

**Zeitschrift:** Sonos / Schweizerischer Verband für Gehörlosen- und Hörgeschädigten-Organisationen

**Herausgeber:** Sonos Schweizerischer Verband für Gehörlosen- und Hörgeschädigten-Organisationen

**Band:** 99 (2005)

**Heft:** 5

**Rubrik:** Spannender Dialog zwischen Forschung und Praxis

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 05.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Spannender Dialog zwischen Forschung und Praxis



Prof. Dr. Robert Purtschert, rechts, Leiter des VMI, kann auf ein erfolgreiches Forum zurück blicken.

**red. Das Internationale Verbändeforum des Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg/ Schweiz wird seit einem Vierteljahrhundert durchgeführt. Dass dieser Anlass zu einer festen Grösse für Führungskräfte von Verbänden geworden ist, lässt sich leicht beweisen. Es konnten nicht alle Anmeldungen berücksichtigt werden. Dafür war natürlich auch die klug zusammengestellte Themenauswahl verantwortlich. Marketing und Fusion wurden aus den verschiedensten Warten der Forschung und Praxis angegangen.**

Arosa und Fun, das bringt eigentlich jeder auf die Reihe. Arosa und Weiterbildung schon weniger, vor allem wenn ein Forum während hervorragenden winterlichen Verhältnissen stattfindet. Dass solche Vermutungen im Zusammenhang mit dem Internationalen Verbändeforum falsch sind, offenbarte sich im tief verschneiten Arosa äusserst klar. Die bunt gemischte Teilnehmerschaft zeichnete sich nicht nur durch

lückenlose Präsenz während den Vorträgen aus. Die Diskussionen wurden auch am Mittagstisch oder an der Bar weitergeführt. Die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches wurde rege genutzt.

Die rund 60 Verbandsmanager aus Deutschland, Österreich, Italien und der Schweiz waren hochmotiviert. Wer vor einer solchen Zuhörerschaft auftritt, muss nicht nur inhaltlich und formal etwas zu bieten haben. Die Referentinnen und Referenten müssen auch auf einen tiefen Fundus an Erfahrung zurück greifen können, werden sie doch mit Fragen und komplexen Fallbeispielen aus dem Verbandsalltag konfrontiert.

Der intensive Dialog unter Praktikern, der rege Austausch zwischen Praxis und Theorie, sie sind am Internationalen Verbändeforum des VMI für Teilnehmende und Referierende Härtestest und Inspirationsquelle zugleich. So kommt es nicht selten vor, dass auch der Professor und seine wissenschaftlichen Mitarbeiter mit Hausaufgaben für das nächste Forum versehen werden. Solche «Aufträge» werden später als Ergebnisse in einer der Publikationen des VMI wieder zu finden sein. Der Ausstoss oder die Schaffenskraft des Fribourger Institutes ist enorm. Im letzten Jahr sind allein sechs neue Bücher veröffentlicht worden. Nicht zu vergessen ist die praxisnahe Zeitschrift, die dreimal jährlich erscheint.

## **Marketingverständnis ist ausgeprägt**

Je stärker ausgeprägt und je moderner das Marketing-Verständnis bei einem Verband ist, desto erfolgreicher ist dieser Verband. Dies ist das Ergebnis einer eben erst abgeschlossenen und daher noch nicht veröffentlichten empirischen Studie, die Professor Bernd Helmig, der neue Direktor des VMI vorstellte. 155 Schweizer Verbandsmanager der obersten Führungsebene hatten in einer schriftlichen Befragung Auskunft gegeben über Begriffsverständnis und den

Einsatz von Marketing in ihrer Praxis. Die Studie zeigt, dass das Marketingverständnis der Befragten stark ausgeprägt ist. Im Vordergrund steht dabei das Relationship-Marketing. Auf die breiteste Zustimmung stiess bei den Antwortenden die Feststellung, beim Marketing gehe es in ihrer Organisation um den Aufbau und den Erhalt langfristiger Beziehungen mit den Mitgliedern und Kunden.

Ein beträchtliches Entwicklungspotenzial sieht die Studie im Bereich Marktforschung, werten doch nur zwei von fünf Verbänden sehr oft oder oft existierendes Datenmaterial zur Entscheidfindung aus. Noch geringer scheint der Stellenwert der primären Marktforschung zu sein, kann sich doch nur ein Drittel der Befragten bei ihren Entscheiden oft oder sehr oft auf selber recherchiertes Datenmaterial stützen. Nicht völlig überraschend waren für eine Mehrheit im Publikum die Studienergebnisse, die Prof. Helmig zum Bereich Leistungspolitik präsentierte: Neue, verbesserte Dienstleistungen und Produkte ins Angebot aufzunehmen fällt in Verbänden wesentlich leichter als der Verzicht auf weniger gefragte Angebote. Aus den Reaktionen der Zuhörerschaft konnte man entnehmen, dass solche Erfahrungen immer wieder gemacht werden oder gemacht werden müssen.

## Traditionelle Bindung wird hinterfragt

In sehr vielen Verbänden und Nonprofit-Organisationen nimmt das Marketing einen sehr hohen Stellenwert ein. Die traditionelle Bindung an einen Verband ist nicht mehr a priori gegeben. Verbände und Organisationen müssen sich mit Dienstleistungen und Produkten positionieren, die den Mitgliedern einen direkten Nutzen bringen. Dies sind auch die Bemühungen des Internationalen Verbände-Forum des VMI. Die Teilnehmer sollen einen direkten Nutzen für die Praxis mit auf den Weg nehmen können. Zentral sind sicher die Berichte aus

der Praxis. Professor Karl Robl vom Zentralverband des Deutschen Baugewerbes und Wolfgang Strauss, Hauptgeschäftsführer der Verbände des Bayerischen Zimmer- und Holzbaugewerbe sind zwei Praktiker, die über reiche Erfahrung und langjährige Praxis im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Marketing zurückblicken können.

Zwei erfolgreiche Marketingkampagnen des Deutschen Baugewerbes, nämlich "Natürlich wohnen - mit Fliesen vom Fachmann" und "Aktion Massiv Bauen" bildeten den Kern von Robl's Ausführungen. Beide Aktionen bezweckten eine stärkere Positionierung dieser Fachzweige im harten, bundesweiten Systemwettbewerb. Die Aufgabe und das Ziel sind das eine, die Finanzierung der Kampagnen das andere. So konnte die Fliesen-Kampagne nur dank der engen Zusammenarbeit mit der Fliesenindustrie Deutschlands, Spaniens und Italiens breit lanciert werden. Zuerst mussten die Partner aber vom Nutzen dieser Kampagnen überzeugt werden. Die abschließende Auswertung der Aktion zeigte, dass die Position der Fliese auf dem Baumarkt deutlich verbessert werden konnte. Ein Gewinn, der allen Beteiligten zugute kam, vom kleinen Fachbetrieb bis zum organisierenden Verband.

## Profis sind gefragt

Wolfgang Strauss schöpft aus über dreissig Jahren Erfahrung an der Verbandsspitze und zeichnet für zahlreiche langfristige, aufwändige Kampagnen verantwortlich. Ein Beispiel: Insgesamt mehr als 12 Millionen Euro wurden in zwei Etappen zwischen 1988 und 2002 in die Kampagne "ZimmerMeisterHaus" gesteckt. Der Marktanteil konnte dank dieser Offensive innerhalb 13 Jahren von 0,5% auf 18,3% gesteigert werden. Wichtigste Voraussetzung für den Erfolg solcher Marketingmaßnahmen ist gemäß Strauss Professionalität. Die Professionalität von der Branche, die Professionalität von den Marketingfachleuten. So wie es für einen ausgeklügelten Dachstockaus-



Dr. Charles Giroud referierte über die hohen Hürden für eine erfolgreiche Fusion.



Dr. A. Altwegg ist mit der heiklen Aufgabe einer Fusion von mehreren Organisationen betraut.

bau einen guten Zimmerer braucht, so braucht es für eine Marketing-Offensive die richtigen Werber.

### Fusionitis

Schlechte Jahresergebnisse, Spardruck von Seiten der öffentlichen Hand, rufen häufig nach Zusammenschluss von Verbänden mit ähnlichen Zielen. Man verspricht sich die Nutzung von Synergien, eine höhere Professionalität, mehr Effizienz und Schlagkraft. Dies möglichst im Gleichschritt mit insgesamt tieferen Kosten für die Mitglieder. Fusionen lassen sich aber nicht einfach locker aus dem Ärmel schütteln. Das ist die Schlussfolgerung des Referates von Dr. Charles Giroud, geschäftsführender Partner von B'VM, einer in Deutschland, Österreich und der Schweiz tätigen Beratergruppe für Verbands-Management. Seine Ausführungen basierten auf langjähriger Erfahrung aus zahlreichen Fusionsprozessen, erfolgreichen und gescheiterten.

Die ersten Hürden stellen sich schon ganz am Anfang. Die Beteiligten müssen sich bewusst ein, dass ein Zusammenschluss immer auch mit Einbussen verbunden ist: Die einzelnen Partner erlieren Autonomie, Führungspersönlichkeiten verlieren Einfluss und Macht. Oft muss man sich auch von einer "Betriebskultur", von Einstellungen, Gewohnheiten, sogar Feindbildern trennen.

Für den Fusionsprozess selber zeichnete Giroud zwei grundsätzlich unterschiedliche Wege: Bombenwurf und "organisierter Prozess". Während bei der ersten Variante der schnell kommunizierte Entscheid zur Zusammenarbeit im Vordergrund steht, geht es bei der zweiten um eine längere Phase abgestimmter gemeinsamer Organisationsentwicklung. Für börsennotierte Unternehmen kommt aus Gründen der Gleichbehandlung aller Aktionäre in der Regel nur der Bombenwurf in Frage. Wer nicht solchen Zwängen unterworfen ist, sollte sich gemäss Giroud wenn immer möglich genügend Zeit nehmen. Für die Entwicklung und Umsetzung einer Fusion soll man man mit 18 bis 30 Monaten. Gemäss Giroud eine Investition, die sich schon sehr kurzfristig bezahlt machen kann.

### Fusion praxisnah

Mit Dr. Andres Altwegg vom Verband schweizerischer Baumschulen, berichtete ein erprobter Verbandsmanager, über gemachte Erfahrungen während einem laufenden Fusionsprozess. Fünf Organisationen aus der Gärtnerei- und Baumschulbranche bekundeten vor rund wei Jahren ihr grundsätzliches Interesse an einem Zusammenschluss. Seither ist man konkret an der Arbeit. Sofern alle weiteren Etappen reibungslos über die Bühne gehen, kann die Fusion auf das Jahr 2007 umgesetzt werden.

Altwegg zeigte ganz konkret, was es heisst, wenn unterschiedliche Strukturen, Traditionen und Kulturen aufeinander treffen, auf sie Rücksicht genommen werden muss. Welche Rolle spielen beispielsweise die

lokalen Sektionen der verschiedenen Verbände? Welcher Schlüssel setzt sich bei den Mitgliederbeiträgen durch? Wo wird der neue Verband seinen Sitz haben?

### Umfassende Information

Neben den grossen Problemen, die nur mit viel Geduld und diplomatischem Geschick gelöst werden können, machte Altwege auf scheinbare Nebensächlichkeiten aufmerksam. Zum Beispiel: Wie langfristig müssen Sitzungstermine festgelegt werden, damit bei den entscheidenden Fragen auch wirklich alle Key-Player anwesend sind? Die alles entscheidende Frage zu dieser Fusion wird ganz zuletzt den Mitgliedern der beteiligten Verbände gestellt: Ja oder Nein? Ein Nein kann die Arbeit von Jahren in Frage stellen. Umfassende, kontinuierliche Information über den Fusionsprozess ist zentral.

Neben den Schwerpunktthemen Fusion und Marketing behandelte das Internationale Verbände-Forum weitere wichtige Fragen. Das Angebot umfasste Vorträge über Personalmanagement und Weiterbildung, Fundraising und Anlagepolitik aber auch Lobbying, Campaigning und Governance. Die Perspektiven der Museenlandschaft wurden ebenso diskutiert wie die Aus- und Weiterbildung in Hilfsorganisationen oder die Besonderheiten der Wertschöpfung im Sportbereich.

«Zuerst die Arbeit und dann das Vergnügen» – in Arosa konnte beides ideal miteinander verknüpft werden.

