VS VERBANDSSTRATEGE

ISSN 2700-4422 | Schutzgebühr 2,50 Euro

# Einzigartig

## Positionierung im Verband

Seitenblick-Expertin
**Andrea Belegante**

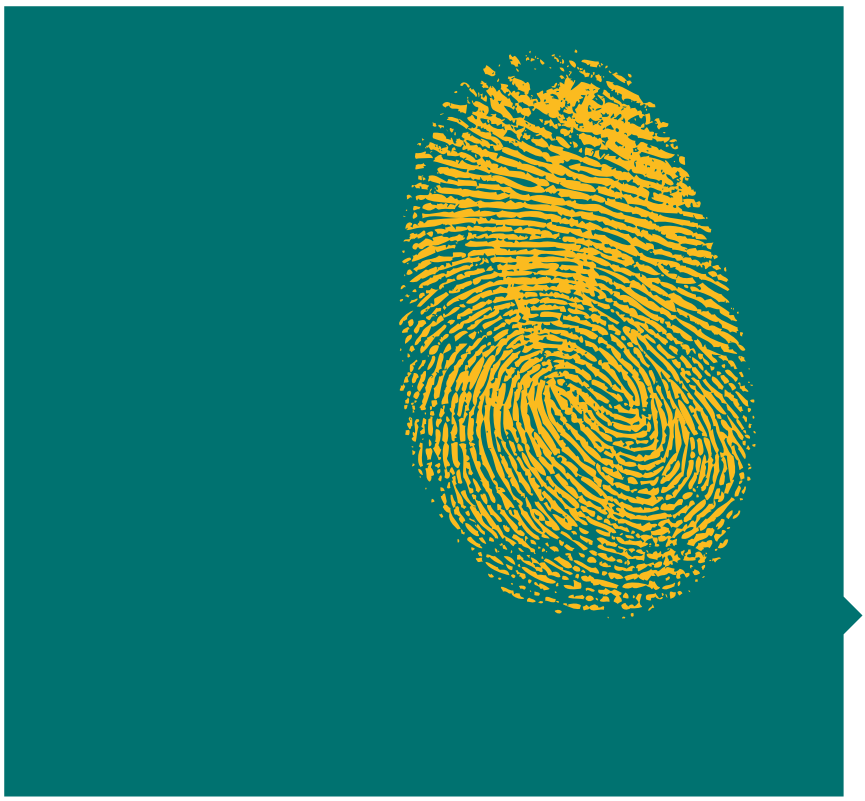
Bundesverband
der Systemgastronomie e. V.

Titelthema
**Verband positionieren – Mehrwert bieten**

Seitenblicke
**Einblick in die Verbandspraxis**

Service
**Liebe für den Verband entfachen**

**#94** 2021
by Agentur ADVERB




05

EDITORIAL

**Angebote und Mehrwerte deutlich machen**

06

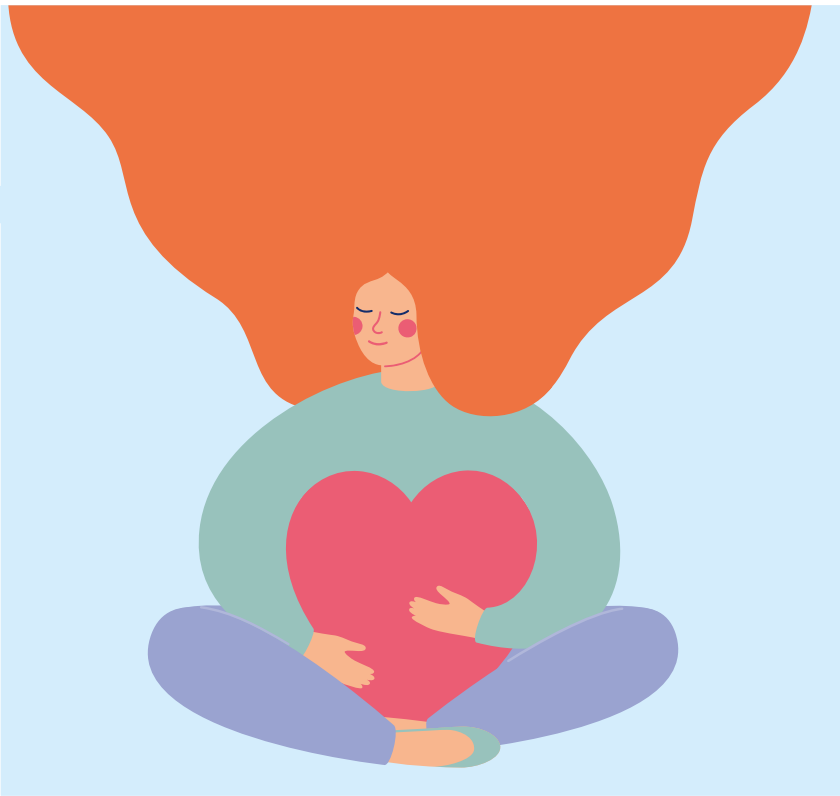
TITELTHEMA

**Positionierung von Verbänden – Mehrwert am Markt bieten**

12

SERVICE

**Liebe für den Verband entfachen**


Erster Ansprechpartner für erfolgreiche Verbandskommunikation.

ADV ADVERB

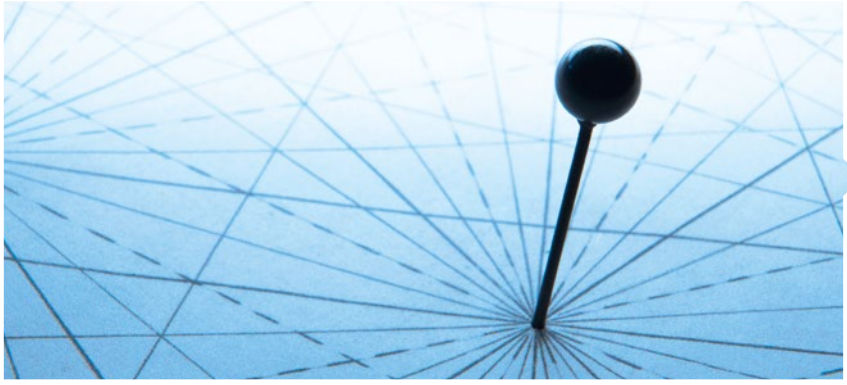
Agentur für Verbandskommunikation
www.agentur-adverb.de

VS VERBANDSSTRATEGE

Servicemedium für Kommunikations-verantwortliche in Verbänden
www.verbandsstratege.de

IFK INSTITUT FÜR KOMMUNIKATION

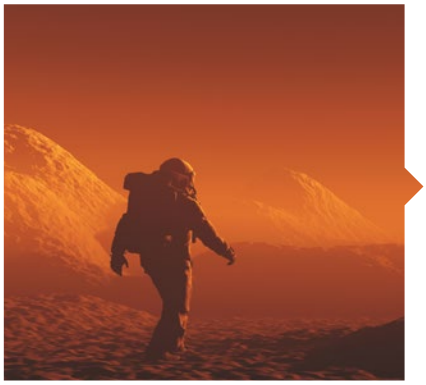
Forschung und Lehre im Bereich Verbandskommunikation und -management
www.ifk-verbandsforschung.de




16

GASTBEITRAG

**Nicht nur Unternehmen, auch Verbände müssen sich klar positionieren**


20

SERVICE

**Strategisch positionieren und Zukunft gestalten**

24

SEITENBLICKE

**Aus der Praxis: Wie Verbände sich positionieren**



Bildnachweise: Titel, S. 6: ©iStock/rodrigofoca; S. 12: ©iStock/Ponomariova_Maria; S. 15: ©iStock/artbesouro; S. 16: ©iStock/DNY59; S. 20: ©iStock/cokada; S. 23: ©iStock/dottedhippo; S. 24: ©iStock/mbbirdy; alle weiteren: ADV

Ausgabe #94 2021: Einzigartig
Stand: Januar 2021

ISSN: 2700-4422

Herausgeber: ADVERB – Agentur für Verbandskommunikation, Christian H. Schuster (Inh.), Berlin. Redaktion: Christian H. Schuster (Chefredakteur, V. i. S. d. P. und Verantwortlicher gemäß § 5 TMG + § 55 RfStV), Milena Stiefermann. Satz/Layout: Sarah Orant, Raoul Birr, David Auris. Lektorat: Petra Thoms, Berlin. Abonnement: Der Verbandsstratege lässt sich unter www.abo-verbandsstratege.de abonnieren. Anzeigen: Der Verbandsstratege erscheint zweimonatlich und richtet sich an Verbandsmitarbeitende, die im Bereich Fundraising, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Lobbying sowie Mitgliederkommunikation tätig sind.

Mit über 3.200 Empfänger/innen ist der Verbandsstratege das am weitesten verbreitete serviceorientierte PDF-Magazin in dieser Zielgruppe. Die Mediadaten finden Sie unter www.mediadaten.verbandsstratege.de. Kontakt (Herausgeber und Redaktion): Reinhardtstraße 12, 10117 Berlin, Tel.: 030/30878588 – 0, E-Mail: redaktion@verbandsstratege.de, Web: www.verbandsstratege.de, www.agentur-adverb.de.


Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt der Herausgeber keine Haftung/Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Verfügbarkeit und Aktualität der gemachten Angaben und Leistungen.

# VERBAND SKOMMUNIKATION

Content & Redaktion

Strategie & Beratung

Design & Kreation

Web & Programmierung

Film & Animation

ADV ADVERB | WIR MACHEN SIE SICHTBAR.

EDITORIAL

# Angebote und Mehrwerte deutlich machen

»Die Positionierung ist auch ein Stück weit eine Suche nach sich selbst.«

„Wir möchten uns neu aufstellen und positionieren, was können Sie uns da anbieten?“ Eine solche – meist schriftliche – Anfrage erhalte ich mindestens einmal im Monat. Noch vor dem ersten Telefonat erstellen wir zur Vorbereitung einen kurzen Verbandssteckbrief. Wir fassen das Wichtigste zusammen, was es über den Verband in der Außendarstellung zu wissen gibt. Im Fokus: die Situation der Branche, Angebote des Verbands an seine Mitglieder und von vergleichbaren Verbänden. Potenzielle Mitglieder wollen von ihrer Mitgliedschaft profitieren und erfolgreiche Positionierung setzt deshalb immer an den Verbandsangeboten an.

Die kommunikative Aufgabe für einen Verband besteht folglich darin, seine Vorteile und Angebote deutlich nach außen zu transportieren und sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Ein Verband benötigt Mehrwerte, die einzigartig und überzeugend für potenzielle und bestehende Mitglieder sind. Die Welt der Verbände ist jedoch vielfältig und individuell. Verbände setzen sich mit den unterschiedlichsten Themen auseinander, sind regional und bundesweit aktiv und gehen verschiedenste Herausforderungen an. Diese Rahmenbedingungen wirken sich auch auf die strategische Ausrichtung und Positionierung des Verbands aus.

Sich einer Positionierungsstrategie zu widmen, zwingt einen förmlich dazu, sich selbst zu reflektieren und zu fragen: Was macht meinen Verband aus? Welche Angebote habe ich, die andere Verbände nicht haben? Was spricht für eine Mitgliedschaft in meinem Verband? Die Positionierung ist auch ein Stück weit eine Suche nach sich selbst. Oder um es mit den Worten von Richard David Precht zu sagen: „Wer bin ich – und wenn ja, wie viele?“

In dieser Ausgabe zeigen wir, wie die strategische Positionierung von Verbänden gelingt. Mit unserem Modell finden wir heraus, was Ihr Verband leistet und wie er sich von der Konkurrenz unterscheidet. Wir entdecken Potenziale und Handlungsoptionen. Zeigen Sie dem Verbandsmarkt, was Ihren Verband besonders macht!

Viel Spaß beim Lesen und Positionieren wünscht Ihnen

Marvin Welz

Marvin Welz
ADVERB – Agentur für Verbandskommunikation

Im Editorial berichten Mitarbeitende von ADVERB – passend zur jeweiligen Ausgabe – von ihren Erlebnissen in der Verbandsberatung. Die Texte können sich auf weit zurückliegende Ereignisse beziehen und sind meist verfremdet, um Diskretion zu sichern.

TITELTHEMA

# Positionierung von Verbänden – Mehrwert am Markt bieten

von David Denne

**15.000 – so viele Verbände gibt es Schätzungen zufolge aktuell in Deutschland. In Anbetracht dessen ist es wenig überraschend, dass einige Verbände vergleichbare thematische Services bieten oder ähnliche Branchen und Gruppen vertreten. Potenzielle Verbandsmitglieder haben daher bei der Auswahl eines Verbands nicht selten mehrere Optionen. Dabei schauen sie vor allem darauf, welche Angebote und Mehrwerte ihnen ein Verband bietet. Mit einer strategischen Positionierung gelingt es Verbänden, die eigenen Vorteile in diesem Wettbewerb aktiv zu kommunizieren und bei neuen und bestehenden Mitgliedern zu punkten.**

## Verbände im Wettbewerb

Wer sich am Verbandsmarkt erfolgreich positionieren will, sollte zwei Schlüsselelemente berücksichtigen: Mehrwert und Einzigartigkeit. Um Interessierte als Mitglied zu gewinnen, müssen Verbände klare Mehrwerte liefern. Denn eine Verbandsmitgliedschaft ohne attraktive Services oder andere Anreize wird nur die wenigsten überzeugen. Gleichzeitig sollten sich Verbände von ihrer Konkurrenz durch Einzigartigkeit abheben. Aus dem Angebot muss klar hervorgehen, warum ein potenzielles Mitglied sich genau für Ihren Verband entscheiden sollte und nicht für irgendeinen anderen. Hier hilft Ihnen eine genaue Positionierung.

Für die Positionierung können sich, je nach Einzelfall, verschiedene Strategien anbieten. Besonders bei größeren und finanzstarken Verbänden ergibt es häufig Sinn, die Marktführerschaft durch ein umfangreiches Angebot in den verschiedensten Bereichen zu sichern. Die personellen und finanziellen Ressourcen sind bei großen Akteuren im Normalfall vorhanden, um ein breites Gesamtangebot zu stemmen – frei nach dem Motto: Alles aus einer Hand.

> »Die Angebote müssen zu den Mitgliedern passen – nicht umgekehrt.«

Für kleinere Verbände oder in sehr konkurrenzstarken Bereichen ist es häufig zielführender, sich auf bestimmte Angebote zu spezialisieren und in kleineren Nischen zum Marktführer zu werden. In diesen Fällen ist eine konsequente Zielgruppenanalyse notwendig, denn die Angebote müssen für die relevanten Personenkreise optimiert werden.

Die Positionierung am Verbandsmarkt ist somit immer ein strategisches Vorgehen, in dem Angebote geschärft und Alleinstellungsmerkmale herausgestellt werden. Deshalb sollte sie auch nicht mit der politischen Positionierung von Verbänden verwechselt werden (siehe Verbandsstratege #93). Die politische Positionierung bzw. die politische Arbeit eines Verbands ist vielmehr ein Angebot, das Verbände ihren Mitgliedern machen. Die Positionierung am Verbandsmarkt nimmt stattdessen den Wettbewerb zwischen themenverwandten Verbänden in den Fokus– unter Umständen können sich die politischen Interessen dabei ähneln.

### Wer bietet was?

Die erfolgreiche Positionierung am Verbandsmarkt hängt immer von den Angeboten und Mehrwerten ab, die ein Verband bietet. Dadurch entstehen Handlungsoptionen für Verbände, schließlich können sie neue Angebote selbst entwickeln oder bestehende Angebote anpassen. Um Potenziale in der Positionierung zu erkennen, bietet sich eine angebotsgetriebene Situationsanalyse an. Das bedeutet kurz gesagt: Ein Verband prüft seine eigenen, bestehenden Angebote – und macht das natürlich auch mit der Konkurrenz. Das Ergebnis ist ein aussagekräftiges Bild über die aktuelle Marktsituation und mögliche Felder, die der Verband besetzen kann. Ein bewährtes Tool für die Analyse ist unser Verbände-Stresstest. Der Verbände-Stresstest umfasst fünf verschiedene Kategorien, in denen Verbände ihren Mitgliedern Mehrwerte bieten können: Administration und Interessenaggregation, öffentliche Vermittlung und Kommunikation, Lobbying und politischer Einfluss, Wissenstransfer und Austausch sowie mitgliederorientierte Services.

> »Verbände definieren sich über Themen und Handlungsfelder, nicht über Strukturen.«

Im Rahmen des Stresstests werden die einzelnen Kategorien näher definiert. Dazu wird geschaut, welche Angebote Verbände in der Branche in den jeweiligen Kategorien bieten. Der detaillierte Aufbau des Verbände-Stresstests ist daher vom Einzelfall abhängig. Im Anschluss an den Test folgt die inhaltliche Analyse der Angebote. Für jedes Angebot, das im Verbände-Stresstest auftaucht, wird ein Wert zwischen null und zehn festgelegt, je nachdem, wie stark das jeweilige Verbandsangebot zu bewerten ist. Das wird für den eigenen Verband, aber natürlich auch für konkurrierende Verbände gemacht.

Ziel dieses Vorgehens ist die Herstellung von Vergleichbarkeit. Denn die gibt es, auch wenn es auf den ersten Blick nicht so scheint. Ein medizinischer Branchenverband unterscheidet sich natürlich von einem Berufsverband für medizinisches Fachpersonal, ein Personenverband im Bereich Mobilität unterscheidet sich natürlich von einem Personenverband im Bereich Ernährung. Trotzdem: Verbände definieren sich meist über Themen und Handlungsfelder, nicht über innere Verwaltungsstrukturen. Die Analyse eines themenverwandten Verbands ist daher immer gewinnbringend für die Positionierung – selbst wenn dieser sich strukturell teils massiv vom eigenen Verband unterscheidet. Mit unserer angebotsgetriebenen Situationsanalyse tragen wir diesem Umstand Rechnung. Sie gibt Auskunft darüber, welche Schwerpunkte fremde Verbände setzen und in welchen Bereichen der eigene Verband punkten kann. Sie zeigt aber umgekehrt auch auf, in welchen Bereichen die Konkurrenz Schwächen aufweist und somit Potenzial für die Positionierung des eigenen Verbands liegen könnte.

Aus der angebotsgetriebenen Situationsanalyse ergibt sich die strategische Ausrichtung. Sie kann dabei immer in zwei Richtungen gehen: Entweder besinnt sich der jeweilige Verband auf seine Stärken und baut diese weiter aus – oder der Verband versucht, seine Schwächen zu minimieren. Welcher Weg der richtige ist, kann ausschließlich im Einzelfall entschieden werden. Denn die angebotsgetriebene Situationsanalyse muss stets in Verbindung mit dem Gesamtkontext gebracht werden, in dem sich der Verband bewegt.

## Administration und Interessenaggregation

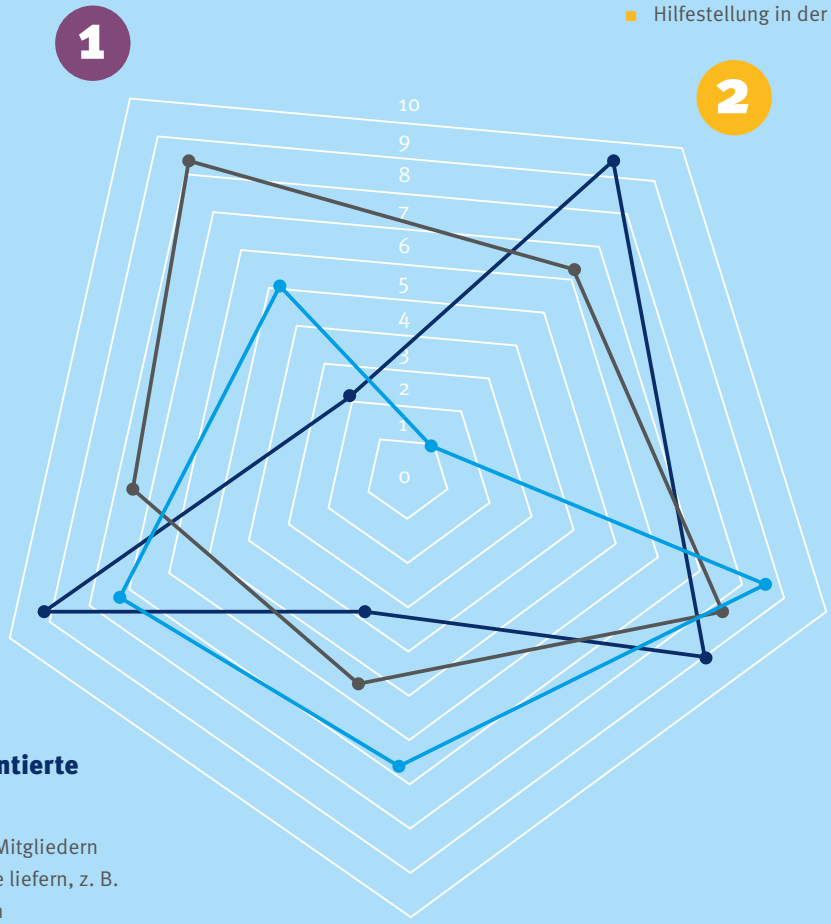
Alle Angebote und Aufgaben, bei denen ein Verband Regelungen und Grundsätze für die eigene Branche aufstellt, z. B.

- Regelungen zu Fort- und Weiterbildungen
- Möglichkeiten zur Mitwirkung
- Berufsordnung verfassen
- Leitlinien aufstellen

## Öffentliche Vermittlung und Kommunikation

Alle Angebote und Aufgaben, bei denen ein Verband seine Mitglieder in der Öffentlichkeit vertritt, z. B.

- Bereitstellung von Ansprechpartnern und Experten für Medien
- Vertretung der Mitglieder in der Öffentlichkeit
- Allgemeine Werbemaßnahmen und Imageverbesserung der Mitglieder
- Bereitstellung von Infomaterial
- Hilfestellung in der Kommunikation von Mitgliedern




## Lobbying und politischer Einfluss

Alle Angebote, mit denen ein Verband seine Mitglieder politisch vertritt, z. B.

- Lobbying national und international
- Prüfung von Gesetzesvorlagen
- Politische Positionierung
- Verhandlungsmandat (bspw. bei Gewerkschaften und Berufsverbänden)

## Mitgliederorientierte Services

Alle Angebote, die Mitgliedern individuelle Vorteile liefern, z. B.

- Vergünstigungen
- Beratungsleistungen
- Versicherungen

## Wissenstransfer und Austausch

Alle Angebote, mit denen ein Verband das Fachwissen und die Fähigkeiten der Mitglieder fördert oder diese zum gegenseitigen Austausch anregt, z. B.

- Informationsvermittlung (bspw.durch Mitgliedermagazine oder Newsletter)
- Fort- und Weiterbildungen
- Fachveranstaltungen
- Stammtische

Diese Darstellung ist beispielhaft und wird je Einzelfall angepasst.

## Möglich machen, was möglich ist

Die Verbandswelt ist bunt und individuell. Die innere und äußere Struktur der Verbände unterscheidet sich. Diese Vielfalt beeinflusst die Positionierung und Angebotsentwicklung. Welche Angebote ein Verband Interessierten und potenziellen Mitgliedern überhaupt machen kann, hängt von den jeweiligen Schlüsselfaktoren ab. Die Möglichkeiten des Verbands können durch diese eingeschränkt oder gar ganz verhindert werden.

Für die Entwicklung eines strategischen Gesamtkonzepts müssen also die Schlüsselfaktoren des Verbands identifiziert werden. Diese sind von Verband zu Verband unterschiedlich und für die Positionierung essenziell. Schlüsselfaktoren sind beispielsweise demografische Besonderheiten in der Mitgliederstruktur oder verfügbare personelle Ressourcen. Daneben sind auch die finanziellen Möglichkeiten eines Verbands ein Schlüsselfaktor für die Positionierung. Die Etablierung neuer Verbandsangebote kann Kosten mit sich bringen, die in einer frühen Phase der (Neu-)Positionierung vielleicht nicht direkt gedeckt werden können. Bei der Ausarbeitung der Positionierungsstrategie sollte der Verband daher bereits früh ein konkretes Budget angeben, das in die Schaffung neuer Angebote investiert werden kann.

Um die Schlüsselfaktoren im Einzelfall zu erkennen, ist daher ein hohes Verständnis vom Innenleben des Verbands notwendig. Die Schlüsselfaktoren geben schlussendlich auch den Handlungsrahmen bei der Entwicklung neuer Angebote vor. Aus ihrem Zusammenspiel mit der angebotsgetriebenen Situationsanalyse entsteht ein Gesamtangebot, das optimal auf den Verband angepasst ist. Die Analyse der Schlüsselfaktoren kann zeitlich sowohl vor als auch nach der angebotsgetriebenen Situationsanalyse bzw. des Verbände-Stresstests erfolgen. Um Voreingenommenheit bei der Erstellung des Verbände-Stresstest zu vermeiden, bietet sich die Identifikation der Schlüsselfaktoren allerdings eher nach der angebotsgetriebenen Situationsanalyse an.

## Positionierung erreicht Menschen

Eine klare Positionierung am Verbandsmarkt ist eine der wichtigsten Aufgaben in der Verbandskommunikation. Sie bedeutet gleichzeitig mehr Aufmerksamkeit für die eigenen Themen und Anliegen, aber auch größeren politischen und gesellschaftlichen Einfluss. Die erfolgreiche Positionierung gelingt über eine mitgliederorientierte Entwicklung der Verbandsangebote. Verbände müssen Services und andere Anreize schaffen, um attraktiv zu bleiben und zu werden – sowohl für Interessierte als auch für Mitglieder. Dabei sind sie einem ständigen Wettbewerb mit themenverwandten Verbänden ausgesetzt: Wer das beste Angebot liefert, wird die meisten Menschen von sich überzeugen. Verbände sollten daher den Blick nicht nur auf sich selbst, sondern auch auf ihre Mitbewerber richten.

Die Möglichkeiten der Verbände, neue Angebote zu entwickeln, sind häufig durch Schlüsselfaktoren wie personelle oder finanzielle Ressourcen eingeschränkt. In der Analyse ist es deshalb notwendig, diese Faktoren zu identifizieren und abzuwägen, was machbar ist. Im Fokus steht, was Interessierten und potenziellen Mitgliedern wirkliche Mehrwerte liefert. Denn schlussendlich sollte die Positionierungsstrategie vor allem eine Frage beantworten: „Warum sollte eine Person unseren Verband wählen und nicht die Konkurrenz?“ Wenn Verbände diese Frage mit Leichtigkeit beantworten können, ist das ein gutes Zeichen für eine erfolgreiche Positionierung am Verbandsmarkt. ■

**David Denne**

unterstützt bei ADVERB das Beratungsteam. Durch seine Erfahrungen aus Medien und Politik hilft er Verbänden bei redaktionellen Inhalten und der richtigen Ansprache von Verbandsmitgliedern.

# Wir digitalisieren Ihre Verbandsveranstaltungen!

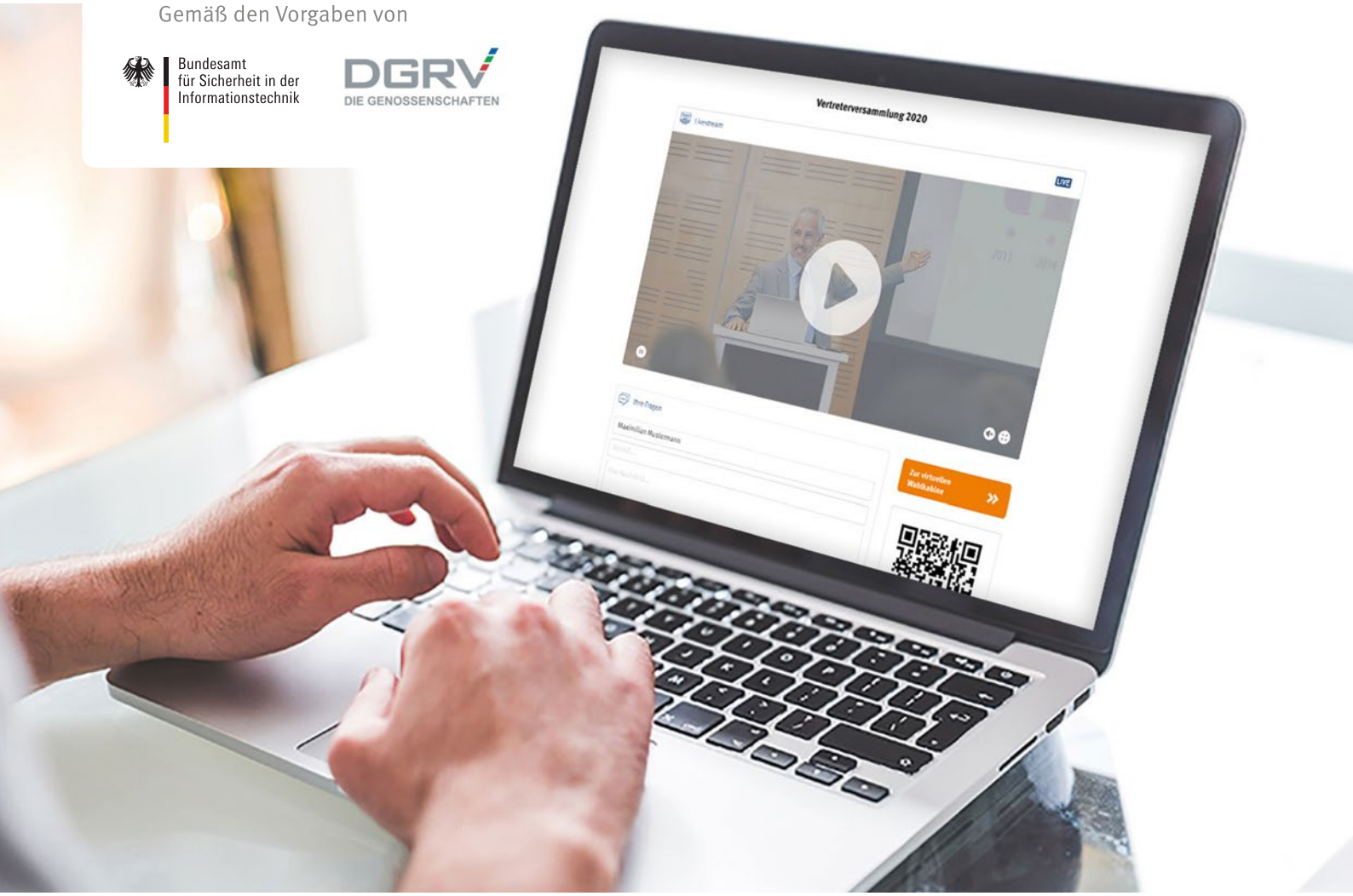
guestone
we take care of your guests.

## Digitales Einladungs- und Teilnehmermanagement
## Online- oder hybride Veranstaltungen inkl. Live-Stream
## Rechtssichere Online-Wahlen und Abstimmungen

Gemäß den Vorgaben von

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik

DGRV DIE GENOSSENSCHAFTEN




Erfolgreich im Einsatz bei

DSJ DEUTSCHE SPORTJUGEND im DOSB

Ostdeutscher Sparkassenverband

Genossenschaftsverband Verband der Regionen

PHYSIO DEUTSCHLAND

dmk Group

FAMAB Verband Direkte Wirtschaftskommunikation e.V.

VEREINIGUNG COCKPIT

DEUTSCHE JUGENDFEUERWEHR

UNITI Bundesverband mittelständischer Mineralölunternehmen e.V.

Verband der Industriellen Energie- & Kraftwirtschaft Energie für die Industrie

g1.de

SERVICE

# Liebe für den Verband entfachen

von Elisabeth Stumvoll

**Nutella, Nivea, Nike: Menschen entscheiden sich vor dem Supermarktregal, in der Drogerie oder im Schuhgeschäft immer wieder für ein und dasselbe Label. Das liegt häufig an der Qualität des Produkts – aber eben nicht immer.**

Viele Menschen verbinden mit Marken oder Unternehmen besondere Gefühle. Im Marketing hat sich für dieses Phänomen ein Begriff etabliert: Love Brands. Ein Tochterunternehmen der Verizon Media Group, Oath, untersuchte, warum manche Menschen bestimmte Marken „lieben“. Die Kernaussage: Nur wer Trends setzt und Vorstellungen überschreitet, kann die Liebe seiner Zielgruppe entzünden. Die Erkenntnisse nützen auch Verbänden. Denn wie die langfristige Kundenbindung bei Unternehmen ist auch die langfristige Mitgliederbindung bei Verbänden von einer tiefen, manchmal sogar emotionalen Verbundenheit geprägt. Auf Grundlage der Studienergebnisse und der sechs Schlüsselfaktoren für Love Brands von Oath haben wir uns angeschaut, was Verbände tun sollten, um geliebt zu werden.

**Faktor 1**

## An Vision und Mission orientieren

Wofür ein Verband steht und welche Ziele er verfolgt, ist für Mitglieder beim Unterschreiben des Mitgliedsantrags entscheidend. Damit Mitglieder auch langfristig „bei der Stange“ bleiben, müssen Verbände ihnen jedoch Mehrwerte liefern und bestimmte Aufgaben erfüllen. Das Aufgabenfeld von Verbänden ist weit. So initiieren Verbände beispielsweise Meinungsbildung und kommunizieren diese nach innen und außen. Sie vertreten gemeinsame Interessen gegenüber Dritten und bieten Mitgliedern Beratung, Fortbildungen, Mitwirkung und vieles mehr. Der Erfolg eines Verbands basiert also darauf, etwas zu leisten, was kein anderer leistet, und mehr zu leisten, als Mitglieder erwarten.

**Faktor 2**

## Mit Ehrlichkeit triumphieren

In der Vermarktung eines Produkts werden Themen wie Transparenz, Authentizität oder Gleichberechtigung zunehmend großgeschrieben. Für Verbände ist das nichts Neues. In ihrer Rolle als Vermittler und Interessenvertreter sind sie vom Vertrauen der Menschen in ihre Arbeit abhängig – ansonsten werden sie ihre Anliegen politisch oder gesellschaftlich kaum durchsetzen können. Schon lange ist daher auch klar: Für eine zukunftsorientierte Mitgliederbindung sowie für Respekt und Wertschätzung seitens der Öffentlichkeit ist Ehrlichkeit der Schlüssel zum Erfolg. Denn nur wer als seriöser und ehrlicher Verband wahrgenommen wird, kann das Vertrauen von potenziellen Mitgliedern und der Öffentlichkeit gewinnen.

**Faktor 3**

## Kommunikation neu denken

Insbesondere das vergangene Jahr hat ans Licht gebracht, was in der digitalen Welt alles möglich ist und wie sich Verbände im Netz entfalten können. Angebot und Nachfrage nach digitalen Austauschformaten, Online-Events oder hybriden Kongressen werden auch im neuen Jahr nicht an Momentum verlieren. Auch die Präsenz in den sozialen Medien ist ein wichtiger Bestandteil für den modernen Auftritt. Die Möglichkeiten für Verbände, sich zukunftsorientiert aufzustellen, sind zahlreich. Verbandsprofis wissen, wie wichtig eine moderne Ausrichtung des Verbands ist. Denn mit innovativen Lösungen auf akute Probleme können Verbände begeistern und Menschen von ihrer Arbeit überzeugen.

**Faktor 4**

## Die Mitgliedermeinung zählt

Nur zufriedene Mitglieder, die das Gefühl haben, dass der Verband auf ihre Bedürfnisse und Wünsche eingeht, werden die Beziehung vertiefen. Für regelmäßige Stimmungsbilder sind Mitgliederumfragen unabdingbar. Mit den richtigen Fragen zum passenden Zeitpunkt und einer sorgfältigen Auswertung können Leistungen immer wieder angepasst werden. Daneben sollte der permanente Austausch mit und zwischen Mitgliedern gewährleistet werden, z. B. im Rahmen von Veranstaltungen oder Stammtischen. All diese Erkenntnisse aus Umfragen und persönlichen Kontakten sollten dann auch in die Verbandsarbeit einfließen und entsprechend kommuniziert werden.

Mitglieder wollen sich mit dem Verband identifizieren – ansonsten werden sie kaum den Mitgliedsantrag abschicken. Identifikation gelingt meist mit einer überzeugenden Geschichte. Die Fähigkeit des Storytellings ist für die Verbandskommunikation aus diesem Grund elementar. Eine gute Geschichte vermittelt Grundsätze, Prinzipien und gemeinsame Werte. Diese Werte und Prinzipien sollten im Verbandsalltag natürlich auch beherzigt werden. Auch Emotionen spielen bei der Mitgliederkommunikation eine maßgebliche Rolle. Damit sich Mitglieder in ihren Verband „verlieben", müssen Verbände positive Emotionen wecken. Indem die Mitglieder Teil der Verbands-Geschichte werden und sich mit den Ideen des Verbands identifizieren, entstehen diese positiven Emotionen. Einer langfristigen Bindung von Mitglied und Verband steht dann nichts mehr im Wege.

**Faktor 5**

## Gemeinsame Werte leben

AUSGABE #86

**Member Journey**
Die langfristige Mitgliederbindung

Wie gewinnen wir eigentlich Mitglieder, wenn Stammtische und Treffen wegfallen? In der Ausgabe „Member Journey" stellen wir ein Konzept vor, um die Reise vom interessierten zum langfristigen Mitglied zu optimieren.

**www.verbandsstratege.de**

Ähnlich wie im Marketing ist die direkte und indirekte Begleitung einer Person schon vor der Mitgliedschaft von hoher Bedeutung. Je länger ein Verband in Kontakt mit einer Person ist, desto enger ist das Verhältnis. Das gelingt am besten durch eine Member Journey, in der sogenannte „Touchpoints" geschaffen werden. Zunächst wird ein Personenkreis aus bestehenden Mitgliedern und potenziellen Neumitgliedern identifiziert, den der Verband ansprechen möchte. Im nächsten Schritt werden dann systematisch aufeinander aufbauende Touchpoints erstellt, mit denen eine Person laufend in Kontakt mit dem Verband bleibt und positive Erlebnisse mit dem Verband durchläuft. In jeder Phase der Member Journey kommen andere Touchpoints infrage, da diese jeweils auf die Zielgruppen optimiert sind. Dadurch entsteht ein ganzheitliches Vorgehen in der Mitgliedergewinnung und -bindung. Loyalität und Bindung werden gefördert und sorgen für eine nachhaltige Beziehung zwischen Mitglied und Verband. ■

**Faktor 6**

## Mit Mitgliedern auf Reise gehen

**Elisabeth Stumvoll**

unterstützt das Beratungsteam bei ADVERB. Nach ihrer Tätigkeit in der Öffentlichkeitsarbeit und im Bereich Public-Affairs wirkt sie nun in der politischen Kommunikation für Verbände und NGOs mit.

GASTBEITRAG

# Nicht nur Unternehmen, auch Verbände müssen sich klar positionieren

von Astrid Heilmair und Hilmar Sturm

**In welchem Bereich ist der Verband tätig? Wer sind die Leistungsadressaten? Welche Mitglieder hat der Verband? Was sind die Vision und die Mission des Verbands?**

Klare Antworten auf diese Fragen sind notwendig, damit Verbände ihre Positionierung innerhalb ihres Handlungsraums zielgerichtet und aktiv bestimmen können. Eine bewusste Stellungnahme der Verbände zu ihrer Rolle, Funktion, Aufgaben und Zielen ist somit erforderlich. Wenn nicht, findet trotzdem eine Positionierung des Verbands durch seine Mitglieder und das Umfeld statt. Aber entspricht diese auch immer dem angestrebten Bild?

Sehen wir uns dazu einige Daten aus der neuen Deutschen Verbändeumfrage 2019/20 des DIVV und der DGVM an, der dritten ihrer Art nach 1996/97 und 2005:

Positionierung bedeutet, sich gezielt für etwas zu entscheiden, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und dies zu kommunizieren. Die Erarbeitung einer gemeinsamen Position, die von den Mitgliedern getragen wird, ist Basis für die Formulierung der Verbandsvision und -mission. Vor diesem Hintergrund ist es umso überraschender, dass lediglich knapp die Hälfte der Verbände eine schriftlich fixierte Vision und Mission besitzt. Ein konkretes strategisches Konzept weisen nur 38 Prozent der befragten Verbände vor (siehe Abbildung 1).

**Deutsche Verbändeumfrage 2019/20**

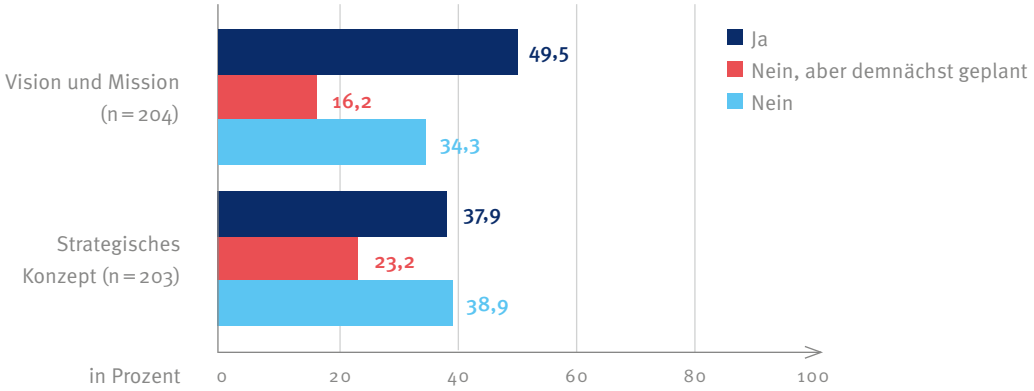
Das Deutsche Institut für Vereine und Verbände e. V. (DIVV) hat mit Unterstützung der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e. V. (DGVM) die dritte deutschlandweite Befragung zum Verbandsmanagement unternommen: die Deutsche Verbändeumfrage 2019/20. Sie baut auf den Erhebungen von 1996/97 und 2005 auf, die vom Vorgängerinstitut des DIVV, dem Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV) an der TU München unter der Federführung von Prof. Dieter Witt, durchgeführt worden sind. Die Längsschnittstudie zeigt einerseits verbandliche Entwicklungen über die Jahre und gibt andererseits Aufschluss über aktuelle Managementherausforderungen. Die Deutsche Verbändeumfrage 2019/20 richtete sich vorwiegend an hauptamtlich geführte Verbände in ganz Deutschland. Weitere Informationen finden Sie unter www.divv.de/verbaendeumfrage-2019-20.

Von den Verbänden, die ein strategisches Konzept erarbeitet haben, geben zudem nur etwa zwei Drittel an, eine strategische Analyse und Darstellung der Ist-Situation vorgenommen zu haben – aber jeweils über 70 Prozent teilen mit, strategische Ziele für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu definieren, eine Strategie zu formulieren (Weg zur Zielerreichung) und konkrete Maßnahmen abzuleiten (siehe Abbildung 2). Die Tragfähigkeit strategischer Konzepte, bei denen keine Analyse der Ist-Situation des Verbands vorgenommen wurde, würde so mancher Experte kritisch sehen.

### Verbandspositionierung – Mitglieder im Fokus behalten

Eine Positionierung kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie von allen Mitgliedern getragen wird. Die Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder dürfen daher – auch im Zeitverlauf – nicht aus den Augen verloren werden. Mitglieder sind nicht nur Kunden, sondern aktive Teilhaber am Verband. Für mehr als drei Viertel der befragten Verbände (76,8 Prozent) stellen Mitgliederzufriedenheit und -bindung deutliche Herausforderungen dar. Verbände mit rückläufigen

**Besitzt Ihr Verband ein(e) schriftliche(s) ...**




Mitgliederzahlen sehen das Thema Mitgliederzufriedenheit und -bindung als deutlich größere Herausforderung an als Verbände, die gestiegene bzw. gleichbleibende Mitgliederzahlen aufweisen. Interessanterweise nennen die schrumpfenden Verbände auch vermehrt die Mitgliederzufriedenheit als Erfolgsindikator für ihre Verbandsarbeit. Dies zeigt, von welch grundsätzlicher Bedeutung es ist, „den Verband vom Mitglied her zu denken“.

Darüber hinaus spiegelt sich dies auch im Bewusstsein der Verbände wider, dass ihre Mitgliederzahlen nicht zwangsläufig stabile Größen darstellen. So rangiert die Gefahr eines Mitgliederschwunds mit 73 Prozent der Nennungen an erster Stelle der größten Verbandsrisiken (n = 204). Dieser Wert ist im Vergleich zu 2005 noch um fünf Prozentpunkte gestiegen – und das noch zu einer Zeit „vor Corona“.

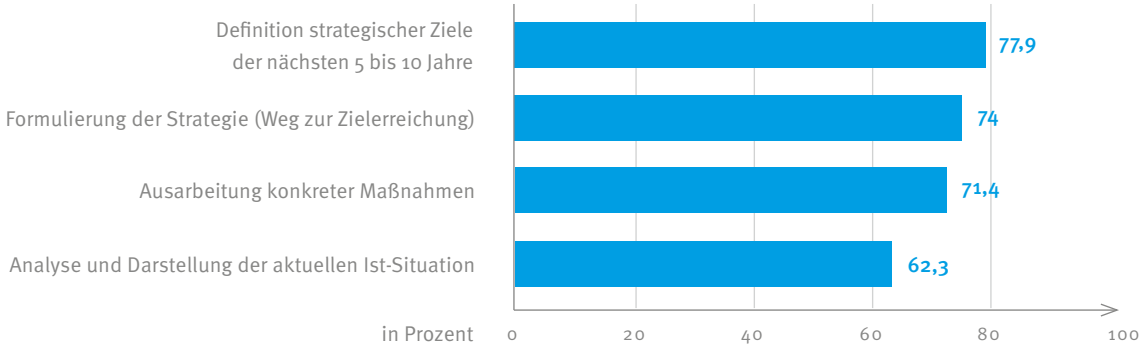
### Eine Verbandspositionierung ist nicht „in Stein gemeißelt“, sondern muss weiterentwickelt werden

Eine Verbandspositionierung muss kontinuierlich hinterfragt und bei Bedarf angepasst werden. Aber wie sieht es mit der Erfassung von konkreten Indikatoren aus, die Rückschlüsse auf den bisherigen Erfolg der Verbandspositionierung erlauben (siehe hierzu Abbildung 3)?

Erstaunlicherweise setzt über die Hälfte der Verbände das eigene „Image in der Öffentlichkeit“ nicht systematisch als Erfolgsmaßstab ein (obwohl das Image für Interessenvertretung, Mitgliederbindung und -gewinnung und damit für die eigene Positionierungsstrategie ziemlich wichtig sein dürfte). Ähnliches gilt für die „Mitgliederzufriedenheit“, die ebenfalls nur eine Minderheit der Verbände systematisch als Erfolgskenngröße nutzt. Diese Werte sind seit 2005 jeweils um über 25 Prozentpunkte gesunken (von 73 auf rund 47 Prozent und von gut 78 auf ebenfalls 47 Prozent). Diese deutliche Veränderung hinsichtlich der Bedeutung war für uns unerwartet.

Auch wenn sich das Image oder die Mitgliederzufriedenheit als qualitative Größen schwer konkret abbilden lassen, überrascht es sehr, dass derart grundlegende Indikatoren außen vor gelassen werden – zumal ihre Relevanz als Erfolgsmaßstäbe wohl keinen Trends unterliegt und sie wichtige Impulse für die Verbandspositionierung liefern. Die gewachsene Bedeutung, die sich beim Indikator „Organisationsgrad/Mitglieder-zahl“ im Zeitraum von 1996/97 bis 2005 herauskristallisierte, hat sich wieder etwas relativiert. Dieser Parameter rangiert dennoch seit dem Jahr 2005 an erster Stelle der verwendeten Erfolgsgrößen (mit aktuell 59 Prozent der Nennungen).

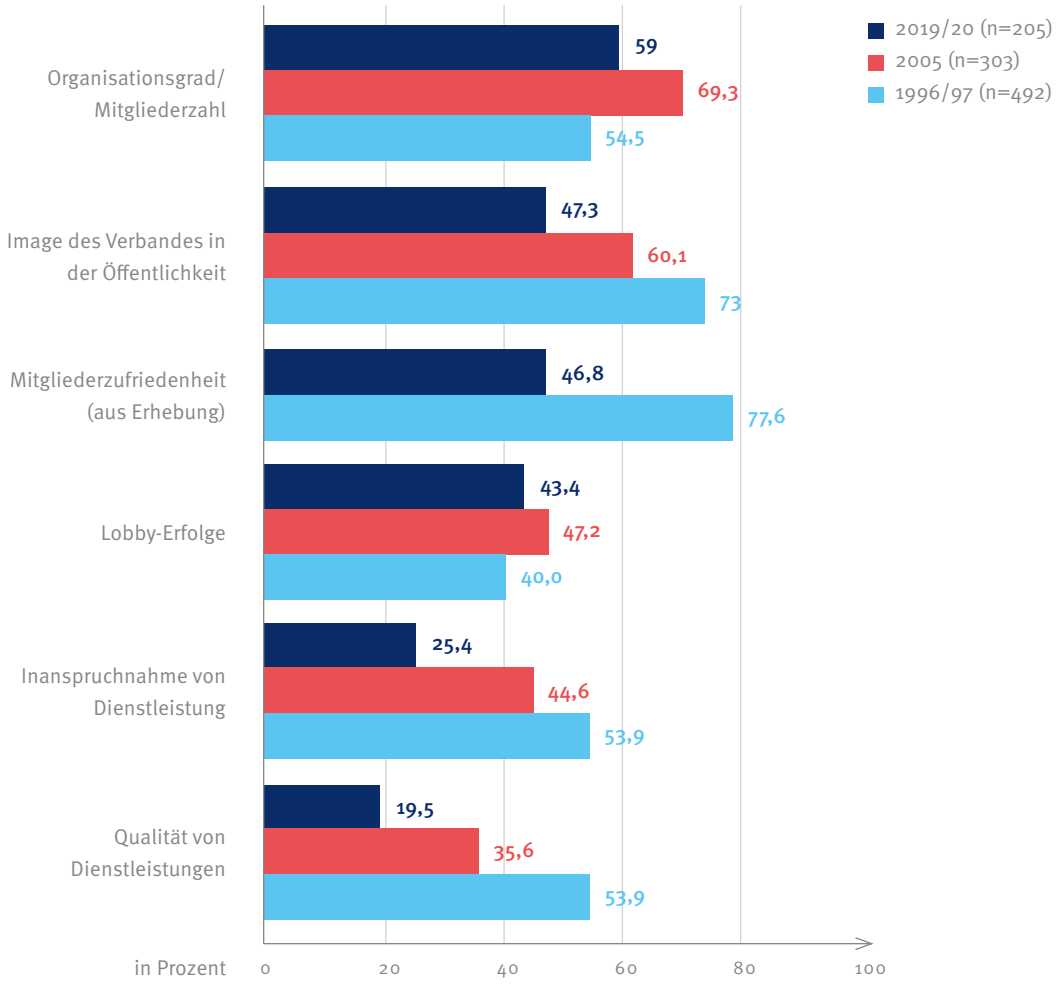
### Inhalte des strategischen Konzepts




Aber auch Indikatoren, die Kernleistungen von Verbänden abbilden, wie etwa „Lobby-Erfolge“ (43,4 Prozent), die „Inanspruchnahme von Dienstleistungen“ (25,4 Prozent) oder „Qualität von Dienstleistungen“ (19,5 Prozent), werden nicht mehrheitlich als Steuerungsinstrument genutzt – obwohl sich viele Verbände hier vor großen oder sehr großen Herausforderungen sehen. Erstaunlich ist insbesondere die geringe Anwendung der Dienstleistungs-Inanspruchnahme und -Qualität: Seit 1996/97 ist hier ein stetiger Rückgang zu verzeichnen.

So nutzte vor über 20 Jahren noch gut jeder zweite Verband diese beiden Kriterien zur Erfolgsbeurteilung, heute ist es nur noch jeder vierte bzw. fünfte. Wir können das kaum erklären, denn diese Indikatoren betreffen die Kernleistungen von Verbänden. Ebenso wie der Faktor „Image“ haben diese Erfolgsindikatoren unmittelbaren Einfluss auf Organisationsgrad und Mitgliederzahl und liefern somit Rückschlüsse auf den Erfolg der Verbandspositionierung.

## Ausgewählte Erfolgsindikatoren im Zeitvergleich




Das Bewusstsein für die Bedeutung von strategischem Verbandsmanagement und damit auch für eine gezielte Verbandspositionierung ist bei den meisten Verbänden vorhanden. Verbandsspezifische Steuerungsinstrumente sind hierfür angemessen und hilfreich. Mit ihnen lässt sich die Verbandsposition aktiv nach außen und innen kommunizieren – in Anbetracht der großen Bedeutung von (digitalen) Medien wird das immer wichtiger. ■

**Dr. Astrid Heilmair**

ist geschäftsführendes Mitglied des Vorstands des Deutschen Instituts für Vereine und Verbände (DIVV). Seit über 15 Jahren beschäftigt sie sich mit Fragen des NPO-Managements. So war sie bereits maßgeblich an der deutschlandweiten Verbändeumfrage von 2005 beteiligt.

**Prof. Dr. Hilmar Sturm**

ist Vorstandsmitglied im Deutschen Institut für Vereine und Verbände (DIVV) und Geschäftsführer der relatio GmbH in München. Seit 1995 beschäftigt er sich mit Verbänden und anderen NPOs. Außerdem organisiert er Beteiligungsverfahren und lehrt an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn.

SERVICE

# Strategisch positionieren und Zukunft gestalten

von Viktoria Hrynek und David Denne

**Es hört sich an wie ein Alptraum: Die Mitgliederzahlen des Konkurrenzverbands gehen durch die Decke, während die Zahlen des eigenen Verbands stagnieren; die meisten Akteure aus Politik und Medien kennen den eigenen Verband nicht einmal oder ignorieren diesen gekonnt. Solche Situationen führen schnell zu Frust in der Geschäftsführung und Kommunikationsabteilung. Verständlich: Verbände wollen etwas bewegen, aber fehlende Aufmerksamkeit und Unterstützung lassen Bemühungen schnell im Sande verlaufen. Je länger dieser Zustand andauert, desto nötiger wird eine (Neu-) Positionierung des Verbands. Denn durch die Positionierung konzentrieren sich Verbände auf ihre eigenen Qualitäten und Stärken, stellen ihre Besonderheiten heraus und grenzen sich von der Konkurrenz ab. Die Folge: Sie schärfen ihr Profil und können ihren Zielgruppen konkrete Mehrwerte liefern. Das bietet neue Potenziale und Handlungsoptionen. Doch wie gelingt die strategische Positionierung? Dazu müssen Verbände Antworten auf zwei Leitfragen finden.**

### Leitfrage 1: Was wollen wir erreichen?

Was will Ihr Verband eigentlich erreichen? Das ist eine der grundlegenden Fragen in der Verbandsarbeit und somit elementar für die Positionierung im Wettbewerb mit anderen Verbänden. Schließlich sind auch Zielsetzungen und Visionen Teil der Identität des Verbands. Und diese Identität gilt es mit der Positionierung herauszustellen. Die Positionierung sollte daher immer von den Verbandszielen aus gedacht werden – eine Positionierung, die nicht auf die eigentlichen Ziele des Verbands einzahlt, wird nicht die gewünschten Effekte erzielen.

Für die Positionierung gilt es daher, die grundlegenden Ziele des Verbands zu identifizieren und herauszuarbeiten, wie diese Ziele realisiert werden können. Abhängig von ihrem Aufgabenbereich streben Verbände beispielsweise nach politischem Einfluss, nach der Rekrutierung neuer Mitglieder, der Schaffung von Strukturen und Organisation innerhalb einer Branche, der Bereitstellung von Service-Angeboten für Mitglieder, der Vermittlung und Konsensfindung innerhalb einer Branche oder oder nach öffentlicher Aufmerksamkeit. Natürlich wissen die verantwortlichen Personen in der Regel, welche Ziele und Aufgaben der eigene Verband übernimmt.

Dennoch macht es Sinn, sich diese im Rahmen einer Positionierung noch mal zu vergegenwärtigen und zu prüfen. In der Realität verfolgen Verbände meist mehrere Ziele. Das bedeutet immer auch eine Abwägung und Schwerpunktsetzung. Die Positionierung am Verbandsmarkt ist daher eine strategische Entscheidung, die den Kurs eines Verbands entscheidend mitbestimmt.

> »Die Zukunftsvision sollte sich in der Positionierung wiederfinden.«

Indem die Verbandsziele neu bewertet werden, kann sich die Positionierung an den tatsächlichen Zielen des Verbands orientieren. Schließlich ist die Positionierung letzten Endes immer nur Mittel zum Zweck, um die Verbandsziele zu erreichen. Das gelingt aber nur, wenn diese sich konsequent an den Zielen ausrichtet und sowohl Haupt- als auch Ehrenamt diese in der Außenwirkung mit Leben füllen.

### Leitfrage 2: Was passiert um uns herum?

Verbände bewegen sich nicht im luftleeren Raum – dann wäre eine Positionierung schließlich nicht notwendig. In der Realität setzen sich Verbände mit vielen externen Faktoren und Vetospielern auseinander. Bei der Positionierung stehen Verbände daher vor vielen Fragen.

Erfolgreiche Positionierung heißt auch immer, sich an die äußeren Umstände anzupassen und diese für sich zu nutzen. Deshalb ist es für die Positionierung essenziell, das Verhalten und die Angebote der Konkurrenz und anderer Vetospieler in die eigene Strategie einfließen zu lassen.

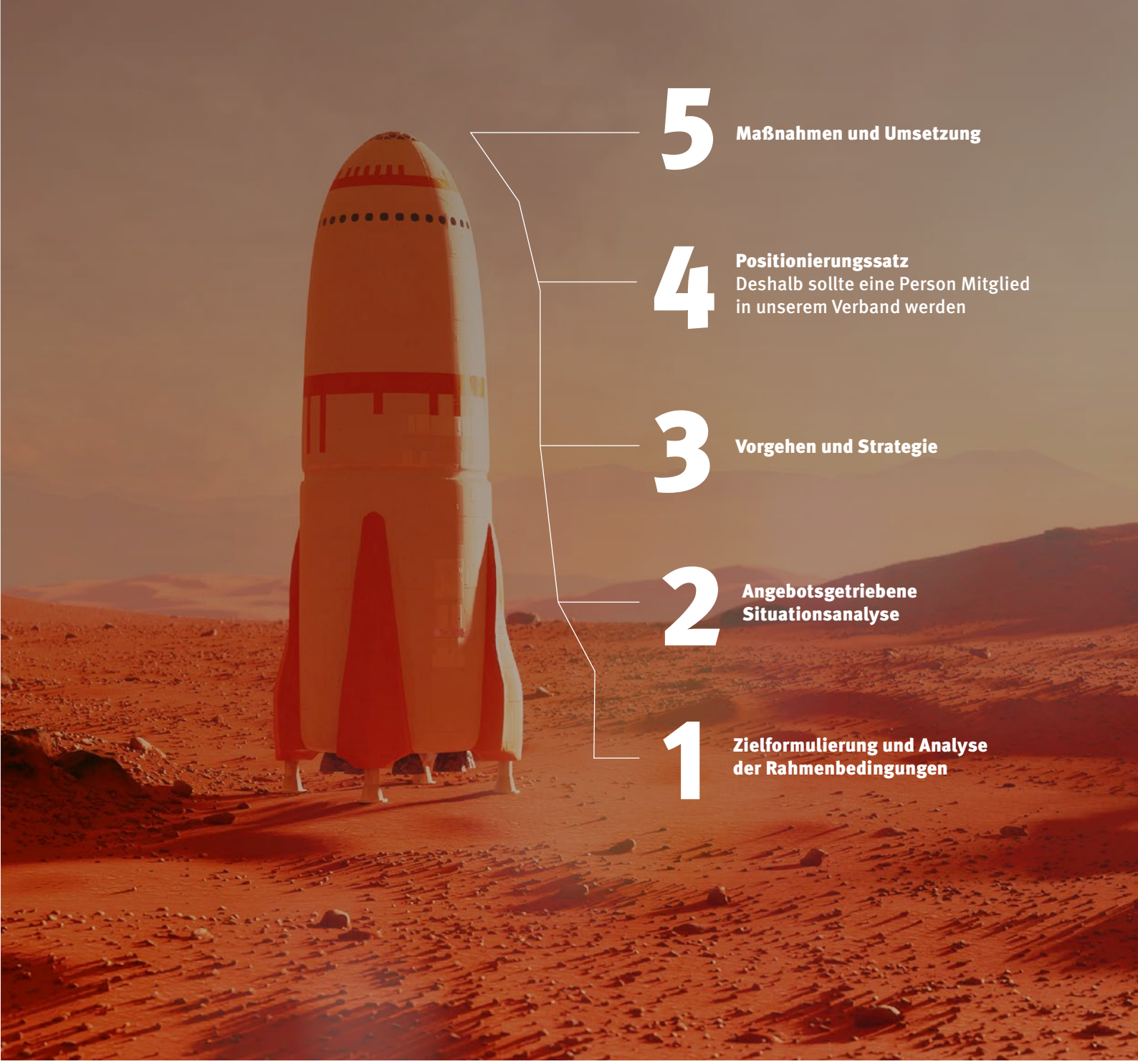
**Mögliche Fragen für die Analyse bei der strategischen Positionierung:**

- Welche Ziele verfolgen andere Verbände?
- Mit welchen Themen will die Konkurrenz die Öffentlichkeit erreichen?
- Welche Services bieten konkurrierende Verbände potenziellen Mitgliedern?
- Was erwarten potenzielle Mitglieder grundsätzlich von unserem Verband?
- Wie können wir unseren (potenziellen) Mitgliedern Mehrwerte bieten?
- Welche Vetospieler müssen wir bei der Positionierung berücksichtigen?

Denn nur Verbände, die sich von ihrer Konkurrenz abgrenzen, können eine einzigartige Position am Verbandsmarkt einnehmen. Die erfolgreiche Positionierung hängt daher immer auch vom Wissen über Bezugs- und Zielgruppen ab. Indem das relevante Umfeld des Verbands eingehend analysiert wird, können zudem externe Stolpersteine bei der Positionierung offengelegt werden. Ein klares Vorgehen wie unsere angebotsgetriebene Situationsanalyse (siehe Seite 6–10) hilft Verbänden dabei, die Kompetenzen, Qualitäten und Angebote der Konkurrenz zu identifizieren und Potenziale für die eigene Positionierung am Verbandsmarkt zu identifizieren.

### Positionierung ist zukunftsorientiert

Die strategische Positionierung gibt Bezugs- und Zielgruppen ein klares Bild, wofür ein Verband steht, was dieser bietet und wodurch sich dieser auszeichnet. Diese Klarheit und Gradlinigkeit in der Verbandskommunikation kann im Zweifelsfall den Unterschied machen, ob das potenzielle Mitglied den Mitgliedsantrag unterschreibt oder den bei der Konkurrenz. Die klare Positionierung in der Öffentlichkeit macht aber auch einen Unterschied, ob der Journalist Ihre Hauptgeschäftsführung für ein Statement anspricht oder ob die Abgeordnete Ihr Positionspapier liest.




Die beiden, zugegeben recht grundlegenden, Leitfragen zeigen die große Tragweite der Positionierung. Die Positionierung am Verbandsmarkt umfasst immer auch die grundlegende Ausrichtung des Verbands und muss mit dieser Hand in Hand gehen. Aus diesem Grund sollte sich immer auch die Zukunftsvision des Verbands in der Positionierung wiederfinden. Das heißt aber auch: Die Positionierung darf nicht überstürzt werden. Denn die strategische Positionierung als Verband wird nur funktionieren, wenn sie zukunftsorientiert angelegt ist. Sie gibt den handelnden Personen eine klare Richtung vor und gibt der Verbandskommunikation einen Rahmen. ■

Geschrieben von Viktoria Hrynek und David Denne

SEITENBLICKE

# Aus der Praxis: Wie Verbände sich positionieren

## »Neben dem Senden spielt auch das Zuhören eine Rolle.«

**Mara Hancker**
Geschäftsführerin Kommunikation

IK INDUSTRIEVEREINIGUNG
KUNSTSTOFFVERPACKUNGEN E. V.

### Fokus auf Mitgestaltung und Glaubwürdigkeit

Zur erfolgreichen Positionierung der IK hat unser schon lange verankertes Selbstverständnis als Gestalter beigetragen. Wir betrachten uns nicht nur als Stimme der Branche, sondern vor allem auch als vitalen Teil unserer Industrie. Interessenvertretung für ein derart in der Kritik und unter Vorurteilen stehendes Produkt kann nur gelingen, wenn wir aktiv und inhaltlich mitwirken. Die Rolle des Kommentators oder Mahners wäre hier nicht zeitgemäß.

Unsere Kommunikation spielt dabei eine wesentliche Rolle. Aber es wäre fatal zu denken, Öffentlichkeitsarbeit alleine könnte es richten. Sie kann nur wirken, wenn unsere Mitglieder uns den Rücken stärken – mit Argumenten, Innovationen und Lösungen aus der Praxis. Neben dem Senden spielt auch das Zuhören eine Rolle. Es darf nicht nur darum gehen, Bestehendes zu verteidigen oder kritische Themen klein- oder gar schönzureden, sondern Neues im Sinne unserer Industrie mitzugestalten und dabei eine klare und glaubwürdige Haltung einzunehmen.

## »Wichtig ist die mehrwertorientierte Unterstützung der Mitglieder.«

**Thomas Keiser**
Geschäftsführer

INDUSTRIEVERBAND
KÖRPERPFLEGE- UND WASCHMITTEL E. V.

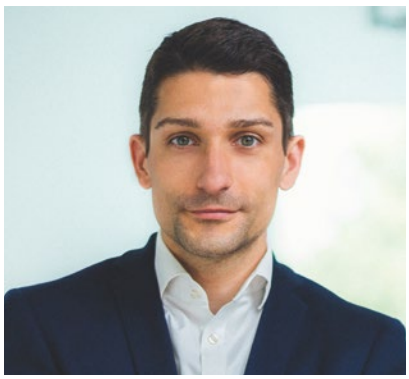
### Professionelle, faktenbasierte Arbeit und hohe Dialogbereitschaft

Der Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel e. V. vertritt auf nationaler und europäischer Ebene die Interessen von mehr als 430 Unternehmen aus den Bereichen Schönheits- und Haushaltspflege. Der IKW ist bei wissenschaftlichen, regulatorischen oder wirtschaftlichen Themen Ansprechpartner für alle Stakeholder.

Grundlegend für die Positionierung des IKW mit hoher Glaubwürdigkeit und weitreichendem Netzwerk ist die professionelle, faktenbasierte Arbeit und hohe Dialogbereitschaft über inzwischen mehr als 50 Jahre. Wichtig dabei ist die mehrwertorientierte Unterstützung der Mitglieder, beispielsweise mit umfassendem Service bei der Umsetzung von Vorschriften, vielfältigen Schulungen und Veranstaltungen sowie der Vertretung der Mitgliederinteressen. Aktuell ist der IKW für sein Marktentwicklungsprogramm mit dem International Association Award ausgezeichnet worden.

Herausfordernd ist immer wieder, seriöse Verbandsarbeit bestmöglich mit der Herausstellung der Mehrwerte für die Mitglieder zu verknüpfen.

## »Wir erreichen endlich junge Entscheider/innen unserer Mitgliedsfirmen.«



**Florian Bernschneider**
Hauptgeschäftsführer

ARBEITGEBERVERBAND
REGION BRAUNSCHWEIG E. V.

Arbeitgeberverband Region Braunschweig e.V.

### Mutig sein und Kräfte bündeln

LinkedIn und XING digitalisieren Netzwerkarbeit. Legaltech und KI sorgen für ganz neue Angebote der Beratung. Zwischen Youtube und Podcasts verändern sich Mediengewohnheiten rasant. Wir sind sicher: Verbände haben auch in dieser Welt ihren Platz, aber sie müssen sich mutig erneuern. Deswegen bieten wir einen digitalen Arbeitszeugnisgenerator an und schaffen mit Formaten wie dem Geschäftsführertausch neue Formen des Netzwerkens. Deswegen ziehen wir kreative Off-Locations dem typischen Tagungssaal vor und produzieren selbst Erklärvideos, Dokus, Podcasts und den Geschäftsbericht im Video. Das Ergebnis: Wir erreichen endlich junge Entscheider*innen unserer Mitgliedsfirmen, und darüber freuen sich am meisten unsere ältesten Mitglieder. Doch als einzelner Verband werden wir dem Wettbewerb mit LinkedIn und KI dauerhaft dennoch nur schwer trotzen. Deswegen suchen wir bewusst nicht nur den Erfahrungsaustausch mit anderen Verbänden, sondern versuchen, Kräfte in Innovationspartnerschaften zu bündeln.

## »Verbände müssen heute noch stärker Dienstleister, Netzwerk und Austauschplattform sein.«

**Andrea Belegante**
Hauptgeschäftsführerin

BUNDESVERBAND DER SYSTEMGASTRONOMIE E. V.

BdS Die Systemgastronomie

### Mut und Offenheit als Treiber des Erfolgs

Gerade in den vergangenen Monaten haben Verbände eindrucksvoll ihre nach wie vor bedeutende Rolle unter Beweis gestellt. Ohne die Expertise von Verbänden hätten die politischen Entscheidungsträger die spezifischen Schwierigkeiten und Besonderheiten jeder einzelnen Branche so nicht gekannt. Verbände müssen sich stets weiterentwickeln und sich am Bedarf der Zeit orientieren. „Das haben wir immer schon so gemacht." Dieser Satz drückt das aus, was aus meiner Sicht der größte Stolperstein bei der Ausrichtung, Weiterentwicklung und Positionierung von Verbänden ist. Weil etwas in der Vergangenheit funktioniert hat, ist das keine Garantie für die kommenden Jahre und Entwicklungen. Die Welt verändert sich schneller denn je. Deshalb ist es für mich unverzichtbar, auch neue Wege zu gehen und neue Denkansätze zu verfolgen. Dazu braucht es Mut, sich von nicht mehr zeitgemäßen Strukturen zu lösen, dazu gehört Offenheit, um im „Unbekannten" die Chancen zu erkennen. Verbände müssen heute noch stärker Dienstleister, Netzwerk und Austauschplattform sein. Diese Verantwortung haben wir gegenüber unseren Mitgliedern, die zeitnahe Informationen und unsere Rolle als Sprachrohr der Branche zu Recht einfordern.

ADV ADVERB

# Neue Wege zum Ziel

MITGLIEDER FINDEN UND BINDEN

## Buchen Sie Ihren individuellen Workshop!

... zum Beispiel zum Thema „Positionierung im Verband“. Wir helfen Ihnen, Berührungspunkte und Meilensteine für potenzielle Mitglieder zu optimieren, und ebnen den Weg für eine erfolgreiche Mitgliederbindung. Erfahren Sie mehr über ADVERB und wie wir Sie bei der Mitgliederkommunikation unterstützen können: **agentur-adverb.de/projekt**

VS VERBANDSSTRATEGE

# Starke Themen

FÜR IHREN VERBAND

## Jetzt gratis bestellen!

Das monatlich erscheinende Online-Magazin zu wechselnden Schwerpunktthemen – Fundraising, Lobbying, Mitgliederkommunikation sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – gibt es nicht nur in gedruckter Form. Verpassen Sie keine Ausgabe mehr und erhalten Sie das Magazin mit Best-Practice-Beispielen und Tipps als Online-Newsletter. Hier geht's zum kostenlosen Abonnement: **abo-verbandsstratege.de**