



DIE POSITION DES VERBANDES IM VERBÄNDE-UMFELD UND IM POLITISCHEN RAUM STÄRKEN

Erfahrungen mit dem Einsatz des Analyse- und Interventions-
konzepts CANVAS

Hans Werner Busch, John Albert Eke und Marc Eke

Die Debatte über den Veränderungsdruck, dem Verbände ausgesetzt sind, läuft nicht erst seit gestern. Schwierigkeiten, Mitglieder zu binden, der Wettbewerb um neue Mitglieder, Debatten um das Leistungsportfolio des Verbandes, Gewicht und Tragweite des politischen Einflusses der Verbände und Ressourcenknappheit sind einige der Themen, die bereits seit geraumer Zeit auf der Tagesordnung stehen. Allerdings hat die Debatte aktuell eine neue Qualität erreicht. Sie ist intensiver geworden und durch eine Verunsicherung darüber, wie die Weichen für die Zukunft richtig zu stellen sind, gekennzeichnet. Eins der Schlagwörter in der neuen Debatte heißt „Digitale Transformation“. Weitere sind: Differenzierung der Branchen und Berufsgruppen, Segmentierung der Mitgliedschaft, Netzwerke als Verbandsalternativen, Risikoaversion, Nutzenkonkurrenz und einige mehr. Kurz gefasst: Das bisherige Geschäftsmodell wird infrage gestellt.

Eine zwingende Schlussfolgerung der Debatte heißt – und auch das ist nicht neu – den Verband auf den Prüfstand stellen und neu ausrichten. Hierzu gibt es viele Ansatzpunkte, Konzepte, Detailverbesserungen und Aktionsmodelle. Nach unseren Erfahrungen stellt sich in

solchen meist aus der Augenblickspraxis genährten Maßnahmen die Frage, ob man das richtige Packende erwischt hat. Kennzeichnend ist, dass meist aufwendig nachjustiert werden muss. Schwachpunkt ist häufig die fehlende Transparenz der Wirkzusammenhänge innerhalb des Verbandes und in seinen Austauschbeziehungen mit dem Umfeld.

Wie lässt sich dieser Schwachpunkt in notwendigen Anpassungs- und Change-Programmen wirksam vermeiden und hieraus Erfolgshebel generieren? Wir benötigen ein Modell, nach dem die Leistung des Verbands, deren Empfänger, die Ressourcenerfordernisse, die Finanzierungsstrukturen sowie die grundsätzliche Werteausrichtung sinnvoll in Beziehung gebracht werden.

Dies sind typischerweise Elemente von sogenannten Geschäftsmodellen. Auch wenn Verbände mit diesem Begriff häufig fremdeln, nutzen wir ihn, um mit den skizzierten grundsätzlichen und aktuellen Fragen, Problemen und Rahmenbedingungen konzeptionell und operativ umzugehen.

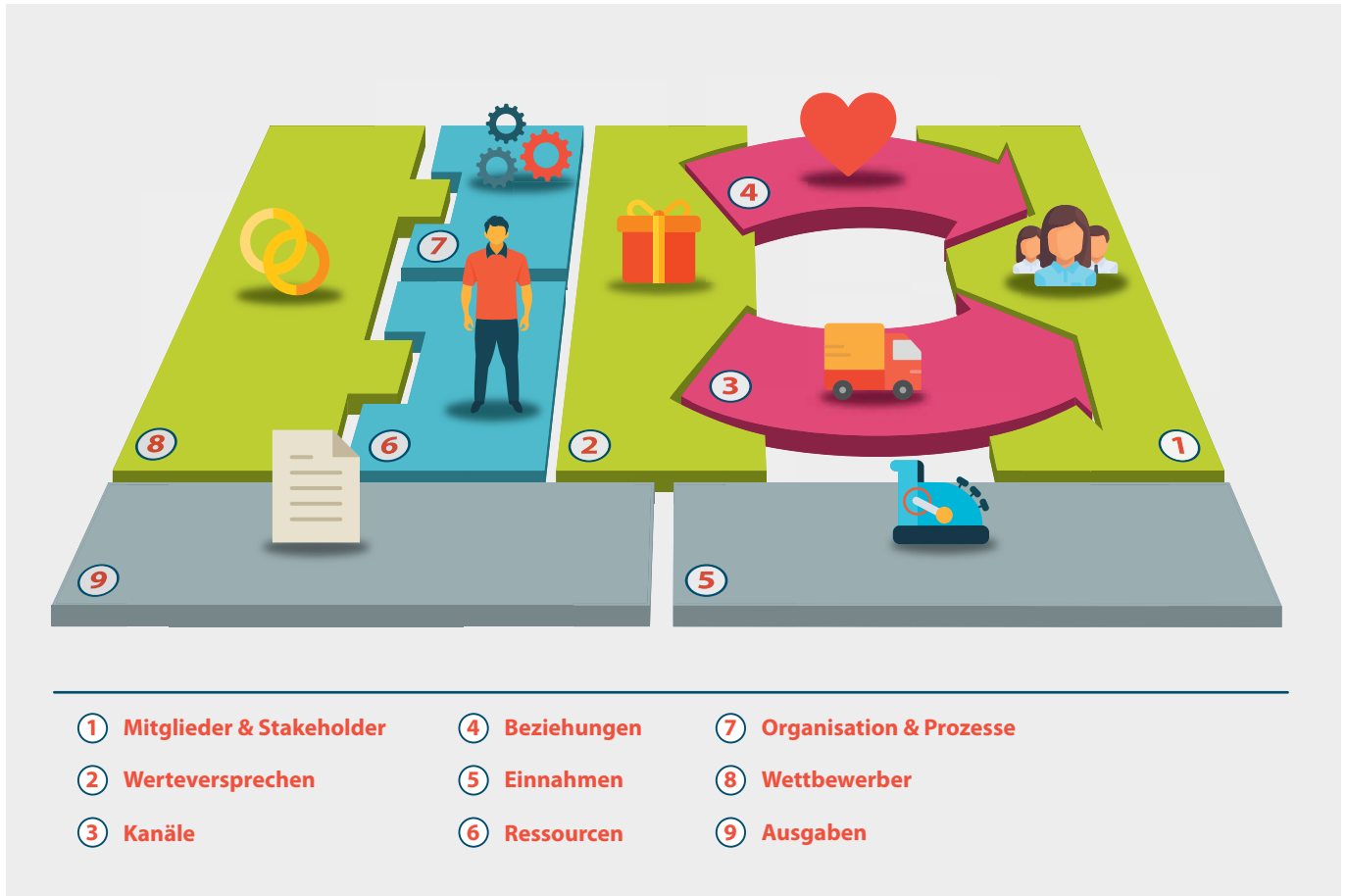
„Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, ermittelt und erfasst“ (Osterwalder und Pigneur, Business Model

Generation, Campus 2011). Das von den beiden Autoren beschriebene Modell – CANVAS – besteht aus neun Bestandteilen. Auch wenn diese in der Sprache eines am Markt ausgerichteten Unternehmens gefasst sind, nutzen wir sie und übersetzen sie in die Typizität eines Verbandes.

Bezug nehmend auf die Wortherkunft von CANVAS – Leinwand – wird das Modell in einem übersichtlichen Rahmen in ein klar strukturiertes Feld gebracht. Wie auf einer weißen Leinwand wird von Grund auf gearbeitet, ohne dabei das Wesentliche aus den Augen zu verlieren. Somit kann in kurzer Zeit der eigentliche Kern und somit der Fokus klar und übersichtlich herausgearbeitet und dargestellt werden.

1. Ausgangspunkt ist die Identifikation der Personen, auf die sich die Leistungen der Organisation beziehen: die Kunden. In einem Verband sind dies die Mitglieder. Leistungen, die darüber hinaus erbracht werden, sind dann begründbar, wenn sie letztlich den Mitgliedern von Nutzen sind: Leistungen an Stakeholder. Meistens sind Mitglieder keine homogene Menge, sie lassen sich dementsprechend in Segmente gliedern.
2. Die Legitimation des Verbandes schöpft aus seinem Werteverprechen. Das sind Aktivitäten, Services oder Produkte, die

ABBILDUNG 1:
DAS CANVAS-MODELL



aus Sicht der Mitglieder Nutzen stiften, den sie ohne die Mitgliedschaft gar nicht oder nur über Umwege erringen könnten. Die Werteversprechen sind nach Mitgliedersegmenten zu definieren. Typischerweise werden Werteversprechen in Verbänden als Themen formuliert.

3. Die Werteversprechen gelangen zu den Kunden durch Kommunikations- und Distributionskanäle. Aufmerksamkeit auf und Wissen über die Leistungen, Vermittlungen und Bewertungen der Leistungen sind wesentliche Phasen in der Gestaltung der Kanäle.

4. Die Organisation und die Art der Beziehung zu den Mitgliedern (Kunden) sind Abbild dessen, ob und wie die angestrebten Mitgliedersegmente erreicht werden. Sind die Beziehungen eher nachfra-

ge- oder angebotsorientiert? Bilden sich Communities heraus, die die Beziehungen prägen?

5. Die typischen Einnahmequellen für Verbände sind Mitgliedsbeiträge. Aus vielen Untersuchungen und Projekten wissen wir, dass Mitglieder immer mehr die Leistungen des Verbandes, die Werteversprechen und die von ihnen aufgebrauchten Beiträge kritisch in Beziehung setzen. Im Vergleich zu üblichen Markt-Kunden-Beziehungen, in denen eine konkrete Leistung einen konkreten Preis hat, lässt sich diese Qualifizierung im Verhältnis Werteversprechen zum Mitgliedsbeitrag allenfalls indirekt herstellen und erfordert deshalb ein besonders hohes Maß an Sinnhaftigkeit des Werteversprechens. Deshalb greifen Verbände zur Ab-

sicherung ihrer Einnahmen auf Leistungen zurück, die das Portfolio erweitern und einzeln entlohnt werden können. Hier wiederum sind Risiken zu managen, die den Idealcharakter des Verbandes tangieren.

6. Die Leistungen des Verbandes sind im Prinzip wissensbasierte Serviceleistungen. Vor allem ihre qualitative Struktur und Flexibilität sind von Gewicht. Kreatives Potenzial wird im Vergleich zu einer eher verwaltenden Organisation immer wichtiger. Insofern wird auch die finanzielle Ressource zu einem Engpassfaktor.

7. Die Schlüsselaktivitäten eines Verbandes materialisieren sich in Prozessen und in der Strukturbasis. Deren kritische Aufarbeitung ist eine Daueraufgabe. Fra-

gen nach der Transparenz der Prozesse, nach der Zuordnung der Aufgaben zu den Sollprozessen, nach Priorisierung, Fokussierung und Steuerung sind zu beantworten. Die strukturelle Basis muss dem folgen.

8. Die maximale Wirkung und die Umsetzung der Wertversprechen, der Leistungen für die Mitglieder und Stakeholder bewegen sich in einem Verbandsraum, in dem potenzielle Partner und Wettbewerber auftreten. Insofern hat der Verband zu entscheiden, welche strategischen Allianzen anzustreben sind, um Wettbewerb im Verbandsraum und außerhalb dessen zu begegnen. Ziel ist es auch, hierdurch Ressourcen und Aktivitäten zu akquirieren, die der Verband nicht selbst oder nur mit unverhältnismäßigem Aufwand generieren kann.
9. Schlussendlich ist nachzuhalten, wie die Ausgaben und Kostenstrukturen im Verhältnis zum Leistungsportfolio aufgestellt sind. Gibt es besonders bedrohliche Kostentreiber? Welches Gewicht haben einzelne Kostenbereiche absolut und in Relation zueinander? Wo sind die Ausgangspunkte der Effizienzverbesserung?

Zugang und Umsetzung sind zunächst davon geprägt, wo der Schuh drückt. Das bedeutet: Einstieg in eine Führung durch das CANVAS-Modell kann über jeden der Bausteine erfolgen. Das bedeutet aber auch: Von dort aus ist der weitere Kontext von CANVAS aufzuschlüsseln, so dass sich ein kohärentes Bild ergibt, als Basis begründeter Changeprozesse. Besonders beim Einsatz von CANVAS bietet sich eine Umsetzung nach dem SCRUM-Prinzip an. Hierbei werden die einzelnen Erkenntnisse über Wertversprechen in verschiedenen Kundensegmenten in „verdauliche“ Portionen umgesetzt, insgesamt mit einer erfahrungsgemäß hohen Erfolgsquote für den gesamten Changeprozess. Wir wollen dies an konkreten Projektbeispielen erläutern:

1.) EINSTIEG ÜBER DIE BAUSTEINE „ORGANISATION & PROZESSE“ UND „RESSOURCEN“

Anlass ist die Einschätzung der neuen Verbandsführung, dass sich Aufgabenstrukturen, Abläufe und Meinungsbildungsprozesse historisch verfestigt haben. Vorhandene Potenziale der Verbesserung von Effektivität und Effizienz

sind dadurch tendenziell zugedeckt. Effizienzreserven zeigen sich nach einer übersichtlichen Erstanalyse unter anderem in Redundanzen in der Aufgabenverteilung und den sequenziellen Prozessketten, in Zeitfressern und nicht wertschöpfenden Tätigkeiten, in überproportional hohen Arbeitsbelastungen, getrieben durch wiederkehrende Großereignisse und eine komplexe Gremienarbeit, sowie in nicht ausreichend betreuten Aufgabenfeldern (intern und extern).

Die prinzipielle Blickrichtung auf die Organisation geht von der Analyse und Bewertung der Aufgaben- und Führungsprozesse, der Struktur und der personellen wie finanziellen Ressourcen aus.

Typische Problemcluster, die sich aus diesem Ansatz ergeben (beispielhaft):

- Content- und Dokumentenmanagement
- Mangelnde Standards in Arbeitsprozessen
- Aufgabenorganisation und Sinnhaftigkeit der Aufgabenverteilung
- Silo-Organisationen
- Kommunikationsbarrieren
- Innovationsorientierung
- Verfestigte Gremienarbeit
- Strategische Führung
- Öffentliche Wirkung



IHR STARKER PARTNER.

Mit meistro verlassen Sie sich auf den größten unternehmergeführten Energieversorger mit intelligenten und nachhaltigen Versorgungskonzepten, der eng mit vielen Verbänden zusammenarbeitet. Sie vertrauen einem Partner, mit dem die Energiewende auch in Ihrem Verbund ein Gesicht erhält. Durch moderne Energieprodukte auf klimaneutraler Basis profitieren Sie und Ihre Mitglieder von einer wirtschaftlichen und umweltfreundlichen Energieversorgung und erhalten zusätzlich Impulse und Lösungen zur effizienten Nutzung der Energie im Betriebsalltag.

meistro Energie GmbH

Nürnberger Straße 58 | 85055 Ingolstadt
Tel. 0841 65700-200 | Fax 0841 65700-290
grosskunden@meistro.de
www.meistro.de

Mit Energie zum Erfolg.

ABBILDUNG 2
SCOPE – INSIDE OUT



Ausgaben

- Wie hat sich die Kostenstruktur in den letzten Jahren entwickelt?
- Welche Kostentreiber sind besonders bedrohlich?
- Welches Gewicht und welche Entwicklung haben die Kostenblöcke:
 - Personal
 - IT/TK
 - Reisen
 - Medien
 - Kongresse, Messen
 - Einkauf Content, Material, Dienstleistungen

Einnahmen

- Welche Entwicklung hat die Beitragsseite in den letzten Jahren genommen?
- Welche Risiken bedrohen die Einnahmenströme?
- Von welcher Seite her besteht Beitrags-Wettbewerb?
- Gibt es Druck und Treiber für Beitragserhöhungen?
- Welche zusätzlichen Einnahmequellen existieren heute, welche können noch entwickelt werden?
- Welche Qualität hat die Vermögenslage?

ABBILDUNG 3:
VON DER INTERNEN ANALYSE ZUM HANDLUNGSPOTENZIAL

HANDLUNGSFELD 1	Strategische Stellhebel: Positionierung und Value Proposition (CANVAS), Service/Produkte/CRM, Abgrenzung und Kooperationen, Management von Umfeldbeziehungen (ERM)
HANDLUNGSFELD 2	Prozessuale Stellhebel: Prozessorientierung, Effizienz, Steuerung, Qualitätssicherung
HANDLUNGSFELD 3	Strukturelle Stellhebel: Verband, Gremien, Komplexität, Regionen
HANDLUNGSFELD 4	Informationslogistik: Arbeitsmittel, Tools und IT-Support

Bereits diese Beispielliste zeigt, dass auch bei Konzentration auf Prozesse, auf Strukturen und Ressourcen der Blick darüber hinausgehen muss und weitere Elemente der Organisation ins Auge gefasst werden müssen.

Bereits bei diesem Einstieg in das CANVAS-Modell sind wir in der Lage, die wesentlichen Beziehungen der Bausteine im konkreten Fall aufzudecken und handlungsorientiert zu formulieren. Wir bezeichnen diese notwendigen Ansatzpunkte zur Veränderung als Stellhebel und bündeln sie zu konkreten Handlungsfeldern.

Der Zugang über Prozesse (Handlungsfeld 2), Strukturen (Handlungsfeld 3) und Tools (Handlungsfeld 4) führt regelmäßig dazu, dass Veränderungen in diesen Feldern zumindest der Reflexion der strategischen Orientierung bedürfen, wenn nicht sogar deren Revision.

Zumindest lassen sich die internen Handlungsfelder nicht ohne gründliche Evaluation des Themenmanagements und der Services des Verbandes sinnvoll weiterentwickeln.

Insofern erfordert der Scope-Inside Out zwingend, dass die Leistung des Verbandes – sein Wertversprechen – transparent gemacht wird und zu dessen Empfängern, den Mitgliedern und Stakeholdern, in Beziehung gesetzt wird.

2.) ZUGANG ÜBER WERTEVERSPRECHEN (LEISTUNGEN, SERVICES, PRODUKTE) AN MITGLIEDER UND STAKEHOLDER (KUNDEN)

Problemhintergrund sind meistens die Fragen, wie Mitglieder an den Verband gebunden und wie neue Mitglieder gewonnen werden können.

Es leuchtet ein, dass neben emotionalen Momenten vor allem der Nutzen, den sich ein Mitglied oder ein potenzielles Mitglied aus der Mitgliedschaft verspricht, das stichhaltigste Argument liefert.

Das CANVAS-Modell macht uns darauf aufmerksam, dass es nicht reicht,

ABBILDUNG 4

VON DEN NUTZENERWARTUNGEN ZUM WERTEVERSPRECHEN



ABBILDUNG 6

CANVAS – DAS WERTEVERSPRECHEN AN DIE MITGLIEDER AM BEISPIEL NEUER FERTIGUNGSVERFAHREN

(Wirtschaftsverband mit produzierenden Unternehmen)



allgemeine und übergreifende Nutzen-einschätzungen bezüglich der Verbandsleistung bei den Mitgliedern zu erheben und daran die Nutzenversprechen zu spiegeln. Stattdessen sollte jede Leistung des Verbandes daraufhin geprüft werden, ob sie den Nutzenerwartungen der einzelnen Mitgliedergruppen entspricht und den erwarteten Beitrag zur Problemlösung bietet.

Ebenso werden hierdurch die Stakeholder in ihrer Funktion für den Mitglieder bzw. Branchennutzen in den Blick genommen. CANVAS bietet hierzu einfache, aber informative Instrumente an.

Dabei muss ein Verband zunächst für sich klären, welche Leistungen und Services, sprich Wertversprechen, er anbietet. Nach unseren Erfahrungen durchaus kein leichtes und triviales Vorhaben. Des Wei-

ABBILDUNG 7

CANVAS – GEGENSEITIGE BEEINFLUSSUNG VON WETTBEWERB, WERTEVERSPRECHEN UND KUNDENSEGMENTEN (MITGLIEDER/STAKEHOLDER)



teren sind die Adressaten hinreichend und präzise zu identifizieren. Auch dies scheint zunächst simpel, ist es aber in aller Regel nicht: Die Mitglieder haben durchaus unterschiedliche Erwartungen und Interessen gegenüber den Verbandsleistungen. In der Regel finden sich Mitglieder mit vergleichbaren Interessen, hier als Mitgliedersegmente bezeichnet, sodass die Leistungen daran orientiert werden können.

Zum anderen richten sich Leistungen ebenso an Stakeholder unterschiedlicher Art, meist in institutioneller Funktion, aber nicht nur. Deshalb kann es durchaus nutzenbringend sein, den Public Value der Branche bzw. der Organisation zum Thema zu machen und hieraus Handlungsansätze zu generieren.

Wir arbeiten mit einem einfachen Instrument, das auf der einen Seite Probleme und Nutzererwartungen der Mitglieder/ Stakeholder und auf der anderen Seite die Problemlöser und Nutzenstifter bezogen auf eine spezifische Leistung/einen Service/ ein Produkt des Verbandes transparent macht.

Um dieses Ziel der Transparenz zu erreichen, wird jedes Werteversprechen, wie das

folgende Beispiel zeigt, auf den Prüfstand gestellt und ggf. revidiert.

Das Ergebnis ist ein Themen- und Aktivitäten-Portfolio, das in sich priorisiert ist und die Segmentierung der Mitgliedschaft und Stakeholder reflektiert.

3.) ZUGANG ÜBER PARTNER UND WETTBEWERBER

Wie in einigen unserer Projekte war die Ausgangslage des nachfragenden Verbandes durch starke Veränderungen im verbandlichen und politischen Raum gekennzeichnet: Der Verband sieht sich mit neuen Wettbewerbslagen konfrontiert.

Beispiele aus unserer Praxis sind:

- Verbände, die jeweils Unternehmen aus ein und derselben Branche vertreten, bieten konkurrierende Services an und versuchen dadurch, in der Gewinnung neuer Mitglieder Vorteile zu erreichen.
- Start-ups einer Branche organisieren sich und versuchen, öffentliche Fördermittel in Konkurrenz zu den etablierten Verbänden auf sich zu lenken.

Auch in diesen Fällen ist es hilfreich, das CANVAS-Modell als Orientierung und Leitrahmen einzusetzen.

Der Start ist eine Analyse und Bewertung der Wettbewerbslage im verbandlichen und politischen Raum. (Siehe auch: Hans Werner Busch, Verbände im Wettbewerb, Verbände unter Druck? Verbändereport 1/2013, S. 26-31.)

Die nächsten notwendigen Schritte gehen der Frage nach, ob das Werteversprechen so weiterentwickelt werden kann, dass der Wettbewerbsdruck bezogen auf die Mitglieder und insbesondere die potenziellen Mitglieder zumindest neutralisiert werden kann, oder ob andere und neue Mitgliederkategorien/Stakeholder mobilisiert werden können.

Eine Revision von Werteversprechen und Kundensegmentierung (Mitglieder/ Stakeholder) führt zu veränderten Wettbewerbskonstellationen (Partner, Allianzen), sodass sich der Verband in der Erfolgsspur halten kann.

CANVAS ALS KERN EINES GRUNDSÄTZLICHEN CHANGEPROZESSES

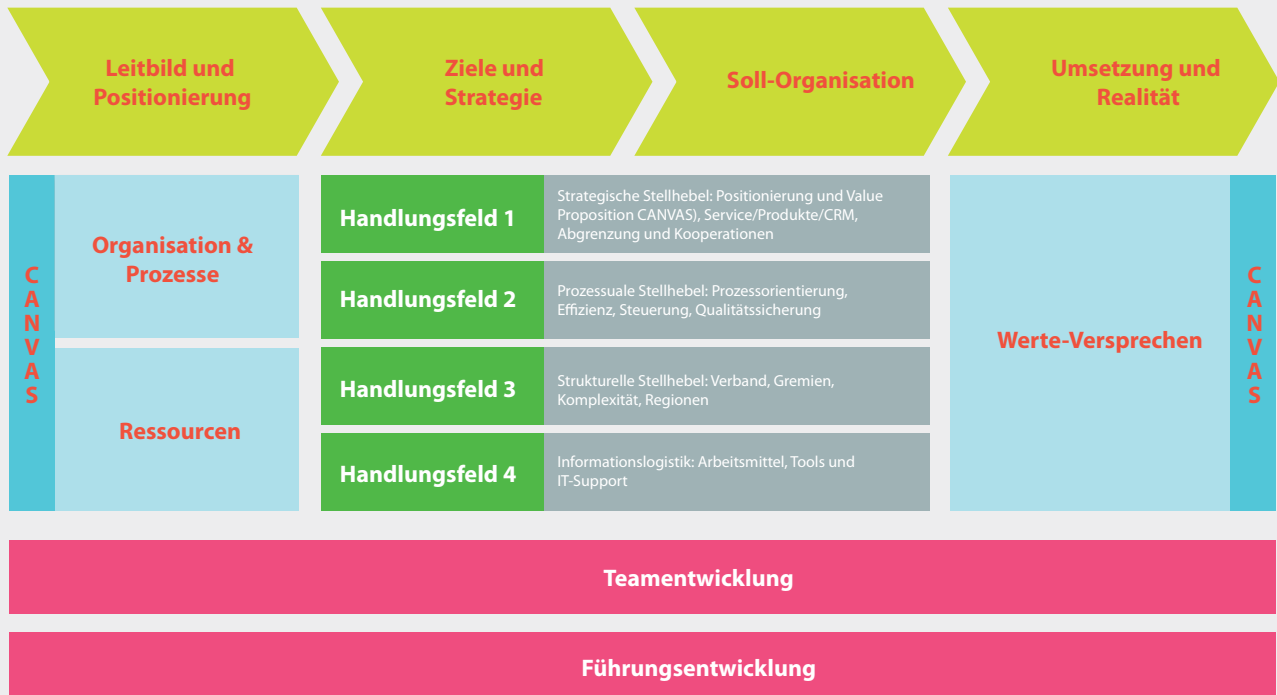
Das CANVAS-Modell verzweigt sich grundsätzlich in alle relevanten Aspekte eines Changeprozesses. Weniger explizit sind die Aspekte von Führung und Teamentwicklung im Modell aufgenommen. Es



JEDE LEISTUNG DES VERBANDES SOLLTE DARAUFHIN
GEPRÜFT WERDEN, OB SIE DEN NUTZENERWARTUNGEN
DER EINZELNEN MITGLIEDERGRUPPEN ENTSPRICHT
UND DEN ERWARTETEN BEITRAG ZUR
PROBLEMLÖSUNG BIETET.

ABBILDUNG 8:

BEISPIEL – DER INSIDE-OUT-SCOPE IM CHANGEPROZESS



ist selbstverständlich, dass die Wirkung von CANVAS hierauf bezogener begleitender Aktivitäten bedarf (Abb. 8), so unsere Projekterfahrung.

FAZIT

Bereits die hier gewählten Beispiele des Zugangs zur Verbandsanalyse und die daraus folgenden Changeprozesse belegen, dass das CANVAS-Modell:

- spezielle Analyse- und Interventionsinstrumente sowie Interventionsfelder in einen sinnvollen Zusammenhang bringt
 - das Risiko von Insellösungen zu vermeiden weiß
 - ein dynamisches Raster bietet, weil es von der Logik eines Geschäftsmodells getragen wird
- Insoweit bietet das CANVAS-Modell eine umfassende Systematik zur Begrün-

dung erfolgreicher Verbandspraxis. Es liefert Transparenz und ist stets nah an der Praxis. Das ist unsere Erfahrung im Institut für Verbandsmanagement. ■



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)

AUTOREN

DR. HANS WERNER BUSCH



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.

- hw.busch@ivm-busch.de
- john.eke@ivm-busch.de
- www.ivm-busch.de

DIPL. KFM. MARC EKE



ist seit drei Jahren als Analyst und Designer von Verbandsorganisationen Mitglied beim IVM. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Köln und San Diego spezialisierte er sich auf die Optimierung und

Effizienzverbesserung von Non-Profit-Organisationen und ist beim IVM für die Entwicklung und Anwendung der Methoden zuständig.

DIPL.-KFM. JOHN ALBERT EKE



ist seit 2006 neben seiner Tätigkeit als Industriebereiter auch als Branchenexperte für das IVM tätig. Nach dem Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften und einer technischen Ausbildung bei der Luft-

waffe erlernte Eke das Beratungshandwerk im Umfeld des operativen Prozessmanagements. Er ist Experte für die Topbranchen der deutschen Wirtschaft und beschäftigt sich insbesondere beim IVM mit den Zusammenhängen zwischen Branchentrends und der Positionierung von Verbänden.