

Das Thema der betriebswirtschaftlichen Führung von Verbänden war lange Jahre kaum auf der Tagesordnung. Das ist spätestens seit dem Zeitpunkt vorbei, als die weltweite Finanzkrise auch auf die Realwirtschaft durchschlug und damit auch ihre Folgen für die Finanzierung der Verbände zeitigte. Seitdem steht bei nicht wenigen Verbänden die Frage der Finanzierung und wie diese optimiert werden kann, ganz oben auf der Agenda.

# Von der Verwaltung zum Ressourcenmanagement

Die betriebswirtschaftliche Führung von Verbänden

AUTOREN > DR. HANS WERNER BUSCH UND SABINE BEER

Gleichwohl ist es verwunderlich, dass das Thema zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung aus dem Umfeld der Verbände im Hintergrund stand, denn bereits in unserer Studie, die wir vor vier Jahren zur Situation kleiner und mittlerer Wirtschaftsverbände durchgeführt hatten, nannten knapp zwei Drittel die zu geringen finanziellen Ressourcen und einen bedrohlichen Mitgliederschwund als die beiden größten Risiken für ihre Organisation.

Der Druck vonseiten der Mitglieder auf ihre Verbände, sich betriebswirtschaftlich stringenter aufzustellen, wächst ohne Zweifel. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Sie liegen sicherlich einerseits in einem veränderten Anspruch der Mitglieder an die Verbandsorganisation, die auch bereits in unserer Studie angesprochen wurde und die Leistung und Gegenleistung als Bindemittel für die Verbandsmitgliedschaft thematisiert. Loyalität zum Verband durch Tradition tritt in den Hintergrund. Damit wird Loyalität volatiler. Die Mitglieder setzen sich kritischer als zu früheren Zeiten mit den Verbandsleistungen auseinander.

Ein weiterer Einflussfaktor liegt im Umfeld der Verbände. Er lässt sich kurz als wachsender Wettbewerbsdruck für

die Verbände bezeichnen. Der Wettbewerb wird nicht nur durch Agenturen, Kanzleien oder ähnliche Organisationen forciert. Er nimmt auch und insbesondere durch all die Leistungsangebote zu, die den Verbandsmitgliedern über das Internet zur Verfügung stehen. Der Anspruch an die Leistungsfähigkeit, an das Leistungsprofil der Verbände wächst. Zu gleich aber wird erwartet, dass der Ressourcenverbrauch nicht steigt. Es wird also eine höhere Effizienz eingefordert.

Abzulesen ist dies unter anderem daran, dass die Ausstattung mit Ressourcen seit einer Dekade im Allgemeinen stagniert. Die Beiträge sind eingefroren. Die Personalstärke bleibt konstant oder nimmt ab.

## DIE STEUERUNG DES VERBANDES

Insoweit entdecken immer mehr Verbände, dass die Steuerung des Verbandes nach kameralistischer Art nicht mehr ausreicht. Sie wenden sich zunehmend der externen Rechnungslegung nach HGB zu und bauen in die interne Rechnungslegung klassische betriebswirtschaftliche Controllinginstrumente ein. Das wird sichtbar, wenn auch noch in wenigen Fällen, durch die Einführung eines Risikomanagements, zumindest für das jeweils laufende Budgetjahr. Selten aber reicht

der Planungshorizont über das laufende Budgetjahr hinaus. Eine mittelfristige Planung, die diesen Namen verdient, ist die Ausnahme. Planung wird weitgehend noch verstanden als Fortschreibung des Laufenden.

Insoweit ist es nicht überakzentuiert, wenn wir die These aufstellen, dass in der betriebswirtschaftlichen Führung der Verbände noch viel Luft nach oben besteht. Der Druck seitens der Mitglieder wird, wie dargestellt, nicht nachlassen und der Wettbewerb tut sein Übriges.

Auch bei der Beantwortung der Frage, in welche Richtungen die entscheidenden Verbesserungen anzusetzen sind, können wir auf unsere Studie von 2006 zurückgreifen. Drei Viertel der Befragten nannten die Optimierung der Arbeitsprozesse als ein wesentliches Mittel der Risikominimierung und als Mittel, die Effizienz zu steigern. Es liegt auf der Hand, dass diese Ziele nicht ohne den Einsatz entsprechender betriebswirtschaftlicher Instrumentarien zu erreichen sind.

Knapp sechzig Prozent der befragten Verbände nannten als Strategie zur Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit die Erweiterung des Tätigkeitsbereiches. Das bezog sich auf die originären Verbandsaufgaben, die auf dem Feld der Informations-

politik liegen und die durch die Nutzung des Internets wesentlich erweitert werden können. Das bezog sich aber auch auf Dienstleistungsangebote, die über einen kommerziell betriebenen Dienstleistungsbereich angeboten werden sollten beziehungsweise angeboten werden. Gut ein Drittel der damals befragten Verbände verfügte über einen solchen kommerziellen Dienstleistungsbereich. Heute sind es mehr. Auch solche Vorhaben sind nicht ohne eine solide betriebswirtschaftliche Begleitung zu machen.

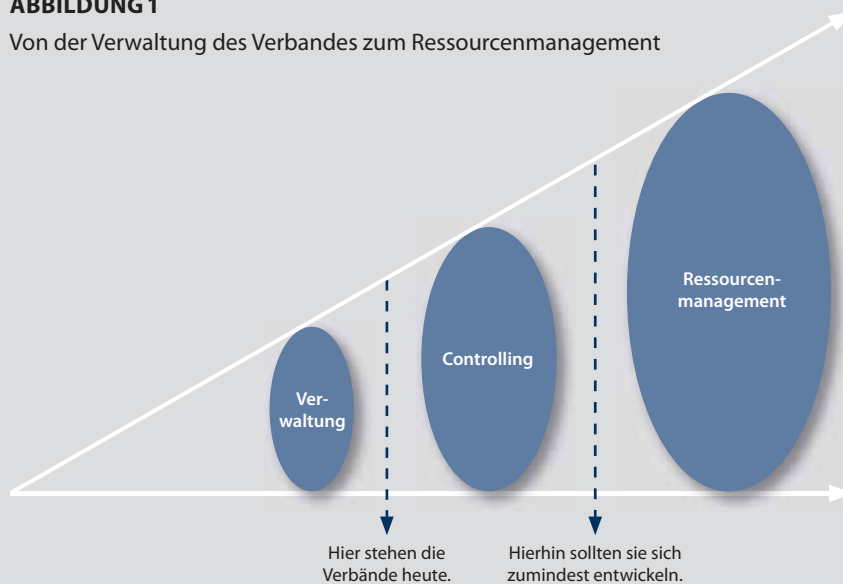
In unseren Dialogen mit Verbandsmitarbeitern und in unseren Projekten stoßen wir nicht selten auf nur geringes Verständnis, wenn wir nach der Produktivität des Verbandes, wenn wir nach der Wettbewerbssituation, wenn wir nach Planzielen fragen. Begriffe und Aktivitäten, die einer unternehmerischen Führung inhärent sind, sind als Elemente der Führung eines Verbandes eher fremd.

Wenn es aber richtig ist, dass die Anforderung an die Verbandsführung heißt, aus konstanter Ressourcenausstattung mehr zu machen, dann ist dies eine im Innersten unternehmerische Aufgabe. Sie fordert demgemäß eine verstärkte Orientierung der Führung auf das Unternehmerische hin. Nach unserer Erfahrung verstärkt eine solche deutliche Akzentverschiebung der Führungsorientierung die Chance, Strukturen zu optimieren, die Mittel effizienter einzusetzen, neue Geschäftsfelder zu entdecken, kurz: den Verband so fit zu machen, dass er aus der turbulenten Zeit gestärkt hervorgeht.

Die Schritte dorthin sind mehr und andere als bloß neue Tätigkeitsfelder nach dem Muster des Trial and Error zu entwickeln oder die interne Steuerung durch das eine oder andere betriebswirtschaftliche Instrument anzureichern. Die Schritte müssen größer ausgreifen. Wir haben sie bezeichnet als einen Weg vom Verwalten über das betriebswirtschaftliche Controlling hin zum Ressourcenmanagement, siehe Abbildung 1.

**ABBILDUNG 1**

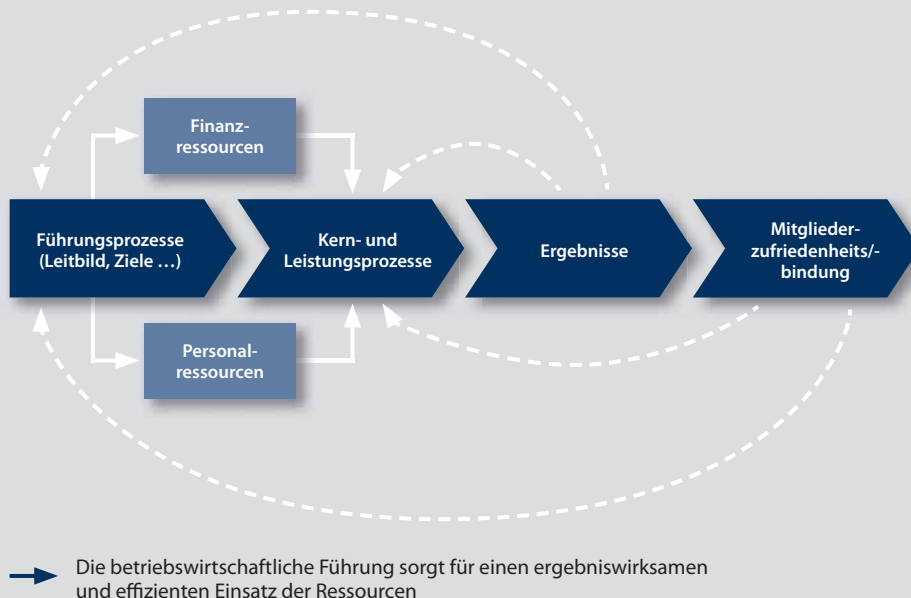
Von der Verwaltung des Verbandes zum Ressourcenmanagement



Grafik: Verbändereport®  
Quelle: Institut für Verbandsmanagement

**ABBILDUNG 2**

Modell des ergebnisorientierten Verbandsmanagements



Grafik: Verbändereport®  
Quelle: Institut für Verbandsmanagement

Angesagt ist also ein Ressourcenmanagement, das nicht nur auf einen effizienten Einsatz der vorhandenen Finanz- und Personalressourcen ausgerichtet ist, sondern auch Strategien der Ressourcenentwicklung beinhaltet. Insoweit ist Ressourcenmanagement immer ein strategisches Element des ergebnisorientierten Verbandsmanagements, siehe Abbildung 2.

Wir konzentrieren uns im Folgenden auf die beiden Handlungsfelder der Ressourcenoptimierung und der Ressourcenerweiterung.

**RESSOURCENOPTIMIERUNG**

Die Ressourcenoptimierung hat die Steigerung des Leistungs- beziehungsweise des Wirkungsgrades bei gleichbleibenden Finanzmitteln zum Ziel. Grundlage einer Ressourcenoptimierung sind die Analyse der personellen Ressourcen sowie die Analyse der betriebswirtschaftlichen Prozesse, der Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse, siehe Abbildung 3 auf Seite 8.

Bei der Ressource Personal stehen im Zentrum die Kern-, Fokus- und Unterstützungsprozesse. Die Kernprozesse eines

Verbandes determinieren die Leistungen für die Mitglieder. Zum Beispiel, welche Markterschließung hat der Verband für die Mitglieder vorgenommen, welche Branchenregelungen hat der Verband für seine Mitglieder getroffen. Beim Fokusprozess geht es darum, dass der Mehrwert, den der Verband für seine Mitglieder geschaffen hat, der Branche und den Mitgliedern sichtbar gemacht wird. Die Kommunikation nach innen wie

nach außen nimmt hier einen zentralen Punkt ein. Bei den Unterstützungsprozessen werden die personellen Ressourcen unter die Lupe genommen, die notwendig sind, damit die Kern- und Fokusprozesse laufen können.

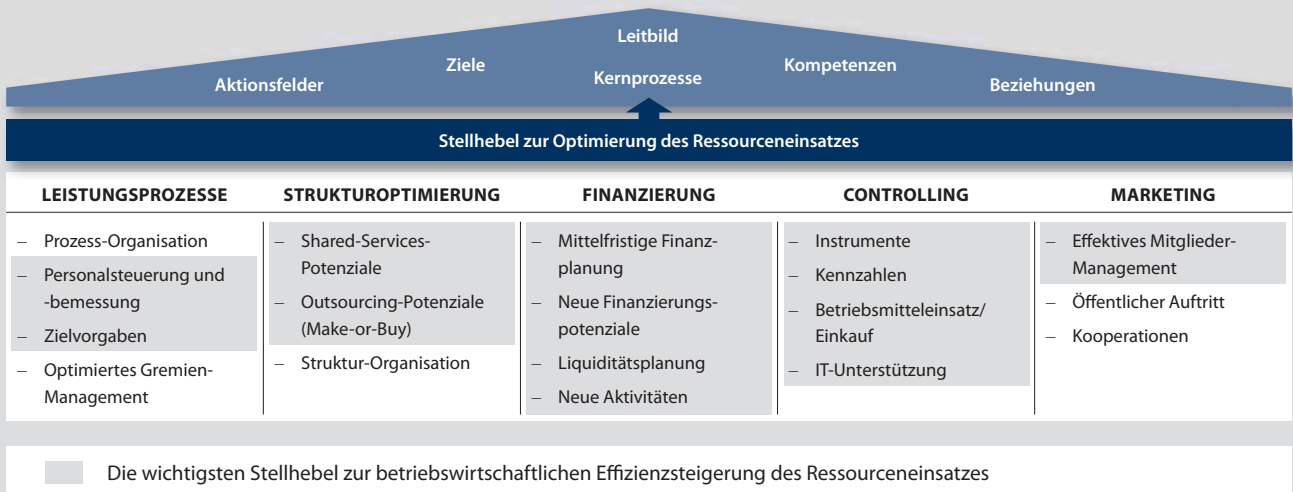
Um eine Ressourcenoptimierung der Finanzmittel vornehmen zu können, muss die betriebswirtschaftliche Führung des Verbandes betrachtet werden. Folgende Fragen hierzu stellen sich: Wird das

Budget dynamisch oder statisch-kameralistisch geführt? Erfolgt ein monatliches Reporting mit Soll-Ist-Analysen? Ist ein Projekt-/Marketingcontrolling notwendig? Erfolgt am Jahresende ein Jahresabschluss? Siehe Abbildung 4.

Grundsätzlich sind eine dynamische kurz- und mittelfristige Budgetplanung sowie eine periodengerechte Erfassung der Einnahmen und Ausgaben in der Finanzbuchhaltung Basis für eine betriebswirt-

**ABBILDUNG 3**

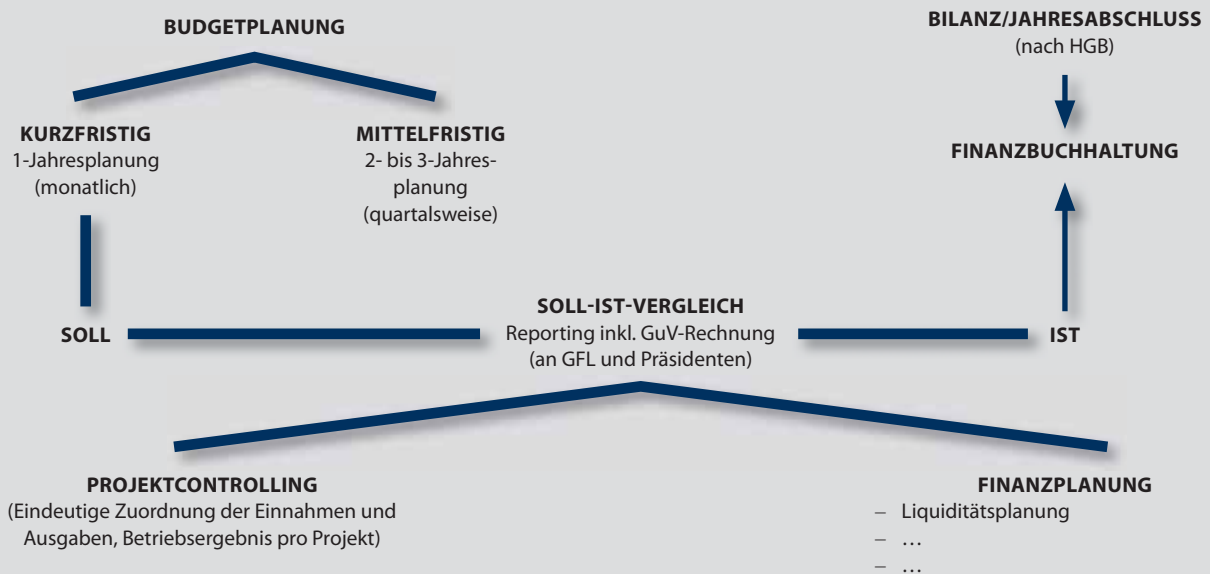
Die Wirkzusammenhänge der Ressourcenoptimierung



Grafik: Verbändereport®  
 Quelle: Institut für Verbandsmanagement

**ABBILDUNG 4**

Elemente des Verbandscontrollings



Grafik: Verbändereport®  
 Quelle: Institut für Verbandsmanagement



20 % Rabatt für DGVM-Mitglieder

schaftliche Verbandsführung. Mit diesen Instrumentarien ist ein aussagefähiges monatliches Reporting für die Geschäftsleitung möglich, zugleich aber auch unabdingbar. Ein monatliches Reporting, das sowohl im Einnahmen- als auch Ausgabenbereich die Abweichungen zwischen Soll (Budgetvorgaben) und Ist darstellt und das Betriebsergebnis im Fokus hat, ist elementar für die Geschäftsleitung, um eine Vorstellung von der Verbandsentwicklung im laufenden Jahr zu bekommen. Je nachdem, wie die Monatsergebnisse ausfallen, lassen sich für die Folgemonate Anpassungen vornehmen.

Die Erkenntnisse aus dem laufenden Jahr können für die Planungen der Folgejahre genutzt werden. Eine solche monatliche betriebswirtschaftliche Analyse gibt ein eindeutiges Bild über die betriebswirtschaftliche Situation im Verband und gibt die Möglichkeit, ergebnisorientierten Schief lagen entgegenzusteuern. Diese ersten Schritte im Controlling – Reporting – Abweichungsanalyse – Anpassung der zukünftigen Entwicklung – ist für jeden Verband gleich welcher Größe unabdingbar. Die Finanzbuchhaltung stellt die aktuellen Ergebnisse dar und das Controlling analysiert die Abweichungen und leitet daraus die zukünftigen Entwicklungen für den Verband ab.

Weiterhin muss das Controlling Sondereffekte richtig einordnen wie z. B. die hohen Einnahmen zu Beginn des Jahres durch die Zahlung der Mitgliedsbeiträge. Dabei müssen die Kosten immer im Blick bleiben. Einmalig hohe Einnahmen erschweren den Blick für unverhältnismäßig hohe Kosten. Es ist die Aufgabe des Controllings, diese Effekte gesondert herauszustellen. Ferner bieten Verbände Seminare und/oder Workshops an. Hier empfiehlt es sich, im Rahmen der Finanzbuchhaltung Kostenträger anzulegen, um eine eindeutige Zuordnung der Einnahmen und Ausgaben vornehmen zu können und bereits verursachte Kosten (z. B. Druckkosten, Gebühren für den

Seminarraum etc.) abzubilden, die real meist einige Wochen später eingehen. Dies ist typischerweise die Aufgabe vom Projektcontrolling.

Das Controlling umfasst neben der Budgetplanung, dem Reporting, den Soll-Ist-Analysen noch weitere Instrumente wie zum Beispiel die Finanzplanung, Liquiditätsplanung und nicht zu vergessen das Kennzahlensystem, um die eigene Finanzierungskraft darstellen zu können. Zum Teil lassen sich diese Instrumentarien sehr gut auf die Verbandswelt übertragen.

Einige Verbände haben aufgrund ihres Dienstleistungsangebotes und unter Berücksichtigung des besonderen rechtlichen Rahmens eine Dienstleistungsgesellschaft, meist in der Rechtsform einer GmbH, gegründet. Um bei diesen Aktivitäten eine Einsicht in Effizienz und Effektivität zu bekommen, bietet sich das Marketing- und Projektcontrolling an.

#### **RESSOURCENERWEITERUNG**

Ressourcenerweiterung steht zunächst für die Suche und Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Dies ist bei Verbänden oft ein recht sensibler Punkt. Zum einen, weil der besondere rechtliche Rahmen die Möglichkeiten begrenzt. Zum anderen, weil neue Geschäftsfelder in Konkurrenz zu etablierten Marktteilnehmern geraten beziehungsweise im Einzelfall auch Mitgliedsunternehmen auf ihren Märkten tangieren können. Insoweit sind der Suche und Entwicklung neuer Geschäftsfelder Grenzen gesetzt.

Das Grundverständnis der Geschäftsfelderweiterung beziehungsweise Ressourcenerweiterung heißt, die Kernkompetenzen des Verbandes auf neue Zielgruppen zu richten und auf zusätzliche Plattformen zu bringen, beispielsweise Kompetenzen im Bereich der betrieblichen Altersversorgung den Unternehmen über Workshops und Seminare anzubieten, als Whitepaper dokumentiert auch Nichtmitgliedern über den Markt zur Verfügung zu stellen. Je nach

Ihre Präsenz am Sitz  
von Bundesregierung  
und Bundestag

- persönlich
- effizient
- kostengünstig

**Wir beraten Sie gerne**

**030 - 800 93 23 00**

**Dr. Koch Hauptstadtbüros  
GmbH & Co. KG**

Ein Unternehmen der  
Dr. Koch Consulting e.K.  
Friedrichstraße 200  
D- 10117 Berlin

Tel: +49 (0) 30 800 93 23 00  
Fax: +49 (0) 30 800 93 23 01

Mail: [kontakt@hauptstadtbueros.de](mailto:kontakt@hauptstadtbueros.de)  
Web: [www.hauptstadtbueros.de](http://www.hauptstadtbueros.de)

Kooperationspartner:



Zuschnitt eines Verbandes unterscheiden sich die Profile der Kernkompetenzen, aus denen heraus solche oder ähnliche Aktivitäten entwickelt werden können.

Nach unseren Beobachtungen und Erfahrungen konzentrieren sich Aktivitäten der Ressourcenerweiterung vor allem auf drei Handlungsfelder:

- effektives Mitgliedermanagement im Sinne von Programmen zur Mitglie-

derbindung beziehungsweise -reaktivation und Mitgliedergewinnung

- Plattformerweiterung/Kommerzialisierung
- Drittmittelaufbau im Sinne einer Entlastung der Finanzierung allein durch Mitgliedsbeiträge

Über Mitgliederbindung und -reaktivation beziehungsweise Mitgliedergewinnung ist unter anderem auch unter

dem Begriff des Verbandsmarketings nicht zuletzt im *Verbändereport* umfassend informiert und diskutiert worden. Deshalb verzichten wir hier auf eine weitergehende Darstellung.

Plattformerweiterung/Kommerzialisierung ist kein neues Thema, stößt auch stets an Grenzen, wenn vor allem der ideelle Charakter des Verbandes bekräftigt werden soll. Die Gepräge Theorie formuliert enge und eindeutige Grenzen.

Gleichwohl werden die Potenziale dazu längst nicht überall systematisch ausgeschöpft. Es gibt keine Patentempfehlung. Plattformerweiterung/Kommerzialisierung sollten unmittelbar von Struktur und Charakter des jeweiligen Verbandes gelenkt und bestimmt werden.

Nicht wenige negative Erfahrungen mit Versuchen der Kommerzialisierung bestätigen ein uraltes Erfahrungsspruchwort: „Schuster, bleib bei deinem Leisten“. Mit neuen Produkten gegebenenfalls sogar neue Märkte einnehmen zu wollen, ist zum Scheitern verurteilt.

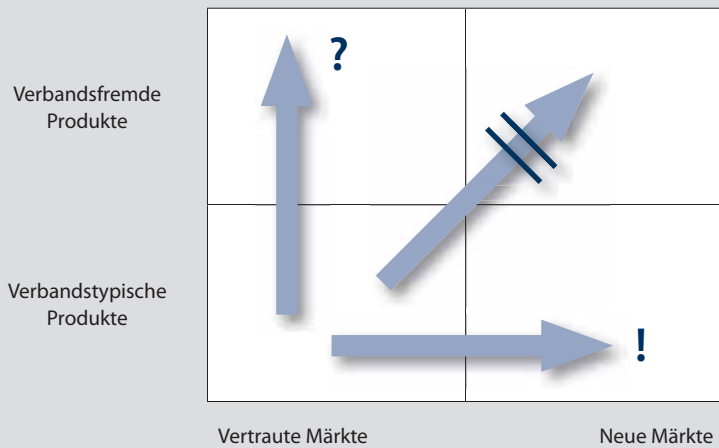
Der Weg muss sein, die vorhandenen Kompetenzen und Dienstleistungsprodukte, die auch den Mitgliedern angeboten werden, gegebenenfalls marktfähig weiterzuentwickeln und Dritten auf einem externen Markt anzubieten. Das muss sich nicht auf physische Produkte beschränken, wie Fachzeitschriften und Ähnliches, es können auch Expertisen, Gutachten und ähnliche Ergebnisse der Wissensproduktion des jeweiligen Verbandes sein.

Nach unserem Eindruck bieten sich vor allem bei Verbänden, die der Konsumgüterindustrienahestehen, Vertriebswege über Online-Shops an, die sowohl den Bekanntheitsgrad des Verbandes erhöhen als auch die Geschäftsabwicklung durch Reduzierung der Transaktionskosten erleichtern.

Der Drittmittelaufbau dient im Wesentlichen dazu, Leistungen, die dicht am Kerngeschäft des Verbandes liegen und die bisher über die Mitgliedsbeiträge

**ABBILDUNG 5**

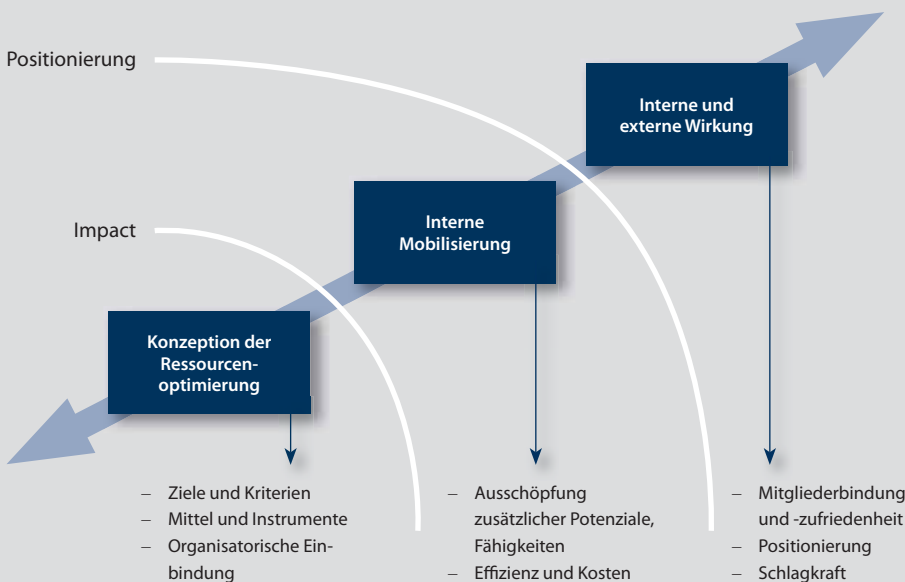
Ressourcenerweiterung durch Erschließen neuer Märkte mit verbandstypischen Projekten



Grafik: Verbändereport®  
Quelle: Institut für Verbandsmanagement

**ABBILDUNG 6**

Was ist unser Projektverständnis? Durch Neukonzeption der Ressourcenbemessung und der -verteilung über interne Mobilisierung die Wirkung des Verbandes stärken



Grafik: Verbändereport®  
Quelle: Institut für Verbandsmanagement

## Drittmittelaufbau hat sich in drei Feldern bewährt:

- 1** Finanzierung über eine Fördergesellschaft. Gesellschafter einer solchen Fördergesellschaft sollten nur solche Unternehmen beziehungsweise Personen sein, die auch zugleich Mitglieder des Verbandes selbst sind, um damit sicherzustellen, dass nur solche Maßnahmen finanziert werden, die dem Interesse der Verbandsmitglieder entsprechen. Dies können durchaus Spezialthemen sein, die nur für eine spezielle Mitgliedergruppe von unmittelbarem Nutzen sind. Sichergestellt werden sollte nur, dass auch solche Spezialthemen dem Kerngeschäft des Verbandes nicht fremd sind.
- 2** Sponsoring ist ebenfalls ein breit diskutiertes Feld der Drittmittelbeschaffung. Sponsoring ist in aller Regel für Sponsoren nur dann interessant, wenn es öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen dient. Das sind Kongresse, Tagungen und ähnliche Branchen- oder Berufsgruppenveranstaltungen. Auch hier werden wir uns über die Feinheiten des Sponsorings wegen der bisher schon vorliegenden breiten Diskussionsgrundlage nicht speziell auslassen.
- 3** Schlussendlich sind Dienstleistungsgesellschaften, die auf kommerzieller Basis arbeiten, ein indirektes Finanzierungsinstrument, da der Verband als Gesellschafter solcher Dienstleistungsgesellschaften an deren Aktivitäten partizipiert. Auch hier gilt, dass die Aktivitäten der Dienstleistungsgesellschaften ganz eng am Kerngeschäft des Verbandes angedockt sein sollten.

abgedeckt werden, durch andere Finanzierungsformen abzusichern, um das Aufkommen durch Mitgliedsbeiträge zu entlasten.

Eine falsche Politik wäre es, Kernaktivitäten des Verbandes durch Drittmittel statt durch Mitgliedsbeiträge zu finanzieren. Zwei Gründe sprechen eindeutig dagegen. Zum einen würde dies die Mitglieder tendenziell dem Verband entfremden, da sie nicht mehr den unmittelbaren Zusammenhang von Verbandsaktivitäten und Finanzierung durch ihre Nutzer, also ihre Mitglieder, aufrechterhält. Zum anderen

könnte die Schwelle zur Umsatzsteuerpflichtigkeit von Finanzierung überschritten werden, siehe Kasten.

Die Stoßrichtung von Ressourcen-erweiterung lässt sich zusammenfassend beschreiben als Aktivierung verbandstypischer Produkte und Aktivitäten in neuen Märkten. Bisweilen kann es auch heißen, eher verbandsfremde Produkte in vertrauten Bereichen beziehungsweise Märkten anzubieten. Auf keinen Fall kann es bedeuten, mit gewagten und fremden, neuen Aktivitäten in neue Märkte zu gehen, siehe Abbildung 5 auf Seite 10.

Zum Schluss sei angemerkt, dass die Entwicklung des Verbandsmanagements von der Verwaltung über ein im engeren Sinne betriebswirtschaftliches Controlling hin zu einem Ressourcenmanagement einen großen Schritt in der Modernisierung der Verbandsführung bedeutet. Allerdings nicht um der Modernisierung willen, sondern um vorhandene Fähigkeiten besser auszuschöpfen und zusätzliche Potenziale zu generieren. Grundlage hierfür ist eine Konzeption des Ressourcenmanagements. Unsere Erfahrung ist, dass eine stringente Konzeption des Ressourcenmanagements dazu führt, interne Potenziale zu mobilisieren und somit Voraussetzungen zu schaffen für zusätzliche interne und externe Wirkungen. Sie resultiert nicht zuletzt in einer strengeren Mitgliederbindung und -zufriedenheit. Sie führt in den meisten Fällen zu einer schärferen Positionierung des Verbandes, sowohl gegenüber den Mitgliedern als auch im politisch-wirtschaftlichen Umfeld. Der Verband kräftigt damit seine Schlagkraft, siehe Abbildung 6 auf Seite 10. ■

### ■ WEITERE INFOS

→ [www.verbaende.com/fachartikel](http://www.verbaende.com/fachartikel)

(mit  Kennzeichnung:

geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)

→ [www.ivm-busch.de](http://www.ivm-busch.de)

→ [hw.busch@ivm-busch.de](mailto:hw.busch@ivm-busch.de)

## AUTOREN



**HANS WERNER BUSCH**, Dr. sc. pol., ist Gründer und Geschäftsführer des Instituts für Verbandsmanagement Berlin/Brüssel. Von 2000 bis 2005 führte er als Hauptgeschäftsführer den Arbeitgeberverband Gesamtmetall. Dr. Busch kommt ursprünglich aus dem Krupp-Konzern, in dem er personalpolitische Gesamtverantwortung für den Konzern wahrgenommen hat.

Dipl.-Kffr. **SABINE BEER** ist im Institut für Verbandsmanagement verantwortlich für Ressourcenmanagement und Verbandsmarketing.