



23. Verbände-Barometer 2025

Ergebnisse einer Umfrage unter deutschen Verbänden
im November 2025

Auf Anfrage ist eine Präsentation der
Ergebnisse bei Gremientagungen
und Versammlungen möglich.

2K-verbandsberatung
Fehrsweg 20
22335 Hamburg
Tel.: 040 – 4711 4027
Fax : 040 – 4711 4028

www.2K-verbandsberatung.de
info@2K-verbandsberatung.de

I. Inhaltsverzeichnis

Verbände-Barometer 2025	1
I. Inhaltsverzeichnis	2
II. Einleitung	5
III. Einzelergebnisse	7
a) Der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024	7
b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024	9
c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024	11
d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2024 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2023	13
e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024	15
f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024	17
g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024	19
h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024	21
i) Der Organisationsgrad 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024	23
j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024	25
k) Die Bedeutung des Qualitätsmanagement (auch ohne Zertifizierung) 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024	27
l) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024	29
m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024	31
n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024	33
o) Die Nutzung von Sozialen Medien wie Facebook, Twitter, Instagram, Xing, ... als Kommunikationswege 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024	35
p) Die Nutzung von digitalen Kommunikationsmitteln 2025	37
q) Die Durchführungsform der Mitgliederversammlung 2025 sowie im Vergleich zu 2021, 2022 und 2024	38

r) Die Entwicklung der Mitgliederzahlen 2025 und im Vergleich zu 2024	40
s) Probleme bei der Gewinnung von Mitarbeiter:innen 2025 sowie im Vergleich zu 2023 und 2024	42
IV. Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände	444
a) Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände	444
b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, nach dem Organisationsgrad der Verbände	47
c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	50
d) Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	53
e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	56
f) Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	59
g) Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	62
h) Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände	655
i) Vergleich der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen nach dem Organisationsgrad der Verbände	68
j) Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements nach dem Organisationsgrad der Verbände	71
k) Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung nach dem Organisationsgrad der Verbände	74
l) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung nach dem Organisationsgrad der Verbände	77
m) Vergleich der Nutzung digitaler Kommunikationsmittel nach dem Organisationsgrad der Verbände	80
n) Vergleich der Durchführungsart der Mitgliederversammlung nach dem Organisationsgrad der Verbände	82
o) Vergleich der Entwicklung der Mitgliederzahlen nach dem Organisationsgrad der Verbände	85
p) Vergleich der Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen nach dem Organisationsgrad der Verbände	88
V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen	911
a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung	91

b) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung	94
c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung	97
d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung	1000
e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur	1033
f) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur	106
g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur	109
h) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung	112
i) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung	114
j) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Organisationsgrad der Verbände	116
k) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Nutzung digitaler Kommunikationsmittel	118
l) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Durchführungsart der Mitgliederversammlung	120
m) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Entwicklung der Mitgliederzahlen	122
n) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen	124
VI. Fazit	126

II. Einleitung

Nachfolgend präsentieren wir Ihnen die diesjährigen Ergebnisse des seit 2003 alljährlich von uns, der 2K-verbandsberatung, durchgeführten „**Verbände-Barometers**“.

Hierbei handelt es sich um eine Umfrage insbesondere unter deutschen, nationalen Wirtschafts- und Sozialverbänden im November 2025.

Selbstverständlich steht es auch allen anderen Verbänden offen, sich daran zu beteiligen. Wir freuen uns über jeden Teilnehmer.

Gefragt wurde nach Bewertungen zu Fragen des Verbandswesens für das Jahr 2025. Es handelt sich bei den Fragen um die gleichen wie im letzten „Verbände-Barometer“. Jedoch haben wir erneut einige neue Fragen zu Auswirkungen der aktuellen wirtschaftlichen Situation auf die Verbandsarbeit hinzugefügt.

Es ist eines der Ziele des „Verbände-Barometers“, einen Trend, eine langfristige Entwicklung aufzuzeigen. Aus diesem Grund haben wir Ihnen in **Kapitel III** nicht nur die aktuellen Zahlen für 2025, sondern auch die Zahlen aus 2019, 2021, 2024 und 2025 zum Vergleich gegenübergestellt, auch um die Situation vor, während und nach der Covid-19-Pandemie darzustellen.

Sollten Sie Interesse an anderen, älteren Zahlen haben, können Sie diese den Verbände-Barometern der entsprechenden Jahre entnehmen, die auf unserer Internetseite zum kostenlosen Download bereitstehen.

Hierbei berücksichtigen Sie bitte, dass die Prozentzahlen eingeschränkt vergleichbar sind, da zwar nicht exakt die gleiche, aber doch ähnliche Zahl an Verbänden in den Jahren teilgenommen hat.

In **Kapitel IV** finden Sie Vergleiche der Einzelergebnisse nach dem Organisationsgrad der Verbände ausgewertet.

Um Ihnen ein umfassenderes Bild der Verbandslandschaft zu vermitteln, haben wir einige betrachtenswerte und aussagefähige Querauswertungen vorgenommen. Die Vergleiche der Ergebnisse aus Querauswertungen finden Sie im **Kapitel V**.

In **Kapitel VI** wird ein Fazit gezogen.

Wir danken allen Mitarbeitern der Verbände, die sich die Mühe gemacht haben, die Fragen zu beantworten und besonders denjenigen, die sich nun bereits seit mehreren Jahren regelmäßig beteiligt haben. Und denken Sie daran: Das nächste „Verbände-Barometer“ kommt bestimmt! Durch eine regelmäßige Teilnahme ermöglichen Sie das Aufzeigen von Trends und Entwicklungen.

Wie immer freuen wir uns über Ihre Anregungen, Ergänzungen und Fragen, die Sie uns gerne mitteilen können.

Selbstverständlich können Sie die Zahlen und Diagramme in Ihrem Verband verwenden. Dabei wäre es nett, wenn Sie uns als Quelle angeben würden.

Zum Schluss noch zwei Hinweise:

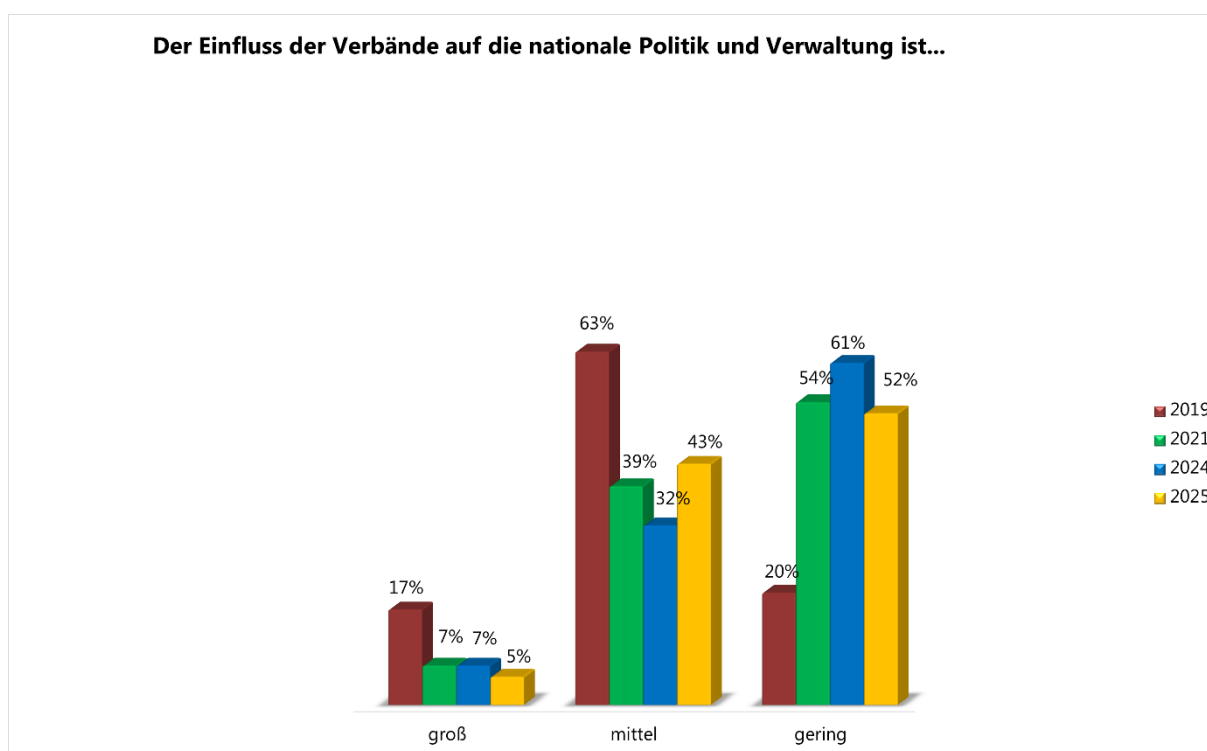
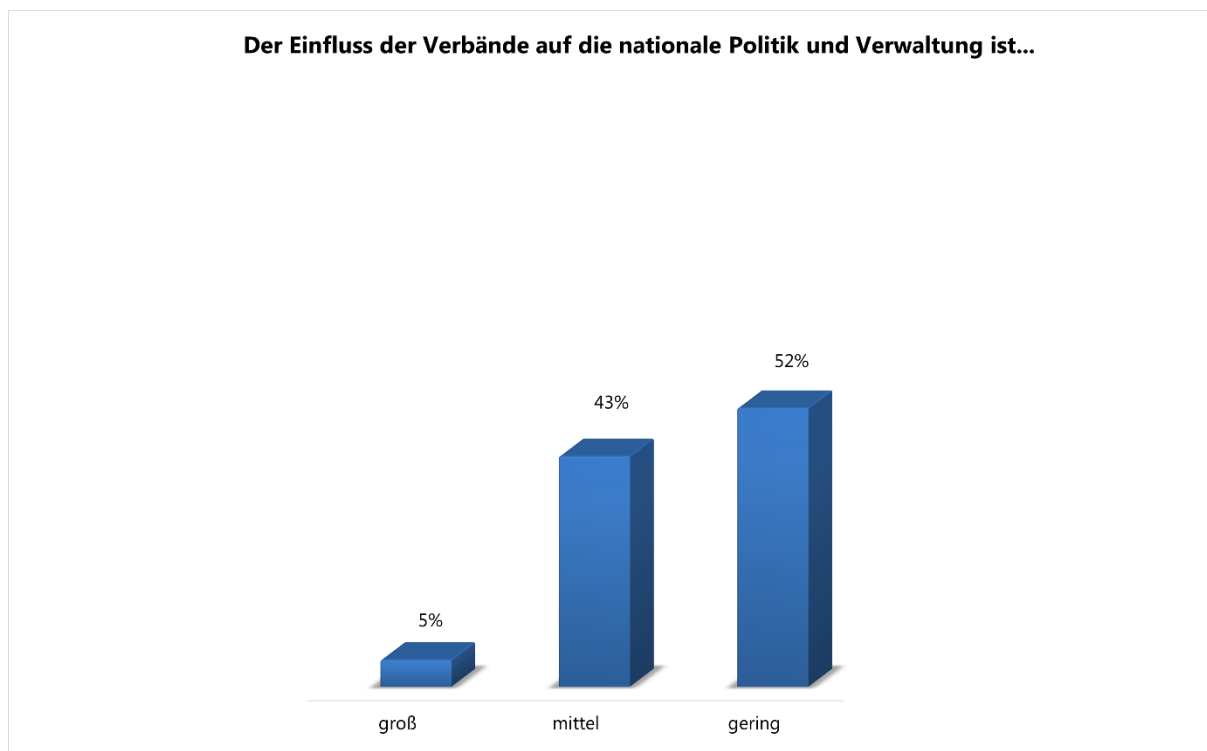
Nicht alle Prozentzahlen ergeben zusammen immer genau 100%. Ein Grund hierfür sind Rundungen, ein anderer, dass wir die Kategorie „o. A.“ also ohne Angabe, aus Gründen der Übersichtlichkeit weggelassen haben, wofür wir um Ihr Verständnis bitten.

Wie bereits in den vergangenen Jahren haben wir auch dieses Jahr nicht nur Wirtschaftsverbände befragt, sondern auch Verbände aus den Bereichen: Sport, Wissenschaft, Kultur und Soziales.

Ihre 2K-verbandsberatung
Karen Konopka & Heiko Klages

III. Einzelergebnisse

a) Der Einfluss der Verbände auf nationale Politik und Verwaltung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024



Die Einschätzung des Einflusses auf nationale Politik und Verwaltung fällt 2025 ausgesprochen kritisch aus und setzt einen langfristigen Negativtrend fort. Lediglich 5% der Verbände bewerten ihren Einfluss als groß, 43% als mittel und 52% als gering. Damit empfindet mehr als jeder zweite Verband seine Einflussmöglichkeiten als schwach.

Im Zeitvergleich wird der Bedeutungsverlust besonders sichtbar: 2019 lag der Anteil „großer Einfluss“ noch bei 17%, während nur 20% „geringen Einfluss“ sahen. 2024 waren es noch 7% mit großem Einfluss – 2025 sinkt dieser Wert erneut auf 5%.

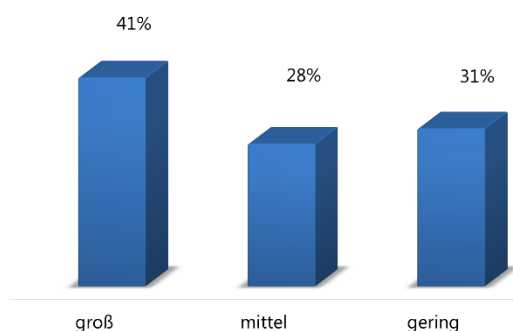
Diese Entwicklung lässt sich plausibel durch mehrere Faktoren erklären. Politische Entscheidungsprozesse sind schneller, stärker medialisiert und häufig kurzfristiger geworden. Gleichzeitig hat sich die Akteurslandschaft verbreitert: Neben Verbänden prägen NGOs, Thinktanks, Unternehmen, digitale Bewegungen und Kampagnenakteure die Debatten. Verbände konkurrieren damit stärker um Aufmerksamkeit, Anschlussfähigkeit und Deutungshoheit. Hinzu kommt, dass viele Verbände selbst unter Ressourcen- und Personaldruck stehen und die Interessenvertretung nicht im gewünschten Maß professionalisieren können.

Die Schlussfolgerung für Geschäftsführer:innen und Vorstände lautet: Einfluss entsteht zunehmend weniger aus Tradition oder Nähe, sondern aus strategischer Positionierung.

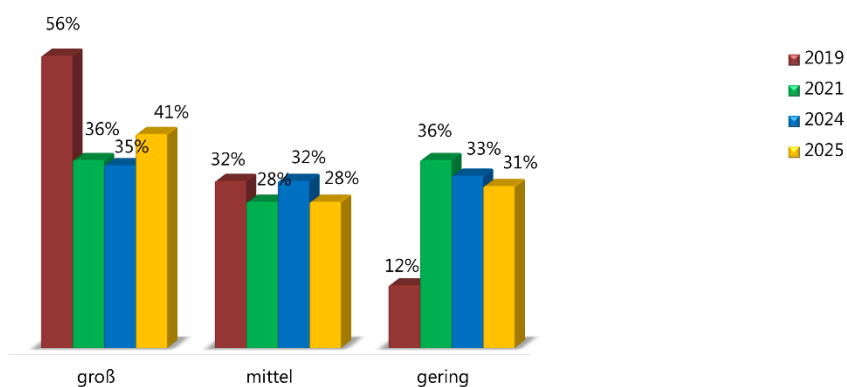
Verbände investieren in datenbasierte Argumentation, Allianzen, klare Kommunikationslinien und professionelle Stakeholderarbeit. Zugleich sollte der Verband prüfen, ob die Mitgliederbasis und der Organisationsgrad als Legitimation ausreichend stark sind, um politisch wirksam aufzutreten.

b) Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024

Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, ist...



Die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten ist...



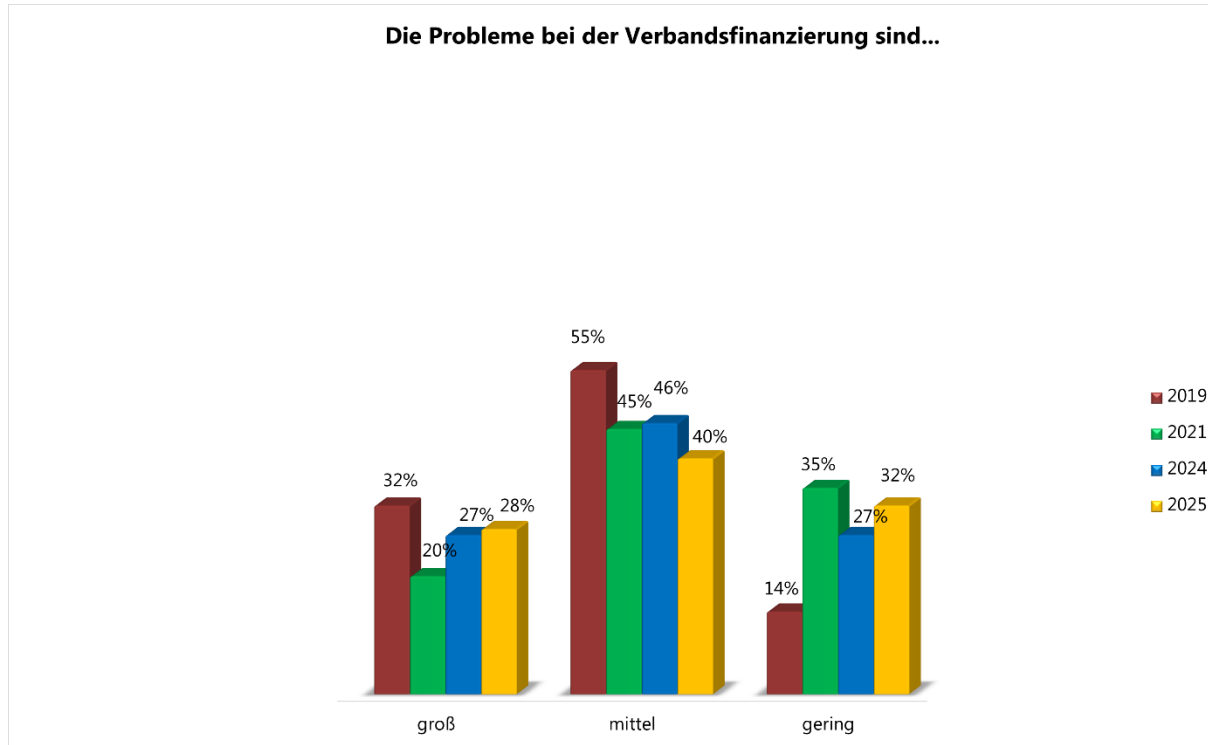
Die europäische Ebene bleibt relevant, verliert jedoch im Zeitverlauf an Priorität. 2025 bewerten 41% der Verbände die Beteiligung an europäischen Dachverbänden als von großer Notwendigkeit, 28% als mittel und 31% als gering. Im Vergleich zu 2019, als 56% eine große Notwendigkeit sahen, ist das ein deutlicher Rückgang.

Die Werte deuten darauf hin, dass viele Verbände ihre Ressourcen stärker auf nationale Herausforderungen konzentrieren. Dies ist nachvollziehbar, weil finanzielle Belastungen, Mitgliederfragen, Personalengpässe und innenpolitische Dynamiken unmittelbarer wirken als europäische Prozesse. Gleichzeitig bleibt Europa in vielen Themenfeldern (Regulierung, Standards, Förderpolitik) entscheidend. Die Polarisierung – ein großer Teil sieht Europa als wichtig, ein ähnlich großer Teil als nachrangig – spricht dafür, dass die Relevanz stark branchenspezifisch ist.

Für Vorstände ergibt sich daraus eine strategische Schlussfolgerung: Europa darf nicht pauschal als „zusätzliche Ebene“ betrachtet werden. Vielmehr sollten Verbände systematisch prüfen, in welchen Themenfeldern europäische Entscheidungen die nationale Interessenlage prägen und wo Dachstrukturen tatsächlich Einfluss und Zugang ermöglichen.

Verbände definieren klare Kriterien, wann europäische Mitarbeit strategisch ist, und sichern diese über Ressourcen, Delegationslogik und Informationsmanagement ab.

c) Die Probleme bei der Verbandsfinanzierung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024



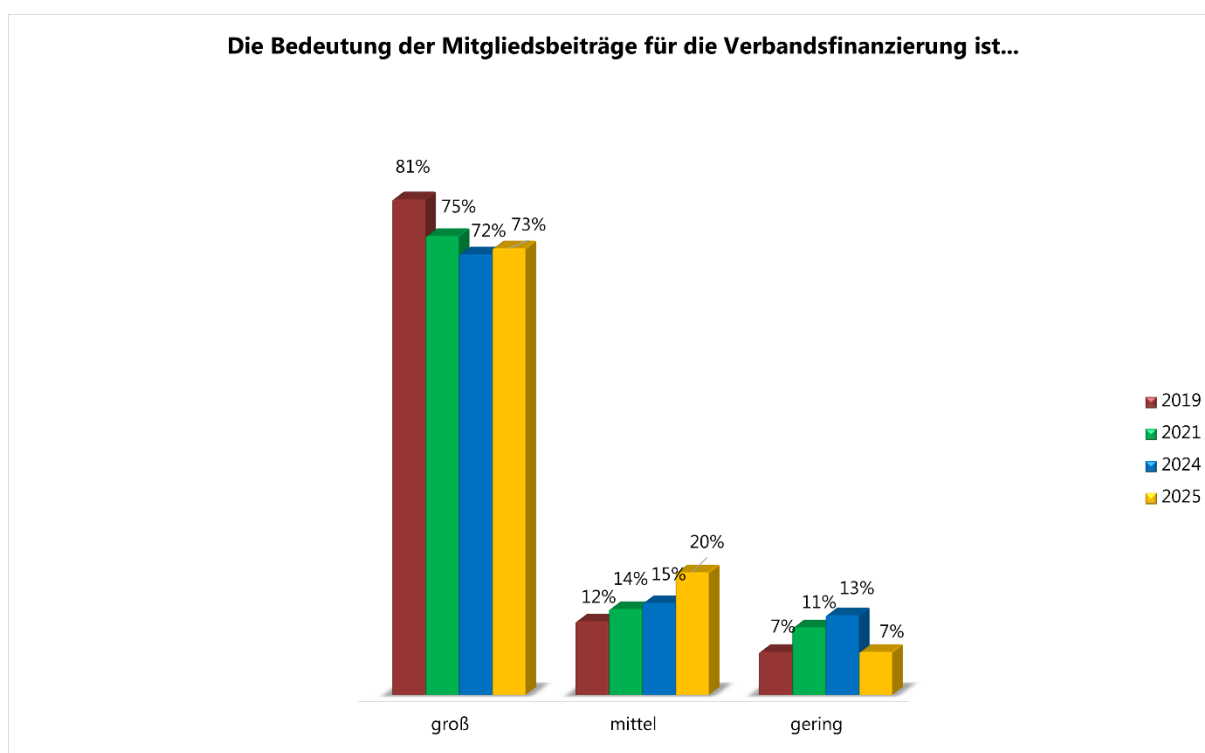
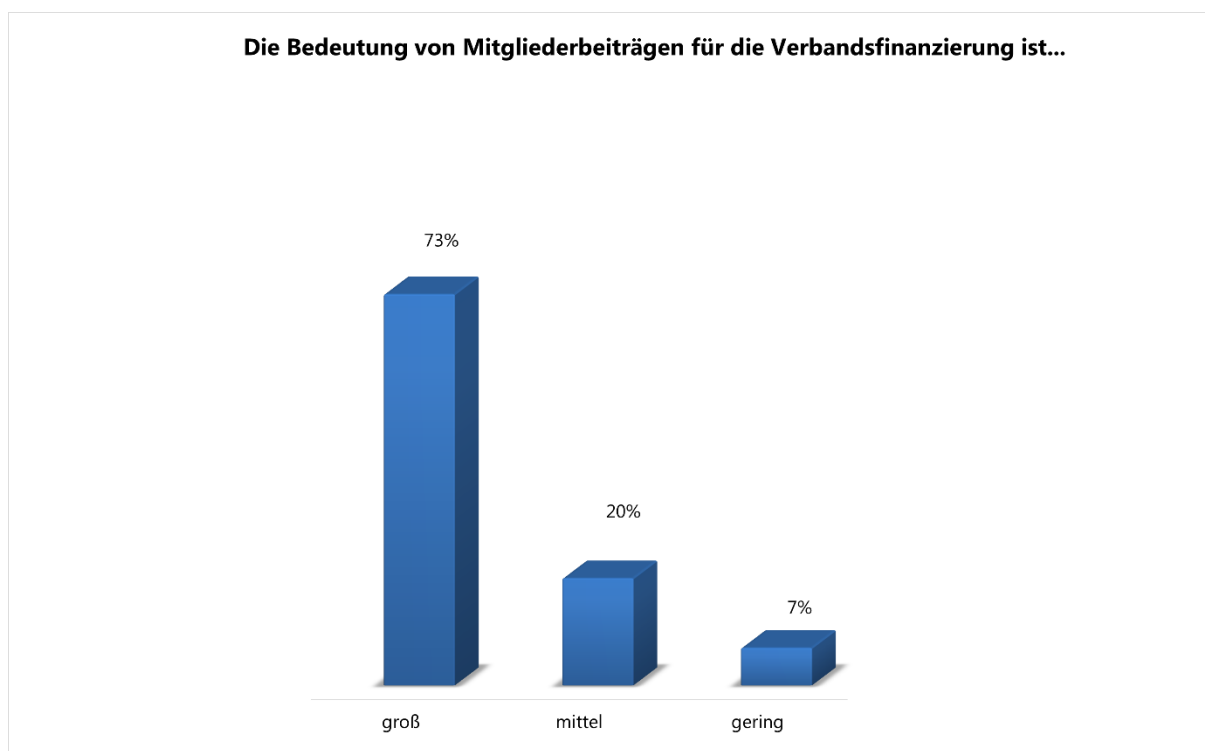
Die finanzielle Belastungslage bleibt 2025 hoch und verschärft sich leicht. 28% der Verbände berichten große Finanzierungsprobleme, 40% mittlere und 32% geringe. Damit sehen mehr als zwei Drittel mindestens mittlere Probleme. Im Vergleich zu 2024 deutet sich eine Verschiebung in Richtung höherer Belastung an, was vor allem mit steigenden Kosten zusammenhängt.

Personal, IT, Dienstleistungen, Energie und Mieten sind in den letzten Jahren deutlich teurer geworden, während Einnahmen nicht im gleichen Tempo wachsen. Beitragserhöhungen sind politisch sensibel und stoßen in einer wirtschaftlich angespannten Lage bei Mitgliedern schneller auf Widerstände.

Die Schlussfolgerung für Geschäftsführer:innen und Vorstände ist, dass finanzielle Steuerung zur Kernaufgabe wird.

Verbände arbeiten mit klarer Kosten- und Leistungsrechnung, definieren Prioritäten, entwickeln Erlösfelder und betreiben aktives Risikomanagement. Zudem zeigt die Erfahrung, dass finanzielle Stabilität eng mit Organisationsgrad und Mitgliederbindung verknüpft ist: Wer seine Mitgliederbasis stärkt, stabilisiert auch die Einnahmeseite. Damit wird Finanzstrategie zur Querschnittsaufgabe zwischen Leistung, Kommunikation und Struktur.

d) Die Bedeutung von Mitgliedsbeiträgen zur Verbandsfinanzierung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024



Mitgliedsbeiträge bleiben 2025 die tragende Säule der Finanzierung, verlieren aber im Zeitvergleich an Dominanz.

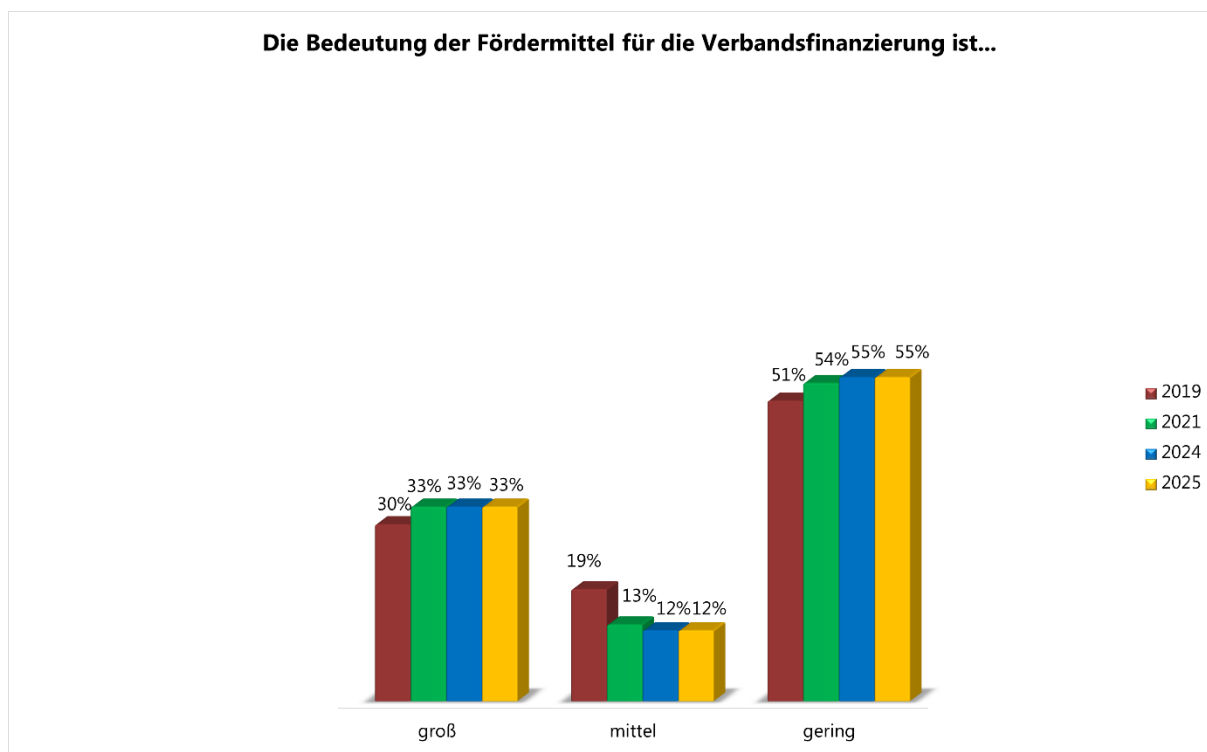
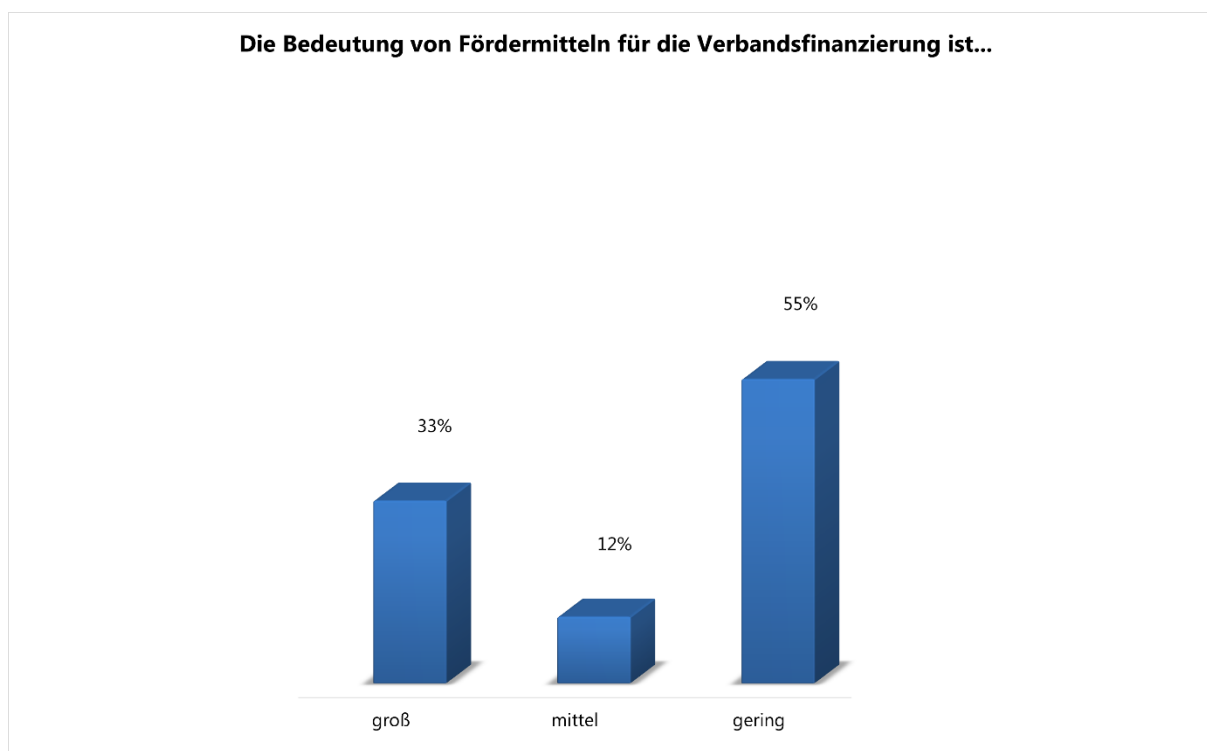
73% bewerten ihre Bedeutung als groß, 20% als mittel und 7% als gering. 2019 lag der Anteil „große Bedeutung“ noch bei 81%.

Dieser Rückgang kann sowohl als Professionalisierungssignal (Diversifikation) als auch als Warnsignal (Beiträge reichen nicht mehr) interpretiert werden. In vielen Verbänden dürfte beides zutreffen: Einerseits werden zusätzliche Erlösquellen aufgebaut, andererseits steigt der Kostendruck schneller, als Beiträge angepasst werden können.

Für Vorstände ergibt sich daraus eine zentrale Schlussfolgerung: Beitragspolitik ist ein strategisches Steuerungsinstrument.

Verbände koppeln Beiträge an klar kommunizierten Nutzen, differenzieren Beitragsmodelle nach Zielgruppen, prüfen Preis-Leistungs-Logiken und sichern Akzeptanz durch Transparenz. Zudem sollten Verbände prüfen, ob Beitragserhöhungen in kleineren Schritten häufiger umgesetzt werden können, um die Finanzierung zu stabilisieren, ohne Mitglieder zu überfordern.

e) Die Bedeutung von Fördermitteln zur Verbandsfinanzierung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024



Fördermittel verlieren 2025 an Bedeutung.

33% bewerten sie als großen Finanzierungsbaustein, 12% als mittel und 55% als gering. Damit sieht mehr als die Hälfte der Fördermittel als kaum relevant.

Dies kann mehrere Ursachen haben: Rückgänge von Programmen, steigende bürokratische Anforderungen oder fehlende Kapazitäten in den Geschäftsstellen. Fördermittel sind nicht „kostenlos“, sondern erfordern Antragstellung, Nachweisführung, Projektsteuerung und häufig Eigenanteile. In Zeiten knapper Ressourcen verzichten Verbände daher oft auf Förderlogiken, selbst wenn Programme vorhanden wären.

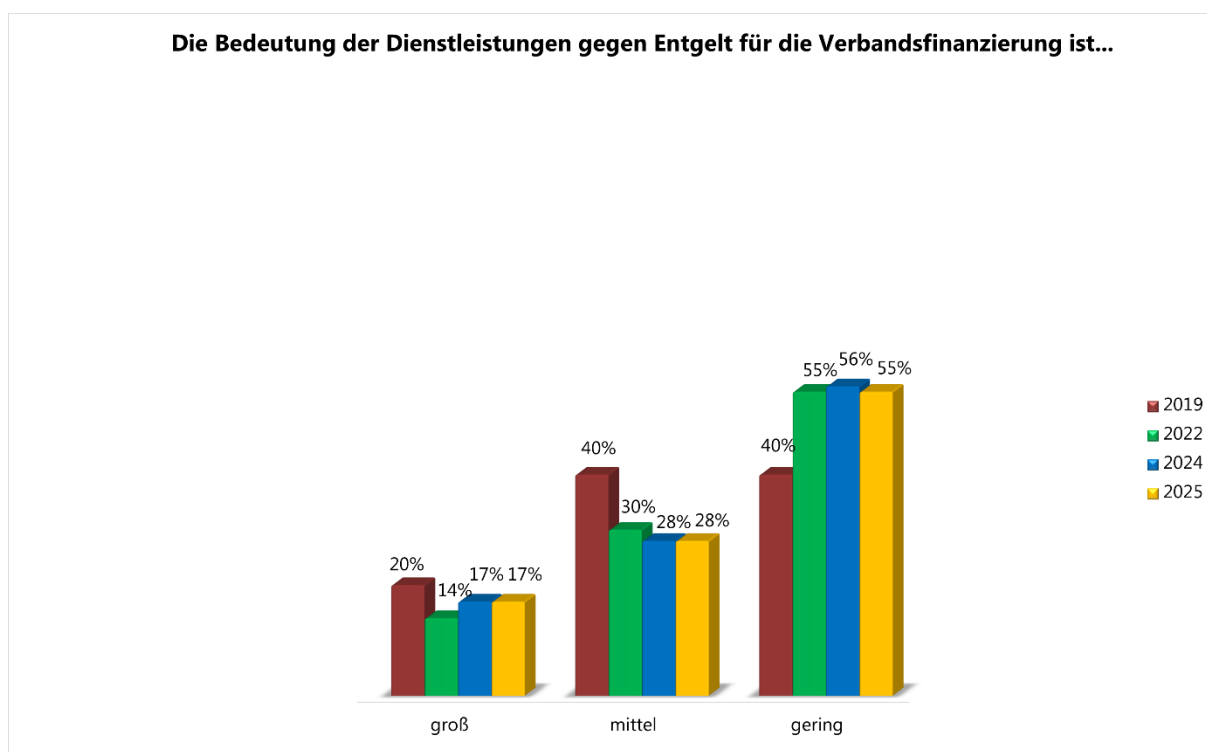
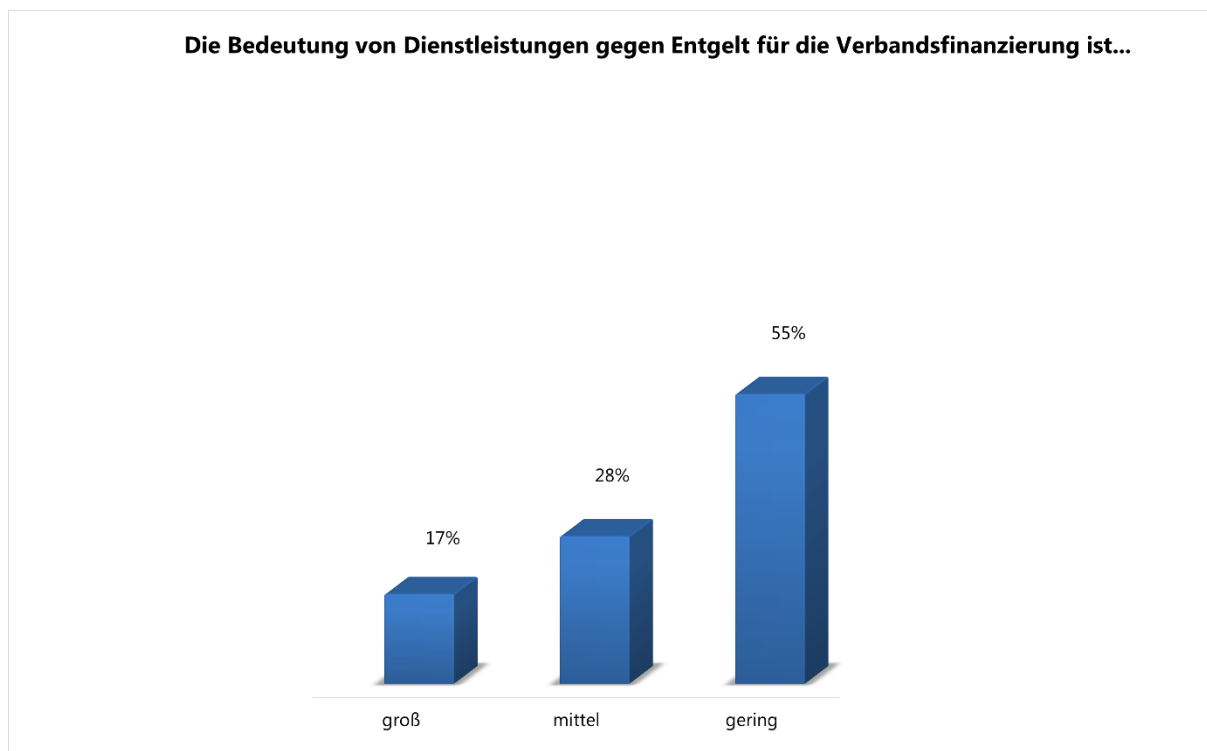
Die Schlussfolgerung lautet: Förderfähigkeit ist eine Managementkompetenz.

Verbände nutzen Fördermittel strategisch, weil sie Projektkompetenz aufbauen, Prozesse standardisieren und Controlling etablieren. Fördermittel sollten nicht als Notfallinstrument verstanden werden, sondern als gezielter Hebel, wenn sie zur Strategie passen.

Vorstände sollten daher prüfen, ob Fördermittel im Verband eher aus Ressourcengründen ungenutzt bleiben – und ob ein schlanker Aufbau von Projekt- und Förderkompetenz langfristig wirtschaftliche Stabilität erhöht.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die interne Projektsteuerungsfähigkeit: Ohne klare Verantwortlichkeiten, standardisierte Prozesse und ein belastbares Controlling können Förderprojekte schnell zu Überlastung führen und die Kernarbeit verdrängen. Professionelle Verbände sichern daher Fördermittelarbeit organisatorisch ab, bevor sie Programme in größerem Umfang nutzen.

f) Die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt zur Verbandsfinanzierung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024



Dienstleistungen gegen Entgelt bleiben ein schwach ausgeprägter Finanzierungshebel.

17% sehen große Bedeutung, 28% mittel und 55% gering.

Der hohe Anteil „gering“ zeigt, dass viele Verbände dieses Feld nicht erschließen oder bewusst vermeiden. Hemmnisse sind häufig das Selbstverständnis („kein kommerzieller Anbieter“), die Sorge vor Akzeptanzproblemen sowie fehlende Kompetenzen in Produktentwicklung, Kalkulation, Vertrieb und Marketing. Gleichzeitig besitzen Verbände einen strukturellen Vorteil: Nähe zu Zielgruppen, Vertrauen und Zugang zu Mitgliedern.

Die Schlussfolgerung ist daher: Dienstleistungen sind kein kurzfristiger Zusatz, sondern ein strategisches Portfolio.

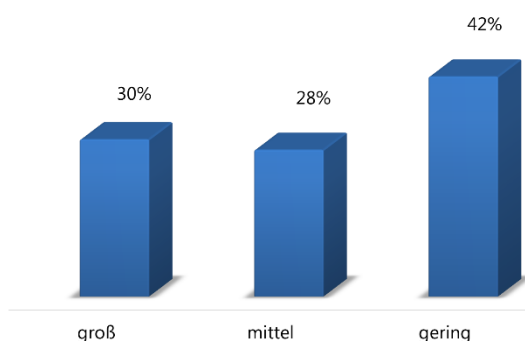
Verbände unterscheiden klar zwischen Basisleistungen (Mitgliedschaft) und Zusatzleistungen (entgeltlich), kalkulieren transparent und kommunizieren den Mehrwert.

Vorstände sollten prüfen, welche Leistungen in der eigenen Organisation marktfähig sind und wie sich ein Serviceportfolio aufbauen lässt, ohne den Kernauftrag zu verwässern.

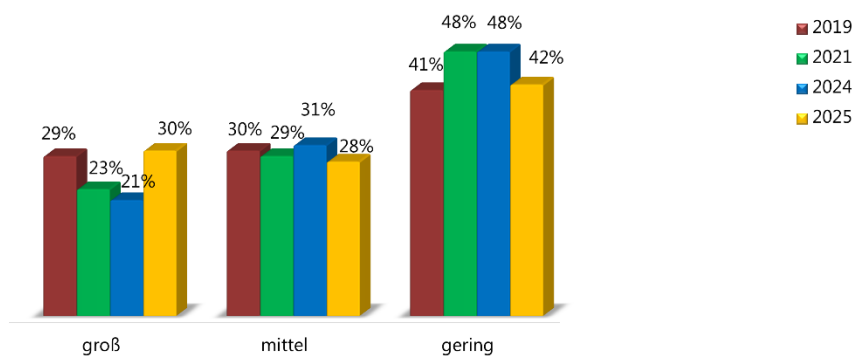
Dabei ist entscheidend, dass Dienstleistungen nicht in Konkurrenz zur Mitgliedschaft treten, sondern als Erweiterung des Nutzenversprechens verstanden werden. Erfolgreiche Verbände setzen auf eine klare Trennung zwischen Basisleistungen (Mitgliedschaft) und Zusatzleistungen (optional entgeltlich), um Vertrauen und Fairness gegenüber Mitgliedern zu gewährleisten.

g) Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbandsfinanzierung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024

Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ist...



Die Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung ist...



Weiterbildung wird 2025 nur von einer Minderheit als starker Finanzierungshebel gesehen: 30% groß, 28% mittel, 42% gering.

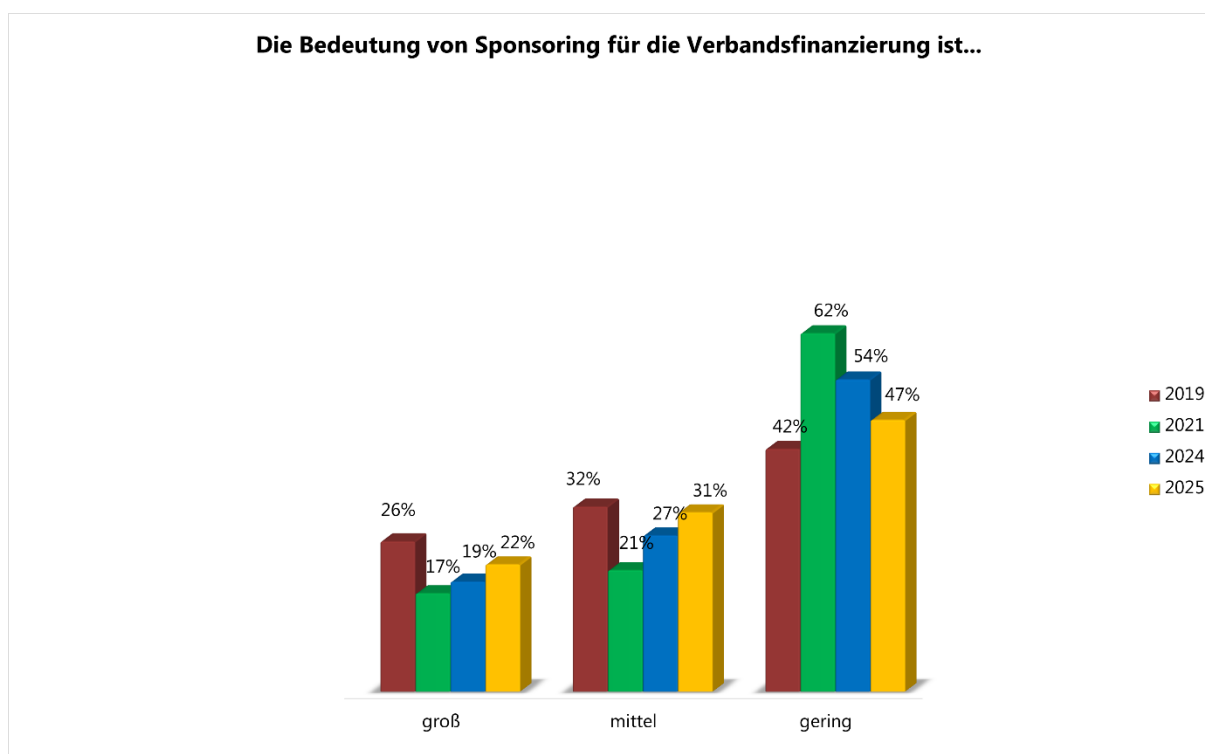
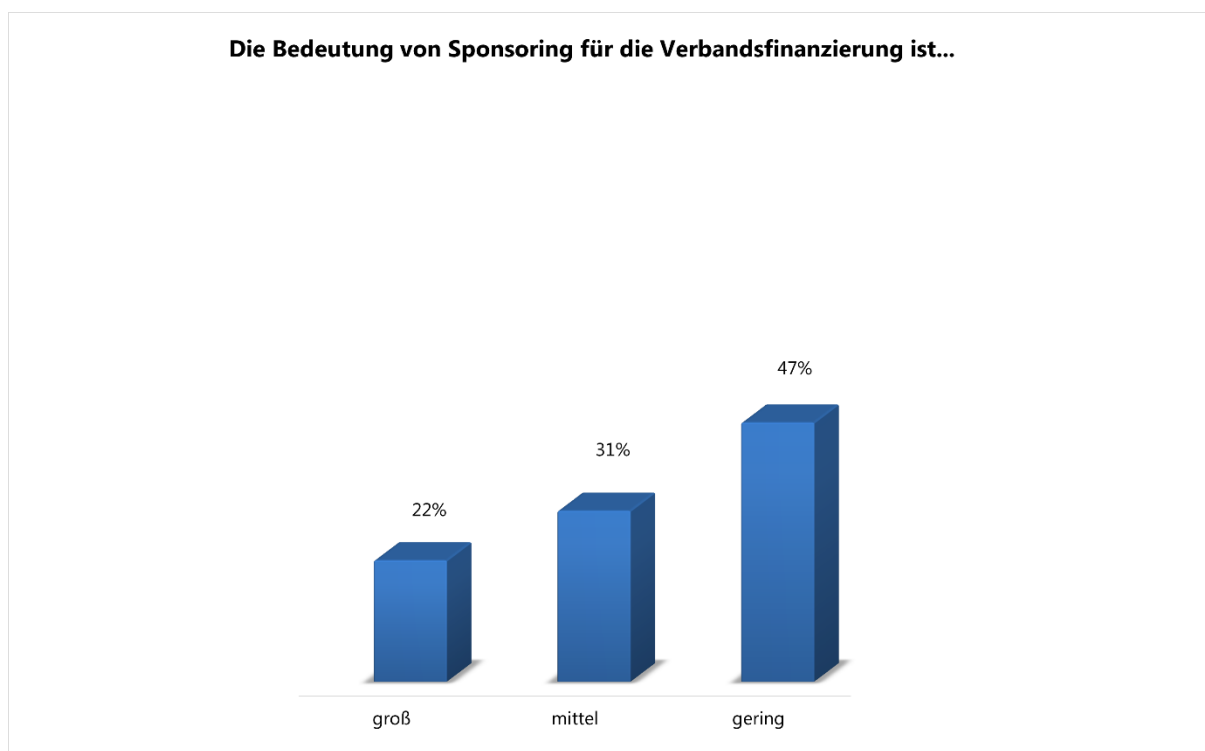
Dies deutet darauf hin, dass Weiterbildung in vielen Verbänden eher als Service- und Bindungsinstrument verstanden wird. Weiterbildung ist zudem ressourcenintensiv: Qualität, Referent:innen, Organisation und zunehmend digitale Infrastruktur erzeugen Kosten. Viele Verbände kalkulieren bewusst kostendeckend oder mit geringer Marge, um Mitglieder nicht zusätzlich zu belasten.

Gleichzeitig liegt in Weiterbildung ein erhebliches Potenzial, wenn sie professionell als Produkt entwickelt wird.

Verbände arbeiten mit modularen Angeboten, Zertifikatslogiken, digitalen Formaten und aktiver Vermarktung.

Die Schlussfolgerung lautet: Verbände müssen strategisch entscheiden, welche Rolle Weiterbildung spielen soll – primär Service oder auch Erlösmodell. Ohne diese Klarheit droht ein hoher Aufwand ohne entsprechenden finanziellen oder bindungsbezogenen Effekt.

h) Die Bedeutung von Sponsoring zur Verbandsfinanzierung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024



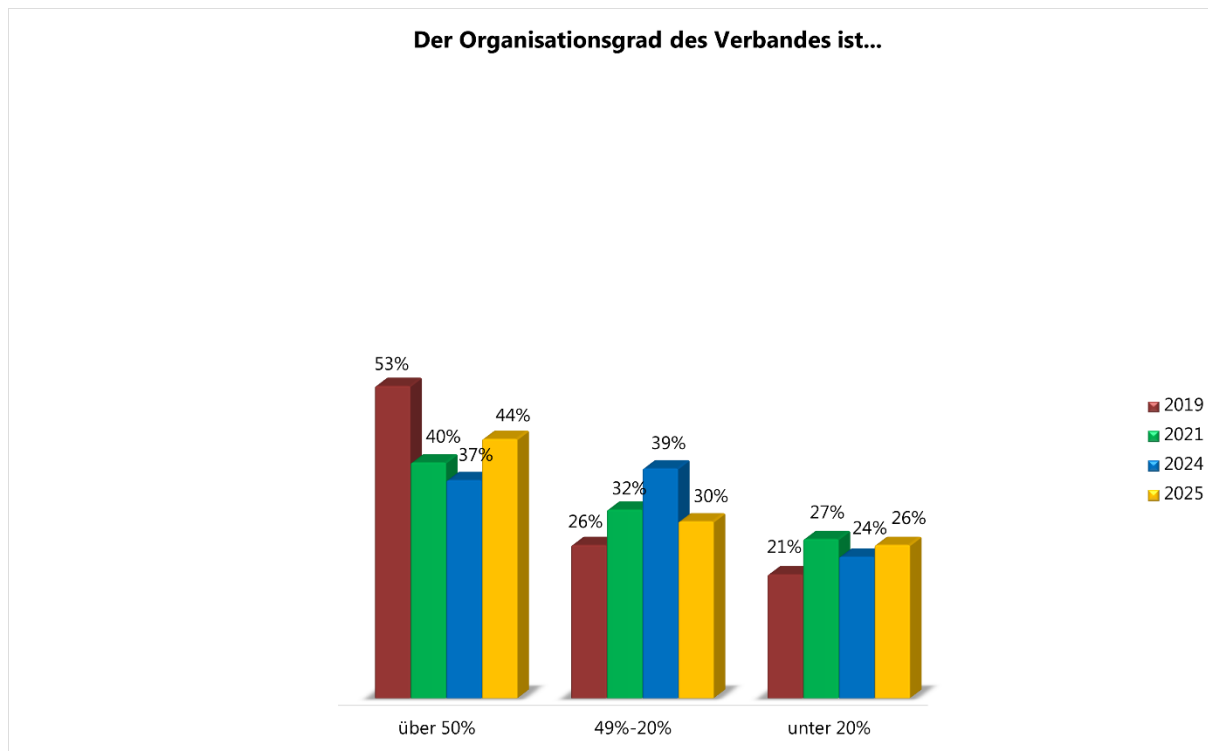
Sponsoring bleibt 2025 ein ergänzender Finanzierungsbaustein:
22% bewerten es als groß bedeutsam, 31% als mittel und 47% als gering.

Sponsoring ist konjunkturabhängig, erfordert professionelle Akquise und wird durch Compliance-Anforderungen komplexer. Viele Unternehmen kürzen Budgets in wirtschaftlich unsicheren Zeiten, was Sponsoring als Einnahmequelle unsicher macht.

Die Schlussfolgerung für Vorstände lautet: Sponsoring ist dann tragfähig, wenn es als langfristige Partnerschaft mit klaren Nutzenversprechen gestaltet wird.

Verbände definieren Sponsoringpakete, Governance-Regeln und liefern messbaren Partnerwert (Reichweite, Formate, Sichtbarkeit). Wer Sponsoring nur opportunistisch betreibt, wird langfristig geringe Stabilität erreichen.

i) Der Organisationsgrad 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024



Der Organisationsgrad bleibt ein zentrales Strukturmerkmal.

2025 liegen 44% der Verbände über 50% Organisationsgrad, 30% bei 20–49% und 26% unter 20%.

Im Vergleich zum Vorjahr nimmt die Gruppe stark organisierter Verbände ab, während die mittlere Gruppe zunimmt.

Diese Entwicklung ist strategisch kritisch, weil Organisationsgrad eng mit Repräsentativität, Finanzierung und Einflussfähigkeit verbunden ist.

Plausible Ursachen sind demografische Effekte, sinkende Bindungsbereitschaft und wirtschaftliche Belastungen der Mitglieder.

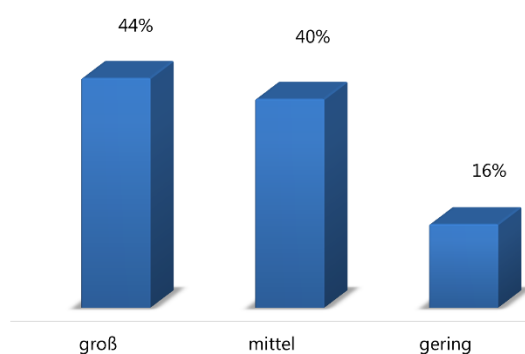
Die Schlussfolgerung ist: Mitgliederbindung wird zur Kernaufgabe.

Verbände investieren in Nutzenkommunikation, Beteiligungsformate, Servicequalität und digitale Ansprache.

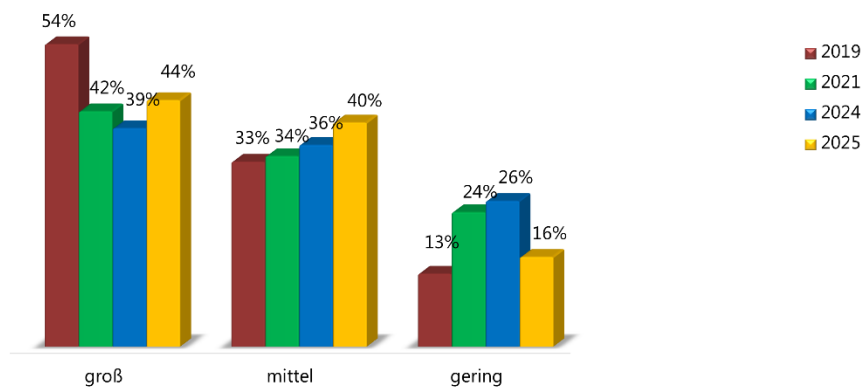
Vorstände sollten Organisationsgrad nicht als „Kennzahl“ betrachten, sondern als Frühindikator für Stabilität und Zukunftsfähigkeit.

j) Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024

Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld für Verbände ist...



Die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ist als Arbeitsfeld für Verbände...



Weiterbildung bleibt als Arbeitsfeld hoch relevant:

44% bewerten sie als großes Arbeitsfeld, 40% als mittel und 16% als gering.

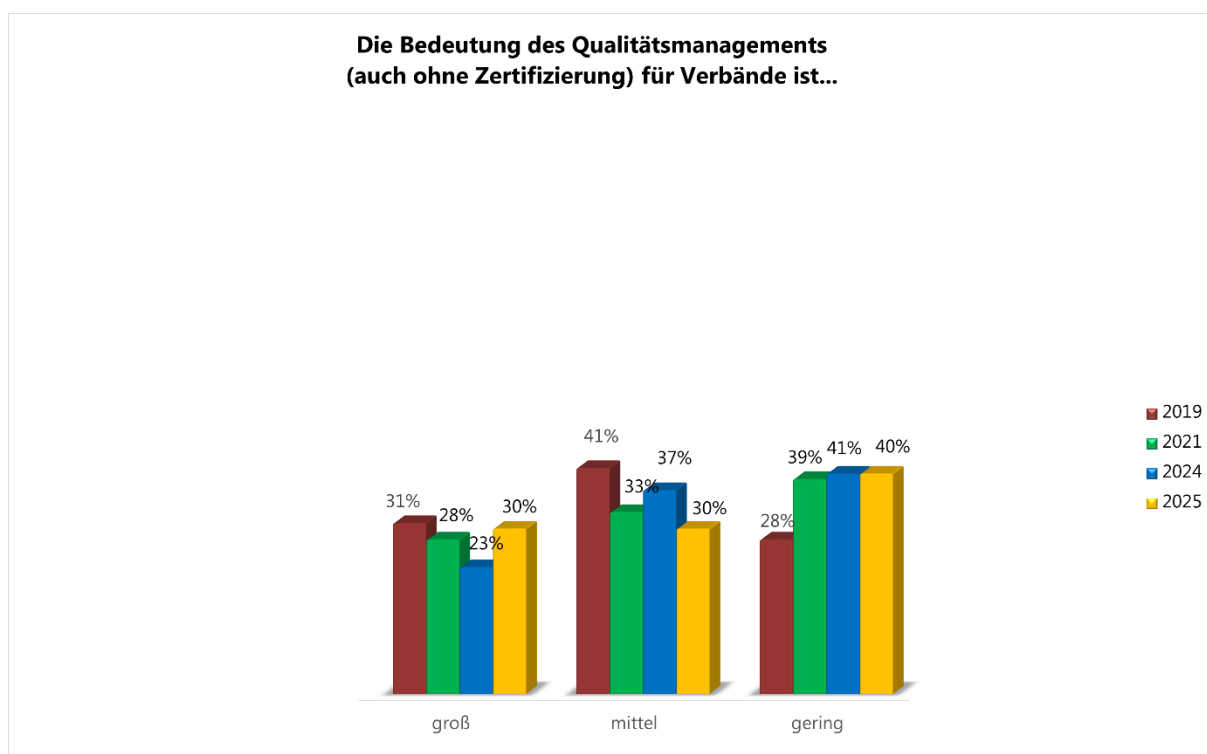
Im Vergleich zur Finanzierungswirkung zeigt sich eine typische Verbandssituation:

Weiterbildung ist inhaltlich wichtig, aber wirtschaftlich nicht zwingend zentral. Viele Verbände verstehen Weiterbildung als Teil des Kernauftrags.

Die Schlussfolgerung lautet: Weiterbildung ist ein strategischer Bindungshebel.

Verbände nutzen sie, um Kompetenznetzwerke aufzubauen, Mitglieder zu aktivieren und Positionierung zu stärken. Zugleich sollten Verbände prüfen, ob bestimmte Formate wirtschaftlich skaliert werden können, ohne den Servicecharakter zu verlieren.

k) Die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung) 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024



Qualitätsmanagement bleibt 2025 schwach verankert:
30% groß, 30% mittel, 40% gering. QM wird häufig als bürokratisch wahrgenommen und konkurriert mit operativen Belastungen.

Gerade in Zeiten knapper Ressourcen kann dies jedoch kontraproduktiv sein, weil ineffiziente Prozesse zusätzliche Belastung erzeugen.

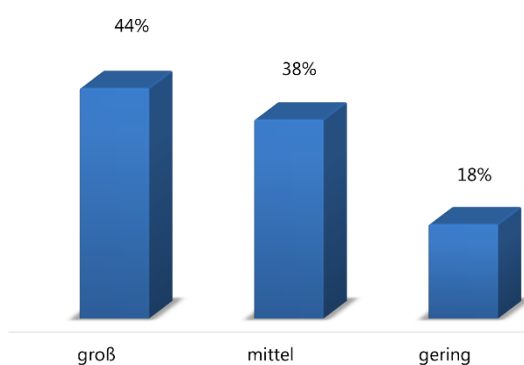
Die Schlussfolgerung lautet: QM sollte pragmatisch als Prozessoptimierung verstanden werden.

Verbände setzen auf schlanke Standards, klare Verantwortlichkeiten und digitale Prozessunterstützung.

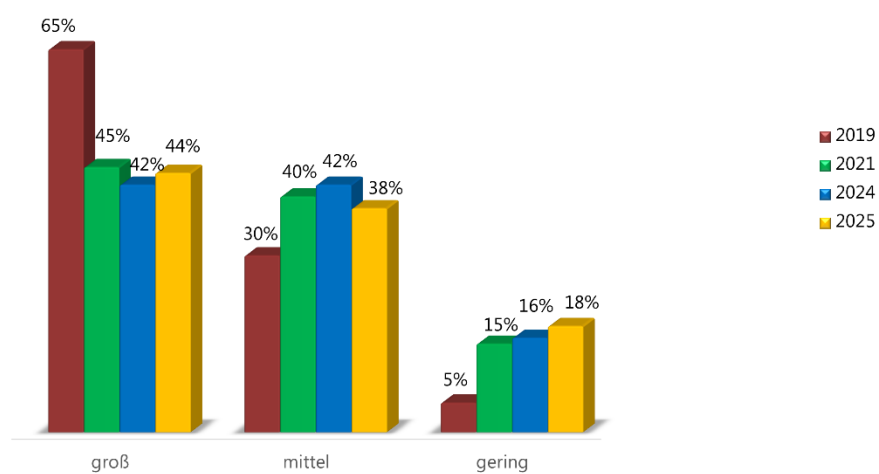
Vorstände sollten QM nicht als Zusatz, sondern als Entlastungsinstrument bewerten, das langfristig Effizienz und Servicequalität erhöht.

l) Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024

**Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung,
z.B. bei "Zukunfts-Workshops" ist...**



**Die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung,
z.B. bei "Zukunfts-Workshops" ist...**



Strategische Planung bleibt wichtig:
44% groß, 38% mittel, 18% gering.

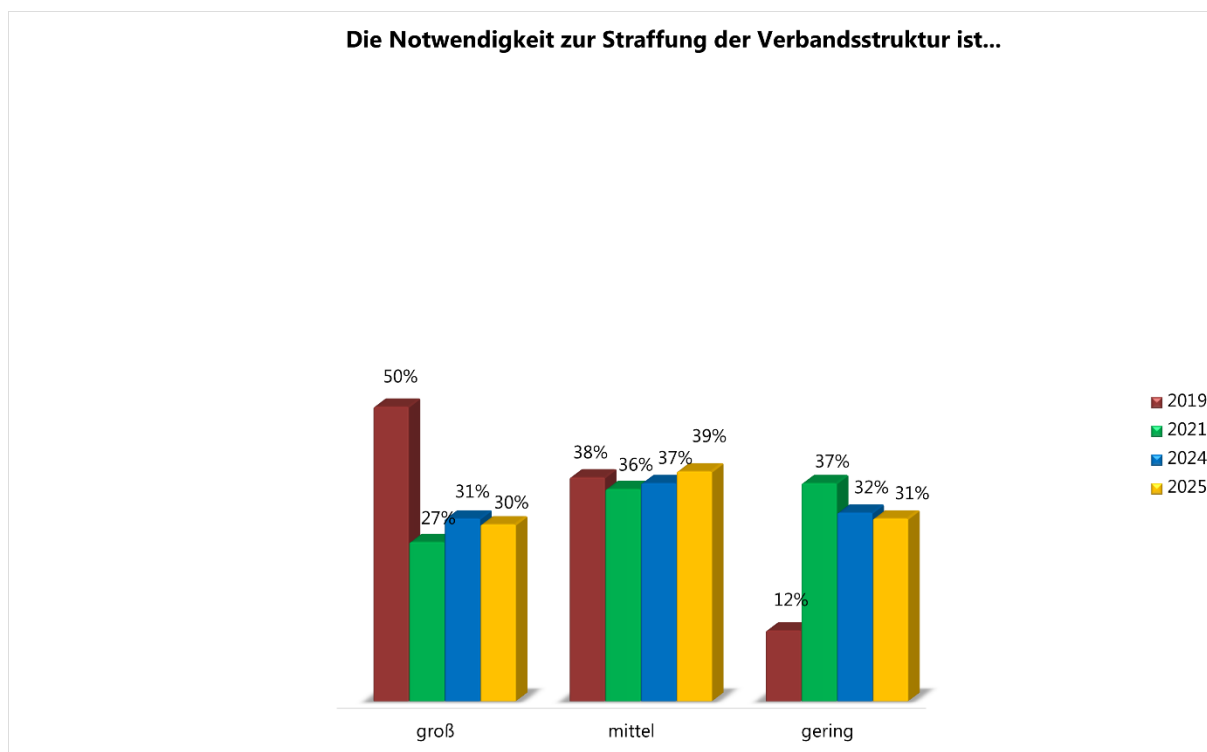
Die Werte zeigen, dass Planung breit akzeptiert ist, aber nicht in dem Maße gestärkt wird, wie es die Herausforderungen erwarten ließen.

Eine plausible Ursache ist die operative Überlastung vieler Geschäftsstellen, die Strategiearbeit verdrängt.

Die Schlussfolgerung für Geschäftsführer:innen und Vorstände lautet: Strategie muss als Führungsprozess institutionalisiert werden.

Verbände verankern Planung in Jahreszyklen, koppeln sie an Ressourcensteuerung und nutzen sie als Legitimation für Reformen. Ohne Planung steigt das Risiko, dauerhaft reaktiv zu handeln und Chancen zu verpassen.

***m) Die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur 2025
sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024***



Die Notwendigkeit zur Straffung steigt:
30% sehen große, 39% mittlere und 31% geringe Notwendigkeit. Damit sehen fast 70% mindestens mittleren Reformbedarf.

Treiber sind steigende Anforderungen, knappe Ressourcen und Belastungen im Ehrenamt. Straffung bedeutet dabei nicht Abbau um jeden Preis, sondern Modernisierung: Rollenklärung, Prozessvereinfachung, effizientere Gremienarbeit und digitale Unterstützung.

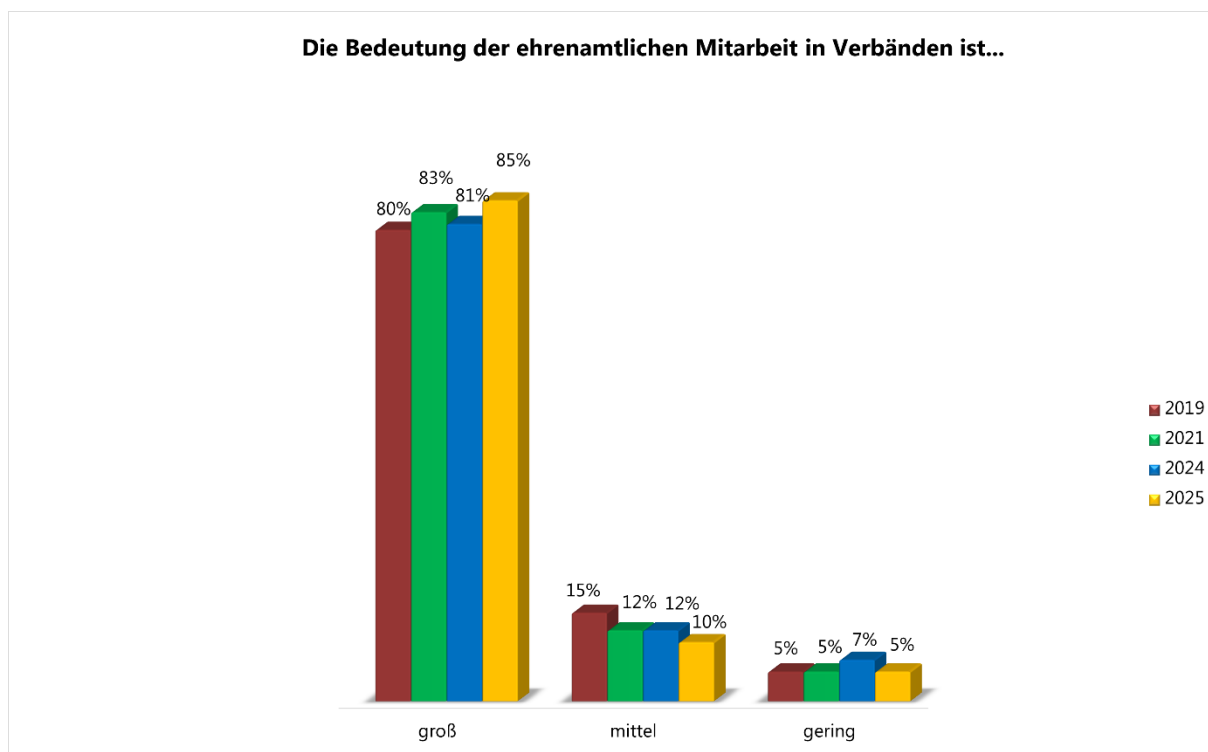
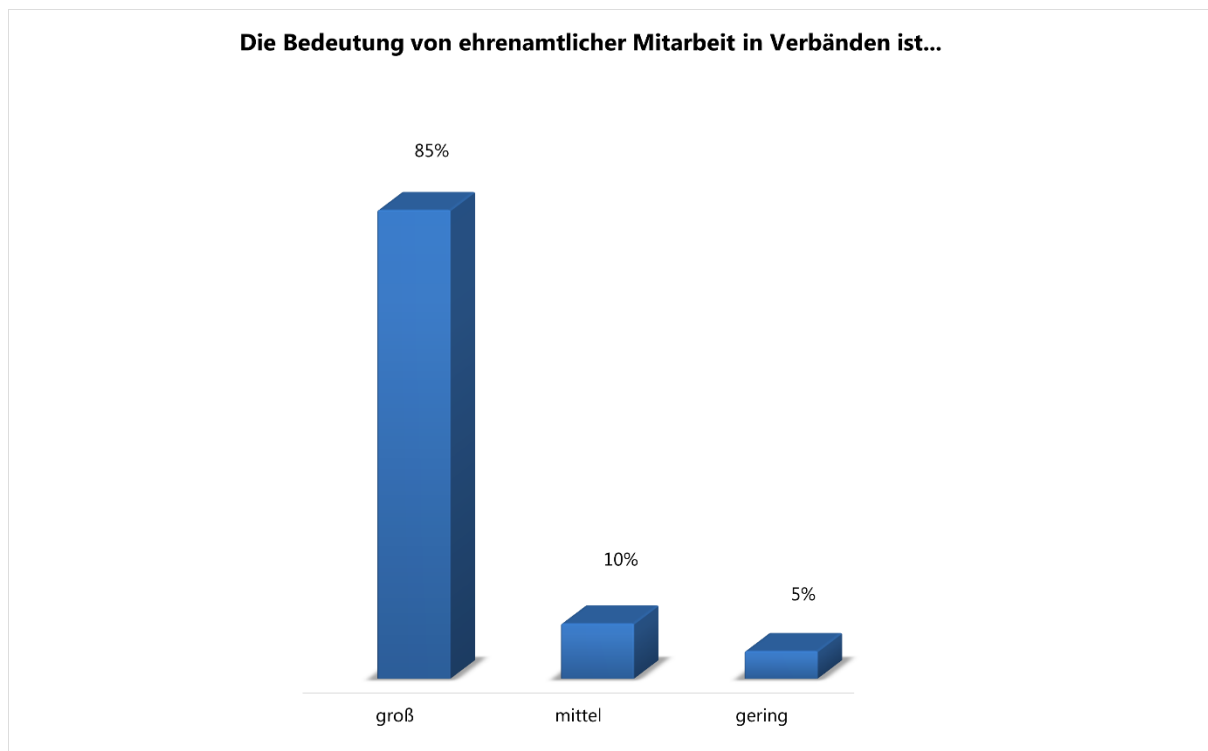
Die Schlussfolgerung lautet: Strukturreform ist ein Zukunftsthema.

Verbände reformieren proaktiv, bevor finanzielle oder personelle Engpässe Veränderungen erzwingen.

Vorstände sollten Reformen als Investition in Handlungsfähigkeit verstehen.

Häufig ist der Widerstand gegen Straffung weniger inhaltlich begründet als emotional: Ehrenamtliche fürchten Bedeutungsverlust, während Hauptamtliche zusätzliche Belastung durch Umstellungen erwarten. Verbände investieren daher frühzeitig in Change-Kommunikation, Beteiligung und transparente Entscheidungslogiken, um Reformen nachhaltig umzusetzen.

n) Die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024



Ehrenamt bleibt der Grundpfeiler:
85% große Bedeutung, 10% mittel, 5% gering.

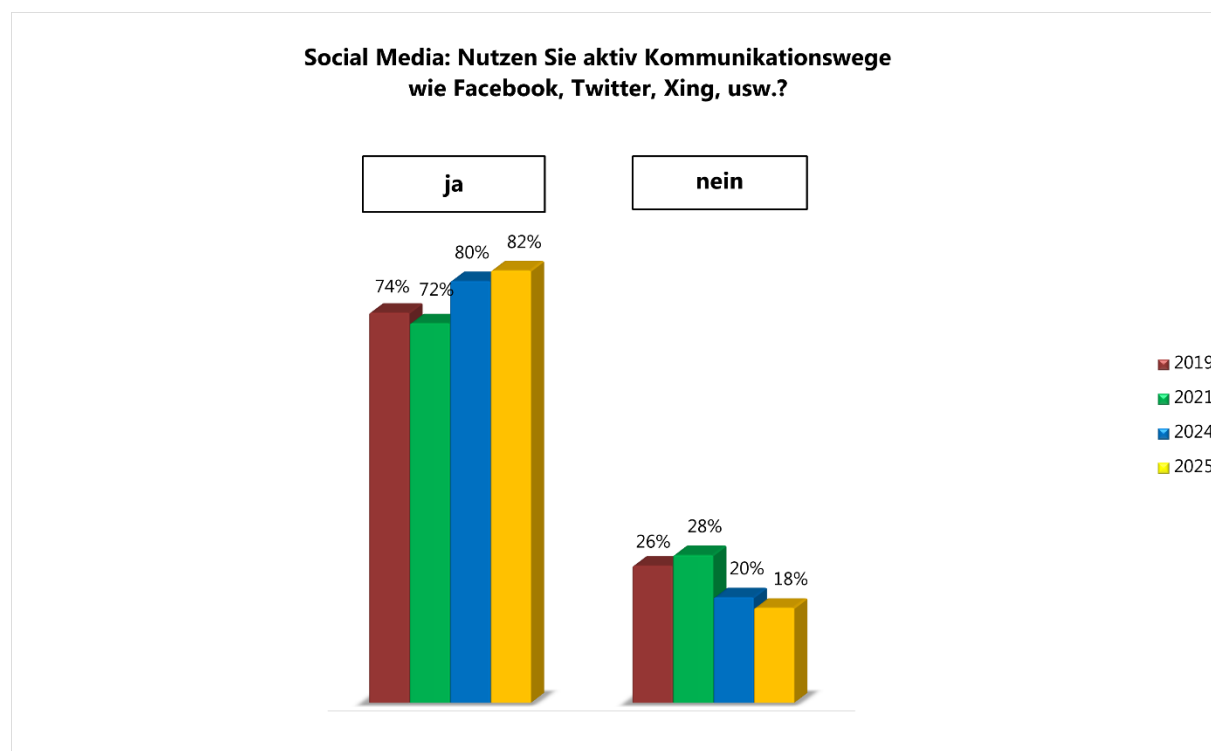
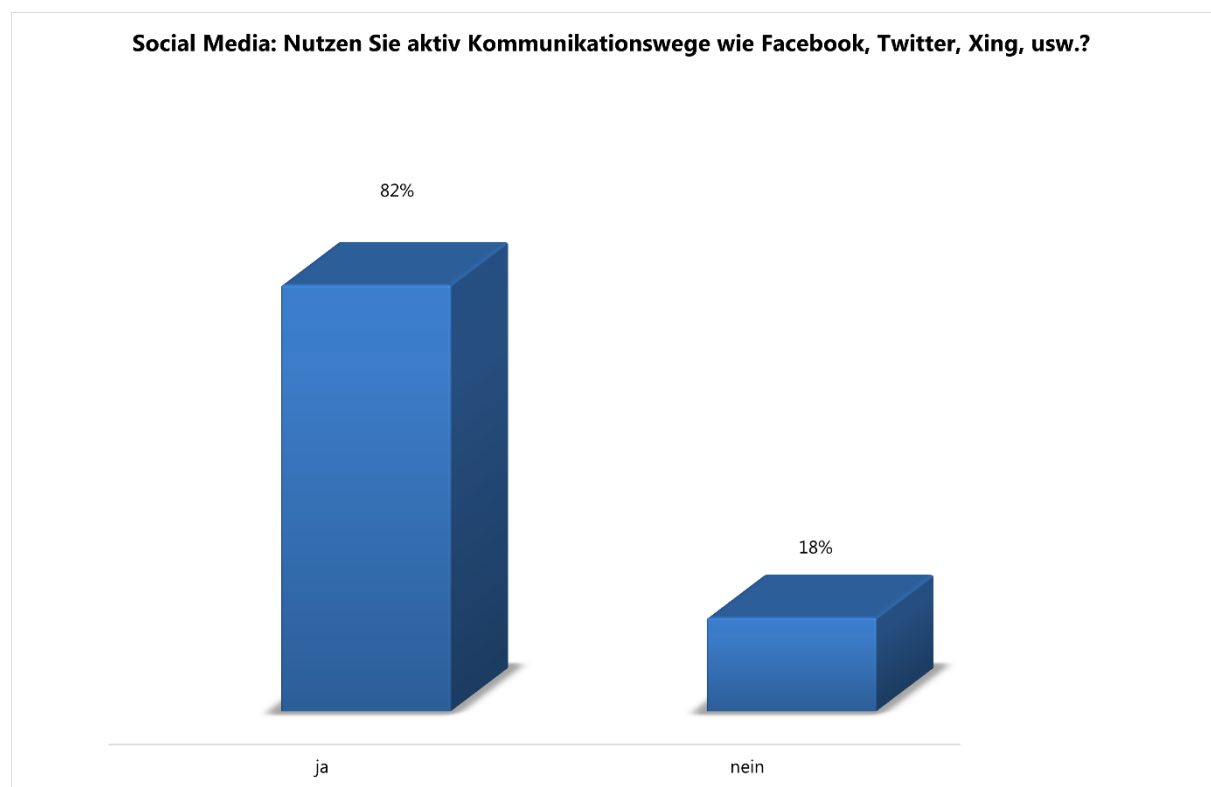
Damit zeigt sich Stabilität, aber auch Abhängigkeit. Gleichzeitig steigen Anforderungen: Ehrenamtliche müssen stärker begleitet, qualifiziert und entlastet werden.

Die Schlussfolgerung lautet: Ehrenamtsmanagement wird zur Führungsaufgabe.

Verbände investieren in klare Rollen, Anerkennungskultur, digitale Unterstützung und professionelle Schnittstellen zwischen Haupt- und Ehrenamt.

Vorstände sollten prüfen, ob Strukturen Ehrenamt ermöglichen oder behindern – denn ohne Ehrenamt sinkt die Leistungsfähigkeit.

o) Die Nutzung von Sozialen Medien als Kommunikationswege 2025 sowie im Vergleich zu 2019, 2021 und 2024



Die Nutzung sozialer Medien erreicht 2025 einen Höchststand:
82% nutzen Social Media aktiv, 18% nicht.

Damit ist Social Media Standard. Entscheidend wird jedoch die Professionalität:
Nutzung allein erzeugt keine Wirkung.

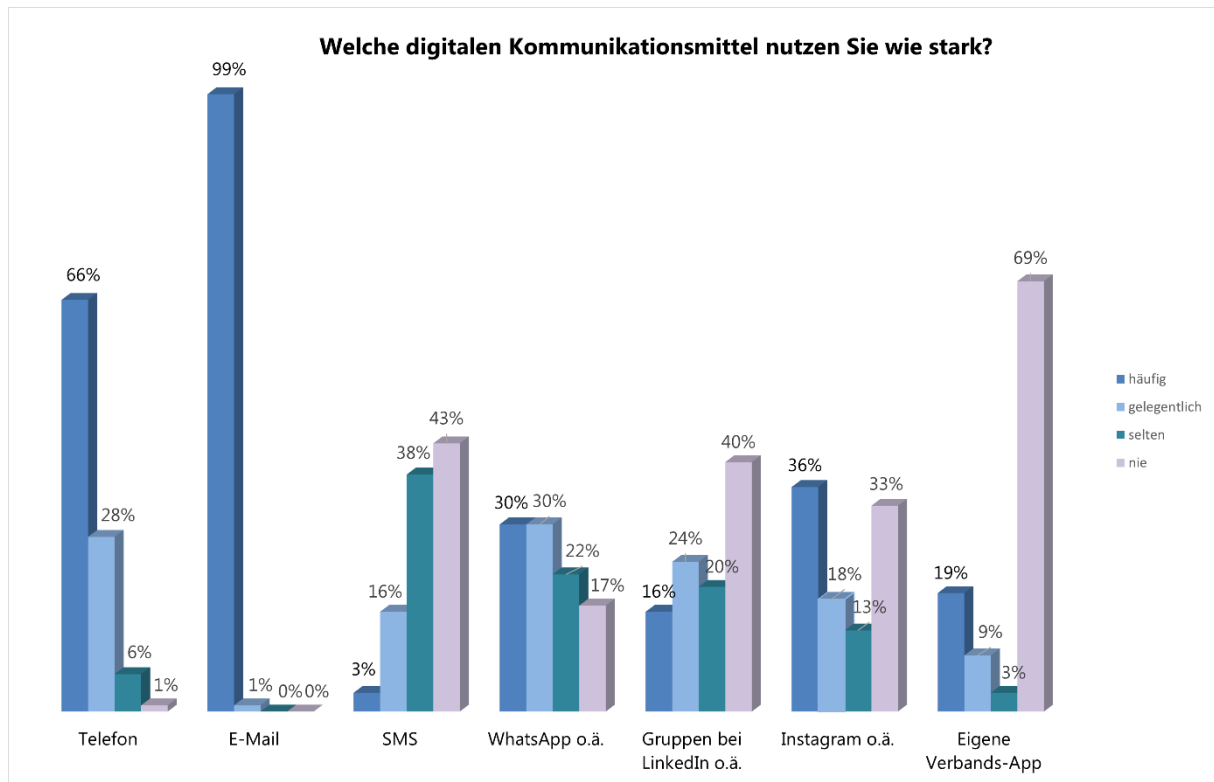
Verbände definieren klare Ziele (Mitgliederbindung, Nachwuchs,
Interessenvertretung), planen Inhalte, weisen Ressourcen zu und messen Wirkung.

Die Schlussfolgerung lautet: Social Media ist nicht PR-Nebenthema, sondern
strategischer Kommunikationskanal.

Vorstände sollten Social Media als Bestandteil von Mitglieder- und Einflussstrategie
betrachten und entsprechend steuern.

Methodisch ist zu berücksichtigen, dass die Daten Korrelationen zeigen und keine
Kausalität beweisen. Gleichwohl sind die Muster so deutlich, dass Social Media als
relevanter Indikator für Modernität, Reichweite und Aktivierungsfähigkeit betrachtet
werden kann.

p) Welche digitalen Kommunikationsmittel nutzen Sie 2025 wie stark?



Digitale Kommunikation ist 2025 stark diversifiziert.

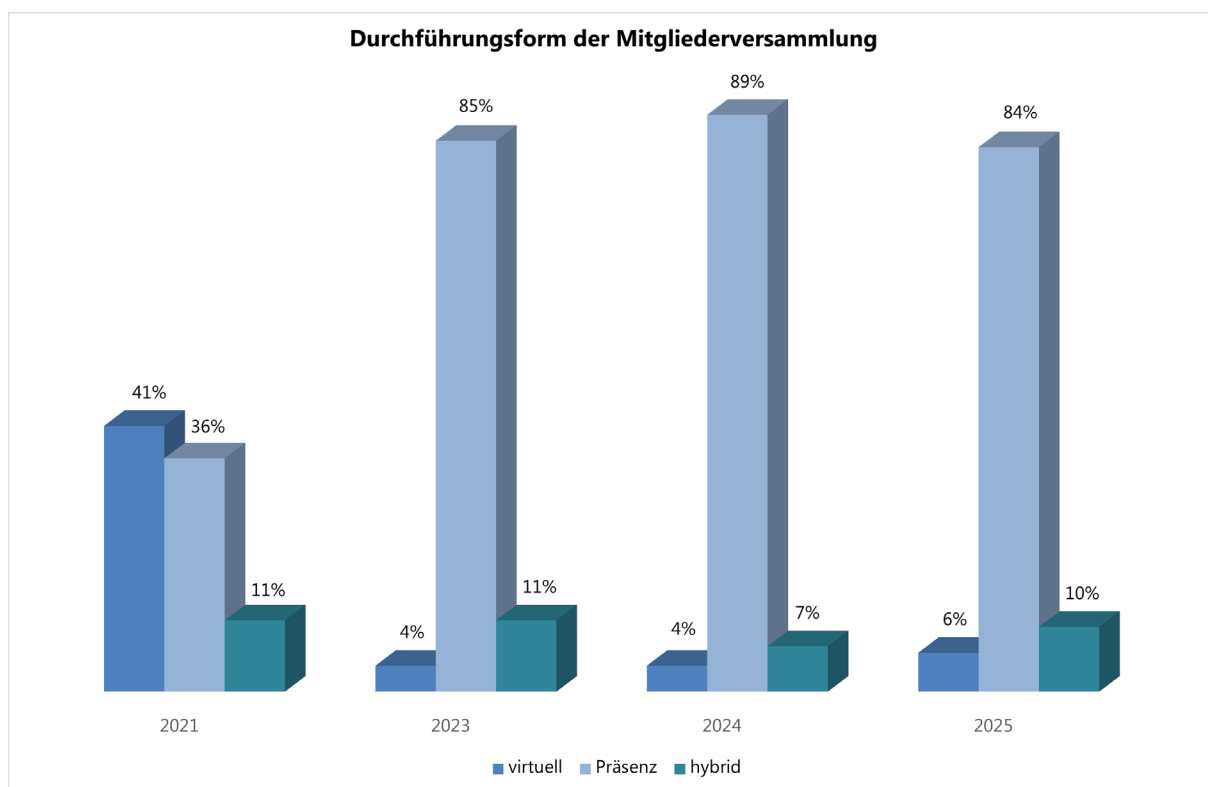
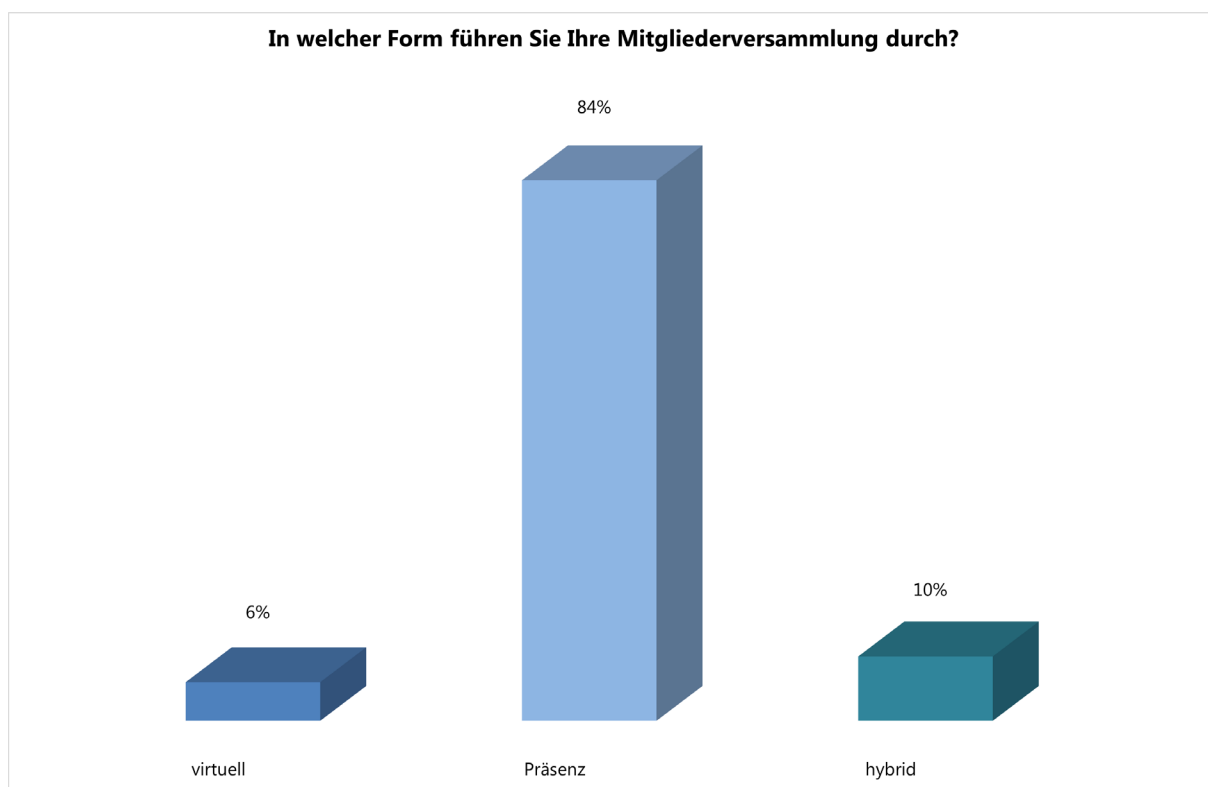
E-Mail (98% häufig) und Telefon (80% häufig) dominieren weiterhin, aber Messenger und Plattformen gewinnen. WhatsApp wird von 61% häufig oder gelegentlich genutzt, Instagram von 50%, LinkedIn von 38%. Bemerkenswert ist die Nutzung von Verbands-Apps: 14% häufig, 9% gelegentlich, 4% selten, 73% keine App.

Damit zeigt sich eine digitale Differenzierung: Einige Verbände bauen bereits eigene Ökosysteme auf, die Mehrheit bleibt bei Standardkanälen.

Die Schlussfolgerung lautet: Digitale Kommunikation sollte als System gedacht werden.

Verbände kombinieren Kanäle zielgruppengerecht, bauen Daten- und CRM-Strukturen auf und nutzen digitale Tools für Bindung und Service. Apps können ein Bindungshebel sein, müssen aber klaren Nutzen bieten und aktiv eingeführt werden, sonst bleiben sie ungenutzt.

q) In welcher Form haben Sie Ihre Mitgliederversammlung 2025 sowie im Vergleich zu 2021, 2023 und 2024 durchgeführt?



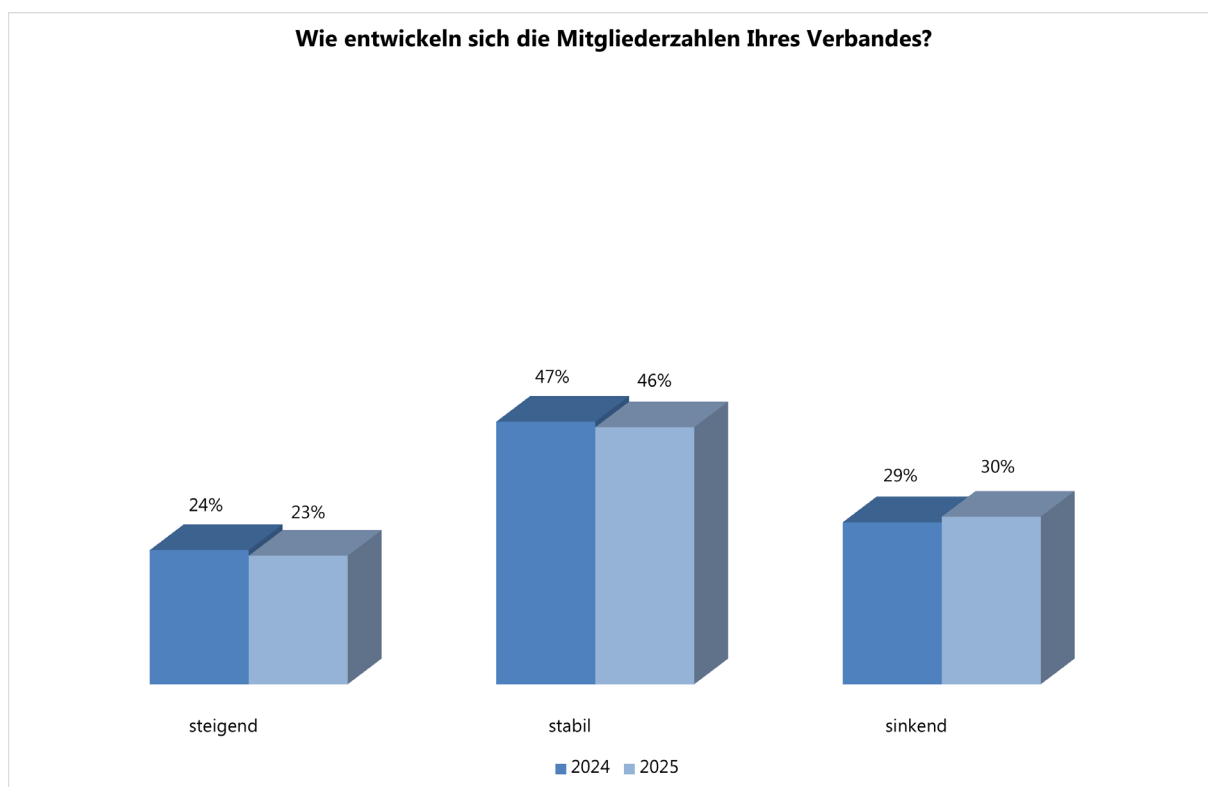
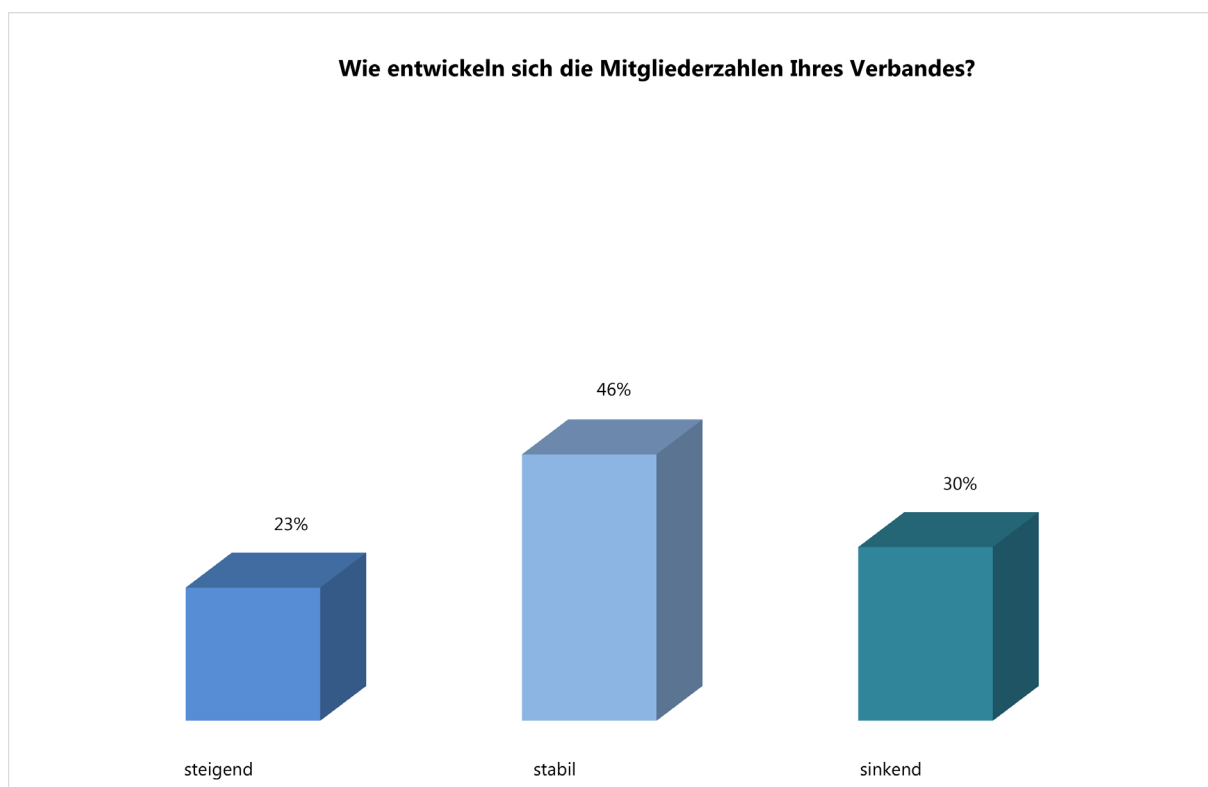
Mitgliederversammlungen bleiben überwiegend Präsenzformate:
84% Präsenz, 10% hybrid, 6% virtuell.

Damit zeigt sich, dass persönliche Interaktion weiterhin zentral ist. Hybride Formate bleiben jedoch relevant, weil sie Beteiligungshürden senken können.

Die Schlussfolgerung lautet: Präsenz ist Standard, Hybrid ist strategische Option.

Verbände prüfen, welche Mitgliedergruppen schwer erreichbar sind und nutzen hybride Modelle gezielt, um Beteiligung, Legitimation und Transparenz zu erhöhen.

r) Wie entwickeln sich die Mitgliedszahlen Ihres Verbandes 2025 sowie im Vergleich zu 2024?



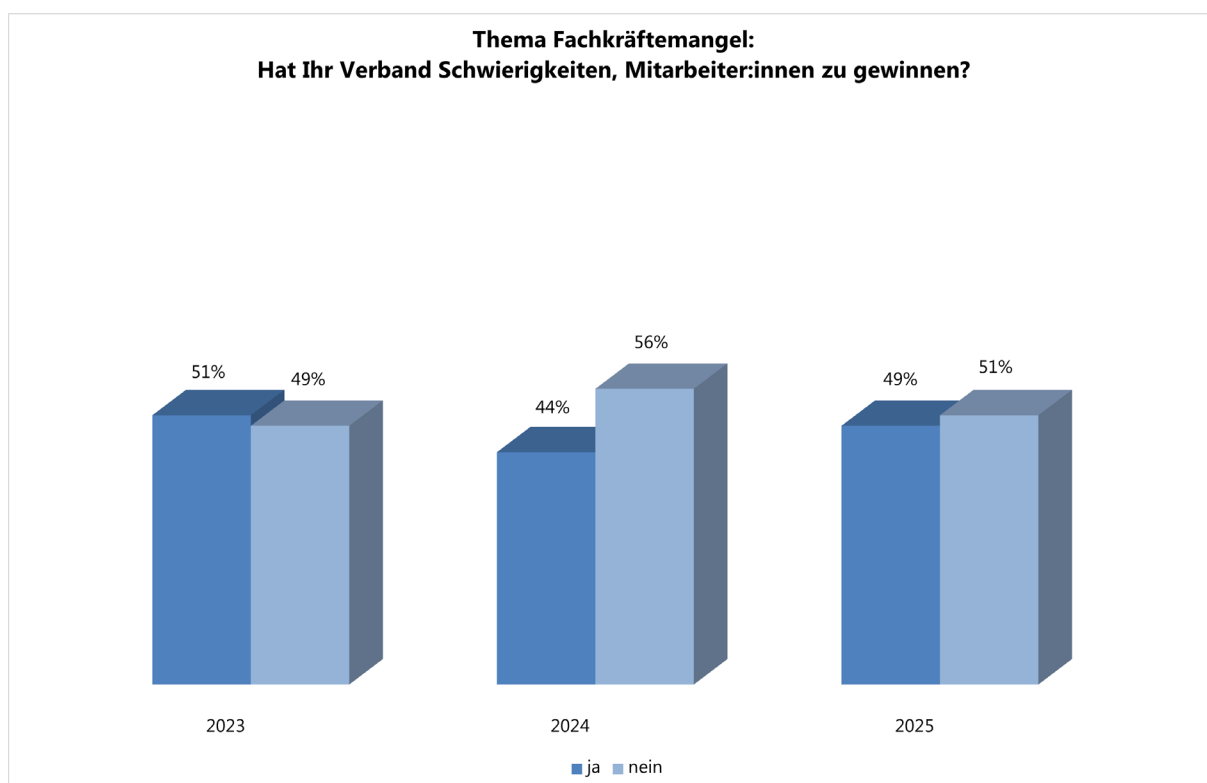
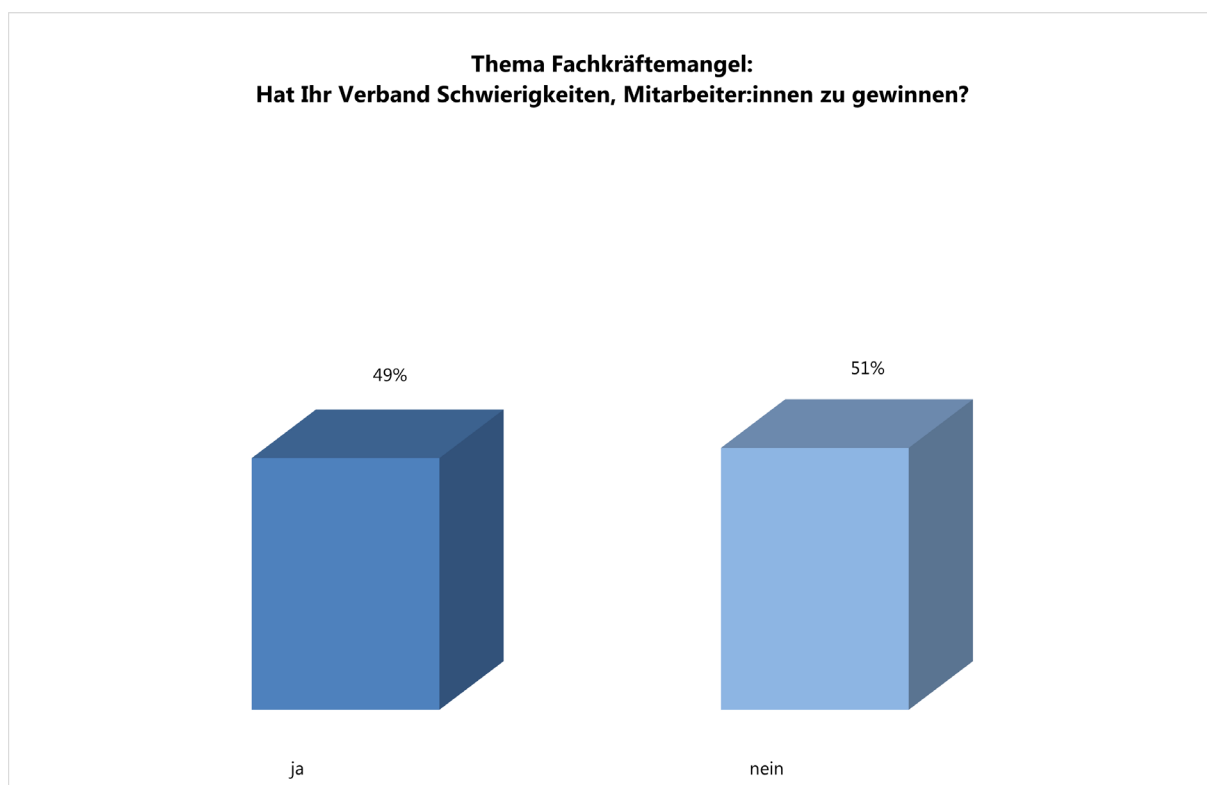
Die Mitgliederentwicklung bleibt gemischt:
23% berichten steigende, 46% stabile und 30% sinkende Mitgliederzahlen. Damit kämpft rund ein Drittel mit Rückgang.
Gegenüber 2024 verschlechtert sich die Lage leicht.

Die Schlussfolgerung lautet: Mitgliederbindung wird zur Kernaufgabe.

Verbände investieren in Nutzenkommunikation, Beteiligung, Servicequalität und digitale Ansprache.

Vorstände sollten Mitgliederentwicklung als strategisches Steuerungsfeld betrachten und klare Verantwortlichkeiten definieren.

s) Thema Fachkräftemangel: Hat Ihr Verband 2025 Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen sowie im Vergleich zu 2023 und 2024?



Der Fachkräftemangel trifft Verbände deutlich:

49% berichten Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen, 51% nicht.

Gegenüber 2024 verschlechtert sich die Lage um 5 Prozentpunkte. Damit ist fast jeder zweite Verband betroffen.

Dies wirkt direkt auf Umsetzungsfähigkeit, Digitalisierung und Servicequalität.

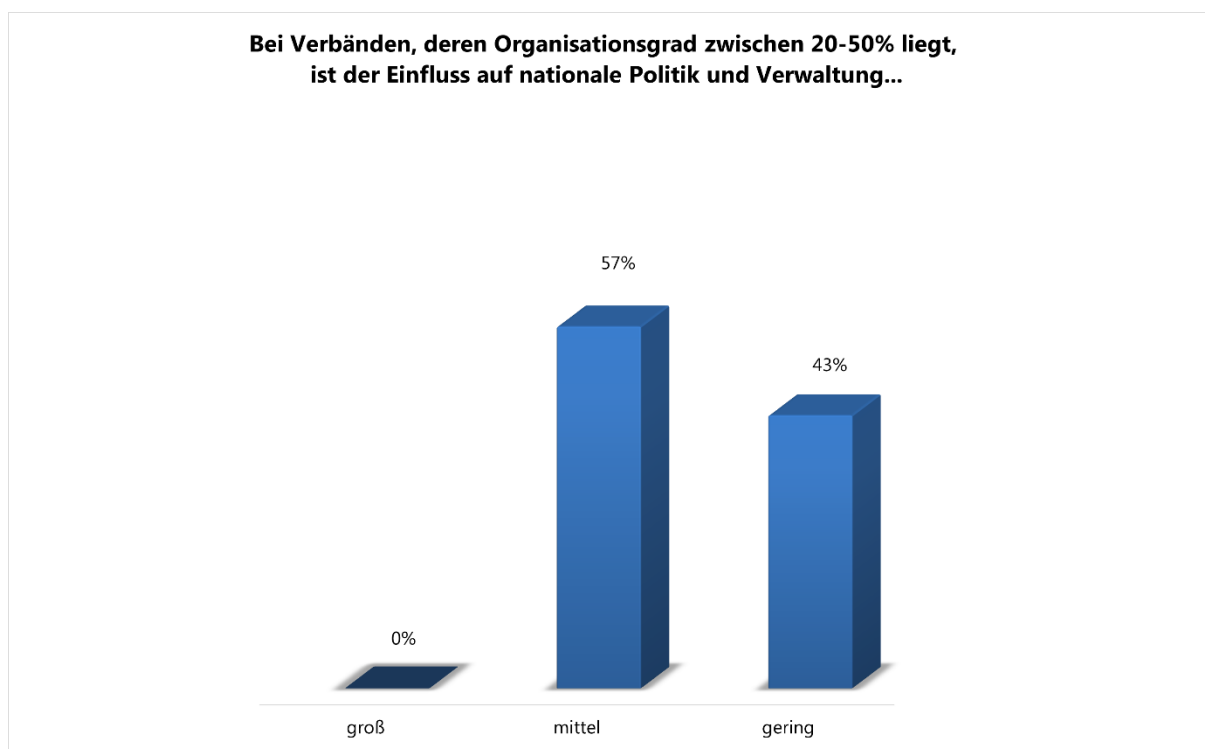
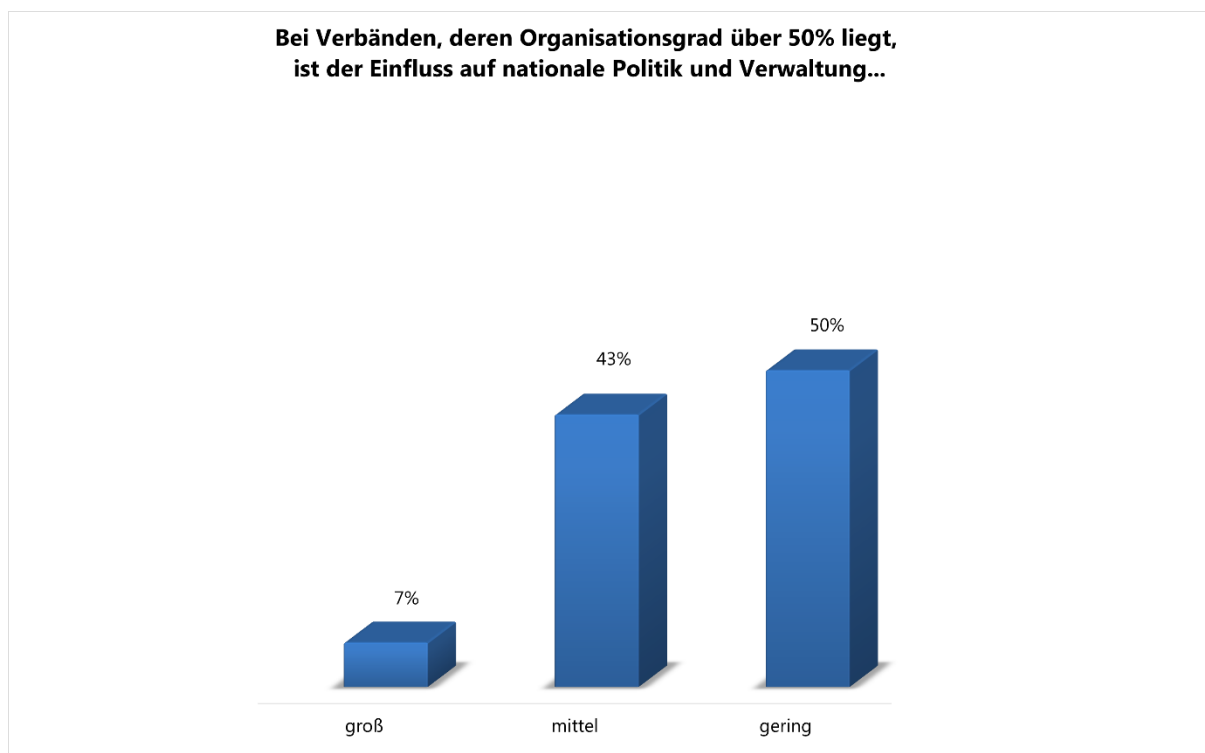
Die Schlussfolgerung lautet: Personalgewinnung ist strategischer Engpassfaktor.

Verbände investieren in Arbeitgebermarke, flexible Arbeitsmodelle, Entwicklungsperspektiven und Entlastung durch Prozess- und Technikeinsatz. Vorstände sollten Personal nicht nur als operatives Thema sehen, sondern als Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit.

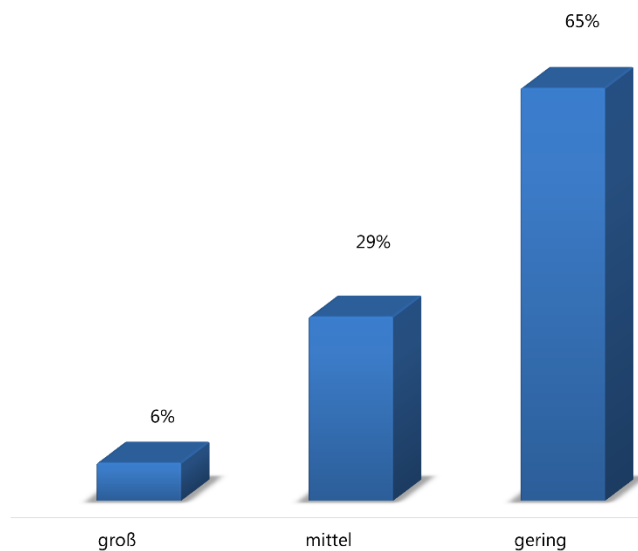
Hinzu kommt, dass Verbände häufig in Konkurrenz zu öffentlichen Arbeitgebern und Unternehmen stehen, die höhere Gehälter oder attraktivere Benefits bieten. Umso wichtiger wird es, nicht nur Stellen auszuschreiben, sondern eine klare Arbeitgeberpositionierung zu entwickeln, die Sinn, Gestaltungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten betont.

IV. Vergleiche der Einzelergebnisse 2025 nach dem Organisationsgrad der Verbände

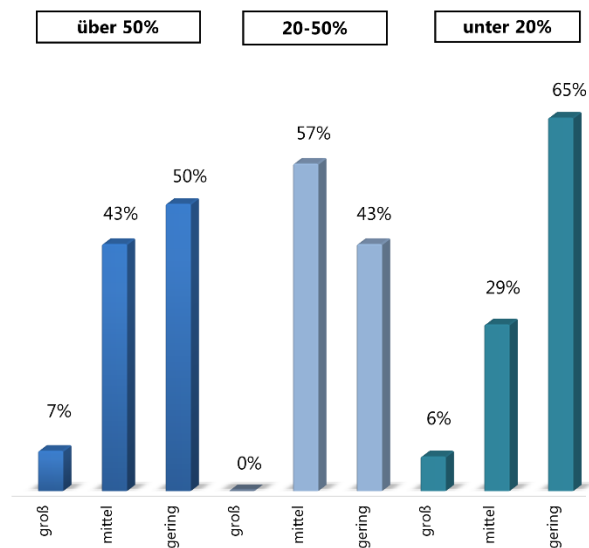
a) Vergleich des eingeschätzten Einflusses auf die nationale Politik und Verwaltung nach dem Organisationsgrad der Verbände



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
ist der Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung...**



**Vergleich des geschätzten Einflusses auf nationale Politik und Verwaltung
bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Die Vergleich nach Organisationsgrad macht deutlich, dass der Organisationsgrad ein entscheidender Faktor für die Wahrnehmung politischer Einflussfähigkeit ist.

Bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von über 50% bewerten 7% ihren Einfluss als groß, 43% als mittel und 50% als gering.

In der mittleren Gruppe (20–50%) zeigt sich ein besonders schwaches Profil: Kein Verband (0%) sieht großen Einfluss, 57% bewerten ihn als mittel und 43% als gering. Am kritischsten ist die Lage bei Verbänden mit einem Organisationsgrad unter 20%: Hier sehen nur 6% großen Einfluss, 29% mittleren und 65% geringen Einfluss.

Die Schlussfolgerung ist eindeutig: Sinkender Organisationsgrad geht mit einer deutlich höheren Wahrscheinlichkeit einher, Einfluss als gering zu erleben. Plausibel ist dies, weil ein niedriger Organisationsgrad häufig geringere Repräsentativität, schwächere finanzielle Ressourcen und geringere personelle Kapazitäten in der Interessenvertretung bedeutet.

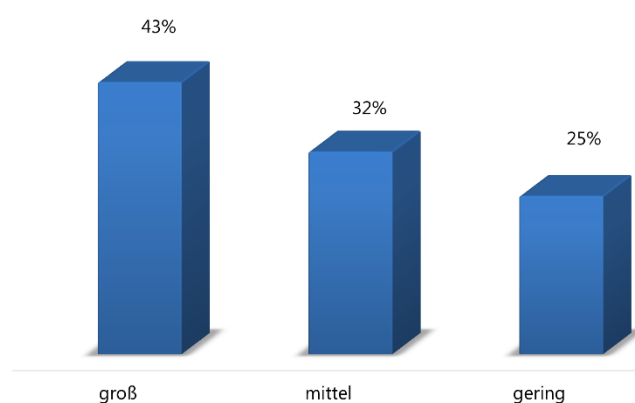
Für Geschäftsführer:innen und Vorstände ergibt sich daraus ein strategischer Prüfpunkt: Einflussfähigkeit ist nicht nur eine Frage politischer Netzwerke, sondern auch der internen Mitgliederbasis. Wer seine Mitgliederbindung stärkt und den Organisationsgrad erhöht, verbessert mittelbar auch die Legitimation und Durchsetzungskraft gegenüber Politik und Verwaltung.

Verbände investieren daher nicht nur in Lobbyarbeit, sondern auch in Mitgliedernutzen, Kommunikationsfähigkeit und Aktivierungsprogramme.

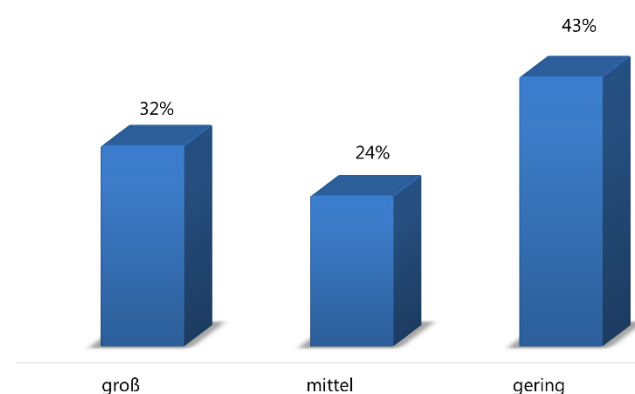
Ergänzend ist zu beachten, dass ein niedriger Organisationsgrad häufig auch die interne Datenlage verschlechtert: Weniger Mitglieder bedeuten weniger Rückmeldungen, weniger Markt- und Branchenwissen und weniger sichtbare Praxisbeispiele. Damit fällt es schwerer, Positionen evidenzbasiert zu begründen und gegenüber Politik und Verwaltung als „Stimme der Branche“ aufzutreten.

b) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten, nach dem Organisationsgrad der Verbände

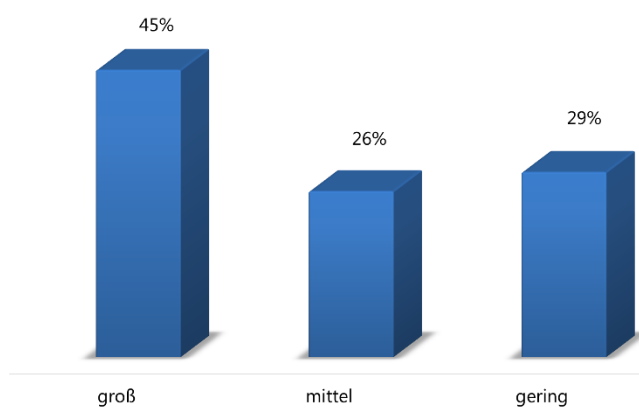
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten...



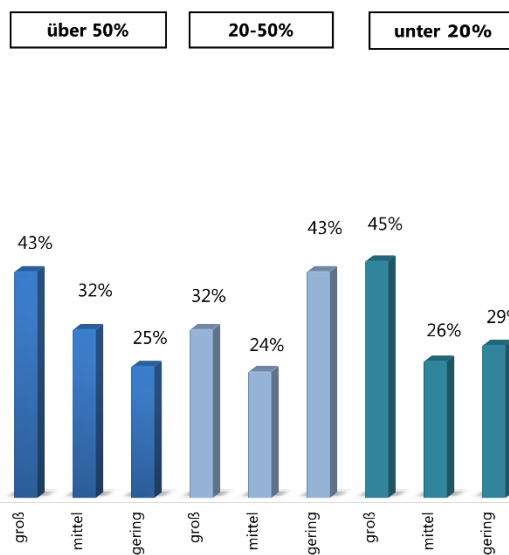
Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt, ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können...



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
ist die Notwendigkeit der Beteiligung an den jeweiligen europäischen Dachverbänden,
um nationale Interessen erfolgreich vertreten zu können...**



**Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur Beteiligung an den jeweiligen
europäischen Dachverbänden, um nationale Interessen erfolgreich zu vertreten,
bei einem Organisationsgrad von...**



Beim Blick auf die europäische Ebene zeigt sich ein differenziertes, nicht rein größenabhängiges Muster.

In der Gruppe über 50% Organisationsgrad sehen 43% eine große Notwendigkeit europäischer Dachverbände, 32% eine mittlere und 25% eine geringe.

In der Gruppe 20–50% sinkt die große Notwendigkeit auf 32%, während 43% sie als gering einstufen.

Bemerkenswert ist die Gruppe unter 20% Organisationsgrad: Hier bewerten 45% die Notwendigkeit als groß, 26% als mittel und 29% als gering.

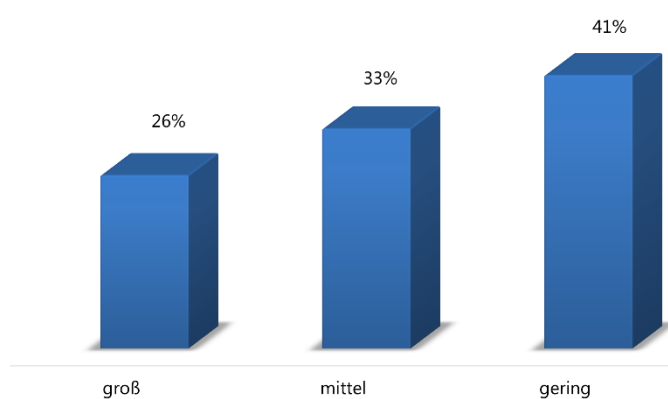
Diese Verteilung zeigt, dass Europa nicht ausschließlich ein Thema der großen Verbände ist. Gerade kleinere Verbände könnten europäische Dachstrukturen als Hebel verstehen, um nationale Schwächen zu kompensieren oder Zugang zu Netzwerken, Wissen und Förderkulissen zu erhalten.

Für Vorstände ergibt sich daraus eine strategische Schlussfolgerung: Die EU-Ebene sollte nicht automatisch als „zu groß“ oder „zu weit weg“ betrachtet werden. Vielmehr lohnt eine gezielte Entscheidung, welche Themen europäisch geprägt sind und ob eine Dachverbandsebene dort Wirkung verstärken kann.

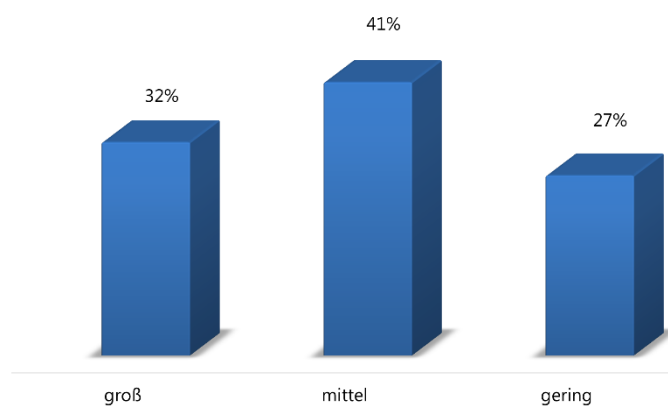
Verbände nutzen Europa dort konsequent, wo Regulierung, Standards oder Förderprogramme eine hohe Relevanz haben – und verzichten bewusst dort, wo Ressourcen besser national eingesetzt werden.

c) Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände

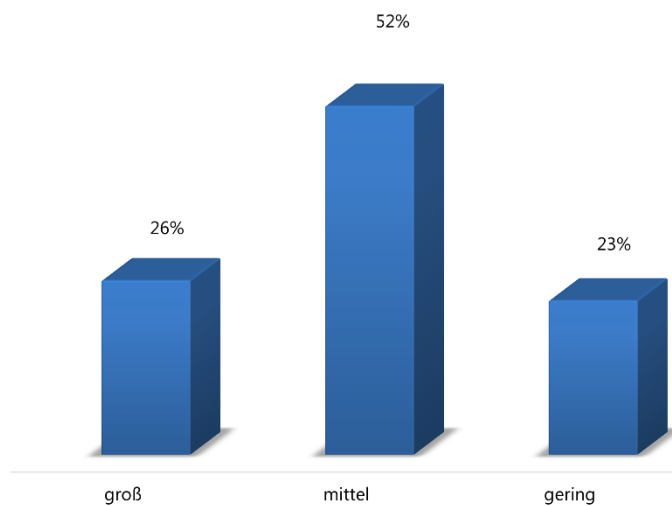
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt,
sind die Probleme der Verbandsfinanzierung...**



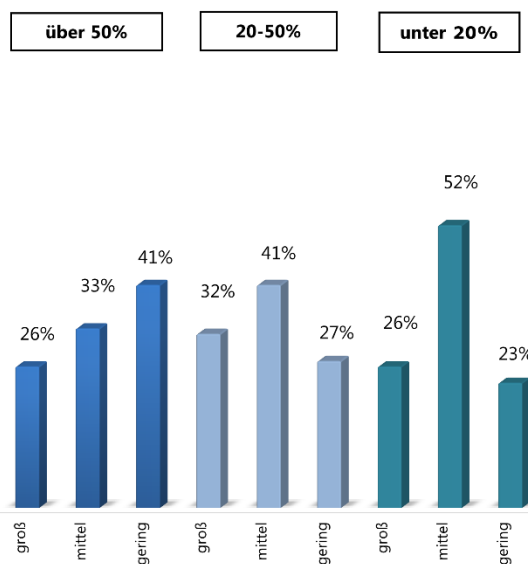
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt,
sind die Probleme der Verbandsfinanzierung...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
sind die Probleme der Verbandsfinanzierung...**



**Vergleich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung
bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Die Finanzierungsprobleme unterscheiden sich deutlich nach Organisationsgrad und liefern damit wichtige Hinweise für wirtschaftliche Stabilitätsfaktoren.

Verbände mit über 50% Organisationsgrad berichten zu 26% große Probleme, zu 33% mittlere und zu 41% geringe Probleme.

In der mittleren Gruppe (20–50%) steigen große Probleme auf 32%, mittlere auf 41%, während nur 27% geringe Probleme sehen.

Bei unter 20% Organisationsgrad berichten zwar ebenfalls 26% große Probleme, aber 52% mittlere Probleme und nur 23% geringe.

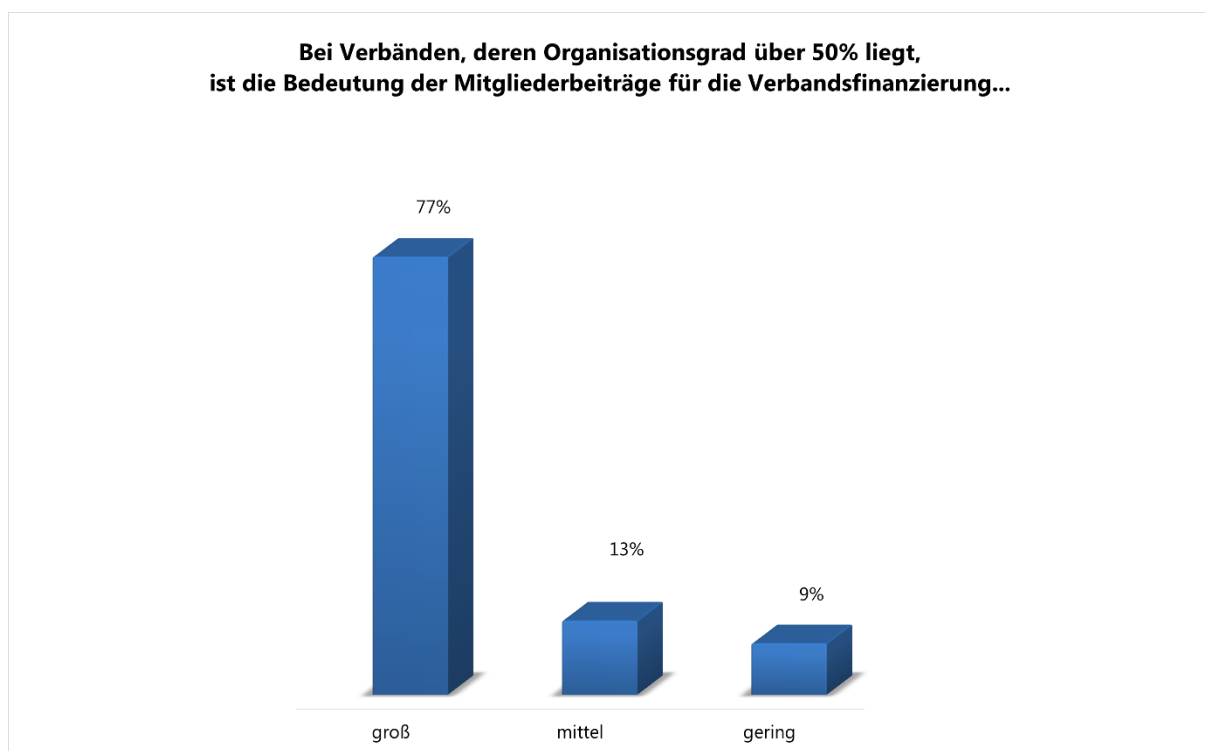
Damit wirkt ein hoher Organisationsgrad wie ein finanzieller Puffer: Er erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Probleme als gering eingeschätzt werden. Die Gruppe unter 20% Organisationsgrad steckt dagegen besonders häufig in einer chronischen „mittleren Belastungslage“.

Das ist aus Managementsicht besonders kritisch, weil mittlere Probleme oft dauerhaft wirken: Sie sind nicht akut genug für einen radikalen Kurswechsel, aber stark genug, um Innovation, Digitalisierung und Personalaufbau zu blockieren.

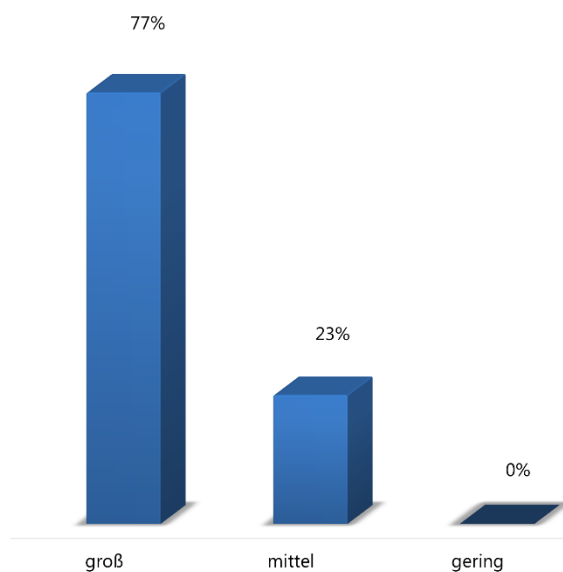
Für Geschäftsführer:innen und Vorstände ergibt sich daraus die Schlussfolgerung, dass Organisationsgrad nicht nur ein Repräsentationsindikator ist, sondern ein wirtschaftlicher Stabilitätsfaktor.

Verbände betrachten die Mitgliederentwicklung deshalb als Teil der Finanzstrategie und verbinden sie mit Beitragslogik, Leistungsportfolio und effizienter Kostensteuerung.

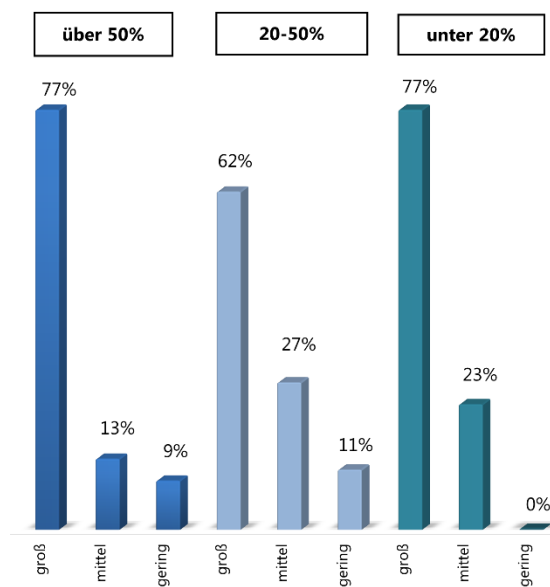
d) Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
ist die Bedeutung der Mitgliederbeiträge für die Verbandsfinanzierung...**



**Vergleich der Bedeutung von Mitgliederbeiträgen für die Verbandsfinanzierung
bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Mitgliedsbeiträge bleiben in allen Organisationsgradgruppen die tragende Säule, allerdings mit unterschiedlichen Implikationen.

Bei über 50% Organisationsgrad bewerten 77% die Bedeutung der Beiträge als groß, 13% als mittel und 9% als gering.

In der Gruppe 20–50% sinkt die große Bedeutung auf 62%, während 27% Beiträge als mittel und 11% als gering einstufen.

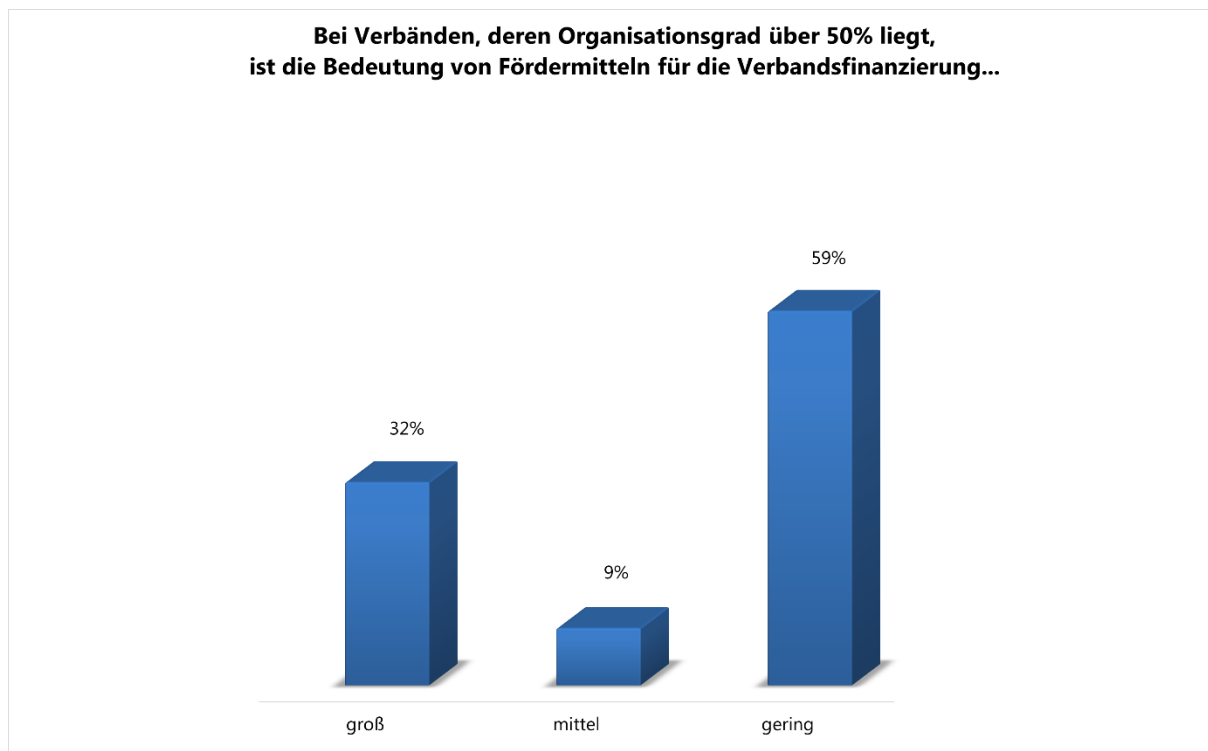
In der Gruppe unter 20% Organisationsgrad ist die Abhängigkeit von Beiträgen besonders ausgeprägt: 77% sehen große Bedeutung, 23% mittel und 0% gering.

Das deutet darauf hin, dass kleinere Verbände oft kaum alternative Einnahmequellen besitzen und damit stärker beitragsgetrieben arbeiten. Die mittlere Gruppe scheint hingegen häufiger Mischfinanzierungen zu verfolgen oder steht stärker unter Druck, zusätzliche Erlöse aufzubauen.

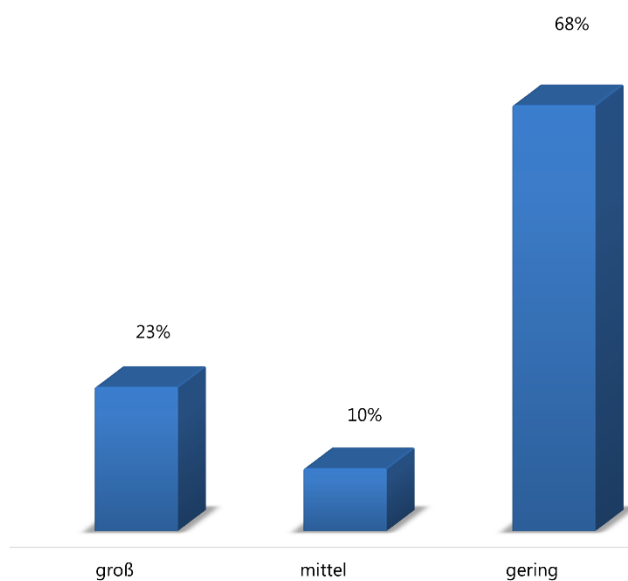
Für Vorstände ergibt sich daraus eine zentrale Schlussfolgerung: Beitragspolitik ist nicht nur ein Rechenmodell, sondern ein strategisches Steuerungsinstrument.

Verbände koppeln Beiträge an Nutzenkommunikation, differenzieren Beitragsmodelle nach Zielgruppen und schaffen Transparenz darüber, wofür Beiträge eingesetzt werden. Gerade kleinere Verbände sollten prüfen, ob ihre starke Beitragsabhängigkeit langfristig tragfähig bleibt oder ob zusätzliche Erlösfelder aufgebaut werden müssen.

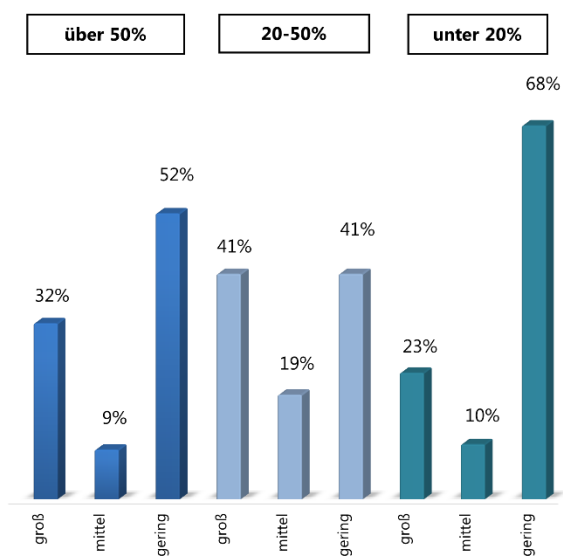
e) Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% ist,
ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...**



**Vergleich der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung
bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Fördermittel werden besonders in der mittleren Organisationsgradgruppe als relevant eingeschätzt.

Bei über 50% Organisationsgrad sehen 32% große Bedeutung, 9% mittlere und 59% geringe Bedeutung.

Bei 20–50% Organisationsgrad liegt die große Bedeutung bei 41%, mittlere bei 19% und geringe bei 41%.

Bei unter 20% Organisationsgrad sinkt die große Bedeutung auf 23%, während 68% Fördermittel als gering einstufen.

Diese Verteilung ist plausibel: Fördermittel erfordern administrative Kapazität und Projektkompetenz – Ressourcen, die bei sehr kleinen Verbänden häufig fehlen.

Gleichzeitig sind sehr große Verbände oft stärker beitrags- und dienstleistungsgetrieben und nutzen Fördermittel selektiv. Mittlere Verbände haben dagegen häufig genau die passende Größe, um Förderlogiken professionell zu bedienen, ohne dass der Eigenanteil überfordert.

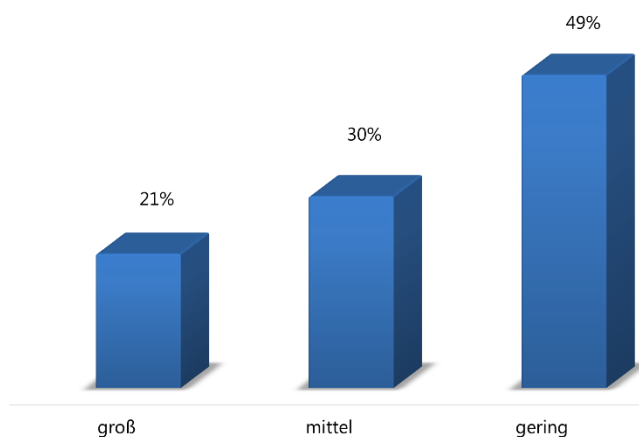
Die Schlussfolgerung für Geschäftsführer:innen lautet: Förderfähigkeit ist eine Kompetenzfrage.

Verbände bauen eine Fördermittelstrategie auf, definieren prioritäre Programme, professionalisieren Antragstellung und sichern die Projektsteuerung über Controlling ab.

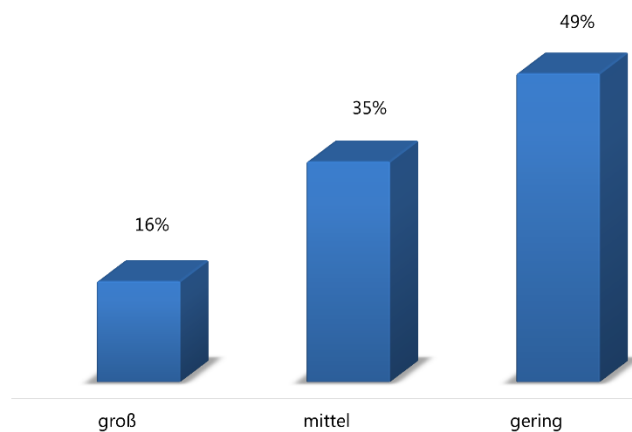
Für Verbände ist hier entscheidend: Fördermittelkompetenz ist kein Zufallsprodukt, sondern Ergebnis klarer Rollen (Projektleitung), Standardprozesse (Antrag, Abrechnung, Nachweise) und strategischer Priorisierung. Ohne diese Strukturen führt Fördermittelarbeit häufig zu Überlastung und Frustration – insbesondere im mittleren Organisationsgradsegment.

f) Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände

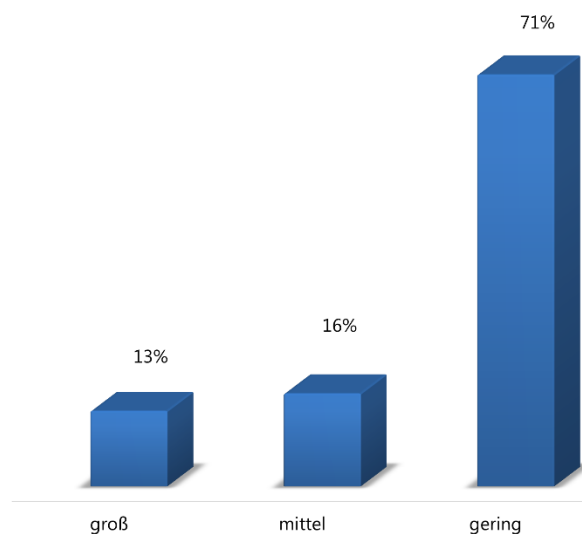
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt,
ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



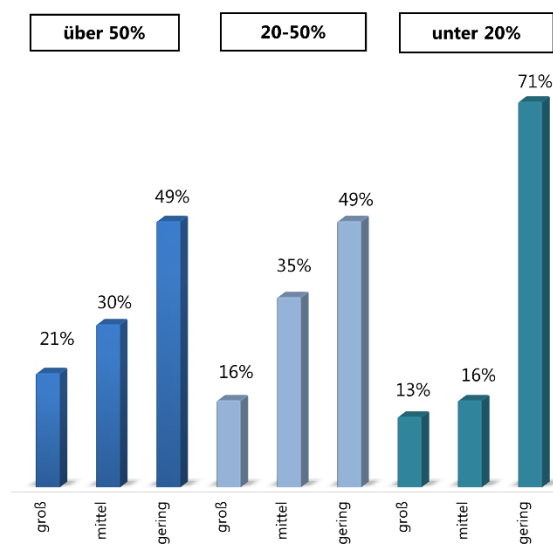
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt,
ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



**Vergleich der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die
Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von..**



Entgeltliche Dienstleistungen zeigen einen klaren Zusammenhang mit Organisationsgrad und damit mit Professionalisierungsgrad.

Bei über 50% Organisationsgrad bewerten 21% die Bedeutung als groß, 30% als mittel und 49% als gering.

Bei 20–50% sind es 16% groß, 35% mittel und 49% gering.

Bei unter 20% Organisationsgrad sinkt die große Bedeutung auf 13%, mittlere auf 16%, während 71% Dienstleistungen als gering einstufen.

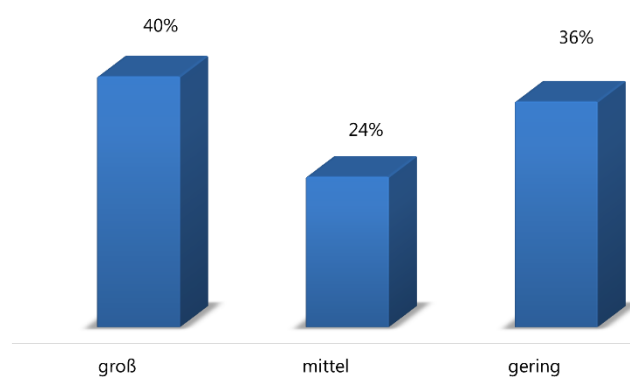
Damit wird deutlich: Dienstleistungen als Erlösmodell setzen organisatorische Reife voraus – etwa Produktentwicklung, Preislogik, Vertrieb und Kommunikation. Kleine Verbände verfügen häufig nicht über diese Kapazitäten oder priorisieren die Kernarbeit.

Es ergibt sich eine klare Schlussfolgerung: Dienstleistungen sind kein kurzfristiges Zusatzinstrument, sondern ein strategisches Portfolio, das aufgebaut werden muss.

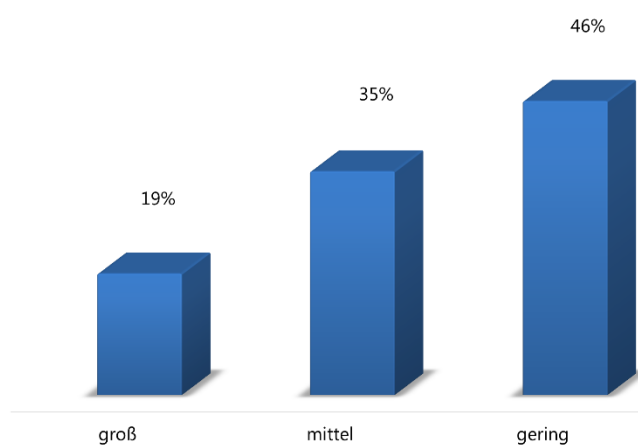
Vorstände sollten daher prüfen, ob ein Verband in der Lage ist, Dienstleistungen professionell zu entwickeln – oder ob Kooperationen, gemeinsame Angebote oder Dachstrukturen genutzt werden sollten, um Skaleneffekte zu erreichen.

g) Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände

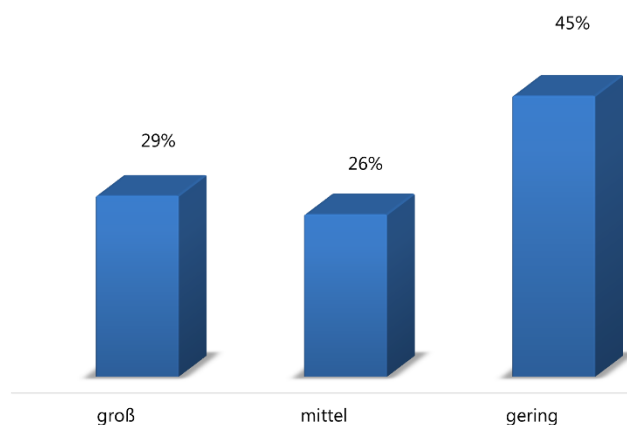
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt,
ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...**



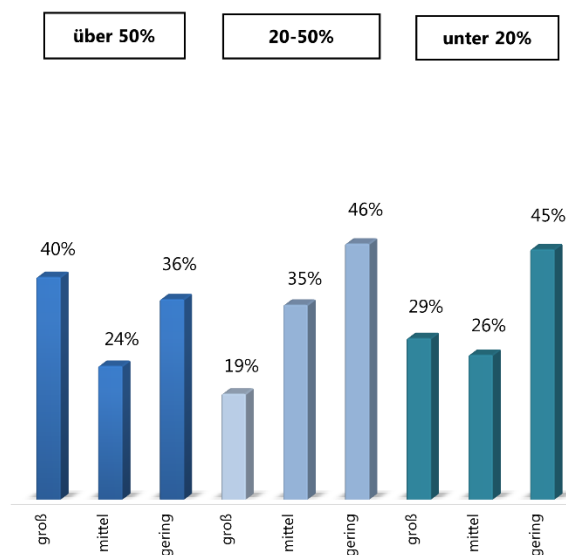
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt,
ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...**



**Vergleich der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die
Verbandsfinanzierung bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Weiterbildung als Finanzierungshebel ist in Verbänden mit hohem Organisationsgrad deutlich stärker ausgeprägt.

In der Gruppe über 50% bewerten 40% die Bedeutung als groß, 24% als mittel und 36% als gering.

Bei 20–50% Organisationsgrad sinkt die große Bedeutung auf 19%, während 46% Weiterbildung als gering einstufen.

Bei unter 20% Organisationsgrad liegt die große Bedeutung bei 29%, mittel bei 26% und gering bei 45%.

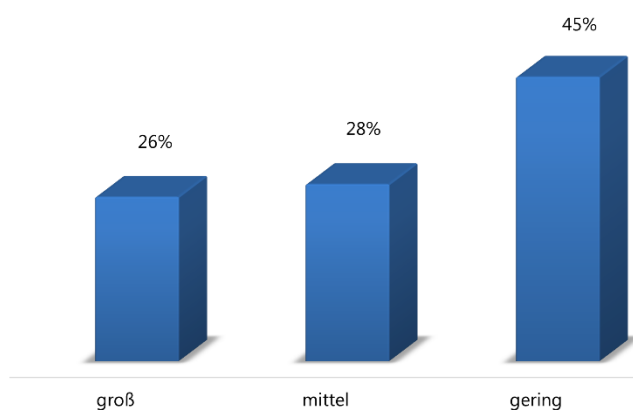
Das Muster zeigt: Große Verbände sind eher in der Lage, Weiterbildung als skalierbares Erlösmodell aufzubauen, während mittlere Verbände dieses Feld weniger stark monetarisieren.

Für Geschäftsführer:innen ergibt sich daraus die Schlussfolgerung, dass Weiterbildung eine bewusste strategische Entscheidung benötigt.

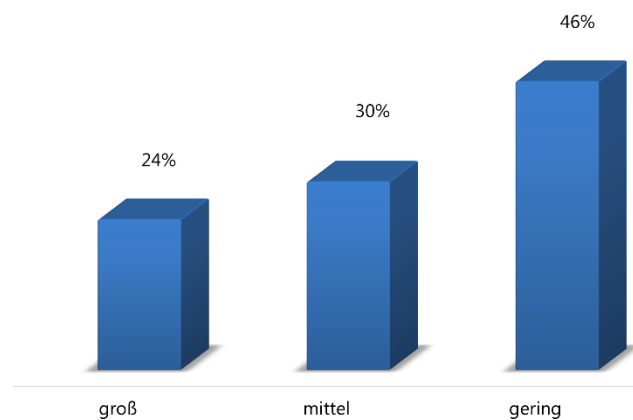
Verbände nutzen Weiterbildung entweder als Bindungsinstrument oder als Erlösmodell – aber nicht beides gleichzeitig. Wer Weiterbildung monetarisieren will, braucht Angebotsarchitektur, digitale Formate, Qualitätsmanagement und aktives Marketing.

h) Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung nach dem Organisationsgrad der Verbände

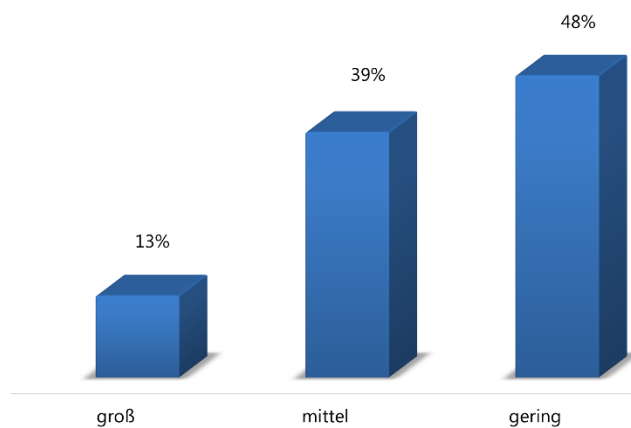
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt,
ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...**



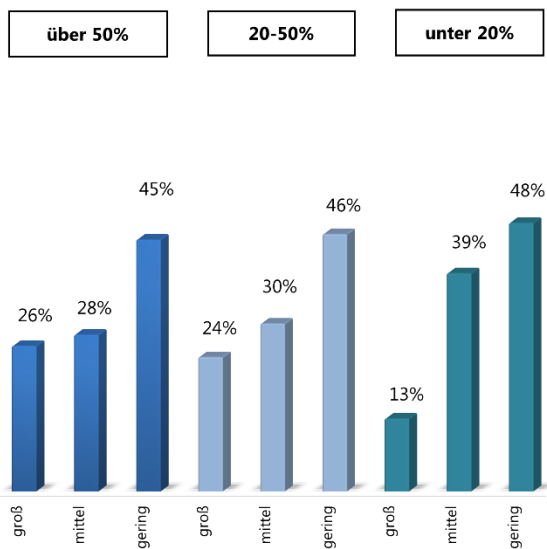
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt,
ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...**



**Vergleich der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung
bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Beim Sponsoring zeigen sich moderate, aber dennoch relevante Unterschiede.

Bei über 50% Organisationsgrad bewerten 26% Sponsoring als groß bedeutsam, 28% als mittel und 45% als gering.

Bei 20–50% sind es 24% groß, 30% mittel und 46% gering.

Bei unter 20% Organisationsgrad sinkt die große Bedeutung auf 13%, während 48% Sponsoring als gering einstufen.

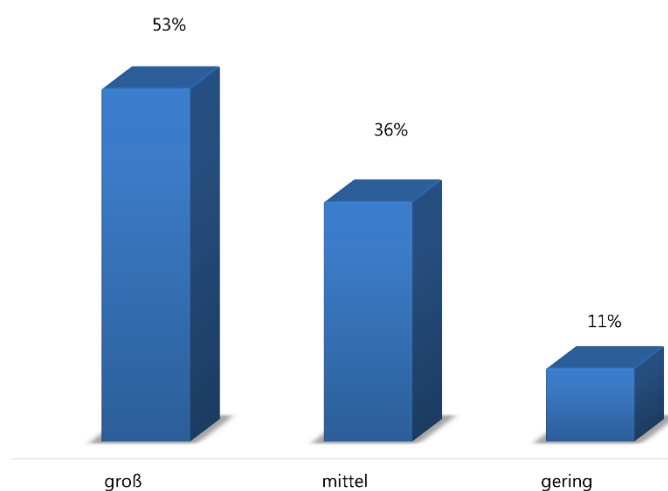
Sponsoring ist damit stärker in größeren und mittleren Verbänden verankert, was plausibel ist: Sponsoring setzt Reichweite, attraktive Formate und professionelle Akquise voraus. Kleinere Verbände können Sponsoring oft nur punktuell nutzen.

Für Vorstände ergibt sich die Schlussfolgerung, Sponsoring nicht als Zufallsprodukt zu behandeln, sondern als strategische Partnerschaft.

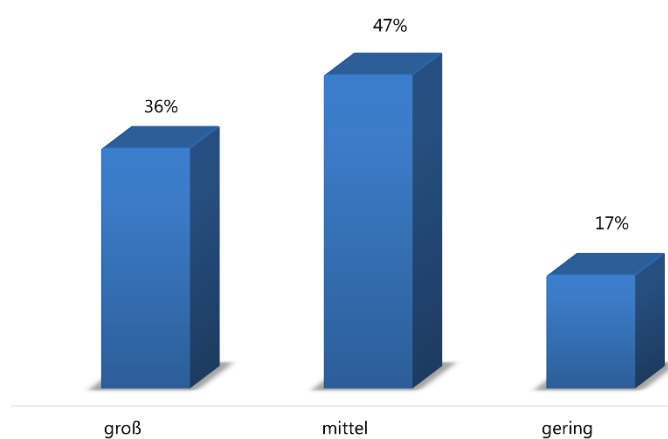
Verbände definieren klare Sponsoringpakete, Governance-Regeln und Nutzenversprechen und sichern Sponsoring durch professionelle Betreuung ab.

i) Vergleich der Bedeutung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Arbeitsfeld nach dem Organisationsgrad der Verbände

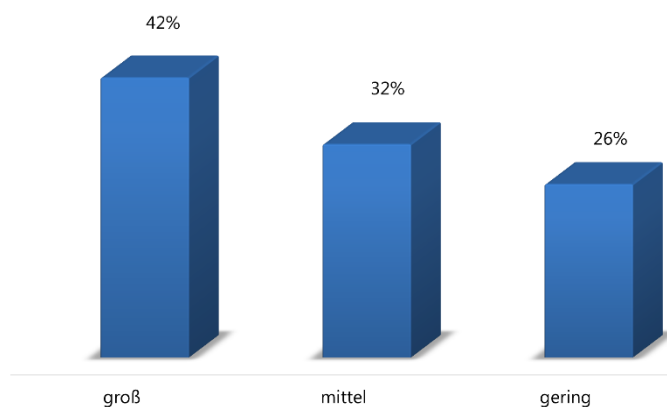
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt,
ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld...**



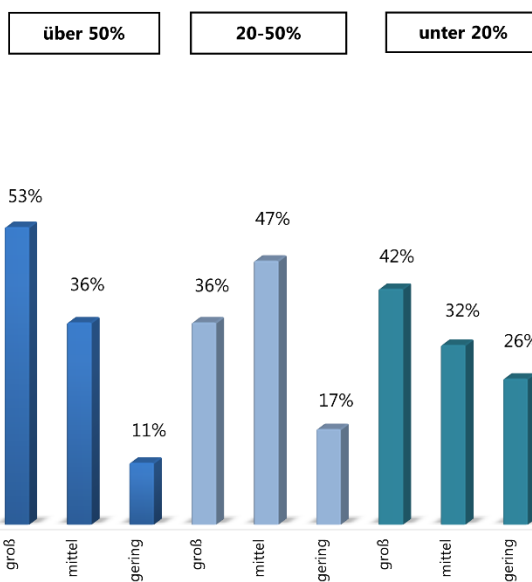
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt,
ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
ist die Bedeutung der Durchführung von Weiterbildung als Arbeitsfeld...**



**Vergleich der Bedeutung von Weiterbildung als Arbeitsfeld
bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Als Arbeitsfeld ist Weiterbildung in hoch organisierten Verbänden besonders stark verankert.

Bei über 50% Organisationsgrad bewerten 53% Weiterbildung als großes Arbeitsfeld, 36% als mittel und 11% als gering.

Bei 20–50% Organisationsgrad sinkt die große Bedeutung auf 36%, während 47% mittel angeben.

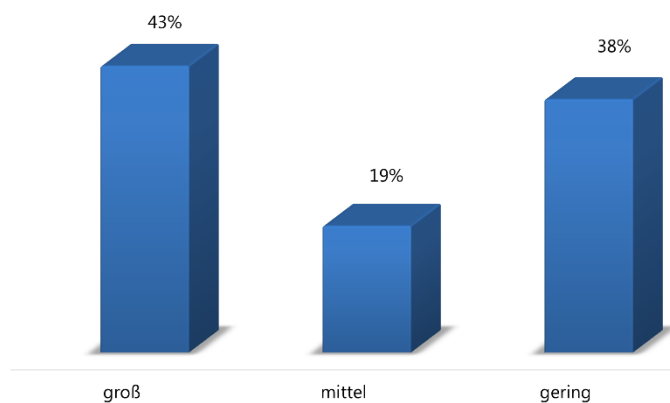
Bei unter 20% Organisationsgrad sehen 42% Weiterbildung als groß, 32% als mittel und 26% als gering.

Damit bleibt Weiterbildung insgesamt ein relevantes Feld, wird aber mit steigendem Organisationsgrad häufiger als strategischer Schwerpunkt geführt.

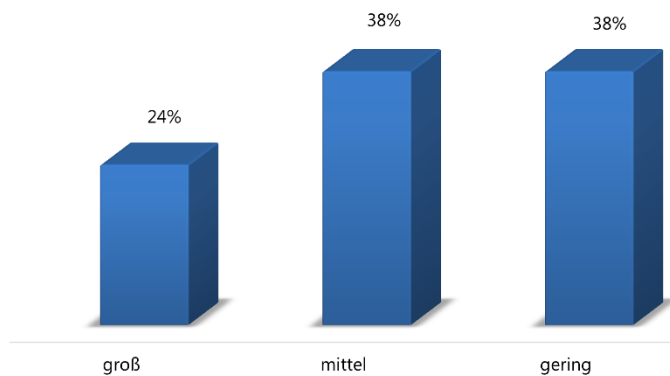
Dies bedeutet, große Verbände investieren stärker in Wissens- und Kompetenzangebote, was wiederum Mitgliedernutzen und Bindung stärkt. Kleinere Verbände sollten prüfen, ob sie Weiterbildung in Kooperationen oder über digitale Formate effizient anbieten können.

j) Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements nach dem Organisationsgrad der Verbände

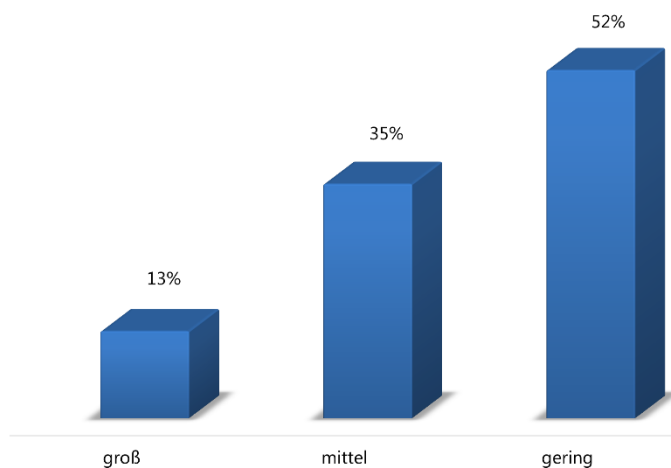
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt,
ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)...**



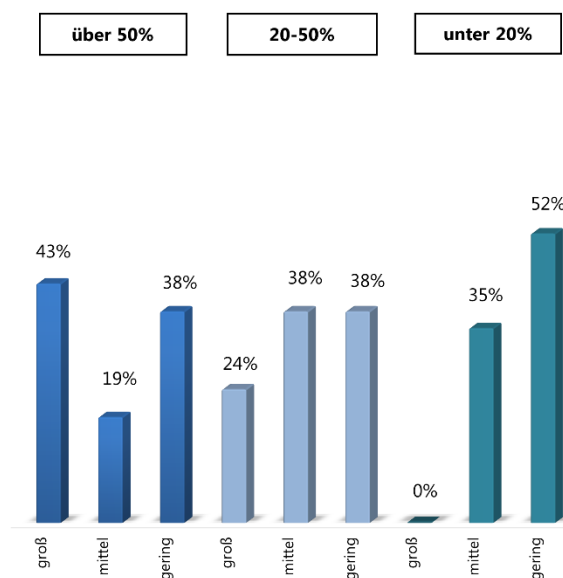
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt,
ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)...**



**Vergleich der Bedeutung des Qualitätsmanagements (auch ohne Zertifizierung)
bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Qualitätsmanagement ist deutlich organisationsgradabhängig und damit ein Indikator für Professionalisierung.

Bei über 50% Organisationsgrad bewerten 43% QM als groß bedeutsam, 19% als mittel und 38% als gering.

Bei 20–50% liegt die große Bedeutung nur bei 24%, während 38% mittel und 38% gering angeben.

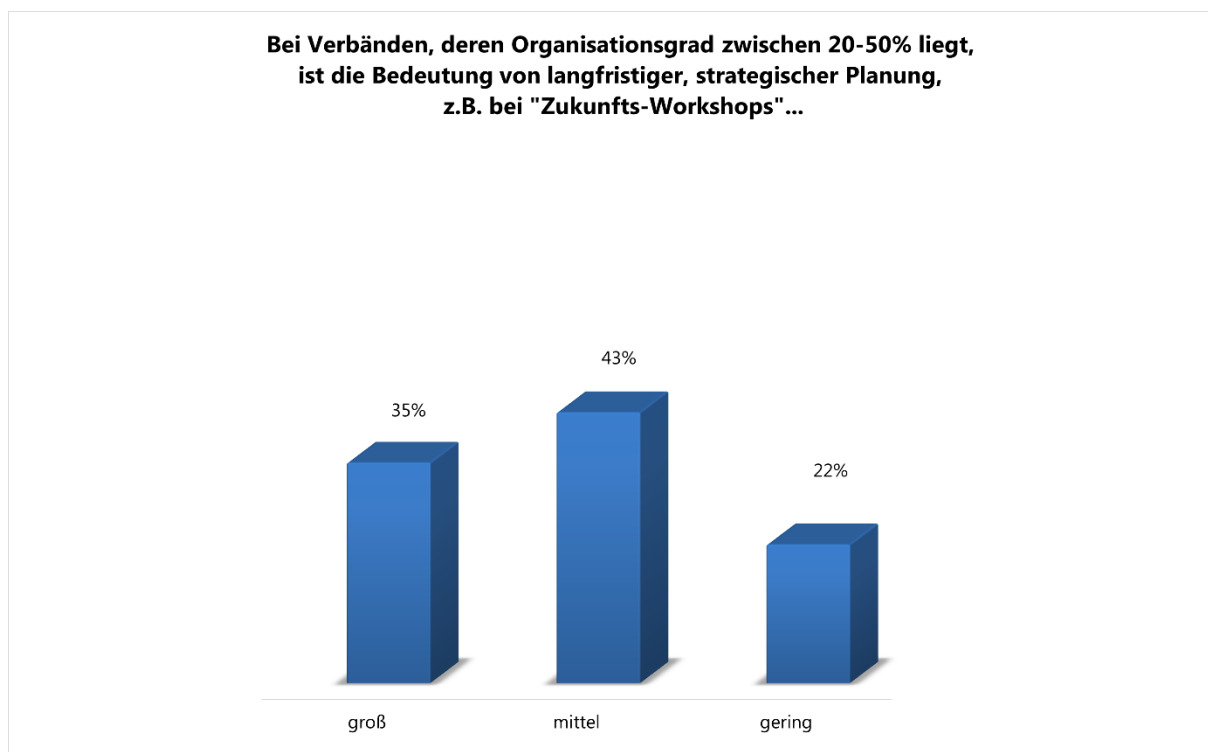
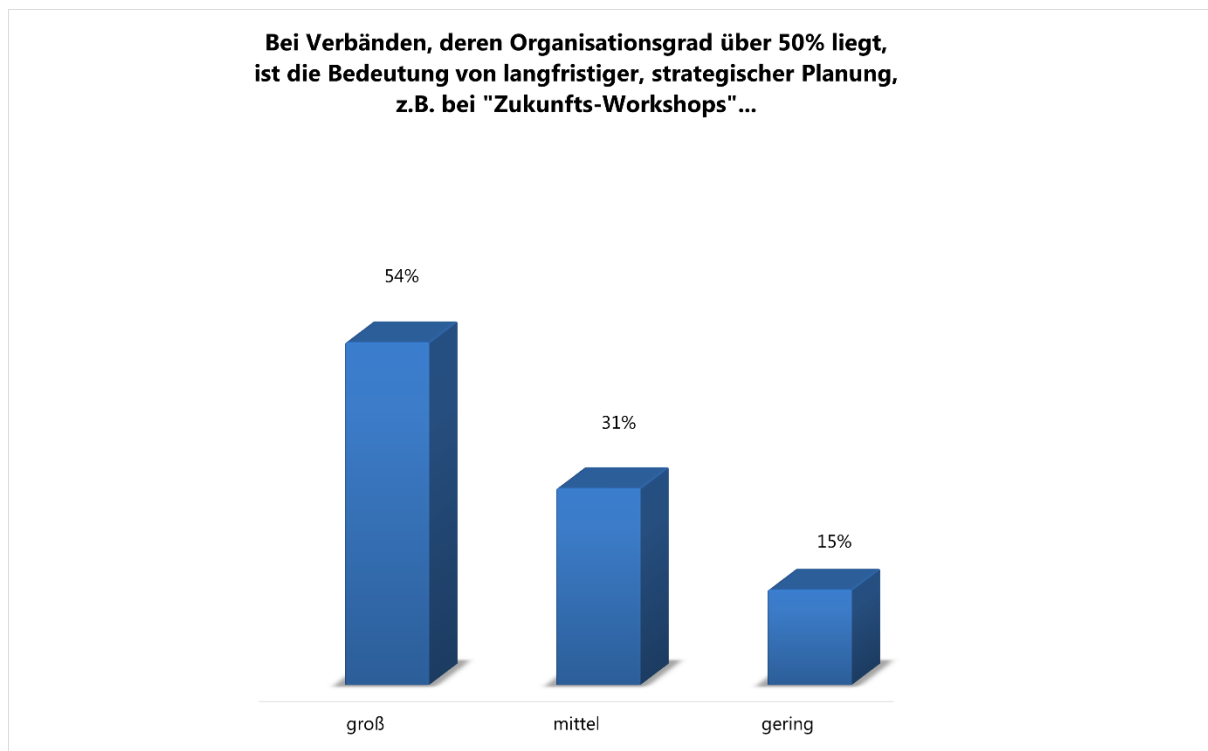
Bei unter 20% Organisationsgrad sinkt die große Bedeutung auf 13%, und 52% sehen QM als gering.

Diese Verteilung ist plausibel: QM benötigt Ressourcen, systematische Prozessarbeit und häufig auch digitale Unterstützung.

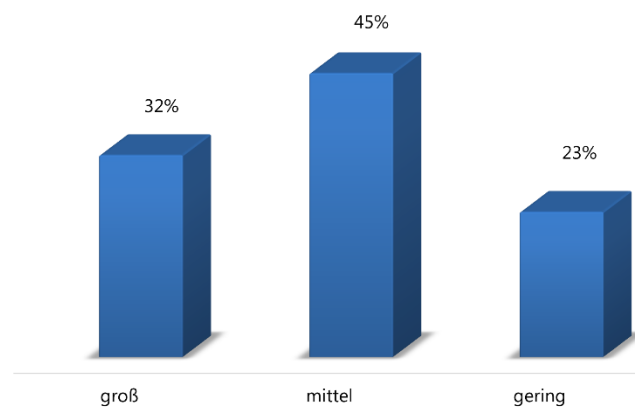
Für Geschäftsführer:innen ergibt sich daraus die Schlussfolgerung, dass QM gerade in kleineren Verbänden pragmatisch und schlank gedacht werden sollte.

Verbände nutzen QM nicht als Zertifizierungsprojekt, sondern als kontinuierliche Prozessoptimierung, die Effizienz steigert und Strukturen entlastet.

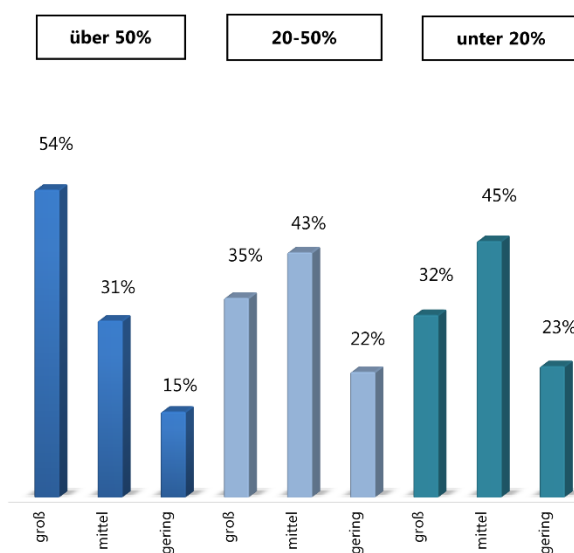
k) Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung nach dem Organisationsgrad der Verbände



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
ist die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung,
z.B. bei "Zukunfts-Workshops"...**



**Vergleich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung,
z.B. bei "Zukunfts-Workshops" bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Strategische Planung ist in allen Gruppen präsent, aber in großen Verbänden deutlich stärker ausgeprägt.

Bei über 50% Organisationsgrad bewerten 54% strategische Planung als groß bedeutsam, 31% als mittel und 15% als gering.

Bei 20–50% sinkt die große Bedeutung auf 35%, während 43% mittel angeben.

Bei unter 20% liegt die große Bedeutung bei 32%, 45% mittel und 23% gering.

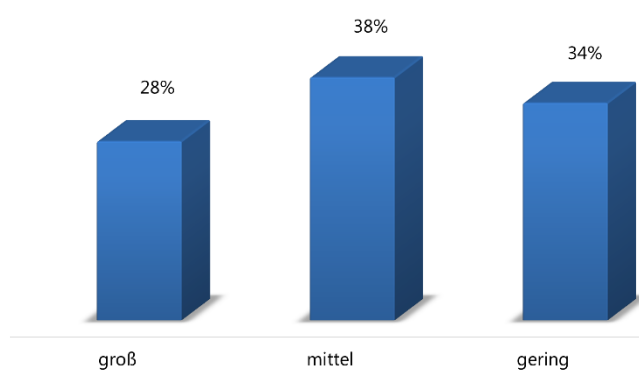
Damit wird sichtbar: Strategische Planung ist zwar kein exklusives Merkmal großer Verbände, aber große Verbände leben sie häufiger als Kernaufgabe.

Für Vorstände ist dies ein Kriterium: Strategiearbeit ist ein Treiber für Reformfähigkeit, Prioritätensetzung und Ressourcensteuerung.

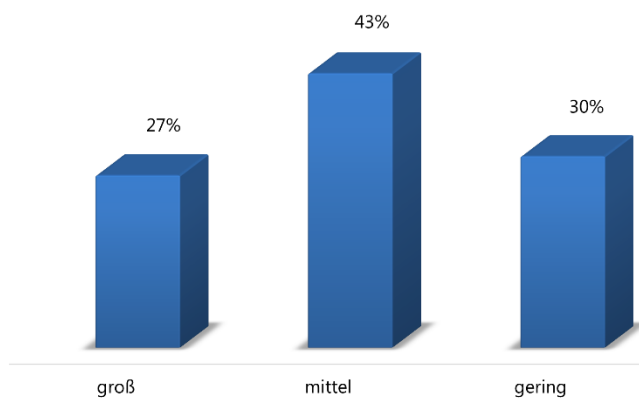
Verbände ohne starke Planung laufen Gefahr, dauerhaft im Reaktionsmodus zu arbeiten.

l) Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung nach dem Organisationsgrad der Verbände

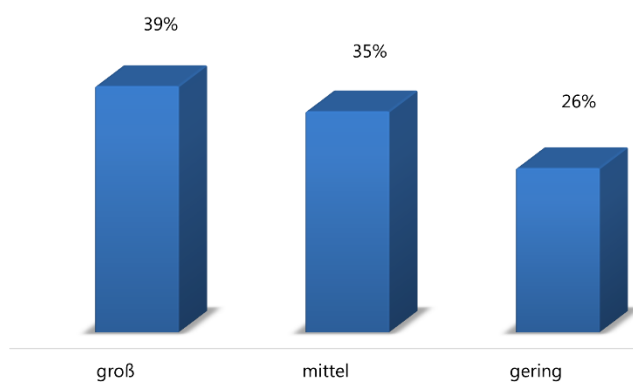
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad über 50% liegt,
ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



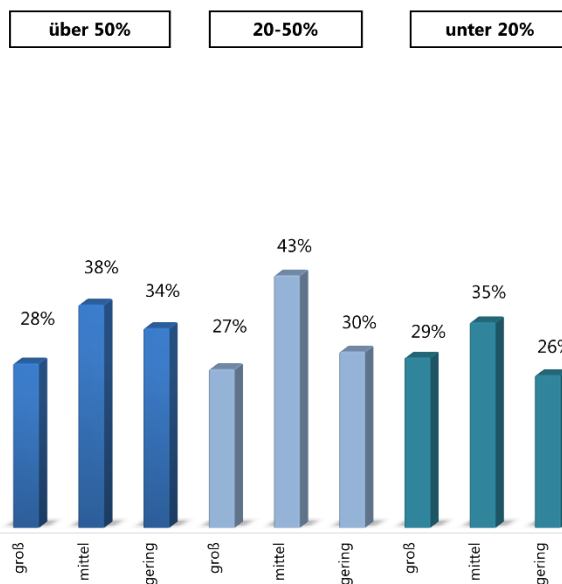
**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad zwischen 20-50% liegt,
ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



**Vergleich der eingeschätzten Notwendigkeit zur organisatorischen Straffung
bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**



Die Notwendigkeit zur Straffung wird bei niedrigem Organisationsgrad am stärksten gesehen.

Bei über 50% Organisationsgrad sehen 28% großen Bedarf, 38% mittleren und 34% geringen Bedarf.

Bei 20–50% liegt großer Bedarf bei 27%, mittlerer bei 43% und geringer bei 30%.

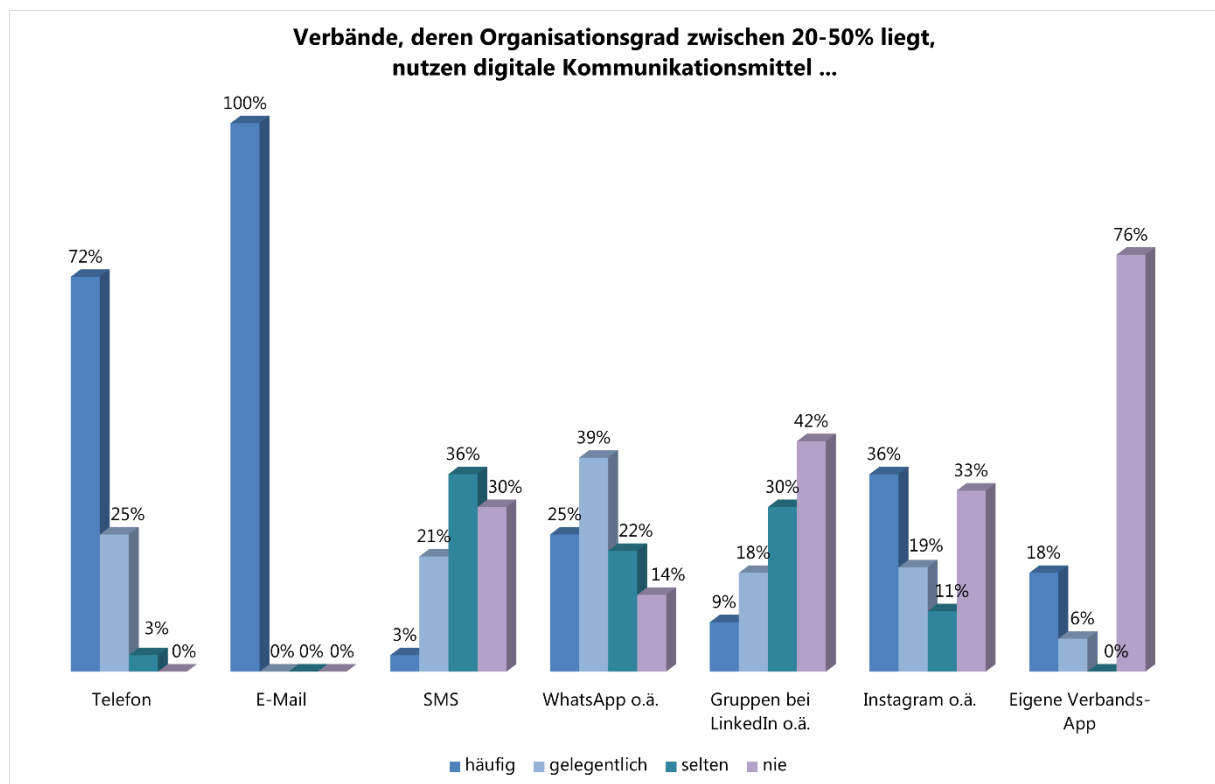
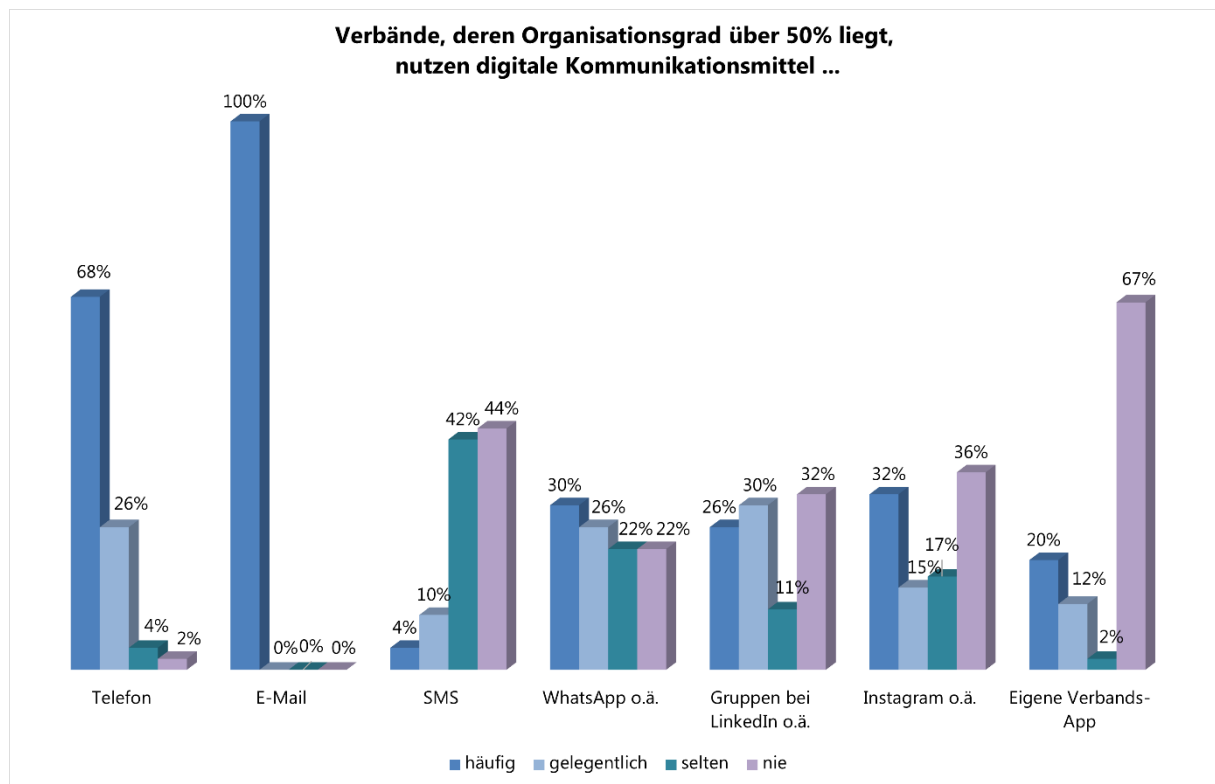
Bei unter 20% Organisationsgrad steigt großer Bedarf auf 39%, während nur 26% geringen Bedarf sehen.

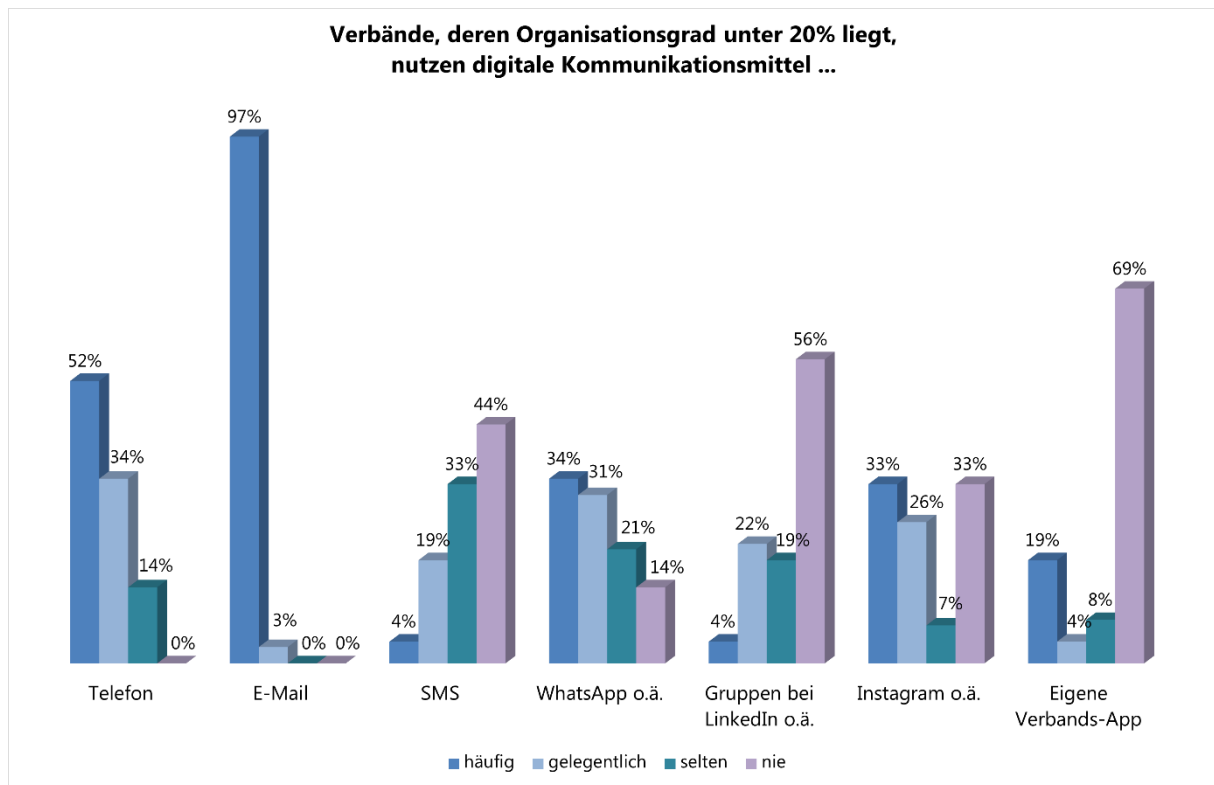
Damit wird deutlich: Kleine Verbände erleben Strukturen häufiger als Belastung und sehen Straffung als Voraussetzung für Handlungsfähigkeit.

Die Schlussfolgerung lautet: Straffung ist nicht nur Effizienzthema, sondern ein Überlebens- und Entwicklungsfaktor.

Verbände modernisieren Gremien, klären Rollen, standardisieren Prozesse und nutzen digitale Tools, um Ehrenamt zu entlasten.

m) Vergleich der Nutzung digitaler Kommunikationsmittel nach dem Organisationsgrad der Verbände





Die Nutzung digitaler Kommunikationsmittel ist in allen Gruppen hoch, unterscheidet sich jedoch in der Breite und Professionalität der Kanäle.

E-Mail wird nahezu flächendeckend häufig genutzt (98% in den Gruppen über 50% und 20–50%, 95% unter 20%).

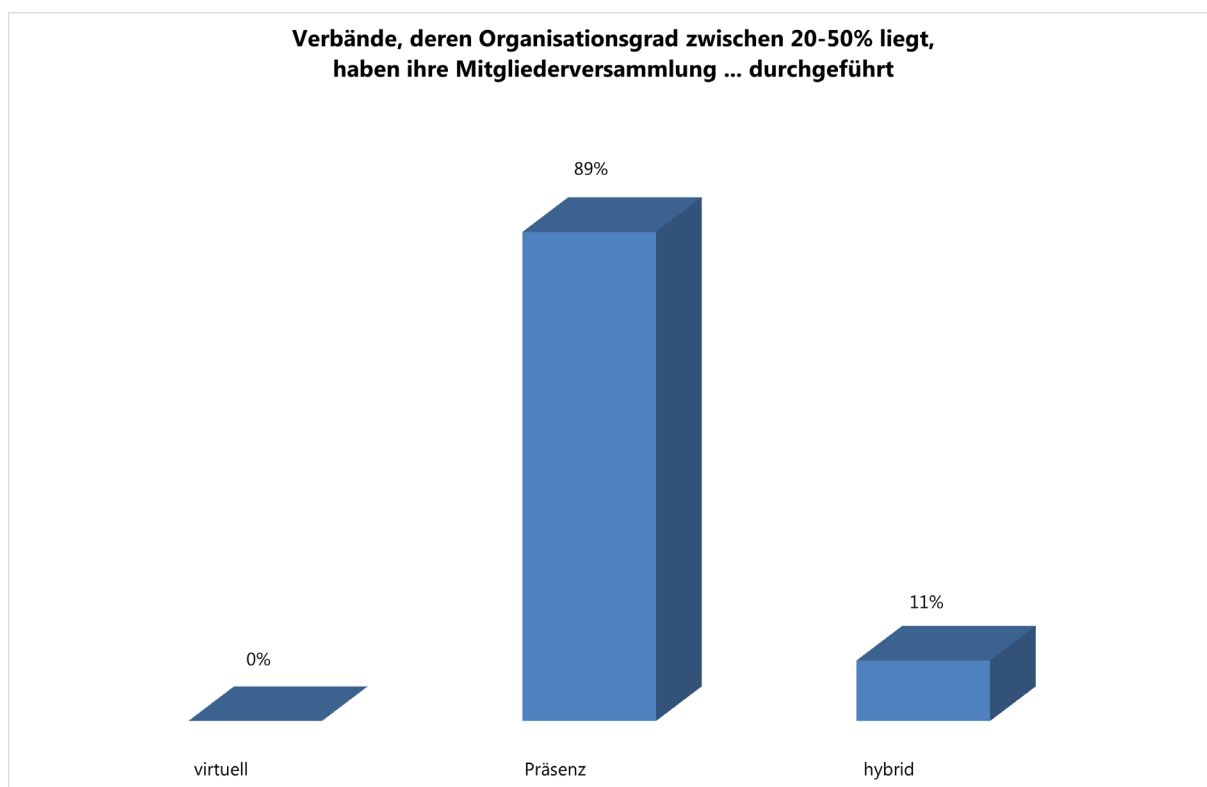
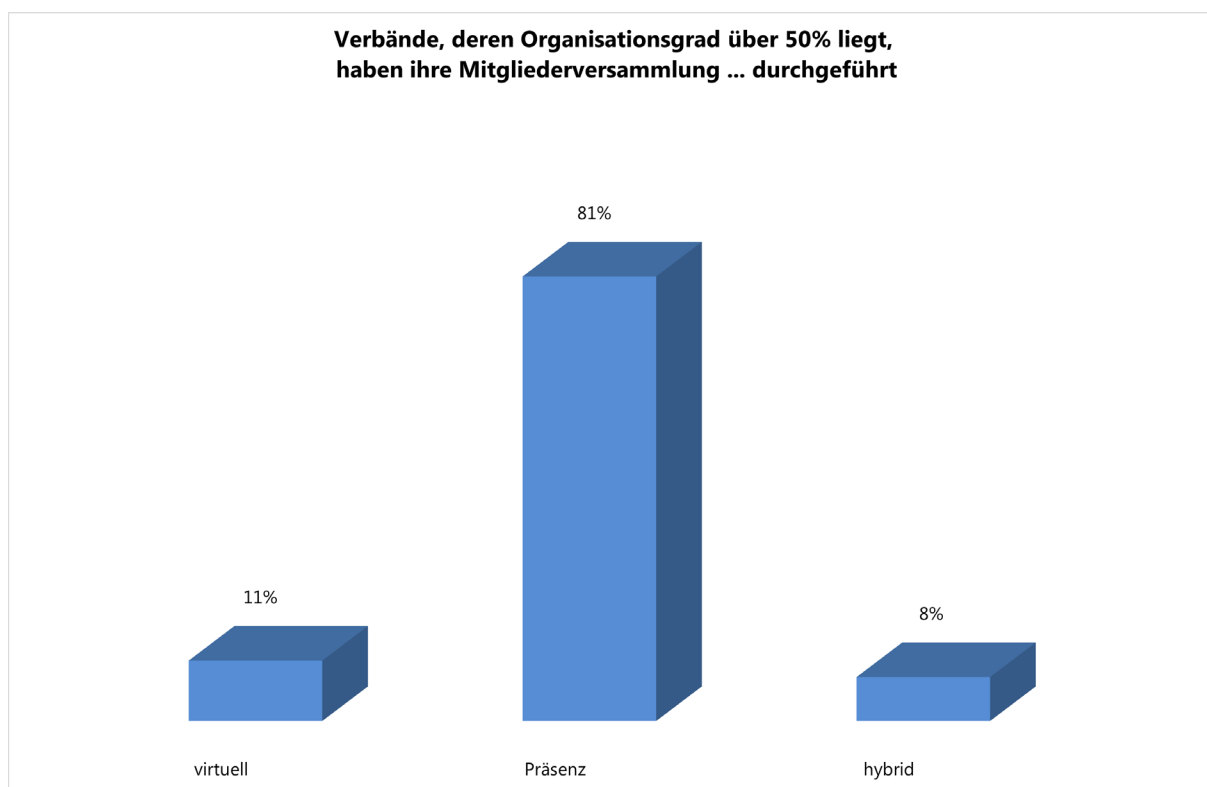
WhatsApp und Instagram werden bei höherem Organisationsgrad tendenziell stärker eingesetzt, während unter 20% Organisationsgrad deutlich häufiger eine Nicht-Nutzung von Apps angegeben wird (75% nie).

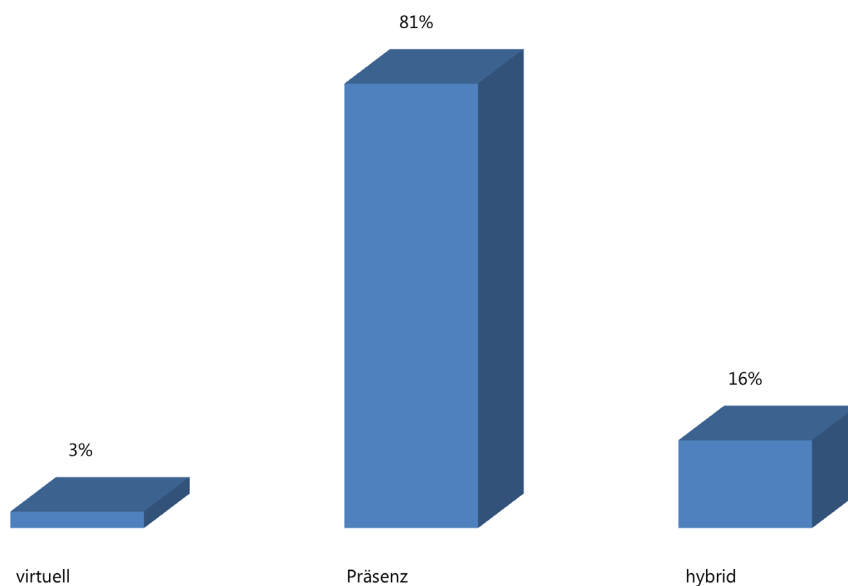
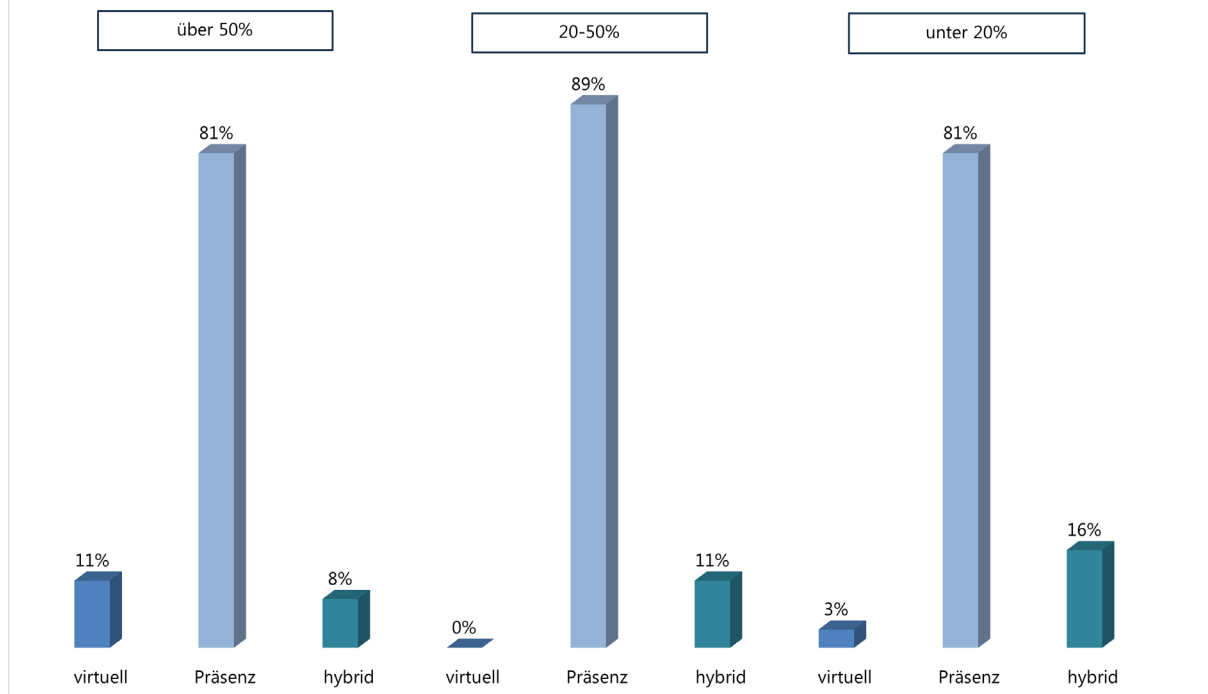
Damit zeigt sich: Digitale Grundkommunikation ist Standard, digitale Diversifikation ist eine Frage von Ressourcen und Zielgruppenstrategie.

Für Geschäftsführer:innen lautet die Schlussfolgerung, dass digitale Kommunikation nicht allein über Tools definiert werden sollte, sondern über ein integriertes Kommunikationssystem.

Verbände kombinieren Kanäle zielgruppengerecht und schaffen klare Verantwortlichkeiten, damit digitale Kommunikation nicht zufällig, sondern steuerbar wird.

n) Vergleich der Durchführungsart der Mitgliederversammlung nach dem Organisationsgrad der Verbände



**Verbände, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
haben ihre Mitgliederversammlung ... durchgeführt****Vergleich der Durchführungsart der Mitgliederversammlung
bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von...**

Bei der Durchführung der Mitgliederversammlung dominiert in allen Gruppen die Präsenz.

Bei über 50% Organisationsgrad finden 81% der Versammlungen in Präsenz statt, 8% hybrid und 11% virtuell.

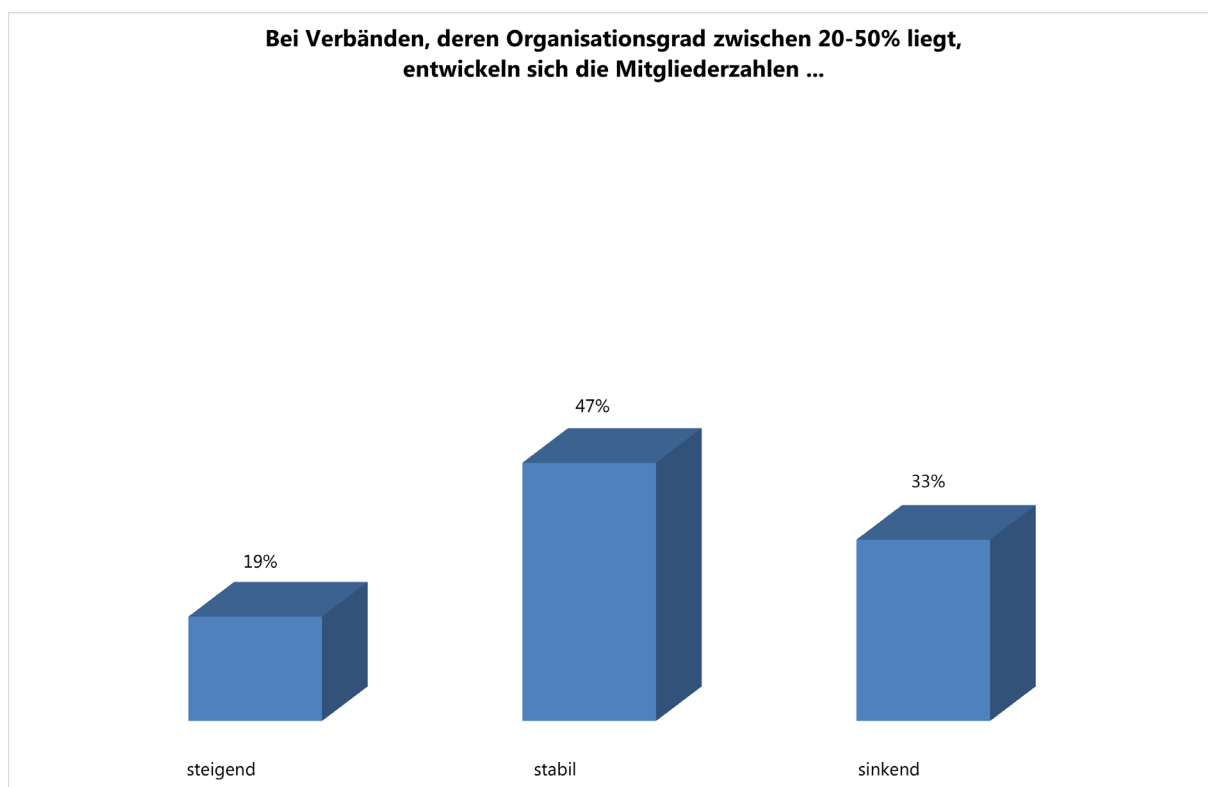
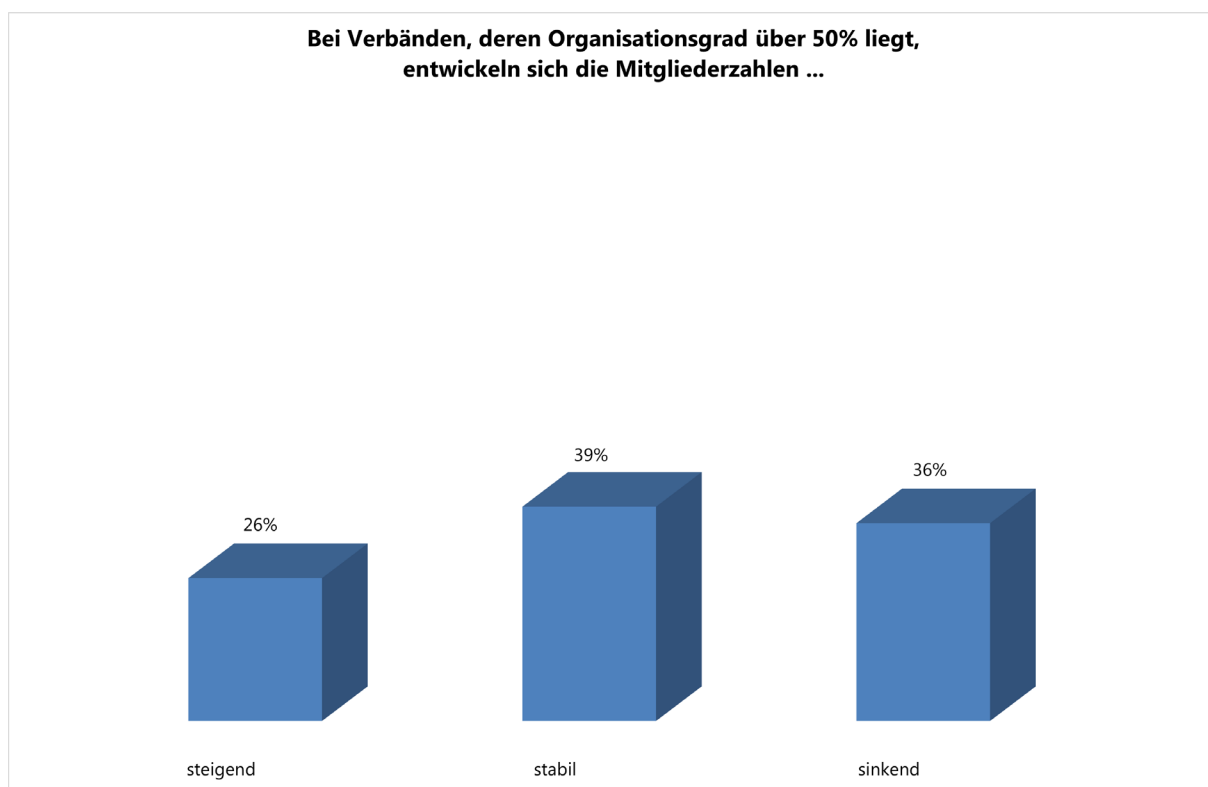
In der Gruppe 20–50% liegt Präsenz bei 89%, hybrid bei 11% und virtuell bei 0%.

Bei unter 20% Organisationsgrad sind es 81% Präsenz, 16% hybrid und 3% virtuell.

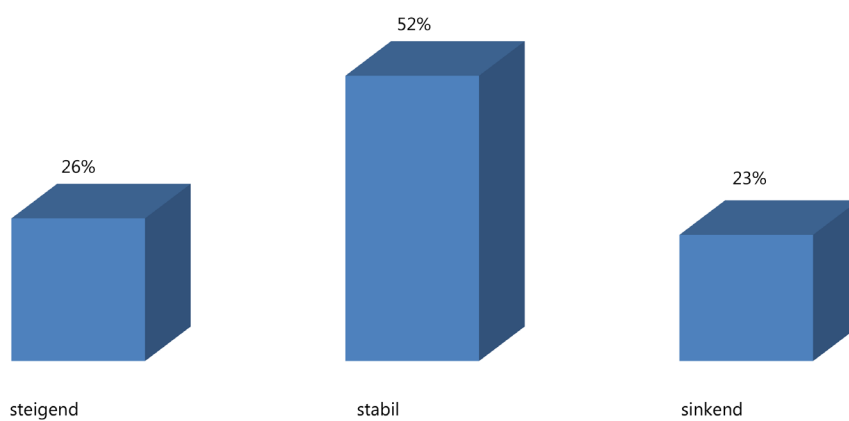
Damit zeigen sich nur moderate Unterschiede. Virtuelle Formate spielen vor allem bei großen Verbänden eine etwas größere Rolle, vermutlich aufgrund räumlicher Verteilung und technischer Kapazitäten.

Die Schlussfolgerung lautet: Präsenz bleibt das Leitformat, hybride Modelle können aber die Beteiligung erhöhen und sollten als strategische Option betrachtet werden.

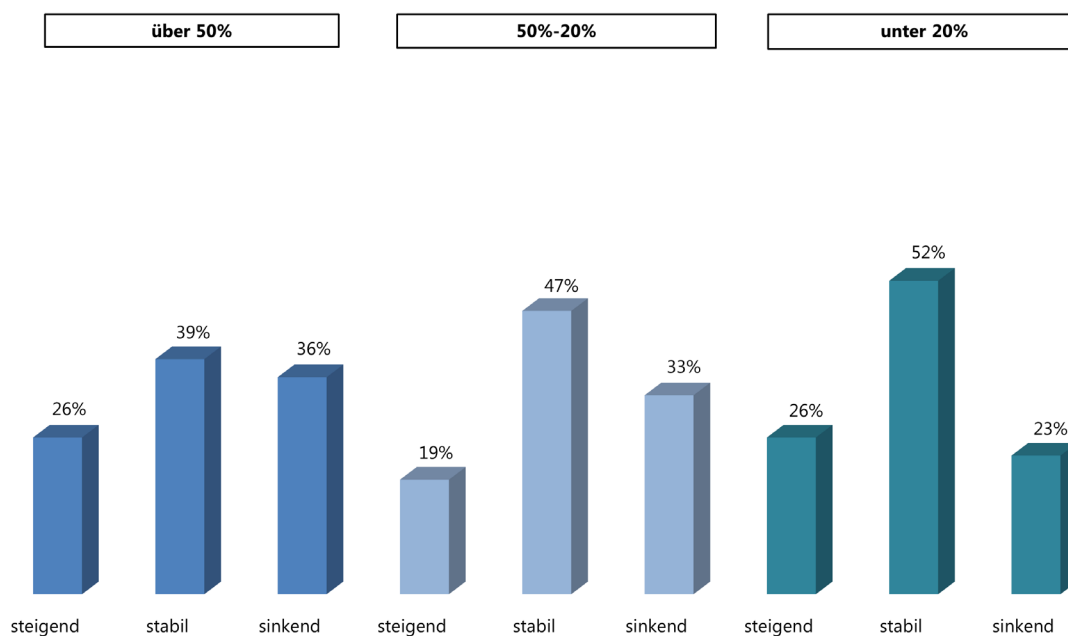
o) Vergleich der Entwicklung der Mitgliederzahlen nach dem Organisationsgrad der Verbände



**Bei Verbänden, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
entwickeln sich die Mitgliederzahlen ...**



**Vergleich der Entwicklung der Mitgliederzahlen ...
bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...**



Die Mitgliederentwicklung unterscheidet sich in interessanter Weise nach Organisationsgrad.

Bei über 50% Organisationsgrad berichten 26% steigende Mitgliederzahlen, 39% stabile und 36% sinkende.

Bei 20–50% sind es 19% steigend, 47% stabil und 33% sinkend.

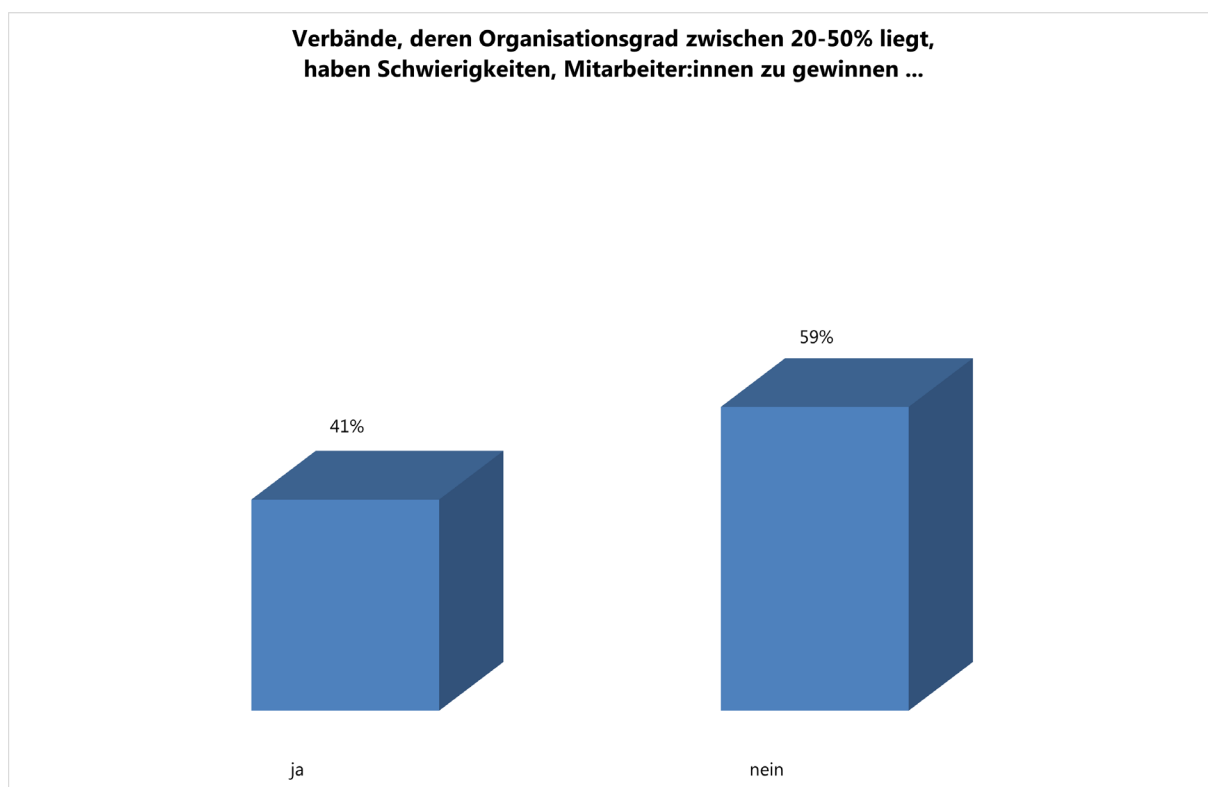
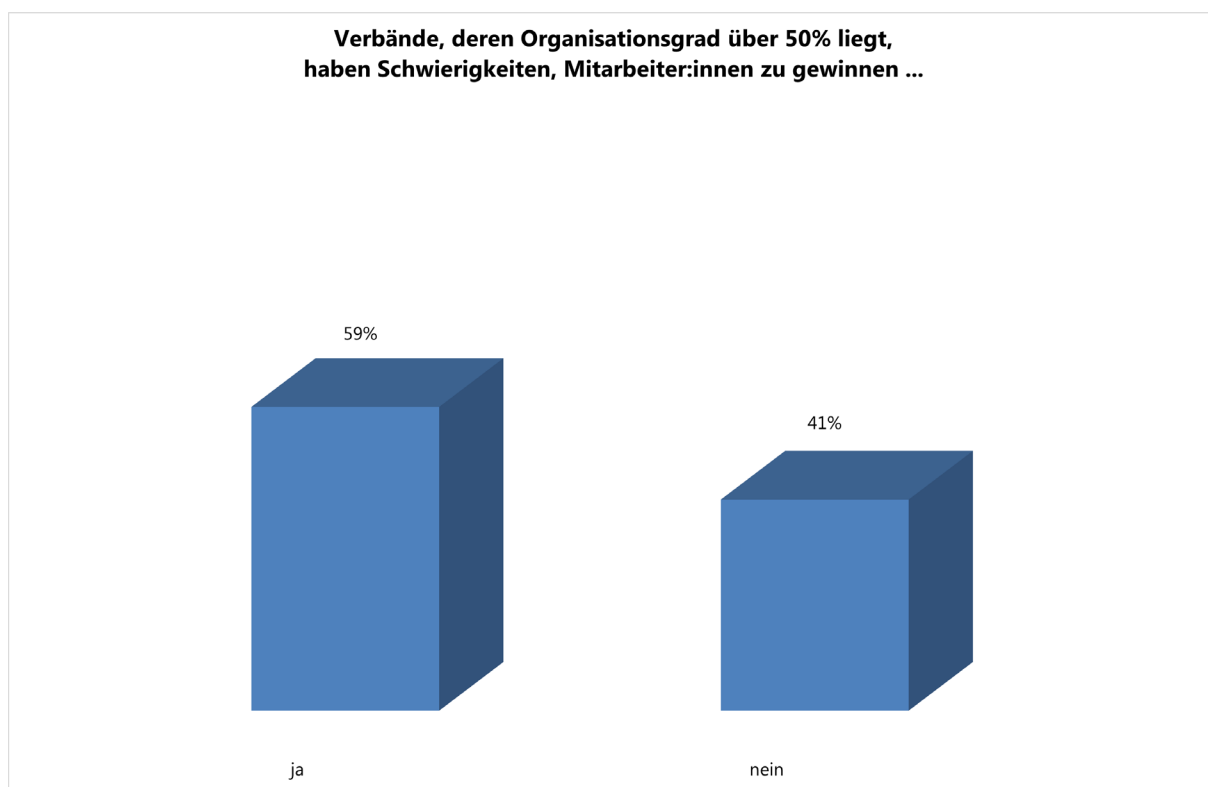
Bei unter 20% Organisationsgrad berichten 26% steigend, 52% stabil und nur 23% sinkend.

Auffällig ist, dass hoch organisierte Verbände am häufigsten Rückgänge berichten. Dies kann auf Sättigungseffekte in etablierten Branchen, stärkere Strukturwandelprozesse oder höhere Preissensibilität bei Mitgliedern hinweisen.

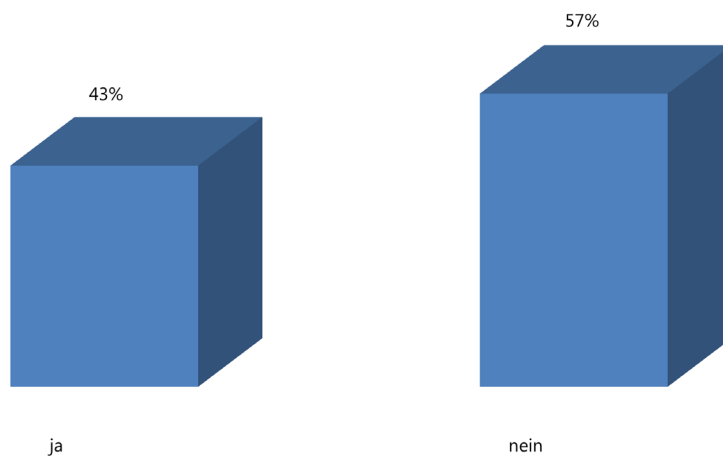
Für Geschäftsführer:innen ergibt sich daraus die Schlussfolgerung, dass hoher Organisationsgrad kein Garant für Wachstum ist.

Verbände sichern Stabilität durch aktive Mitgliederbindung, klare Nutzenkommunikation und attraktive Beteiligungsformate – unabhängig von Ausgangsniveau.

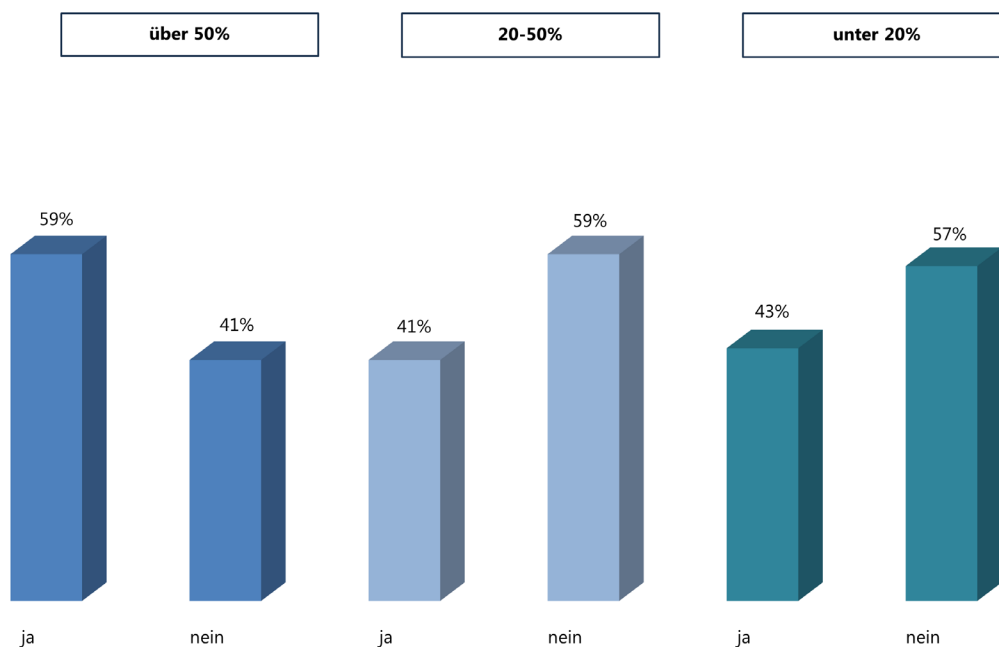
p) Vergleich der Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen nach dem Organisationsgrad der Verbände



**Verbände, deren Organisationsgrad unter 20% liegt,
haben Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen ...**



**Vergleich der Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen ...
bei Verbänden mit einem Organisationsgrad von ...**



Beim Fachkräftemangel zeigt sich ein sehr deutlicher Unterschied zwischen den Organisationsgradgruppen.

In der Gruppe über 50% Organisationsgrad berichten 59% Schwierigkeiten, Personal zu gewinnen.

Bei 20–50% sind es 41%, bei unter 20% 43%.

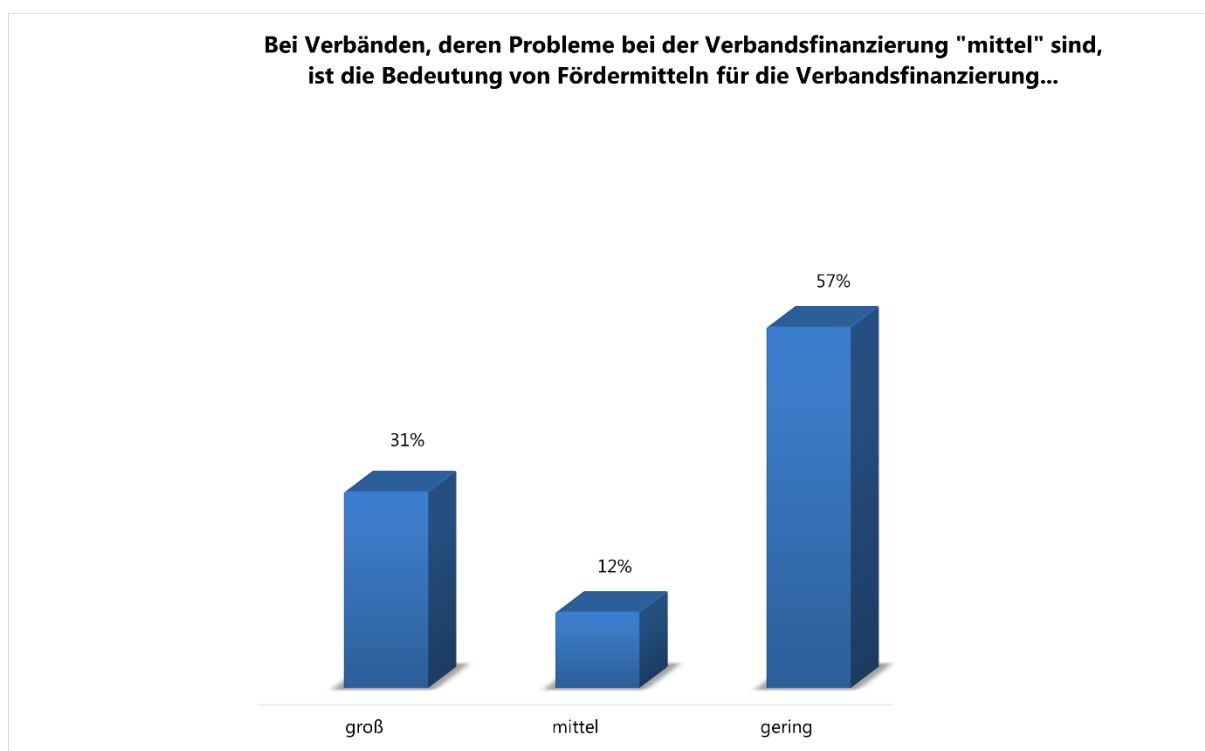
Damit sind hoch organisierte Verbände am stärksten betroffen. Das ist plausibel, da sie häufiger spezialisierte Rollen besetzen müssen und stärker mit Wirtschaft und öffentlichem Dienst konkurrieren. Zudem sind große Verbände oft stärker professionalisiert und benötigen Kompetenzen, die am Arbeitsmarkt knapp sind.

Für Vorstände ergibt sich daraus eine klare Schlussfolgerung: Personalgewinnung wird zu einem strategischen Engpassfaktor.

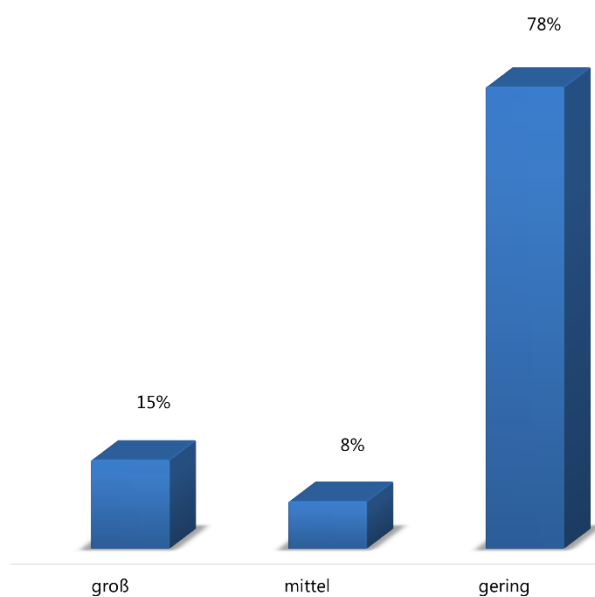
Verbände investieren in Arbeitgebermarke, flexible Arbeitsmodelle, Entwicklungsperspektiven und Entlastung durch Prozess- und Technikeinsatz.

V. Vergleich der Ergebnisse aus Querauswertungen

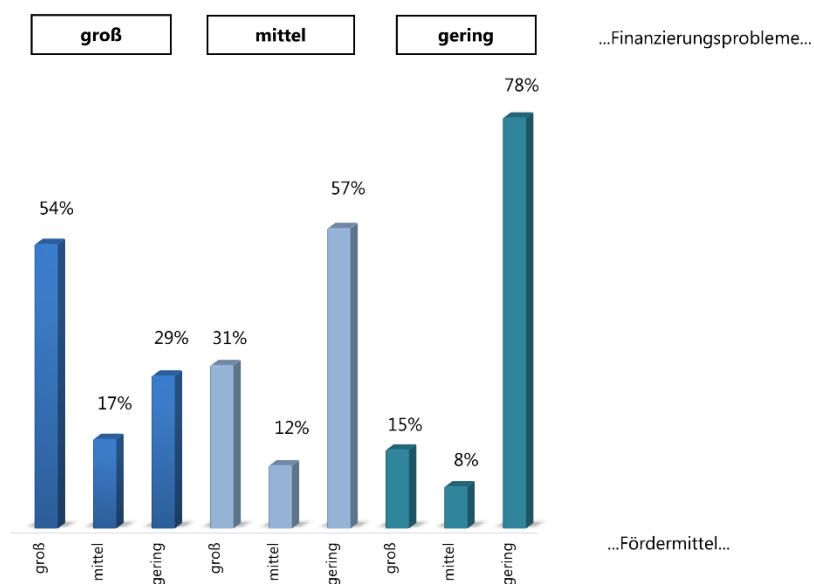
a) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung



**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind,
ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...**



**Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung... sind,
ist die Bedeutung von Fördermitteln für die Verbandsfinanzierung...**



Die Querauswertung zeigt einen klaren Zusammenhang zwischen der finanziellen Belastungslage und der Bedeutung von Fördermitteln als Finanzierungsbaustein.

Dort, wo Verbände große Finanzierungsprobleme berichten, werden Fördermittel deutlich häufiger als zentraler Hebel eingeschätzt: 54% bewerten die Bedeutung als groß, weitere 17% als mittel.

In Verbänden mit mittleren Finanzierungsproblemen sinkt der Anteil der „großen Bedeutung“ auf 31%, während 57% Fördermittel bereits als gering einstufen.

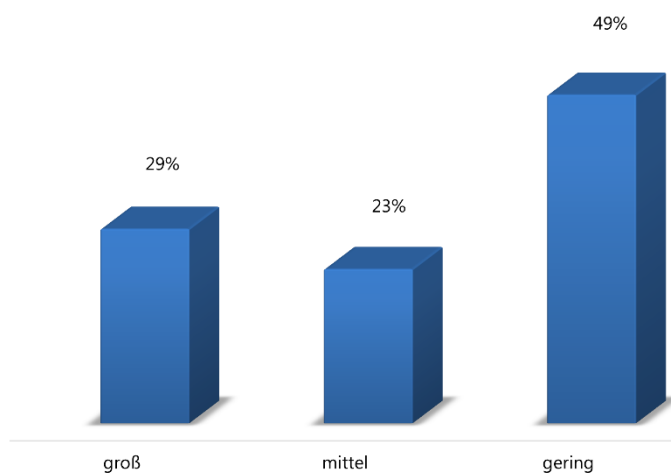
Bei geringen Finanzierungsproblemen ist das Bild nahezu umgekehrt: Nur 15% sehen Fördermittel als groß bedeutsam, 78% bewerten sie als gering.

Damit werden Fördermittel in der Praxis häufig nicht als strategische Wachstumsressource verstanden, sondern als Stabilisierungselement in Belastungssituationen. Diese Logik ist nachvollziehbar, birgt aber auch Risiken: Fördermittel sind meist projektgebunden und kurzfristig wirksam, sie können strukturelle Finanzierungsprobleme nicht dauerhaft lösen. Gerade Verbände mit hoher Belastung laufen Gefahr, Projekte primär aus Finanznot zu initiieren und dadurch ihre strategische Steuerung zu verlieren.

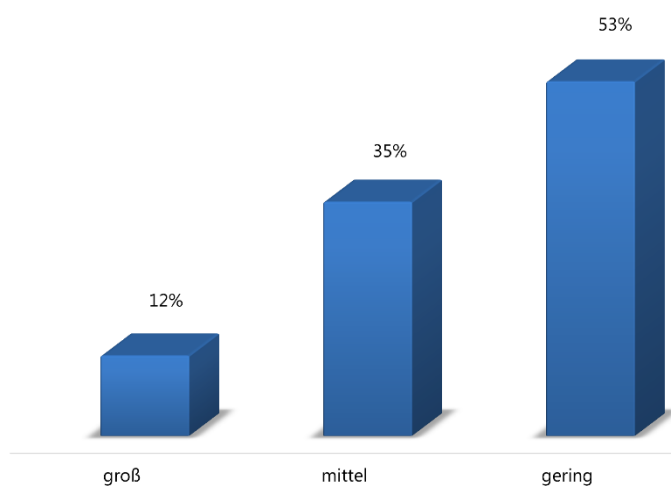
Für Geschäftsführer:innen und Vorstände ergibt sich daraus eine zentrale Schlussfolgerung: Fördermittel sollten nicht erst dann systematisch erschlossen werden, wenn der Druck maximal ist. Vielmehr ist es ein Merkmal professioneller Verbände, Fördermittel als Teil einer Gesamtfinanzierungsstrategie zu planen, Projektkompetenz aufzubauen und durch Controlling sicherzustellen, dass Projekte nicht die Organisation steuern, sondern die Organisation Projekte.

b) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung

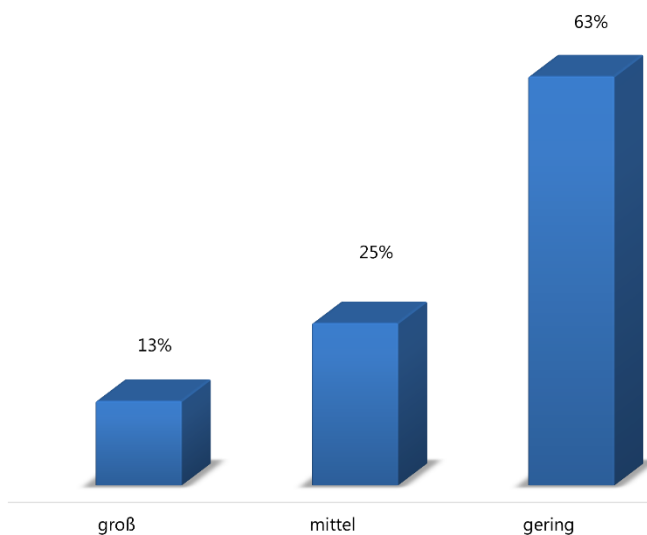
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...



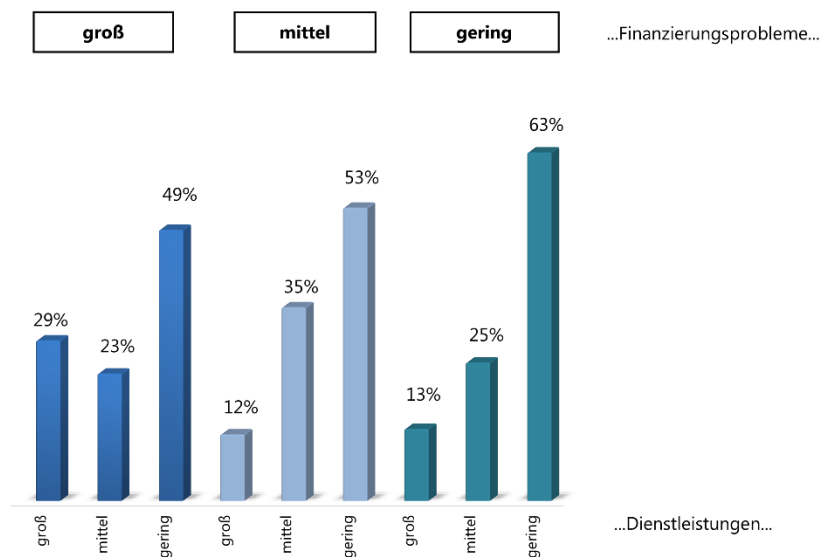
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...



**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind,
ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



**Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung... sind,
ist die Bedeutung von Dienstleistungen gegen Entgelt für die Verbandsfinanzierung...**



Auch Dienstleistungen gegen Entgelt zeigen einen Zusammenhang zur Finanzlage – allerdings weniger als breite Standardlösung, sondern als selektiver Hebel unter Druck.

Bei großen Finanzierungsproblemen bewerten 29% Dienstleistungen als groß bedeutsam und 23% als mittel, während 49% sie weiterhin als gering einstufen. In der Gruppe mittlerer Probleme fällt die große Bedeutung stark ab (12%), und bei geringen Problemen bleibt sie niedrig (13%).

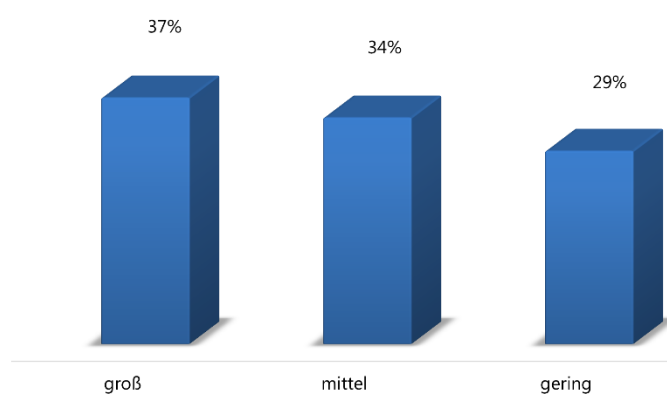
Der hohe Anteil „gering“ in allen Gruppen macht deutlich: Viele Verbände haben entweder nicht die Möglichkeit oder nicht den Willen, Dienstleistungen konsequent zu monetarisieren. Hier wirken typische Hemmnisse: das Selbstverständnis als gemeinwohlorientierte Organisation, die Sorge vor Akzeptanzproblemen bei Mitgliedern, sowie fehlende Kompetenzen in Produktentwicklung, Preislogik, Vertrieb und Vermarktung. Gleichzeitig zeigen die Zahlen, dass Verbände in finanziell kritischen Situationen deutlich häufiger versuchen, diese Einnahmequelle zu aktivieren. Das ist strategisch nachvollziehbar, kann aber auch bedeuten, dass Dienstleistungen reaktiv und nicht aus einer klaren Produktstrategie heraus aufgebaut werden.

Die Schlussfolgerung ist eindeutig: Entgeltliche Dienstleistungen sind kein „Notfallinstrument“, sondern müssen als professionelles Leistungsportfolio entwickelt werden. Verbände, die diesen Weg gehen, definieren klare Servicepakete, kalkulieren transparent, trennen Mitgliederbasisleistungen von Zusatzleistungen und kommunizieren den Mehrwert konsequent.

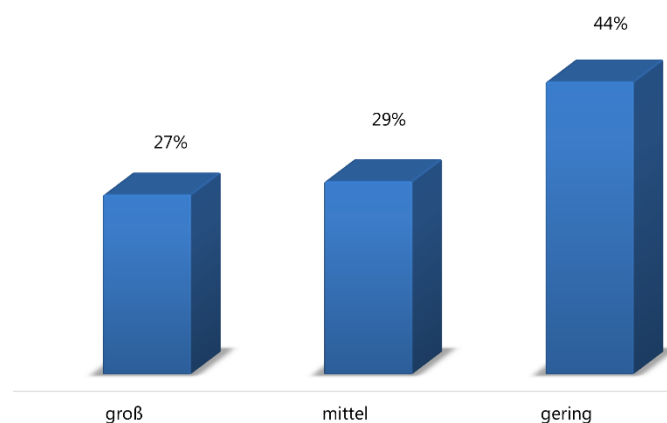
Für Vorstände ergibt sich daraus ein strategischer Prüfpunkt: Welche Leistungen sind Kern der Mitgliedschaft – und welche können als Zusatznutzen entgeltlich angeboten werden, ohne das Vertrauen in den Verband zu gefährden?

c) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung

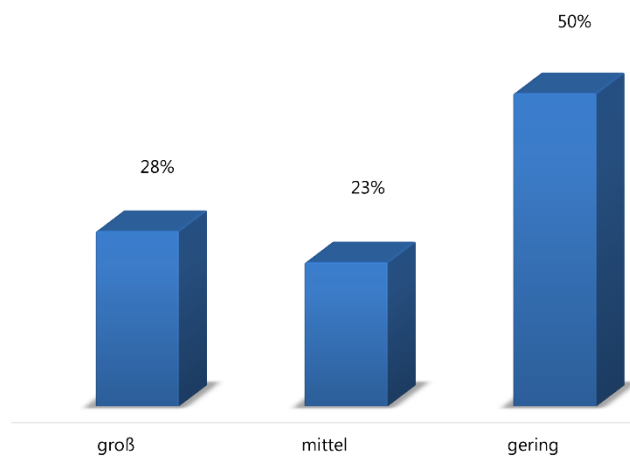
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...



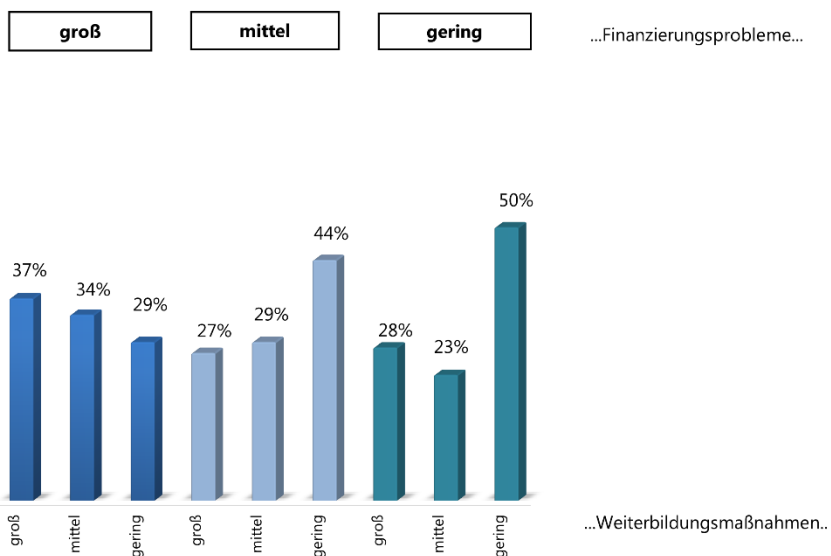
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...



Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung... sind, ist die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Verbandsfinanzierung...



Weiterbildungsmaßnahmen sind in vielen Verbänden ein klassisches Arbeitsfeld, werden aber je nach Finanzlage unterschiedlich als Erlöshebel wahrgenommen. Bei großen Finanzierungsproblemen bewerten 37% Weiterbildung als groß bedeutsam für die Finanzierung und 34% als mittel.

Bei mittleren Problemen sinkt die große Bedeutung auf 27%, und 44% stufen Weiterbildung als gering ein.

Bei geringen Problemen bewerten zwar 28% Weiterbildung als groß, aber bereits 50% als gering.

Damit zeigt sich: Weiterbildung wird besonders unter Druck stärker als Finanzierungsoption betrachtet – in stabileren Verbänden dagegen häufiger als Serviceleistung ohne primäre Erlöslogik. Das ist plausibel, denn Weiterbildung ist organisatorisch aufwendig und erfordert Qualität, Didaktik, Referent:innenmanagement sowie zunehmend digitale Infrastruktur.

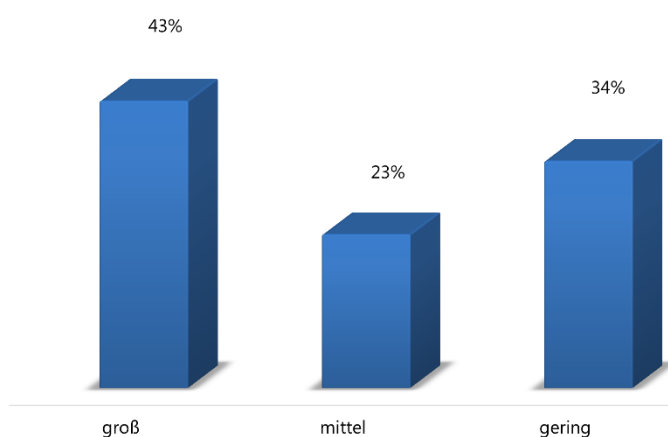
Viele Verbände kalkulieren Weiterbildung zudem bewusst kostendeckend, um Mitglieder nicht zusätzlich zu belasten. Die Daten legen jedoch nahe, dass Weiterbildung dort ein echter Finanzierungshebel werden kann, wo Verbände sie als skalierbares Produkt denken: mit modularen Formaten, digitaler Vermarktung, Zertifikatslogiken und einer professionellen Angebotsarchitektur.

Für Geschäftsführer:innen und Vorstände ergibt sich daraus die Schlussfolgerung, dass Weiterbildung strategisch entschieden werden muss: Soll sie primär Bindungs- und Serviceinstrument sein oder gezielt zur finanziellen Stabilisierung beitragen?

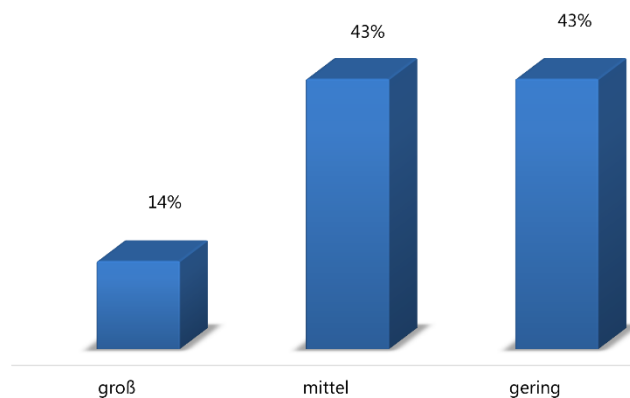
Verbände schaffen hier Klarheit, weil sie sonst Gefahr laufen, Weiterbildung mit hohem Aufwand zu betreiben, ohne wirtschaftlichen oder bindungsbezogenen Effekt konsequent zu realisieren.

d) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung

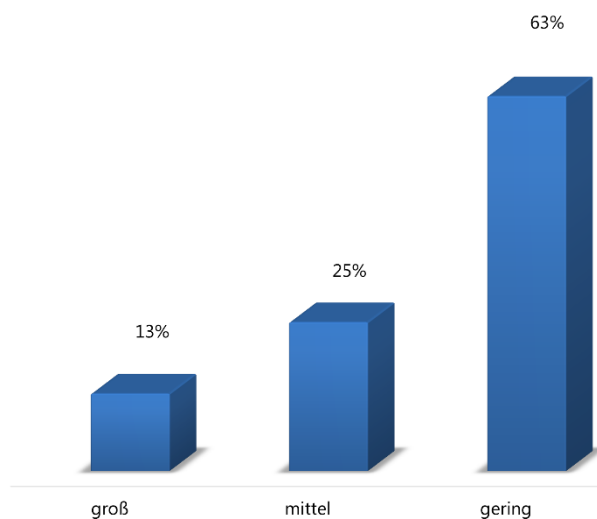
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



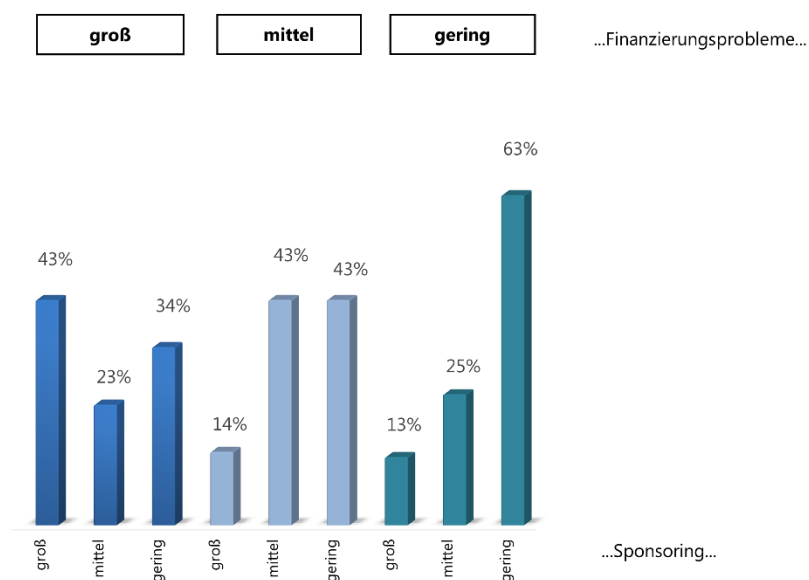
Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



Verbände, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung... sind, ist die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung...



Beim Sponsoring ist der Zusammenhang zwischen Finanzdruck und Bedeutungszuschreibung besonders stark ausgeprägt.

Verbände mit großen Finanzierungsproblemen bewerten Sponsoring zu 43% als groß bedeutsam und zu 23% als mittel.

Bei mittleren Problemen sinkt die große Bedeutung drastisch auf 14%, während 43% Sponsoring als gering einstufen.

Bei geringen Problemen sehen nur 13% Sponsoring als großen Hebel, und 63% bewerten es als gering.

Damit wird Sponsoring in vielen Verbänden offenbar vor allem dann als relevant angesehen, wenn andere Einnahmequellen nicht ausreichen. Das ist nachvollziehbar, weil Sponsoring kurzfristig zusätzliche Mittel bringen kann, jedoch ist es gleichzeitig ein unsicheres und stark marktgetriebenes Instrument. Sponsoring hängt von Branchenattraktivität, Reichweite, Formatqualität und professioneller Partnerpflege ab.

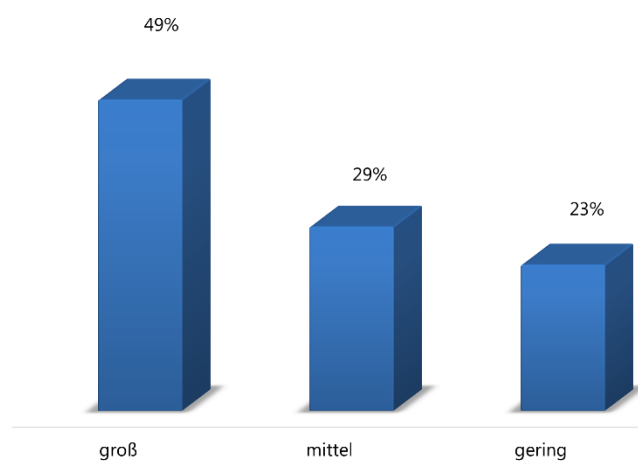
Die Schlussfolgerung lautet daher: Sponsoring ist kein universeller Rettungsanker, sondern ein Feld, das Professionalität, Compliance und langfristige Beziehungen voraussetzt. Verbände, die Sponsoring strategisch nutzen, entwickeln klare Pakete, definieren Governance-Regeln, liefern messbaren Nutzen für Partner und integrieren Sponsoring in die Kommunikationsstrategie.

Für Vorstände ist Sponsoring damit weniger eine Frage „ob“, sondern „wie professionell“ – und ob der Verband die Ressourcen besitzt, Sponsoring langfristig zu tragen.

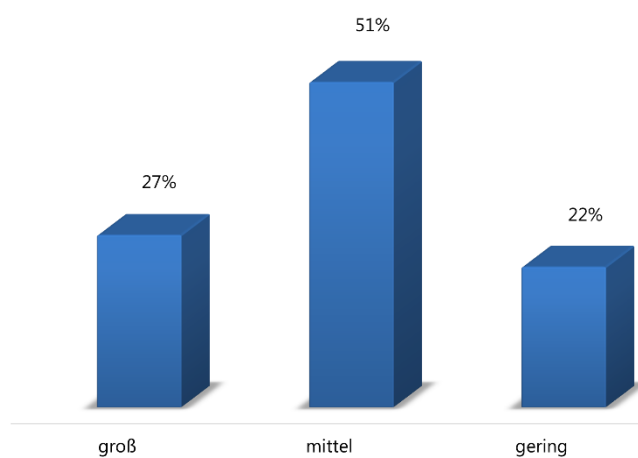
Methodisch ist zu berücksichtigen, dass Sponsoring in Belastungslagen häufig überschätzt wird: Es wirkt kurzfristig attraktiv, ist aber stark konjunkturabhängig und selten dauerhaft planbar. Verbände sichern Sponsoring daher nicht nur durch Akquise, sondern durch klare Pakete, Wirkungsnachweise und langfristige Partnerpflege ab.

e) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Probleme bei der Verbandsfinanzierung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur

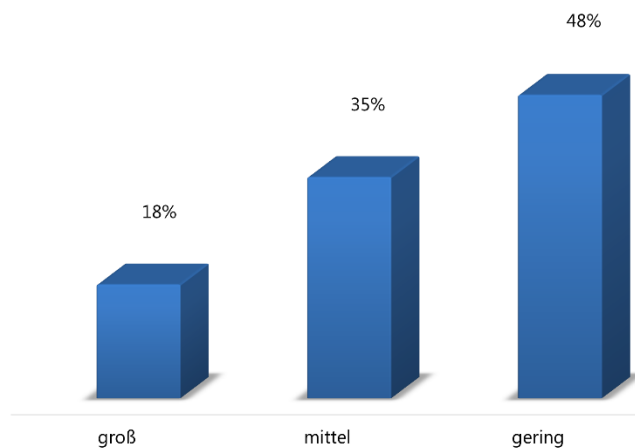
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "groß" sind,
ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



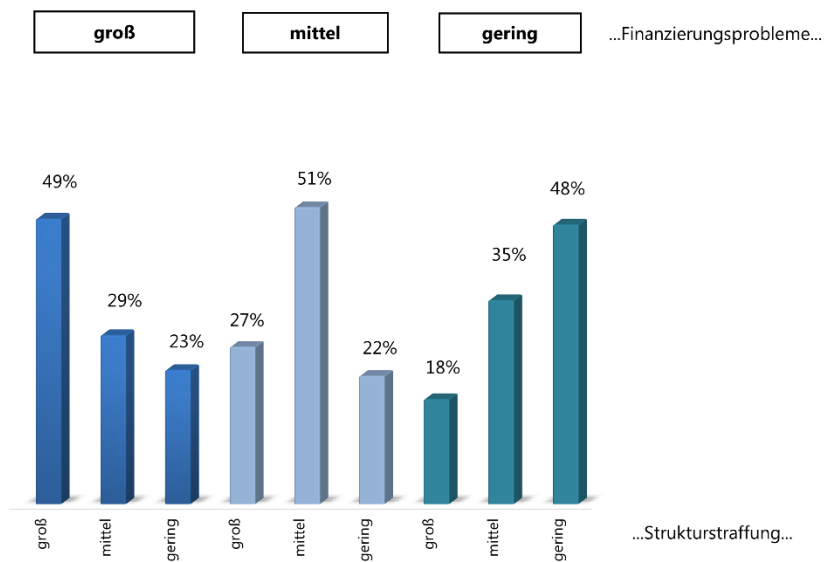
**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "mittel" sind,
ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



**Bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung "gering" sind,
ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



**Vergleich: bei Verbänden, deren Probleme bei der Verbandsfinanzierung... sind,
ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...**



Eine der stärksten Managementaussagen dieser Querauswertungen ist der Zusammenhang zwischen Finanzierungsproblemen und Reformdruck in den Strukturen.

Bei großen Finanzierungsproblemen sehen 49% eine große Notwendigkeit zur Straffung und 29% eine mittlere.

Bei mittleren Problemen dominiert mittlere Notwendigkeit (51%), während 27% großen Bedarf sehen.

Bei geringen Finanzierungsproblemen sinkt der große Straffungsdruck auf 18%, und 48% sehen kaum Bedarf.

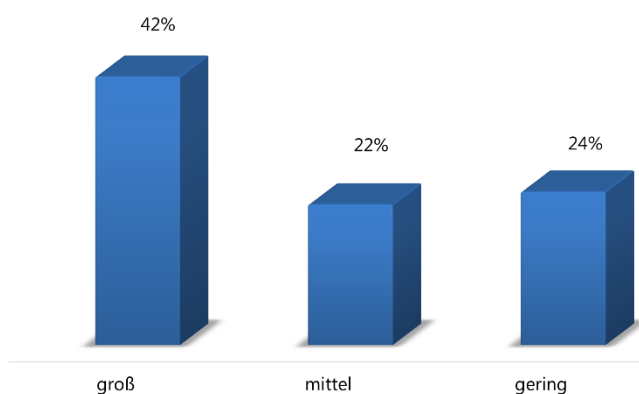
Diese Zahlen zeigen: Strukturreformen werden häufig erst dann konsequent angegangen, wenn finanzieller Druck sie erzwingt. Genau das ist jedoch ein Risiko, denn Reformen unter Druck sind schwieriger umzusetzen und führen häufiger zu Widerständen oder suboptimalen Lösungen.

Verbände nutzen Straffung dagegen als strategisches Instrument, um Effizienz zu erhöhen, Rollen zu klären, Entscheidungswege zu verkürzen und die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt zu modernisieren.

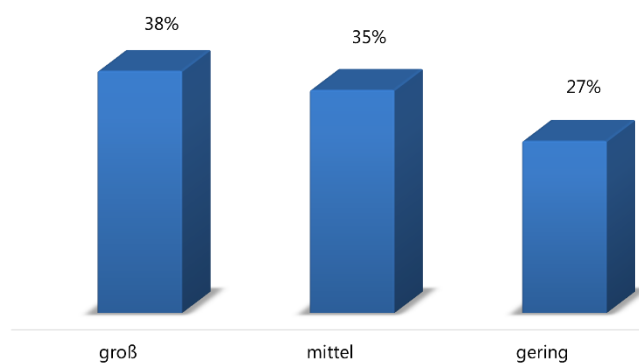
Für Geschäftsführer:innen und Vorstände ergibt sich daraus eine klare Schlussfolgerung: Strukturstraffung sollte nicht als „Krisenreaktion“ verstanden werden, sondern als proaktives Modernisierungsprogramm. Wer frühzeitig reformiert, kann besser steuern, Prioritäten setzen und die Organisation stabilisieren, bevor finanzielle Engpässe existenzbedrohend werden.

f) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur

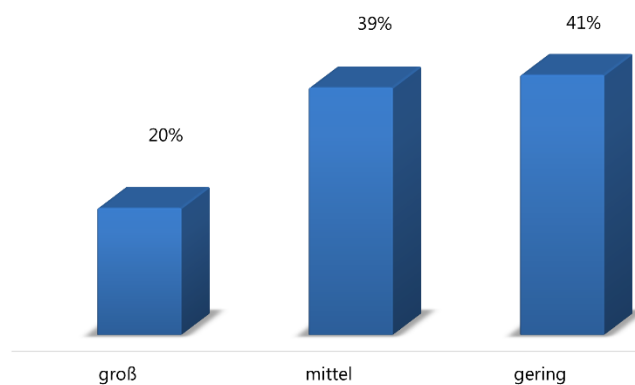
Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "groß" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



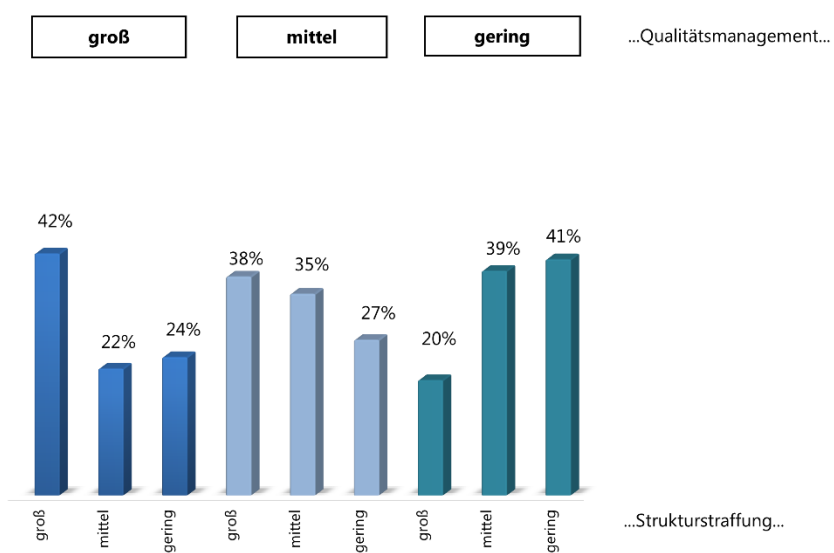
Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "mittel" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements "gering" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Vergleich: bei Verbänden, bei denen die Bedeutung des Qualitätsmanagements... ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Die Querauswertung zeigt, dass Qualitätsmanagement und Strukturstraffung häufig gemeinsam auftreten.

Bei Verbänden, die Qualitätsmanagement als groß bedeutsam bewerten, sehen 42% große Straffungsnotwendigkeit.

Bei mittlerer QM-Bedeutung liegt dieser Wert bei 38%, bei geringer QM-Bedeutung nur bei 20%.

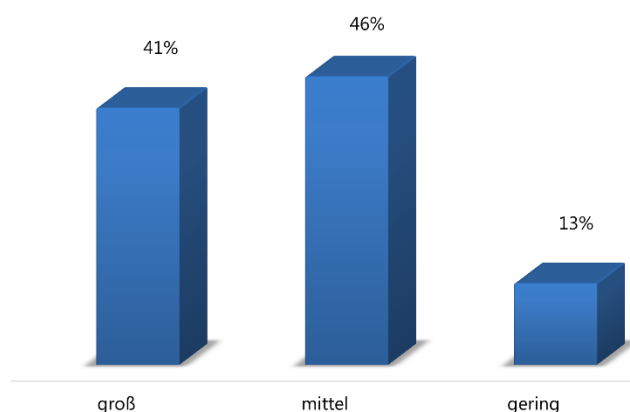
Das Muster ist plausibel: Verbände, die Qualitätsmanagement ernst nehmen, analysieren Prozesse, erkennen Ineffizienzen und sind dadurch eher bereit, Strukturen anzupassen. Umgekehrt kann geringe QM-Bedeutung bedeuten, dass Verbände pragmatisch und personengetrieben arbeiten und strukturelle Defizite weniger systematisch sichtbar werden.

Die Schlussfolgerung für Geschäftsführer:innen und Vorstände ist, dass Qualitätsmanagement nicht als bürokratisches Zusatzprojekt betrachtet werden sollte, sondern als Hebel zur Effizienz und zur Reformfähigkeit. Gerade in Zeiten knapper Ressourcen kann ein schlankes, praxisorientiertes QM helfen, Komplexität zu reduzieren und Veränderung zu legitimieren.

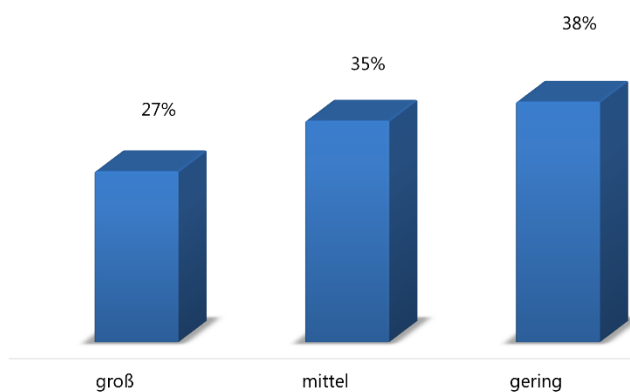
Verbände nutzen QM häufig als „Sprache“ für Reform: Straffung wird dann nicht als Abbau, sondern als Qualitäts- und Leistungssteigerung kommuniziert.

g) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung und der Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur

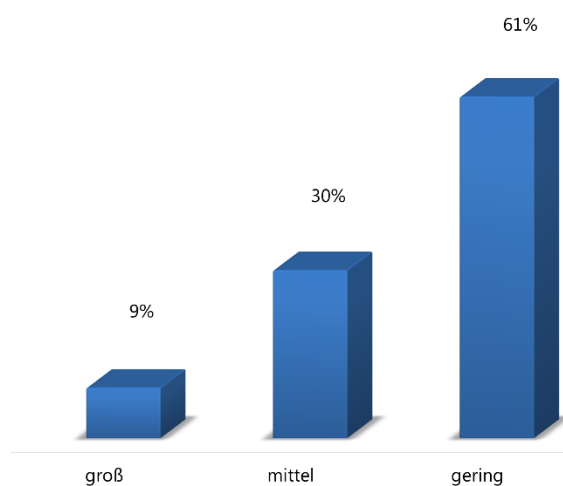
Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung langfristiger, strategischer Planung "groß" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



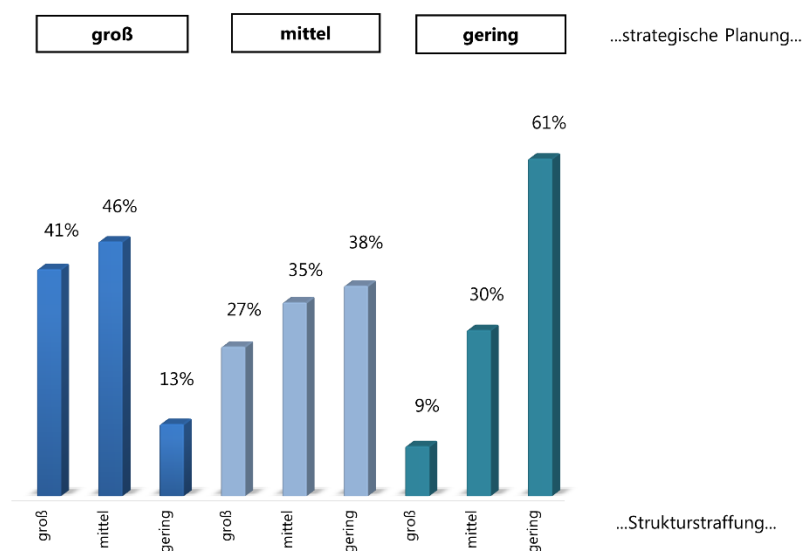
Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung "mittel" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung "gering" ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



Vergleich: bei Verbänden, bei denen die Bedeutung von langfristiger, strategischer Planung... ist, ist die Notwendigkeit zur Straffung der Verbandsstruktur...



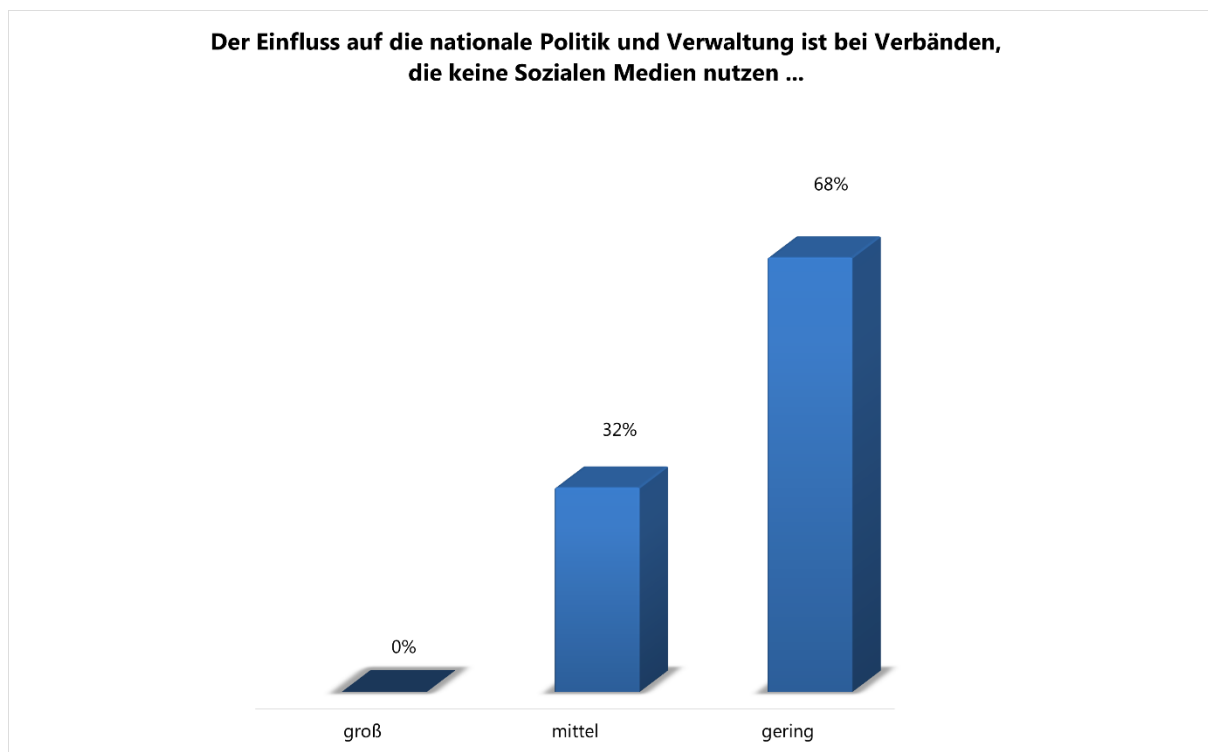
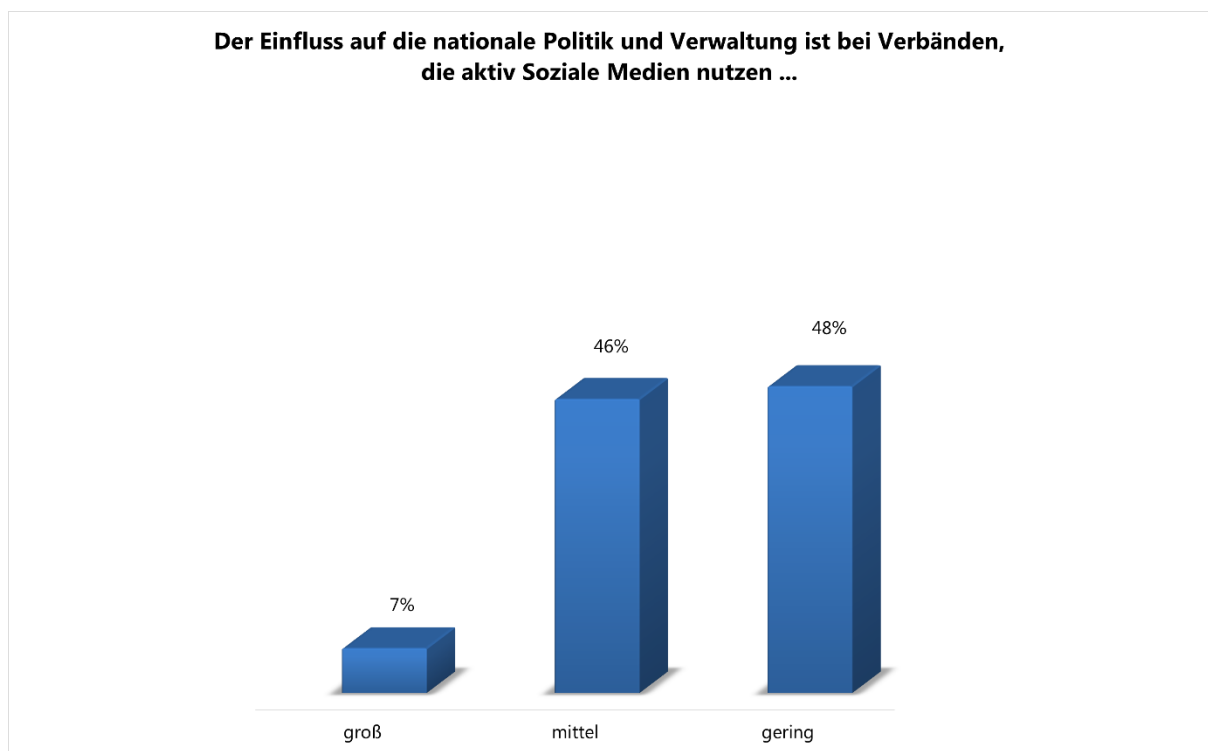
Strategische Planung erweist sich als zentraler Treiber für Veränderungsbereitschaft. Bei großer Bedeutung strategischer Planung sehen 41% große Straffungsnotwendigkeit und 46% mittlere. Bei mittlerer Bedeutung sinkt große Notwendigkeit auf 27%, bei geringer strategischer Planung sogar auf 9%, während 61% geringe Notwendigkeit angeben.

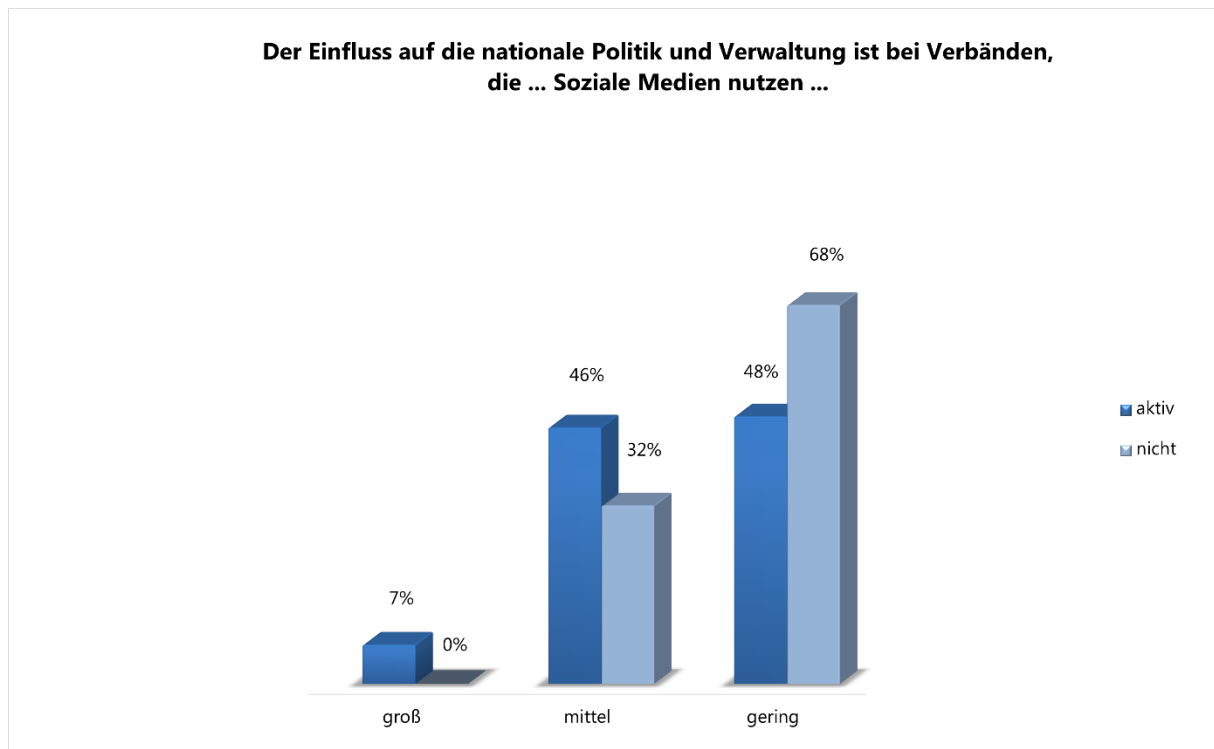
Damit zeigt sich ein klarer Zusammenhang: Verbände ohne strategischen Fokus tendieren zur Strukturträgheit, während strategisch orientierte Verbände aktiver modernisieren.

Für Geschäftsführer:innen und Vorstände ist das ein entscheidender Befund, weil es zeigt, dass Strategie nicht nur ein Dokument ist, sondern eine Haltung, die Veränderung ermöglicht. Wer Planung ernst nimmt, erkennt schneller, dass bestehende Strukturen nicht mehr zu Anforderungen passen.

Die Schlussfolgerung lautet: Strategiearbeit sollte institutionalisiert werden, weil sie nicht nur Ziele setzt, sondern Reformprozesse auslöst und legitimiert.

h) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Einfluss auf die nationale Politik und Verwaltung





Die Daten zeigen, dass Social-Media-Nutzung mit einer positiveren Einschätzung des politischen Einflusses einhergeht.

Verbände mit aktiver Nutzung sehen zu 7% großen Einfluss, zu 46% mittleren und zu 48% geringen Einfluss.

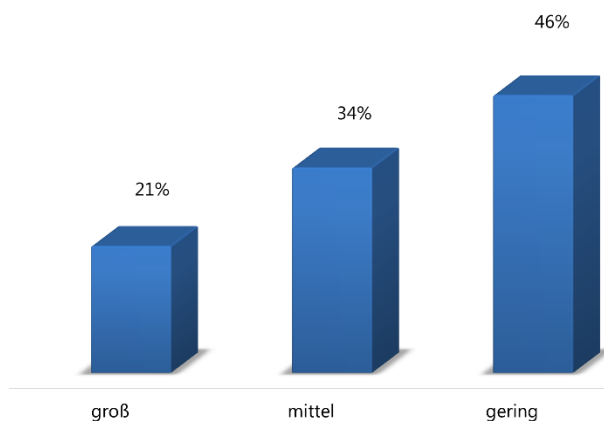
Verbände ohne Social Media sehen keinen großen Einfluss (0%), nur 32% mittleren und 68% geringen Einfluss.

Das spricht dafür, dass digitale Sichtbarkeit zumindest indirekt Einflussfähigkeit stärkt. Social Media ersetzt keine politische Netzwerkarbeit, kann aber Agenda-Setting, Mobilisierung und öffentliche Wahrnehmung verbessern.

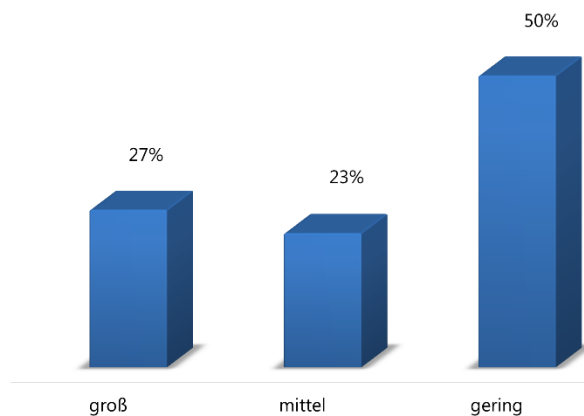
Die Schlussfolgerung ist: Kommunikation wird zunehmend Teil der Interessenvertretung. Verbände, die Social Media strategisch einsetzen, erhöhen ihre Reichweite und können Positionen schneller in den öffentlichen Diskurs bringen, was wiederum politische Anschlussfähigkeit erhöht.

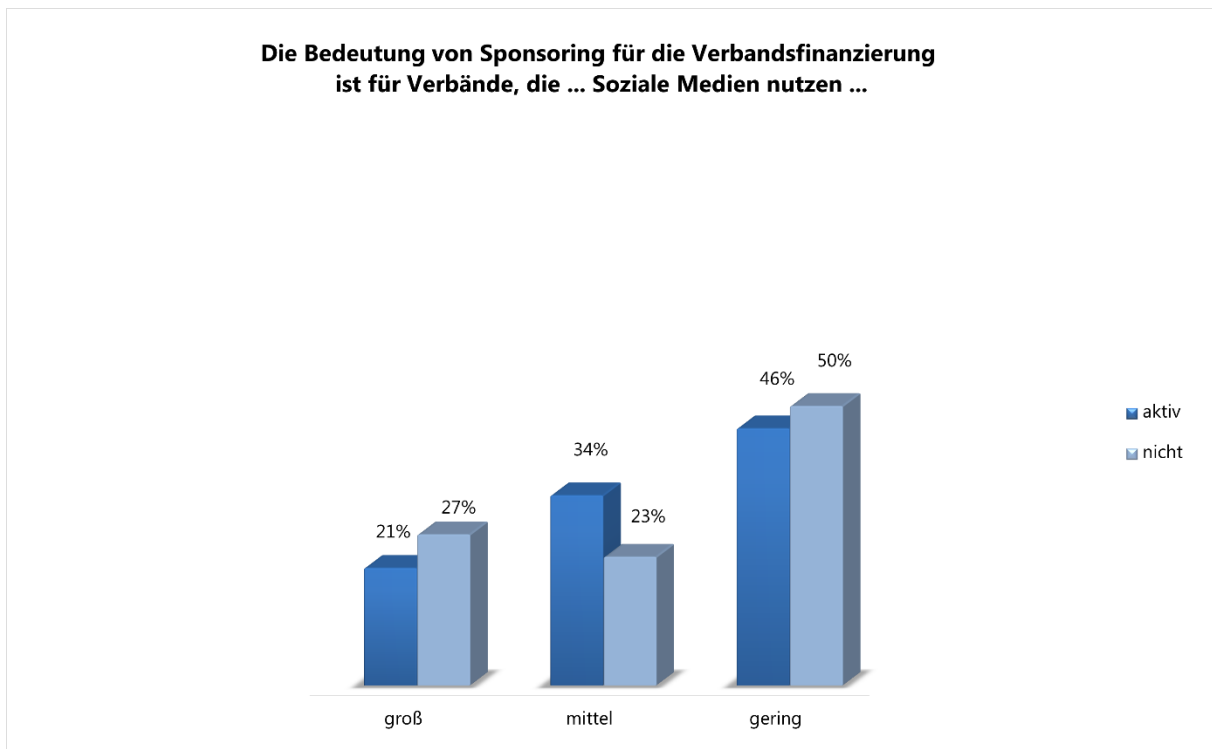
i) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung

Die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ist für Verbände, die aktiv Soziale Medien nutzen ...



Die Bedeutung von Sponsoring für die Verbandsfinanzierung ist für Verbände, die keine Sozialen Medien nutzen ...





Die Querauswertung zeigt, dass Social Media nicht automatisch als Sponsoring-Hebel wirkt.

Bei aktiver Social-Media-Nutzung bewerten 21% Sponsoring als groß bedeutsam, 34% als mittel und 46% als gering.

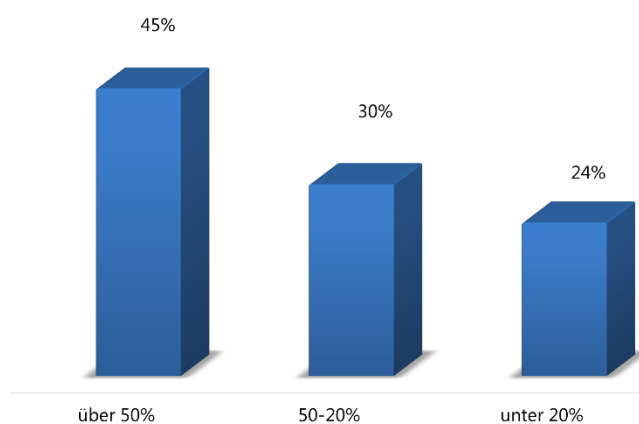
Bei nicht aktiver Nutzung liegt die große Bedeutung sogar bei 27%, während 50% Sponsoring als gering bewerten.

Das legt nahe, dass Sponsoring weiterhin stark über klassische Netzwerke, Veranstaltungen und persönliche Beziehungen funktioniert. Gleichzeitig zeigt sich hier eine ungenutzte Chance: Social Media könnte Sponsor:innen Reichweite, Sichtbarkeit und Storytelling bieten.

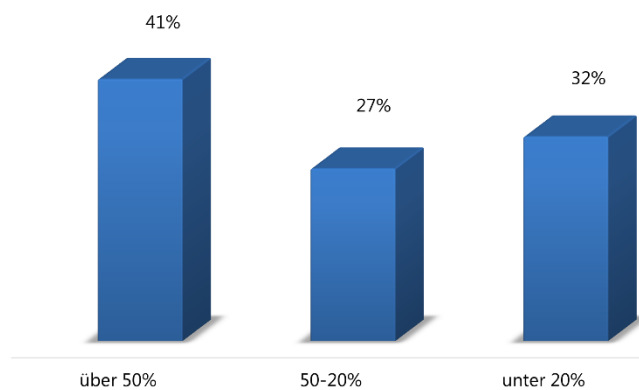
Verbände, die Sponsoring professionalisieren wollen, sollten daher digitale Kommunikation stärker als Teil des Partnerwerts verstehen und Sponsoringpakete entsprechend modernisieren.

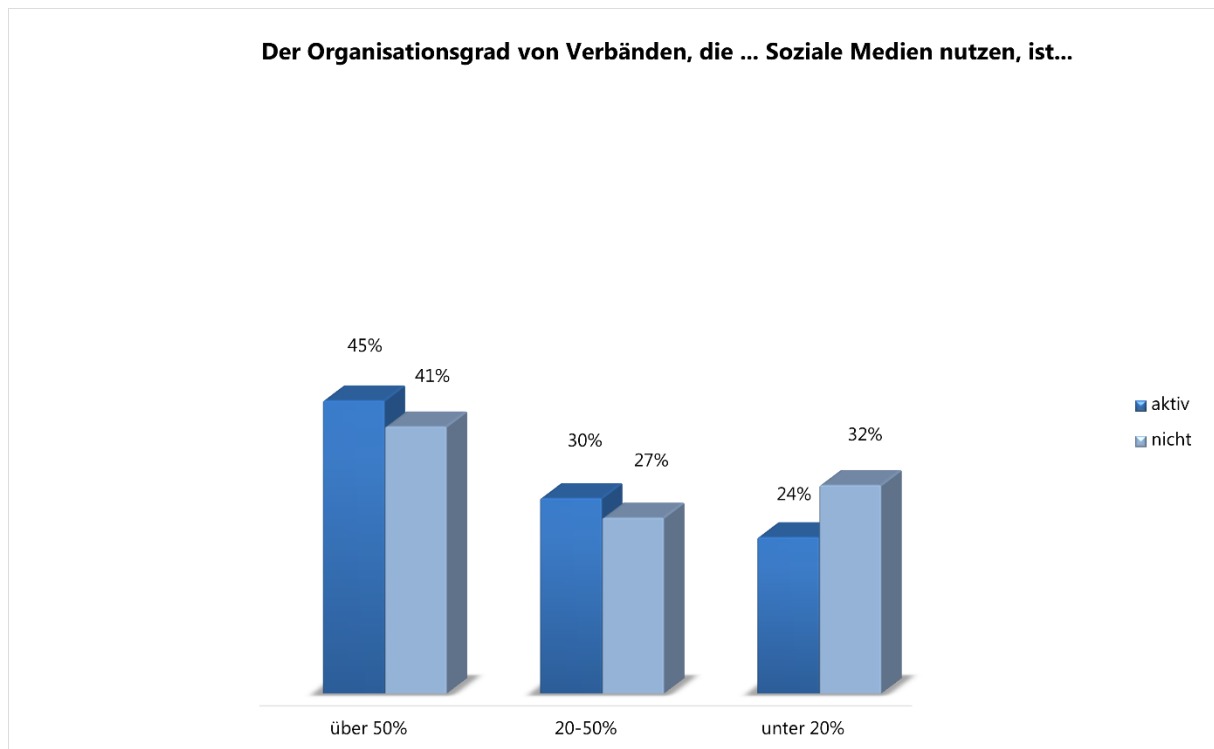
j) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und dem Organisationsgrad der Verbände

Der Organisationsgrad von Verbänden, die aktiv Soziale Medien nutzen, ist...



Der Organisationsgrad von Verbänden, die keine Sozialen Medien nutzen, ist...





Social Media ist auch ein Indikator für Ressourcen- und Organisationsstärke.

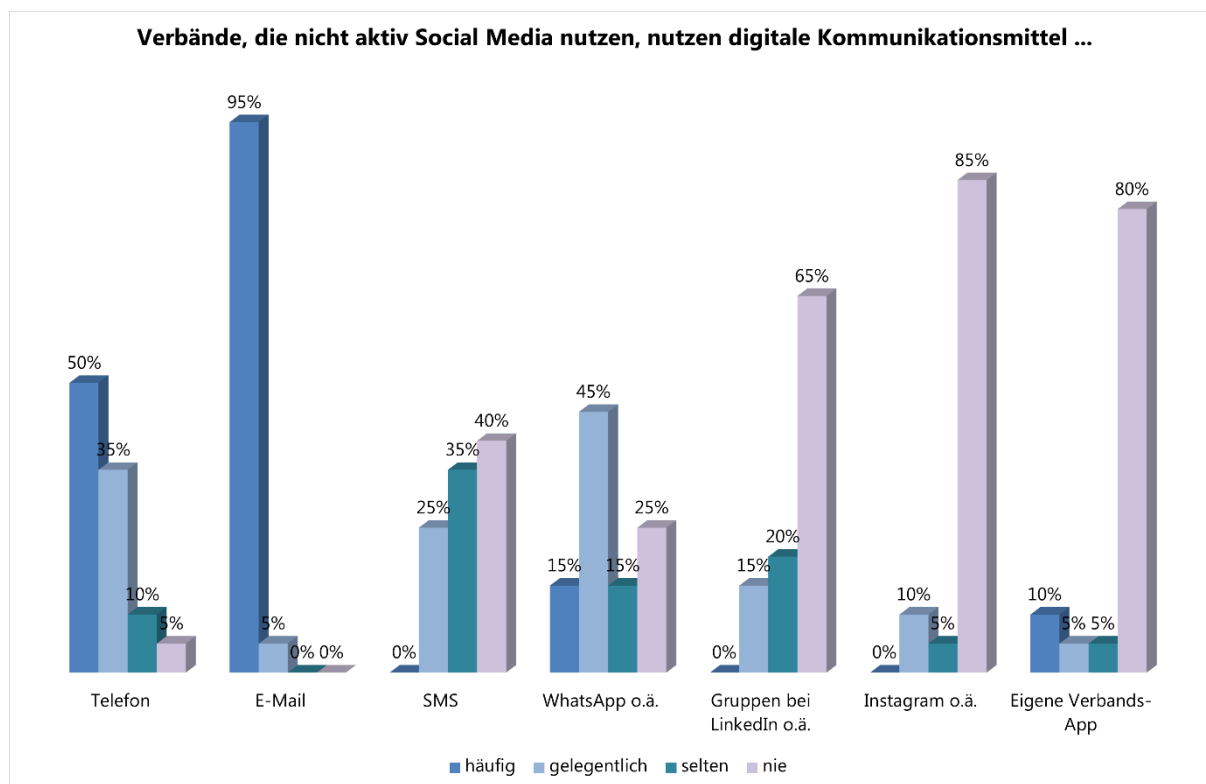
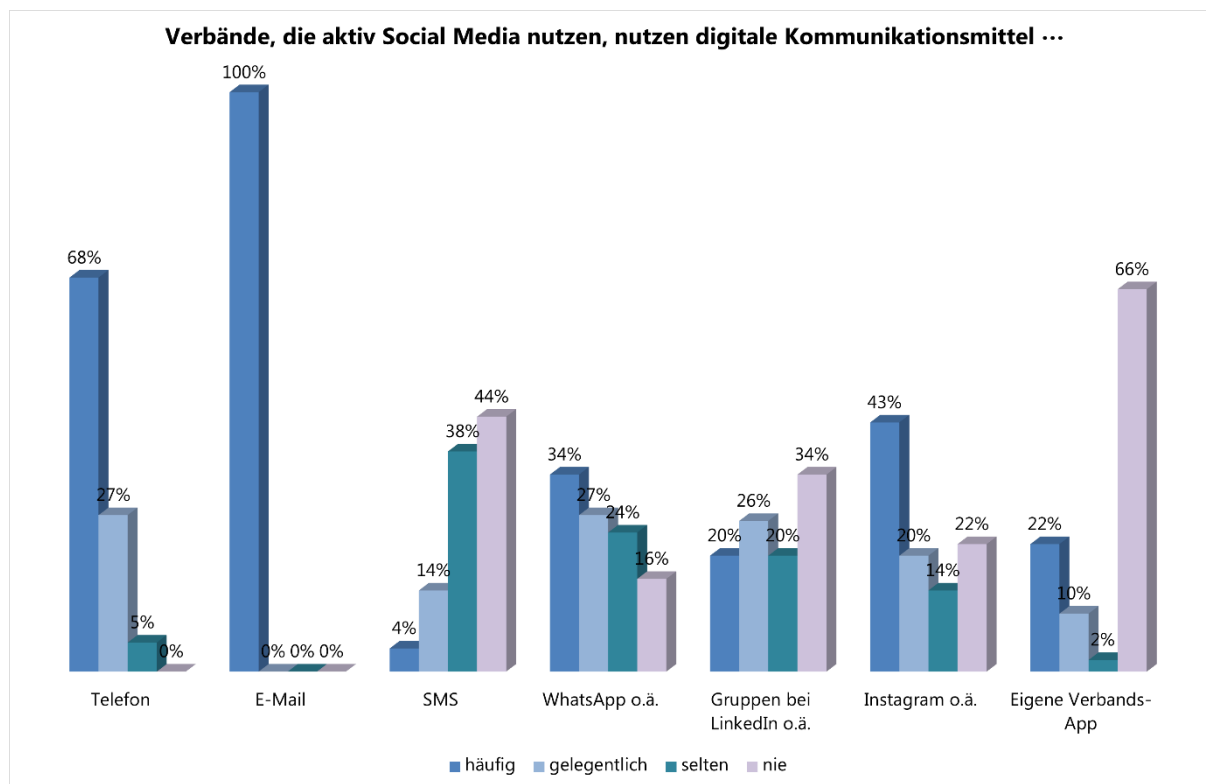
Bei aktiver Nutzung liegen 45% der Verbände in der Gruppe über 50% Organisationsgrad, 30% bei 20–50% und 24% unter 20%.

Bei nicht aktiver Nutzung steigt der Anteil unter 20% Organisationsgrad auf 32%.

Damit zeigt sich: Verbände mit niedrigem Organisationsgrad verzichten häufiger auf Social Media, vermutlich aufgrund fehlender Kapazitäten oder Kompetenzen.

Für Verbände bedeutet das: Digitale Kommunikation ist nicht nur eine Frage des Willens, sondern auch der organisatorischen Leistungsfähigkeit. Gleichzeitig ist Social Media kein Luxus großer Verbände – auch kleinere Organisationen können mit klarer Strategie und schlanken Ressourcen sichtbar sein.

k) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Nutzung digitaler Kommunikationsmittel



Die Querauswertung zeigt, dass Social-Media-Nutzung mit einer breiteren digitalen Kommunikationspraxis korreliert.

Aktive Verbände nutzen E-Mail praktisch flächendeckend häufig und setzen ergänzend stärker auf LinkedIn/Xing und Instagram.

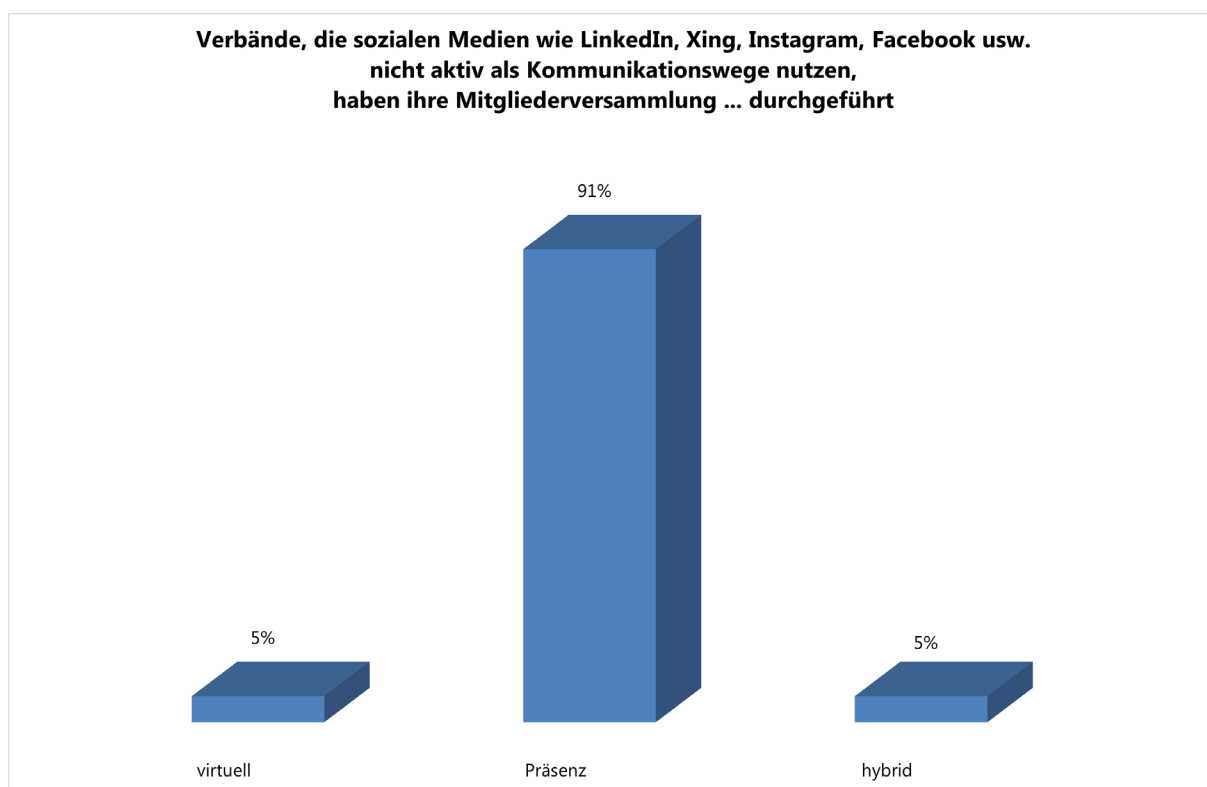
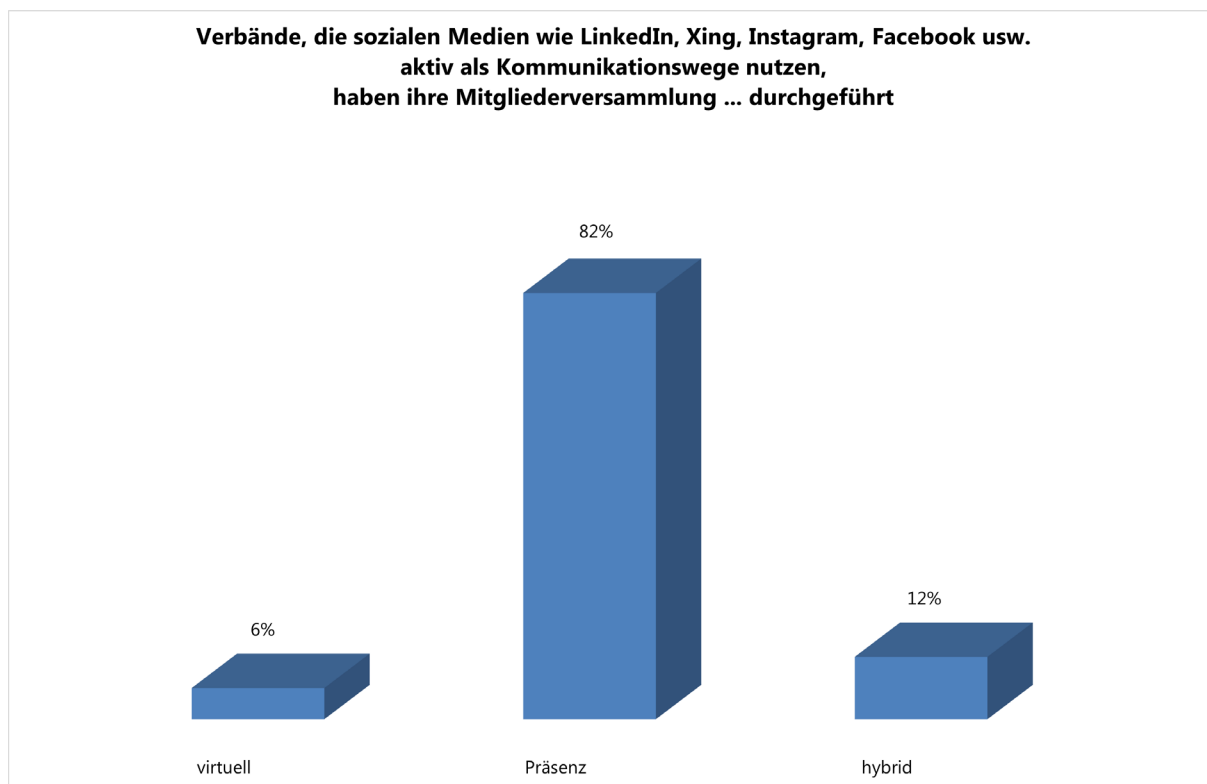
Nicht aktive Verbände nutzen diese Kanäle deutlich seltener, was auf eine geringere digitale Diversifikation hinweist.

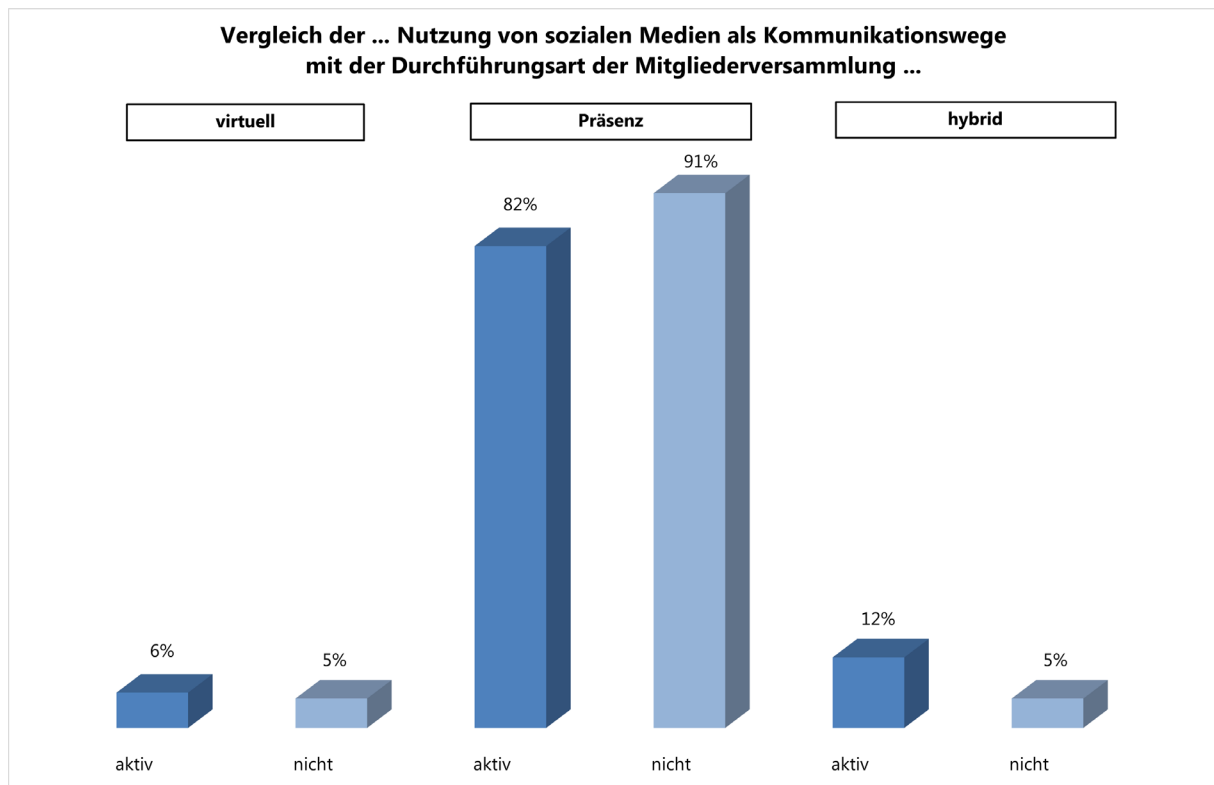
Damit ist Social Media weniger ein einzelnes Tool als ein Marker für digitale Reife insgesamt.

Die Schlussfolgerung für Geschäftsführer:innen und Vorstände lautet: Digitale Kommunikation sollte als System verstanden werden. Verbände, die mehrere Kanäle zielgruppengerecht kombinieren, steigern ihre Wirksamkeit in Mitgliederbindung, Interessenvertretung und Personalgewinnung.

Ergänzend gilt: Digitale Reife entsteht nicht allein durch Tools, sondern durch klare Zuständigkeiten, Redaktionsplanung und Messung von Wirkung. Viele Verbände scheitern weniger an Technik, sondern an fehlender Zeit, fehlenden Prozessen und fehlender Prioritätensetzung im Führungssystem.

I) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Durchführungsart der Mitgliederversammlung





Bei der Mitgliederversammlung bleibt Präsenz in beiden Gruppen dominant.

Verbände mit Social Media führen zu 82% in Präsenz durch, zu 12% hybrid und zu 6% virtuell.

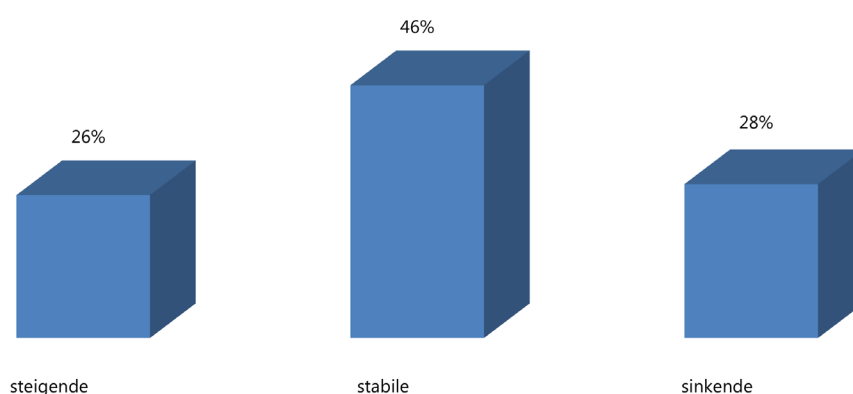
Verbände ohne Social Media liegen bei 91% Präsenz, 5% hybrid und 5% virtuell.

Damit sind Social-Media-affinere Verbände etwas offener für hybride Formate, aber der zentrale Befund bleibt: Mitgliederversammlungen sind weiterhin stark an persönliche Begegnung gebunden.

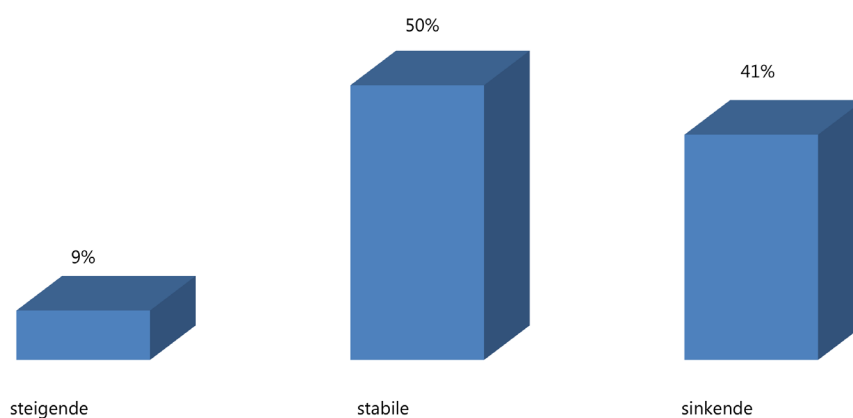
Für Verbände bedeutet das: Digitalisierung ersetzt nicht überall Präsenz, sondern ergänzt sie dort, wo Beteiligungshürden gesenkt werden sollen.

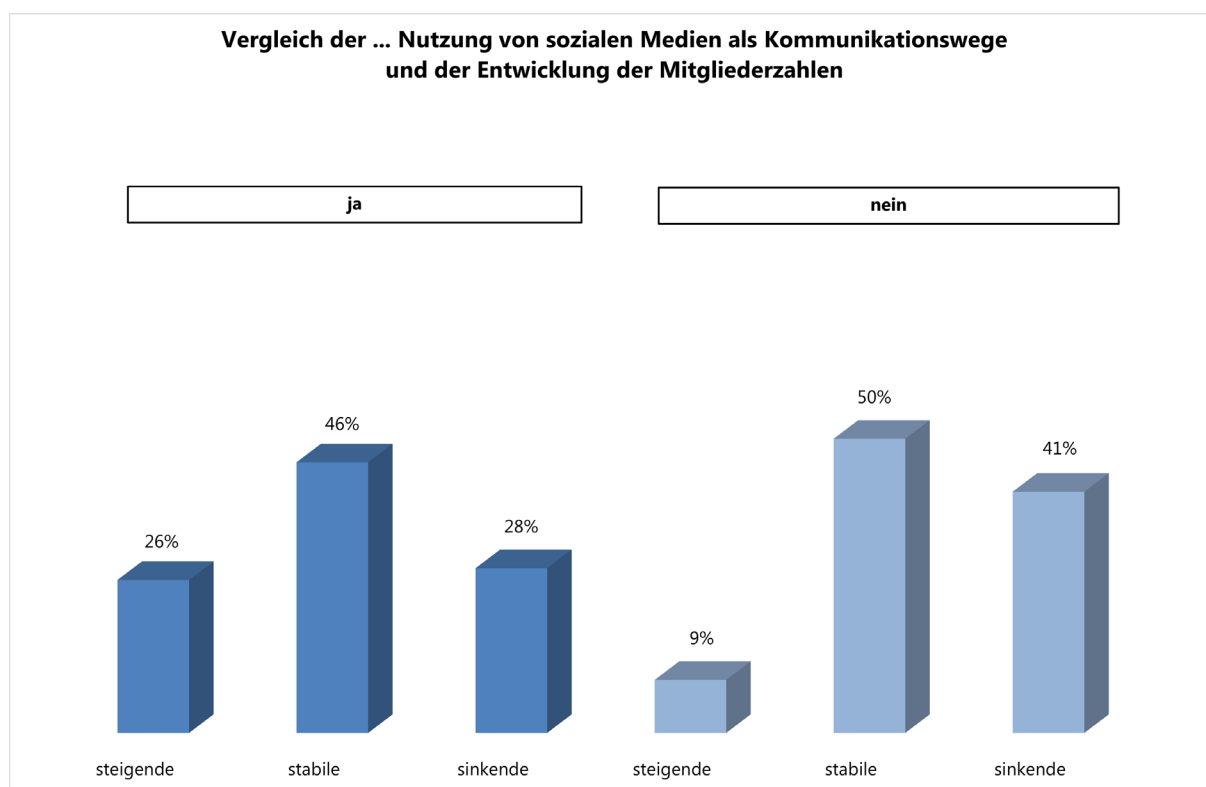
m) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und der Entwicklung der Mitgliederzahlen

Verbände, die soziale Medien wie LinkedIn, Xing, Instagram, Facebook usw. aktiv als Kommunikationswege nutzen, verzeichnen ... Mitgliederzahlen



Verbände, die soziale Medien wie LinkedIn, Xing, Instagram, Facebook usw. nicht aktiv als Kommunikationswege nutzen, haben ... Mitgliederzahlen





Die Querauswertung liefert eine der deutlichsten Aussagen: Social-Media-Nutzung hängt mit positiverer Mitgliederentwicklung zusammen.

Bei aktiver Nutzung berichten 26% steigende Mitgliederzahlen, 46% stabile und 28% sinkende.

Bei nicht aktiver Nutzung berichten nur 9% steigende, 50% stabile und 41% sinkende Mitgliederzahlen.

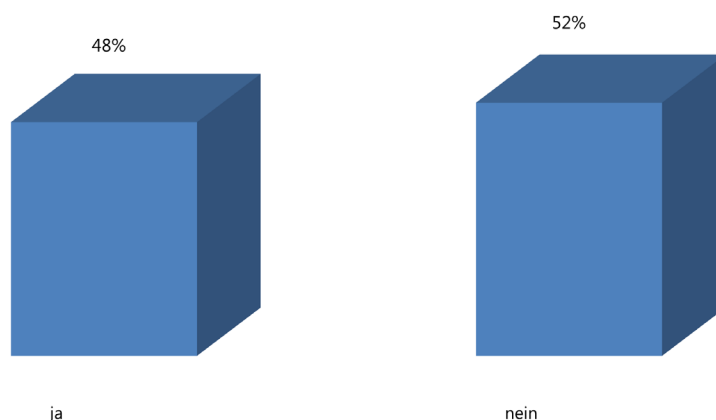
Damit ist der Anteil der Verbände mit Wachstum bei Social-Media-Nutzern fast dreimal so hoch. Plausibel ist, dass Social Media Reichweite erhöht, Nachwuchs anspricht und Aktivierung ermöglicht. Gleichzeitig ist Social Media auch ein Indikator für Modernität und Professionalisierung, die insgesamt Mitgliederbindung stärkt.

Die Schlussfolgerung lautet: Verbände, die Mitgliederentwicklung sichern wollen, sollten digitale Sichtbarkeit nicht als Nebenthema behandeln, sondern als strategischen Bestandteil des Member-Relationship-Managements.

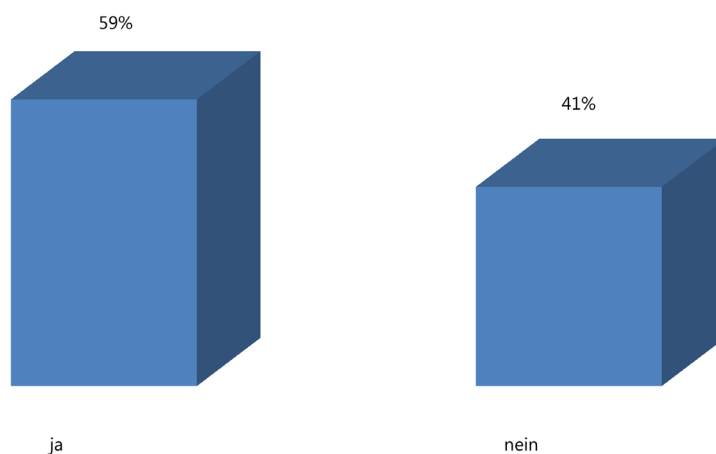
Gleichzeitig ist zu beachten, dass Social Media oft als Proxy für Modernität wirkt: Verbände, die Social Media aktiv nutzen, haben häufig auch modernere Serviceangebote, bessere Mitgliederkommunikation und eine stärkere Datenorientierung. Die positive Mitgliederentwicklung kann daher aus einem Bündel von Professionalisierungsfaktoren resultieren, nicht allein aus dem Kanal.

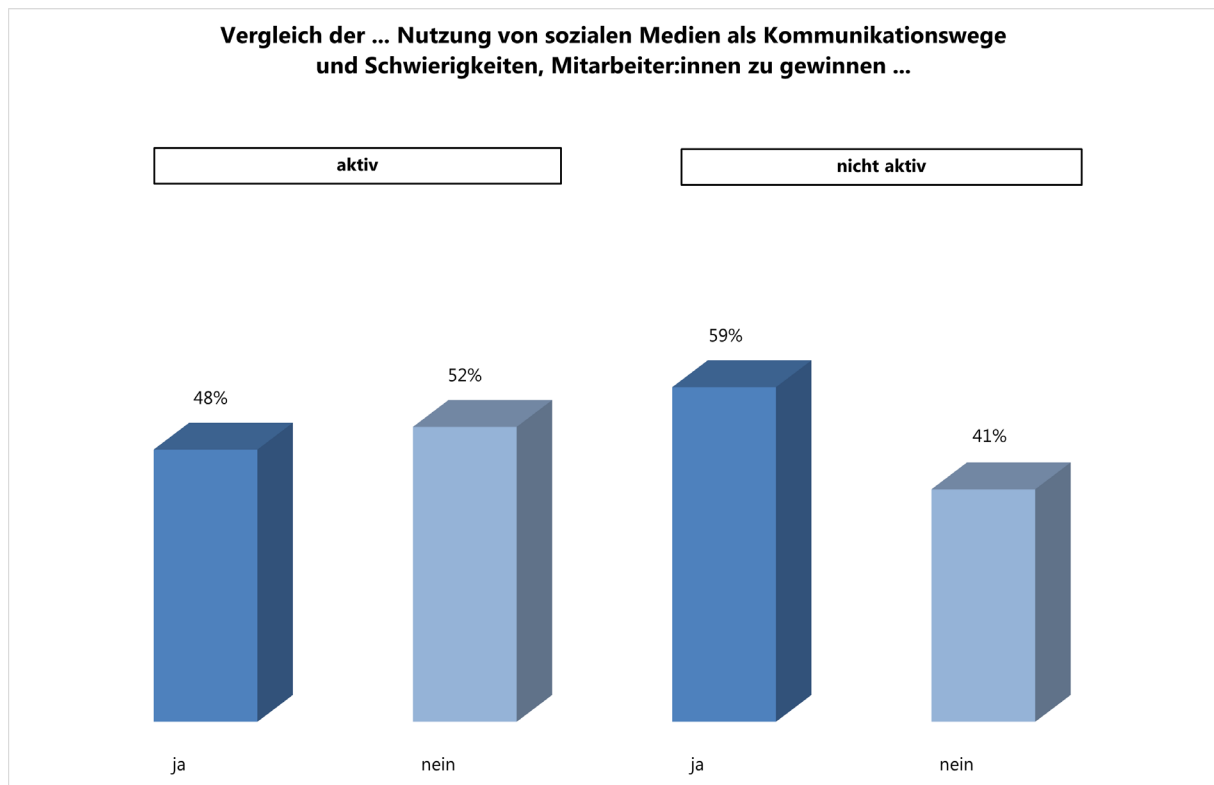
n) Vergleich der Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien und Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen

Verbände, die soziale Medien wie LinkedIn, Xing, Instagram, Facebook usw. aktiv als Kommunikationswege nutzen, haben Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen ...



Verbände, die soziale Medien wie LinkedIn, Xing, Instagram, Facebook usw. nicht aktiv als Kommunikationswege nutzen, haben Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen ...





Auch beim Thema Fachkräftemangel zeigt sich ein relevanter Zusammenhang.

Verbände mit Social Media berichten zu 48% Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung, während es bei nicht aktiven Verbänden 59% sind.

Damit ist Social Media kein Allheilmittel, aber ein erkennbarer Unterstützungsfaktor. Social Media kann Stellenanzeigen verbreiten, Arbeitgebermarke sichtbar machen und potenzielle Bewerber:innen niedrigschwellig ansprechen.

Die Schlussfolgerung für Geschäftsführer:innen und Vorstände lautet: Social Media sollte stärker als HR-Kanal genutzt werden, insbesondere in Kombination mit modernen Arbeitsbedingungen, klaren Rollenprofilen und Entwicklungsmöglichkeiten. So kann digitale Sichtbarkeit dazu beitragen, den Wettbewerb um Talente zumindest teilweise zu entschärfen.

VI. Fazit

Das Verbände-Barometer 2025 liefert ein klares Stimmungsbild der deutschen Verbandslandschaft: Verbände sehen sich zugleich mit wachsendem externem Veränderungsdruck und internen Engpässen konfrontiert. Die Daten aus den Einzelergebnissen (Kapitel III), den Vergleichen nach Organisationsgrad (Kapitel IV) sowie den Querauswertungen (Kapitel V) zeigen, dass die entscheidenden Zukunftsfragen nicht isoliert betrachtet werden dürfen. Finanzierung, Mitgliederbindung, Einflussfähigkeit, Digitalisierung, Struktur und Personal greifen ineinander. Ein Verband, der seine Mitgliederbasis stabilisiert, stärkt zugleich seine Finanzierung und seine politische Legitimation; ein Verband, der digital sichtbar ist, erhöht Reichweite, Nachwuchsansprache und Arbeitgeberattraktivität; ein Verband, der Strukturen modernisiert, schafft Spielräume für Professionalität und strategische Steuerung.

Das folgende Fazit fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen und leitet daraus konkrete Handlungsempfehlungen ab. Ziel ist es, Geschäftsführer:innen und Vorständen ein Gerüst zu geben, das sowohl kurzfristige Prioritäten als auch mittelfristige Entwicklungsrichtungen strukturiert.

1. Einflussfähigkeit und Legitimation: Interessenvertretung wird zum strategischen Gesamtprozess

Die politische Einflussfähigkeit wird von den Verbänden 2025 so kritisch bewertet wie selten zuvor. Nur 5% sehen einen großen Einfluss auf nationale Politik und Verwaltung, während 52% ihren Einfluss als gering einschätzen. Diese Zahlen markieren nicht nur eine Momentaufnahme, sondern setzen einen langfristigen Negativtrend fort: 2019 sahen noch 17% einen großen Einfluss, 2024 waren es 7% – und 2025 sinkt der Wert erneut. Damit ist der Bedeutungsverlust der klassischen Interessenvertretung empirisch greifbar.

Die Ursachen liegen nicht allein in einem „schlechteren Standing“ der Verbände, sondern in veränderten Rahmenbedingungen. Politische Prozesse sind stärker medialisiert, schneller und krisengetriebener geworden. Entscheidungen werden häufiger kurzfristig vorbereitet, teils informell verhandelt und durch öffentliche Dynamiken beeinflusst. Zugleich hat sich die Akteurslandschaft erweitert: Neben Verbänden prägen NGOs, Unternehmen, digitale Bewegungen, Kampagnenakteure und Thinktanks die Agenda. Damit konkurrieren Verbände stärker um Aufmerksamkeit, Anschlussfähigkeit und Deutungshoheit.

Für die Praxis bedeutet das: Einfluss entsteht weniger aus Tradition oder Nähe zu Ministerien, sondern aus strategischer Positionierung. Erfolgreiche Verbände kombinieren fachliche Expertise mit öffentlicher Sichtbarkeit und belastbarer Legitimation. Genau hier zeigt Kapitel IV einen entscheidenden Zusammenhang: Verbände mit höherem Organisationsgrad bewerten ihren Einfluss deutlich besser als

solche mit niedrigem Organisationsgrad. Einfluss ist damit nicht nur eine Frage politischer Netzwerke, sondern auch der Mitgliederbasis.

Empfehlung 1: Interessenvertretung professionalisieren. Verbände sollten ein systematisches Stakeholdermanagement etablieren, Positionen datenbasiert untermauern und Koalitionsfähigkeit entwickeln. Eine klare Verzahnung von Public Affairs, Kommunikation und Facharbeit wird zum Standard.

Empfehlung 2: Legitimation stärken. Mitgliederbindung und Organisationsgrad sind nicht nur interne Kennzahlen, sondern zentrale Ressourcen politischer Durchsetzungskraft. Verbände sollten daher Einflussarbeit und Mitgliederstrategie als Einheit steuern.

2. Europa-Engagement: Relevanz bleibt hoch – aber es braucht eine strategische Priorisierung

Die Beteiligung an europäischen Dachverbänden wird 2025 weiterhin von 41% als stark notwendig bewertet, gleichzeitig stuft ein relevanter Anteil (31%) sie als gering notwendig ein. Im Vergleich zu 2019 (56% große Notwendigkeit) zeigt sich ein deutlicher Rückgang. Dies bedeutet nicht, dass Europa unwichtiger geworden ist – im Gegenteil: Regulierung, Standards und Förderpolitik prägen viele Branchen. Der Rückgang signalisiert vielmehr, dass Verbände ihre knappen Ressourcen stärker auf nationale Herausforderungen konzentrieren.

Hinzu kommt ein strukturelles Problem: Der Nutzen europäischer Dachverbandsarbeit ist häufig indirekt. Er zeigt sich nicht zwingend in sichtbaren Erfolgen, sondern oft in der Vermeidung nachteiliger Regulierung oder in langfristigen Einflusslinien. In Zeiten knapper Kapazitäten wird dieser indirekte Nutzen leichter unterschätzt.

Empfehlung 3: Europa-Arbeit strategisch steuern. Verbände sollten klare Kriterien definieren, wann europäische Mitarbeit zwingend ist (z.B. bei regulatorisch geprägten Themen), und wann Ressourcen besser national eingesetzt werden. Europa darf nicht „nebenbei“ laufen: Delegationslogik, Informationsmanagement und klare Mandate sind notwendig, um Wirkung zu erzielen.

Empfehlung 4: Kleine Verbände sollten Dachstrukturen als Hebel nutzen. Gerade bei niedrigem Organisationsgrad kann Europa-Arbeit über Dachverbände Zugang zu Netzwerken, Wissen und Förderkulissen eröffnen und nationale Schwächen teilweise kompensieren.

3. Finanzierung: Resilienz entsteht durch Mischfinanzierung, Steuerung und ein tragfähiges Leistungsportfolio

Die Finanzierungsprobleme bleiben 2025 hoch: 28% berichten große und 40% mittlere Probleme. Damit ist finanzielle Belastung in vielen Verbänden der

Normalzustand. Der Kostendruck (Personal, IT, Energie, Mieten, Dienstleistungen) steigt schneller als Einnahmen. Beitragserhöhungen sind in einer angespannten wirtschaftlichen Lage politisch sensibel und werden von Mitgliedern zunehmend kritisch bewertet.

Mitgliedsbeiträge bleiben zwar die tragende Säule (73% große Bedeutung), verlieren aber im Vergleich zu 2019 an Dominanz. Diese Entwicklung ist ambivalent: Sie kann auf Diversifikation hindeuten, aber auch auf ein strukturelles Problem – Beiträge reichen nicht mehr aus, um steigende Anforderungen zu finanzieren.

Fördermittel werden überwiegend dort als relevant angesehen, wo die Finanzierungsprobleme groß sind. Dies zeigt, dass Fördermittel häufig reaktiv genutzt werden. Gleichzeitig sinkt 2025 die Bedeutung von Fördermitteln insgesamt: 55% bewerten sie als gering. Ursache ist nicht nur Programmlage, sondern auch organisatorische Realität: Fördermittel sind projektgebunden und erfordern Antragstellung, Nachweisführung und Controlling. Ohne Projektsteuerungsfähigkeit führen sie zu Überlastung.

Dienstleistungen, Weiterbildung und Sponsoring werden ebenfalls vor allem unter Druck als Hebel entdeckt. Das ist nachvollziehbar, birgt aber ein Risiko: Erlösmodelle, die nur in Krisen entwickelt werden, bleiben häufig unsystematisch und erreichen keine Stabilität.

Empfehlung 5: Mischfinanzierung strategisch aufbauen. Verbände sollten Beiträge als Steuerungsinstrument begreifen (Nutzenkommunikation, Beitragsmodelle, Transparenz) und gleichzeitig Erlösfelder professionalisieren (Dienstleistungen, Weiterbildung, digitale Angebote, Sponsoring). Ziel ist nicht maximale Kommerzialisierung, sondern finanzielle Resilienz.

Empfehlung 6: Fördermittelkompetenz entwickeln. Fördermittel sollten nicht als Notfallinstrument, sondern als gezielter Strategiebaustein genutzt werden. Dafür braucht es klare Rollen, Standardprozesse und Controlling. Professionelle Verbände sichern Fördermittelarbeit organisatorisch ab, bevor sie Programme in größerem Umfang nutzen.

4. Struktur und Governance: Straffung ist ein Modernisierungsprogramm – und eine Voraussetzung für Handlungsfähigkeit

Fast 70% der Verbände sehen mindestens mittleren Bedarf zur Straffung der Verbandsstruktur. Besonders unter Finanzdruck steigt der Reformdruck deutlich. Dies ist ein zentrales Signal: Viele Verbände erleben ihre Strukturen als zu komplex, zu langsam oder nicht mehr passend zu den Anforderungen.

Straffung ist dabei nicht als „Abbau“ zu verstehen, sondern als Modernisierung: Rollenklärung zwischen Haupt- und Ehrenamt, Prozessvereinfachung, effizientere

Gremienarbeit und digitale Unterstützung. Die Querauswertungen zeigen zudem: Verbände mit stärkerer strategischer Planung und höherer Qualitätsorientierung erkennen Straffungsbedarf häufiger. Das ist logisch, denn Strategie und Qualitätsmanagement machen strukturelle Ineffizienzen sichtbar.

Wichtig ist die Change-Dimension: Widerstände sind häufig emotional begründet. Ehrenamtliche befürchten Bedeutungsverlust, Hauptamtliche zusätzliche Belastung durch Umstellungen. Reformen scheitern daher selten an der inhaltlichen Logik, sondern an fehlender Kommunikation und Beteiligung.

Empfehlung 7: Governance modernisieren. Vorstände sollten Strukturreformen proaktiv anstoßen, klare Mandate schaffen, Gremien verschlanken und Entscheidungswege beschleunigen. Digitale Sitzungs- und Abstimmungsformate können Beteiligung sichern und zugleich Effizienz erhöhen.

Empfehlung 8: Qualitätsmanagement pragmatisch nutzen. QM sollte nicht als Zertifizierungsprojekt, sondern als Prozessinstrument verstanden werden, das Effizienz erhöht, Komplexität reduziert und Reformen legitimiert.

5. Mitgliederentwicklung und Organisationsgrad: Die Mitgliederbasis ist der zentrale Stabilitätsfaktor

Der Organisationsgrad ist ein Schlüsselindikator für Stabilität und Zukunftsfähigkeit. 2025 liegen 44% der Verbände über 50% Organisationsgrad, gleichzeitig befinden sich 26% unter 20%. Parallel berichten 30% sinkende Mitgliederzahlen. Damit steht ein relevanter Teil der Verbände vor einem strukturellen Risiko: Sinkende Mitgliederbasis schwächt Finanzierung, Legitimation und Einflussfähigkeit.

Besonders aufschlussreich sind die Querauswertungen zu Social Media: Verbände mit aktiver Social-Media-Nutzung berichten deutlich häufiger steigende Mitgliederzahlen (26%) als Verbände ohne Social Media (9%). Diese Daten beweisen keine Kausalität, zeigen aber ein robustes Muster: Digitale Sichtbarkeit ist ein Indikator für Modernität, Reichweite und Aktivierungsfähigkeit. Zudem korreliert Social Media mit höherem Organisationsgrad.

Empfehlung 9: Mitgliederbindung als strategischen Prozess etablieren. Verbände sollten Nutzenversprechen schärfen, Beteiligung stärken und systematisch Feedback einholen. Mitgliederentwicklung braucht klare Verantwortlichkeiten und messbare Ziele.

Empfehlung 10: Digitale Member-Journeys aufbauen. Erfolgreiche Verbände gestalten den gesamten Mitgliederlebenszyklus aktiv: Ansprache, Onboarding, Beteiligung, Service, Bindung und Reaktivierung. Digitale Kanäle sind dafür unverzichtbar.

6. Personalgewinnung und Arbeitsfähigkeit: Fachkräftemangel wird zur Wachstumsbremse

49% der Verbände berichten 2025 Schwierigkeiten, Mitarbeiter:innen zu gewinnen. Damit ist fast jeder zweite Verband betroffen. Besonders hoch organisierte Verbände sind stärker belastet, weil sie häufiger spezialisierte Rollen benötigen (Public Affairs, Digitalisierung, Datenmanagement) und stärker mit Wirtschaft und öffentlichem Dienst konkurrieren.

Der Fachkräftemangel wirkt unmittelbar auf Handlungsfähigkeit: Projekte werden verzögert, Digitalisierung stagniert, Mitgliederkommunikation leidet und das vorhandene Team wird stärker belastet. Damit verstärkt sich ein Kreislauf: Überlastung senkt Attraktivität als Arbeitgeber, was die Rekrutierung weiter erschwert.

Empfehlung 11: Arbeitgeberpositionierung entwickeln. Verbände sollten Sinn, Gestaltungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten als Kern ihrer Arbeitgebermarke kommunizieren. Flexible Arbeitsmodelle und moderne Führung werden zum Wettbewerbsvorteil.

Empfehlung 12: Entlastung durch Prozesse und Kooperation. Verbände sollten prüfen, welche Aufgaben standardisiert, digitalisiert oder in Kooperation mit anderen Verbänden/Dachstrukturen effizienter erledigt werden können.

7. Digitalisierung und Kommunikation: Vom Tool-Einsatz zur Steuerungsfähigkeit

Digitale Kommunikation ist 2025 stark diversifiziert. E-Mail bleibt Basis, Messenger und Plattformen gewinnen. Social Media ist mit 82% aktiver Nutzung Standard. Gleichzeitig zeigen die Daten, dass digitale Diversifikation organisationsgradabhängig ist: Verbände mit höherem Organisationsgrad nutzen mehr Kanäle und professioneller. Verbands-Apps werden dagegen von der Mehrheit nicht genutzt.

Entscheidend ist: Digitale Reife entsteht nicht durch Tool-Beschaffung, sondern durch Steuerung. Viele Verbände scheitern nicht an Technik, sondern an fehlenden Zuständigkeiten, fehlender Zeit, fehlender Redaktionsplanung und fehlender Wirkungsmessung. Die Querauswertungen zeigen, dass Social Media mit höherem Einflussgefühl, besserer Mitgliederentwicklung und geringeren Rekrutierungsproblemen korreliert. Damit wird digitale Kommunikation zum strategischen Erfolgsfaktor.

Empfehlung 13: Kommunikationssystem statt Kanalnutzung. Verbände sollten klare Kommunikationsziele definieren, Verantwortlichkeiten festlegen, Redaktionsprozesse etablieren und Wirkung messen. Kommunikation muss Teil der Mitglieder- und Einflussstrategie sein.

Empfehlung 14: Datenorientierung ausbauen. CRM, Newsletter-Systeme, Mitgliederportale und digitale Plattformen sollten so genutzt werden, dass Kommunikation personalisiert und bedarfsorientiert möglich wird. Apps sind nur sinnvoll, wenn sie klaren Mehrwert bieten und aktiv eingeführt werden.

8. Priorisierte Empfehlungen

Aus den Ergebnissen lassen sich zentrale priorisierte Empfehlungen ableiten, die als Benchmarking-Rahmen für Vorstände und Geschäftsführungen dienen:

- 1) Interessenvertretung professionalisieren und Kommunikationsfähigkeit als Teil von Einfluss verstehen.
- 2) Mitgliederbasis stärken, Organisationsgrad erhöhen und Legitimation aktiv aufbauen.
- 3) Mischfinanzierung strategisch entwickeln (Beiträge, Dienstleistungen, Weiterbildung, Sponsoring, Fördermittel).
- 4) Fördermittelkompetenz organisatorisch absichern, um Überlastung zu vermeiden.
- 5) Governance und Strukturen modernisieren (Straffung, Rollenklärung, digitale Prozesse).
- 6) Mitgliederbindung als Managementprozess etablieren und digitale Member-Journeys gestalten.
- 7) Arbeitgeberpositionierung aufbauen und Personalgewinnung strategisch steuern.
- 8) Digitale Kommunikation als Steuerungssystem aufsetzen (Ziele, Prozesse, Ressourcen, Wirkungsmessung).

Diese Empfehlungen greifen ineinander. Die Daten zeigen, dass Verbände vor allem dann resilient und zukunftsfähig sind, wenn sie nicht einzelne Maßnahmen isoliert umsetzen, sondern ein integriertes Steuerungsmodell verfolgen: Mitgliederbindung stärkt Finanzierung und Einfluss; Digitalisierung stärkt Reichweite, Personalgewinnung und Service; Strukturreformen schaffen Kapazitäten für Professionalität. Verbände, die diese Zusammenhänge aktiv gestalten, erhöhen ihre Handlungsfähigkeit und sichern langfristig ihre Relevanz.