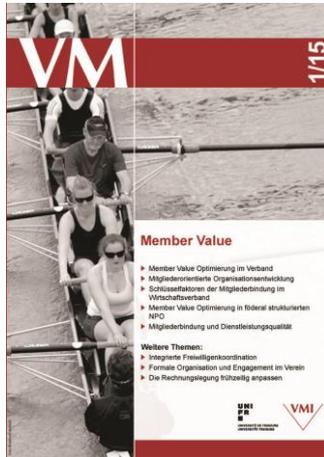


Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/15

Gmür, Markus; Schuler, Carla; Schiesser, Barbara **Schlüsselfaktoren der Mitgliederbindung im Wirtschaftsverband**

Verbands-Management, 41. Jahrgang, Ausgabe 1 (2015), S. 20-27.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Irene Weber
Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Bernhard Marbach (Rowing Club Bern)
ISBN: 3-909437-42-7
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Forschungsbeitrag

Schlüsselfaktoren der Mitgliederbindung im Wirtschaftsverband

Markus Gmür, Carla Schuler und Barbara Schiesser

Wirtschaftsverbände können ihre Mitgliederbasis am besten dadurch stabilisieren, indem sie sich auf ihre Kernaufgabe konzentrieren, für die sie ursprünglich gegründet wurden, und darüber hinaus eine lebendige Austauschplattform bereitstellen. Das zeigen Untersuchungen bei zwei Schweizer Verbänden, dem Ausbildungsverband flexo suisse und dem Berufsverband Baukader Schweiz. Die beiden Studien bestätigen zudem die Vermutung, dass zusätzlichen Leistungsangeboten vom Mitgliederstandpunkt aus eine deutlich geringere Rolle zukommt, obwohl aktuelle Bestrebungen häufig auf eine Erweiterung des Dienstleistungsspektrums über eine Ausweitung von Individualleistungen gerichtet sind.¹

Berufsfelder und Wirtschaftsbranchen mit einer wachsenden Zahl selbstbewusster Individualisten und aufgeräumter Nutzenmaximierer stellen hohe Anforderungen an das Verbandsmanagement. Mitglieder – seien es Personen oder Organisationen – erwarten, dass ihren finanziellen Beiträgen und ehrenamtlichen Bemühungen durch nützliche Verbandsleistungen gerechtfertigt werden. Verbände antworten darauf mit einem mehr oder weniger breiten Mix von Leistungen,

die sich in ein Spektrum von drei Leistungstypen einordnen lassen:

- ♦ Kollektivleistungen: Dabei handelt es sich um Leistungen, die nicht nur den Mitgliedern gemeinschaftlich und unabhängig vom individuellen Beitrag zukommen, sondern auch Nichtmitgliedern in derselben Lage. Dazu zählen beispielsweise Kollektivarbeitsverträge, öffentliche Informationsveranstaltungen und Aktivitäten der Interessenvertretung und -durchsetzung.
- ♦ Individualleistungen: Diese stehen nur den Mitgliedern frei oder für eine Nutzungsgebühr zur Verfügung. Falls sie auch für Nicht-Mitglieder zugänglich sind, müssen diese in der Regel ein gesondertes Entgelt entrichten. Zu diesen Leistungen zählen Beratungs- und Weiterbildungsangebote, Versicherungen oder Zugang zu vergünstigten Produkten und Dienstleistungen von Drittanbietern.
- ♦ Clubleistungen: Das sind Leistungen, von denen die Mitglieder zwar individuell und abhängig von ihren eigenen Bemühungen profitieren, die aber eine gemeinschaftliche Aktivität voraussetzen.² Beispiele dafür sind gesellige Anlässe oder Treffen zum Erfahrungsaustausch.



Foto: Bernhard Marbach

Dass diese Dreiteilung hilfreich zur Typisierung von Wirtschaftsverbänden ist, zeigten bereits Knoke/Adams (1987) in einer repräsentativen Untersuchung, an der 459 der rund 13 000 US-amerikanischen Verbände teilnahmen. Darunter befanden sich 38% Berufs- und Standesorganisationen, 27% Branchenverbände und 1,5% Gewerkschaften.³ Das Leistungsspektrum konnten sie faktoranalytisch in sechs Bereiche untergliedern: Zwei davon lassen sich den Kollektivleistungen zuordnen (die Erfüllung eines gesellschaftlich anerkannten Anliegens und das aktive Lobbying), zwei den Individualleistungen (finanzielle Vergünstigungen und Informationsbereitstellung) und die letzten beiden den Clubleistungen (Plattform für den geselligen bzw. beruflichen Austausch in Verbindung mit Weiterbildungsmöglichkeiten).

Verbandsleistungen und Mitgliederbindung

Seit dem grundlegenden Beitrag von Mancur Olson (1965) zur Logik des kollektiven Handelns ist die weitverbreitete Überzeugung, dass Verbände nur langfristig bestehen können, wenn ihre Mitglieder sich über den unmittelbaren Nutzen ihrer Mitgliedschaft bewusst sind, auch wirtschaftswissenschaftlich unterlegt. Das ist insbesondere bei den Kollektivleistungen schwierig zu bewerkstelligen, da häufig auch Nicht-Mitglieder als sogenannte Trittbrettfahrer profitieren. Deshalb setzen Verbände nicht selten auf einen Ausbau der Individual- und Clubleistungen, um die Mitgliederbindung sicherzustellen. Allerdings unterschätzt der ökonomische Zugang die Bedeutung sozialer Normen und die Bedeutung psychologischer Faktoren wie Identifikation oder emotionale Bindung.

Die Studie von Gruen/Summers/Acito (2000) bei 150 Sektionen eines US-amerikanischen Verbands der Versicherungsvertreter forschte nach Erklärungsfaktoren für Mitarbeiterbindung und individuellem Engagement. Wichtigste Erkenntnis war, dass der Anteil der Mitgliederaustritte in denjenigen Sektionen am niedrigsten war, die sich am stärksten auf die Kernleistungen des Verbandes konzentrierten. Dazu zählten die regelmässigen Tagungen, Newsletter und Weiterbildungsangebote. Von geringerer Bedeutung war hingegen die bei den Mitgliedern direkt abgefragten Aspekte des Commitment (Identifikation, moralische Verpflichtung und persönliche Vorteile im Zusam-

menhang mit der Mitgliedschaft). Hager (2014) kommt bei einer vergleichenden Betrachtung von Kollektiv- und Individualleistungen bei Berufsverbänden in den USA zum Schluss, dass die Kollektivleistungen eine zuverlässigere Basis für die Mitgliederbindung seien. Die Studie von Marshall/Sundstrom (2010) in der Gründungsphase eines Berufsverbands führt hingegen eher zum Schluss, dass Individualleistungen mit der Möglichkeit zum Ausschluss von Nichtzahlern zumindest in der Entstehungsphase wichtiger sein könnten. Die Erkenntnisse aus diesen US-amerikanischen Studien ergänzt und differenziert die Schweizer Studie von Gmür/Ribi (2011): In einem mehrstufigen Verband mit einer Dachorganisation und regionalen Sektionen hängt die relative Bedeutung von Individual- und Kollektivleistungen für ein Mitglied davon ab, auf welche Organisationsebene es sich bezieht. Für die Beurteilung des Leistungsangebots auf Dachverbandsebene ist der Ausbau der Individualleistungen wichtiger, für die Beurteilung der regionalen Sektionen hingegen eher die Kollektivleistungen.

Nachfolgend werden die Untersuchungsergebnisse von zwei Studien zur Mitgliederbindung in einem Ausbildungs- und einem Berufsverband präsentiert. Sie gehen der Frage nach, welchen Verbandsleistungen von den Mitgliedern die grösste Bedeutung zugesprochen werden und wie sich Unterschiede in den Mitgliederpräferenzen erklären lassen.

Fallbeispiel flexo suisse

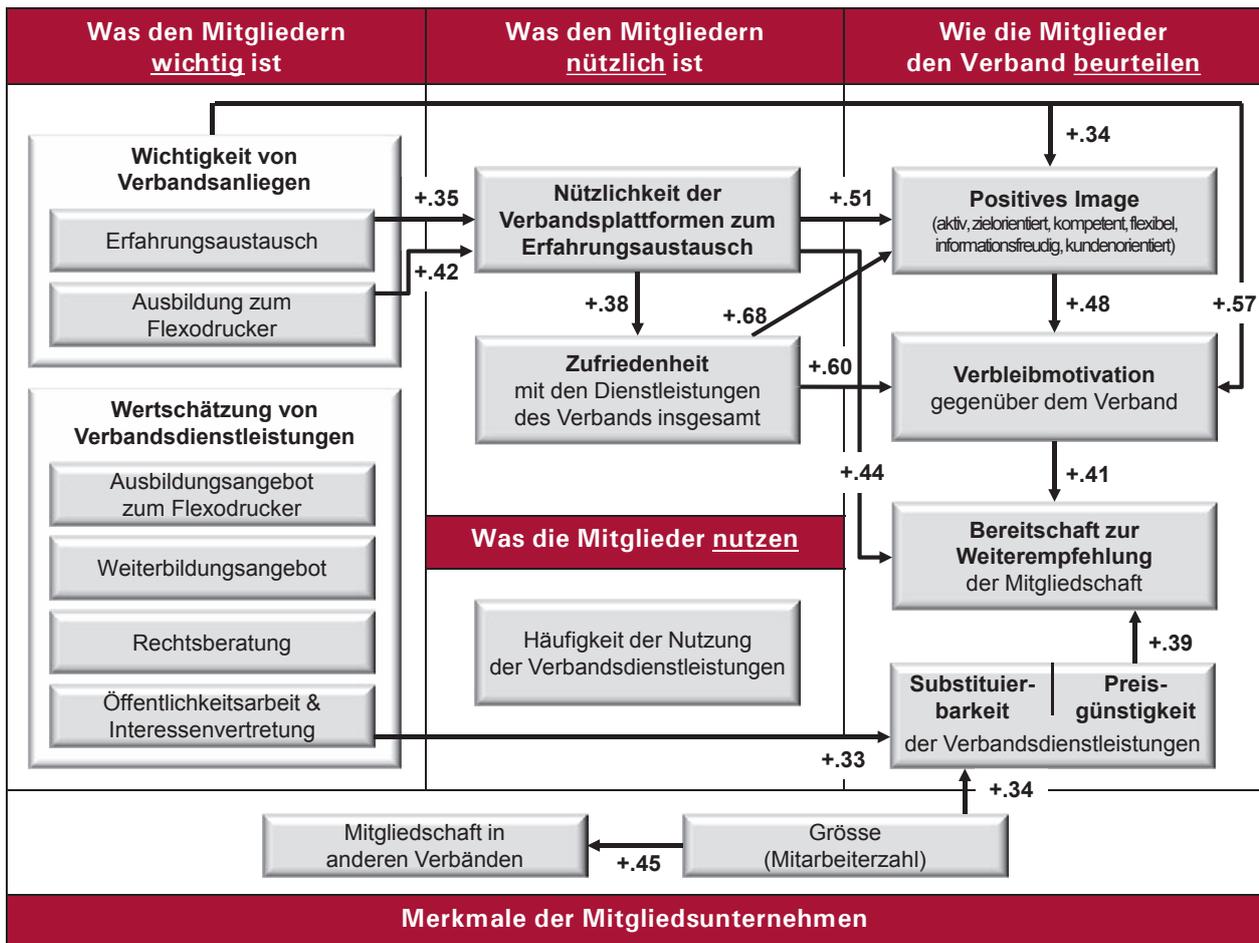
Flexo suisse ist ein Berufsbildungsverband der Verpackungsindustrie mit 50 Mitgliedsfirmen (Ende 2014). Gegründet wurde er 2004 zur Organisation der Aus- und Weiterbildung für Flexodrucker, einem eidgenössisch anerkannten Ausbildungsberuf. Der Verband bietet eine Reihe von Dienstleistungen um die Aus- und Weiterbildung der Flexodrucker an, organisiert Fachtagungen, unterhält eine Stellenbörse, steht für Rechtsfragen zur Verfügung und ist in der Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit aktiv.⁴ Der Organisationsgrad unter den Unternehmen mit beschäftigten Flexodruckern ist auf rund 80% zu schätzen.

Im Januar 2014 wurde 49 Mitgliedern ein Fragebogen zu Händen der Geschäftsführung zugesandt. Darin wurden sie über ihre Erwartungen an den Verband und sein Dienstleistungsangebot, ihr Nutzerverhalten

sowie die Beurteilung der Leistungen und des damit verbundenen ökonomischen Nutzens befragt. Die Untersuchung sollte zeigen, welche Faktoren entscheidend für eine positive Einstellung zum Verband sind und wie das Leistungsangebot optimiert werden könnte. 40 Mitglieder nahmen an der Befragung teil. Bei einer Rücklaufquote von über 80% kann damit beinahe von einer Vollerhebung gesprochen werden. Das Spektrum der Unternehmen reicht von 15% Kleinbetrieben mit weniger als 10 Beschäftigten, 30% Kleinbetrieben mit 10-50 Beschäftigten, 35% Betrieben mit 50-250 sowie 20% mit mehr als 250 Angestellten. Rund 80% der Unternehmen gehören mindestens einem weiteren Verband an, wobei die Hälfte der Befragten die Mitgliedschaft bei flexo suisse als «ziemlich wichtig» und ein Viertel als «sehr wichtig» beurteilten; das verbleibende Viertel gab dazu keine Antwort.

Abbildung 1 zeigt die ermittelten Zusammenhänge auf Basis von Korrelationen zwischen den verschiedenen Erklärungs- und Ergebnisfaktoren. Gezeigt werden alle ermittelten Zusammenhänge mit einer Korrelation von über 0.30.⁵ Dabei wird nicht nur hervorgehoben, welche Zusammenhänge besonders stark sind, sondern wo sich entgegen der Erwartung keine signifikanten Zusammenhänge herausgestellt haben:

♦ Abgesehen von den Unterstützungsleistungen zur Ausbildung der Flexodrucker erweist sich vor allem die Bedeutung, welche die Mitglieder den Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch zusprechen, als wichtig für die Beurteilung des Verbands. Hingegen ergeben sich keine wesentlichen Beziehungen zur Wichtigkeit der einzelnen Verbandsleistungen. Für die Mitglieder sind die eigenen Präferenzen also grundsätzlich wichtiger als die Angebotspalette des Verbands.



Anmerkung: Signifikante Korrelationen gemäss Spearman Rho Korrelationen über 0.30, N=40

Abbildung 1: Erklärungsmodell für den Verband flexo suisse

- ♦ Eine wichtige Mediatorfunktion haben die durch den Verband organisierten Plattformen für den Erfahrungsaustausch. Wer diese als nützlich ansieht, entwickelt ein positives Image zum Verband als aktive, kompetente, zielorientierte, flexible, informationsfreudige und kundenorientierte Organisation und gibt sich überdurchschnittlich zufrieden mit dem gesamten Spektrum der Verbandsleistungen.
- ♦ Die Häufigkeit, mit der Verbandsleistungen in der Vergangenheit genutzt wurden, lässt sich weder durch die Wertschätzung, die ihnen entgegen gebracht wird, erklären, noch scheint sie ihrerseits darzulegen, warum der Verband mehr oder weniger positiv beurteilt wird. Dementsprechend steht die Nutzungshäufigkeit im Modell isoliert da.
- ♦ Wenig bedeutsam für die Beurteilung des Verbands ist die Grösse der Mitgliedsunternehmen. Kleine und grössere Betriebe beurteilen den Verband im Durchschnitt ähnlich. Allerdings glaubt man in grösseren Betrieben eher, dass die Verbandsleistungen substituierbar wären. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass grössere Unternehmen häufiger auch noch anderen Verbänden angehören. Diese Vergleichsmöglichkeit ist aber nicht weiter bedeutsam für die Beurteilung von flexo suisse.
- ♦ In engem Zusammenhang stehen nicht unerwartet das Image des Verbands und die Motivation zum Verbleib. Beide sind vor allem bei denjenigen Befragten hoch, die dem Erfahrungsaustausch (und in Bezug auf das Image auch dem Ausbildungskonzept) eine hohe Bedeutung zumessen und die insgesamt zufrieden mit dem Dienstleistungsangebot sind.
- ♦ Unter den Befragten gaben 90% an, den Verband uneingeschränkt weiterzuempfehlen, während 10% sich dazu nur eingeschränkt bereit erklärten. Unterschiede zwischen den beiden Gruppen zeigten sich u.a. darin, wie sie die Plattformen zum Erfahrungsaustausch und die Preisgestaltung beurteilten: Unter den empfehlungsbereiten Mitgliedern beurteilten über 90% die Leistungen als «ziemlich günstig» oder «sehr günstig», während die kritischen Mitglieder sie zur Hälfte als «wenig preisgünstig» beurteilten. Kein eindeutiger Zusammenhang zeigte sich zu den wahrgenommenen Substitutionsmöglichkeiten, der Nutzungshäufigkeit oder den Präferenzen der Mitglieder.



Foto: Bernhard Marbach

- ♦ Bemerkenswert erscheint abschliessend der positive Zusammenhang zwischen der Wertschätzung von Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit auf der einen Seite und der wahrgenommenen Substituierbarkeit der Verbandsleistungen auf der anderen Seite. In der Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit kommt der Kollektivleistungscharakter eines Verbands am stärksten zum Ausdruck. Wem diese Kollektivleistungen besonders wichtig sind, der hält das Verbandsangebot eher für ersetzbar als diejenigen, die einen unmittelbaren Nutzen erwarten. Betrachtet man im Detail, welche Leistungen für die Kollektivleistungsanhänger als ersetzbar angesehen werden, so sind es am ehesten die Weiterbildungsangebote des Verbands, nicht aber die Interessenvertretung selbst.

Das Beispiel von flexo suisse lässt den Schluss zu, dass ein Wirtschaftsverband seine Mitglieder am ehesten dadurch bindet, dass er seinen Kernauftrag, der ihm in die Wiege gelegt wurde, erfüllt und darüber hinaus genügend Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch bietet. Die darauf aufbauenden Individualleistungen haben hingegen geringere Bedeutung. Die Nutzungshäufigkeit, so eine weitere Erkenntnis, ist kein zuverlässiger Anhaltspunkt für den Erfolg eines Verbands gegenüber seinen Mitgliedern; er weist weder auf die Zufriedenheit, noch die Motivation zum Verbleib, noch auf die Bereitschaft zur Weiterempfehlung. Schliesslich zeigt die Untersuchung auch, dass die Zufriedenheit mit dem Leistungspaket, die Imagemessung und die Verbleibmotivation eng miteinander zusammenhängen und bei Mitgliederbefragungen gegenseitig weitgehend ersetzbar sind.

Fallbeispiel Baukader Schweiz

Baukader Schweiz ist ein Berufsverband mit rund 4 100 Mitgliedern. Gegründet wurde er 1911 als Schweizerischer Polierverband und öffnete sich mit der bis heute gültigen Namensänderung für weitere Berufsgruppen mit Leitungsfunktion aus dem ausführenden und planerischen Bereich des Bauhauptgewerbes.⁶ Zu den Kernaufgaben gehören die Pflege der Sozialpartnerschaften (vor allem mit den Arbeitgeberverbänden der Baumeister und des Holzbaus), die Rechtsberatung, die Förderung der Netzwerkbildung zwischen den Mitgliedern und die Weiterbildung. In der Aussenwahrnehmung nimmt der Verband eine Zwischenstellung zwischen den Baumeistern und den Gewerkschaften ein: Von den Baumeistern wird der Verband als Gewerkschaft wahrgenommen, von den Gewerkschaften hingegen als arbeitgebernah eingeordnet. Der Organisationsgrad liegt bei rund 25%. Die Mitgliederzahlen waren über die vergangenen 25 Jahre rückläufig, sind mit der Verfolgung einer Wachstumsstrategie seit 2010 aber wieder zunehmend.

Im Frühjahr 2014 wurde 2 498 Mitgliedern des Verbands ein Fragebogen zugeschickt. 509 Mitglieder sandten ausgefüllte Fragebögen zurück, was einem Rücklauf von knapp über 20% entspricht. Darüber hinaus füllten weitere 46 Berufsleute, die weder bei Baukader Schweiz, noch bei einer anderen Arbeitnehmerorganisation Mitglied sind, einen leicht modifizierten Fragebogen zu Vergleichszwecken aus. Unter den Teilnehmern an der Befragung sind 8% Vorarbeiter, 57% Poliere, 20% Bauführer und 5% Baumeister (10% ordneten sich verschiedenen anderen Berufen zu). Die Reihung geht mit einem zunehmenden formalen Bildungsgrad und einem entsprechend zunehmenden Einkommen einher. Zu über 99% sind es Männer und

verteilen sich über das gesamte Altersspektrum von 16 bis 65 Jahre.

Im Rahmen der Befragung wurden die Wichtigkeit und die Bedeutung einer Reihe von Verbandsaktivitäten und -leistungen mit Blick auf Verbandsbeitritt und -verbleib erhoben. Diese wurden anschliessend in fünf Leistungsbereiche gegliedert:⁷

- Kollektivarbeitsverträge (Kollektivleistung):** Die Mitglieder des Verbands fallen je nach eigenen Angaben und je nach Berufsgruppe unter einen oder mehrere Kollektivverträge: den Landesmantelvertrag (53%), den Baukadervertrag (46%), den Bauführervertrag (14%) oder einen anderen Vertrag (6%).⁸
- Sozialer Austausch (Clubgut):** Dazu zählen Konferenzen und andere Veranstaltungen sowie der informelle Austausch mit Berufskollegen und persönlichen Bekannten im Verband.
- Zugang zu Information und Weiterbildung (Club- und Individualgut):** Weiterbildungsangebote und andere Informationsplattformen sowie das berufliche Netzwerk haben sowohl einen Individual- als auch Clubgutcharakter, da zwar das einzelne Mitglied für sich davon zu profitieren versucht, das aber häufig nur in einer Tauschbeziehung mit anderen Mitgliedern möglich ist.
- Finanzielle Vergünstigungen (Individualgut):** Der Verband bietet u.a. Prämienvergünstigungen bei Krankenkassen und anderen Versicherungen, aber auch andere Möglichkeiten eines vergünstigten Zugangs zu Produkten und Dienstleistungen anderer Unternehmen.
- Förderung der eigenen Karriere (Individualgut):** Die Mitgliedschaft ist hier dadurch motiviert, dass man sich bessere Arbeitsbedingungen und/oder einen beruflichen Aufstieg erhofft.

Wichtigkeit der Verbandsleistungen: (Skala 1 = unwichtig bis 5 = sehr wichtig)	Mitglieder Baukader CH N = 509	Nicht- Mitglieder N = 46	Differenz (Signifikanz)
a) Kollektivarbeitsverträge	4.26	3.68	+ .58 (**)
b) Sozialer Austausch	3.39	2.94	+ .45 (**)
c) Information und Weiterbildung	4.01	3.72	+ .29 (*)
d) Finanzielle Vergünstigungen	3.17	3.27	- .10 (n.s.)
e) Karriereförderung	3.36	3.53	- .17 (n.s.)

Anmerkung zur Signifikanz: **= p(t)<.01 / *= p(t)<.06 / n.s.= nicht signifikant

Tabelle 1: Präferenzen der Baukader-Mitglieder und der Vergleichsgruppe

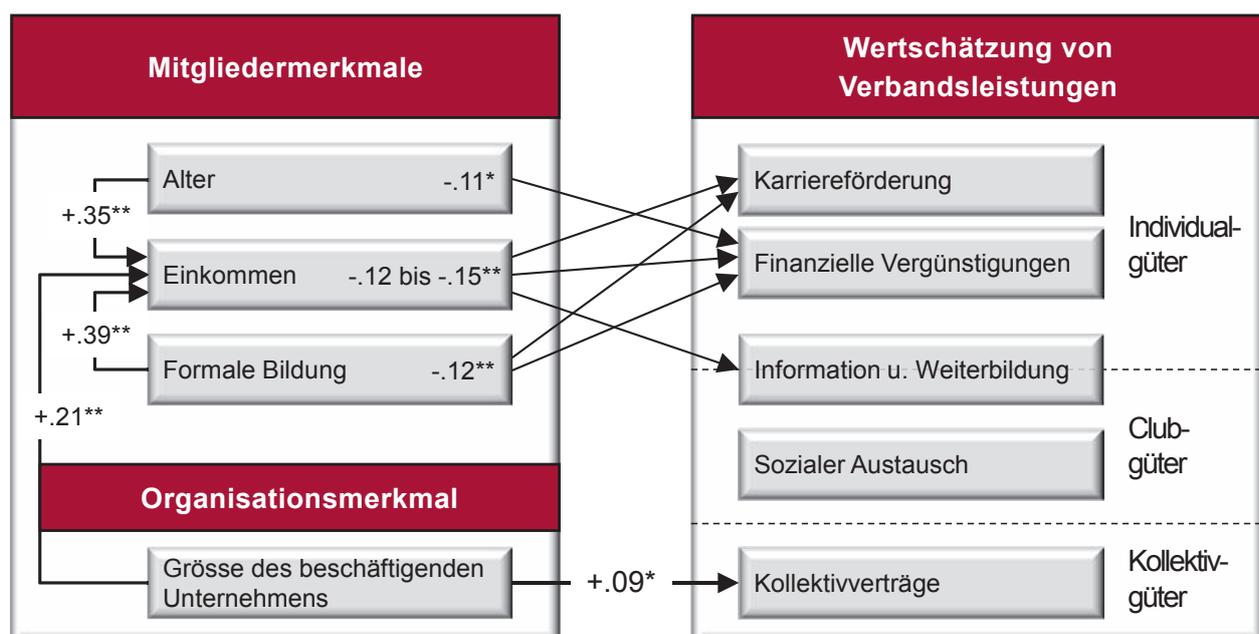
Tabelle 1 gibt einen Überblick zu den Befragten und ihren Einstellungen gegenüber den Verbandsdienstleistungen: Die Mitglieder unterscheiden sich erwartungsgemäss am stärksten in der Wichtigkeit, die sie den Kollektivverträgen zusprechen. Ebenfalls signifikant ist ihre höhere Präferenz für die Clubgut-Leistungen, während die Nicht-Mitglieder ein tendenziell höheres Interesse an den Individualleistungen bekunden. Abgesehen von den Einstellungen unterschieden sich die beiden Befragtengruppen nur wenig: Die Mitglieder von Baukader Schweiz waren im Durchschnitt rund 2 Jahre älter und dementsprechend länger im Beruf tätig. Sie weisen eine grössere Heterogenität in ihrem formalen Bildungsweg auf, und die Berufsgruppe der Poliere hatte mit 58% gegenüber 46% ein grösseres Gewicht.

Neben dem Vergleich von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern ging die Untersuchung auch der Frage nach, wie sich Präferenzunterschiede innerhalb der Mitgliederbasis von Baukader Schweiz erklären liessen. Erwartet wurde, dass mit zunehmendem formalem Bildungsgrad und damit verbundenem höheren Einkommen die Wichtigkeit der Verbandsleistungen abnähme. Ebenso wurde aufgrund des gesellschaftlichen Trends zur Individualisierung über die letzten Jahrzehnte hinweg vermutet, dass jüngere Kader ins-

besondere die Kollektiv- und Clubgutleistungen des Verbands weniger schätzten. Schliesslich wurde erwartet, dass Beschäftigte aus grossen Bauunternehmen eher auf die Einflussmöglichkeiten des Verbands setzten, als solche in Kleinbetrieben. Diese ermöglichen in Fragen der Gestaltung von Löhnen, Aufstiegspektiven und sonstigen Arbeitsbedingungen, so die Vermutung, eher eine persönliche Verhandlung mit der Leitung.

Abbildung 2 zeigt das Ergebnis der statistischen Analyse. Alter, formale Bildung und Unternehmensgrösse sind zwar nicht untereinander, aber mit dem Einkommen mittelstark korreliert: Je älter ein Mitglied ist, je höher seine formale Bildung und je grösser das Unternehmen, in dem es beschäftigt ist, umso höher ist im Durchschnitt auch sein Einkommen.

Die Zusammenhänge zwischen den Mitgliedermerkmalen und ihren Präferenzen in Bezug auf die Verbandsleistungen sind durchgängig schwach. Bemerkenswert ist aber, dass die Mitgliedermerkmale nur mit der Wichtigkeit der Individualleistungen zusammenhängen, und zwar negativ: Je älter die Mitglieder sind, je umfangreicher ihre berufliche Ausbildung und je höher ihr Einkommen ist, umso geringer schätzen sie vor allem die finanziellen Vergünstigungen, die Unterstützung der persönlichen Karriere und teilweise



Anmerkung zur Signifikanz: **= $p(t) < .01$ / *= $p(t) < .05$

Abbildung 2: Mitgliedermerkmale und Leistungspräferenzen bei Baukader Schweiz⁹

auch die Weiterbildungsangebote ein. Keine Unterschiede machen die Merkmale hingegen für die Einschätzung der Kollektivverträge und der Förderung des Austauschs zwischen den Mitgliedern. Bestätigen lässt sich hingegen die Vermutung, dass Beschäftigte aus grösseren Unternehmen das Engagement des Verbands in den Kollektivverhandlungen für etwas wichtiger ansehen als ihre Berufskollegen aus kleineren Betrieben. In dem Masse, wie sich die Mitglieder beruflich etablieren (gemessen am Alter), verschiebt sich das Gewicht in der Wertschätzung von den Individual- auf die Club- und Kollektivleistungen, und damit hin zum traditionellen Wesenskern des Verbands.

Schlussfolgerung

Die beiden Studien zeigen, dass neben der Kernleistung (Organisation einer Berufsausbildung bzw. Kollektivverhandlungsaktivitäten) vor allem die Förderung des Austauschs zwischen den Mitgliedern ein wesentlicher stabilisierender Faktor für den Bestand eines Wirtschaftsverbands ist. Individualleistungen werden bei direkter Abfrage zwar durchaus als relevant bezeichnet. In den beiden vorliegenden Studien erweisen sie sich aber als nachrangig bzw. vor allem für die etablierten Mitglieder als eher verzichtbar. Mit einer Verlagerung des Leistungsangebots durch zusätzliche Individualleistungen nähert sich die Mitgliedschaft einer Kundenbeziehung an. Kurzfristig kann ein Verband damit Aufmerksamkeit erzielen und Nützlichkeit demonstrieren. Er verliert aber seinen einzigartigen Charakter, der eher durch die Kollektiv- und Clubleistungen getragen wird, und er riskiert seine Fähigkeit zur längerfristigen und stärker emotional als durch Nützlichkeitserwägungen gespeisten Bindung.



Foto: Bernhard Marbach

Fussnoten

- ¹ Der Text baut auf zwei Untersuchungen auf, die im Rahmen des MBA-Studiums am VMI von Barbara Schiesser und Carla Schuler durchgeführt und von Markus Gmür betreut wurden.
- ² Diese Definition ist nicht deckungsgleich mit der ökonomischen Definition des Clubguts: Das ist charakterisiert durch eine Ausschlussmöglichkeit von Nichtzahlern, bei dem die Preisbildung aber schwierig ist, weil es anders als beim Privat- oder Individualgut keine Konkurrenz im Konsum gibt, also die Nutzung durch ein Mitglied die Nutzbarkeit durch ein anderes Mitglied nicht wesentlich tangiert.
- ³ Innerhalb des verbleibenden Drittels bildeten Freizeitorganisationen mit 22% die grösste Gruppe.
- ⁴ Vgl. dazu die Informationen auf der Webseite des Verbands www.flexosuisse.ch
- ⁵ Die Korrelationen wurden auf Basis einfacher statistischer Zusammenhänge mit dem nicht-parametrischen Test Spearman Rho ermittelt. Bei einer Zusammenhangstärke von 0.30 resultiert bei der vorliegenden Stichprobengrösse von N = 40 in der Regel ein Fehler der 1. Art von unter 5%. Deshalb werden hier alle Zusammenhänge mit einer Korrelation von über 0.30 dargestellt.
- ⁶ Vgl. dazu Informationen auf der Webseite des Verbands www.baukader.ch
- ⁷ Dies geschah im ersten Schritt aus inhaltlichen Überlegungen. Die Einteilung wurde anschliessend mit einer Faktoranalyse und einer Reliabilitätsanalyse (Cronbach's Alpha) statistisch plausibilisiert.
- ⁸ Jeweils 4-6% der Befragten konnten nicht mit Sicherheit sagen, ob der betreffende Vertrag für sie verbindlich sei.
- ⁹ Die Koeffizienten stellen wiederum nicht-parametrische Korrelationen (Spearman Rho) dar.

Literatur

- Gmür, M. & Ribí, Y. (2011). Erfolgsfaktoren der Mitgliederbindung in Berufsverbänden. *Verbands-Management*, 37(3), S. 42-52.
- Gruen, T. W., Summers, J. O. & Acito, F. (2000). Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. *Journal of Marketing*, 64(3), S. 34-49.
- Hager, M A. (2014). Engagement Motivations in Professional Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43, (2S), S. 39-60.
- Knoke, D., Adams, R. E. (1987). The Incentive Systems of Associations. *Research in the Sociology of Organizations*, 5, S. 285-309.
- Marshall, R. J., Sundstrom, B. (2010). Determining the Level of Interest in a Professional Association for Social Marketing in the United States: Results of a National Survey. *Social Marketing Quarterly*, 16(1), S. 21-30.
- Olson, M. L. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Schiesser, B. (2014). *Einfluss sozio-ökonomischer Faktoren auf die Wertschätzung von Kollektiv-, Club- und Individualgütern am Beispiel der Dienstleistungen von Baukader Schweiz*. Master Thesis im Rahmen des Executive MBA in NPO-Management, Universität Freiburg/CH.
- Schuler, C. (2014). *Was erklärt die Mitgliedschaft im Berufsbildungsverband flexo suisse?* Master Thesis im Rahmen des Executive MBA in NPO-Management, Universität Freiburg/CH.

Die Autoren



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.



Carla Schuler/carla.schuler@zpk.ch

Carla Schuler ist Vizedirektorin des ZPK/ASPI, dem Wirtschafts- und Arbeitgeberverband der Schweizerischen Papierindustrie sowie Geschäftsführerin von flexo suisse, dem Forum für den Beruf des Flexodruckers. Sie betreut die Bereiche GAV, Arbeits- und Sozialversicherungsrecht sowie die Berufsbildung. Weiter amtet sie als Arbeitsrichterin bei verschiedenen Gerichten im Kanton Zürich. 2014 erlangte sie einen Executive Master of Business Administration (EMBA) in NPO-Management am VMI der Universität Freiburg/CH.



Barbara Schiesser/barbara.schiesser@baukader.ch

Barbara Schiesser begann ihre berufliche Laufbahn bei Lufthansa, wechselte später zu Hewlett-Packard, wo sie verschiedene Funktionen im Bereich Marketing und Verkauf innehatte. 2006 übernahm sie die Geschäftsführung von SwissICT und wechselte 2009, ebenfalls als Geschäftsführerin, zu Baukader Schweiz. Sie erlangte einen Executive Master of Business Administration (EMBA) in NPO-Management am VMI der Universität Freiburg/CH.

Anzeige



NonproCons

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

NonproCons ist für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements und der Finanzierung der Organisation – von der Beratung bis zur praktischen Umsetzung.

Eine grosse Arbeitnehmerorganisation muss sich neu erfinden. Die Branche steht unter starkem öffentlichen Druck und die Restrukturierungsprozesse wirken sich massiv auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus. Was brauchen die Mitglieder jetzt? Welches sind die wichtigen Ziele und Aufgaben des Verbandes für die Zukunft, wie sind Ressourcen optimal einzusetzen? NonproCons begleitet den Verband in dieser lebenswichtigen Phase der Neuorientierung.



**Fundraising & Sponsoring
Management Consulting**

NonproCons

Rittergasse 35 • 4051 Basel
Telefon +41 61 278 93 93

www.nonprocons.ch  