



NEUE MITGLIEDER GEWINNEN – DAS KANN DOCH NICHT SO SCHWER SEIN, ODER?

Mitgliedergewinnung = Beziehungsmarketing

Wer in seinem Verband einen hohen Organisationsgrad vorweisen kann, alle Wunschmitglieder auf seiner Mitgliederliste findet und die letzten Jahre kontinuierlich neue Mitglieder gewonnen hat, kann jetzt getrost weiterblättern. Vielleicht ist aber noch „Luft nach oben“, einige wichtige Branchenmitglieder verweigern standhaft die Beitrittserklärung oder die jährliche Mitgliederkurve lässt zu wünschen übrig. Dann könnte dieser Praxisbericht einige wichtige Impulse setzen.

Michaela Walton

Die Mitgliedergewinnung ist seit jeher einer der thematischen Dauerbrenner bei Verbänden. Und das, obwohl Verbände eine so große Heterogenität aufweisen. Da gibt es die großen, schlagkräftigen Wirtschaftsverbände mit einem hohen Organisationsgrad und budgetären Spielräumen, die oft mit einer Branchenkonsolidierung durch Übernahmen oder sogenannte Trittbrettfahrer zu kämpfen haben. Oder die traditionellen Berufsverbände (Handwerk, Ärzte, Rechtsanwälte, Architekten etc.), die sich aufgrund des demografischen Wandels in naher Zukunft mit dramatisch sinkenden Mitgliederzahlen auseinandersetzen müssen. Und nicht zu vergessen, die erfolgreichen Verbände mit steigenden Mitgliederzahlen, die sich thematisch „am Puls der Zeit“ bewegen, z. B. im Bereich der Mobilität oder Digitalisierungsthemen.

Als Teil des verbandsspezifischen Mitgliedermarketings ist die Gewinnung neuer Mitglieder oft eng mit dem Bindungsgrad der Bestandsmitglieder verknüpft und lässt sich daher meist nur schwer voneinander trennen. Wir konzentrieren uns in diesem Artikel dennoch auf die Maßnahmen für die Gewinnung neuer Mitglieder.

Wie kann die Gewinnung von neuen Mitgliedern gelingen? Gibt es ein Grundrezept, das alle Verbände anwenden können? Und: warum nicht einfach loslegen und eine Liste von potenziellen Neumitgliedern direkt kontaktieren?

Aus unserer Sicht gibt es zwei ganz essentielle Punkte, die bei der Vorbereitung zur Gewinnung neuer Mitglieder zu beachten sind, bevor konkrete Gewinnungsmaßnahmen angegangen werden.

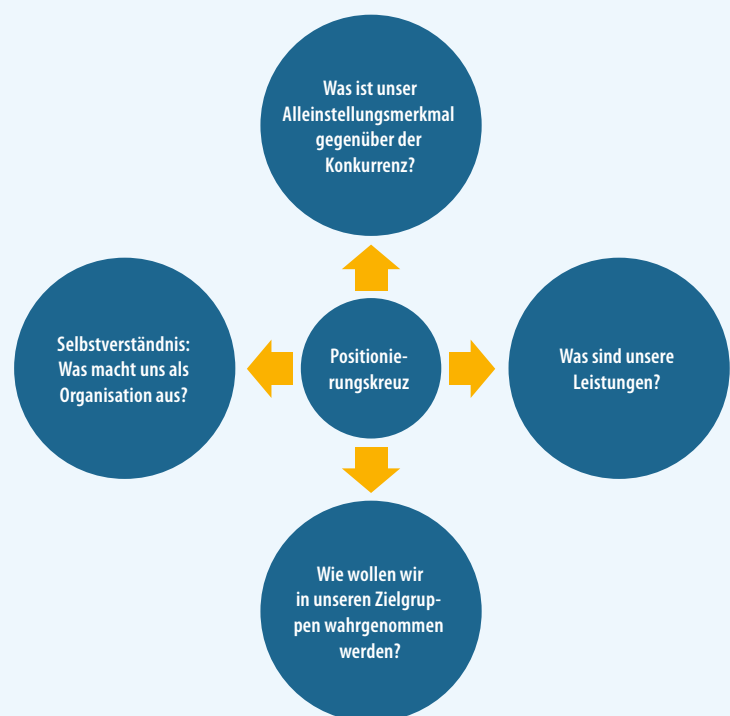
KLARES VERBANDSPROFIL

Zum einen geht es um eine klare Positionierung des Verbands. Sie ist eine wichtige Voraussetzung für alle weite-

ren Schritte. Hier hilft die Betrachtung des Positionierungskreuzes nach dem Freiburger Management-Modell für Verbände, das mit folgenden Kern-Fragen arbeitet und mit dessen Hilfe ein klares Verbandsprofil definiert werden kann (Abb. 1).

Gerade die Frage nach den zentralen Leistungen lässt sich meistens nicht einfach beantworten, weil Mitglieder oft unterschiedliche Interessen haben oder

Abb. 1: Positionierungskreuz nach dem Freiburger Management-Modell für Verbände



Verbände sogar unterschiedliche Interessengruppen innerhalb eines Verbands vertreten. In diesen Fällen müssen Botschaften, Inhalte und Kommunikationskanäle entsprechend angepasst werden. Bei der DGVM-Jahresumfrage, deren Ergebnisse für das Jahr 2022 vor gut einem Jahr veröffentlicht wurden (erschieden im Verbändereport 01/2022), schaffte es das Thema „Profil des Verbands schärfen“ mit 63,1 Prozent auf Platz 1 der 10 Top-Trends bei der Verbandsarbeit 2022. 2021 lag es noch auf Platz 3.

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN – DIE BASIS

Der zweite, unserer Meinung nach, ebenfalls sehr zentrale Punkt bei der Gewinnung von neuen Mitgliedern ist die Analyse der eigenen Mitglieder und deren Bedürfnisse. Hier sind regelmäßige Mitgliederbefragungen (ganz wichtig ist die Befragung der potenziellen Mitglieder!) sowie eine regelmäßige hausinterne Analyse und Bewertung der vorliegenden Mitgliederdaten von großer Bedeutung. Regelmäßige Befragungen spiegeln aktuelle Bedürfnisse und deren Entwicklung über einen längeren Zeitraum wider. Sie geben z. B. Aufschluss über Bekanntheit, Image, Mitgliederorientierung, Attraktivität des Leistungsportfolios, bevorzugte Kommunikationswege und deren Verbesserungspotenziale. Sie können aber auch schonungslos wichtige Schwachstellen offenlegen. Wenn die Ergebnisse nicht unbearbeitet im Posteingang untergehen, sondern konstruktiv für die Verbandsentwicklung genutzt werden, bilden sie eine perfekte Basis für die Ableitung von geeigneten Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung.

Für die interne Analyse empfiehlt sich ein jährlicher Mitgliederstrukturbericht, der als fester Bestandteil des Jahresabschlusses z. B. Aufschluss über die Zu- und Abgänge, die Beitritts- und Austrittsgründe, über Veränderungen in der Mitgliederstruktur bzw. in den einzelnen Beitragsgruppen gibt. Diese Form des mit-

gliederbasierten Berichtswesens kann sogar als eine Art Frühwarnsystem für die Erkennung von Negativ-Trends innerhalb der Mitgliedschaft eingesetzt werden.

EINE GEMEINSCHAFTSAUFGABE

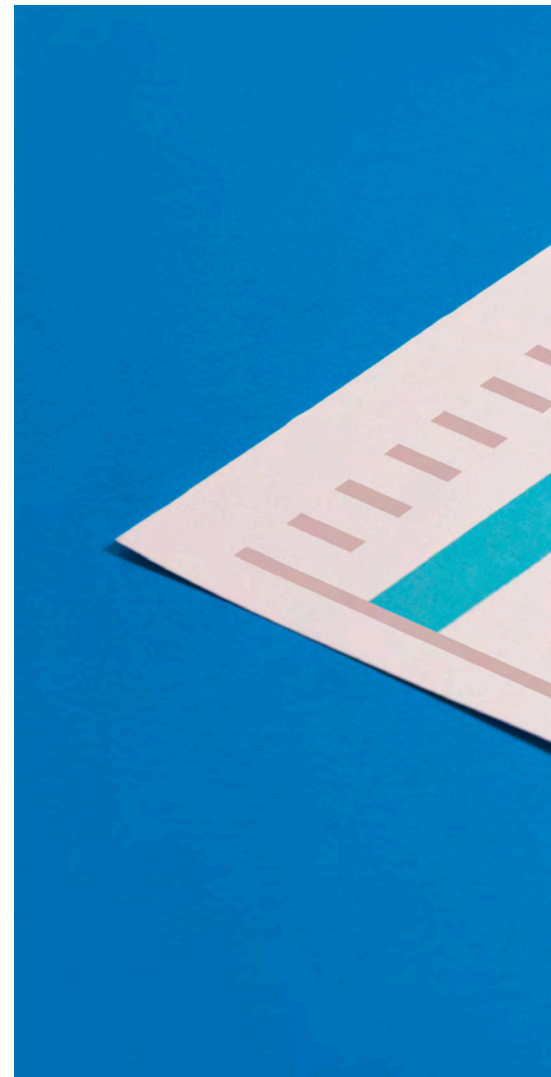
Zudem hat sich in der Praxis gezeigt, dass es von enormer Bedeutung ist, wie das Thema Mitgliedergewinnung als Aufgabe im Verband personell angegangen wird. Es reicht nicht aus, einen Mitarbeiter damit zu beauftragen, die Anzahl der Mitglieder um x Prozent zu steigern. Die Gewinnung neuer Mitglieder ist unserer Ansicht nach als Gemeinschaftsaufgabe zu verstehen, auch wenn es natürlich hierfür einen Projektverantwortlichen geben muss, der die Basis – also den dazugehörigen Umsetzungsrahmen – entwickeln sollte.

DER IDEALTYPISCHE ABLAUF

Gehen wir einmal davon aus, dass ein Verband über alle relevanten Kenntnisse über seine Mitglieder (und potenzielle Mitglieder) verfügt und alle wichtigen Kennzahlen bezüglich der Mitglieder vorliegen. Das Ergebnis der Analyse in unserem Beispiel: Die Mitgliederzahlen und der Organisationsgrad sinken, das Thema Mitgliedergewinnung muss dringend auf die Agenda gesetzt werden. Gut ist, dass das Verbandsprofil klar definiert ist und die Mitarbeiter bzw. Mitstreiter motiviert sind. Wie könnte ein entsprechender, idealtypischer Arbeitsablauf für die Planung, Umsetzung und Implementierung von entsprechenden Maßnahmen aussehen?

UMSETZUNGSRAHMEN ERSTELLEN UND MASSNAHMEN DEFINIEREN

Der Prozess startet mit der Erstellung eines Umsetzungsrahmens. Dieser Rahmen basiert inhaltlich auf allen relevanten Ergebnissen aus den vorliegenden Mitgliederbefragungen, Auswertungen und Analysen und enthält alle Maßnahmen, die der Gewinnung von neuen Mitgliedern dienen.



Die einzelnen (möglichen) Maßnahmen lassen sich in folgende, unterschiedliche Bereiche einteilen:

- **Strategische Veränderungen innerhalb der Verbandsstruktur** (z. B. Einführung neuer Mitgliedschaftsmodelle oder Veränderung der Beitragsstruktur)
- **Kommunikation** (z. B. Job-Angebote aus dem Mitgliederkreis)
- **Aktionsbezogene Veranstaltungen** (z. B. Roadshows zur Mitgliedergewinnung)
- **Marketing/Vertrieb** (z. B. Mitglieder empfehlen potenzielle Mitglieder oder Einführung eines systematischen Cross-Sellings)
- **Mehrstufige Akquiseaktionen**



Strategische Veränderungen innerhalb der Verbandsstruktur

Veränderungen der Verbandsstruktur können zielführend sein. Zweifellos stellen diese Art von Veränderungen die größte Herausforderung dar, da sie in die Struktur des Verbands eingreifen. Allerdings können sie auch im Gegenzug ein großes Potenzial an Neumitgliedern freilegen. Wichtig ist, hierbei ausreichend Zeit für die Umsetzung einzuplanen, denn in einigen Fällen können zeitaufwendige Satzungsänderungen notwendig sein. Diese sollten erst nach einer erfolgreichen Diskussion und Abwägung aller möglichen Konsequenzen vorgenommen werden. Hierzu gehören z. B. die Einführung neuer Mitgliedschaftsmodelle, die

Veränderung der Beitragsstruktur, die Einführung einer Probemitgliedschaft sowie eine mögliche Veränderung des Aufnahmeverfahrens. Unter Umständen weniger zeitaufwendig, aber genauso zielführend kann die Überprüfung und Überarbeitung der Verbandsleistungen sein. Neue Veranstaltungsformate oder Services bergen ein großes Potenzial für die Gewinnung von neuen Mitgliedern und tragen, wenn sie passgenau den Anforderungen der Mitglieder entsprechen, zur Schärfung des Verbandsprofils bei.

Kommunikation

Mitgliedergewinnung als roter Faden in der Kommunikation. Die Kommunikati-

onsmaßnahmen lassen sich im Vergleich zu den strategischen Veränderungen meistens sehr einfach umsetzen. Primär ist es wichtig, dass das Thema Mitgliedergewinnung bei jedem Kommunikationsanlass mitgedacht wird. Analysiert man die einzelnen Kommunikationsprozesse, z. B. bei Veranstaltungen, an denen auch potenzielle Mitglieder teilnehmen, ist es leicht, einen Hinweis auf die Mitgliedschaft aufzunehmen. Im Idealfall zieht es sich wie ein roter Faden durch alle Kommunikationsmaßnahmen. Es kommen allerdings noch spezifische, auf die Mitgliedergewinnung konzentrierte Maßnahmen hinzu. Bewährt haben sich beispielsweise die Kommunikation von



Job-Angeboten aus dem Mitgliederkreis oder das Anschreiben von ehemaligen Ansprechpartnern, die durch eine berufliche Veränderung bei einem neuen potenziellen Mitgliedsunternehmen gelandet sind, was wiederum zu einer neuen Mitgliedschaft führen kann.

Eine besondere Aufmerksamkeit liegt auf den einschlägigen Social-Media-Kanälen und Business-Netzwerken wie z. B. LinkedIn. Bewegt sich ein Verband in einem Social-Media-affinen Umfeld, so lassen sich die persönlichen Netzwerke der Mitglieder und potenziellen Mitglie-

der ganz einfach für die eigenen Themen nutzen: Mit einer inhaltsgetriebenen Kommunikationsstrategie reicht z. B. bereits die verlinkte Nennung der Teilnehmer oder Gäste in einem Post aus, um eine erhöhte Reichweite – auch an bisherige Nichtkontakte – zu erreichen. Wichtig ist nur, dass der Post relevanten Content enthält und von einer Person, nicht von einer Verbandswebsite, abgesetzt wird.

Aktionsbezogene Veranstaltungen

Der Exklusivitäts-Effekt. Im Bereich der Veranstaltungen liegt ebenfalls

ein großes Potenzial für verschiedene Maßnahmen. Hier wirken Mitgliederbindung und Mitgliedergewinnung oft wechselseitig. Wenn eine Veranstaltung (ganz gleich in welchem Format sie stattfindet) perfekt auf die Zielgruppe abgestimmt ist, dann werden auch potenzielle Mitglieder daran teilnehmen wollen. Das können z. B. Mitgliedertreffen bei thematisch besonders attraktiven Mitgliedsunternehmen sein. Sie lösen das Gefühl des „Dabei-sein-Wollens“ aus. Die Möglichkeit einer Ausnahme-Teilnahme als Nichtmitglied und eine be-



wieder. Im Bereich des Empfehlungsmarketings sind es Aktionen wie z. B. „Mitglieder werben Mitglieder“ oder Mitglieder schlagen potenzielle Mitglieder vor, die ihnen persönlich im Mitgliederkreis fehlen. Im Idealfall erfolgt hier sogar der Kontakt zum potenziellen Neumitglied über das vorschlagende Mitglied. Vielleicht gibt es aber auch unter den sogenannten Fans im Mitgliederkreis Personen, die dazu bereit (und geeignet) sind, die Rolle eines „Botschafters“ zu übernehmen. Auch hier profitiert der Verband von einer hohen Glaubwürdigkeit, da er nicht selbst aktiv in Erscheinung tritt.

STRATEGISCH VERANKERN UND ALS PROJEKT AUFSETZEN

Nach erfolgreicher Abstimmung des Konzepts mit allen relevanten Entscheidungsträgern folgt das haupt- und ehrenamtliche „Bekennnis“ und damit verbunden die Einsicht der Notwendigkeit, dass die Gewinnung neuer Mitglieder eine in der Verbandsstrategie fest verankerte Aufgabe darstellt. Eine Gemeinschaftsaufgabe, die – im Idealfall aufgebaut wie ein klassisches Projekt – mit Lenkungsausschuss, Projektverantwortlichen, Projektteam, Projekt- und Zeitplan sowie einem Budget und einem regelmäßigen Projektcontrolling inklusive Berichtswesen bearbeitet wird. Das gilt umso mehr, wenn das Konzept eine mehrstufige Mitgliedergewinnungsaktion beinhaltet.

Eine beispielhafte Mitgliedergewinnungsaktion nach dem AIDA-Prinzip

Die bekannte Werbewirkungsformel, das AIDA-Prinzip (Attention, Interest, Desire, Action), lässt sich auch auf Aktionen zur Mitgliedergewinnung anwenden. Hier ein Beispiel.

Die Aufgabenstellung: Nach erfolgter Analyse der vorliegenden Mitgliederdaten und Erkenntnisse aus der aktuellsten Mitgliederbefragung möchte ein

Verband sein Potenzial an neuen Mitgliedern mit einer groß angelegten, mehrstufigen Mitgliedergewinnungsaktion bestmöglich ausschöpfen. In den Jahren davor wurden bereits neue Mitgliedschaftsmodelle für die Erschließung neuer Mitgliedergruppen eingeführt und eine Verbandssoftware wurde implementiert. Der Verband besteht aus einem Bundesverband und regionalen Vertretungen.

Geplant ist eine Gemeinschaftsaktion mit mehreren Maßnahmen auf Bundes- und Landesebene. Die Mitgliedschaftskonditionen sind finanziell attraktiv gestaltet, das Angebot ist zeitlich befristet.

Die Maßnahmen dieser Gemeinschaftsaktion lassen sich ganz einfach den einzelnen Stufen des AIDA-Modells zuordnen. Das potenzielle Mitglied durchläuft somit einen idealtypischen Marketing- und Kommunikationsprozess, was die Beitrittserklärung umso wahrscheinlicher macht.

Attention – Aufmerksamkeit in der Zielgruppe erzeugen

- Kommunikationsanlass (z. B. ein Verbandsjubiläum)
- Contentbezogene Werbekampagne (einfache Botschaften)
- ...

Interest – Interesse wecken, Kontakt vertiefen

- Roadshow in den Regionen
- Tag der offenen Tür/Veranstaltung im Hauptstadtbüro
- ...

Desire – Verlangen erzeugen

- Kommunikationsfokus: die wichtigsten Leistungen
- Attraktive Konditionen für die Mitgliedschaft
- ...

Action – Call-to-Action

- Aufforderung zum Beitritt an jedem Touchpoint
- Möglichst einfache Beitrittserklärung
- ...

schränkte Teilnehmeranzahl verstärken diesen Exklusivitäts-Effekt. Besonders erfolgversprechend, da authentisch, sind Veranstaltungen, die von überzeugten Mitgliedern „gehostet“ werden und bei denen der Verband selbst eine weniger prägnante Rolle einnimmt.

Marketing/Vertrieb

Mitgliedergewinnung als Teil des Mitgliedermarketings. Als Bestandteil des Mitgliedermarketings finden sich bei der Neugewinnung von Mitgliedern viele klassische Marketingmaßnahmen

FAZIT

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sowohl eine mehrstufige Mitgliedererwerbungsaktion als auch alle Einzelmaßnahmen zur Gesamtstrategie des Verbands passen müssen und auf das Verbandsprofil maximal einzahlen sollten. Es bedarf einer realistischen Ressourcenplanung (finanzielle Mittel und Personaleinsatz) und ist nur über ein professionelles Projektmanagement erfolgreich zu steuern. Hilfreich sind eine gewisse Affinität zum Thema Mitgliedermarketing

seitens der verantwortlichen Mitarbeiter und die Bereitschaft zum vertrieblichen Handeln. Im Mittelpunkt stehen die persönliche Ansprache (das ist besonders wichtig für die persönliche Bindung des zukünftigen Mitglieds) und die systematische Nutzung aller zur Verfügung stehenden Kontakte und Kontaktpunkte innerhalb eines Verbands – vom Vorstand über die Geschäftsführung bis hin zu fast jedem Mitarbeiter. Alle noch so kleinen Einzelmaßnahmen müssen passgenau auf die Zielgruppe zugeschnitten sein, da-

mit die Attraktivität einer Mitgliedschaft immer im Mittelpunkt steht.

Wie lässt sich also eingangs gestellte Frage beantworten? Sollte man einfach loslegen und eine Liste potenzieller Mitglieder abtelefonieren? Unsere Antwort lautet: Einen Versuch ist es auf jeden Fall wert. Aber: Reiner Aktionismus reicht nicht aus. Die nachhaltig erfolgreiche Gewinnung neuer Mitglieder ist eine strategische Aufgabenstellung und bedarf einer strukturierten und geplanten Vorgehensweise. ■

CHECKLISTE FÜR DIE VERBANDSPRAXIS

Hier unsere Checkliste als Praxishilfe für Ihre eigene strategische Mitgliedererwerbung. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und da jeder Verband anders ist, sind auch der Kreativität beim Ausarbeiten der Maßnahmen keine Grenzen gesetzt. Ein allgemeingültiges Grundrezept gibt es nicht. Hinzu kommt, dass angedachte Maßnahmen oder Projekte, die vor Jahren nicht funktionierten, genau jetzt richtig und erfolgreich sein könnten. Denn die fortschreitende Digitalisierung, Corona und die aktuelle Wirtschaftskrise haben vieles verändert.

- Ist die Verbandspositionierung klar?
- Liegen aktuelle Ergebnisse aus Mitgliederbefragungen vor?
- Wurden mitgliederrelevante Kennzahlen ausgewertet?
- Ist die Zielgruppe bekannt?
- Ist die Zielsetzung spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch, terminiert (SMART-Modell)?
- Gibt es hierfür finanzielle Mittel?
- Verfügt der Verband über geeignete personelle Ressourcen (Know-how in Projektmanagement, Vertrieb, Marketing) oder besteht die Möglichkeit, die Aufgabe (oder Teile davon) extern zu vergeben?
- Sind Geschäftsführung und Vorstände „dabei“?
- Sind die relevanten Kommunikationskanäle klar benannt?
- Sind die Aufgaben innerhalb des Verbands klar zugeordnet?
- Stellt das Aufnahmeverfahren einen zügigen Beitritt sicher?
- Sind die Botschaften eingängig?
- Gibt es einen klaren Call-to-Action?

WEITERFÜHRENDE LITERATUR:

- Lichtsteiner, Hans/Purtschert, Robert: **Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen**, 3., neu bearbeitete Auflage 2014
- Mellinghoff, Stephan: **Wie Markenbildung im Verband gelingt**. Das Beispiel des ADFC, erschienen in **Verbändereport**, Ausgabe 08/2020

AUTORIN

MICHAELA WALTON



ist Beraterin bei der BVM | Beratungsgruppe für Verbandsmanagement in Köln. Zuvor war sie in verschiedenen Verbänden unter anderem für die Planung und Umsetzung von Kampagnen zur Gewinnung und Bindung von Mitgliedern verantwortlich.

- michaela.walton@bvmberatung.net
- www.bvmberatung.net