

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort – das Münchner Management-Modell (MMM) als Orientierungsrahmen für Verbände . . . . .	7
<b>Einführung</b> . . . . .	<b>21</b>
<b>1</b> <b>Verbände – Veränderungen als Managementherausforderung</b> . . . . .	<b>23</b>
<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
<b>Teil 1: Potenziale</b> . . . . .	<b>41</b>
<b>2</b> <b>Normatives und strategisches Management – von der Vision</b> <b>zum langfristigen Verbandserfolg</b> . . . . .	<b>43</b>
<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

<b>3</b>	<b>Governance – Interessenausgleich von Stakeholdern in Verbänden</b> .....	<b>75</b>
	<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
<b>4</b>	<b>Human Resource Management – strategische Personalsteuerung für Verbände</b> .....	<b>97</b>
	<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
<b>5</b>	<b>Freiwilligenmanagement – Freiwillige für den Verband gewinnen</b> .....	<b>119</b>
	<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
<b>6</b>	<b>Finanzmanagement – Geldquellen und systematische Finanzierung von Verbänden ..</b>	<b>147</b>
	<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
<b>7</b>	<b>Fundraising – professionelle Mittelbeschaffung für Verbände .....</b>	<b>175</b>
	<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
<b>8</b>	<b>Kooperationen – gemeinsam die Marktposition des Verbandes stärken .....</b>	<b>197</b>
	<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
<b>9</b>	<b>Verbandsrecht – rechtliche Besonderheiten des Verbandsmanagements .....</b>	<b>213</b>
	<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

<b>Teil 2: Prozesse</b>	233
<b>10</b>	<b>Verbände als Dienstleister – Geschäftsmodelle und Wert-Kokreation</b> 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
<b>11</b>	<b>Co-Creation – mit Integration bessere Verbandsangebote schaffen</b> 253
	<i>Christian Scherhag und Kathrin Bösemer</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
<b>12</b>	<b>Qualitätsmanagement – die Erwartungen der Verbandsmitglieder systematisch erfüllen</b> 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

<b>13</b>	<b>Marketingmanagement – markt- und mitgliederorientierte Verbandsführung</b> .....	<b>297</b>
	<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
<b>14</b>	<b>Mitgliederorientierung – Ansätze eines Member Relationship Marketing (MRM) in Verbänden</b> .....	<b>319</b>
	<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
<b>15</b>	<b>Markenmanagement – mit Identität und Design Verbände profilieren</b> .....	<b>339</b>
	<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
<b>16</b>	<b>Kommunikationsmanagement – Verbandsinteressen überzeugend kommunizieren .....</b>	<b>361</b>
	<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
<b>17</b>	<b>Lobbying – politische Interessen organisieren, vertreten und vermitteln .....</b>	<b>391</b>
	<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
<b>18</b>	<b>Verbandsentwicklung – geplantes Change Management in Verbänden .....</b>	<b>419</b>
	<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
<b>19</b>	<b>Digitale Transformation – strategischer Prozess des digitalen Wandels in Verbänden .....</b>	<b>449</b>
	<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
<b>Teil 3: Ergebnisse .....</b>		<b>479</b>
<b>20</b>	<b>Controlling – Ansätze zur strategischen und operativen Steuerung von Verbänden .....</b>	<b>481</b>
	<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
<b>21</b>	<b>Rechnungslegung – Instrumente der finanziellen Rechenschaft in Verbänden .....</b>	<b>509</b>
	<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
<b>22</b>	<b>Soziale Wertschöpfung – Mehrwert schaffen für die Verbandsmitglieder .....</b>	<b>541</b>
	<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