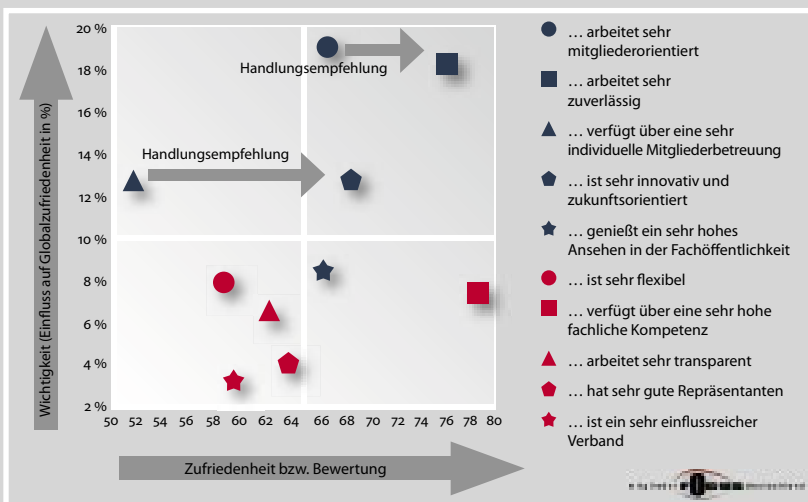
Was bedeutet D&O?

Versicherungsschutz für Vermögensschäden, die auf einem Organverschulden beruhen.

Was bietet die D&O?

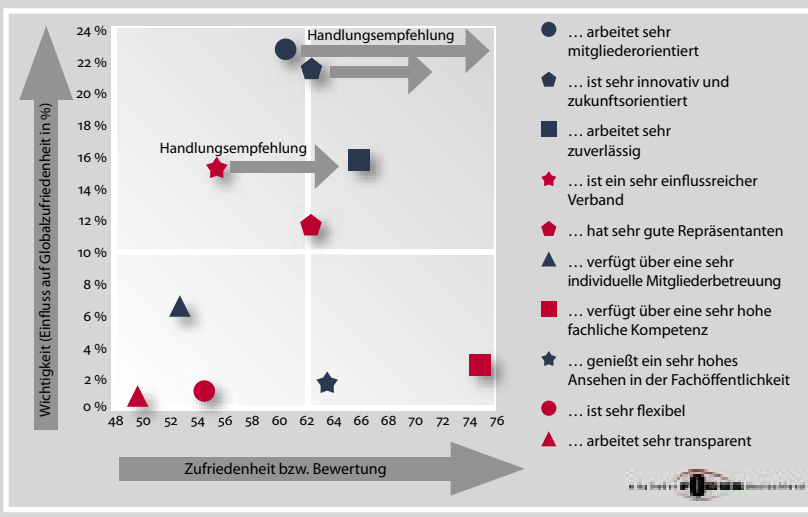
- Persönlicher Schutz
- Schutz des Privatvermögens
- Unternehmensschutz
- Schutz des Firmenvermögens vor Schäden aus fehlerhaftem Managementverhalten
- Rechtsschutzfunktion
- Prüfung der Haftpflichtfrage und Abwehr unberechtigter Ansprüche
- Zahlungsfunktion
- Entschädigungsleistung im Rahmen der vereinbarten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

Schaubild 6:
Handlungsrelevanz-Portfolio: Imagefaktoren für die Personenverbände



Grafiken: Verbändereport, Yvonne Wirtz

Schaubild 7:
Handlungsrelevanz-Portfolio: Imagefaktoren für die Wirtschaftsverbände



D&O-Versicherung

Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung für Organe von Vereinen und Verbänden



Wir beraten Sie gerne

BUSINESS PROTECTION

Versicherungsmakler für beratende Berufe und Management

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

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

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

Ein Unternehmen der Ecclesia Gruppe.

Handlungsbedarf deutlich wie die alleinige Fokussierung auf die Bewertung. In die Verbesserung von Bereichen zu investieren, mit denen die Mitglieder unzufrieden sind, kann ein Irrtum sein, wenn diese Bereiche den Mitgliedern gar nicht wichtig sind. Ebenso können Investitionen in Sektoren, die eine überdurchschnittliche Zufriedenheit erzielen, den Mitgliedern aber nur unterdurchschnittlich wichtig sind, unnötige Mittel binden, die in anderen Bereichen eine größere Zufriedenheitssteigerung erzielen könnten.

Für Verbände können erst durch die gleichzeitige Betrachtung von Bewertung/Zufriedenheit und Wichtigkeit entsprechende Prioritäten gebildet werden. Dies geschieht nun für die abgebildeten Imagefaktoren – wieder getrennt für Personen- und Wirtschaftsverbände – in den Schaubildern 6 und 7 in sog. Handlungsrelevanz-Portfolios. Sie geben Aufschluss darüber, in welchen Imageaspekten aus Sicht der Mitglieder der größte Verbesserungsbedarf liegt.

Verbesserungsbedarf auf der Imageebene besteht demnach sowohl bei den Personen- als auch bei den Wirtschaftsverbänden insbesondere im Bereich der Mitgliederorientierung. In beiden Verbandstypen wird dieser Faktor – gemessen an der überdurchschnittlichen Bedeutung für die globale Mitgliederzufriedenheit – nur unterdurchschnittlich bis leicht überdurchschnittlich bewertet. Weiterer Verbesserungsbedarf bei den Personenverbänden besteht demnach beim Aspekt der Individualität in der Mitgliederbetreuung und bei den Wirtschaftsverbänden in den Aspekten Innovation/Zukunftsorientierung und Einflussreichtum.

MITGLIEDERBINDUNG

Die hohe Bedeutung der Mitgliederzufriedenheit und die daraus resultierende systematische Analyse der Mitgliederzufriedenheit basieren auf der Überlegung,

Schaubild 8:
Zufriedenheitsmanagement: Voraussetzung für effiziente Mitgliederwerbung

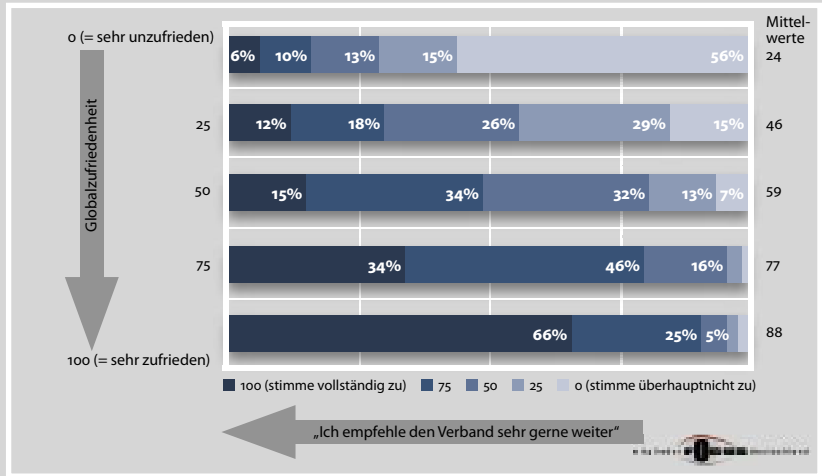


Schaubild 9:
Zusammenhang Zufriedenheit und Bindung: Mitgliederbindungsportfolio

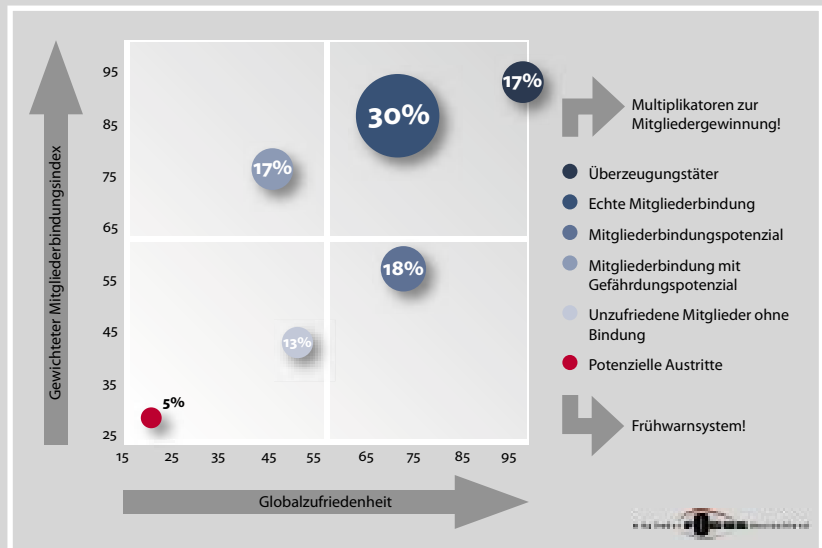
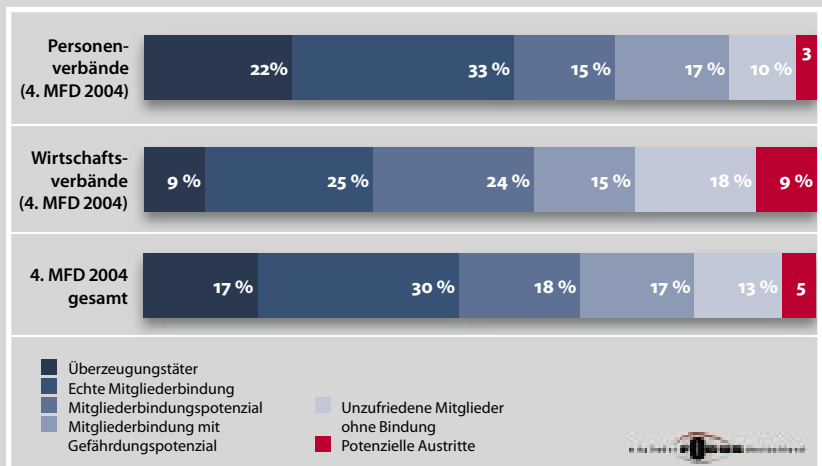


Schaubild 10:
Verteilung der Mitgliederbindungsgruppen in den Verbandstypen



Grafiken: Verbändereport, Yvonne Wirtz

dass sich bei einer Steigerung der Mitgliederzufriedenheit direkt auch die Mitgliederbindung erhöht. Der bereits mehrfach nachgewiesene enge Zusammenhang zwischen Mitgliederzufriedenheit und Mitgliederbindung wird auch für 2004 in Schaubild 8 am Beispiel eines wichtigen Indikators für Bindung – der Weiterempfehlungsbereitschaft – erneut deutlich: Bei steigender Globalzufriedenheit nimmt auch der Anteil der Mitglieder mit hoher Weiterempfehlungsbereitschaft kontinuierlich zu, weshalb zufriedene und gebundene Mitglieder auch eine Schlüsselfunktion für eine effiziente Neumitgliedergewinnung einnehmen.

Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung gilt allerdings nicht global für alle Mitglieder. Erfahrungsgemäß gibt es in Verbänden auch immer atypische Gruppen: diejenigen, die trotz überdurchschnittlicher Globalzufriedenheit nur eine unterdurchschnittliche Bindung aufweisen, und umgekehrt solche, die trotz einer unterdurchschnittlichen Globalzufriedenheit durch eine überdurchschnittliche Bindung zu charakterisieren sind. Um diese Gruppen zu identifizieren, werden die Dimensionen Globalzufriedenheit und

Bindung so zusammengeführt, dass homogene Mitgliederbindungsgruppen über die Verbandsgrenzen hinweg ermittelt werden. In die Gruppenbildung gehen die Globalzufriedenheit und ein gewichteter Mitgliederbindungsindex ein, der aus sechs gewichteten Indikatoren (u. a. Alleinstellungsanspruch, Beitragszahlungsbereitschaft, Weiterempfehlungsbereitschaft) errechnet wird. Wie sich dieses Bild im Rahmen des 4. Mitgliederfocus Deutschland 2004 darstellt, legt zunächst Schaubild 9 im sog. Mitgliederbindungsportfolio dar, während Schaubild 10 die Verteilung dieser sechs Mitgliederbindungsgruppen in den beiden Verbandstypen darstellt.

Die Konsistenz des dem Mitgliederfocus Deutschland zugrundeliegenden Modells wird dadurch erneut bestätigt: Da die Personenverbände diejenigen Organisationen sind, die im Vergleich zu den Wirtschaftsverbänden eine höhere Mitgliederzufriedenheit erzielen, sind konsequenterweise auch hier die Anteile von überzeugten und echt gebundenen Mitgliedern deutlich höher. Umgekehrt gibt es unter ihnen deutlich weniger Mitglieder, die unzufrieden und ohne Bindung sind oder demnächst sehr wahrscheinlich austreten werden. ■

WEITERE INFORMATIONEN

Das Excellence Barometer (ExBa) ist die Benchmarkstudie zur Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Ziel des ExBa ist es, unternehmerische Erfolgsfaktoren zu identifizieren und diese den Organisationen in Deutschland zu vermitteln.

„ExBa Verbände 2004“ versteht sich als Studie „von Entscheidern für Entscheider“ aus Verbänden und Spitzenorganisationen. Denn die Studie basiert auf der Selbsteinschätzung derer, die in den Spitzenorganisationen handeln.

Ausführlichere Informationen zum Berichtsband ExBa Verbände 2004 finden Sie im Internet unter www.exba.de.

AUTOREN



Stefan Eser
Prokurist und Leiter Verbandsmanagement
Telefon (0 61 31) 32 80 9-136 (-0)
eser@forum-mainz.de



Johannes Kneißl
Projektmanager
Telefon (0 61 31) 32 80 9-138 (-0)
kneissl@forum-mainz.de

forum! GmbH marketing + communications
Dekan-Laist-Str. 38, 55129 Mainz
www.forum-mainz.de
www.zukunftsforum-verbaende.de
www.exba.de