

Corporate Social Responsibility

# Coaching von Vereinen als Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements

Für Unternehmen, die aktiv zum Public Value beitragen möchten, ist neben der rein monetären Unterstützung durch Spenden und Sponsoring der lokalen Vereine auch das Coachen der Vereinsverantwortlichen eine sinnvolle Corporate Social Responsibility Maßnahme. Im Coaching können die Geschäftsmodelle und die damit verbundene strategische Ausrichtung der Vereine analysiert und optimiert werden.

Von Klaus-Michael Ahrend und Katja Funk

Vereine stellen eine wesentliche Grundlage des gesellschaftlichen Zusammenhalts in Deutschland dar. Die Unterstützung von Vereinen kann daher eine wichtige und sinnvolle Maßnahme der *Corporate Social Responsibility* (CSR) und ein Beitrag zum *Public Value* sein. Der *Public Value* von kommunalen Unternehmen zielt auf die Verbesserung von Lebensqualität und Lebenszufriedenheit der Bürger/innen in Stadt und Region. Daher wurde in Darmstadt durch die HEAG Holding AG der Darmstädter Weg der Vereinsförderung begonnen, welcher aus den vier Elementen Vereinsportal, Runder Tisch Vereine, Vereinscoaching und Ehrenamtsbörse besteht.

## Corporate Social Responsibility in Vereinen

Die ehrenamtliche Arbeit in Vereinen ist eine sehr umfangreiche Aufgabe und häufig fehlt die Expertise in speziellen Bereichen. In einem persönlichen Coaching kann Vereinen dabei geholfen werden, Antworten und Anregungen auf Fragestellungen zu finden, die sie selbst nicht lösen können. Die Analyse des Geschäftsmodells eines Vereins hilft dabei, sich strukturiert mit der Zukunft eines Vereins auseinanderzusetzen. Ein Geschäftsmodell ist die Abbildung der Kernlogik eines Vereins. Es beschreibt,

welcher Nutzen auf welche Weise für Mitglieder geschaffen wird und wie die Austauschbeziehungen mit Mitgliedern und Partner/innen aussehen. Durch die Diskussion des Geschäftsfeldmodells im Coaching wird es den Verantwortlichen erleichtert, sich kritisch mit den strategischen Erfolgsfaktoren auseinanderzusetzen, aus der „Vogelperspektive“ auf den Verein zu blicken und dessen Ausrichtung zu hinterfragen.

Ein Ansatz im Coaching ist die bei den Unternehmen bereits weitverbreitete Beschreibung der Geschäftsmodelle mithilfe des *Business Model Canvas*. Die Grundlagen dafür stammen von Osterwalder/Pigneur (2011) und Ahrend (2016). Dieses verdeutlicht auf der einen Seite, welche Bereiche im Fokus liegen sollten, und hilft auf der anderen Seite, Schwachstellen zu erkennen. Das Konzept dient der gemeinsamen Orientierung bei der Diskussion strategischer Alternativen. Das *Business Model Canvas* besteht aus elf Elementen, welche, wie im Folgenden beschrieben, auch auf die Geschäftsmodelle von Vereinen übertragen werden können. Die elf Elemente werden dabei nicht als voneinander losgelöste Einheiten betrachtet, sondern sind miteinander verbunden und hängen voneinander ab.

Der Mitgliedernutzen ist das bedeutendste Element des Geschäftsmodells und enthält das Nutzenversprechen, das

der Verein gegenüber seinen Mitgliedern gibt. Neben dem konkreten Nutzen geht es auch um die Positionierung im „Wettbewerb“ mit anderen Vereinen.

Für jeden Verein sind Schlüssel-Partner zu identifizieren. Im zweiten Schritt sollten dann Beziehungen zu ihnen gepflegt oder verbessert werden. Dazu gehören zum Beispiel Kooperationen mit anderen Vereinen oder Unternehmen. Darüber hinaus sind auch Verbände und Dienstleister wichtige Partner für Vereine. Die Schlüsselaktivitäten sind alle zentralen Aktivitäten, die den Verein ausmachen und für dessen Bestehen notwendig sind. Zum Beispiel können dies die Erbringung von Leistungen gemäß Satzung, die Jugendförderung oder die Werbung neuer Mitglieder sein. Zu Schlüsselressourcen können ein erfahrenes und motiviertes Team mit guter Altersstruktur, eine moderne Infrastruktur, der Vereinszusammenhalt und die finanzielle Ausstattung zählen. Wichtig sind hierbei vor allem die Faktoren, durch welche der Mitgliedernutzen geschaffen wird.

## Coaching an Mitglieder anpassen

Mitglieder können in verschiedene Segmente oder Gruppen eingeteilt werden. Zunächst kann eine Unterscheidung zwischen aktiven und passiven Mitgliedern getroffen werden. Für eine präzise Ansprache ist es außerdem hilfreich, die aktiven Vereinsmitglieder in Altersgruppen oder Sparten einzuteilen. Häufig haben die verschiedenen Segmente zwar ähnliche, aber trotzdem unterschiedliche Bedürfnisse und Anforderungen. Ein Verein muss sich überlegen, auf welche Segmente er sich konzentrieren möchte. Zum Beispiel kann es für Vereine sinnvoll sein, sich auf die jüngeren Segmente zu konzentrieren, um für genügend Nachwuchs zu sorgen. Die Mitgliederbeziehung definiert die Beziehung, die ein Verein zu seinen Mitgliedern pflegt. Dabei ist es beispielsweise wichtig, positive Erlebnisse für Mitglieder zu schaffen und für eine wertschätzende Gemeinschaft zu sorgen. Außer-

dem kann ein zusätzlicher Nutzen für die Region geschaffen werden. Im Hinblick auf die Mitgliederkommunikation geht es um die verschiedenen Kanäle und Wege, über die der Verein seine bestehenden und potenziellen Mitglieder erreichen kann. Wichtig ist hierbei eine hohe Präsenz und Erreichbarkeit über sowohl analoge als auch digitale Kanäle für Kommunikation und Ansprache.

### Nachhaltigkeit in Vereinen stärken

Bei der Analyse der Kostenstruktur gilt es, fixe und variable Kosten herauszustellen, um so die Kostenstruktur beschreiben und dann optimieren zu können. Die Kosten können zum Beispiel stark durch Betriebskosten oder Kosten für die Jugendförderung geprägt sein. Als Einnahmequellen werden alle Quellen beschrieben, über die der Verein seine Einnahmen bezieht. Es lassen sich einmalige und fortlaufende Zahlungen unterscheiden. Zum Beispiel können dies die regelmäßigen Beiträge, öffentlichen Zuschüsse oder Einnahmen aus Spenden und Sponsoring sein. Bei der Sicherung des Wettbewerbsvorteiles werden Maßnahmen aufgeführt, die ein Verein ergriffen hat beziehungsweise ergreifen wird, um sich seinen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Wettbewerbsvorteil kann bei Vereinen unter anderem in Form einer stabilen Mitgliederzahl oder einer starken Vereinskultur ausgedrückt werden.

Der ökologische und soziale Nutzen beschreibt die Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt und zeigt auf, welchen Beitrag der Verein zum Gemeinwohl leistet. Hierunter fallen insbesondere die Förderung des sozialen Zusammenhalts, aber auch Aspekte von Integration, Inklusion und Klimaschutz.

Von den Vereinen in Darmstadt und der Region werden Coachings stark nachgefragt. Auffallend ist, dass es hinsichtlich der Beratungserfordernisse kaum Unterschiede bei den Vereinen gibt. Sportvereine mit starken Dachverbänden nehmen ebenso gern an Coachings teil wie Vereine des sozialen und kulturellen Bereichs und ziehen den gleichen Nutzen

aus der Teilnahme. Es dominieren dabei Fragestellungen zu strategischer Ausrichtung, Sitzungsgestaltung und Mitgliederversammlung sowie Ansatzpunkte für Fördermittelakquise. Gleichwohl wird immer hervorgehoben, dass die Beratungen nur Ansatzpunkte für weiteres Handeln sein können und die Umsetzung in der Hand der Vereinsverantwortlichen liegt.

Die positiven Rückmeldungen der Vereine auf den Darmstädter Weg mit Vereinsportal, Runder Tisch Vereine, Vereinscoaching und Ehrenamtsportal zeigen, dass es einen großen Bedarf für Beratung und Austausch gibt. Gerade im Sinne der Förderung des ehrenamtlichen Engagements kann dies – neben Spenden und Sponsoring – ein weiterer Weg sein, als Unternehmen einen Beitrag zum *Public Value* in Stadt und Region zu leisten.

### Literatur

- Ahrend, K. M. (2016): Geschäftsmodell Nachhaltigkeit: Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance. Heidelberg, Springer.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main, Campus.

### AUTOR/INNEN + KONTAKT

**Dr. Klaus-Michael Ahrend** ist seit 2008 Vorstand der HEAG Holding AG – Teilnehmungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt und Honorarprofessor an der Hochschule Darmstadt.

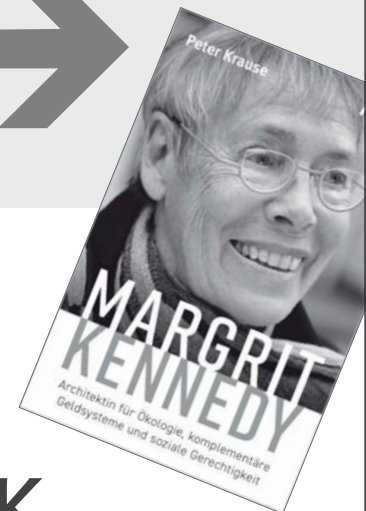
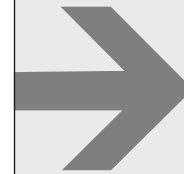
HEAG Holding AG – Teilnehmungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt, Im Carree 1, 64283 Darmstadt. Tel.: +49 6151 709-2600, E-Mail: klaus.ahrend@heag.de

**Katja Funk** ist im Bereich Konzern- und Teilnehmungscontrolling der HEAG Holding AG – Teilnehmungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt tätig.

HEAG Holding AG – Teilnehmungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt, Im Carree 1, 64283 Darmstadt. Tel.: +49 6151 709-5754, E-Mail: katja.funk@heag.de

## Nachhaltigkeit

# A-Z



## K wie komplementäre Währungen

Margrit Kennedy (1939–2013) war besonders für ihr Engagement für komplementäre Währungen, aber auch als Ökologin und Frauenrechtlerin weltbekannt. Diese Biografie, für die ausführliche autobiografische Aufzeichnungen verwendet wurden, widmet sich ihren unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und gibt Einblicke in private Begebenheiten und Entwicklungen der »Geldexpertin«, die zu den prägenden Persönlichkeiten der Ökologiebewegung des 20. Jahrhunderts gehörte.

P. Krause

**Margrit Kennedy**

Architektin für Ökologie, komplementäre Geldsysteme und soziale Gerechtigkeit  
232 Seiten, Broschur, 26 Euro,  
ISBN 978-3-96238-202-5

Erhältlich im Buchhandel oder versandkostenfrei innerhalb Deutschlands bestellbar unter [www.oekom.de](http://www.oekom.de). Auch als E-Book erhältlich.

Die guten Seiten der Zukunft