



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

# Verbandsführung in der Krise

## *Herausforderungen und Handlungsempfehlungen*

München, 2009



## Die Wirtschaftskrise stellt die Verbände vor neue Herausforderungen!

---

- **Die Verbandslandschaft in Deutschland ist vielfältig und dicht besiedelt. Der Wettbewerb um das engagierte zahlende Mitglied wird zunehmend härter. Verbandsfusionen oder Ausgründungen aus bestehenden Verbänden sind immer wieder zu beobachten.**
- **Die Professionalität in der Organisation und damit die Leistungsfähigkeit und der Erfolg der Verbände ist nicht immer klar zu erkennen. Häufig sind Verbände gleichsam über Jahre gewachsene Organisations-Netze ohne organisatorische Schlagkraft, ohne klar erkennbares Profil und mit fehlendem nachhaltigem Themenmanagement.**
- **Die aktuelle Wirtschaftskrise trifft die überwiegende Mehrheit der Mitgliedsunternehmen hart. Kosteneinsparung in allen Bereichen ist die erste zu beobachtende Reaktion der Unternehmen. Auch Engagements und Mitgliedschaften in Verbänden und Vereinen werden auf den Prüfstand gestellt.**
- **Die weltweite Krise und der damit zwangsläufig einhergehende Auftrags- und Umsatzrückgang vieler großer Mitgliedsunternehmen hat zwei gravierende Folgen für Industrie-Verbände:**
  - Rückgang der Mitgliederbeiträge aufgrund sinkender Umsatzzahlen der Mitgliedsfirmen – je nach Branche werden hier bis zu -20% erwartet
  - Rückgang der Mitgliederanzahl aufgrund zu erwartender krisenbedingter Kündigungen – viele Verbände gehen von ca. 5% Mitgliederaustritten aus

➔ **Dr. Wieselhuber & Partner kennt einerseits die spezifischen Herausforderungen von Verbänden und verfügt andererseits über umfassende Erfahrung in der Krisenbewältigung**



# Krisenbedingt sinkende Umsätze der Verbands-Mitglieder und Mitgliedsaustritte führen rasch zu massiven Einnahmerückgängen des Verbands von bis zu 20%

## Basisdaten für Szenario-Rechnung

## Veränderung Verbands-Einnahmen aus Mitgliederbeiträgen

### Beispielhafte Kostenstruktur

Sonstige Aufwendungen	6%
Projektkosten	5%
Beiträge an andere Org.	9%
Sachkosten	25%
Personal-kosten	55%

- Industrieverband mit 1500 Mitgliedern
- ca. 14-16 Mio. € Beitragseinnahmen
- Verbandstypische Beitragsbemessung

		Anzahl Verbands-Mitglieder				
		In T€				
Mitgliederumsatz	↘ Anzahl ↗	0%	- 3%	- 6%	- 8%	- 10 %
	0,0 %	0	-714	-1.429	-1.905	-2.381
- 5,0 %	-952	-1.638	-2.324	-2.781	-3.238	
- 10,0 %	-1.905	-2.562	-3.219	-3.657	-4.095	
- 15,0 %	-2.857	-3.486	-4.114	-4.533	-4.952	
- 20,0 %	-3.810	-4.410	-5.010	-5.410	-5.810	

Realistischer Erwartungsbereich

➔ Die Kostenstruktur wird von einem großen Fixkostenblock dominiert

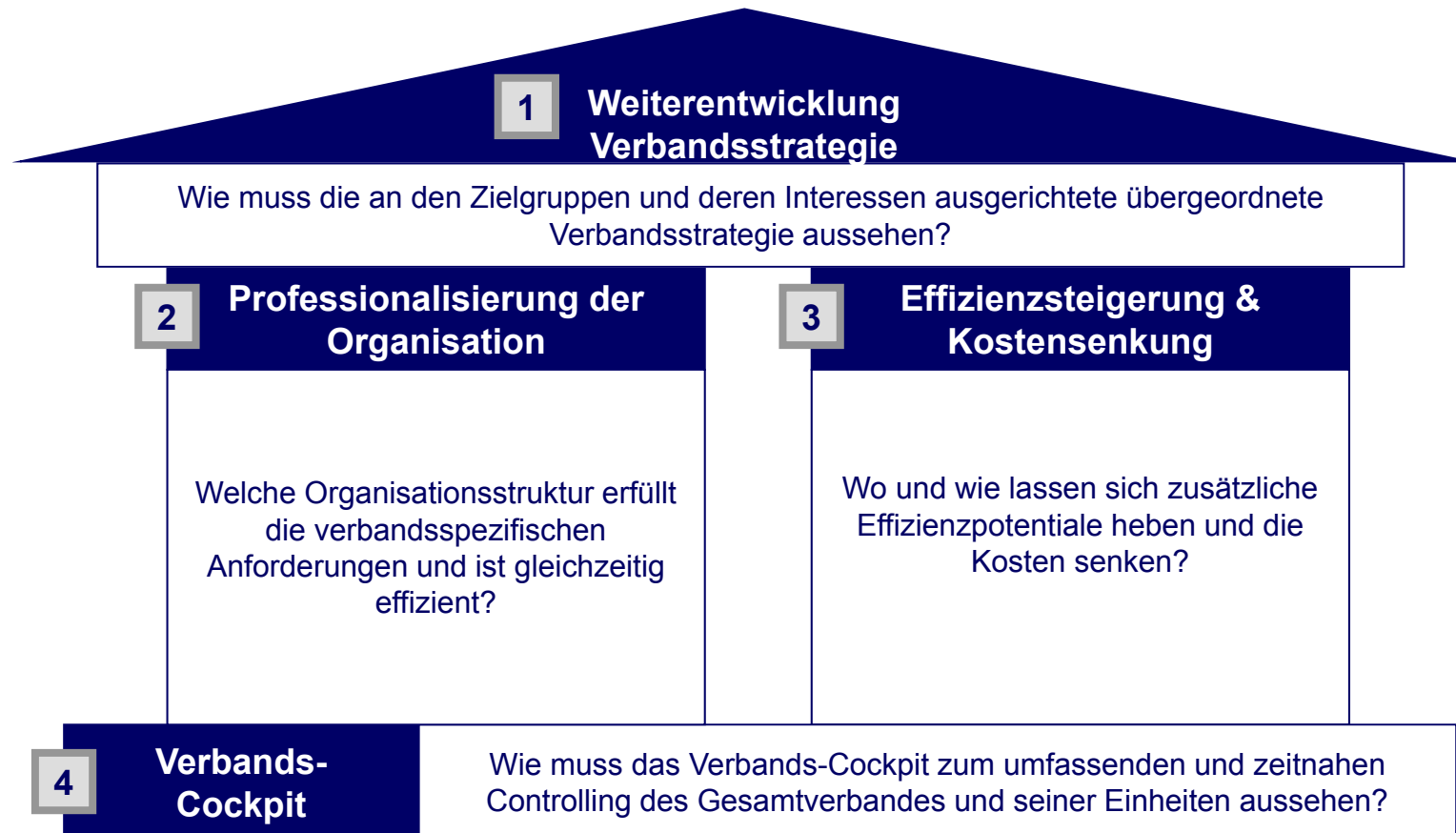
➔ Die variablen Kosten bieten nur einen begrenzten Stellhebel für Kostensenkungen

➔ Bereits ein Mitgliederrückgang von 3% und Umsatzeinbußen der Mitglieder von 10% führen zu einem Beitragsverlust von ca. 2,6 Mio. € entsprechend ca. 20 % der Mitgliedsbeiträge

**➔ Steigende Kosten stehen einem stark sinkenden Beitragsaufkommen gegenüber – die Umsetzung deutlicher Kostensenkungs- & Effizienzmaßnahmen im Verband ist jetzt unerlässlich!**



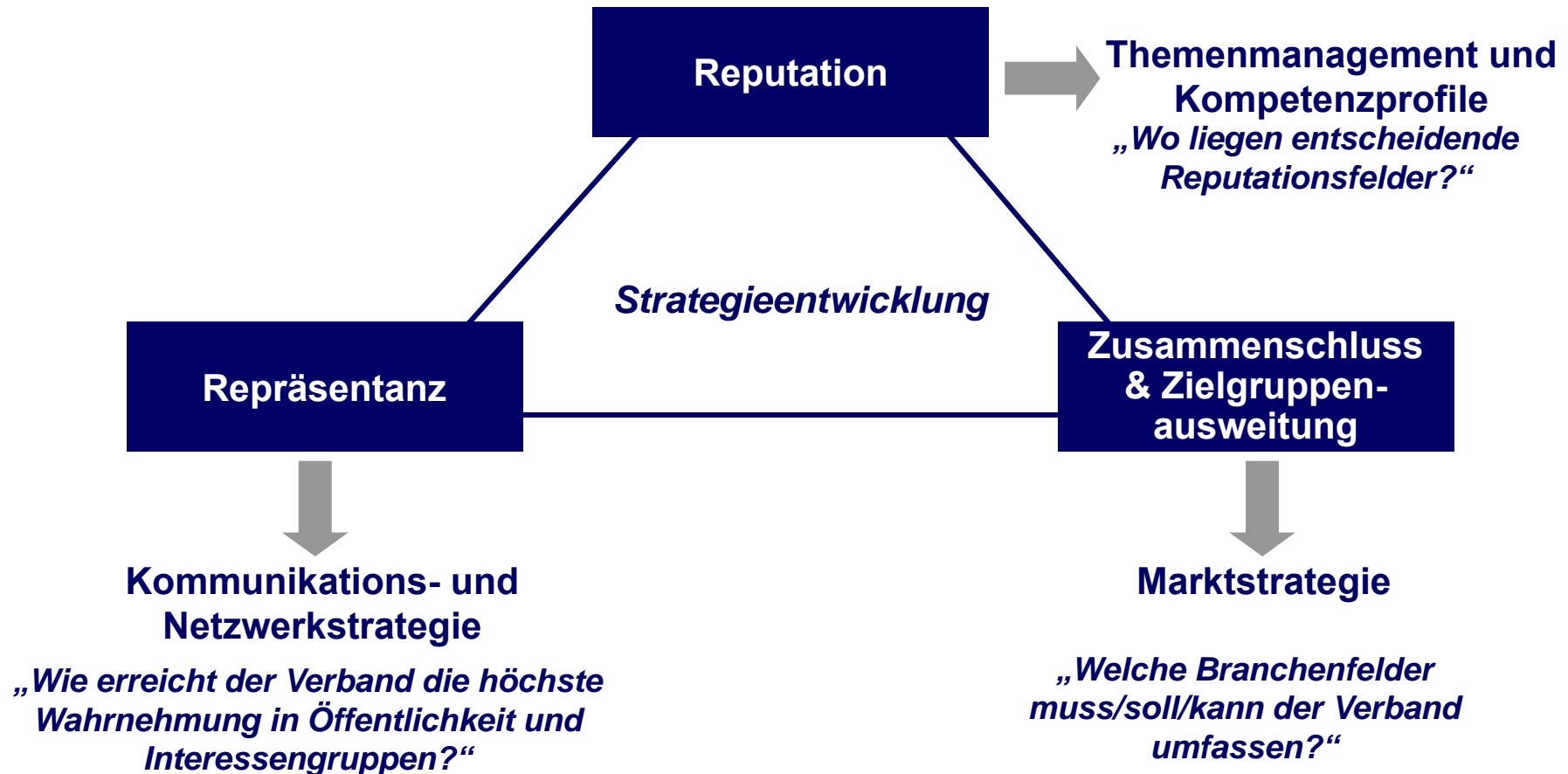
# Die Verbands-Performance kann mit vier eng verknüpften Bausteinen nachhaltig – auch über die Krise hinaus – gesteigert werden





# Die Verbandsstrategie zur Verfolgung der Mitgliederinteressen stützt sich auf klare Aussagen zu Themen, Kommunikation und Zielgruppen

**Hauptziele:** → Beibehaltung und Ausbau eines wirksamen Einflusses in allen relevanten Gremien, Öffentlichkeit, Politik und Themen.  
→ Erhalt und Steigerung des individuellen Nutzens der Mitglieder durch konsequente Fokussierung auf wertschöpfende Leistungen.





## Die Organisationsstruktur des Verbandes muss vielfältige Zielkriterien erfüllen

2

Professionalisierung  
der Verbands-  
Organisation

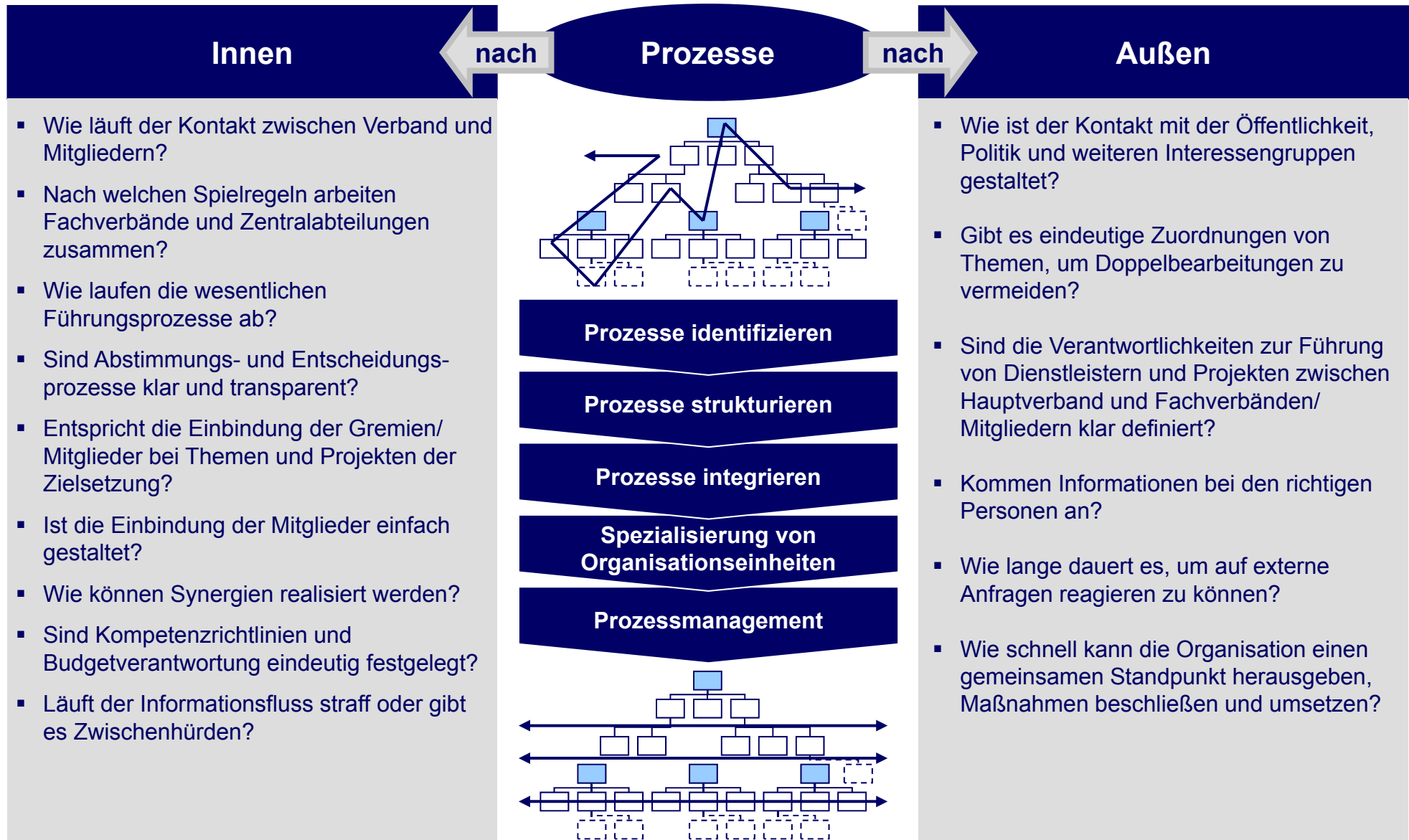


### Zu beantwortende Kernfragen:

- Welche strategischen Stoßrichtungen und übergeordneten Ziele der Verbandsarbeit müssen in der Gestaltung der Führungsorganisation berücksichtigt werden?
- Welche Organisationsform unterstützt die Verbandsstrategie am besten?
- Mit welcher Organisation werden Wertschöpfungsstruktur und -prozesse mit dem Ziel hoher operativer Effizienz am besten abgebildet?
- Wie lässt sich die Organisationsstruktur in eine zielgerichtete Struktur mit klaren Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie durchgängigen Geschäftsprozessen entwickeln?
- Welchen Grad an Eigenständigkeit und Unabhängigkeit sollen Mitgliedsorganisationen, Fachverbände, Abteilungen und Ausschüsse haben?
- Wie kann das Ehrenamt zur Unterstützung der Verbandsziele eingebunden werden, sowohl in der Gremienpolitik als auch der Verbandsarbeit nach außen?



# Schnelle und effiziente Prozesse fördern die Schlagkraft des Verbandes und ermöglichen eine zielgerichtete Verbandsarbeit

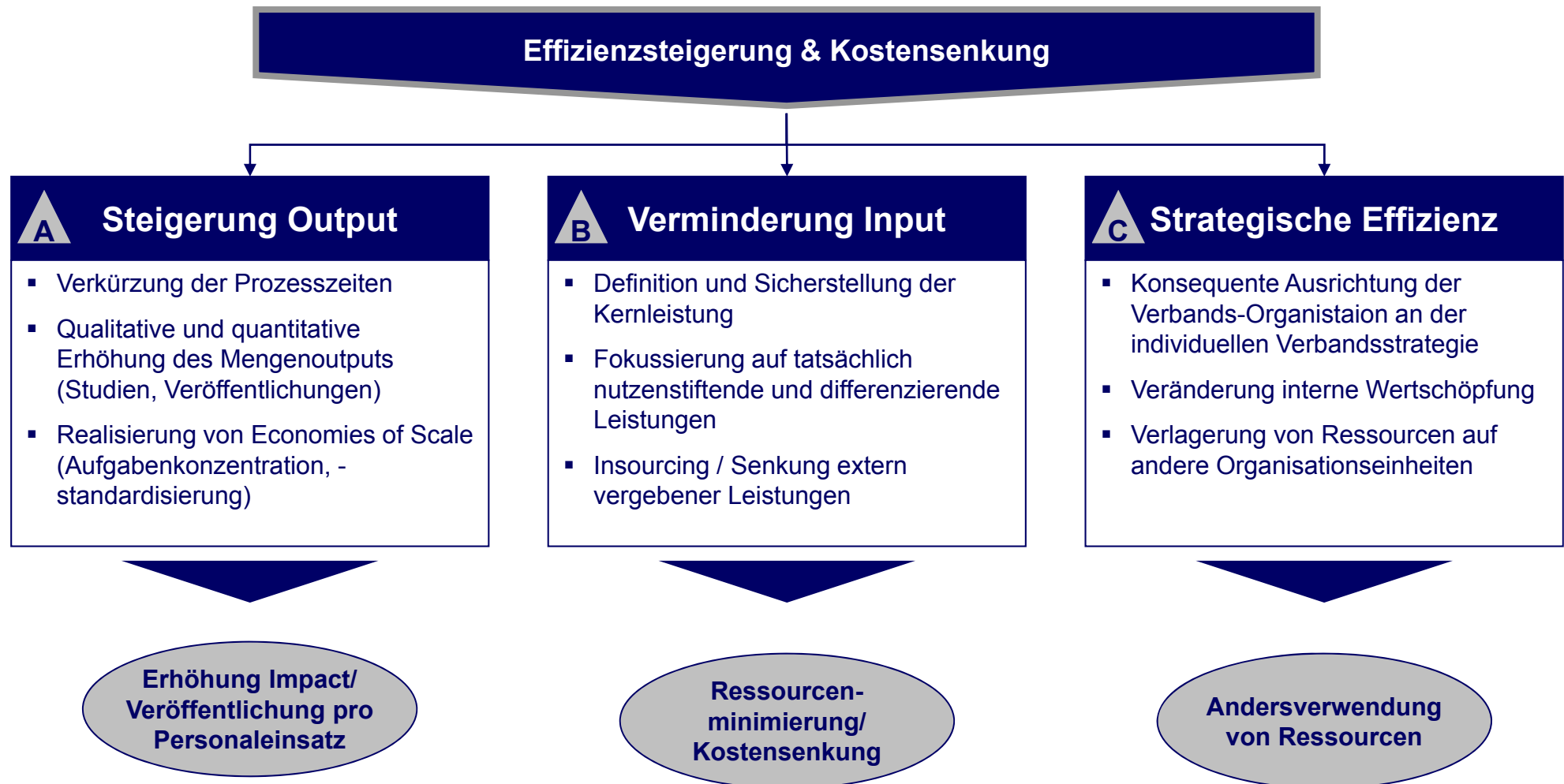




## Vor dem Hintergrund der Verbands-Rahmenbedingungen stehen drei grundsätzliche Stoßrichtungen zur Effizienzsteigerung offen

3

Effizienzsteigerung







# Die drei Stoßrichtungen der Effizienzsteigerung entfalten erst im Verbund ihre maximale Wirkung

### A Steigerung Output

- Klare Output-Zieldefinition und nachhaltiges Controlling (KPIs) sind die Grundlage für eine Output-Steigerung
- Regelmäßig zeigen fundierte Zeitanalysen eine „Effizienzreserve“ von bis zu 20%, diese kann für wertschöpfende Aufgaben und gesteigerten Output eingesetzt werden

Zeitanalyse		Output / Arbeitszeit	
Personaleinsatz / Allokation in %			
20	Operatives Tagesgeschäft	→	Σ
30	Publikationen	→	Σ
30	Mitgliederbezogene Projekte	→	Σ
20	Δ / Effizienzgewinn	→	Σ

„Wertschöpfender Anteil“

„Effizienzreserve“

### B Verminderung Input

- In der Krise kommt es darauf an, sich auf die wirklich Nutzen bringenden Aktivitäten und Kernleistungen zu konzentrieren
- Entscheidend sind die Budgets und Aktivitäten, die kurzfristig/unmittelbar auf den Mitgliedsnutzen und das Mitgliedsverhalten wirken (Budgetstraffung ohne Wirkungsverlust)
- Dies erfordert eine systematische Bewertung der Wirkung sämtlicher Aktivitäten anstelle von pauschalen Kürzungen

#### Aktivitätenanalyse

☺	☹
?	⚡

Nutzen für die Mitglieder (Messung durch Mitgliederbefragung) +

- Aufwand / Kosten der Leistung (Messung durch Controlling) +

### C Strategische Effizienz

- Die Organisationsstruktur muss den verbandsspezifischen Anforderungen und der Verbandsstrategie entsprechen – Häufig sind Verbandsorganisationen „verwachsen“ und wenig schlagkräftig
- Brachliegende Ressourcen können durch sinnvolles Pooling und Bündelung von Einheiten nutzbar gemacht werden

Merkmale	Erfüllungsgrad durch die Verbands-Organisation				
	hoch	mittel	niedrig		
Mitarbeiterorientierung	Nutzung von Kenntnissen und Erfahrungen				↘
	Steigerung von Motivation und Leistung				↘
	hohe Kontinuität				↘
Strategieorientierung	markt- / und meinungsorientiert				↘
	flexibel				↘
	strategieverstärkend				↘
Organisationsprinzipien	klare Funktionsabgrenzung				↘
	Übereinstimmung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenz				↘
	wirtschaftlich / effizient				↘



## Das Verbands-Cockpit bietet einen schnellen Überblick über Kapazitäten & Engpässe in der Organisation, um effektiv & effizient zu handeln

4

Verbands-  
Cockpit

### Notwendigkeit

- Interessenvertretung der Mitglieder fordert Transparenz
- Betriebswirtschaftliche Sorgfalts- und Rechenschaftspflicht
- Mitgliederfluktuation zwingt zu „dynamischer“ Sparsamkeit & Priorisierung von Aktivitäten
- Hohe Organisationskomplexität (z.B. zahlreiche Fachverbände & Abteilungen / Referate in verschiedenen Bereichen) erfordert übersichtliches Kontrollsystem

### Nutzen

- Überblick auf Fachverbands-/Abteilungs-, Bereichs- und Gesamtverbandsebene
- Komplexitätsreduktion durch einheitliche, transparente & automatisierte Prozesse
- Cockpit als Frühwarnsystem (Erkennen von Fehlentwicklungen, Engpässen sowie Kapazitäten in den einzelnen Fachverbänden / Abteilungen und in der Gesamtorganisation)
- Verbessertes Risikomanagement (Risikoerkennung & -reduktion) & Sicherheit
- Verbesserung der Steuerung und damit der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der Fachverbände und Abteilungen/Referate

EFFEKTIVITÄT & EFFIZIENZ



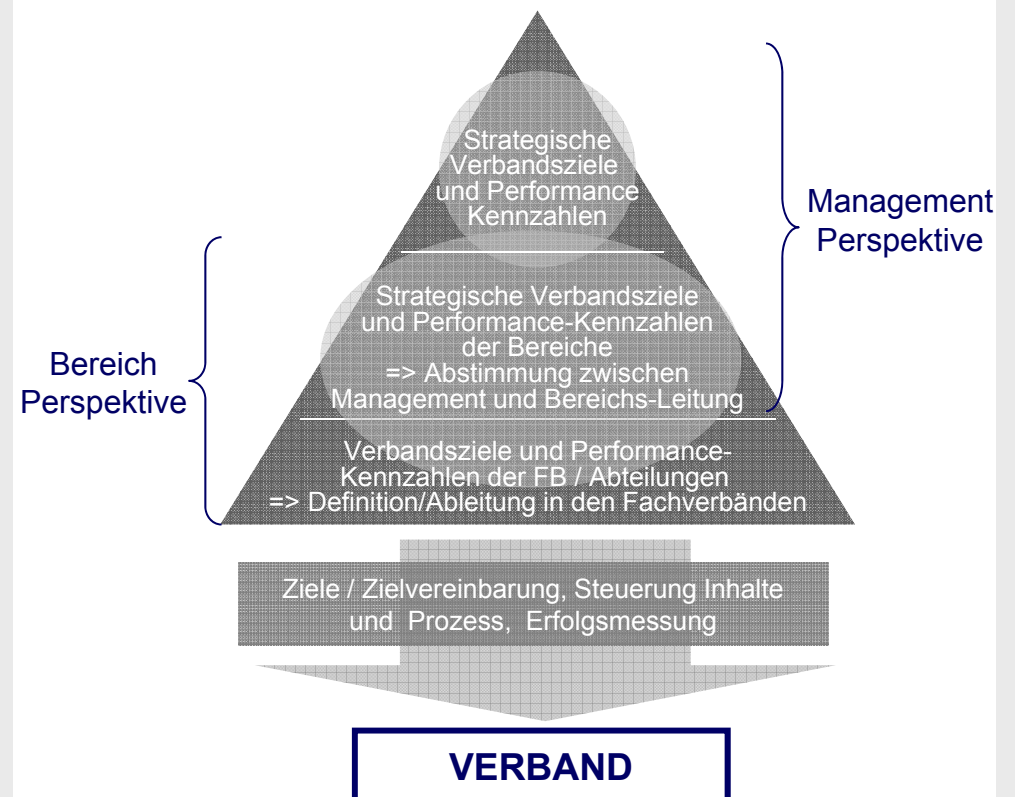
## Ziele des Verbands-Cockpit

- Integriertes Informationssystem für unterschiedliche Hierarchiestufen und Organisationseinheiten
- Verbandsspezifisches Planungs- und Controlling-Tool
- Identifikation der Wirkungszusammenhänge der unterschiedlichen Performance-Kriterien
- Fokussierte Unterstützung der Verbandsprozesse

Zugangs- und Administrationsrechte können unterschiedlich ausgestaltet sein:

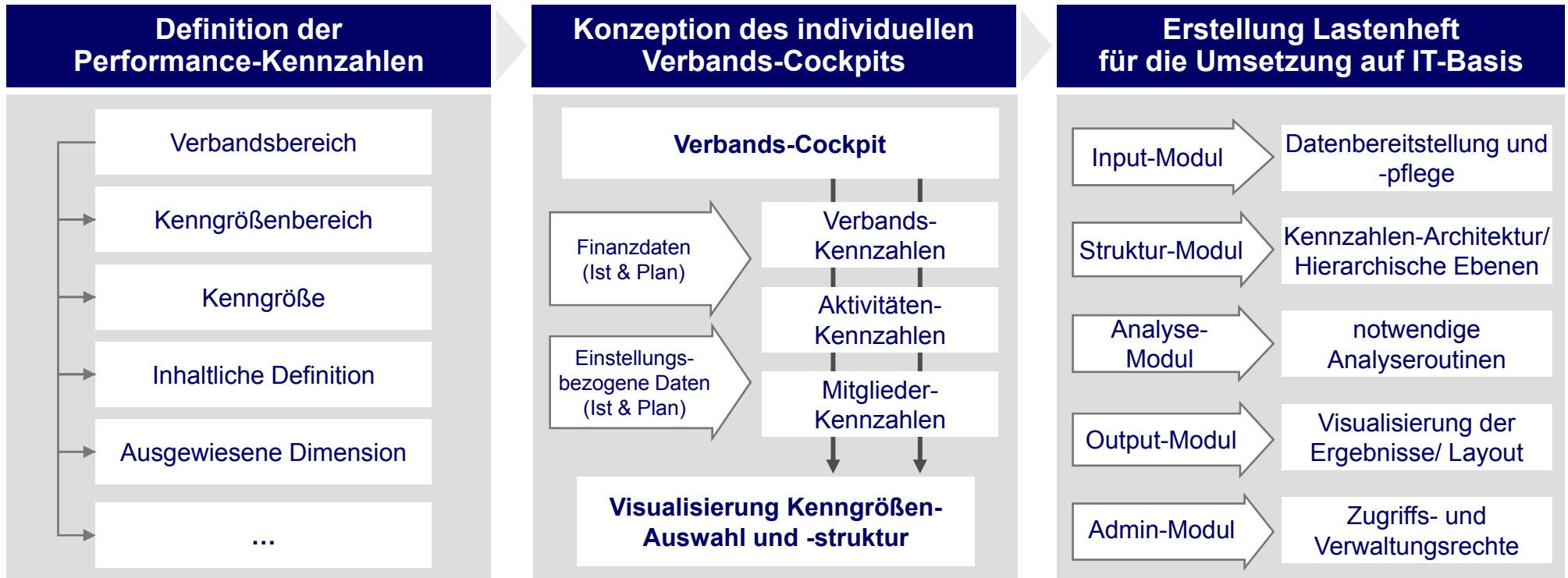
- nach Hierarchie-Ebene
  - Verbands-Management
  - Bereichsleitung
  - Fachverband/Abteilung
- nach Verbandsbereichen

## Die Struktur des Verbands-Cockpits orientiert sich an der Organisationsstruktur





# Erfolgsfaktor des Verbands-Cockpits ist die fundierte Auswahl und Operationalisierung der angewandten Kennzahlen



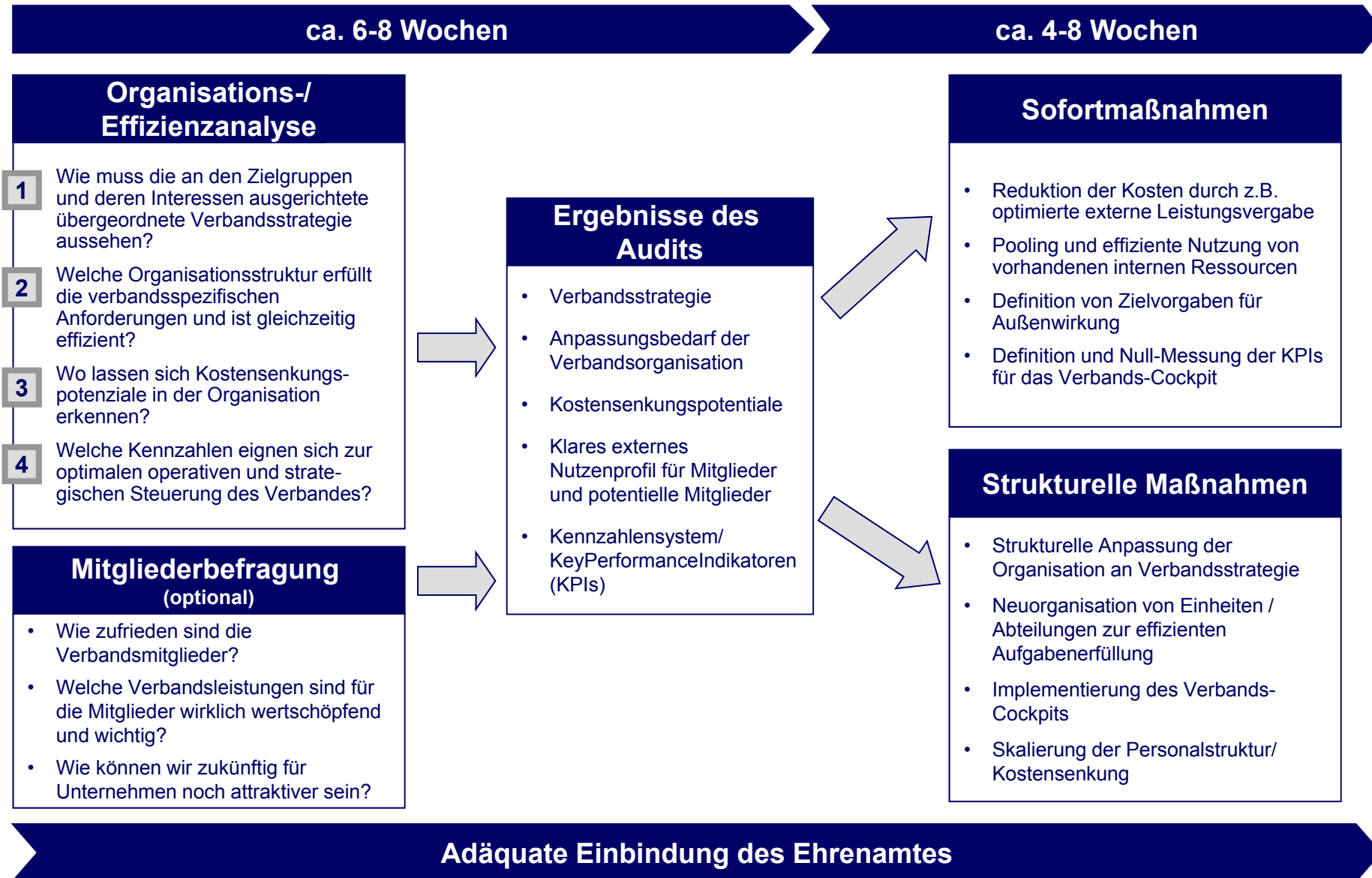
- Definition des Kenngroessen-Sets (Verband-/ Finanz-Kenngroessen) für das Cockpit
- Auswahl der relevanten Kenngroessen und Strukturierung nach hierarchischer Sicht

- Festlegung der verbandshierarchischen Betrachtungsebenen
- Ableitung der Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Kennzahlen
- Visualisierung des Verbands-Cockpits

- Automatisierung der Verband- Informationsprozesse zur Verbandskontrolle und -steuerung



# Exemplarische Vorgehensweise Verbands-Audit: die vier Bausteine Strategie, Organisation, Kostensenkung und Verbands-Cockpit werden parallel durchgeführt





## Nutzen aus einer Zusammenarbeit mit W&P

---

### Verbands- erfahrung

W&P verfügt über umfassende Erfahrung in der Neu-Organisation von Verbänden und vergleichbaren Organisationsformen. Wir sind erfahren im Umgang und der Integration der verschiedenen Anspruchsgruppen eines Verbandes (z.B. Geschäftsführung, Mitarbeiter, Ehrenamt, Mitglieder).

### Unternehmer- orientierung

W&P ist die in Deutschland führende Unternehmensberatung für Familienunternehmen und ist daher bestens vertraut mit den Handlungs- und Sichtweisen der Großzahl Ihrer Mitgliedsunternehmen.

### Problemlösungs- kompetenz

W&P kennt die Herausforderungen und strategischen Aufgabenstellungen von Verbänden und deren Mitglieder. W&P verfügt über umfangreiche Erfahrung bei der objektiven, neutralen und ganzheitlichen Beurteilung von strategischen und strukturellen Weichenstellungen und deren Umsetzungsprozesse.

### Methoden- kompetenz

W&P beherrscht sowohl die Methoden zur Organisationsanalyse und Strategieentwicklung als auch die professionellen Methoden und Instrumente zur Planung und maßgeschneiderten Umsetzung von Organisationen und Führungsstrukturen sowie Einführung von Controllingssystemen.



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**

Unternehmensberatung

Tel: +49 (0)89 / 286 23 - 0  
E-Mail: [info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)