

# Management strategischer Kooperationen auch in Wirtschaftsverbänden

Eine prozessorientierte Sichtweise

von Thomas Wölfle

## Strategischen Kooperationen kommt künftig eine hohe Bedeutung zu

Künftige Herausforderungen, wie zum Beispiel die fortschreitende Europäisierung der Verbandslandschaft, zunehmender Mitgliederschwund oder ein sich verstärkender Wettbewerb um finanzielle Mittel, führen dazu, dass strategische Kooperationen im Verbandssektor an Bedeutung gewinnen.

Bereits bei der im Frühjahr 2005 durchgeführten Erhebung am Institut für Verbandsforschung und -beratung SVV e. G. folgten im Rahmen des Fragenkomplexes „Strategische Kooperation von Wirtschaftsverbänden“ über 90 Prozent der antwortenden hauptamtlichen Führungskräfte der Einschätzung, dass strategischen Kooperationen im Verbandssektor künftig eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zukommt.

Die **strategische Kooperation** lässt sich dabei als freiwillige und im Vorfeld vertraglich vereinbarte Form der Zusammenarbeit von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Organisationen definieren, mit der Absicht, durch gemeinsame Realisierung von Teilaufgaben einen höheren Grad der strategischen Zielerreichung zu verwirklichen als bei einem individuellen Vorgehen der jeweiligen Kooperationspartner.

## Voraussetzungen für strategische Kooperationen

Damit strategische Kooperationen die Erwartungen, die in sie gesetzt werden, erfüllen, müssen sie systematisch gemanagt

werden. In der am SVV durchgeführten Erhebung vertraten über 80 Prozent der antwortenden Wirtschaftsverbände die Ansicht, dass eine systematische Auswahl und ein systematisches Management wichtig beziehungsweise sehr wichtig für den Erfolg strategischer Kooperationen sind.

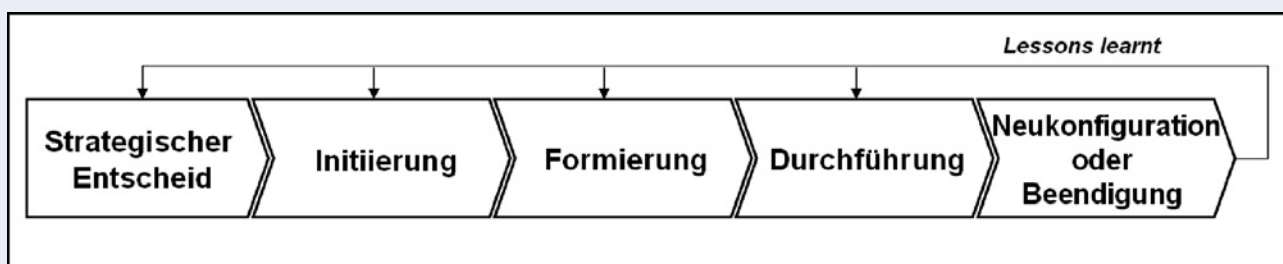
Auch das Vorhandensein einer Verbandsstrategie und damit klar formulierter strategischer Ziele ist eine wesentliche Voraussetzung. Sie bildet den Rahmen für die Zielbestimmung in strategischen Kooperationen und schafft Basis für ein funktionierendes Kooperationscontrolling.

## Prozessmodell für ein systematisches strategisches Kooperationsmanagement

Um der Forderung nach einer systematischen Vorgehensweise gerecht zu werden, wird ein Prozessmodell vorgeschlagen, das die strategische Kooperation in fünf Hauptphasen unterteilt (Vgl. Abbildung).

### 1. Strategischer Entscheid zur Kooperation

In der Phase „Strategischer Entscheid“ sollte der Verband zunächst eine gezielte Situationsanalyse im Sinne des strategischen Managements durchführen. Hierzu finden sich in der Managementliteratur und -praxis zahlreiche Instrumente, wie zum Beispiel die GAP-Analyse oder SWOT-Analyse, auf die an dieser Stelle nicht detailliert eingegangen werden kann. Unabhängig davon, welche Instrumente bevorzugt eingesetzt





werden, ist es grundsätzlich wichtig, sich möglichst intensiv mit den eigenen Stärken und Schwächen sowie den aktuellen und künftig zu erwartenden Umfeldbedingungen auseinanderzusetzen.

Im direkten Anschluss an die Situationsanalyse erfolgt die Ableitung von potenziellen Kooperationsfeldern. Diese können sich beispielsweise aus vorhandenen Schwächen oder Risiken im Verband ergeben, denen durch eine Kooperationsstrategie begegnet werden soll. Vor der endgültigen Entscheidung gilt es genau abzuwägen, ob bei dem spezifischen Vorhaben die Vorteile der Kooperation gegenüber einem Alleingang überwiegen.

## 2. Initiierung der Kooperation

Nachdem die Entscheidung zur Kooperation getroffen wurde, müssen im Rahmen der Initiierung unter anderem die spezifischen Kooperationsziele erarbeitet und fixiert werden, um sie einem späteren Kooperationscontrolling zugänglich zu machen.

Weiter gilt es die Anforderungen an den/die künftigen Kooperationspartner zu definieren. Hier empfiehlt sich die Erstellung eines Anforderungsprofils, indem alle wichtigen „Muss“- und „Soll“-Kriterien des künftigen Partners aufgeführt werden.

Der nächste Teilschritt ist dann die Identifikation potenzieller Kooperationspartner mithilfe des erstellten Anforderungsprofils. Dazu bieten sich die Analyse bestehender Beziehungsgeflechte, Veranstaltungen, geeignete Datenbanken oder die Vermittlung durch Kooperationsberater an.

Nachdem potenzielle Kooperationspartner identifiziert wurden, müssen diese gründlich bewertet werden, um schließlich eine Vorauswahl für die anstehenden Verhandlungen treffen zu können. Diese Vorauswahl sollte mithilfe objektiver Kriterien erfolgen und frei von persönlichen Befindlichkeiten sein.

Oftmals erzielen Kooperationen nicht die gewünschten Erfolge, aufgrund von Fehlern bei der Selektion, Analyse und Bewertung potenzieller Partner. Viele mögliche Konflikte und Probleme der nachfolgenden Kooperationsphasen lassen sich durch die „richtige“ Partnerauswahl auf ein Minimum reduzieren. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Initiierungsphase.

## 3. Formierung der Kooperation

Die Formierungsphase dient zur Kontaktaufnahme mit dem/ den ausgewählten Kooperationspartner/-n und der gemeinsamen inhaltlichen und organisatorischen Ausgestaltung der Kooperation. Vor der eigentlichen Kontaktaufnahme sollten die Gespräche gründlich vorbereitet und mit Zielsetzungen versehen werden.

Es folgen die Vertragsverhandlungen, um schließlich das Kooperationsvorhaben gemeinschaftlich vertraglich zu beschließen. Wichtige Vereinbarungen zu Zielen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Terminen, Ressourceneinteilung und Dauer der Kooperation sollten dabei im Kooperationsvertrag festgeschrieben werden.

## 4. Durchführung der Kooperation

Die Durchführungsphase beinhaltet die eigentliche Umsetzung des Kooperationsvorhabens nach Vorgabe der fixierten Ziele und Vereinbarungen. Die Kooperationsleitung steuert und koordiniert dabei den erforderlichen Ressourceneinsatz für die Dauer des Kooperationsvorhabens. Das operative Kooperationsmanagement wird hierbei vorzugsweise durch ein Kooperationscontrolling im Sinne einer Zielkontrolle unterstützt.

## 5. Neukonfiguration oder Beendigung der Kooperation

Die letzte Phase unterstützt die periodische Überprüfung der aktiven Kooperationen in Verbänden insbesondere hinsichtlich Zielerreichung, Ressourcenbedarf und Nutzen. Hier wird in regelmäßigen Abständen die Entscheidung zur Anpassung (Neukonfiguration) oder Beendigung eines Kooperationsvorhabens getroffen. Das Vorgehen bei der Entscheidungsfindung ist dem in der Phase des strategischen Entscheids sehr ähnlich.

Zusätzlich sollte der bisherige Verlauf der Kooperation einer Erfolgsbewertung und detaillierten Analyse unterzogen werden, um mögliche Verbesserungspotenziale für die Kooperation und künftige Kooperationsvorhaben zu identifizieren.

Für den Fall einer „einseitigen“ Beendigung der Kooperation müssen auch die Auswirkungen auf den Partner berücksichtigt werden, um ein eventuell gegenseitig aufgebautes Vertrauen nicht zu gefährden und dadurch eine künftige Zusammenarbeit zu erschweren.



### **Nutzen eines systematischen Kooperationsmanagements**

Strategische Kooperationen sind komplexe Vorhaben, die sich mithilfe der vorgeschlagenen Phaseneinteilung strukturieren und vereinfachen lassen. Die Verknüpfung mit der Strategie bzw. den strategischen Zielen eines Verbandes beeinflusst die Zielorientierung des Kooperationsvorhabens auf positive Weise.

Durch die standardisierte Vorgehensweise können einzelne Abhängigkeiten zwischen den Phasen aufgezeigt und Handlungsempfehlungen erarbeitet werden. So hilft beispielsweise die intensive Beschäftigung mit den Phasen Strategischer Entscheid, Initiierung und Formierung, mögliche Probleme oder Risiken bereits im Vorfeld der Durchführungsphase zu reduzieren.

Eine wiederholte Anwendung des Phasenmodells führt mit der Zeit zu organisationsspezifischen Lerneffekten (sog. „lessons learnt effects“) und damit zu einer schrittweisen „Professionalisierung“ des strategischen Kooperationsmanagements in Wirtschaftsverbänden.

Ein systematisches strategisches Kooperationsmanagement kann damit nicht nur in Unternehmen, sondern auch in Wirtschaftsverbänden den nachhaltigen Erfolg von Kooperationen begünstigen.

### **Ausblick**

Die große Bedeutung strategischer Kooperationen in Wirtschaftsverbänden, heute und in Zukunft, ist allgemein unbestritten. Im Rahmen eines Dissertationsprojektes wird der Themenkomplex „Strategisches Kooperationsmanagement in Wirtschaftsverbänden“ aktuell analysiert und bearbeitet. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen soll das vorgeschlagene Phasenmodell weiter spezifiziert und mit charakteristischen Handlungsempfehlungen für Wirtschaftsverbände zum Kooperationsmanagement versehen werden.



Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Thomas Wölfle promoviert bei Prof. Dr. Dieter Witt an der Technischen Universität München. Er sammelte bereits in verschiedenen Branchen Erfahrungen in den Bereichen Strategische Unternehmensführung, Finanzen & Controlling, Mergers & Acquisitions und Projektmanagement. Vor seiner Tätigkeit als Managementberater leitete er den Bereich Finanzen & Controlling einer Division eines großen internationalen Automobilzulieferers.

#### **Impressum:**

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

#### **Redaktion:**

Dipl.-Kfm. Thomas Zitzmann  
thomas.zitzmann@lrz.tum.de

#### **Adresse:**

Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV)  
C/O Dienstleistungsökonomik – Technische Universität München

85350 Freising-Weihenstephan, Vöttlinger Straße 12  
Telefon (0 81 61) 71 34 02, Telefax (0 81 61) 71 45 37, Internet: [www.verbandsforschung.de](http://www.verbandsforschung.de)