



DIGITALISIERUNG IN VERBÄNDEN

Veränderungsfelder einer digitalen Transformation

Es gibt Aufgaben, die erscheinen derart groß und gewaltig, dass es schwerfällt, sie unverzüglich und beherzt anzugehen. Ein Paradebeispiel ist die Digitalisierung in Unternehmen – und auch in Verbänden. Big Data, virtuelle Realität (VR), künstliche Intelligenz (KI), Industrie 4.0 und viele Begriffe mehr: Die Herausforderungen sind so mächtig und für viele Verantwortliche in Verbänden so diffus, dass sie lieber abwarten. Oder lediglich Teilbereiche der „Digitalisierung“ in ihrem Verband anschieben.

Prof. Dr. Marcus Stumpf

Bisher gibt es zur Digitalisierung in Verbänden kaum belastbare empirische Daten. Studien aus dem Non-Profit-Sektor – zu dem auch Vereine und Verbände zählen – zeigen jedoch beispielsweise, dass jeder fünfte Befragte nicht genau wisse, welche Maßnahmen für die Digitalisierung nötig sind oder wo er anfangen soll. In einer aktuellen Studie von Dufft et al. (2017) glauben 15 Prozent der Befragten, dass die Risiken zu schwer einschätzbar seien, um mit der Digitalisierung zu starten. Dass gerade im Non-Profit-Bereich viele Akteure (35 Prozent) in bestimmten Bereichen – also etwa in der persönlichen Beratung oder Betreuung ihrer Mitglieder – ganz bewusst analog bleiben, ist nur allzu gut nachvollziehbar.

FEHLENDE RESSOURCEN ...

Diese Studie benennt als eine der wichtigsten Hürden für eine stärkere Digitalisierung zudem die fehlenden Ressourcen: Mehr als der Hälfte (55 Prozent) der befragten Organisationen fehlen Zeit, Geld und Personal für die Digitalisierung. 44 Prozent geben darüber hinaus an, dass sie die Anfangsinvestitionen in Technologien und den Mehraufwand der Digitalisierung nur schwer schultern können. Erstaunlich ist

dabei, dass nicht nur kleinen Organisationen mit niedrigen Jahresbudgets die Mittel für Digitalisierung fehlen, sondern auch fast der Hälfte der Organisationen mit einem Jahresbudget von über einer Million Euro. Fehlende Digitalisierungsressourcen sind also offenbar nicht nur die Folge einer insgesamt begrenzten Finanzausstattung, denn die Organisationen mit großen Jahresbudgets könnten ja durchaus einen Teil ihrer Finanzausstattung in Richtung Digitalisierung kanalisieren.

... UND FEHLENDES BEWUSSTSEIN

Vielmehr scheinen hier oft eine andere Prioritätensetzung und ein fehlendes Bewusstsein für den Veränderungsbedarf ausschlaggebend zu sein. Fast neun von zehn NPOs (88 Prozent) haben momentan keine verschriftlichte Digitalisierungsstrategie, wie eine Studie von EY (2017, früher Ernst & Young) belegt. „Hier besteht dringender Aufholbedarf. Jede NPO braucht eine Digitalisierungsstrategie. Damit die Digitalisierungsstrategie auch nachhaltig umsetzbar ist, muss sie mit der Gesamtstrategie verknüpft werden. Das ist nur bei jeder dritten gemeinnützigen Organisation mit bestehender Strategie der Fall“, sagt Christian Horak, Partner bei Contrast EY. Dennoch erwarten die befragten Organisationen,

dass Digitalisierung in Zukunft noch wichtiger (84 Prozent) und Veränderungen im Geschäftsmodell nach sich ziehen wird (71 Prozent).

Beim Thema Digitalisierung ist daher keineswegs eine abwartende Haltung angezeigt. Denn auch in Bereichen, in denen es bisher nicht offenkundig ist, verändert die neue Macht von Bits und Bytes so gut wie alles. Experten erwarten etwa, dass selbst in bislang handwerklich geprägten Betrieben wie Bäckereien künftig Daten zum Käuferverhalten die Herstellung präziser steuern werden und die tatsächliche Produktion von Robotern ausgeführt wird. Auch für Verbände schlägt sich die Erkenntnis in einer Aussage nieder, die mittlerweile fast zum Gemeingut geworden ist: „Alles was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.“

KONSEQUENZEN DER DIGITALISIERUNG

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Wirtschaft und Gesellschaft werden somit auch in Verbänden zunehmend spürbar. Denn die Digitalisierung ist auf der einen Seite Auslöser und Beschleuniger gesellschaftlicher Veränderungen, die Verbände zeitgemäß adressieren müssen. Auf der anderen Seite bieten digitale Technolo-



gien Verbänden ganz neue Möglichkeiten, z. B. zivilgesellschaftliches Engagement zu fördern, mit Mitgliedern zu interagieren, sich ortsunabhängig zu vernetzen sowie ihre Arbeit effizienter und damit wirkungsvoller zu gestalten.

Konsequenzen der Digitalisierung ergeben sich vor allem in drei Bereichen:

- Prozessoptimierungen, die zur Verbesserung der Effizienz der Kernprozesse führen,
- digitale Services für Kunden bzw. Mitglieder sowie schließlich
- digitale Geschäftsmodelle, die Zusatzeinnahmen bieten.

Dabei ist von der Grundannahme auszugehen, dass der durch Digitalisierung ausgelöste Wandel – und damit auch der Veränderungsbedarf von Verbänden – weit

über die Nutzung neuer Technologien und Daten hinausgeht. So erfordert die zunehmende Veränderungsdynamik Anpassungen in Kultur und Arbeitsweise innerhalb der Verbände, um auf den Wandel konstruktiv reagieren zu können. Etablierte Organisationsstrukturen und interne Prozesse müssen ebenso kritisch hinterfragt werden wie die eigene Strategie als Antwort auf die Digitalisierung der Gesellschaft, z. B. in Bezug auf Organisationszweck, Fördermodelle und gesellschaftliche Wirkungen. Neben der häufig im Fokus stehenden Kommunikation über digitale Medien erfordert die digitale Transformation der Verbände mithin zu Beginn eines digitalen Transformationsprozesses eine kritische Auseinandersetzung mit allen Veränderungsfeldern der Digitalisierung.

ORIENTIERUNG AN SCHLÜSSELFAKTOREN

Um die Frage zu beantworten, welche Veränderungsfelder der Digitalisierung es gibt und welche davon für einen Verband Relevanz haben, empfiehlt sich in einem ersten Schritt die Orientierung an den sogenannten Schlüsselfaktoren der Digitalisierung (siehe Abbildung 1). Vom Institute of Electronic Business (IEB) und dem Rat der Internetweisen gemeinsam ermittelt, werden als Schlüsselfaktoren alle Einflussfaktoren, bedeutenden Entwicklungen und umfassenden Trends bezeichnet, die die Digitalisierung beeinflussen oder aus ihr heraus entstehen. Die Faktoren wurden in einer mehrstufigen Expertenbefragung erhoben und umfassen die vier Bereiche Technologie, Kommunikation, Gesell-

SCHLÜSSELFAKTOREN DER DIGITALISIERUNG



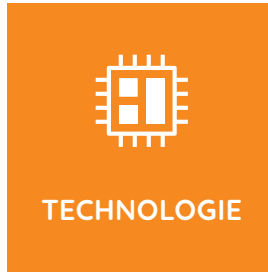
Big Data



Robotik



Blockchain



User Centered Design / Usability



Connectivity / Netzanbindung



Algorithmisierung & Machine Learning



Internet of Everything



Augmented & Virtual Reality



Cloud Computing



Digitale Assistenten & „Künstliche Intelligenz“



Internationalisierung



Interaktivität & Partizipation



Medienkonvergenz



Always on



Digitales Ich



Transparenz



Demographischer Wandel



Staatliche Regulierung



Sicherheit & Privatsphäre



Ethik / Kultur



Health & Environment



Vernetzung



Soziale Ungleichheit



Lebenslanges Lernen



Sharing Economy



Industrie 4.0



Digitale Ökosysteme & Plattformen



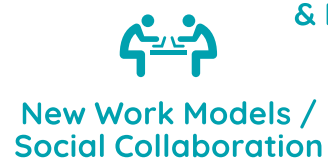
Crowdsourcing / Open Innovation



Seamless Commerce



Smart Products & Services



New Work Models / Social Collaboration



Fachkräftemangel

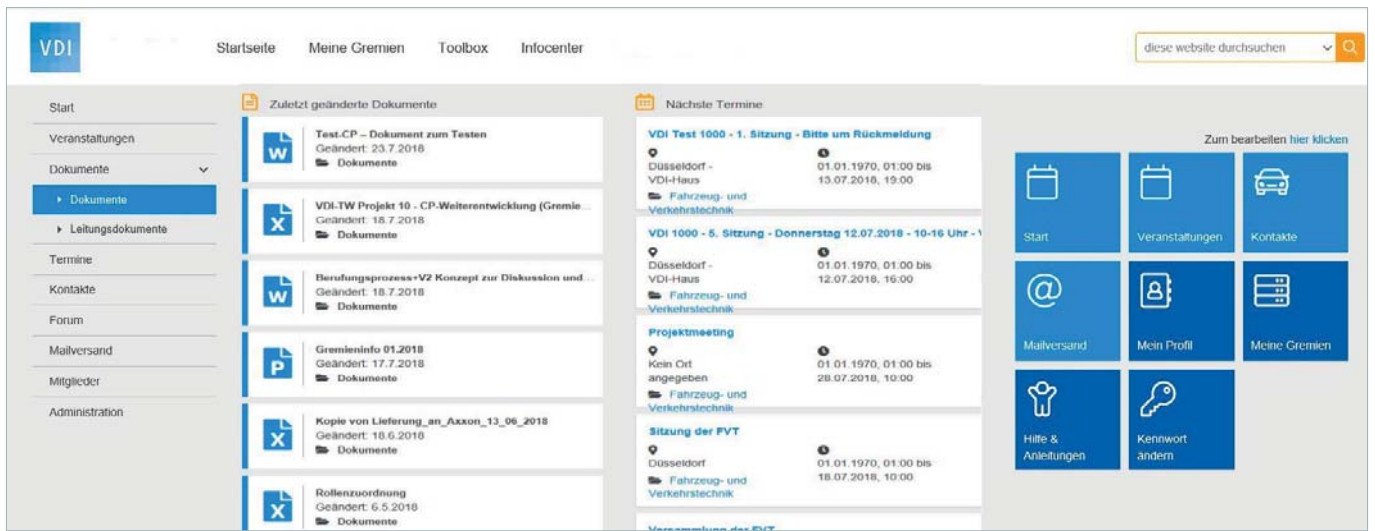


Abbildung 2: Collaboration-Plattform des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI)
© Verbändereport 2018 • Quelle: www.vdi.de

schaft und Politik sowie Wirtschaft. Die im Rahmen der Studie erforschten 30 Schlüsselfaktoren können Verbände dazu verwenden, um das Potenzial der Digitalisierung, quasi die Grundlage für eine eigene digitale Strategie, und daraus folgend eine digitale „Roadmap“ zu erarbeiten. Nachfolgend werden einige Ansatzpunkte einer digitalen Transformation am Beispiel von Verbänden dargestellt.

Der Bereich Technologie und seine Schlüsselfaktoren bilden die Grundlage der Digitalisierung. Die Leistungsfähigkeit der Netzinfrastruktur, die Übertragungswege oder verfügbare, benutzerfreundliche Send- und Empfangsgeräte sowie Betriebssysteme, Software und Apps bilden nur einige dieser Grundlagen. Als Schlüsselfaktoren, die bereits heute die Arbeit von Verbänden beeinflussen, lassen sich Big Data und Cloud Computing nennen. Jeder Kontakt mit dem Mitglied, erst recht, wenn dieser über das Internet erfolgt, hinterlässt Spuren in Form von Daten. Diese Überzahl an Daten zu verarbeiten und durch die Verknüpfung dieser Daten verwendbare Informationen zu gewinnen, ist die digitale Herausforderung von Big Data. Mit Cloud Computing wiederum werden die abgelegten Daten unabhängig von Endgeräten verfügbar. Basis dafür ist die Auslagerung

von IT-Infrastruktur (Daten, Speicherkapazitäten, Rechenleistungen) in eine „Cloud“, eine Serverwolke, in der Inhalte polyzentral gespeichert werden.

PROZESSOPTIMIERUNG DANK CRM

Zentraler Knotenpunkt der Mitgliedsdaten eines Verbandes kann hier ein Mitgliederwaltungsprogramm (CRM-System) sein. Beim Deutschen Skilehrerverband (DSL) vernetzt ein CRM-System beispielsweise Anwendungen wie die Website mit Veranstaltungsmanagement, das Mitgliederportal und einen Online-Shop untereinander. Über die Website können Sportbegeisterte sich nicht nur über den Verband informieren, Lehrgänge buchen oder Schneesportschulen in ihrer Nähe suchen. Mitglieder finden zusätzlich ein Mitgliederportal vor, in dem sie ihre Daten bearbeiten, Fragen im Forum sowie Serviceanfragen stellen können. Und um das Angebot abzurunden, lassen sich alle wichtigen Schneesportutensilien im Onlineshop einkaufen. Mit dem CRM-System als Dreh- und Angelpunkt werden gleichzeitig die Mitarbeiter z. B. bei der Rechnungsstellung entlastet und haben alle Mitgliederdaten und -servicefälle, Veranstaltungen und Warenbestände im Griff.

„Durch die Einführung der CRM-Software für die zentrale Speicherung, Verwaltung und Bearbeitung unserer Mitgliederdaten, des Lehrgangswesens und des Onlineshops konnten wir unsere Geschäftsprozesse erfolgreich optimieren und effizienter gestalten. Dadurch erreichen wir eine Zeitersparnis von 20 Prozent. Diese Zeit investieren wir jetzt, um unseren persönlichen Service und unsere Dienstleistungsangebote kontinuierlich zu optimieren und weiterzuentwickeln“, so Peter Hennekes, geschäftsführender Gesellschafter des Deutschen Skilehrerverbandes e. V.

TRANSPARENTE KOMMUNIKATION

Die Möglichkeit, digitale Technologien nicht nur als Empfangs-, sondern auch als Sendemedium zu nutzen, ist ein weiteres Merkmal der Digitalisierung. Im Zuge der Digitalisierung wird Kommunikation zunehmend interaktiv, d. h., Mediennutzer partizipieren aktiv mit dem und über das Medium: Social Media bieten Plattformen dafür. Mehr und mehr Inhalte werden von Nutzern erstellt und von anderen erweitert (Stichwort: User Generated Content). Es bilden sich neue Formen der Entstehung und Verbreitung von Inhalten. Durch dieses erlernte Nutzerverhalten wächst die Bereitschaft, sich

zu beteiligen, etwa in politischen Fragen. Im verbandlichen Sinne sind daher Interaktivität und Partizipation weniger im Kontext von User Generated Content zu betrachten. Vielmehr steht hier die Bereitschaft im Vordergrund, u. a. transparent mit Mitgliedern zu kommunizieren sowie bereit zu sein, auf sie einzugehen und sie zu beteiligen.

VERNETZUNG VON MITGLIEDERN

Diese Schlüsselfaktoren stehen in engem Zusammenhang mit einem weiteren Grundprinzip der Digitalisierung: der Vernetzung von Daten und Informationen. Das digitale Netz verbindet global und lokal Menschen mit Menschen, im Verband: Mitglieder mit Mitgliedern. Eine Möglichkeit, diese Schlüsselfaktoren umzusetzen, ist die Nutzung sogenannter Collaboration-Plattformen (CP) im Zuge der Mitgliederinformation bzw. -kommunikation. Als Beispiel kann hier die Collaboration-Plattform des Vereins Deutscher Ingenieure e. V. (VDI) genannt werden. Die Collaboration-Plattform stellt für die VDI-Bezirksvereine und -Landesverbände eine umfassende Arbeitsplattform zur Verfügung, mit der es möglich ist, 24 Stunden am Tag und sieben Tage die Woche über die marktgängigen Browser zu kommunizieren, Dokumente zu bearbeiten, zu speichern und zu sichern, Veranstaltungen zu planen, Blogs und Foren für technisch-wissenschaftliche VDI-Themen zu initiieren, Termine zu koordinieren und umfassend Dateien zu suchen (siehe Abbildung 2).

Zuletzt soll hier aus dem Themenbereich „Wirtschaft“ der Schlüsselfaktor Lebenslanges Lernen hervorgehoben werden. In der Wissensgesellschaft zählt nicht nur der Bildungsweg, sondern auch die kontinuierliche Fortbildung – neben und im Berufsalltag. Es entstehen digitale Bildungsangebote, die den Zugang zur Weiterbildung erleichtern und verbessern – situationsbezogen, personalisiert und jederzeit an jedem Ort nutzbar. Als Beispiel aus dem Verbandsbereich sei hier der Deutsche



Abbildung 3: Die vhs.cloud ist die Online-Plattform des Deutschen Volkshochschul-Verband e.V. © Verbändereport 2018 • Quelle: www.vhs.cloud

Volkshochschul-Verband e.V. (DVV) genannt, der bundesweit die erste Lern- und Arbeitsumgebung für die Weiterbildung anbietet: vhs.cloud (siehe Abbildung 3). „Die vhs.cloud ist das Herzstück einer zeitgemäßen Infrastruktur für digitales Lernen in der Weiterbildung“, bewertet DVV-Direktor Ulrich Aengenvoort das Verbandsangebot (siehe Abbildung 3).

Gerade wenn Verbände in Sachen Digitalisierung noch am Anfang stehen, empfiehlt es sich – durch eine kritische Auseinandersetzung mit allen Veränderungsfeldern der Digitalisierung – zu analysieren, an welchen Stellen im Verband Veränderungen sinnvoll sind und sich lohnen. Gezielte, kleine Schritte bringen hier oft mehr als unspezifische Digitalisierungsstrategien. So lässt sich aus Fehlschlägen lernen, ohne gleich ganze Geschäftsmodelle zu gefährden. Eine durchdachte Planung und das Aufgeben des Mantras „das haben wir schon immer so gemacht“ sind dabei in einem Digitalisierungsprojekt unabdingbar. ■

AUTOR

PROF. DR. MARCUS STUMPF



ist Professor für Marketing und Markenmanagement an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management in Frankfurt am Main. Im Berliner Verlag uni-edition gab er in diesem Jahr das Buch „Digitale Transformation des Marketing“ heraus. Als geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens relatio berät er zudem Verbände u. a. zu Fragen der Digitalisierung.

→ m.stumpf@relatio-beratung.de

Quellen

1. Dufft, N./Kreutter, P./Peters, St./Olffe, F. (2017): Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen – Strategie, Kultur und Kompetenz im digitalen Wandel, Vallendar.
2. EY (2017): Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen in Österreich, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Studie_Digitalisierung_in_NPOs_2017_-_Oktober_2017/\\$FILE/Studie%20Contrast%20EY%20Digitalisierung%20Non-Profit%20Organisationen_20171016%20.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Studie_Digitalisierung_in_NPOs_2017_-_Oktober_2017/$FILE/Studie%20Contrast%20EY%20Digitalisierung%20Non-Profit%20Organisationen_20171016%20.pdf) (Zugriff: 24. Juni 2018).
3. Institute of Electronic Business e.V./iDeers Consulting GmbH (2018) (Hrsg.): Schlüsselfaktoren der digitalen Kommunikation – Entwicklungen auf dem Weg in die digitale Zukunft, <https://www.schlusselfaktoren.de> (Zugriff: 24. Juni 2018).