

A photograph of two men in business attire. The man on the left is wearing glasses and a dark suit jacket over a white shirt. The man on the right is wearing a light blue shirt. They are both looking towards the right side of the frame, appearing to be in a conversation. The background is a blurred office environment with large windows.

VERBÄNDE HOLEN DIE ZUKUNFT IN DEN VERBAND

Umfrage unter Führungskräften: Verbandstrends 2020

Die Welt der Verbände und die Steuerung eines Verbandes werden immer komplexer. Nicht nur aufgrund des digitalen Wandels, der inzwischen viele Handlungsfelder der Verbandsarbeit erfasst. Auch die klassischen Verbandsstrukturen und Satzungen scheinen oft nicht mehr so recht zu den neuen Herausforderungen zu passen. Für die vorliegende Trendübersicht befragte der Verbändereport verbandliche Führungskräfte – insbesondere aus dem Kreis der DGVM – im Dezember 2019.

Verbände balancieren im aktuellen Jahr zwei große Trends aus. Einerseits stehen „Wertestabilität, ein klarer Kompass der politischen Lobbypositionierung sowie professioneller und integrier Selbstanspruch“ im Fokus. Auf der anderen Seite, so bringt es Julius Wagner vom Hotel- und Gastronomieverband DEHOGA Hessen e. V. auf den Punkt, stehen eine „neue Lockerheit, mehr Raum für Kontroversen“. Es geht darum, „weniger Meinungsvorherrschaft zu beanspruchen, sich breit und aufgeschlossen dem gesamtgesellschaftlichen Diskurs zu öffnen“.

Dabei wollen viele Verbände Altbewährtes nicht über Bord werfen, sondern die klassische Verbandsstruktur mit den neuen Trends und Herausforderungen in Einklang bringen. Ziel ist es, die gelernte und stets geübte Integrität des eigenen Verbandes mit dem Wunsch nach flachen Hierarchien und intensiver Partizipation übereinzubringen: „In diesem Zusammenhang

spielen die Wege der Kommunikation mit den Mitgliedern eine erhebliche Rolle“, so Wagner weiter. Verbände müssten dorthin, wo ihre Mitglieder bereits sind, und nicht ernsthaft glauben, dies ginge umgekehrt – der Verband muss sich wandeln und nicht den traditionellen Wegen hinterhertrauern.

Für einen überwiegenden Teil der befragten Verbandsmanager stehen besonders drei Themen im Vordergrund:

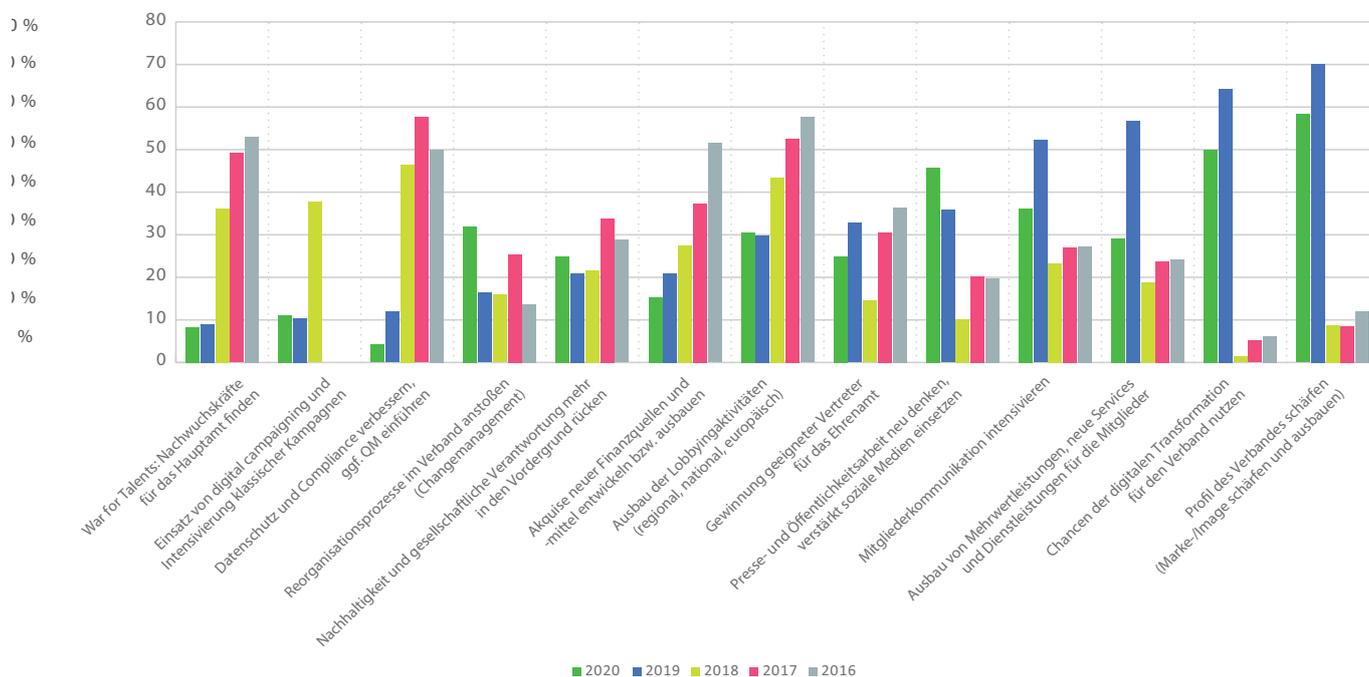
- Profil des Verbandes schärfen (Marke/Image schärfen und ausbauen)
- Chancen der digitalen Transformation für den Verband nutzen
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit neu denken, verstärkt soziale Medien einsetzen

Die digitale Transformation erfasse grundlegende Handlungsfelder der Verbandsarbeit, meint Dr. Holger Mühlbauer vom Bundesverband IT-Sicherheit e. V. (TeleTrusT): „Seit einiger Zeit bereits besteht der Trend weg von der klassischen, stati-

sehen Pressemitteilung hin zu kurz getaketen schnellen Social-Media-Aussendungen, mit denen die öffentliche Wahrnehmung des Verbandes verbessert wird. Gefragt sind dabei prägnante Statements, die komplexe Sachverhalte im Sinne der Verbandslinie auf den Punkt bringen.“ Gleichzeitig stellen sich Verbände darauf ein, mit zeitnahen „digitalen Aussendungen eine wichtige Informationsdienstleistung für die Mitglieder“ zu erbringen und einen erkennbaren informativen Mehrwert zu liefern. Darauf müssen sich Verbände einstellen und auch professionelle digitale Politikbeobachtungsdienste und schnelle Reaktionswege im Verband etablieren.

Sehr deutlich wird, dass digitale Transformation und die Meisterung der Digitalisierung eben nicht nur ein technischer Aspekt sind, sondern an den Kern der Verbandsarbeit gehen. Insofern überrascht es wenig, dass die Mehrheit der Befragten dem Verband ein noch deutlicheres Profil und eine starke Marke geben will, um im Viel-

Trends im Verbandsmanagement 2020



Trends im Verbandsmanagement in den Jahren 2016 bis 2020, Befragung des Verbändereport unter 400 Verbandsgeschäftsführern

klung sozialer und digitaler Kommunikation zu bestehen.

Von einem Megatrend der Konnektivität spricht Jürgen Block, Geschäftsführer der Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing Deutschland: „Die disruptive Kraft der Konnektivität sollte von den Verbänden antizipativ und somit positiv genutzt werden, nämlich zur Überwindung von Verbandsgrenzen und zur Entwicklung von neuen Formen der Gemeinschaft und des Zusammenarbeitens.“ Ähnlich sieht das Eckhard Döpfer von der Centralvereinigung Deutscher Wirtschaftsverbände für Handelsvermittlung und Vertrieb (CDH) e. V., der das geänderte Kommunikations- und Konsumverhalten von Medien seitens der Mitglieder in den Mittelpunkt rückt und fordert, neue Wege zu gehen: „Im Zuge der Digitalisierung wird die Aufmerksamkeit zu einem immer knapperen Gut. Und dann kann es fatal werden, wenn Mitglieder von ihrem Verband ‚nichts mehr mitbekommen‘. Die-

sem Trend muss man große Beachtung bemessen – und sich anpassen. Das bedeutet für uns, eine schnellere und fokussiertere Kommunikation mit neuen Bordmitteln zu etablieren und unsere Rolle als Provider von Angeboten und Informationen für die Mitglieder neu zu denken und zu leben.“

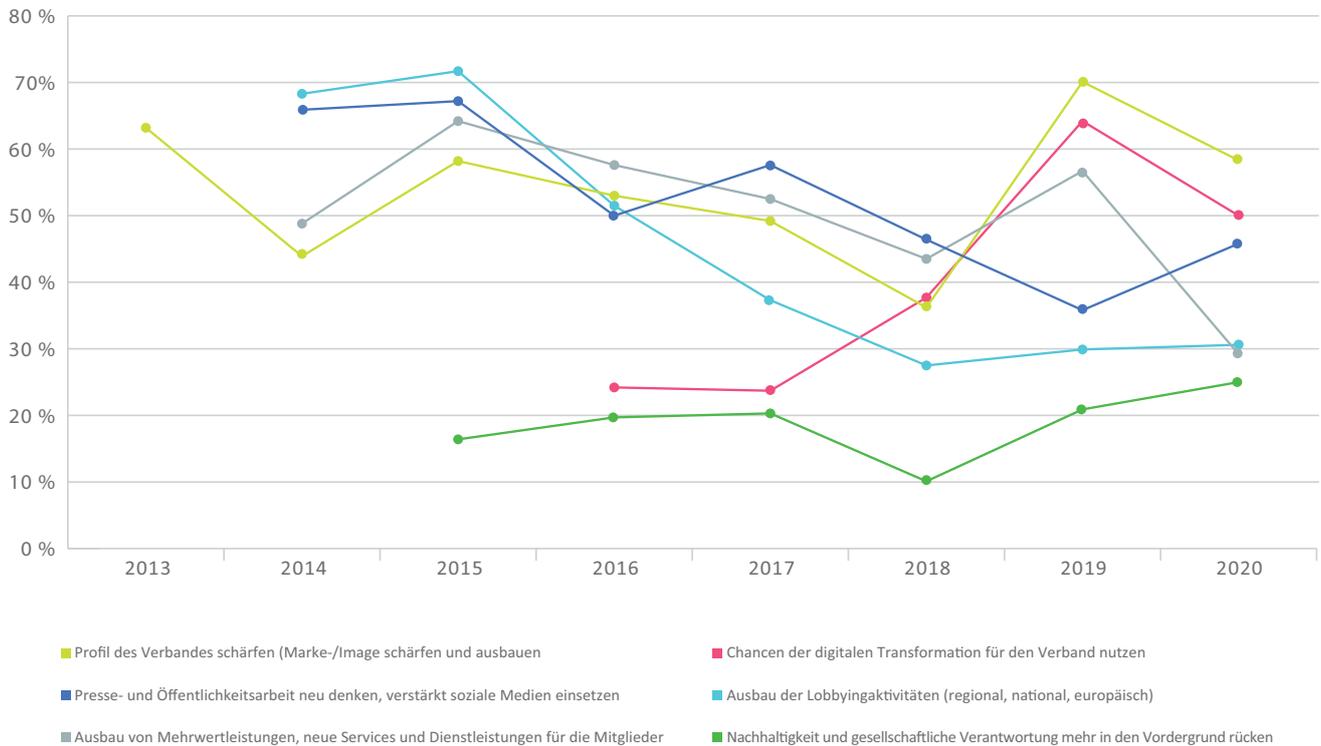
Das betrifft große wie „kleine“ Verbände, findet Dr. Johannes Gerstner von der Europäischen Feuerstätten Arbeitsgemeinschaft e. V., „denn die Anforderungen an Verbände von außen, aber besonders durch die Mitglieder von innen wachsen. Wer hier keine messbaren Erfolge hat, ist gerade als kleiner und mittlerer Verband schnell wieder in der Versenkung verschwunden.“

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den einzelnen Trends wider. Übergreifende Themen, die den Querschnitt des Verbandes betreffen, gewinnen seit Jahren deutlich an Relevanz und bestimmen erstmals in diesem Jahr die Top-3-Herausforderungen. Das zeigt sich besonders deutlich bei

ausgewählten abgefragten Trendentwicklungen der letzten Jahre. Der Vergleich über die letzten drei Jahre veranschaulicht, dass sich die Professionalisierung der Verbandsarbeit hin zu einem Dienstleister für die Branche und die Mitglieder verstetigt – und dass Verbände die Herausforderung der sich massiv verändernden Gesellschaft annehmen und aktiv mitgestalten.

Das wird auch anhand der immer geringer werdenden Abstände zwischen den abgefragten Trends klar. Gab es bis vor einigen Jahren noch zwei einzelne Trends, die sehr deutlich herausragten, sind klare Favoriten in 2020 abermals an das Mittelfeld herangerückt und alle Trends enger beisammen. Im Ergebnis zeigt sich damit auch die zunehmende Komplexität zukunftsweisender Verbandsentwicklung: Sie ist ein verschränkter Prozess, der viele einzelne Maßnahmen in den Blick nimmt. „Als Verband sind wir ein kompetenter und verlässlicher Partner an der Seite unserer

Entwicklung einzelner Trends über die letzten sieben Jahre hinweg



Entwicklung einzelner Trends über die letzten sieben Jahre hinweg, Befragung des Verbändereport unter 400 Verbandsgeschäftsführern

Mitglieder, insbesondere in Zeiten des Wandels. Die Digitalisierung ist ein gesamtgesellschaftlicher Transformationsprozess“, fasst Claudia Pfeiffer vom Kommunalen Arbeitgeberverband Berlin zusammen.

Nicht erst seit gestern ist die Welt im Wandel – darauf weist auch Christoph Möller von Swinging World e. V. hin und formuliert als Fazit: „Individualisierungen von technischen Möglichkeiten schreiten immer weiter voran. Die Mitglieder von morgen wachsen in Zeiten auf, in denen Mobiltelefone zwar äußerlich komplett identisch, jedoch von der Software her perfekt auf den User abgestimmt sind.“ Das führe dazu, dass Verbände die „Kraft der Gemeinschaft und das Zurückstellen der Einzelinteressen noch deutlicher kommunizieren werden müssen“ als in der Vergangenheit. Das sei ein Konzept, um den technologischen wie gesellschaftlichen Wandel weit aktiver und positiver mitgestalten zu können. ■ (TR)

DIE TOP 5 DER WICHTIGSTEN TRENDS IM VERBANDSMANAGEMENT 2020

- 1. Profil des Verbandes schärfen (Marke/Image schärfen und ausbauen) 58,3 %**
(Vorjahr 1. Rang)
- 2. Chancen der digitalen Transformation für den Verband nutzen 50,0 %**
(Vorjahr 2. Rang)
- 3. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit neu denken, verstärkt soziale Medien einsetzen 45,8 %**
(Vorjahr 5. Rang)
- 4. Mitgliederkommunikation intensivieren 36,1 %**
(Vorjahr 4. Rang)
- 5. Reorganisationsprozesse im Verband anstoßen (Changemanagement) 31,9 %**
(Vorjahr 8. Rang)



FLORIAN BECKER
Bauherren-Schutzbund e. V.

Verbände müssen sich offen zeigen für die aktuellen und zukünftigen Veränderungen in der Gesellschaft. Dabei gilt es, mit den externen Stakeholdern ebenso wie mit internen Interessengruppen und Mitgliedern mithilfe verschiedener digitaler Kanäle und Kommunikationsformate schnell in einen echten Austausch zu kommen – nicht nur one way die eigene Meinung kundzutun.



DR. ELISABETH KAPATSINA
**Deutsche Bunsen-Gesellschaft
für physikalische Chemie e. V.**

Es gibt Traditionen, die sind es wert, dass sie aufrechterhalten werden. Allerdings muss ein Verband immer offen bleiben, um von der nächsten Generation zu lernen, und mutig sein, neue Schritte zu gehen. Die Mitglieder müssen immer im Fokus der Arbeit stehen. Durch das Ehrenamt gestalten Mitglieder die Zukunft des Verbandes mit. Hier ist es wichtig, genug Begeisterung dafür zu schaffen: bei Mitgliedern, die dem Verband schon lange treu sind, und solchen, die neu gewonnen werden müssen.



AXEL SCHÄFER
**Bundesverband
Fuhrparkmanagement e. V.**

Die Komplexität des Wandels erfordert ein Umdenken auch in Verbänden. Sinnvolle und wirksame Vernetzungen, verbandsübergreifende Angebote für Mitglieder, echte Kooperationen zwischen Verbänden und ein konsequentes Zusammenschließen im Bereich der Lobbyarbeit sind sinnvoll denn je, um auch gegenüber der Politik Stärke zu zeigen.

Als Fachverband bieten wir Kollegen*innen anderer Verbände eine optimale Möglichkeit, ihren Mitgliedern wertvolles Know-how zur Gestaltung eines nachhaltigen Mobilitätsmanagement zu bieten und damit bei der Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungen aktiv mitzuwirken.



DIETER SIEWERTSEN
**Freie Heilpraktiker e. V.
Berufs- und Fachverband**

Wir sind Teil des sich wandelnden Gesundheitssystems. Das System stößt an seine Grenzen und wird neu ausgerichtet. Noch haben es die politisch Verantwortlichen nicht geschafft, die Berufs- und Patientenverbände gleichberechtigt in den Meinungsbildungs- oder auch Gesetzgebungsprozess einzubinden. Hiervon aber wird jegliche Akzeptanz der Patientinnen und Patienten bei den Veränderungsvorgängen entscheidend abhängen. Wir glauben inzwischen, dass der Gesetzgeber und nicht wenige meinungsbildenden Presse- oder Rundfunkinstitutionen Angst vor den konkreten Erfahrungen der Menschen haben. Die Betroffenen sind aber sehr wohl in der Lage zu beurteilen, was sie brauchen, was sie wollen und was gut für sie ist. Dieses Recht auf die freie Entscheidung für eine notwendige Therapie oder der Wahl des Behandlers bzw. der Behandlerin ist im Übrigen ein Grundrecht. Es darf keine Bevormundung stattfinden. Aber es scheint manchmal so, als würde das Verfassungsrecht vergessen.



MICHAEL STECHERT
Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (DDIM)

Aus meiner Sicht wird es gerade für Verbände immer wichtiger, die Mitglieder noch enger an sich zu binden und in die Verbandsarbeit zu integrieren. Nur wenn das gelingt, ist ein Verband zukunftsfähig aufgestellt. Ein wichtiger Bestandteil dieser Bindung ist das Generieren von Mehrwerten aus der Mitgliedschaft. Hierfür bieten sich den Verbänden zahlreiche Möglichkeiten. Von rein monetären Anreizen über die fachliche Positionierung und das Schaffen von Netzwerken bis hin zur Lobbyarbeit im politischen Raum muss das Mitglied die Chance haben, transparent zu erfahren, was sein Verband macht und wie man sich aktiv einbringen kann. Dazu ist es unerlässlich, alle Möglichkeiten der modernen Kommunikation zu nutzen, um solche Informationen zu transportieren, jedoch ohne das Mitglied zu überfrachten. Das ist ein ganz schmaler Grat, auf dem die Verbandsführung, ob haupt- oder ehrenamtlich, sich bewegen muss.



DR. MATTHIAS MEYER-SCHWARZENBERGER
Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte

Verbände leben vom Engagement ihrer Mitglieder. Deswegen sind moderne, flexible und attraktive Mitwirkungsmöglichkeiten entscheidend für den Erfolg der Verbandsarbeit. Vor allem gilt es den richtigen Ton zu treffen, um auch jüngere Generationen zu mobilisieren. Große Chancen bietet aber auch die verbändeübergreifende Zusammenarbeit – im Hauptamt ebenso wie im Ehrenamt. Je mehr spezialisierte Branchen- oder Fachverbände auf den Plan treten und je mehr sich auch die breiter aufgestellten Traditionsverbände auf ihre Kernkompetenzen zurückbesinnen, desto mehr können und sollten wir unsere gemeinsamen Anliegen auch zusammen verfolgen. Was für einen Verband gilt, gilt für mehrere Verbände umso mehr: Gemeinsam sind wir stark!



DR. KATHARINA HÖHN
Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e. V.

Als Bildungsverband der Versicherungswirtschaft stehen wir dafür, dass alle in der Branche Tätigen die Kompetenzen erwerben können, die für die Zukunft wichtig sind. Wir erstellen Kompetenzprofile für die Zukunft, bieten mit unseren Partnern Aus- und Weiterbildungen an, schulen Multiplikatoren und sorgen für zeitgemäße Berufsbilder. Wir versuchen uns als Vordenker und Treiber. Dass das kein Leichtes ist, merken wir an uns selbst, wenn wir uns im Verband diesem Wandel auch selbst stellen.



DR. CHRISTOPH MÜNZER
wvib Schwarzwald AG

Die Zukunft der Verbände liegt in der Vergangenheit. Wenn alle Welt von #purpose und #legacy redet, dann müssen wir das Gründungsversprechen wieder neu beleben und erlebbar machen. Verbände sind emotionale NGOs – keine höheren Behörden – und müssen sich auch für das Mitglied und die Öffentlichkeit so anfühlen.



DR. HOLGER MÜHLBAUER
Bundesverband IT-Sicherheit e. V.
(TeleTrusT)

Die viel zitierte umfassende Digitalisierung betrifft natürlich auch die Verbandsarbeit und dabei im Besonderen die Öffentlichkeitsarbeit. Seit einiger Zeit bereits besteht der Trend weg von der klassischen, statischen Pressemitteilung hin zu kurz getakteten schnellen Social-Media-Aussendungen, mit denen die öffentliche Wahrnehmung des Verbandes verbessert wird. Gefragt sind dabei nicht inhaltlose „Selfies“ oder Lobhudelei, sondern prägnante Statements, die komplexe Sachverhalte im Sinne der Verbandslinie auf den Punkt bringen – mitunter keine einfache Aufgabe. Zugleich können sorgfältig ausgewählte, zeitnahe digitale Aussendungen eine wichtige Informationsdienstleistung für die Mitglieder darstellen, wenn sie einen informativen Mehrwert darstellen und nicht redundanter Spam sind. Hierfür sind professionelle digitale Politikbeobachtungsdienste eine wertvolle Unterstützung.



JÜRGEN BLOCK
**Bundesvereinigung City- und
Stadtmarketing Deutschland e. V.**

Der Megatrend der Konnektivität organisiert Menschen in Netzwerken und schafft so Innovationen und teilbare Vorteile. Die disruptive Kraft der Konnektivität sollte von den Verbänden antizipativ und somit positiv genutzt werden, nämlich zur Überwindung von Verbandsgrenzen und zur Entwicklung von neuen Formen der Gemeinschaft und des Zusammenarbeitens. Gerade Interessenvertretungen sollten also nicht nur innerhalb ihrer Organisation „out of the box“ denken, sondern vielmehr sich ganzheitlich und nachhaltig den Themen der Zukunft widmen.



MICHAEL STEINMETZ
Deutsche Aktuarvereinigung e. V.

Wer als Verband die Zukunft einer der wichtigsten Branchen des Landes und seiner in vielen Bereichen verantwortungsvoll agierenden Mitglieder mitgestalten will, muss sich auch selbst weiterentwickeln. Nur so können die großen Herausforderungen für die Versicherungswirtschaft erfolgreich gemeistert werden. Diesen strategischen Prozess starten wir als Deutsche Aktuarvereinigung (DAV) jetzt nach einigen Jahren erneut und werden in den kommenden Monaten die Vision der DAV 2025 entwickeln, um den veränderten Bedürfnissen unserer 5.500 Mitglieder gerecht zu werden.

Das heißt konkret: Wir stellen unsere aktuelle Webseiten-Architektur zur Disposition. Statt einer großen Verbandswebseite wird es (voraussichtlich) eine ganze Webseitenfamilie geben, die viel stärker die individuellen Wünsche unserer verschiedenen Zielgruppen erfüllt. Wir werden unsere Weiterbildungspflicht weiterentwickeln und noch mehr virtuelle Formate einführen. Das markanteste Zeichen für diese neue Ära ist unsere im März 2019 gestartete Webseite actuvie.com, die erste weltweite Videowissensplattform speziell für Aktuar. Darüber hinaus wollen wir unseren 700 ehrenamtlich engagierten Mitgliedern die Mitarbeit in unserer Vereinigung erleichtern und diese Zahl schrittweise verdoppeln. Hierzu werden wir offen diskutieren, wie Projektlaufzeiten verkürzt werden können, wie Präsenztermine durch Videokonferenzen abgelöst werden oder wie in der Cloud gemeinsam an Dokumenten gearbeitet werden kann.



DR. VIOLA BRONSEMA
BIO Deutschland e. V.

Für uns als Biotech-Industrieverband ist es selbstverständlich, dass der Umgang mit Klimawandel und Energiewende eine große Herausforderung darstellt. Die CO₂-neutrale und nachhaltige Produktion und Mobilität aufzubauen sowie nicht zuletzt die Gesundheit in der globalen wachsenden Gesellschaft, z. B. durch Impfstoffentwicklung, sicherzustellen, gehört zu unseren Aufgaben. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen kann, wird und muss die Schlüsseltechnologie „Biotechnologie“ einen wichtigen Beitrag leisten. Wir vertreten Unternehmen, die den Werkzeugkasten der Natur nutzen, um Biomasse nachhaltig zu produzieren, umwelt-schonende und weniger energieintensive Produktionsprozesse zu etablieren und so Alltagsprodukte mit reduziertem CO₂-Abdruck herzustellen.

Die Menschen setzten bereits seit 10.000 Jahren Biotechnologie ein, um Nahrungsmittel zu veredeln – Brot, Käse, Bier waren und sind bekannte Beispiele. In letzter Zeit gewinnt die Biotechnologie zunehmend auch in über die Ernährung hinausgehenden Bereichen an Bedeutung: Beispiele sind Medizin (z. B. Diabetes-, Krebs-, Rheumamedikamente), Umwelt (u. a. Kläranlagen, Waschmittel), umweltfreundliche Produktion und Rohstoffe z. B. für Textilien oder abbaubares Bioplastik.

Mit Biotechnologie werden wir den Weg zu einer echten Kreislaufwirtschaft ebnen, die vom Verbrauch der Ressourcen zum echten Wiederverwenden umsteuert. Unsere Mitglieder sind Treiber der Transformation in eine nachhaltige biobasierte Wirtschaft, die Bioökonomie.



DR. ULRICH LOTZ
DEUTSCHE BETONBAUTEILE

Als Branchenverband der Bau- und Bauzulieferindustrie profitieren wir von der guten Konjunktur. Die Ressourcen erlauben uns, mit neu konzipiertem Wording kommunikativ profilierte junge Verbandskollegen zu rekrutieren. Image- und Öffentlichkeitsarbeit, aber auch Weiterbildung und persönliche Kommunikation auf Kongressen und Seminaren – im In- und Ausland – ist ein verbandlicher Wachstumstreiber. Expertise in der Nische mit vielen individuellen Services ist für uns der aktuelle Erfolgsgarant. Social Media ist nur dann erfolgreich im Bauumfeld, wenn wir junge Zielgruppen adressieren.



DR. HARALD OLSCHOK
**BDSW Bundesverband der
Sicherheitwirtschaft**

Zu den großen Veränderungen gehören auch die steigenden Sicherheitsrisiken in einer globalen Welt. Diese reichen von den Cyberattacken auf Unternehmen über sichere Lieferketten bis hin zur Sicherheit in öffentlichen Räumen und zum umfassenden Schutz von Veranstaltungen. Der Staat ist mit seinen Sicherheitskräften immer weniger in der Lage, eine umfassende Sicherheit für die Bürgerinnen und Bürger zu gewährleisten. Die Eigenverantwortung von Wirtschaft und Gesellschaft ist auch in Sicherheitsfragen gefordert. Davon profitiert die Sicherheitwirtschaft. Unsere Mitgliedsunternehmen haben zunehmend Probleme, geeignete und zuverlässige Arbeitskräfte zu bekommen. Deshalb arbeitet der BDSW gemeinsam mit seinen fast 1.000 Mitgliedsunternehmen daran, das Image der Branche nachhaltig zu verändern und auf die attraktiven Arbeitsplätze hinzuweisen.



ECKHARD DÖPFER
**Centralvereinigung Deutscher
Wirtschaftsverbände für Handels-
vermittlung und Vertrieb (CDH) e. V.**

Neues Jahr, neue Kommunikationswege – das steht in unserem Verband auf der Agenda. Das geänderte Kommunikations- und Konsumverhalten von Medien seitens unserer Mitglieder erfordert, neue Wege zu gehen. Im Zuge der Digitalisierung wird die Aufmerksamkeit zu einem immer knapperen Gut. Und dann kann es fatal werden, wenn Mitglieder von ihrem Verband „nichts mehr mitbekommen“. Diesem Trend muss man große Beachtung beimessen – und sich anpassen. Das bedeutet für uns, eine schnellere und fokussierte Kommunikation mit neuen Bordmitteln zu etablieren und unsere Rolle als Provider von Angeboten und Informationen für die Mitglieder neu zu denken und zu leben.



DR. SABINE EICHNER
Deutsches Tiefkühlinstitut e. V.

Gerade Wirtschaftsverbände haben die Chance und Verantwortung, sich in den Dialog über die Gestaltung der Zukunft mit Politik und Gesellschaft als Stimme ihrer Branchen einzubringen. Zugleich müssen sie ihre Mitglieder für neue Entwicklungen sensibilisieren und informieren, aber auch ihre Besorgnisse aufnehmen und Anforderungen an die Konzeption der Rahmenbedingungen artikulieren. Die Bewältigung der Zukunftsherausforderungen wie z. B. beim Klimaschutz wird nur mit der Innovations- und Transformationskraft der Marktwirtschaft und des Wettbewerbs gelingen.

Diese Möglichkeiten müssen wir als Verbände der Politik und der Öffentlichkeit stärker vermitteln und den Umbau unserer Wirtschaft und Gesellschaft aktiv mitgestalten. Auf die Expertise ihrer Mitglieder können die Verbände dabei setzen und mutig vorangehen!



JULIUS WAGNER
**Hotel- und Gastronomieverband
DEHOGA Hessen e. V.**

Es gilt eine gute Balance zu finden. In der einen Waagschale: Wertestabilität, klarer Kompass der politischen Lobbypositionierung, professioneller und integrierender Selbstanspruch, Würdigung und Wertschätzung gegenüber den Leistungen der auscheidenden Generation. In der anderen: die neue Lockerheit, mehr Raum zulassen für Kontroversen, weniger Meinungsvorherrschaft beanspruchen, sich breit und aufgeschlossen dem gesamtgesellschaftlichen Diskurs öffnen. Die Herausforderung in vielen Bereichen der Verbandsarbeit wird es sein, Entscheidungsprozesse unter Berücksichtigung vielfältiger Meinungsbilder in- und außerhalb der Branchenverbände effektiv mitzugestalten, ohne dabei in die Beliebigkeit abzudriften. In diesem Zusammenhang spielen die Wege der Kommunikation mit den Mitgliedern eine erhebliche Rolle. Wir müssen da hin, wo unsere Mitglieder sind, und dürfen nicht ernsthaft glauben, dies ginge umgekehrt, sprich, die Mitglieder läsen Mails anstatt fleißig in den sozialen Netzwerken zu posten, und dort müssen wir uns anpassen: Schluss mit dem Verbandsprech ...



TOBIAS HAIN
**Industrieverband
Massivumformung e. V.**

Verbände müssen sich mehr und mehr als moderne Dienstleister für ihre Mitglieder positionieren und einer Kosten-Nutzen-Bewertung stellen. Um im großen digitalen Rauschen Erfolge effektiv nach außen und innen bekannt zu machen, ist es notwendig, intensiv mit den Mitgliedern zu kommunizieren und eine Brücke zwischen Brancheninteressen und gesellschaftlichen/politischen Trends zu bilden.

Die Digitalisierung der verbandlichen Prozesse ist ein Muss, um in zehn Jahren noch zu bestehen.



ARMIN JUNCKER
**Verband Deutscher
 Großbäckereien e. V.**

Verbände bleiben zukunftsfit, wenn Unternehmer und Unternehmerinnen weiterhin an der Idee der eigenverantwortlichen Interessenwahrnehmung festhalten. Für das Festhalten an dieser Idee müssen Verbände überzeugende Sacharbeit leisten. Dann klappt das, und zwar mit und ohne Babyboomer oder wegen oder trotz anderer gesamtgesellschaftlicher Veränderungen. Im Auge zu behalten sind aber die vielfältigen Bestrebungen, die Arbeit der Interessenvertreter einzuschränken und zu diskreditieren.



HANS-INGO BIEHL
**Verband Deutsches
 Reisemanagement e. V. (VDR)**

Unser Ziel ist es, die Rahmenbedingungen geschäftlicher Mobilität in Deutschland mitzugestalten und zum Positiven zu verändern. Denn von einer zuverlässigen, leistungsfähigen und klimafreundlichen Verkehrsinfrastruktur in Deutschland profitieren am Ende nicht nur Unternehmen, sondern alle Menschen, die regelmäßig unterwegs sind. Nachhaltigkeit und Klimaschutz stehen dabei im kommenden Jahr ganz oben auf unserer Verbandsagenda. Daher haben wir uns auch dazu entschieden, das Jahr 2020 bewusst unter das Motto „Geschäftsreise ökologisch effektiv“ zu stellen. Dabei setzen wir uns für umweltschonende Geschäftsreisen ebenso ein wie für intelligente Alternativen. Wir unterstützen technologische Entwicklungen, mit denen Geschäftsreisen auf sinnvolle Art und Weise substituiert werden können, um negative Auswirkungen auf die Umwelt zu begrenzen. Zudem wird es im Kontext der Digitalisierung darum gehen, Nachfrager und Anbieter von Dienstleistungen der geschäftlichen Mobilität noch stärker als bisher miteinander zu vernetzen, Trends früh zu erkennen und entsprechende Informationen und Optionen aufzuzeigen. Ein weiteres Ziel ist es, am idealen Geschäftsreiseprozess des Mitarbeiters zu arbeiten und dabei auch seinen individuellen Bedürfnissen als Mensch gerecht zu werden.



FRANZ J. GRÖMPING
AGEV e. V.

Der Kampf gegen den Klimawandel ist bei der AGEV bereits seit 2006 Thema von Projekten und Kampagnen gewesen, als wir den Begriff „Greentech“ prägten und effiziente Rechenzentren vorstellten. Es war ein viele Jahre von Unverständnis gesäumter Weg, der endlich Wertschätzung erfährt und jetzt von vielen Unterstützern mitgegangen wird.

Die geradezu ironische Herausforderung wird sein, dass die Digitalisierung als zwingende Voraussetzung für nachhaltiges Wirtschaften den Energieverbrauch zunächst deutlich erhöhen wird.

2020 tritt das Thema „Cybersicherheit“ noch mehr in den Vordergrund als bisher schon. Die Gefahren sind multidimensional und nehmen täglich zu. Neben dem Cybercrime gegen Unternehmen befürchten wir eine weitere Zunahme des „Cyberwars“ gegen Staaten und kritische Strukturen. Die AGEV wird mit Aufklärung und Sensibilisierung dagegenhalten.



DR. JOHANNES R. GERSTNER
Europäische Feuerstätten
Arbeitsgemeinschaft e. V.

Gerade für kleine und mittlere Verbände, wie die Europäische Feuerstätten Arbeitsgemeinschaft e. V. einer ist, stellen sich im Jahr 2020 vor allem Fragen der Flexibilisierung und Professionalisierung von Struktur und Kommunikation. Digitalisierung unterstützt uns dabei, den Verband mit seinem hohen Anteil an Ehrenamt dezentral schlagkräftig zu halten. Wir können schnell reagieren – in unserem Fall etwa auf einseitige Berichterstattung über Feinstaub – und alle Kräfte einbinden. Letztendlich hilft uns dabei auch der Ansatz der strategischen Kommunikation, der unsere Maßnahmen an Zielen messbar macht. Denn die Anforderungen an Verbände von außen, aber besonders durch die Mitglieder von innen wachsen. Wer hier keine messbaren Erfolge hat, ist gerade als kleiner und mittlerer Verband schnell wieder in der Versenkung verschwunden.



HANS ULRICH HOCHGESCHURZ
Deutscher Modellflieger Verband e. V.

Modellfliegen ist ein generationsübergreifendes Hobby. Die Älteren geben ihr Know-how und ihre Fähigkeiten an die junge Generation weiter. Die Förderung junger Menschen in ihren motorischen, kognitiven und sozialen Kompetenzen ist in unseren Vereinen gelebte Praxis. Nur so entsteht Zukunft ... im Modellflug und auch allgemein in der Gesellschaft. Die demografische Situation unserer Mitglieder versuchen wir ganz bewusst auch im Hauptamt widerzuspiegeln. Junge Mitarbeiter werden in bestehende Teams integriert. Damit werden neue Impulse eingebracht und etablierte Verfahren erhalten. Erfahrung ist unersetzbar, Erneuerung unverzichtbar. Das ist unsere Vorstellung von Verbandsmanagement.



THOMAS PERZL,
VERBANDSSPRECHER
Bund der Selbständigen –
Gewerbeverband Bayern e. V.

Sowohl für die Wirtschaft als auch für uns als Wirtschaftsverband war das Jahr 2019 sicherlich ein Jahr der Veränderung. Das Thema Nachhaltigkeit, das viele Unternehmerinnen und Unternehmer bereits in der Vergangenheit vielschichtig angegangen sind, wurde plötzlich zum medialen Dauerbrenner. Wir müssen als Verband unsere Mitgliedsbetrieben noch besser dabei unterstützen, ihre bisherigen Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit und Umweltschutz der Öffentlichkeit besser zu präsentieren. Dazu braucht es Kampagnen, diese möchten wir im neuen Jahr angehen. Bessere ökologische Bedingungen schafft man nur, wenn die Wirtschaft mit am Tisch sitzt. Deshalb ist neben einer werbewirksamen Kampagne auch der weitere Dialog wichtig. Einen weiteren „Wandel“ erleben wir auch deutlich beim Thema Unternehmensnachfolge. Zahlreiche und erfolgreiche Unternehmen suchen händeringend nach Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Diese Herausforderung müssen wir bewältigen, um die Wirtschaftskraft in unserem Land halten zu können. Hierfür benötigen wir auch die nötigen politischen Rahmenbedingungen und vor allem auch eine ehrliche Wertschätzung für jede Frau und jeden Mann, der den Schritt in die Selbstständigkeit wagt. Dafür wird sich unser Verband auch weiterhin mit voller Energie starkmachen.



PHILIPP WENDT
Deutscher Anwaltverein e. V.

Die Gewinnung von haupt- wie auch von ehrenamtlich Tätigen wird eine große Herausforderung. Die Menschen wollen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, gestalten und Gutes tun. Im Haupt- und Ehrenamt müssen hierfür Freiräume geschaffen werden.



RECHTSANWÄLTIN
CLAUDIA PFEIFFER

**Kommunaler Arbeitgeberverband
Berlin**

Als Verband sind wir ein kompetenter und verlässlicher Partner an der Seite unserer Mitglieder, insbesondere in Zeiten des Wandels. Die Digitalisierung ist ein gesamtgesellschaftlicher Transformationsprozess, der in alle Bereiche des täglichen sowie auch des Arbeitslebens hineinwirkt.

Unsere Angebote und Dienstleistungen sind passgenau auf unsere Mitglieder zugeschnitten und werden stetig weiterentwickelt. Unsere Veranstaltungen zeichnen sich durch innovative Formate aus, die neue Formen des Austauschs der Mitglieder untereinander ermöglichen. Die Bereitstellung von aktuellen und relevanten Informationen erfolgt wie beispielsweise im Newsletter immer in Orientierung am Nutzen für die Mitglieder. Die Vernetzung der Mitglieder untereinander ist der entsprechende Mehrwert, der insbesondere unsere Veranstaltungen charakterisiert.

Seit nunmehr 20 Jahren verhandelt und gestaltet der KAV Berlin gemeinsam mit seinen Mitgliedern neue Wege in der Arbeitswelt durch eine innovative Arbeits- und Tarifpolitik. Seit Beginn unserer Verbandstätigkeit haben wir unsere Arbeit vorausschauend an neue Entwicklungen und Gesetze angepasst und bereits viele Entwicklungen erfolgreich moderiert. Diesen Ansatz werden wir auch in Zukunft weiterverfolgen.

Aber auch im Verband selbst sind wir bemüht, unsere Arbeit nachhaltig zu gestalten. Indem wir auf nachhaltige Produkte im Büro umsteigen oder bei der Auswahl der Caterer auf Regionalität und Tierwohl achten, leisten wir unseren Beitrag zum Klimaschutz.



JÜRGEN KÜMPEL

Unternehmerverband Nordhessen e. V.

An Einfallsreichtum hat es uns im Haus der Arbeitgeberverbände noch nie gefehlt. Mit unterschiedlichsten Veranstaltungsformaten wie z. B. Fachforen, BusinessTalks, KompetenzKreisen, Personalleitungskonferenzen und Netzwerktreffen stellen wir uns den Zukunftsthemen Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Technologietransfer, Fachkräftesicherung und New Work. Die Kooperation mit der Universität Kassel festigen wir im Hinblick auf Technologie- und Wissenstransfer und bauen ein neues Format, das Digital Sports Camp23 für IT-Nachwuchskräfte, aus.

Übergeordnetes, besonderes Augenmerk gilt unserem Jahresthema 2020: Zukunft der Arbeitswelten. Welche arbeitsorganisatorischen Infrastrukturen in Unternehmen und welche gesetzlichen Regelungen erfordert die Arbeitswelt 4.0 mit orts- und zeitflexibler Arbeit? Wie können Beschäftigte und Unternehmen das noch brachliegende Potenzial besser für sich nutzen und ausschöpfen? Das sind Fragestellungen, die wir mit Experten erörtern, um unsere Mitglieder weiterhin fit zu halten für die Zukunft. Dabei ermöglichen wir den Unternehmen nicht nur neue Erkenntnisgewinne, sondern auch wichtige Kontakte in die Wirtschaft und bleibende Erlebnisse bei unseren Veranstaltungen.



E. MICHAEL ANDRITZKY

Verband der Ernährungswirtschaft

Die Gestaltung des Generationenwechsels in der Hauptgeschäftsführung ist für uns das Megathema. Damit sind Herausforderungen und Chancen verbunden, Prozesse neu zu denken.



EUGEN PINK
**Bundesverband Deutscher
Postdienstleister e. V.**

Der BvDP wird 2020 insbesondere die politischen und technologischen, aber auch die digitalen Entwicklungen der Post- und Logistikwertschöpfungsketten gestaltend begleiten. Aktiv bringen wir unsere Positionen in den Gesetzgebungsprozess für das neue deutsche Postgesetz ein und beteiligen uns auf europäischer Ebene in der Gestaltung des künftigen Rechtsrahmens. Der Change von analoger zu hybrider und dann digitaler Kommunikation verlangt diese Anpassungen im Rechtsrahmen, in Unternehmen und Verbänden. E-Commerce wird auch 2020 starkes Sendungsmengenwachstum bewirken – national und besonders grenzüberschreitend. Die Megatrends Globalisierung, Urbanisierung, Digitalisierung und Sustainability werden die Branche verstärkt prägen. Wachsende Anforderungen von Kunden und Städten an nachhaltige Last-Mile-Lösungen werden Logistik- und Zustellprozesse massiv verändern. Der Fachkräftemangel, insbesondere im Fahrerbereich, verlangt von den Unternehmen erhöhte Wertschätzung und neue Formen der Ausbildung, Anwerbung und Bindung. Unsere Businessservices – infobroking und networking – werden noch schärfer an die Nachfrage der Nutzer in den Mitgliedsunternehmen angepasst und stärken damit die Mitglieder im Marktwettbewerb.



CHRISTOPH MÖLLER
Swinging World. e. V.

Die Welt ist (nicht erst seit gestern) im Wandel. Individualisierungen von technischen Möglichkeiten schreiten immer weiter voran. Die Mitglieder von morgen wachsen in Zeiten auf, in denen Mobiltelefone zwar äußerlich komplett identisch sind, jedoch inhaltlich perfekt auf den USER abgestimmt sind. Die Kraft der Gemeinschaft und das Zurückstellen der Einzelinteressen müssen daher noch deutlicher kommuniziert werden als in den Jahren zuvor. Neue Medien und ständig geänderte Gesetzesvorlagen stellen unseren Verband vor Herausforderungen, die wir verstärkt in den nächsten Jahren angehen werden. Wie wird mit den Mitgliedern der Zukunft kommuniziert? Das Besinnen auf Gemeinsamkeiten innerhalb eines Verbandes sollte auch in Zukunft absolute Priorität haben.



PETER HAHN
**Handelsverband für Heil- und
Mineralwasser e. V.**

Der Markt für Heil- und Mineralwasser ist im Umbruch. Es gilt, sich den demografischen Veränderungsprozessen anzupassen und neue Kommunikationsformen gerade im Hinblick auf jüngere Generationen anzuwenden.

Wasser, und damit auch Mineral- und Heilwasser, wird wegen der Ressourcen, des Klimawandels und der Umweltbelastungen mehr denn je hinterfragt. Gerade im Bereich des gesellschaftlichen Diskurses und der politischen Positionierung gilt es, offensiv mit den damit verbundenen Fragestellungen umzugehen. Der Handelsverband für Heil- und mineralwasser empfindet das nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung und Chance.



STEPHANIE RINKE

SoVD – Sozialverband Deutschland e. V.

Neuer Populismus stellt unsere Demokratie vor große Herausforderungen: Fake News bedrohen Fakten und das Vertrauen in bewährte politische Entscheidungsprozesse. Das betrifft auch die Verbände, die einen unverzichtbaren Beitrag zur demokratischen Meinungsbildung und damit zum Erhalt transparenter und pluralistischer Strukturen leisten. Vor diesem Hintergrund verdient der normative Rahmen, in dem sich Verbände bewegen, viel mehr Aufmerksamkeit. Ganz aktuell zeigt das die Debatte über das Gemeinnützigkeitsrecht und die Gretchenfrage, ob Interessenvertretung aufgrund u. a. finanzpolitischer Erwägungen künftig beeinträchtigt wird. Diesen Prozess engmaschig zu begleiten, ist daher eine der wichtigsten Aufgaben im kommenden Jahr. Zusätzlich gibt die digitale Kommunikation immer intensiver den tagesspolitischen Takt vor. Auch darauf muss das Verbandsmanagement Antworten finden und strategische Lösungen entwickeln. Es kommt darauf an, Zielgruppen passgenau mit relevanten Botschaften über die wachsende Vielzahl der Nachrichtenwege zu erreichen. Ein besonderes Augenmerk liegt weiterhin auf den Social-Media-Plattformen. Hier können komplexe Zusammenhänge verdichtet, veranschaulicht und in passenden Formaten erzählt werden. So ein Storytelling bietet für den SoVD große Chancen, da er als ein starker und lebendiger Sozialverband glaubwürdig kommunizieren kann. Diese Stärken im Rahmen einer bundesweiten Kampagne gegen soziale Kälte zur Geltung zu bringen, wird eine weitere Aufgabe im kommenden Jahr.



DIRK GÜNTHER

Deutscher Hebammenverband e. V.
(DHV)

Wir wollen in 2020 wissen, was den Berufsstand der Hebammen in der Zukunft prägen wird. Wir wollen ein möglichst klares Bild davon erhalten, welche relevanten Rahmenbedingungen, Trends und Entwicklungen die Zukunft der Hebammen bestimmen werden, und wir wollen auf Grundlage dieser Erkenntnisse das berufspolitische Handeln und den Verband selbst strategischer ausrichten.

Das gesamte Jahr 2020 wird uns der „Zukunftsdialo g des DHV“ beschäftigen. Im März laden wir 250 Personen ein, mit uns diese Zukunft zu beschreiben. Und da wir überzeugt sind, dass wir die Rahmenbedingungen der Geburtshilfe nicht allein identifizieren können, werden wir nur mit etwa einem Drittel Hebammen vertreten sein. Darüber hinaus erwarten wir Eltern, Vertreter*innen aus Politik, Behörden, Stiftungen, aus angrenzenden Berufsgruppen, Familien-, Wohlfahrts- und Sozialverbänden, Kunstschaffende, Thinktanks und Influencer*innen, aus der Wissenschaft, der Zukunftsforschung, der Stadt- und Landentwicklung, der Soziologie, aus Krankenkassen und Wirtschaftsverbänden, die mit uns den 360°-Blick sicherstellen werden.

Die Ergebnisse werden wir für unsere interne Strategie- definition nutzen und uns auf diese Weise für die Zukunft aufstellen.



BERND SCHMIDT
HBB, Heilpraktiker Berufs-Bund

Der Berufsstand der Heilpraktiker sieht sich in letzter Zeit seitens einer bestimmten Gruppierung massiven Angriffen und Diskriminierungen ausgesetzt.

Diesem gilt es mit Fakten entgegenzutreten. Deshalb wird im Jahr 2020 einer verstärkten Öffentlichkeitsarbeit erheblich mehr Aufmerksamkeit die Verbandsarbeit beeinflussen. In diesem Zusammenhang wird auch die Hinwendung zum digitalen Geschehen eine größere Rolle spielen mit der Schaffung von Heilpraktikerplattformen.

Die unterschiedlichen Heilpraktikerorganisationen werden angehalten sein, verbandsübergreifend die Interessen des Berufsstandes zu organisieren und Vertretungsmechanismen zu finden.

Das Jahr 2020 wird von Diskussionen im Rahmen des schon bestehenden umfangreichen Gesetzes- und Regelwerkes, dem die tätigen Heilpraktiker unterliegen, geprägt sein.

Unser Verband wird deshalb, und dies im Benehmen mit anderen Verbänden, seine politische Einflussnahme gezielt verstärken müssen.

Im Jahr 2020 werden wichtige und entscheidende Akzente zu setzen sein mit entsprechenden Anforderungen in Organisation, Öffentlichkeitsarbeit und politischem Wirken.

Für die Aufgabenstellungen gehen wir mit positiver Grundeinstellung in das Jahr 2020.



JÜRGEN GEVERS
**Verband Deutscher Freizeitparks und
Freizeitunternehmen e. V.**

Es ist die Aufgabe praxisorientierter Verbände, ihre Mitglieder bei aktuellen und künftigen Veränderungen der Rahmenbedingungen zu unterstützen. So erstrecken sich die Themen des VDFU von strukturellen Themen wie dem voranschreitenden Arbeitskräftemangel oder infrastrukturellen Themen wie der aus ökologischen Überlegungen sinnvollen ÖPNV-Anbindung von Mitgliedsunternehmen bis hin zu individuellen Transformationsprozessen wie dem Generationswechsel in inhabergeführten Mitgliedsunternehmen.



JAN KURTH
**Verband der deutschen
Möbelindustrie e. V.**

Die aktuelle politische Fokussierung auf nationaler und europäischer Ebene auf die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz ist eine Steilvorlage für die deutsche Möbelindustrie. Herstellung made in Germany und die Verwendung des nachwachsenden Rohstoffes Holz helfen uns, für diesen gesellschaftlichen Trend nachprüfbar glaubhafte Angebote bereitzustellen. Eine neue Social-Media-Kampagne #zuhausesein und ein neues RAL-Gütezeichen „Möbel Made in Germany“ sollen die Öffentlichkeit informieren. Unsere Mitglieder wollen wir stärker als in der Vergangenheit über alternative Wege informieren und setzen hier auf eine Kombination aus kurzen Videos und ergänzenden Texten. Mit einer neuen Expertengruppe „Online-Vertrieb“ fördern wir die Erfahrungsvermittlung unter den Mitgliedern.



LUTZ DIETZOLD
Rat für Formgebung
German Design Council

Wir haben in den vergangenen Jahren gemeinsam mit unseren Mitgliedern die Herausforderungen und Chancen der digitalen Transformation vermessen und daraus klare Handlungsfelder für die Zukunft identifiziert. Mit dem Digitalindex hat der Rat für Formgebung jüngst ein Instrument entwickelt, das Unternehmen als Gradmesser und Kompass der schrittweisen Digitalisierung von Geschäftsprozessen, Geschäftsmodellentwicklung und Kommunikation dient. Dieses grundlegende Toolset unternehmerischer Strategie kann Unternehmen dabei helfen, sich zeitgemäß am Markt auszurichten und sich so nachhaltigen Erfolg in der Transformation der Wirtschaft zu sichern.

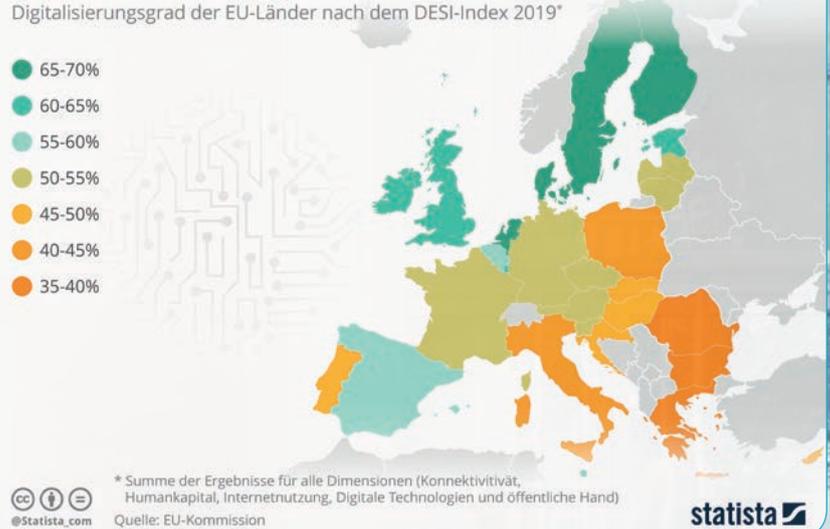
Dass dabei Nachhaltigkeit in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Dimension als übergeordnetes Ziel verstanden wird, ist seit jeher der DNA unseres Verbands eingeschrieben: Der Rat für Formgebung fördert das Verständnis für die unternehmerstrategische Relevanz von Innovation, Design und Markenmanagement für ein nachhaltiges, verantwortliches Wachstum im internationalen Wettbewerb.

Diesem Auftrag werden wir auch 2020 durch aktuelle Wissensvermittlung, Kommunikation gelungener Praxis und Vernetzung in den Bereichen Design, Marke und Innovation begegnen.

Deutschland bei Digitalisierung nur Durchschnitt

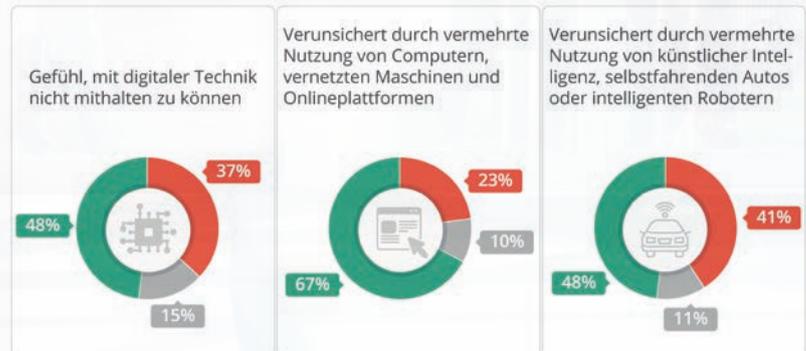
Digitalisierungsgrad der EU-Länder nach dem DESI-Index 2019*

- 65-70%
- 60-65%
- 55-60%
- 50-55%
- 45-50%
- 40-45%
- 35-40%



Abgehängt und verunsichert?

- Eher ja/Ja, auf jeden Fall
- Unentschieden
- Eher nein/Nein, auf keinen Fall



Basis: Rund 5.000 Befragte (ab 18 Jahren) in Deutschland; 2019
 Quelle: Friedrich-Ebert-Stiftung | Civey