

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 3/19**

Hans Lichtsteiner und Andi Huggel

## **Erfolgreiche Verbandskommunikation?! – Ein Vergleich**

Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 3 (2019), S. 63-69.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Bienen»: istockphoto.com  
ISBN: 978-3-909437-56-6  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto: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

# Erfolgreiche Verbandskommunikation?! - Ein Vergleich

Hans Lichtsteiner und Andi Huggel

**Dank Smartphone und digitalen Medien können wir heute jederzeit und überall mit Drittpersonen kommunizieren. Auch NPO passen sich diesem Trend an. Neben den klassischen Kommunikationskanälen wie Versammlungen, Verbandszeitschrift und Newsletter setzen sie zunehmend auch digitale Newsletter, Website und Facebook ein, um sich und ihren Anliegen Gehör zu verschaffen. Dies zeigt eine Untersuchung, welche das VMI im Herbst 2017 durchführte.<sup>1</sup> Inwieweit und unter welchen Prämissen diese Erweiterung der Kommunikationskanäle den Ansprüchen und Bedürfnissen der Mitglieder als wichtigste Stakeholdergruppe eines Verbandes gerecht wird, war Gegenstand einer Folgeuntersuchung. Die Resultate zeigen: Neue und mehr Kommunikationskanäle werden von den Mitgliedern nicht nur positiv wahrgenommen.**

In der Schweiz lag 2017 der Anteil derjenigen, die das Internet täglich oder mehrmals pro Woche nutzen, bei 85.5 %.<sup>2</sup> Bei allen Altersklassen zwischen 14 und 69 Jahren ist das Internet gemäss Media Use Index 2017 das wichtigste Medium und liegt damit vor dem Fernsehen, Radio oder den Printzeitungen.<sup>3</sup> Hinzu kommt, dass die Internetnutzung immer mobiler und heterogener wird: 72 % der Schweizerinnen und Schweizer, die mindestens ab und an online sind, griffen von unterwegs – meist via Mobiltelefon oder Laptop – auf das Internet zu.<sup>4</sup> Auch Verbände sind von dieser Digitalisierung der Kommunikation stark betroffen. Die Möglichkeiten, an interne und externe Stakeholder heranzutreten, sind heute bedeutend vielfältiger.<sup>5</sup> Websites, welche ursprünglich der reinen Informationsvermittlung dienten, werden heute durch dialogorientierte und partizipative Medien wie Facebook oder Instagram ergänzt.<sup>6</sup> Sie ermöglichen einen unmittelbaren Austausch zwischen den Organisationen und ihren Zielgruppen. Die eigene Website sowie der elektronische Newsletter sind dabei diejenigen Kanäle,

welche bei NPO am häufigsten zum Einsatz kommen und am intensivsten bewirtschaftet werden. Bei partizipativen, dialogischen Social Media-Plattformen hingegen sind viele Verbände noch eher zurückhaltend, dies sowohl im Vergleich zu anderen Branchen in der Schweiz wie auch zu NPO im Ausland. Bei zahlreichen Verbänden fehlen aktuell noch klare Ideen und Strategien, wie man die Digitalisierung künftig in der eigenen Kommunikation weiter ausbauen und die dialogischen Medien besser verwenden möchte. Zwar besteht ein Bewusstsein, dass die Digitalisierung der Kommunikation weiter voranschreiten wird und viele Online-Kanäle an Bedeutung gewinnen werden. Einer Mehrheit der im Herbst 2017 befragten Verbänden fehlte es jedoch an klaren Visionen, über welche Kanäle sie in Zukunft kommunizieren sollen.<sup>7</sup> Insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass die Onlinekommunikation sehr personalintensiv ist, den Verbänden jedoch kaum zusätzlich Ressourcen zur Verfügung stehen.<sup>8</sup>

Mittels einer Befragung sollte deshalb im Rahmen der vorliegenden Studie geklärt werden, welche Bedürfnisse und Erwartungen die Mitglieder als wichtigste Stakeholdergruppe eines Verbandes als Rezipienten an die Kommunikation ihres Verbandes haben. Konkret ging es um die Beantwortung der Fragen: Entsprechen die durch einen Verband kommunizierten Inhalte tatsächlich den Bedürfnissen der Mitglieder? Über welche Kanäle bzw. Kommunikationsmittel sollen Informationen und Botschaften ganz generell aus Sicht der Mitglieder transportiert werden? Und beeinflusst das systematische Arbeiten nach einem Kommunikationskonzept die Wahrnehmung der Kommunikation bei den Mitgliedern positiv?

## Untersuchungskonzept

Um Antworten auf diese Fragen zu erhalten wurden die Mitglieder von zwei Verbänden befragt. Ausgewählt wurden vom Tätigkeitfeld und der Mitglieder-

struktur her vergleichbare Berufsverbände des Schweizer Ausbaugewerbes, die nach sehr unterschiedlichen Prinzipien mit ihren Mitgliedern kommunizieren (vgl. Tabelle). Verband A zählte Ende 2017 knapp 600 Unternehmen, die im Verband organisiert sind. Diese sind in 26 Sektionen zusammengefasst, die den nationalen Verband bilden. Verband A arbeitet nach einem Kommunikationskonzept mit dem Ziel, seine Mitglieder zu informieren, sensibilisieren und mobilisieren. Dazu verfügt der Verband im Kommunikationsbereich über 2.2 Vollzeitäquivalente, die für die Entwicklung und die Umsetzung des Konzeptes verantwortlich sind. Sie werden in ihrer täglichen Arbeit von externen Agenturen und Dienstleistern begleitet und unterstützt. Die einzelnen Kommunikationsmassnahmen werden regelmässig und systematisch evaluiert. Der Verband nutzt primär Kommunikationskanäle und Medien, mit denen er seine Mitglieder sehr

direkt und ohne grossen Streuverlust erreichen und ansprechen kann. Dies sind neben Veranstaltungen seine Fachzeitschrift sowie Direct Mails und im Bereich der digitalen Kommunikation die Website, digitale Newsletter sowie eine Closed User Group. Auch wenn er Social Medias aktuell noch nicht nutzt, so ist der Verband der Meinung, dass diese künftig an Bedeutung gewinnen werden.

Beim Verband B waren Ende 2017 total knapp 4000 Betriebe Mitglied. Die Mitglieder, ebenfalls Unternehmen, sind in 33 Regionalverbänden organisiert. Verband B möchte mit seiner Kommunikation primär informieren, koordinieren und seine Bekanntheit steigern. Über ein Kommunikationskonzept verfügt er aktuell noch nicht, dieses befindet sich erst in Erarbeitung. Insgesamt arbeiten 1.8 Vollzeitäquivalente in der Kommunikation. Die Organisation ist bereits auf vielen Kommunikationskanälen präsent und erwartet,

Tabelle: Aktuelle Nutzung von Kommunikationskanälen und Einschätzung deren Bedeutung für die Zukunft

Kanal	Verband A		Verband B	
	Nutzungsintensität	Künftige Nutzung	Nutzungsintensität	Künftige Nutzung
<b>Tagung/Veranstaltung/ Versammlung</b>	sehr stark	gleich	sehr stark	wichtiger
<b>Publikums-/Fachmesse</b>	sehr schwach	weniger	eher stark	gleich
<b>Direct Mail</b>	sehr stark	wichtiger	eher stark	gleich
<b>Eigene Fachzeitschrift</b>	sehr stark	gleich	sehr stark	wichtiger
<b>Fachzeitschriften Dritter</b>	eher schwach	weiss nicht	nutzen wir nicht	gleich
<b>Pressemitteilung</b>	eher schwach	wichtiger	eher schwach	gleich
<b>Klassische Werbemittel</b>	nutzen wir nicht	gleich	eher schwach	gleich
<b>Andere Printprodukte</b>	eher schwach	weiss nicht	eher schwach	weniger
<b>Website</b>	sehr stark	wichtiger	eher stark	wichtiger
<b>Onlinewerbemittel</b>	nutzen wir nicht	wichtiger	eher schwach	gleich
<b>Onlinezeitschrift</b>	nutzen wir nicht	wichtiger	eher schwach	wichtiger
<b>Digitaler Newsletter</b>	sehr stark	wichtiger	eher stark	wichtiger
<b>Closed User Group</b>	sehr stark	wichtiger	eher stark	wichtiger
<b>Eigene App</b>	nutzen wir nicht	wichtiger	nutzen wir nicht	wichtiger
<b>Facebook</b>	nutzen wir nicht	wichtiger	eher stark	wichtiger
<b>Instagram</b>	eher schwach	wichtiger	eher stark	wichtiger
<b>Youtube</b>	sehr schwach	wichtiger	eher stark	wichtiger
<b>Twitter</b>	nutzen wir nicht	weiss nicht	eher stark	wichtiger
<b>Xing</b>	nutzen wir nicht	weiss nicht	nutzen wir nicht	wichtiger
<b>Linkedin</b>	nutzen wir nicht	weiss nicht	nutzen wir nicht	weiss nicht

dass diese Vielfalt künftig eher noch an Bedeutung gewinnen wird. Wie Verband A nutzt auch er Veranstaltungen und seine Fachzeitschrift in der Kommunikation sehr stark, Direct Mails sowie im Bereich der digitalen Kommunikation die Website, digitale Newsletter und die Closed User Group eher stark. In Abweichung zum Verband A arbeitet Verband B aber bereits heute mit ausgewählten Social Medias wie Facebook, Instagram, Youtube und Twitter.

Von ihrer Mitgliederstruktur her also sehr vergleichbar unterscheiden sich die Verbände in ihrer Kommunikationsstrategien klar: Verband A kommuniziert konzeptionell geplant, fokussiert auf die Mitglieder als Zielgruppe und setzt neue Medien eher zurückhaltend ein. Verband B kommuniziert inhaltlich wie von den Kanälen her viel breiter und ist insbesondere auch in mehreren Social-Media-Kanälen präsent.

Im Herbst 2018 wurde nun alle Mitglieder der beiden Verbände in der Deutschschweiz angeschrieben und aufgefordert, an einer schriftlichen Befragung mittels online-Fragebogen teilzunehmen. Insgesamt kamen 96 Mitglieder von Verband A und 167 von Verband B dieser Aufforderung nach und nahmen an der Umfrage teil. Nur die vollständigen ausgefüllten Fragebogen flossen in die Auswertung mit ein. Dies ergab für Verband A eine Rücklaufquote von 12.7 %, für Verband B von 5.4 %. Die Geschäftsführung von Verband B hatte bereits im Vorfeld der Umfrage darauf hingewiesen, dass der Verband ganz grundsätzlich Probleme bei der Mobilisierung seiner Mitglieder hat und bei Umfragen in der Vergangenheit kaum einmal guten Rücklaufquoten erzielt wurden. Dies bestätigte auch die vorliegende Befragung.

## Aktuelles Kommunikationsverhalten der Mitglieder

Die Mitglieder beider Verbände nutzen die Kommunikationskanäle, die ihnen von ihrem Verband zur Verfügung gestellt werden, sehr unterschiedlich.

Das von den Mitgliedern auch heute noch sehr geschätzte Kommunikationsmittel ist die eigene Verbandszeitschrift, auch wenn Verband B seiner Zeitschrift selbst lediglich eine starke Bedeutung beimisst. Die Lesezeit beträgt bei der Mehrheit der Mitglieder von Verband A zwischen 11 und 30 Minuten. Regelmässig gelesen werden Beiträge zu Fachthemen sowie

Informationen zum Verband oder aus den Sektionen. Mit zehn Ausgaben jährlich stimmt für 72 % der Teilnehmenden auch die Erscheinungsfrequenz. Über die Hälfte der Mitglieder sind mit der heutigen Papierausgabe der Zeitschrift zufrieden, lediglich jeder fünfte wünschte sich eine elektronische Ausgabe. Beim Verband B wird von 89 % der Befragten der Nutzen der Zeitschrift als durchschnittlich bis hoch bezeichnet. 68 % lesen die Zeitschrift mindestens zu zwei Dritteln. Mit Ausnahme der Stellenangebote werden alle Rubriken von mehr als 50 % der Befragten als eher relevant bis sehr relevant beurteilt. Die Leser sind mit der Zeitschrift bzw. den heutigen Inhalten zu 70 % zufrieden. Bemängelt wird das Fehlen einer differenzierten, kritischen Auseinandersetzung mit Themen. Mit der heutigen Erscheinungsweise von jährlich zwölf Ausgaben plus Sonderausgabe sind drei von vier Leser zufrieden. Dieser hohe Wert spricht für die Qualität und den Nutzen der Verbandszeitschrift, die monatlich und mit einem Umfang von rund 80 Seiten erscheint.

Sehr aktiv wird in beiden Verbänden auch die Website beachtet. Die Mitglieder von Verband A sind mehrheitlich einmal pro Woche auf der Seite ihres Verbandes. Die Inhalte werden als gut bewertet. Im Grossen und Ganzen sind die Mitglieder zufrieden mit dem Angebot und vermissen wenig auf der Seite. Bemängelt werden von einzelnen Mitgliedern lediglich die fehlende Möglichkeit des Austauschs mit Anderen sowie eine bessere Übersichtlichkeit bezüglich der Sektionen und Kommissionen. Beim Verband B ist die Nutzung der Website leicht geringer und auch die Abdeckung der Bedürfnisse der Mitglieder wird geringfügig schlechter bewertet. 80 % der Befragten besuchen lediglich einmal pro Monat die Website. Unzufriedene kritisieren fehlende Informationen sowie die Gestaltung. Die Mehrheit scheint dennoch mit der Website, ihrer Gestaltung und den Inhalten zufrieden zu sein.

Das dritte wichtige Kommunikationsmedium in beiden Verbänden ist der Newsletter. Dass dieser in elektronischer Form erscheinen soll, ist für vier von fünf Befragten klar. Die Mitglieder von Verband A haben zu 53 % den Newsletter abonniert, jedes vierte Mitglied kennt ihn jedoch nicht. Der Newsletter selbst wird als gut bewertet, er entspricht den Bedürfnissen der Leser. Knapp die Hälfte bevorzugen einen regelmässigen, monatlichen Versand des Letters. 36 % möchten hingegen genau dann einen Newsletter erhal-

ten, wenn wichtige Mitteilungen oder Informationen zu kommunizieren sind. Ganz generell sind 80 % der Mitglieder der Meinung, dass der Verband nur dann von sich aus aktiv kommunizieren sollte, wenn wirklich Bedarf besteht. Ansonsten reicht es, die notwendigen Informationen bereit zu halten. Beim Verband B gehört der Newsletter zur Grundleistung einer Mitgliedschaft, entsprechend wird dieser allen Mitgliedern automatisch zugestellt. Für die Mitglieder deckt auch dieser Newsletter deren Informationsbedürfnisse gut ab. Jedoch würden auch hier knapp 50 % der Mitglieder einen unregelmässigen Versand des Letters nur bei effektivem Kommunikationsbedarf bevorzugen.

Betrachtet man die Nutzung der Verbandsmedien und -kommunikationsmittel nach Altersklassen, so zeigt sich bei Verband A, dass die Verbandszeitschrift in allen Altersklassen eine sehr hohe Nutzung zwischen 80 % und 100 % aufweist. Bemerkenswert ist, dass insbesondere die «Jüngsten» (30 bis 39 Jahre) die Verbandszeitschrift zu 100 % lesen. Auch die Webseite wird durch alle Altersklassen hindurch sehr intensiv genutzt. Bei den 40- bis 49-Jährigen sind es sogar 100 %, welche diese regelmässig besuchen. Lediglich

Mitglieder ab 60 Jahren konsultieren die Website ihres Verbands nicht mehr regelmässig. Der Newsletter hingegen weist eine tiefere Nutzungsrate auf, die zwischen 42 % und 83 % liegt. Hier sind es die 30- bis 39-Jährigen, die mit 83 % den höchsten Wert erzielen. Weniger Beachtung findet der Newsletter bei den 50- bis 59-Jährigen mit 42 %. Auch bei Verband B wird die Website von allen Mitgliedern sehr intensiv genutzt. Die Altersklasse der 30- bis 39-Jährigen (70 %) und der 60- bis 69-Jährigen (78 %) weisen hier die geringste Nutzungsrate auf. Populärstes Medium ist auch bei Verband B die eigene Fachzeitschrift. Bei den Jungen erreicht diese ebenfalls einen Nutzungswert von 100 % und übertrifft damit alle anderen Kommunikationskanäle, auch die Social Medias.

### Künftige Mediennutzung

Bei der Frage nach der künftigen Nutzung der Verbandsmedien wurden auch diejenigen Kommunikationskanäle abgefragt, die heute seitens der Verbände allenfalls noch nicht eingesetzt werden. Die Mitglieder des Verbands A (vgl. Abb.1) gaben mehrheitlich an, sie würden die verbandseigenen Kommunikationsmittel

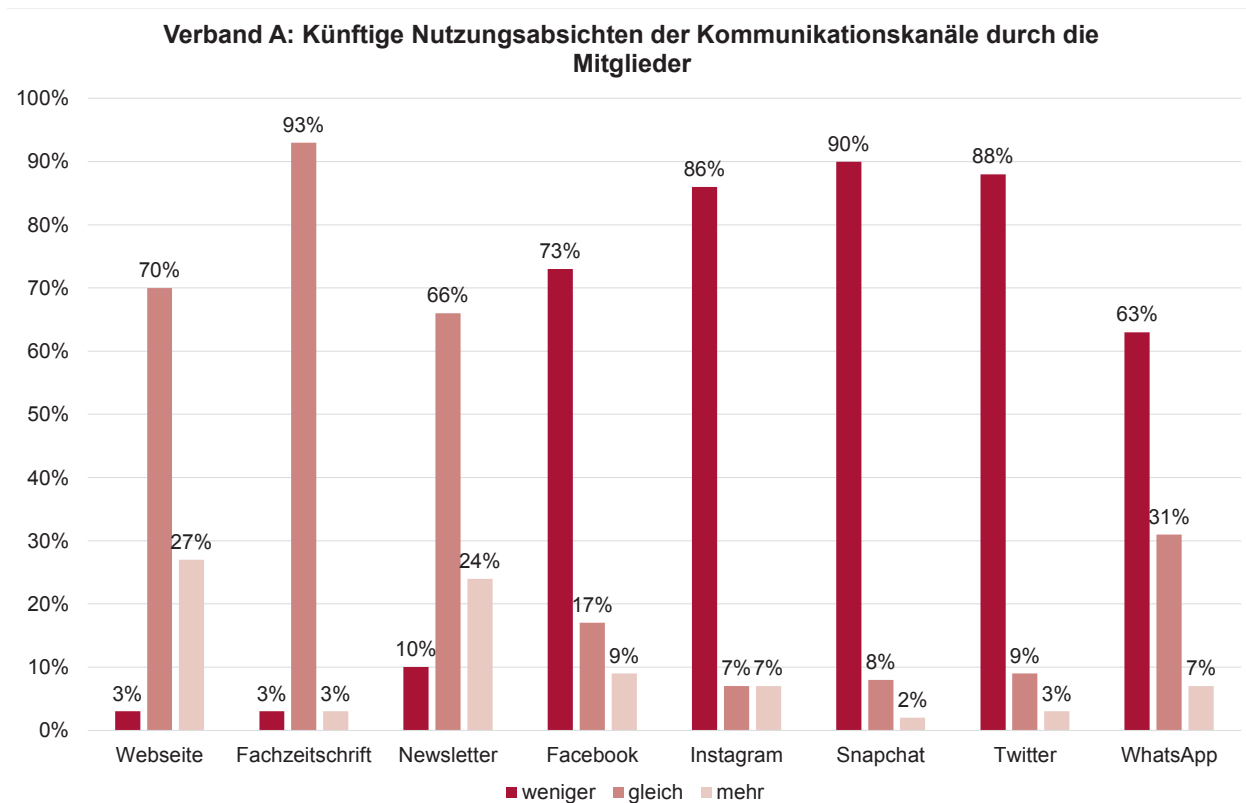


Abbildung 1: Künftige Nutzungsabsicht der Kommunikationsmittel durch die Mitglieder von Verband A



auch in Zukunft gleich intensiv nutzen wie heute. Am populärsten bleibt auch künftig die Verbandszeitschrift. Mehr nutzen wollten einige Mitglieder die Website (27 %) wie auch den Newsletter (24 %), wobei beim letzteren auch jedes zehnte Mitglied seine Nutzung künftig eher geringer einschätzt. Soziale Medien oder Textnachrichten (WhatsApp) sind hingegen auch in Zukunft für eine überwiegende Mehrheit der Mitglieder kein Bedürfnis, sollte der Verband einmal auf diesen Plattformen präsent sein. Die Einschätzung des Verbands deckt sich folglich mit derjenigen seiner Mitglieder, dass die beiden bereits heute sehr intensiv genutzten Kanäle Website und Newsletter noch weiter an Bedeutung gewinnen werden. Hingegen besteht bezüglich künftiger Relevanz der Social Medias ganz klar eine Diskrepanz: Während der Verband hier einen Bedeutungszuwachs erwartet, beabsichtigt nicht einmal eines von zehn Mitgliedern diese Medien in der Verbandskommunikation künftig gleich oder intensiver zu konsultieren.

Beim Verband B (vgl. Abb. 2) ergibt sich ein leicht differenziertes Bild. Die bereits heute für ihn sehr wichtige Website wird aus Sicht der Mitglieder ten-

denziell in der Kommunikation noch leicht an Bedeutung gewinnen, während die ebenfalls sehr wichtige Fachzeitschrift aus Sicht der Mitglieder ihren sehr hohen Stellenwert halten kann. Beim Newsletter erwarten die Mitglieder, dass sie diesem künftig tendenziell eher weniger Beachtung schenken werden. Wo sich nun bezüglich Relevanz von Medien beim Verband B ein eklatanter Widerspruch auftut ist bei der Einschätzung der Bedeutung der Social Medias. Dabei soll an dieser Stelle noch einmal festgehalten werden, dass Verband B bereits heute mit diesen arbeitet. Während der Verband selbst davon überzeugt ist, dass diese Medien künftig an Bedeutung gewinnen werden, sind eine Grossmehrheit der Mitglieder davon überzeugt, dass diese Kanäle in Zukunft eher an Bedeutung verlieren werden. Dies obwohl eine Vielzahl der Befragten angeben, Social Medias selbst sowohl privat wie für die eigene Firma zu nutzen. Privat arbeiten rund 50 % der Mitglieder mit diesen Medien, sie werden aber auch bis zu 30 % im eigenen Unternehmen eingesetzt. Die Mitglieder von Verband B sind mit ihren Unternehmen insbesondere auf Facebook, LinkedIn und Xing vertreten. Insofern überrascht die Einschätzung

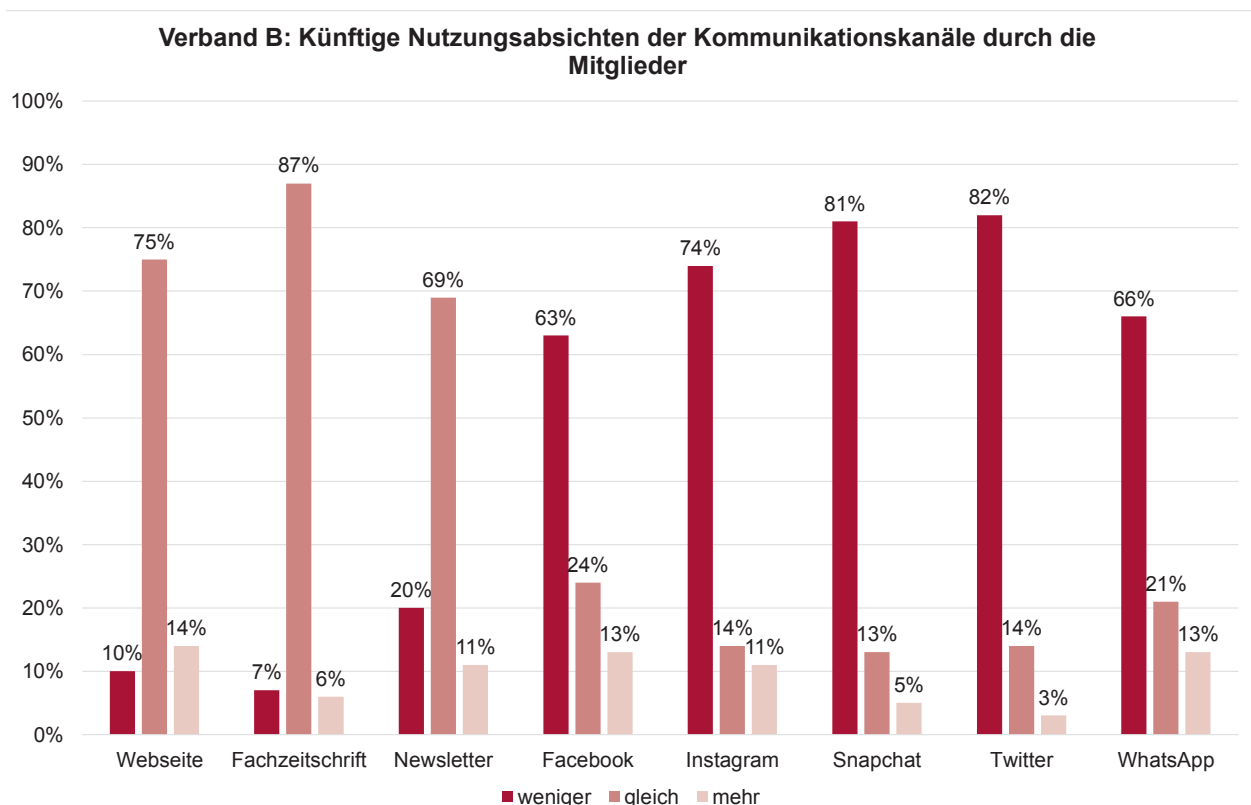


Abbildung 2: Künftige Nutzungsabsicht der Kommunikationsmittel durch die Mitglieder von Verband B

der Mitglieder bezüglich Entwicklung der Social Media in der Verbandskommunikation umso mehr.

## Schlussfolgerungen

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass es beiden untersuchten Verbänden gut gelingt, die Bedürfnisse der Mitglieder mit ihrer Kommunikation abzudecken. Eine überwiegende Mehrheit der Mitglieder ist inhaltlich mit der Kommunikation ihres Verbands zufrieden. Die Verbandszeitschrift, die Webseite sowie der Newsletter bilden dabei die zentralen Kanäle bzw. Kommunikationsmittel, über die sich die Mehrheit der Mitglieder informiert. Aus Sicht der Mitglieder soll sich daran auch in Zukunft wenig ändern. Einziger Anpassungsbedarf sehen sie darin, dass einerseits differenziert und damit auch kritischer zu einzelnen Themen informiert werden soll, und andererseits nur dann kommuniziert wird, wenn es wirklich nötig ist, und nicht einfach einem periodischen Publikationsplan Folge geleistet wird. Zudem besteht seitens Mitglieder ein Bedarf an Austausch mit Anderen. Dieser muss aber ihrer Meinung nach nicht zwingend über entsprechende Social Media Plattformen laufen, son-

dern kann auch als interaktives Element in die Webseite des Verbandes integriert werden. Letztlich gibt es Anzeichen dafür, dass es einem Verband mit einer konzeptionell sauber geplanten und fokussierten Kommunikationsstrategie besser gelingt, seine Mitglieder zu erreichen und deren Informationsbedürfnisse zu decken als einem Verband mit einer breit ausgelegten Strategie, welche über möglichst viele Kanäle kommuniziert.

Bei der Einordnung der vorliegenden Resultate ist zu berücksichtigen, dass lediglich ein Teil der Mitglieder von zwei ausgewählten Verbänden des Bauneben-gewerbes befragt wurde. Befragt wurden zudem nur Mitglieder aus der deutschsprachigen Schweiz. Dennoch zeigt die Untersuchung deutlich, dass es für einen Verband durchaus Sinn macht, seine Mitglieder bezüglich Kommunikationsgewohnheiten und -bedürfnisse zuerst einmal zu konsultieren, bevor man einem allgemeinen Trend folgend eine Kommunikationsstrategie entwickelt. Die Erwartungen der Mitglieder an den Verband decken sich nicht zwingend mit dem Kommunikationsverhalten im Privatbereich, dies zeigen die Resultate der Studie sehr deutlich.





## Fussnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Maring & Lichtsteiner 2018a.  
<sup>2</sup> Vgl. Bundesamt für Statistik 2018a.  
<sup>3</sup> Vgl. Y&R Group Switzerland 2017.  
<sup>4</sup> Vgl. Bundesamt für Statistik 2018b.  
<sup>5</sup> Vgl. Eimhjellen et al. 2014.  
<sup>6</sup> Vgl. Voss 2010.  
<sup>7</sup> Vgl. Maring & Lichtsteiner 2018a.  
<sup>8</sup> Vgl. Maring & Lichtsteiner 2018b.

## Literatur

Bundesamt für Statistik (2018a). *Internetnutzung*. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/haushalte-bevoelkerung/internetnutzung.html> (22.05.2018).

Bundesamt für Statistik (2018b). *Mobile Internetnutzung*. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/indikatoren/mobile-internetnutzung.html> (22.05.2018).

Eimhjellen, I., Wollebæk, D. & Strømsnes, K. (2014). Associations Online: Barriers for Using Web-Based Communication in Voluntary Associations. *Voluntas* 25(3), S. 730-753.

Maring, N. & Lichtsteiner, H. (2018a). *Vereins- und Verbandskommunikation im digitalen Zeitalter – eine Bestandsaufnahme* (VMI Forschungsreihe, Bd. 9). Bern: Stämpfli.

Maring, N. C. & Lichtsteiner, H. (2018b). Schweizer NPO nutzen Chancen digitaler Medien zu wenig; *Verbands-Management* 44(2), S. 31-38.

Voss, K. (2010). Online-Kommunikation von Verbänden. In: Hoffmann, O. & Stahl, R. (Hrsg.). *Handbuch Verbandskommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 293-316.

Y&R Group Switzerland (2017). *Media Use Index 2017*. URL: <http://www.media-use-index.ch/assets/files/MUI2017.pdf> (24.05.2018).

## Die Autoren



### Hans Lichtsteiner / [hans.lichtsteiner@verbandsberatung.ch](mailto:hans.lichtsteiner@verbandsberatung.ch)

Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner ist Geschäftsführender Partner der Beratungsfirma verbandsberatung.ch AG. Er hat an der Universität Freiburg/CH studiert und promoviert und ist seit 2011 Titularprofessor der Universität. Von 1996 bis 2001 war er Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Spenglermeister- und Installateur-Verbands, von 2001 bis 2006 Geschäftsführer des Schweizerischen Verbands der Strassen- und Verkehrsfachleute. Von 2006 bis Sommer 2018 leitete er den Weiterbildungsbereich des VMI als Direktor.



### Andi Huggel / [andi.huggel@staempfli.com](mailto:andi.huggel@staempfli.com)

Andi Huggel ist Leiter Verbandskommunikation der Stämpfli AG (seit 2012). 2019 schloss er den MAS in Digital Business an der HWZ ab. Neben der Masterarbeit befasste er sich auch in den drei CAS-Abschlussarbeiten mit Themen aus dem Verbandssektor (Social Media, Multichannel Management und agile Organisationsformen). Vor der Stämpfli AG arbeitete er unter anderem für den Schweizerischen Gärtnermeisterverband sowie in Führungspositionen bei der Ringier AG, der NZZ oder der Migros.