



WIE „DIGITAL“ UND „MITGLIEDERZENTRIERT“ SIND DEUTSCHLANDS VERBÄNDE TATSÄCHLICH?

Und welche Rolle spielt dies gemäß dem Fan-Prinzip für die emotionale Mitgliederbindung? Wie beeinflusst dies die für den Verbandserfolg so zentrale Fan-Quote unter den Beitragszahlern? Ein Fachbeitrag mit ausgewählten Erkenntnissen zu Fragen der „digitalen Verbandskommunikation“ aus der aktuellen Grundlagenforschungsstudie „Fanfocus Deutschland Verbände“.

Stefan Eser und Roland Vollmer

Schon lange vor Beginn der Coronapandemie spielte das Thema „Digitalisierung“ bereits eine zentrale Rolle, wenn es um Fragen der Modernisierung und Zukunftsfähigkeit von Gesellschaft, Wirtschaft, Bildung, Verwaltung, Politik und damit natürlich auch von Verbänden in Deutschland ging. Gerade jedoch vor dem Hintergrund von Corona mit z. T. enormen „Digitalisierungsschüben“ stellen sich daher insbesondere jetzt folgende spannende Fragen:

- Über welchen Digitalisierungsgrad verfügen Verbände nun tatsächlich, d. h.

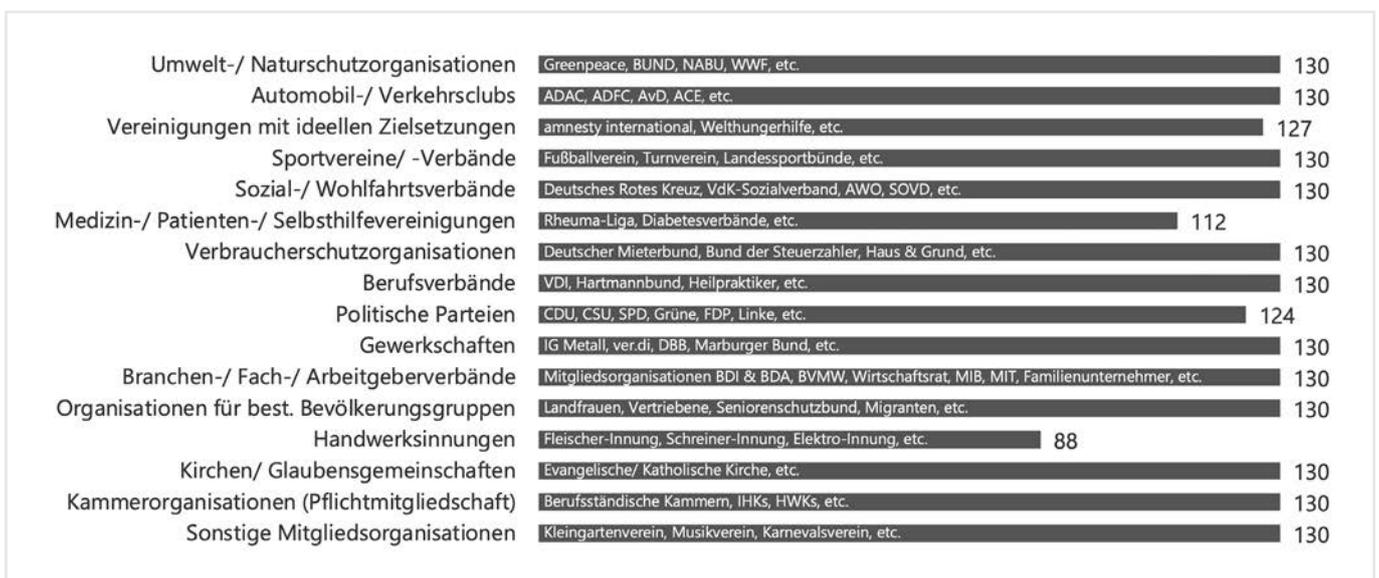
insbesondere in der Wahrnehmung ihrer Mitglieder?

- Sind Verbände bereits „digitaler“ als ihre eigenen Mitglieder?
- Wie zufrieden sind Mitglieder mit der internen & externen Verbandskommunikation und den eingesetzten digitalen & analogen Informationsmedien?
- Welche Rolle spielt das Thema „Digitalisierung“ für die emotionale Mitgliederbindung?
- Wie wichtig ist der Digitalisierungsgrad von Verbänden für deren Erfolg insbesondere dann, wenn man das Thema

„Digitalisierung“ ganzheitlich, also weit über die Nutzung von digitalen Kanälen hinaus, im Sinne der strategisch viel bedeutsameren Komponente einer konsequenten „Mitgliederzentrierung (inkl. CRM)“ versteht?

Um Antworten u. a. auch zu diesen spannenden Fragen zu erhalten, wurden in der Studie „Fanfocus Deutschland Verbände“ bundesweit 2.011 Mitglieder aus insgesamt 16 unterschiedlichen „Gattungen“ von Mitgliedsorganisationen gemäß dem Fan-Prinzip befragt (vgl. Abbildung 1):

Abb. 1.: Verteilung der 2.011 Mitgliederinterviews auf die Organisationstypen mit ausgewählten Beispielen | © Studie: Fanfocus Deutschland Verbände



EXKURS: WAS IST DAS FAN-PRINZIP UND WARUM SIND GERADE DIE FAN-MITGLIEDER SO BESONDERS WERTVOLL?

Das Fan-Prinzip ist ein ganzheitliches Analyse- und Management-Steuerungssystem, das Verbänden und anderen Mitgliedsorganisationen hilft, ihre internen und externen Beziehungen zu allen rele-

vanten Zielgruppen zu optimieren. Mit dem Fan-Prinzip steigt durch den Ausbau der „Fan-Kurve“ der Verbandserfolg. Dies geschieht, indem das Beziehungsmanagement auf diejenigen Dimensionen ausgerichtet wird, die auch im Sport, in der Musik oder Kultur die typische Fan-Beziehungen ausmachen: Identifikation und wahrgenommene Einzigartigkeit.

Der Kerngedanke dahinter lautet: Statt „Mehr ist mehr“ fokussiert nur „Das Wichtige richtig tun!“ Verbände sollten also nicht versuchen, ihre Mitglieder mit immer mehr Leistung und immer größerem Aufwand noch zufriedener zu machen. Denn 69 Prozent aller Mitglieder in Deutschlands Verbänden sind bereits zufrieden. Verbände sollten

Abb. 2.: Mitgliedersegmentierung gemäß Zufriedenheit und emotionaler Bindung: das Fan-Portfolio | © Das Fan-Prinzip

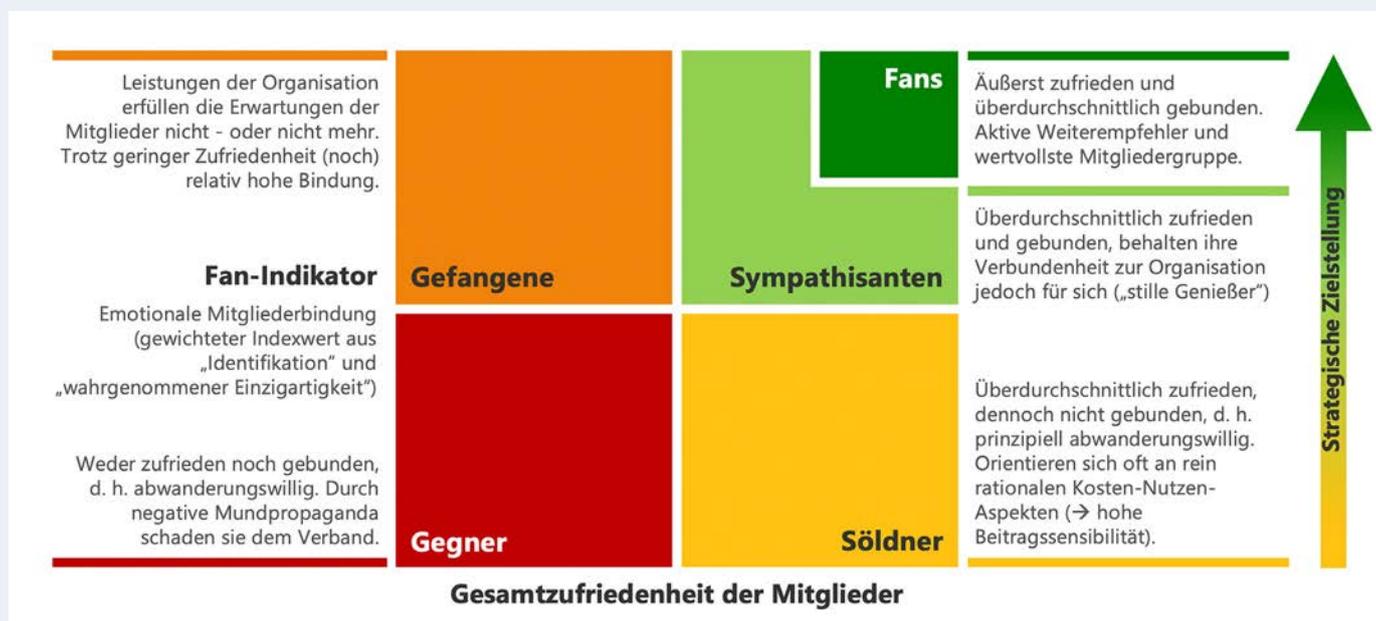
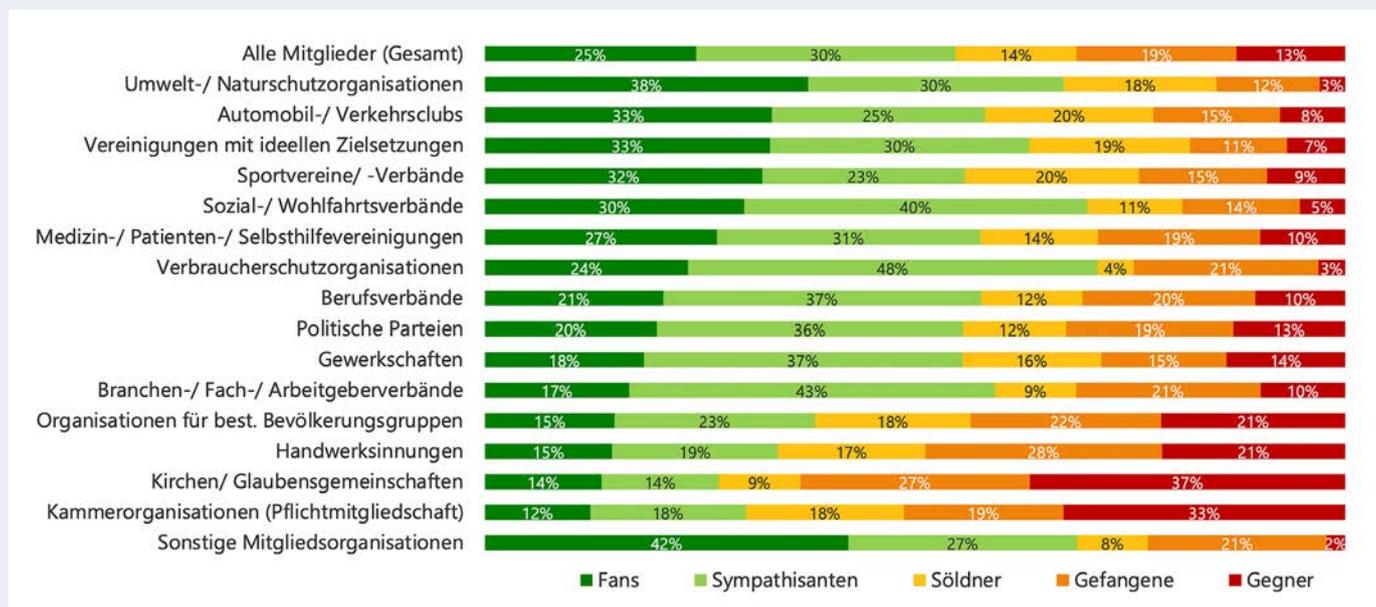


Abb. 3: Das Fan-Portfolio im Vergleich der Typen von Mitgliedsorganisationen | © Studie: Fanfocus Deutschland Verbände



sich daher konsequent nur auf die zentralen Bedürfnisse ihrer Mitglieder fokussieren, diese an jedem Kontaktpunkt („Touchpoint“) immer wieder erlebbar machen („Orchestrierung“) und somit die notwendige Identifikation und das Gefühl von Einzigartigkeit bei ihren Mitgliedern erzeugen. Nur so entsteht emotionale Bindung, nur so werden aus

sind gerade sie die wertvollsten Neumitgliederakquisiteure. Die Söldner-Mitglieder, die zwar auch zufrieden, jedoch emotional nicht verbunden sind, sprechen lediglich ca. 3-mal pro Jahr positiv.

- Fan-Mitglieder sind treu: 60 Prozent der Fan-Mitglieder würden selbst dann noch Mitglied bleiben, wenn sie die

ZUFRIEDENHEIT MIT INTERNER & EXTERNER VERBANDSKOMMUNIKATION

Auch wenn Mitgliederzufriedenheit allein nicht mehr ausreicht, haben wir dennoch auch die Mitgliederzufriedenheit z. B. mit der internen & externen Verbandskommunikation und den eingesetzten digitalen & analogen Informationsmedien analysiert. Diese Mitgliederzufriedenheit mit der internen Information und Kommunikation ist über alle Mitglieder hinweg bei einem Mittelwert von nur 70 Punkten auf einer Skala von 0 „sehr unzufrieden“ bis 100 „sehr zufrieden“ deutlich ausbaufähig. Nur Umwelt- und Naturschutzorganisationen, Vereinigungen mit ideellen Zielsetzungen, Sozial- und Wohlfahrtsverbände und Medizin-, Patienten- und Selbsthilfvereinigungen erreichen hier zumindest noch mittelmäßige Zufriedenheitsbewertungen (vgl. Abbildung 4).

Ein noch schlechteres Bild zeigt sich bei der Mitgliederzufriedenheit mit der externen Information und Kommunikation, die über alle Mitglieder hinweg lediglich bei 68 Punkten liegt. Hier erreichen nur noch die Sozial- und Wohlfahrtsverbände und die Umwelt- und Naturschutzorganisationen eine als mittelmäßige einzustufende Zufriedenheitsbewertung, welche jedoch zumindest knapp unterhalb der 80-Punkte-Marke liegt (vgl. Abbildung 5).

Vor dem Hintergrund einer weiteren Erkenntnis, dass sich die interne Information und Kommunikation im Vergleich zu anderen Leistungsbereichen („Touchpoints“) zumindest über alle Mitglieder hinweg als relativ wichtig für die emotionale Mitgliederbindung erwiesen hat, ist dies seitens der Beitragszahler kein gutes Zeugnis für Deutschlands Verbände. Die externe Information und Kommunikation hat sich dagegen als nur „mittelwichtig“ herauskristallisiert, wobei die Rele-



- › 69% der Mitglieder sind bereits zufrieden!
- › Jedoch gehören nur 25% der Mitglieder zu den wertvollsten Fans mit dem höchsten „member value“!

den bereits zufriedenen Mitgliedern auch emotional verbundene Fans.

Diese beiden Komponenten „Identifikation“ und „wahrgenommene Einzigartigkeit“, die mit nur zwei Aussagen in Mitgliederinterviews gemessen und dann in einen gewichteten Fan-Indikator überführt werden, machen emotionale Mitgliederbindung aus (vgl. Abbildung 2).

Aus den Ergebnissen der Fanfocus-Studie wissen wir:

- 99 Prozent aller Fan-Mitglieder empfehlen ihren Verband sehr gerne weiter und sprechen ca. 19-mal pro Jahr positiv über ihren Verband. Damit

Angebote und Leistungen des Verbandes gar nicht mehr benötigten.

- Und Fan-Mitglieder verzeihen Fehler und sind bereit, höhere Mitgliedsbeiträge zu zahlen.
- 59 Prozent aller Fan-Mitglieder halten ein ehrenamtliches Engagement für attraktiv und 52 Prozent engagieren sich tatsächlich.

Welche Mitgliedsorganisation hat die meisten Fans? Welche hat viele Söldner? Und wo gibt es sogar Gegner? Die Studie Fanfocus Deutschland Verbände liefert aktuelle Erkenntnisse (vgl. Abbildung 3).

vancen hier für einzelne Verbandsgattungen natürlich sehr unterschiedlich sind.

Auch die Mitgliederzufriedenheit mit den analogen & digitalen Informations- und Kommunikationsmedien ist über alle Mitglieder hinweg deutlich ausbaufähig: Von den „digitalen Medien“ schneiden Homepage und digitale Mitglieder-rundschreiben noch am besten ab. Alle anderen „digitalen Medien“ werden dage-

gen noch schlechter bewertet, während die „klassisch-analogen Medien“ im Vergleich hierzu wiederum besser abschneiden (vgl. Abbildung 6).

WICHTIGKEIT DER (DIGITALEN) MEDIEN FÜR DIE MITGLIEDER-BINDUNG

Die Mitgliederzufriedenheit mit bestimmten Aspekten ist die eine Seite der

Medaille, welche jedoch allein keinerlei Auskunft darüber gibt, ob hier gemäß Fan-Prinzip tatsächlich mitgliederfokussiert und damit ressourcenschonend auch ein bedeutsamer Optimierungsbedarf gegeben ist. Dazu ist es immer notwendig, auch die Relevanz/die Wichtigkeit der Aspekte für die emotionale Mitgliederbindung zu analysieren.

Abb. 4: Ausbaufähige Mitgliederzufriedenheit mit der internen Information und Kommunikation* | © Studie: Fanfocus Deutschland Verbände

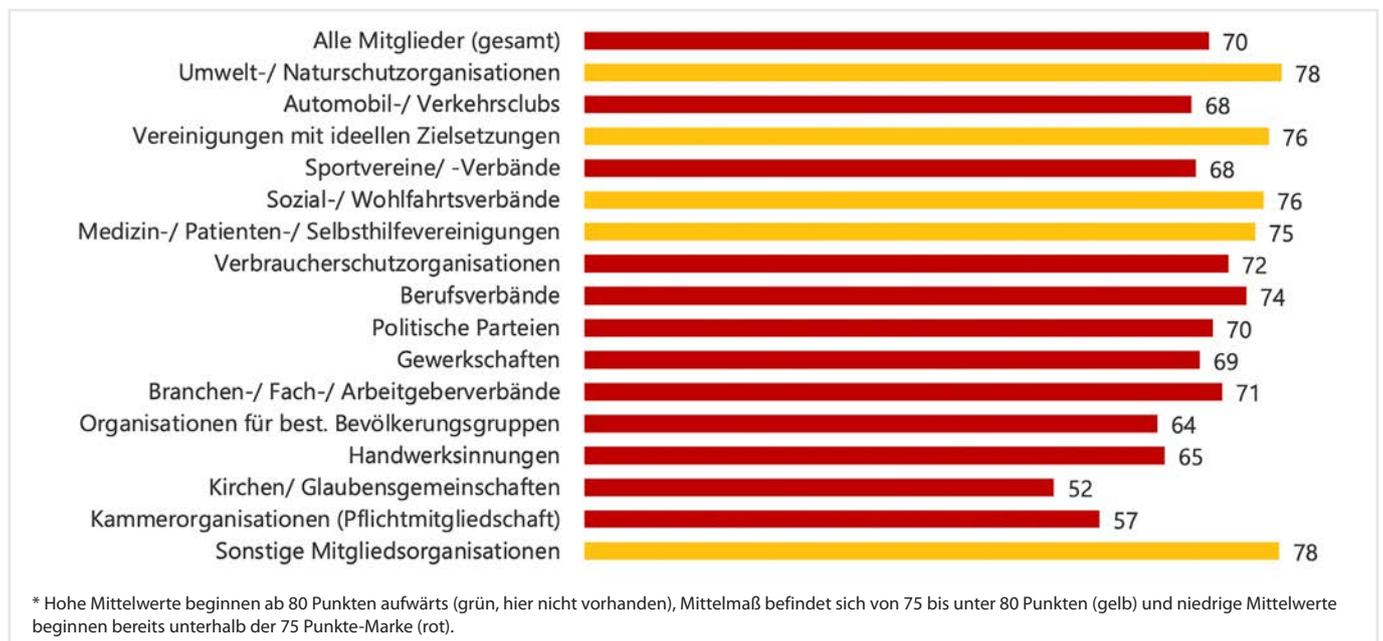
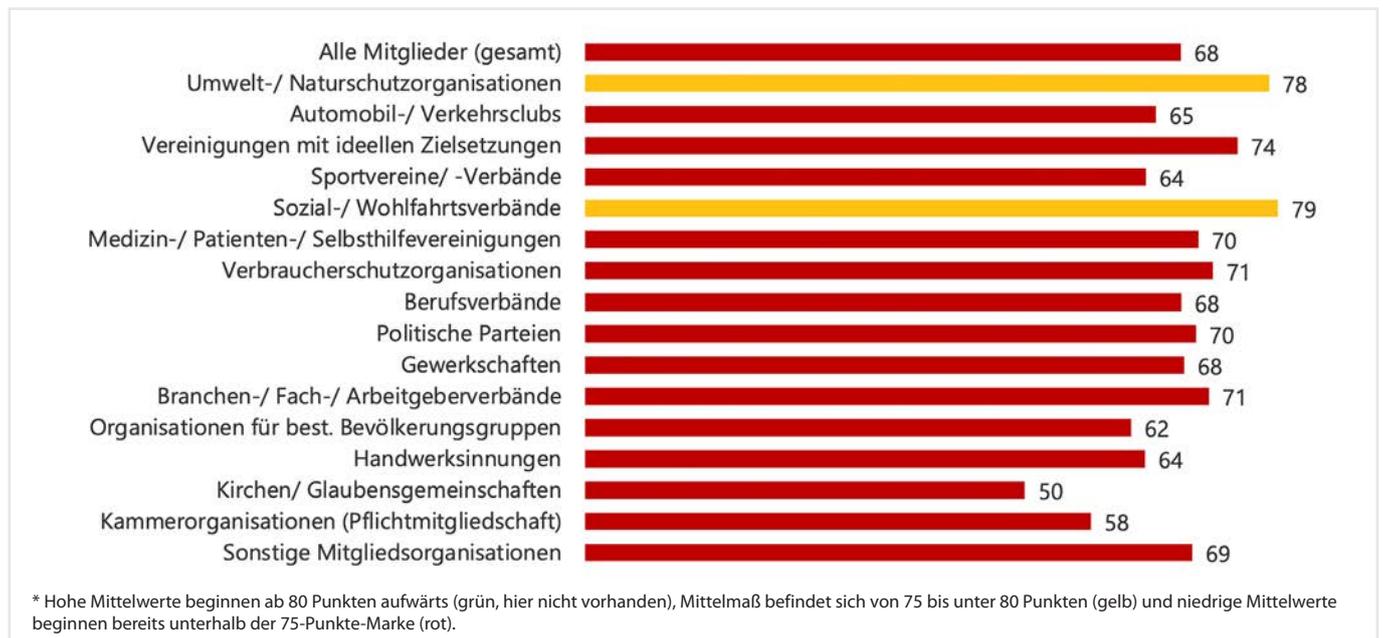


Abb. 5: Ausbaufähige Mitgliederzufriedenheit mit der externen Information und Kommunikation* | © Studie: Fanfocus Deutschland Verbände



DIE SOFTWARE FÜR VERBÄNDE

- ✓ Mitglieder- und Adressmanagement
- ✓ Veranstaltungs- und Gremienorganisation
- ✓ Kommunikations- und Kampagnensteuerung
- ✓ Mitglieder-App und Mitglieder-Portal
- ✓ Optimierung und Automatisierung der Abläufe

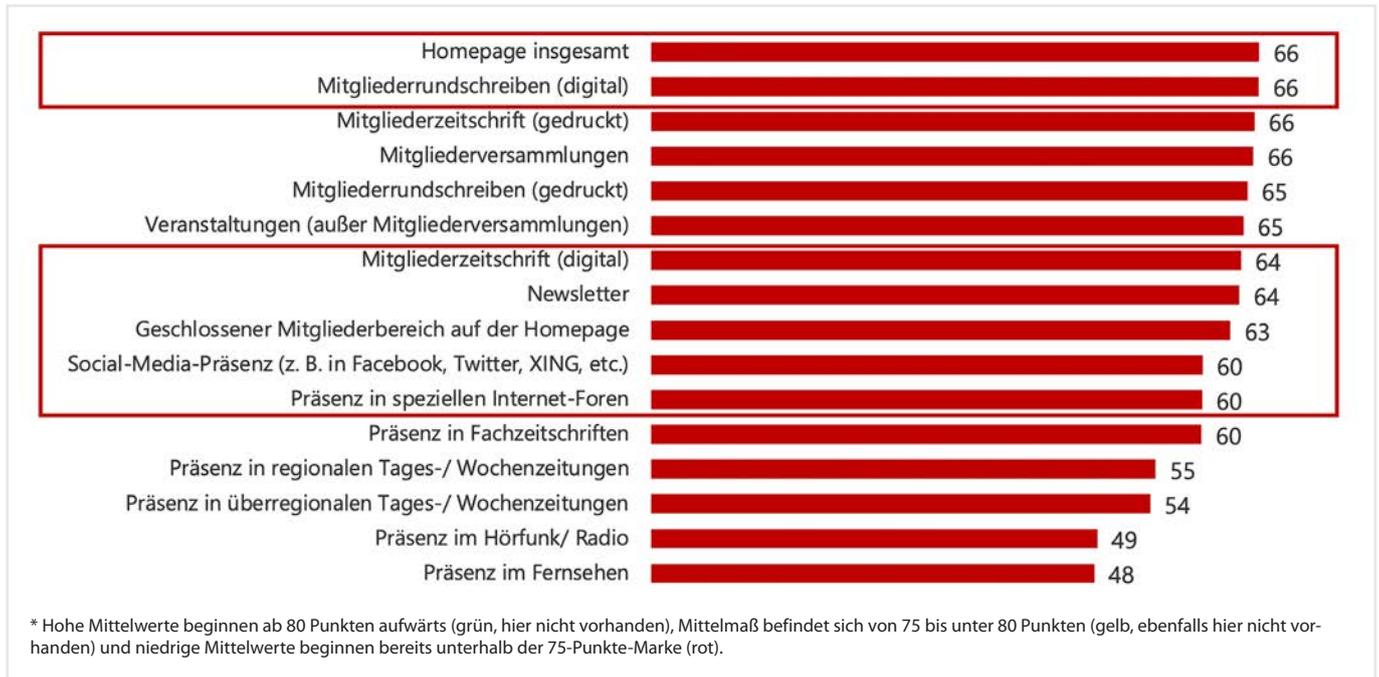


VEREINBAREN SIE EIN UNVERBINDLICHES KENNENLERNGESPRÄCH
ROLAND.VOLLMER@ECOPLAN.DE +49 160 979 635 49

Namhafte Verbände vertrauen auf unser langjähriges Know-how, unter anderem:



Abb. 6: Ausbaufähige Mitgliederzufriedenheit bei allen analogen & digitalen Informations- und Kommunikationsmedien* | © Studie: Fanfocus Deutschland Verbände



Hierzu greifen wir im Rahmen des Fan-Prinzips auf ein zentrales Analyse- und Steuerungstool der sog. „Touch-Point-Ampel zur Orchestrierung und Fokussierung in der Leistungserbringung“ zurück. Sie stellt die Zufriedenheitsbewertungen und die unterschiedliche Relevanz einzelner Aspekte – in diesem Fall nun die der analogen & digitalen Informations- und

Kommunikationsmedien – übersichtlich gegenüber (vgl. Abbildung 7).

Homepage und digitale Mitgliederrundschreiben sind demnach die beiden einzigen „digitalen Medien“, welche sich über alle Mitglieder hinweg als wichtig für das strategische Ziel einer effizienten Steigerung der emotionalen Mitgliederbindung erweisen und daher in besonde-

rem Maße optimierungswürdig sind, da gleichzeitig – wie alle Medien – schlecht bewertet. Alle anderen „digitalen Medien“ sind hierfür nur „mittelwichtig“ oder im Falle der „Social-Media-Präsenz z. B. in Facebook, Twitter, XING etc.“ sogar unwichtig für die emotionale Mitgliederbindung. Daher besteht hier – zumindest zur Optimierung der emotionalen Mitgliederbindung – kein priorisierter Handlungsbedarf. In der hier natürlich aggregiert über alle Mitglieder dargestellten „VERBANDSWELT“ scheinen also nach wie vor die eher klassischen und analogen Kanäle wie beispielsweise das gedruckte Mitgliederrundschreiben, Mitgliederversammlungen und andere Veranstaltungen deutlich wichtiger zu sein. Auch die „gute alte Verbandspostille“ ist zumindest in ihrer Relevanz mit zumindest noch einer „mittelwichtigen“ Platzierung – direkt hinter dem Newsletter – nicht zu unterschätzen.

Ein im Hauptamt und insbesondere aus dem Ehrenamt heraus häufig zu hörender und in der Umsetzung sehr aufwendiger Impuls im Sinne von „Wir müssen für unsere Mitglieder auch mal Präsenz zeigen auf den zahlreichen Fernseh-Sofas von Sandra

Abb. 7: Touch-Point-Ampel für alle Mitglieder: unterschiedliche Relevanz der analogen & digitalen Informations- und Kommunikationsmedien | © Studie: Fanfocus Deutschland Verbände

Informations- / Kommunikationsmedium	Relevanz für Zufriedenheit mit interner & externer Information insg.	Bewertung „Alle Mitglieder (gesamt)“
Mitgliederrundschreiben (gedruckt)	hoch	schlecht
Homepage insgesamt	hoch	schlecht
Mitgliederversammlungen	hoch	schlecht
Veranstaltungen (außer Mitgliederversammlungen)	hoch	schlecht
Mitgliederrundschreiben (digital)	hoch	schlecht
Newsletter	mittel	schlecht
Mitgliederzeitschrift (gedruckt)	mittel	schlecht
Präsenz in speziellen Internet-Foren	mittel	schlecht
Mitgliederzeitschrift (digital)	mittel	schlecht
Geschlossener Mitgliederbereich auf der Homepage	mittel	schlecht
Social-Media-Präsenz (z. B. in Facebook, Twitter, XING, etc.)	niedrig	schlecht
Präsenz in regionalen Tages-/ Wochenzeitungen	niedrig	schlecht
Präsenz in Fachzeitschriften	niedrig	schlecht
Präsenz in überregionalen Tages-/ Wochenzeitungen	niedrig	schlecht
Präsenz im Hörfunk/ Radio	niedrig	schlecht
Präsenz im Fernsehen	niedrig	schlecht

Abb. 8: Reifegradindex „Digitalisierung“: ausbaufähiger Digitalisierungsgrad in Deutschlands Verbänden | © Studie: Fanfocus Deutschland Verbände



Maischberger, Maybrit Illner oder Markus Lanz“ erweist sich vor diesem Hintergrund als wenig zielführend – ebenso die Präsenz in den regionalen und überregionalen Tages- und Wochenzeitungen.

Selbstverständlich gibt es auch hier deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Gattungen bzw. Typen von Verbänden: So erweist sich beispielsweise die „Social-Media-Präsenz z. B. in Facebook, Twitter, XING etc.“ für die emotionale Mitgliederbindung in „Sportvereinen/Sportverbänden“ als hochgradig wichtig, während sie in „Branchen-, Fach- und Arbeitgeberverbänden“ als nur „mittelwichtig“ und für „Berufsverbände“ als „nicht-wichtig“ hervortrat – zumindest immer für das hier betrachtete und übergeordnete strategische Ziel der emotionalen Mitgliederbindung.

DIGITALISIERUNGSGRAD IN DEUTSCHLANDS VERBÄNDEN

Um auch diese Frage zu beantworten, wurden die Mitglieder in den Interviews zunächst gebeten, insgesamt fünf Aussagen zum digitalen Entwicklungsstand des jeweiligen Verbandes bzw. der jeweiligen Mitgliedsorganisation aus ihrer Sicht zu bewerten, wie z. B. zum Digitalisierungsgrad hinsichtlich der angebotenen

Service- und Dienstleistungen oder der Mitgliederinformation und -Kommunikation. Aus diesen fünf Aussagen wurde dann ein Reifegradindex „Digitalisierung“ als Kennzahl gebildet, welcher als Mittelwert einen Wertebereich zwischen 0 Punkten für „sehr gering entwickelt“ und 100 Punkten „sehr hoch entwickelt“ aufweist. Demnach zeigt sich bei einem Mittelwert über alle Mitglieder von lediglich 60 Punkten auch hier ein durchaus ausbaufähiges Niveau in Sachen „Digitalisierungsgrad“ (vgl. Abbildung 8).

WER IST „DIGITALER“ – VERBÄNDE ODER IHRE MITGLIEDER?

Bei der Beurteilung des Optimierungsbedarfs hinsichtlich „Digitalisierung“ sollte jedoch ebenfalls mitgliederfokussiert vorgegangen werden. Denn dabei spielt natürlich auch immer der Digitalisierungsstand aufseiten der Mitglieder selbst eine wichtige Rolle: Zu wenig „Digitalisierung“ kann dabei genauso abschreckend und schädlich sein wie zu viel „Digitalisierung“ – denn es geht ja beim Fan-Prinzip immer um Passung.

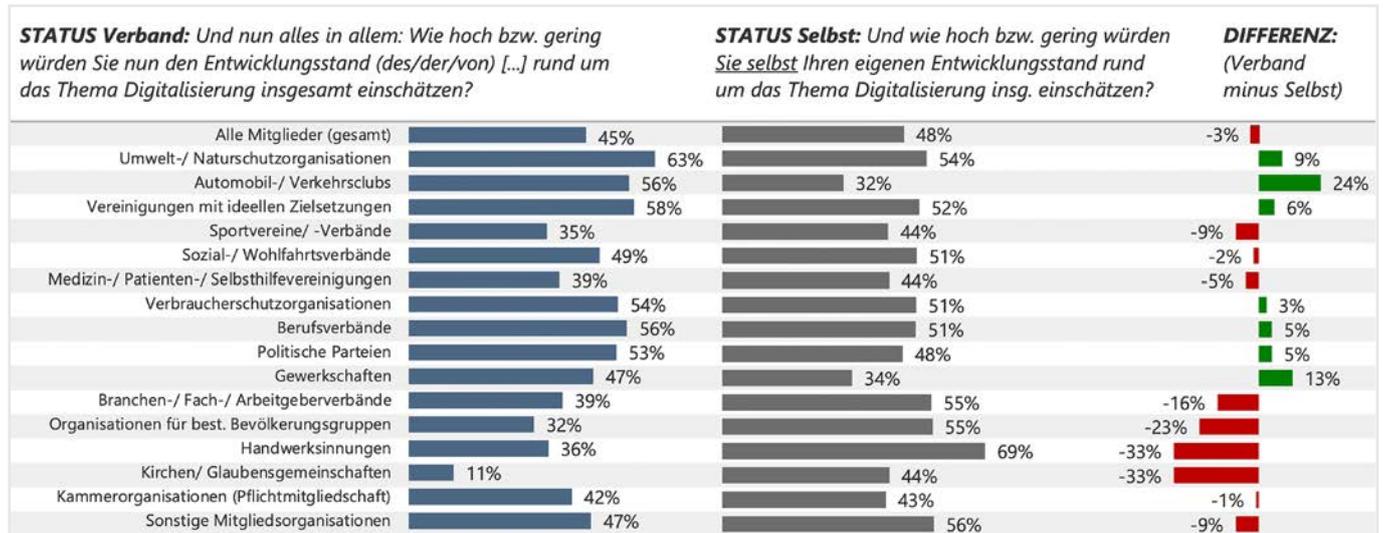
Daher haben wir im Rahmen der Analysen geprüft, ob und, wenn „ja“, welche Abweichungen bzw. Differenzen es bei der Gegenüberstellung zwischen der Einschät-

zung des Entwicklungsstands hinsichtlich „Digitalisierung“ beim jeweiligen Verband auf der einen Seite und beim Befragten auf der anderen Seite gibt. Das Ergebnis dieser Betrachtung zeigt Abbildung 9.

Zumindest nach dieser recht einfachen Betrachtung zeigt sich über alle Mitglieder hinweg, dass der eingeschätzte Entwicklungsstand der Verbände in Sachen „Digitalisierung“ in etwa dem selbst eingeschätzten Digitalisierungsstand seitens der Mitglieder entspricht. Dennoch scheinen demnach einzelne Gattungen von Verbänden bzw. Mitgliedsorganisationen bereits in gewisser Weise „über das Ziel hinauszuschießen“, während andere – wie z. B. Branchen-, Fach- und Arbeitgeberverbände, Organisationen für bestimmte Bevölkerungsgruppen und insbesondere Handwerksinnungen und die Kirchen-, Glaubens- und Religionsgemeinschaften – den größten und hier im Fokus stehenden relativen Nachholbedarf in Sachen „Digitalisierung“ haben.

Es stellt sich nun die Frage, ob und, wenn „ja“, wie stark sich der Entwicklungsstand in Sachen „Digitalisierung“ auch auf die Fan-Quote auswirkt, welche so zentral für den Verbandserfolg ist. Hierzu haben wir die Mitglieder je nach ihren Einschätzungen hinsichtlich

Abb. 9: Wer ist nun „digitaler“ – die Verbände oder ihre Mitglieder? | © Studie: Fanfocus Deutschland Verbände



„Digitalisierungsstand des Verbandes“ in vier homogene Segmente „sehr niedriger“, „niedriger“, „mittlerer“ und „hoher Digitalisierungsstand“ eingeteilt und anschließend geprüft, wie hoch sich jeweils die Fan-Quote unter diesen Mitgliedersegmenten darstellt (vgl. Abbildung 10). Das Ergebnis ist eindeutig: Der Digitalisierungsgrad hat eindeutige Auswirkungen auf die Fan-Quote und damit auf den Verbandserfolg. Jedoch: Erst in der obersten Entwicklungsstufe steigt die Fan-Quote mit 58 Prozent auf ein Niveau deutlich über das von den 25 Prozent Fan-Mitgliedern, welches wir über alle Mitglieder in allen Verbänden gemessen haben.

„ALLES TUN, WEIL ALLE ES TUN?“

Da „Digitalisierung“ kein Selbstzweck ist und die notwendigen Investitionen

hierfür häufig nicht unerheblich sind, sollte das Thema immer auch ganzheitlich betrachtet werden und eingebunden sein in eine übergeordnete und mittel- bis langfristige Verbandsstrategie im Sinne einer konsequenten „Mitgliederzentrierung“ in den drei zentralen Aspekten „Informationsmanagement“, „Verbands-Community“ und „Mitgliedermanagement“ mithilfe eines professionellen CRM.

Um auch diesen Aspekt im Rahmen von „Fanfocus Deutschland Verbände“ abzubilden, wurden die Mitglieder gebeten, insgesamt 13 Aussagen zur Mitgliederzentrierung (CRM) über den jeweiligen Verband zu bewerten: So z. B. die Aussage „... weiß sehr gut, über welchen Kanal ich am besten erreichbar bin“ innerhalb der ersten Dimension „Informationsmanagement“, oder „... bietet mir Zugriff auf alle

Informations- und Kommunikationsplattformen der gesamten Community“ innerhalb der zweiten Dimension „Verbands-Community“, oder „... kennt mich und meine individuellen Bedürfnisse als Mitglied immer sehr gut“ innerhalb der dritten Dimension „Mitgliedermanagement“.

Aus diesen 13 Aussagen wurde dann ein Reifegradindex „Mitgliederzentrierung (CRM)“ gebildet, welcher als Mittelwert erneut einen Wertebereich zwischen 0 Punkten für „geringste Ausprägung“ und 100 Punkten „höchste Ausprägung“ aufweist. Auch hier zeigt sich bei einem Mittelwert über alle Mitglieder von lediglich 63 Punkten ein ebenfalls ausbaufähiges Niveau in Sachen „Mitgliederzentrierung (CRM)“ (vgl. Abbildung 11).

EINBINDUNG IN EINE KONSEQUENTE MITGLIEDERZENTRIERUNG (CRM)

Ähnlich wie bereits beim „Digitalisierungsgrad“ haben wir dann abschließend geprüft, ob und, wenn „ja“, wie stark sich dieser Grad der „Mitgliederzentrierung (CRM)“ auf die für den Verbandserfolg sehr entscheidende Fan-Quote auswirkt. Auch hier haben wir die Mitglieder gemäß ihren Einschätzungen zum jeweiligen Grad der „Mitgliederzentrierung (CRM)“ der Verbände in vier homogene Segmente „sehr niedriger“, „niedriger“, „mittlerer“ und

Abb. 10: Fan-Quote in Abhängigkeit des Reifegradindex „Digitalisierung“ | © Studie: Fanfocus Deutschland Verbände

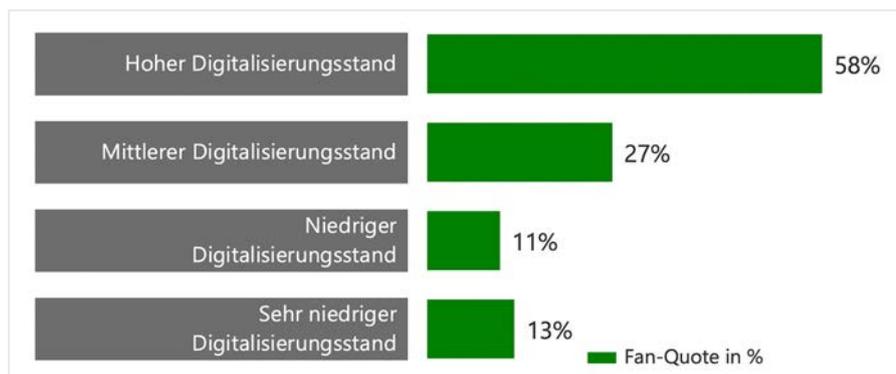


Abb. 11: Reifegradindex „Mitgliederzentrierung (CRM)“: ausbaufähige „Mitgliederzentrierung (CRM)“ in Deutschlands Verbänden | © Studie: Fanfocus Deutschland Verbände



„hoher CRM-Reifegrad“ eingeteilt und anschließend geprüft, wie hoch sich jeweils die Fan-Quote unter diesen Mitgliedersegmenten darstellt (vgl. Abbildung 12). Das Ergebnis ist demnach noch eindeutiger im Vergleich zu den Auswirkungen des „Digitalisierungsgrads“: Der hier betrachtete „CRM-Reifegrad“ hat eindeutige Auswirkungen auf die Fan-Quote und damit auf den Verbandserfolg. Zu sehen ist: Erst in der obersten Entwicklungsstufe steigt die Fan-Quote mit 73 Prozent auf ein Niveau deutlich über das von den 25 Prozent Fan-Mitgliedern, das über alle Mitglieder aller Verbände gemessen wurde.

Vollkommen unabhängig von Nutzung, Einsatz und Relevanz „digitaler Medien“ erweisen sich damit abschließend beide Aspekte, d. h. „Grad der Digitalisierung“

und „Mitgliederzentrierung (CRM)“, für Verbände als zentrale Hebel zum Ausbau der wichtigen Fan-Quote unter ihren Mitgliedern und damit zur Steigerung ihres Verbandserfolges. Ein besonders hohes und auch deutlich überdurchschnittliches Niveau einer Fan-Quote im bundesweiten Vergleich wird allerdings nur in den jeweils höchsten Entwicklungsstufen hinsichtlich „Digitalisierungsstand“ und „CRM-Reifegrad“ erreicht.

Insgesamt wird damit klar, dass „Digitale Verbandskommunikation“ nur ein kleines Element von einer ganzheitlichen Betrachtung von „Digitalisierung“ und „Mitgliederzentrierung (CRM)“ ist, was – um es strategisch und mittel- bis langfristig erfolgreich zu implementieren – in der Regel professioneller Begleitung bedarf. ■

Weiterführende Informationen:

→ www.2hmforum.de/fanfocus-deutschland-verbaende-2021

AUTOREN

STEFAN ESER



ist Initiator und wissenschaftlicher Leiter der Studie „Fanfocus Deutschland Verbände“. Zudem ist er Leiter Emotionale Mitgliederbindung und Prokurist bei der 2HMforum. Für beste Beziehungen.

→ stefan.eser@2HMforum.de
→ www.2HMforum.de

ROLAND VOLLMER



ist Geschäftsführer der ECOPLAN GmbH und Kooperationspartner der Studie „Fanfocus Deutschland Verbände“.

→ roland.vollmer@ecoplan.de
→ www.ecoplan-crm.de

Abb. 12: Fan-Quote in Abhängigkeit des Reifegradindex „Mitgliederzentrierung (CRM)“ | © Studie: Fanfocus Deutschland Verbände

