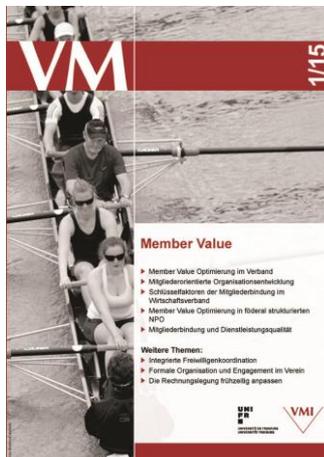


Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/15

Stuhlmann, Karin; Hofmann, Sara

Mitgliederbindung und Dienstleistungsqualität

Verbands-Management, 41. Jahrgang, Ausgabe 1 (2015), S. 35-37.

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.



Praxisbeitrag

Mitgliederbindung und Dienstleistungsqualität

Karin Stuhlmann und Sara Hofmann

In Zusammenarbeit mit unseren Kunden führen wir, die Beratungsgruppe für Verbandsmanagement (B'VM), regelmässig Mitgliederbefragungen durch. Bei der Datenauswertung stellen wir hierbei häufig fest, dass, obwohl die Mitglieder mit den einzelnen Leistungen höchst zufrieden sind, bei der Beurteilung der Gesamtzufriedenheit kaum Spitzenwerte erreicht werden. Gleiches lässt sich bei der Frage, wie verbunden sich die Mitglieder mit dem jeweiligen Verband fühlen, beobachten. Die Bindungswerte fallen in der Regel gar noch etwas tiefer aus als jene der Gesamtzufriedenheit. Die Annahme, dass ein mit den Dienstleistungen zufriedenes Mitglied auch ein langjähriges Mitglied ist, greift offensichtlich zu kurz. Sogar wenn zusätzlich die Wichtigkeit der einzelnen Leistungen einbezogen wird, kann diese Erklärungslücke nur bedingt geschlossen werden.

Viele Verbände leben durch und von ihren Mitgliedern. Umso wichtiger ist es deshalb zu wissen, wie

zufrieden die Mitglieder mit den Verbandsleistungen und dem Verein insgesamt sind und was sie sich für die Zukunft wünschen. Aufschluss darüber kann eine Mitgliederbefragung geben. Die Ergebnisse liefern der Verbandsführung wichtige Informationen, um die Dienstleistungsqualität systematisch zu verbessern und das Angebot gezielt am Bedarf ihrer Mitglieder auszurichten. Insbesondere bei wiederholten Durchführungen (alle 3-4 Jahre) stellen Mitgliederbefragungen ein aufschlussreiches Analyse- und Controlling-Instrument dar, da sich allfällige Veränderungen über die vergangenen Jahre aufzeigen lassen.

Die Fragen «Wie zufrieden sind Sie mit den einzelnen Leistungen?» und «Wie wichtig sind Ihnen die einzelnen Leistungen?» stehen im Mittelpunkt solcher Befragungen. Durch die Kombination der beiden Dimensionen (Zufriedenheit und Wichtigkeit) und der grafischen Darstellung der Ergebnisse in einem Portfolio lässt sich schnell erkennen, bei welchen Leistungen Handlungsbedarf besteht. Abbildung 1 zeigt ein solches Portfolio mit den dazugehörigen Normstrategien

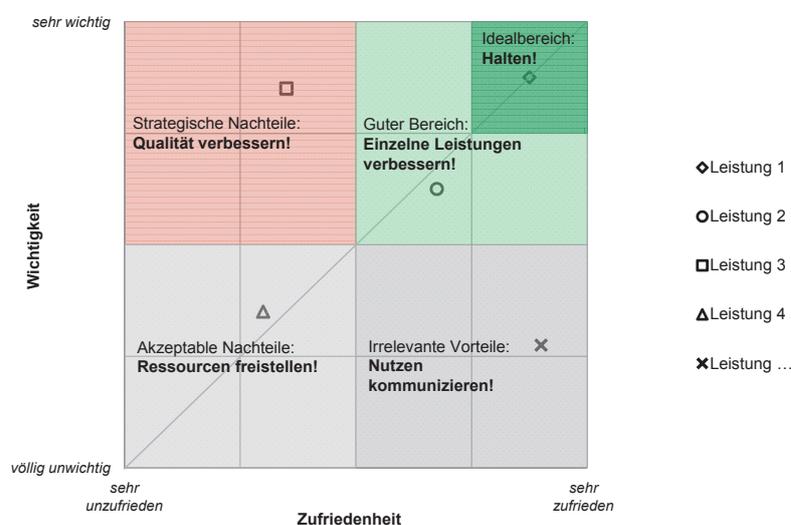


Abbildung 1: Portfolio aus Zufriedenheit und Wichtigkeit mit den dazugehörigen Normstrategien

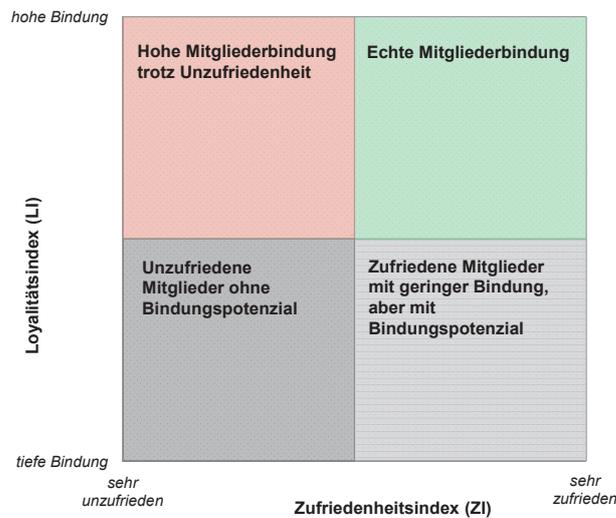


Abbildung 2: Portfolio aus Gesamtzufriedenheit und Bindung der Mitglieder

gien: Halten im Idealbereich (dunkelgrünes Quadrat), einzelne Leistungen verbessern im guten Bereich (hellgrünes Quadrat), die Ressourcen freistellen bei akzeptablen Nachteilen (hellgraues Quadrat), den Nutzen kommunizieren bei irrelevanten Vorteilen (dunkelgraues Quadrat) und schliesslich die Qualität verbessern, dort wo strategische Nachteile vorliegen (rotes Quadrat). Selbstverständlich sind diese Normstrategien im Einzelfall zu überprüfen. Grundsätzlich gilt, je näher sich die Leistungen an der abgebildeten Diagonale ausrichten, desto ausgewogener ist das Verhältnis zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit.

Zwei weitere relevante Kennwerte für die Messung der Einstellung der Mitglieder zum Verband ergeben sich aus der Abfrage der Gesamtzufriedenheit («Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Verband?») und der Bindung («Wie stark fühlen Sie sich mit dem Verband verbunden?»). Aus den Ergebnissen lässt sich der Zufriedenheits- und Loyalitätsindex berechnen, welcher einen Wert zwischen 0 und 100 ein-

nehmen kann. Als sehr gut gelten erfahrungsgemäss Zufriedenheits- und Loyalitätsindex-Werte grösser als 80. Auch hier kann durch die Gegenüberstellung der beiden Werte ein Portfolio gebildet werden, welches auf die Art der Mitgliederbindung schliessen lässt (vgl. Abbildung 2). Unterschieden wird zwischen vier Kategorien: Mitglieder mit echter Mitgliederbindung (zufriedene Mitglieder mit hoher Bindung), Mitglieder mit einer hohen Mitgliederbindung trotz Unzufriedenheit, unzufriedene Mitglieder (daher ohne Bindungspotenzial) mit einer tiefen Bindung und zufriedene Mitglieder (daher mit Bindungspotenzial) mit einer tiefen Bindung.

In Bezug auf die genannten Kennwerte stellen wir im Rahmen unsere Beratungstätigkeit regelmässig fest, dass trotz sehr guter Beurteilungen der einzelnen Leistungen und entsprechender Verortung im guten oder gar im Idealbereich des Portfolios, die Gesamtzufriedenheit verhältnismässig tief ausfällt bzw. ein Zufriedenheitsindizes grösser 80 kaum erreicht wird.

Unabhängige Variable	Aufgeklärte Varianz (R ²)			
	Zufriedenheit mit Verbandsdienstleistungen		Wichtigkeit der Verbandsdienstleistungen	
Abhängige Variablen	Gesamtzufriedenheit	Mitgliederbindung	Gesamtzufriedenheit	Mitgliederbindung
Mitgliederumfrage 1 (N = 3 305)	52%	29%	26%	27%
Mitgliederumfrage 2 (N = 1 329)	68%	31%	58%	38%

Tabelle 1: Signifikante Ergebnisse der Regressionsanalyse (p(t) = 0,05)

Gleiches gilt für die Bindungswerte, welche ihrerseits jeweils noch tiefer als die Gesamtzufriedenheit ausfallen. Zwei Beobachtungen gaben uns Anlass dazu, uns an eine Meta-Analyse zu wagen und zu überprüfen, wie gross der Erklärungsanteil der Zufriedenheits- bzw. Wichtigkeitsbeurteilungen der einzelnen Leistungen an der Gesamtbeurteilung und der Bindung ist. Unsere Vermutung war, dass:

- 1) die Gesamtbeurteilung stärker durch die einzelnen Zufriedenheitsbeurteilungen erklärt wird als durch die Wichtigkeitsbeurteilung.
- 2) die Bindung stärker durch die Wichtigkeitsbeurteilung erklärt wird als durch die Zufriedenheitsbeurteilungen.
- 3) der Erklärungsanteil der Zufriedenheits- und Wichtigkeitsbeurteilungen an der Gesamtbeurteilung grösser ist als an der Bindung.

Anhand zweier exemplarischer und repräsentativer Mitgliederbefragungen von grossen Wirtschaftsverbänden im deutschsprachigen Raum haben wir die obigen Hypothesen mittels einer Regressionsanalyse überprüft (Mitgliederumfrage 1 N = 3 305; Mitgliederumfrage 2 N = 1 329). Während die erste und dritte Hypothese bestätigt werden konnten, ergaben sich hinsichtlich der zweiten Hypothese keine eindeutigen Ergebnisse (vgl. Tabelle 1).

Welche Schlüsse lassen sich nun ziehen? Erstens, die Gesamtzufriedenheit kann wie angenommen meist nicht mit der Summe der Einzelbewertungen gleichgesetzt werden. Zweitens, die Bindung lässt sich wie vermutet nur bedingt über die Zufriedenheits- und Wichtigkeitswerte der einzelnen Leistungen erklären. Wie stark ich mich als Mitglied mit dem Verband verbunden fühle, ist somit nur teilweise davon abhängig, wie zufrieden ich mit den einzelnen Leistungen bin und wie wichtig diese für mich sind. Es ist zwar unbestrittenermassen sinnvoll, die Dienstleistungen periodisch zu überprüfen und nach den Mitgliederrückmeldungen zu optimieren. Dies darf jedoch nicht der einzige strategische Ansatzpunkt bleiben. Es muss, wie unsere Beratererfahrung schon lange zeigt und wir es nun auch statistisch belegen konnten, einen weiteren Faktor geben, welcher zur Gesamtzufriedenheit, Bindung und schliesslich zur langfristigen Verbandsmitgliedschaft beiträgt. Eine Erklärungslücke, welche sich vielleicht schon bald durch das Member-Value-Modell des VMI schliessen lässt.

Wir sind gespannt, wie sich das Member-Value-Modell des VMI in die Praxis der Mitgliederumfragen einbinden lässt und ob es künftig ergänzend zu den Dienstleistungsanalysen relevante Rückmeldungen generiert, die den GeschäftsführerInnen und Vorständen bei der strategischen Arbeit den Weg weisen.

Die Autorinnen



Karin Stuhlmann/karin.stuhlmann@bvemberatung.net

Dr. Karin Stuhlmann studierte Psychologie und Pädagogik an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). 2009 stieg sie als Beraterin bei der Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM) ein. 2010 übernahm sie im Mandat die Geschäftsführung des Schweizerischen Verbandes dipl. Ernährungsberater/innen HF/FH (SVDE). Seit 2012 ist sie Mitglied der Geschäftsleitung und Partnerin von B'VM.



Sara Hofmann/sara.hofmann@bvemberatung.net

Sara Hofmann studierte Sportwissenschaft und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bern und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Seit 2013 ist sie als Beraterin für die Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM) in Bern tätig. In dieser Funktion führt sie regelmässig Organisations- und Dienstleistungsanalysen von Nonprofit-Organisationen durch.