

Jahr für Jahr berichtet der *Verbändereport* über die Erkenntnisse aus dem Mitgliederfocus Deutschland. Wie sehen die individuellen Beweggründe eines Verbandes aus, an dieser Studie teilzunehmen? Welche Erwartungen bestehen? Werden sie erfüllt? Um diese Fragen genauer zu beleuchten, haben die Initiatoren – die forum! Marktforschung GmbH (Mainz) und die Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM) – zum Auftakt der Anmeldefrist für den Mitgliederfocus Deutschland 2008 drei Verbände zu ihrer Teilnahme befragt: den VDSI – Verband der Sicherheitsingenieure e.V., den Berufsverband Hauswirtschaft e.V. und den BITKOM – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.

## Erfahrungsberichte „Mitgliederfocus Deutschland“

Nina Sawodny, zuständig für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beim VDSI e.V., schildert ihre Beweggründe zur Durchführung einer Mitgliederbefragung: „Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Leistungen und Angebote für die Mitglieder zu optimieren und die Verbandskommunikation insgesamt zu professionalisieren. Daher haben wir es als notwendig angesehen, eine Standortbestimmung vorzunehmen, die auf einer repräsentativen Datenbasis beruht. Nur wenn wir wissen, was unsere Mitglieder und Funktionsträger über „ihren“ Verband denken, was sie sich wünschen und wo sie Verbesserungspotenzial sehen, können wir angemessen handeln.“

Eine etwas andere Ausgangssituation, jedoch mit ähnlichen Schlussfolgerungen, lag laut Geschäftsführerin Beate Imhof-Gildein beim Berufsverband Hauswirtschaft e.V. vor. „Wir hatten seit einigen Jahren zurückgehende Mitgliederzahlen. Nach einem Prozess der Namensänderung und einem neuen Corporate Design hatte sich das Präsidium zwar zum Ziel gesetzt, die Mitgliederzahlen deutlich zu erhöhen. Die vereinbarten Maßnahmen wurden allerdings nur rudimentär umgesetzt, sodass eine Bestandsaufnahme dringend notwendig war.“

Für Dr. Ralph Hintemann, Leiter Business Excellence bei BITKOM, ist die Teilnahme am Mitgliederfocus Deutschland eine sehr gute Ergänzung bereits existierender Instrumente: „Die systematische und regelmäßige Analyse der Zufriedenheit der Mitglieder mit unseren Angeboten ist für BITKOM nichts Neues. Schon seit unserer Gründung bitten wir unsere Mitglieder um ein offenes Feedback. Hierzu nutzen wir eigene Befragungen auf Veranstaltungen, jährlich durchgeführte Befragungen von besonders aktiven Gremienmitgliedern, direktes Feedback insbesondere auf Sitzungen von Präsidium, Hauptvorstand und Mitgliederversammlung, aber auch in den Gremiensitzungen. Diese Methoden wurden ergänzt durch eine von einer neutralen dritten Stelle durchgeführte Befragung der BITKOM-Mitglieder.“

### **WARUM EINE TEILNAHME AM MITGLIEDERFOCUS DEUTSCHLAND?**

Sich für die Durchführung einer Mitgliederbefragung zu entscheiden, kann also durchaus unterschiedliche Beweggründe haben. Doch warum eine Teilnahme am Mitgliederfocus Deutschland? Hierzu Nina Sawodny: „Wir haben den Vergleich mit anderen Verbänden als sinnvoll angesehen. So

können wir bei der Analyse der Ergebnisse erkennen, ob es sich um eine singuläre, also VDSI-typische Entwicklung handelt oder ob andere Verbände mit gleichen Entwicklungen konfrontiert sind.“

Demgegenüber spielte für Beate Imhof-Gildein die Einbindung in einen professionellen Zusammenhang die maßgebliche Rolle: „Die Idee zur Teilnahme am Mitgliederfocus Deutschland entstand durch die Mitgliedschaft in der DGVM, die Präsentationen auf dem Verbändekongress sowie die Veröffentlichungen im „*Verbändereport*“. Für BITKOM standen langfristige, strategische Überlegungen am Ausgangspunkt: „Die Idee, am Mitgliederfocus Deutschland teilzunehmen, entstand im Rahmen der Entwicklung einer Strategie BITKOM 2010. BITKOM 2010 beschreibt die Ausrichtung und strategische Weiterentwicklung des BITKOM für den Zeitraum 2004 bis 2010.“

### **AKZEPTANZ IST WICHTIG**

Gerade die Akzeptanz in den eigenen Reihen und die notwendige Kommunikation in der Verbandsöffentlichkeit erlangen eine wichtige Stellung, sind sich alle drei einig. Nina Sawodny: „Der Impuls kam aus dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit. Der Vorstand hat diese Vorschläge



**Nina Sawodny, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, VDSI - Verband Deutscher Sicherheitsingenieure e.V.**



**Beate Imhof-Gildein, Geschäftsführerin Berufsverband Hauswirtschaft e.V.**



**Dr. Ralph Hintemann, Leiter Business Excellence, BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.**

voll unterstützt. Der Plan, eine Mitgliederbefragung durchzuführen, wurde im Vorfeld über alle zur Verfügung stehenden Kanäle kommuniziert, also zum Beispiel über das Mitgliedermagazin „VDSI aktuell“, über das Internet und Intranet. Die VDSI-Funktionsträger wurden ebenfalls schriftlich informiert; sie haben dann bei Weiterbildungsveranstaltungen und VDSI-Treffen andere Mitglieder auf die Befragung hingewiesen und ebenfalls für eine Beteiligung geworben.“

„Impulsgeber für die Teilnahme an der Befragung waren gleichermaßen das BITKOM-Präsidium sowie die Geschäftsführung. Die Maßnahme wurde und wird von allen Organen des Verbandes, also Präsidium, Hauptvorstand und Mitgliederversammlung getragen“, betont Dr. Ralph Hintemann die Notwendigkeit einer Akzeptanz für ein solches Projekt.

Im Berufsverband Hauswirtschaft war die persönliche Initiative und damit das grundsätzliche Rollenverständnis der Geschäftsführerin besonders ausschlaggebend, so Beate Imhof-Gildein: „Treibende Kraft war ich als Geschäftsführerin. Ich denke, die Ehrenamtlichen hatten sich mit dem Thema Mitgliederbefragung bisher nicht beschäftigt. Im Übrigen sehe

ich eine meiner wichtigsten Aufgaben als Geschäftsführerin darin, Initiativen im Verbandsmanagement voranzutreiben.“

#### **GAB ES BEDENKEN?**

Wir wollten von den Teilnehmern wissen, welcher Art eventuelle Bedenken in ihren Organisationen waren und wie diese ausgeräumt wurden. „Die Entscheidung für die Teilnahme traf das Präsidium. Bedenken gab es weniger inhaltlicher als vielmehr finanzieller Art. Da die Investitionen durch die Entscheidung für die „kleinere“ Variante in einem überschaubaren Rahmen blieben, konnten diese Bedenken ausgeräumt werden“, nimmt Beate Imhof-Gildein hierzu Stellung.

Auch beim BITKOM spielte der finanzielle Aspekt eine Rolle. Dr. Ralph Hintemann: „Die Teilnahme am Mitgliederfocus Deutschland bedeutet sowohl organisatorisch als auch finanziell einen gewissen Aufwand. Dieser wird allerdings durch den erreichbaren Nutzen mehr als aufgewogen, sodass in dieser Hinsicht keine Vorbehalte bei den Entscheidungsträgern des BITKOM bestehen. In einem Punkt allerdings gab und gibt es weiterhin eine gewisse Nachdenklichkeit: Mit der Befragung nehmen wir unsere Mitglieder recht

stark in Anspruch. Einen Vorstand zehn bis 15 Minuten ans Telefon zu binden – damit macht man sich nicht nur Freunde.“

Die Mitgliederbefragung im Rahmen des Mitgliederfocus Deutschland erfolgt für jeden teilnehmenden Verband anonym, sodass kein Teilnehmer die Daten anderer Teilnehmer einsehen kann. Auch der Vergleich mit den anderen Verbänden erfolgt anonymisiert, da zum Vergleich Best-Practice- und Durchschnittsbewertungen herangezogen werden.

#### **WELCHE ERKENNTNISSE SOLLTE DIE TEILNAHME BRINGEN?**

Bei der Entscheidung für eine Mitgliederbefragung ist es auch auf der inhaltlichen Ebene relevant, welche Erkenntnisse man sich durch eine Teilnahme am Mitgliederfocus Deutschland erhofft und welche Erkenntnisse tatsächlich gewonnen werden.

Beate Imhof-Gildein: „Mir war es zunächst wichtig, gerade im Vergleich mit anderen Verbänden zu sehen, wo wir stehen. Mit dem 10. Platz unter 34 Verbänden hatte ich nicht gerechnet. Wir sind zum einen darin bestätigt worden, dass wir mit unserem starken Fokus seit 2000 auf den Fortbildungsangeboten richtig liegen; auch darin, dass unsere Mitglieder

von uns vor allem Information und Beratung erwarten. Bei der Interessenvertretung beziehungsweise Verbandspolitik erwarten unsere Mitglieder mehr von uns; auch im Bereich Sonderkonditionen, wo wir noch etwas unschlüssig sind, was sie sich genau vorstellen.“

Erkenntnisse über die grundsätzliche, strategische Ausrichtung spielte auch beim VDSI e.V. eine wichtige Rolle. Nina Sawodny: „Wir wollten Aufschluss darüber haben, ob die vom Vorstand gewählte strategische Ausrichtung des Verbandes auf die Zustimmung der Mitglieder und Funktionsträger trifft. Wir wollten auch Informationen darüber, welches Image der VDSI bei seinen Mitgliedern und Funktionsträgern hat und wie bestimmte Angebote und Leistungen des VDSI – zum Beispiel unsere Weiterbildungsveranstaltungen und das Mitgliedermagazin „VDSI aktuell“ – beurteilt werden.“

Nach den Ergebnissen des Mitgliederfocus Deutschland erzielt der VDSI eine weit überdurchschnittliche Imagebewertung. Als strategische Stärke auf der Imageebene wird unsere Kompetenz gesehen. Unsere Mitglieder sind zufriedener als die anderer Verbände. Dies gilt insbesondere für den Jahresbeitrag. Sie sind auch mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis sehr zufrieden. Aus Sicht der Mitglieder und Funktionsträger könnte der VDSI in der Fachöffentlichkeit präsenter sein. Optimierungspotenzial wird auch bei unserer Beratungsleistung gesehen. Insgesamt ist der Bekanntheitsgrad der VDSI-Leistungen und -Angebote hoch, es besteht auch ein großes Interesse an allen Angeboten.“

Dr. Ralph Hintemann zu den Erwartungen: „Die Teilnahme am Mitgliederfocus Deutschland soll dazu beitragen, die Bedürfnisse und Anforderungen unserer Mitglieder noch besser kennenzulernen, um unser Leistungsportfolio und unseren öffentlichen Auftritt optimal daran anpassen zu können. Damit möchten wir die Zufriedenheit und die Bindung unserer Mitglieder weiter erhöhen und

noch attraktiver für neue Mitglieder werden. Im Einzelnen sollten mit der durchgeführten Befragung insbesondere folgende Ziele erreicht werden: umfassende Erkenntnis zur Gesamtzufriedenheit und Mitgliederbindung, aber auch zu den einzelnen Leistungsbereichen des BITKOM. Erhebung von quantifizierten Kenngrößen zur Darstellung der von den BITKOM-Mitgliedern wahrgenommenen Leistungsfähigkeit bei den verschiedenen Dienstleistungsangeboten des BITKOM. Vergleichbarkeit der Mitgliederwahrnehmung des Verbandes über mehrere Jahre. Nutzung des aus Erfahrungen und wissenschaftlichen Untersuchungen gewonnenen Know-hows des Mitgliederfocus Deutschland zum Thema Mitgliederbindung. Vergleichbarkeit mit anderen Verbänden und Best Practices.“

Und zu den tatsächlichen Erkenntnissen, die bereits den Aspekt der umgesetzten Maßnahmen berühren: „Die wiederholte Teilnahme am Mitgliederfocus Deutschland brachte eine Vielzahl wertvoller Erkenntnisse. Erfreulich für den BITKOM ist vor allem, dass wir das sehr hohe Niveau hinsichtlich Mitgliederzufriedenheit, Image und Mitgliederbindung, das wir bei der erstmaligen Teilnahme im Jahr 2005 festgestellt haben, auch im Jahr 2007 halten konnten. Wir haben in diesem Jahr wieder Spitzenwerte – auch im Vergleich zum Best Practice – erreichen können. Die quantifizierte Zufriedenheit unserer Mitglieder mit unseren einzelnen Leistungsbereichen liefert wertvolle Kennzahlen für unsere Balanced Scorecard. Die Detailanalyse der Ergebnisse hilft uns sehr bei der jährlichen Aktualisierung unserer strategischen Ausrichtung und bei unseren Bestrebungen, die Mitgliederbindung noch weiter zu erhöhen. Wir leiten auch konkrete Maßnahmen ein, um unsere Leistungen und deren Wahrnehmung bei unseren Mitgliedern weiter zu verbessern. Derzeit verbessern wir insbesondere die direkte Kommunikation mit den Mitgliedern – da wir festgestellt haben, dass eine ganze Rei-

he unserer Leistungen nicht ausreichend bekannt sind. Und wir optimieren die Sonderkonditionen, die wir bei Partnern für unsere Mitglieder verhandelt haben – im Sinne von weniger Masse und mehr Qualität. Auch hierzu kam der Anstoß unter anderem aus der Mitgliederbefragung.“

## **AUCH ÜBERRASCHENDE ERKENNTNISSE**

Mitgliederbefragungen erfüllen in Verbänden häufig die Funktion, haupt- und ehrenamtliche Funktionsträger klar auf die Perspektive der Mitglieder zu fokussieren. Ohne repräsentativ und systematisch gewonnene Informationen über Bestandsmitglieder ist es schlicht nicht möglich, den Verband konsequent am Mitglied auszurichten. Schließlich fördert fast jede Mitgliederbefragung auch überraschende Ergebnisse zutage, die zuvor von den haupt- und ehrenamtlichen Funktionsträgern nicht immer erwartet wurden.

Dazu Dr. Ralph Hintemann: „Positiv überrascht hat uns, dass unser Schulungsangebot durch die BITKOM-Akademie, die wir im Jahr 2005 gegründet haben, in der Wahrnehmung und der Bedeutung für unsere Mitglieder mittlerweile eine große Rolle spielt. Ebenfalls überrascht hat uns, dass in manchen Bereichen – so in der Pressearbeit – die Leistungen des BITKOM massiv und messbar gestiegen sind. Gleichzeitig wird die Pressearbeit von den Mitgliedern kritischer bewertet als noch vor einem Jahr. Dies zeigt uns, wie wichtig eine gezielte direkte Kommunikation mit den Mitgliedern über die eigene Leistungsfähigkeit ist.“

Auch für den VDSI brachte der Mitgliederfocus Deutschland überraschende Ergebnisse. Nina Sawodny: „Wie viele andere Verbände hat auch der VDSI in der Vergangenheit häufig darüber diskutiert, ob wir unseren Mitgliedern Sonderkonditionen und Rabatte anbieten sollen. Wir haben auch intensiv über eine Aktion „Mitglieder werben Mitglieder“ nachgedacht. Durch die Untersuchung haben

wir herausgefunden, dass wir durch das Angebot von Sonderkonditionen die Gesamtzufriedenheit unserer Mitglieder mit dem Verband nicht stärken. Wenn wir künftig Mitglieder gewinnen und stärker an den Verband binden wollen, müssen wir die Beratungsleistung optimieren. Dieses Ergebnis hat uns in dieser Eindeutigkeit überrascht.“

### UMSETZUNG DER ERGEBNISSE IM VERBAND

Entscheidend für den Erfolg einer Mitgliederbefragung ist – neben der Akzeptanz in den „eigenen Reihen“ und den gewonnenen Erkenntnissen – natürlich auch die Frage, was anschließend daraus für die konkrete Verbandsarbeit abgeleitet wird und was davon umgesetzt werden soll. Hierzu Frau Imhof-Gildein: „Leider haben wir noch nicht so viel umgesetzt, wie ich mir erhofft hatte: Wir haben unseren Mitgliedern in der letzten Mitgliederversammlung die Ergebnisse vorgestellt und in verschiedenen Gruppen detaillierte Anforderungen erarbeitet, zum Beispiel, wie können wir die Zufriedenheit der Mitglieder steigern in Bezug auf Fachinformationen, Interessenvertretung, Flexibilität und Mitgliederbetreuung? Da wir im kommenden Jahr vor schwierigen Personalentscheidungen im Ehrenamt stehen, wurde die Weiterarbeit an diesen Ergebnissen bisher zurückgestellt. Ein Ansatzpunkt für die Arbeit in der Geschäftsstelle ist, dass wir eine Kurzversion des Fragebogens bei jedem Kontakt mit einem Mitglied einsetzen, um so für möglichst viele Mitglieder individuelle Zufriedenheitsdaten zu erhalten.“

Die konkreten Schlussfolgerungen aus dem Mitgliederfocus Deutschland für die Verbandsarbeit des VDSI e.V. liegen aus Sicht von Nina Sawodny in folgenden Bereichen: „Wir werden ein Mentorenprogramm ins Leben rufen, um die Beratungsleistung in unserem Verband zu stärken. Grundidee ist, dass einem VDSI-Mitglied, das noch nicht lange den Be-

ruf einer Fachkraft für Arbeitssicherheit ausübt, ein erfahrenes VDSI-Mitglied als Mentor zur Seite gestellt wird. Außerdem wollen wir unsere Präsenz in den Fachmedien stärken. Dazu haben wir einen Workflow entwickelt, wie wir die Ergebnisse unserer Arbeitskreise und Fachgruppe schneller und breiter in der Fachöffentlichkeit kommunizieren können.“

### TEILNAHME EMPFEHLENSWERT?

Inwieweit führen die geschilderten Erfahrungen mit dem Mitgliederfocus Deutschland bei den Befragten dazu, auch anderen Verbänden eine Teilnahme am Mitgliederfocus Deutschland zu empfehlen? Nina Sawodny dazu: „Wir können eine Teilnahme am Mitgliederfocus Deutschland empfehlen. Aus unserer Erfahrung zahlt es sich aus, wenn man die Mitglieder und Funktionsträger einbindet. Dazu gehört, dass man im Vorfeld ausführlich über die Ziele der Befragung informiert. Auch die Ergebnisse müssen angemessen dargestellt werden. Nur dann bringt man eine Diskussion und einen Verbesserungsprozess in Gang.“

Beate Imhof-Gildein äußert sich ebenso positiv: „Ich würde anderen Verbänden eine Teilnahme auf jeden Fall empfehlen, da mit einem überschaubaren Kostenrahmen die Mitgliederzufriedenheit und die Mitgliederbindung erhoben werden. Vor allem auch der Vergleich mit anderen Verbänden ergibt ein gutes Bild der Qualität der Verbandsarbeit im Hinblick auf die Mitglieder. Beide Vorteile hat man bei einer individuellen Mitgliederbefragung, die natürlich eine gute Ergänzung darstellen würde, nicht.“ Schließlich Dr. Ralph Hintemann: „Grundsätzlich empfehlen wir jedem Verband, regelmäßig und systematisch Feedback von seinen Mitgliedern einzuholen. Der Mitgliederfocus Deutschland stellt hierzu ein sehr attraktives, wissenschaftlich basiertes, auf langjährigen Erfahrungen beruhendes Instrument dar, mit dem wir als BITKOM sehr zufrieden sind.“

### FAZIT

Jede erfolgreiche und mitgliederorientierte Verbandsoptimierung beginnt mit einer repräsentativen und empirisch fundierten Bestandsaufnahme der Istsituation: „Nur wenn ich weiß, wo ich stehe, kann ich die richtigen Wege zu meinen Zielen finden.“

Der anonyme Vergleich mit anderen Verbänden im Rahmen des Mitgliederfocus Deutschland erlaubt es, die eigene Situation richtig einzuschätzen und zu relativieren. Der Nutzen eines externen Benchmarkings wird somit ermöglicht, ohne dass die individuellen Ergebnisse der Verbände offengelegt werden.

Für den Erfolg einer Mitgliederbefragung ist es sehr förderlich, wenn ein solches Projekt auf hohe Akzeptanz insbesondere bei den haupt- und ehrenamtlichen Funktionsträgern stößt.

Eine entsprechende Kommunikation eines solchen Vorhabens in die Mitgliedschaft hinein kann bereits als Instrument der emotionalen Mitgliederbindung interpretiert werden, sodass die Mitglieder zu zentralen Fragestellungen der strategischen Verbandsausrichtung Stellung beziehen können.

Hilfreich bei der Entscheidungsfindung für eine Mitgliederbefragung ist insbesondere die persönliche Initiative der hauptamtlichen Verbandsführung.

Der Mitgliederfocus Deutschland ist zwar – wie jede andere Mitgliederbefragung auch – mit einem gewissen finanziellen und auch organisatorischen Aufwand verbunden. Der konkrete und erreichbare Nutzen für die Mitglieder und den Verband insgesamt wird jedoch mehr als aufgewogen. ■

### WEITERE INFOS

Stefan Eser, Prokurist und Bereichsleiter Mitgliederforschung bei forum!  
Mainz: Telefon (0 61 31) 3 28 09-136 oder [eser@forum-mainz.de](mailto:eser@forum-mainz.de)  
→ [www.mitgliederfocus.de](http://www.mitgliederfocus.de)