



VOM VERBAND ZUM INNOVATIONSTREIBER

Vor der Welle: Mit klarer Positionierung und agilem Dialog

Neu ist die Beobachtung keineswegs: Unser aller Alltag nimmt unentwegt an Fahrt auf. Arbeitsprozesse werden kleinteiliger. Digitale Anwendungen lösen althergebrachte Techniken ab. Neue Geschäftsfelder entstehen. Einzelne Branchen weiten sich aus, andere schrumpfen. Das mediale Angebot fächert sich zunehmend auf. Von den Entwicklungen auf politischer Ebene ganz zu schweigen. Von all dem bleibt die Verbandswelt nicht unberührt: Mit der sich stetig ausdifferenzierenden Gesellschaft sprießen unentwegt Interessenvertretungen – in Form von Verbänden – aus dem Boden. Oder einzelne kleinere Verbände werden für eine höhere Schlagkraft zu großen Verbandsorganisationen zusammengelegt. Die Folge: Die Verbändelandschaft gestaltet sich gleichsam immer kleinteiliger.

Viola Heth

IN DIE ZUKUNFT INVESTIEREN – DIE VKU INNOVATIONSPLATTFORM ALS BEST PRACTICE

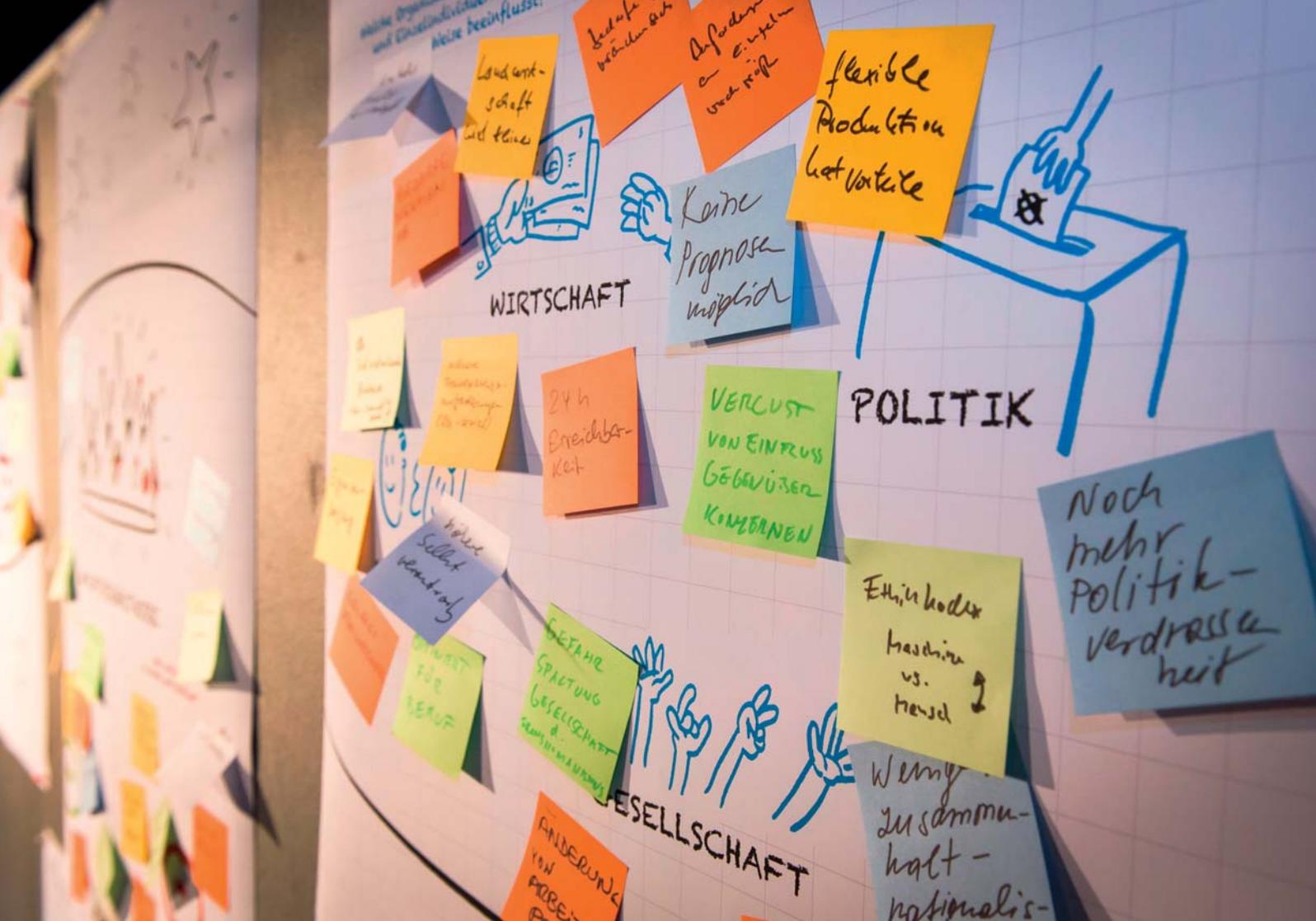
Wie also mit den wachsenden Herausforderungen umgehen, um sich als Verband langfristig zu behaupten und den eigenen Mitgliedern damit einen unersetzbaren Mehrwert zu bieten? Aus unserer Sicht ist klar: Gelingen wird dies nur, wenn sich Verbände dynamischen vielschichtigen Anforderungen, Erwartungen und Bedingungen ihrer Verbandsarbeit stellen und darauf mit einem nutzerzentrierten Ansatz und zeitgemäßen digitalen Formaten reagieren. Ein besonders anschauliches Beispiel, wie sich Wandel im Zusammenspiel mit neuen Formaten leben lässt, liefert die Innovationsplattform des Verbandes kommunaler Unternehmen e.V. (VKU): Mittels einer Learning Journey brachte der Verband 2016 Start-Ups, Gründer und Digital Natives mit Geschäftsführern und Entwicklern von kommunalen Ver-

sorgungsunternehmen aus der gesamten Bundesrepublik zusammen, um innerhalb von nur sechs Monaten gemeinsam Ideen und Lösungsansätze für neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Auf die erfolgreiche Gründung der VKU Innovationsplattform folgte im März 2017 der 1. VKU Innovation Pitch – eine medienwirksame Prämierung neuester Geschäftsmodelle im Spannungsfeld von Energieversorgung, Wasser- und Abwasserwirtschaft, Abfallwirtschaft und Stadtreinigung sowie Telekommunikation. Als Jury fungierten dabei nicht etwa der Verbandsvorstand oder die Geschäftsleitung, sondern die Verbandsmitglieder selbst: Im Rahmen der jährlichen Verbandstagung konnten sie via Online-Voting den Sieger küren, den sie kurz vorher noch im Live-Pitch auf der Bühne erleben durften. Die fünf zu vergebenden Pitch-Slots galt es bereits im Vorfeld aus einem Bewerberkreis von 58 Start-Ups und Gründern online zu bestimmen.

MEHR ALS MAN VON KLASSISCHER VERBANDSARBEIT ERWARTET

Der VKU dient hier als Beispiel für einen Verband, der die Zeichen der Zeit erkannt und seine Mitglieder mit neuartigen Formaten konsequent eingebunden hat. Denn heutzutage weitet sich die Erwartungshaltung der Mitglieder gegenüber Verbänden radikal aus – ganz gleich, ob es sich um Unternehmen, Organisationen oder Privatpersonen handelt. Zwar gehört es weiterhin zu einem der zentralen Aufgabenfelder von Verbänden, die Anliegen ihrer Mitglieder durch regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit mit einer Stimme nach außen zu tragen sowie mittels gezielter Maßnahmen im Bereich Public Affairs auf aktuelle politische Debatten und Beschlüsse Einfluss zu nehmen. Diese Vertretung der Interessen gegenüber Politik und Medien reicht neben Weiterbildung und der Organisation von Netzwerkveranstaltungen für vie-



le Mitglieder jedoch nicht aus, um den Nutzen ihrer Mitgliedschaft vollends zu legitimieren.

Neben der externen gilt es daher ein besonderes Augenmerk auf die interne Verbandskommunikation zu legen, sprich auf die Kommunikation mit Mitgliedern wie auch Mitarbeitern eines Verbandes. Verbände sind dabei grundsätzlich bestrebt, auseinanderdriftende Interessen und Belange ihrer Mitglieder – besonders im Falle großer, branchenübergreifender Verbände – nach innen zu bündeln und auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Um der kontinuierlichen Mitgliederpflege nachzukommen, kann der Verband auf klassische, serviceorientierte Instrumente wie die regelmäßige Information in Form von Rundschreiben, Newslettern, über die Website und durch Versammlungen zurückgreifen oder auch einzelne Mitglieder in die politische und Medienkommunikation direkt

einbinden. Machen sich Verbände mit den beschriebenen Angeboten für ihre Mitglieder nun unersetzlich? Reicht es aus, branchenversierter Ansprechpartner für seine Mitglieder und Mittler zum politischen Betrieb zu sein? Wir sagen nein, denn: Der Verband im skizzierten klassischen Sinne wird sich auf lange Sicht nur halten können, wenn er sich im Lichte des gegenwärtigen Wandels neu ausrichtet und positioniert.

OHNE KONTINUIERLICHES MONITORING, DIREKTEN DIALOG UND KLARE POSITIONIERUNG SIND VERBÄNDE NICHT ZUKUNFTSFÄHIG

Die Musterlösung? Gibt es nicht. Den Königsweg? Leider auch nicht. Unsere langjährige Zusammenarbeit mit Verbänden unterschiedlicher Art und Größe hat uns jedoch gezeigt, wie sich mit dem Spannungsverhältnis aus klassischer Verbandsarbeit

und sich wandelnder Erwartungshaltung auf Seiten der Mitglieder strategisch klug umgehen lässt:

KONTINUIERLICHES MONITORING

Als mediale und politische Stimme von Unternehmen, Organisationen oder ganzer Branchen ist es zweifellos essentiell, als Verband ein umfassendes Fachwissen zu den Hintergründen, Zusammenhängen und aktuellen Themen der jeweiligen Branche zu gewährleisten und zugleich Zukunftsthemen vorauszusehen. Einen Überblick zu veränderten rechtlichen Bestimmungen und Gesetzesvorhaben sowie Hintergrundinformationen zu aktuellen Entwicklungen im eigenen Marktumfeld zu liefern, ist dabei ebenso relevant wie regelmäßige Datenabfragen bei Verbandsangehörigen und anderen Unternehmen der Branche. Auf diese Weise generiert der Ver-

band einzigartige Daten und positioniert sich als Experte zum eigenen Thema – in der Branche genauso wie gegenüber externen Akteuren.

Neben einem kontinuierlichen Monitoring der eigenen Branche gilt es gleichermaßen, die öffentliche Meinungsbildung und politische Entwicklung mit einem wachsamen Auge zu beobachten und Zusammenhänge zu mitgliederrelevanten Themen aufzuzeigen. Diese Marktbeobachtung kann zugleich dazu dienen, sich von anderen, thematisch verwandten Verbänden stärker abzugrenzen oder aber sinnvolle Allianzen mit Partnerverbänden zu schließen. Auf diese Weise treten Verbände geschlossen auf und verleihen ihren übereinstimmenden Zielen ein stärkeres Gewicht im politischen Diskurs.

DIREKTER DIALOG

Umfassendes Fachwissen und ausgeprägte Branchenkenntnis sind das Eine. Tatsächlich wirksam werden sie jedoch erst, wenn sie abgestimmt auf die vielfältigen Interessen, Bedürfnisse und Wünsche der Verbandsmitglieder eingesetzt werden. Denn ein Verband steht nie für sich oder seine eigenen Interessen allein, sondern entfaltet seine Schlagkraft erst durch die Legitimation seiner Mitglieder. Welche Themen sie bewegen, welche Sorgen oder Wünsche sie umtreiben, welche Informationen sie benötigen, was sie sich unter gelungener Verbandsarbeit vorstellen und welche Erwartungen sie damit verknüpfen – all das sind wertvolle und wichtige Informationen, die Verbände nur in einem kontinuierlichen, aufrich-

tigen Dialog mit ihren Mitgliedern erfahren. Denn die Bedürfnisse der Verbandsangehörigen bleiben nicht starr, sondern verändern sich über die Jahre, manchmal schon innerhalb weniger Monate. Neben dem unersetzlichen persönlichen Kontakt vor Ort, etwa bei Mitgliederversammlungen, erweisen sich (Online-) Mitgliederbefragungen als hilfreiches Instrument, um die „Stimmung“ unter den Mitgliedern zu beobachten. Sie lassen sich als regelmäßiges Monitoring-Tool genauso einsetzen wie als Orientierungshilfe in Veränderungsphasen. Nur wenn der Verband sein Vorgehen evaluiert und beständig mit den individuellen Interessen seiner Mitglieder abgleicht, kommt er seiner originären Aufgabe nach und agiert im Sinne seiner Mitglieder.

Wir drucken alles

(ausgenommen Geldscheine)

Bücher Geschäftsberichte, Hardcover, Broschüren, Magazine, Wimmelbilderbuch, Daumenkino, **Flyer** Faltblätter, Folder, **Büroartikel**

Ordner, Präsentationsmappen, Register, Schreibblocks, Schreibtischunterlagen, **Spiele** Brettspiele, Kartenspiele, Puzzle, Memospiele, Spielkarten,

Verpackungen Faltschachteln, Boxen, Präsentationsverpackungen, Kartonagen, **Werbemittel** Luxustragetaschen, Roll-Up-Banner,

Drehscheiben, Plakate, Thekenaufsteller, Türhänger, **Kalender** Screenkalender, Streifenkalender, Tischkalender, Wandplaner.

Sollten wir etwas vergessen haben: Testen Sie uns, wir freuen uns auf Ihre Anfrage.

DCM
www.druckcenter.de

DCM Druck Center Meckenheim GmbH
Werner-von-Siemens-Straße 13 · 53340 Meckenheim
Telefon (02225) 88 93-550 · dcm@druckcenter.de

Produktionsstandorte in Bonn, Berlin und Potsdam.

Auf unserer Webseite
finden Sie von fast allen
Produkten Produktvideos
zur Ansicht.





zu entwickeln und damit konsequent in die Zukunft zu investieren – des Verbandes wie auch in die seiner Mitgliedsunternehmen. Denn zur Entwicklung solcher Formate wie einer Learning Journey oder einer Innovationsplattform sind einzelne Unternehmen kaum in der Lage. Ihnen fehlen in der Regel finanzielle und personelle Kapazitäten, um eigene Innovationsabteilungen aufzubauen und darin neue Lösungen nachhaltig voranzutreiben. Der Verband ist an der Stelle also viel mehr als nur Interessenvertreter und Mittler: Er ist aktiver Partner, Gestalter und Innovationstreiber, der frische Ideen mit gestandenen Geschäftsmodellen zusammenführt und damit den Wandel ganzer Branchen vorantreibt – in direktem Austausch ganz nah dran an den Bedürfnissen und Vorstellungen aller Beteiligten. ■

KLARE POSITIONIERUNG

Das kontinuierliche Beobachten der eigenen sowie angrenzender Branchen bildet zusammen mit dem ausgeprägten Fachwissen und den Erkenntnissen aus dem fortlaufenden Dialog mit den Mitgliedern die Grundlage, um daraus eine authentische, belastbare und zukunftsfähige Positionierung des Verbandes zu entwickeln. Wie gut oder einfach das gelingt, hängt unter anderem von der Größe des Verbandes ab: Je mehr Mitglieder der Verband zählt, desto mehr unterschiedliche Interessen gilt es zu berücksichtigen, desto stärker ist jedoch auch die Gesamtschlagkraft im öffentlichen Diskurs. Sind die Mitgliederinteressen breit gestreut, kann dies die Verbandsposition deutlich verwaschen oder schwächen. Um dennoch eine klare Position herauszuarbeiten, kommen Verbände häufig nicht um kleinere oder größere Kompromisse herum. Werden die Differenzen aber so groß, dass sich einzelne Mitgliedsunternehmen oder -organisationen nicht mehr

angemessen vertreten oder unterrepräsentiert fühlen, kommt es auch schon mal vor, dass sie sich mit der Gründung eines eigenen Interessenverbandes abspalten. In jedem Falle gilt: Eine klare Positionierung wappnet einen Verband nur dann für die Zukunft, wenn sie die umfassende Branchenkenntnis mit den einzelnen Interessen und Bedürfnissen der Mitglieder abgleicht und zusammenführt. Besonders gut gelingt das, wenn der Verband seine Mitglieder aktiv in den Prozess einbindet und die Elemente einer tragfähigen Positionierung in einem gemeinsamen Dialog herausarbeitet.

WAS IST ER NUN, DER ECHTE MEHRWERT?

Das Beispiel des Verbands kommunaler Unternehmen beweist ganz eindrücklich, wie sich ein solcher Austausch gestalten und damit ein echter Mehrwert generieren lässt: In direkter Kooperation mit den eigenen Mitgliedern branchenrelevante Ideen zu tragfähigen Geschäftsmodellen

AUTOR

VIOLA HETH



ist Mitarbeiterin der strategischen Kommunikationsberatung NeulandQuartier mit Sitz in Leipzig, Berlin, Oldenburg und Konstanz. NeulandQuartier berät bundesweit Verbände aus den Bereichen Energie,

Verkehr und Infrastruktur bezüglich ihrer internen und externen Kommunikation. Im Rahmen langjähriger Zusammenarbeit mit Verbänden entwickeln die Berater Kommunikationsstrategien und Positionierungen und betreuen die verschiedenen Kanäle der Mitgliederkommunikation, Public Affairs sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Dabei geht es immer darum, die Verbandskommunikation in einem direkten Austausch mit den Mitgliedern voranzubringen.

→ viola.heth@neulandquartier.de

→ www.neulandquartier.de



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)



WIE SICH WANDEL IM ZUSAMMENSPIEL MIT NEUEN FORMATEN LEBEN LÄSST, LIEFERT DIE INNOVATIONSPLATTFORM DES VERBANDES KOMMUNALER UNTERNEHMEN E.V. (VKU): MITTELS EINER LEARNING JOURNEY BRACHTE DER VERBAND 2016 START-UPS, GRÜNDER UND DIGITAL NATIVES MIT GESCHÄFTSFÜHRERN UND ENTWICKLERN VON KOMMUNALEN VERSORGUNGSUNTERNEHMEN AUS DER GESAMTEN BUNDESREPUBLIK ZUSAMMEN.
