
Inhaltsverzeichnis

Vorwort – das Münchner Management-Modell (MMM) als Orientierungsrahmen für Verbände	7
Einführung	21
1 Verbände – Veränderungen als Managementherausforderung	23
<i>Annette Zimmer</i>	
1.1 Einleitung	23
1.2 Begrifflichkeiten: Verbände als NPOs/NGOs und organisierte Interessen	24
1.3 Deutschland, Österreich und die Schweiz – verbandsstrukturierte Gesellschaften	27
1.3.1 Andere Länder, andere Staatsbürger-Konzeptionen	27
1.3.2 Deutschland, Österreich und Schweiz im Vergleich	29
1.4 The Times They are A-Changin’	33
1.4.1 Veränderung »von unten«	33
1.4.2 Veränderungen »von oben«	36
1.5 Fazit und Ausblick	38
Literaturverzeichnis	39
Teil 1: Potenziale	41
2 Normatives und strategisches Management – von der Vision zum langfristigen Verbandserfolg	43
<i>Michael Vilain</i>	
2.1 Strategisches Handeln als Herausforderung für Verbände	43
2.2 Der normative Rahmen eines Verbandes	44
2.3 Strategisches Verbandsmanagement	50
2.3.1 Überlegungen zum Strategiebegriff	50
2.3.2 Überblick: der Strategieprozess	52
2.3.3 Startschuss: der Strategie-Deal	55
2.3.4 Die strategische Analyse	56
2.3.5 Strategiewahl und Strategieformulierung	68
2.3.6 Strategieimplementierung und -anpassung	70
2.4 Fazit und Ausblick	71
Literaturverzeichnis	72

3	Governance – Interessenausgleich von Stakeholdern in Verbänden	75
	<i>Georg von Schnurbein und Sophie Hersberger-Langloh</i>	
3.1	Einleitung	75
3.2	Governance-Grundlagen	76
3.2.1	Zentrale Governance-Theorien	77
3.2.2	Governance-Prinzipien	79
3.2.3	Gegenstromprinzip von Willensbildung und Willenssicherung	80
3.3	Governance in der Praxis	82
3.3.1	Governance Codes	82
3.3.2	Governance-Strukturen	83
3.4	Vorstandsentwicklung	91
3.4.1	Selbstevaluation	91
3.4.2	Nachfolgeplanung	93
3.4.3	Diversität im Vorstand	94
3.5	Fazit und Ausblick	95
	Literaturverzeichnis	95
4	Human Resource Management – strategische Personalsteuerung für Verbände	97
	<i>Markus Gmür</i>	
4.1	Die Idee des Human Resource Management	97
4.2	Besonderheiten im HRM von Verbänden	99
4.3	Die Verbandsstrategie als Ausgangspunkt	101
4.4	Human Resource Management und Verbandsstrategie	103
4.5	Die Entwicklung eines strategischen HRM-Konzepts	105
4.6	Aktionsfelder des Human Resource Management in Verbänden	110
4.6.1	Arbeitsorganisation	110
4.6.2	Stellenbesetzung	111
4.6.3	Personalentwicklung	112
4.6.4	Feedbacksystem	114
4.6.5	Vergütungs- und Anreizsystem	115
4.6.6	Personalbindung	116
4.7	Fazit und Ausblick	117
	Literaturverzeichnis	118
5	Freiwilligenmanagement – Freiwillige für den Verband gewinnen	119
	<i>Christiane Biedermann</i>	
5.1	Was ist freiwilliges Engagement?	120
5.2	Freiwilligenmanagement	121
5.2.1	Herausforderungen	121
5.2.2	Ansätze und Perspektiven	122
5.2.3	Motive von Freiwilligen	125

5.2.4	Strategische Schwerpunkte	126
5.2.5	Operative Aufgaben	132
5.3	Fazit und Ausblick	141
	Literaturverzeichnis	141
6	Finanzmanagement – Geldquellen und systematische Finanzierung von Verbänden ..	147
	<i>Christian Grünhaus</i>	
6.1	Finanzmanagement – worum geht's?	147
6.2	Kapitalausstattung und Vermögen – die Basis gibt das Spielfeld vor	148
6.2.1	Eigenkapital, Fremdkapital und Quasi-Eigenkapital – schwer zu bekommen	148
6.2.2	Finanzvermögen – gut zu haben	150
6.3	Finanzierungsquellen – woher kommt das Geld?	152
6.3.1	Finanzierungsquellen im Bereich Eigenkapital und Quasi-Eigenkapital spielen die erste Geige	152
6.3.2	Fremdkapital spielt als Finanzierungsquelle die zweite Geige	160
6.3.3	Diversifikation von Finanzierungsquellen	162
6.4	Ziele, Strategien und Aufgaben des Finanzmanagements	162
6.4.1	Grundlegende Finanzierungslogik bestimmt Ziele und Strategie	162
6.4.2	Finanzierungsziele – Rentabilität oder Liquidität?	163
6.4.3	Welche Strategie passt zu meinem Verband? Welche Form von Mehrwert steht im Vordergrund?	164
6.4.4	Der Finanzplan – das Herzstück des Finanzmanagements	166
6.5	Fazit und Ausblick	170
	Literaturverzeichnis	172
7	Fundraising – professionelle Mittelbeschaffung für Verbände	175
	<i>Michael Urselmann</i>	
7.1	Zum Begriff des Fundraising	175
7.2	Fundraising für Verbände bei Privatpersonen	177
7.2.1	Relationship Fundraising und Spenderpyramide	177
7.2.2	Fundraising-Mix	178
7.2.3	Online-Fundraising	180
7.3	Fundraising für Verbände bei Stiftungen	182
7.4	Fundraising für Verbände bei Unternehmen	184
7.4.1	Unternehmensspenden	185
7.4.2	Sponsoring	187
7.4.3	Unternehmensstiftungen	190
7.4.4	Cause-related Marketing	191
7.4.5	Corporate Volunteering	193

7.5	Fundraising für Verbände bei öffentlichen Geldgebern	194
7.6	Fazit und Ausblick	195
	Literaturverzeichnis	196
8	Kooperationen – gemeinsam die Marktposition des Verbandes stärken	197
	<i>Lars Funk</i>	
8.1	Bedeutung von Kooperationen für Verbände	197
8.1.1	Verbandskooperationen aufgrund von Marktüberlegungen	197
8.1.2	Verbandskooperationen aufgrund von Ressourcenüberlegungen	199
8.2	Formen von Verbandskooperationen	200
8.3	Erschließung von Kooperationspotenzialen	204
8.4	Fusion von Verbänden	205
8.5	Fazit und Ausblick	210
	Literaturverzeichnis	211
9	Verbandsrecht – rechtliche Besonderheiten des Verbandsmanagements	213
	<i>Ralf Wickert</i>	
9.1	Verbände und Verbandszweck – Mitgliederbetreuung und wirtschaftliche Aktivitäten ...	213
9.1.1	Ideelle Zwecke gemäß § 21 BGB	214
9.1.2	»Kindergarten-Rechtsprechung« des BGH und Auswirkungen auf die Praxis	214
9.1.3	Ausweg: Servicegesellschaft	216
9.2	Die Verbandsatzung – Regelungsschwerpunkte bei Verbänden	217
9.2.1	Die Verbandsfreiheit aus § 40 BGB	217
9.2.2	Mitgliederarten und unterschiedliche Mitgliederrechte	218
9.2.3	Mitgliederversammlung, Vorstand und freiwillige Organe	218
9.3	Die Verbandsorgane – Hauptamtlichkeit vs. Ehrenamtlichkeit	220
9.3.1	Vorstand und Geschäftsführung	221
9.3.2	Professionalisierungstendenzen	221
9.4	Die Mitgliederversammlung – traditionelle Durchführung und technischer Fortschritt	223
9.4.1	Digitalisierung der Verbandsarbeit	225
9.5	Die Verbandsfinanzen – Mittelherkunft und Mittelverwendung	227
9.5.1	Beiträge und Umlagen	227
9.5.2	Vermögensverwaltung und wirtschaftliche Geschäftsbetriebe	228
9.5.3	Mittelverwendung	228
9.6	Verbandsstrukturen	229
9.6.1	Dachverbände	229
9.6.2	Monistische Verbandsstrukturen	230
9.7	Fazit und Ausblick	231
	Literaturverzeichnis	232

Teil 2: Prozesse	233
10 Verbände als Dienstleister – Geschäftsmodelle und Wert-Kokreation	235
<i>Herbert Woratschek und Guido Schafmeister</i>	
10.1 Dienstleistungen als Leistungsversprechen	235
10.2 Geschäftsmodelle	239
10.3 Werterstellung versus Wert-Kokreation	242
10.4 Wert-Kokreation der Verbände	244
10.5 Fazit und Ausblick	250
Literaturverzeichnis	251
11 Co-Creation – mit Integration bessere Verbandsangebote schaffen	253
<i>Christian Scherhag und Kathrin Bösenner</i>	
11.1 Co-Creation als Erfolgsfaktor	253
11.2 Co-Creation: aus den Köpfen in die Praxis	254
11.3 Co-Creation: Umsetzung im Verband	258
11.3.1 Mit Co-Creation Angebote schaffen	258
11.3.2 Mit Co-Creation Innovationen kreieren	261
11.3.3 Mit Co-Creation den Verband entwickeln	265
11.4 Fazit und Ausblick	268
Literaturverzeichnis	269
12 Qualitätsmanagement – die Erwartungen der Verbandsmitglieder	
systematisch erfüllen	273
<i>Dirk Günther</i>	
12.1 Zur Relevanz von Qualitätsmanagement für Verbände	273
12.2 Ein kurzer Rückblick: Entwicklung des Qualitätsmanagements im 20. Jahrhundert	274
12.3 Grundlagen eines Qualitätsmanagements für Verbände	275
12.3.1 Zum Qualitätsbegriff	275
12.3.2 Maßstab: Wünsche und Anforderungen der Mitglieder	276
12.3.3 Bedeutung eines organisationsweiten Qualitätsverständnisses	278
12.3.4 Zur Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen	278
12.4 Qualitätsmanagement- und Zertifizierungssysteme für Verbände	279
12.4.1 Die Normenfamilie DIN EN ISO 9000 ff.	279
12.4.2 DGVM ZERT	283
12.5 Die Praxis: Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems im Verband	286
12.5.1 Verbände verfügen bereits über Elemente eines QM-Systems	286
12.5.2 Einführung und Zertifizierung in acht Schritten	287
12.6 Fazit und Ausblick	294
Literaturverzeichnis	295

13	Marketingmanagement – markt- und mitgliederorientierte Verbandsführung	297
	<i>Anja Zimmermann</i>	
13.1	Der Begriff des Marketing	297
13.2	Notwendigkeit und Besonderheiten des Marketing für Verbände	298
13.3	Marketingaufgaben für Verbände	301
	13.3.1 Systematische Marketingplanung	301
	13.3.2 Einsatz der Marketinginstrumente	304
	13.3.3 Umsetzung des Verbandsmarketing	311
	13.3.4 Überprüfung der Wirkungen der Marketingaktivitäten	312
13.4	Barrieren und Erfolgsfaktoren in der Praxis des Verbandsmarketing	313
13.5	Fazit und Ausblick	315
	Literaturverzeichnis	316
14	Mitgliederorientierung – Ansätze eines Member Relationship Marketing (MRM) in Verbänden	319
	<i>Marcus Stumpf</i>	
14.1	Einleitung	319
14.2	Rolle der Mitglieder in Verbänden	320
14.3	Mitgliederorientierung als zentrales Prinzip des Marketing von Verbänden	321
14.4	Konzepte des Member Relationship Marketing	323
	14.4.1 Member Relationship Marketing	328
	14.4.2 Co-Creation	330
	14.4.3 Zufriedenheit	330
	14.4.4 Identifikation	331
	14.4.5 Commitment	331
	14.4.6 Bindung und Weiterempfehlung	332
	14.4.7 Verbandspolitische Ziele	334
	14.4.8 Soziale Wertschöpfung	335
14.5	Fazit und Ausblick	335
	Literaturverzeichnis	336
15	Markenmanagement – mit Identität und Design Verbände profilieren	339
	<i>Karsten Kilian</i>	
15.1	Grundlagen des Markenmanagements	339
	15.1.1 Mehr als Design und Werbung	339
	15.1.2 Funktionen aus Mitglieder- und Partnersicht	340
	15.1.3 Vorteile aus Verbandssicht	342
15.2	BEST-Ansatz des Markenmanagements	343
	15.2.1 Die Markenbotschaft auf KURS bringen	344
	15.2.2 Markenelemente gezielt auswählen	348

15.2.3	Markensignale passend ausgestalten	357
15.2.4	Markentaxierung regelmäßig durchführen	357
15.3	Fazit und Ausblick	359
	Literaturverzeichnis	359
16	Kommunikationsmanagement – Verbandsinteressen überzeugend	
	kommunizieren	361
	<i>Denise Carstensen, David Denne und Christian H. Schuster</i>	
16.1	Verbände im kommunikativen Spannungsfeld	361
16.2	Was leisten Verbände? – Aufgaben und Ziele der Verbandskommunikation	362
16.3	Integrierte Kommunikation für Verbände	363
16.3.1	Das zeichnet die Integrierte Kommunikation aus	363
16.3.2	Aufgaben der Integrierten Kommunikation	364
16.3.3	Formen der Integrierten Kommunikation	367
16.4	Mit Konzept: die Entwicklung der Kommunikationsstrategie	369
16.4.1	Wer sind Sie? – Sich als Verband positionieren	370
16.4.2	Was und wen wollen Sie erreichen? – Ziele und Zielgruppen definieren	371
16.4.3	Was bewegt Sie? – Themen für die Verbandskommunikation finden	376
16.4.4	Was wollen Sie sagen? – Leitidee und Botschaften festlegen	378
16.5	Die Strategie in die Realität umsetzen	380
16.5.1	Wie wollen Sie überzeugen? – Kommunikationsinstrumente auswählen	380
16.5.2	Womit wollen Sie arbeiten? – Maßnahmen planen	382
16.5.3	Ist Ihre Kommunikation erfolgreich? – Evaluation und Kontrolle	385
16.6	Fazit und Ausblick	387
	Literaturverzeichnis	388
17	Lobbying – politische Interessen organisieren, vertreten und vermitteln	391
	<i>Marco Althaus</i>	
17.1	Einleitung: Was Lobbying ist	391
17.2	Ins Lobbying als Politikberater	394
17.3	Lobbychancen in Institutionen	396
17.3.1	Lobbying in Ministerien	396
17.3.2	Lobbying im Parlament	400
17.4	Kommunikationsinstrumente	404
17.4.1	Termingespräche	404
17.4.2	Textgattungen	405
17.4.3	Social Media	408
17.4.4	Veranstaltungen	408
17.5	Lobbyingrecht	410
17.5.1	Grundrechte und Pflichten	410
17.5.2	Lobbyregister	411
17.5.3	Spesen, Spenden, Sponsoring	413

17.6	Fazit und Ausblick	414
	Literaturverzeichnis	415
18	Verbandsentwicklung – geplantes Change Management in Verbänden	419
	<i>Achim Weiland</i>	
18.1	Einleitung	419
18.1.1	Veränderte Umfeldbedingungen für Organisationen	419
18.1.2	Definition von Change Management und Verbandsentwicklung	420
18.1.3	Zwei Typologien von Change-Projekten	421
18.1.4	Themen von Change bei Verbänden	422
18.1.5	Warum Change-Projekte scheitern	423
18.2	Verbände als eine spezifische Form von Organisation	424
18.3	Welche Vorstellungen gibt es von geplantem Change?	428
18.3.1	Zwei bekannte Stufenmodelle von Change: Kurt Lewin und John P. Kotter	428
18.3.2	Unterstützung von Veränderungen durch Einflussnahme auf das Verhalten von Mitarbeitenden	432
18.3.3	Die Systemtheorie und die drei Entscheidungsprämissen	435
18.3.4	Agile Transformation und permanenter Change	438
18.4	Wichtige Instrumente für ein systematisches Change Management	440
18.4.1	Interventionen	440
18.4.2	Der Case for Action und der Projektauftrag	442
18.4.3	Die Stakeholdermatrix	444
18.5	Fazit und Ausblick	446
	Literaturverzeichnis	447
19	Digitale Transformation – strategischer Prozess des digitalen Wandels in Verbänden	449
	<i>Nathalie Camille Maring und Philipp Erpf</i>	
19.1	Einleitung	449
19.2	Digitale Transformation – eine begriffliche Einordnung	450
19.2.1	Definition, Charakteristika und Abgrenzung	450
19.2.2	Die Treiber der Transformation	452
19.3	Veränderungsfelder in Verbänden	452
19.3.1	Veränderungsfeld Systemmanagement	453
19.3.2	Veränderungsfeld Marketingmanagement	454
19.3.3	Veränderungsfeld Ressourcenmanagement	455
19.4	Der Transformationsprozess	457
19.4.1	Die Organisations- und Umfeldanalyse	459
19.4.2	Digitale Vision und Strategie	465

19.4.3	Umsetzungsplanung: die digitale Roadmap	468
19.4.4	Implementierung	470
19.5	Fazit und Ausblick	473
	Literaturverzeichnis	474
Teil 3: Ergebnisse		479
20	Controlling – Ansätze zur strategischen und operativen Steuerung von Verbänden	481
	<i>Birgit Grüb und Dorothea Greiling</i>	
20.1	Grundlagen und Funktionen des Controllings	481
20.2	Ebenen des Controllings	484
20.2.1	Normatives Controlling	485
20.2.2	Strategisches Controlling	485
20.2.3	Operatives Controlling	496
20.3	Fazit und Ausblick	502
	Literaturverzeichnis	506
21	Rechnungslegung – Instrumente der finanziellen Rechenschaft in Verbänden	509
	<i>Friedrich Vogelbusch</i>	
21.1	Unterscheidung in kleine und große Verbände: grundlegend für die Verbandsrechnungslegung	509
21.1.1	Instrumente des Rechnungswesens	510
21.1.2	Externe Instrumente des Rechnungswesens	511
21.1.3	Interne Instrumente des Rechnungswesens	513
21.2	Instrumente des Rechnungswesens, die sowohl für externe als auch für interne Zwecke verwendet werden	513
21.3	»Von der Wiege bis zur Bahre« – im Laufe des Lebens eines Verbandes eingesetzte Instrumente der Rechnungslegung	514
21.4	Businessplan	516
21.5	Finanz- und Lohnbuchhaltung als Grundlage	516
21.6	Internes Kontrollsystem	520
21.7	Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)	522
21.8	Jahresabschluss und Lagebericht	523
21.9	Reporting: Kostenrechnung, Budgetierung und Controlling	526
21.9.1	Wirkungsberichterstattung als umfassendes Controlling- und Reporting-Instrument	528
21.9.2	Investitionsrechnung	530
21.10	Kalkulation als Hauptanwendungsfall der Kostenrechnung im Verband	531
21.10.1	Insolvenzprophylaxe – Überschuldungsstatus und Fortführungsprognose ..	532
21.10.2	Fazit zu den Rechnungslegungsinstrumenten in Verbänden	535
21.10.3	Prüfung der Rechnungslegung von Verbänden	535

21.10.4	Prüfung der Kassenführung bei kleineren Verbänden	536
21.10.5	Rechnungsprüfung bei mittelgroßen und großen Verbänden	537
21.11	Fazit und Ausblick	538
	Literaturverzeichnis	539
22	Soziale Wertschöpfung – Mehrwert schaffen für die Verbandsmitglieder	541
	<i>Peter Szyszka</i>	
22.1	Beziehungsqualität als Unterstützungsleistung	541
22.2	Verbandsmanagement ist Beziehungsmanagement	542
22.3	Beziehungsmanagement als Risikomanagement	546
22.4	Kommunikation und soziale Wertschöpfung	550
22.5	Soziale Wertschöpfung von Verbänden	555
22.6	Fazit und Ausblick	556
	Literaturverzeichnis	557
	Bildnachweis	559
	Stichwortverzeichnis	561
	Die Autorinnen und Autoren	575