

Strategische Optionen für Wirtschaftsverbände

Teil 1: Generierung von Individualisierungsstrategien

Von Dr. Ulrich Lotz

Nutzentransparenz bei Leistungen von Wirtschaftsverbänden

Die praxisorientierte Verbandsforschung hat in der jüngsten Vergangenheit nachgewiesen, dass es angesichts merklich nachlassender Mitgliederbindung und zunehmend kritischer Hinterfragung des Leistungsspektrums von Wirtschaftsverbänden dringend erforderlich erscheint, den Nutzen sowohl von Individuelleistungen als auch insbesondere von Kollektivleistungen systematisch zu erfassen und zu kommunizieren.

Hierzu wurde mit dem Konstrukt der „individualisierten Kollektivleistung“ eine für die Verbandspraxis handhabbare Begrifflichkeit geschaffen, die einen Stufenprozess beschreibt, mithilfe dessen sich auch Kollektivleistungen von Wirtschaftsverbänden wie Lobbying, Normungs- und Gremienarbeit oder sozialpolitische Leistungsfelder in ihrem Nutzen für das einzelne Mitglied quantitativ-monetär erfassen und kommunizieren lassen.¹ Mit einer solchen, durchaus systematischen Vorgehensweise dokumentiert ein im Wettbewerb stehender Wirtschaftsverband jedoch per se noch keine zielgerichtete, strategische Vorgehensweise.

Systematische Strategiengenerierung

Eine systematische Gewinnung Erfolg versprechender Strategien für Wirtschaftsverbände bildet deshalb den Gegenstand der nachfolgenden Darstellung. Grundsätzlich handelt es sich bei einer Strategie um eine „mittel- bis langfristig wirkende Grundsatzentscheidung mit Instrumentalcharakter“. Sie soll dem Wirtschaftsverband einen Orientierungsrahmen für nachgeordnete Entscheidungen schaffen und den operativen Mitteleinsatz – in Form der zu ergreifenden Maßnahmen – auf die Erreichung der zuvor definierten Ziele hin kanalisieren.

Relevanz, Vereinfachung und Proaktivität bilden die konstitutiven Merkmale einer Strategie. *Relevanz* bedeutet dabei die inhaltliche Betonung des Wichtigen, was sich in einer Fokussierung des betrachteten Wirtschaftsverbandes auf seine spezifischen Erfolgspotenziale ausdrückt. Der Aspekt der *Vereinfachung* beinhaltet den Einsatz von Methodiken und Mechanismen, die es gestatten, bestehende Informations- und Handlungsvielfalt zielgerichtet zu verdichten. *Proaktivität* meint schließlich das Streben nach möglichst frühzeitiger Wahrnehmung von Veränderungen des Umfelds des Wirtschaftsverbandes und einem daraus resultierenden rechtzeitigen Handeln. Die Bandbreite der Proaktivität erstreckt sich dabei von dispositiven Maßnahmen bis hin zur tatsächlichen Gestaltung der organisatorischen Zukunft.

Jede Strategie umfasst die Festlegung von drei sogenannten *strategischen Dimensionen*, die für den Akteur implizieren, Entscheidungen zu treffen über

- den zu bearbeitenden *Zielmarkt*, das heißt, an *wen* sich ein Anbieter richtet (relevante Zielgruppen) und *wo* er sein Angebot offeriert (geografischer Aktionsradius),
- die am Markt anzubietenden *Leistungen*, das heißt über sein Angebotsspektrum,
- das beabsichtigte *Verhalten am Markt*, das heißt über seinen Umgang mit den Marktteilnehmern wie Mitgliedern, Wettbewerbern und weiteren Anspruchspartnern im verbandlichen Umfeld.

Im Hinblick auf die beabsichtigte Hilfestellung für Wirtschaftsverbände, durch eine systematisch-logische Strategiengenerierung zu individualisierten Leistungsnachweisen gegenüber den

¹ Vgl. Lotz, U. (2006): Individualisierung von Kollektivleistungen. Ausgewählte Ergebnisse einer Befragung von Wirtschaftsverbänden, in: Verbändereport, 10. Jg., Nr. 4, 2006, S. 48–50.



Leistungsadressaten zu gelangen, können die dafür geeigneten Erkenntnisse der Strategieforschung diskutiert und hinsichtlich ihrer Eignung für Wirtschaftsverbände evaluiert werden. Systematisch-logische Verfahren setzen primär an einer Weiterentwicklung und Adaption bestehender Strategien auf den jeweiligen Betrachtungskontext – hier Wirtschaftsverbände – an.

Impulse gehen dabei im Wesentlichen vom sogenannten *strategischen Erfahrungswissen* aus, unter dem einerseits *strategische Denkmodelle* wie die Produkt-Markt-Matrix von *Ansoff*, die Wettbewerbsmatrix von *Porter*, das Konzept der „Outpacing Strategies“ sowie portfoliobasierte Konzepte subsumiert werden. Andererseits umfasst es die Mechanismen der sogenannten *Standardstrategien*. Während die Erkenntnisse der strategischen Denkmodelle ein höheres Abstraktionsniveau aufweisen, lassen sich aus dem Erfahrungswissen um die Standardstrategien meist bereits konkrete Handlungsempfehlungen ableiten.

Ergänzt wird das Erfahrungswissen durch die *Strategische Wirkungsforschung*. Sie basiert im Wesentlichen auf empirischen Untersuchungen und geht der Frage nach, welche Faktoren langfristig den Erfolg einer Organisation bewirken. Die prominentesten Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung liegen in Form der PIMS-Studie sowie der Untersuchungen von *Peters/Waterman* und *Pümpin* vor. Im Rahmen der folgenden Darstellung sollen jedoch nicht einzelne Modelle „abgearbeitet“ werden, vielmehr sollen die jeweiligen Impulse dort einfließen, wo sie bei der Ausgestaltung der strategischen Dimensionen Hilfestellung leisten können, um schließlich zu einem strategischen Tableau als Entscheidungshilfe zur Strategiegenerierung für Wirtschaftsverbände zu gelangen.

Die strategische Dimension individualisierter Kollektivleistungen

Individualisierte Kollektivleistungen fokussieren auf den Leistungsadressaten, insbesondere das Mitglied eines Wirtschaftsverbandes. Diesem soll eine Leistung, die grundsätzlich nicht individuell-spezifisch, sondern dem Kollektiv der Mitglieder oder sogar einer ganzen Branche erbracht wird, in ihrer individuell-spezifischen – möglichst positiven – Auswirkung verdeutlicht

werden, um schließlich zu seiner Zufriedenheit mit den angebotenen Verbandsleistungen beizutragen.

Dies legt trotz aller Bemühungen des Wirtschaftsverbands als Leistungsanbieter den Schluss nahe, dass damit tendenziell – ex post – ein „Rechtfertigen“ bestehender Leistungen einhergeht. Im Sinne der eingangs postulierten Proaktivität wächst dem Wirtschaftsverband jedoch die Aufgabe zu, sein Leistungsprogramm selbst aktiv und vorausschauend derartig zu individualisieren, dass er in der Wahrnehmung aktueller und potenzieller Mitglieder schon aufgrund von Alleinstellungsmerkmalen als zu präferierender Anbieter erscheint.

Als strategisch orientierte, aktiv planende und gestaltende Organisation setzt sich ein Wirtschaftsverband deshalb das Ziel, im Voraus – ex ante – Strategien zu entwickeln, die dazu beitragen, sein Leistungsprogramm zu individualisieren, es also einmalig und unverwechselbar zu gestalten. Dabei stehen zwar Kollektivleistungen im Mittelpunkt des Interesses, Individualleistungen können allerdings nicht aus der Diskussion ausgeblendet werden. In angebotsfokussierter Betrachtungsweise sollen deshalb unter *individualisierten Kollektivleistungen* solche Leistungen verstanden werden, die Alleinstellungsmerkmale besitzen und dem Wirtschaftsverband als Leistungsanbieter damit eine – in der Wahrnehmung aktueller oder potenzieller Leistungsnachfrager positive – Singularität verschaffen können.

Dieser Betrachtungsansatz geht explizit von einer faktischen oder latent vorhandenen Wettbewerbssituation bei Wirtschaftsverbänden aus. Grundsätzlich schränken zwar Satzungen, Gremienregelungen, Beitragsordnungen oder zum Teil auch Einflüsse öffentlich-rechtlicher Institutionen² den kurzfristigen Handlungsspielraum von Wirtschaftsverbänden ein, strategisch orientierte Wirtschaftsverbände richten demgegenüber ihr Leistungsprogramm und ihre Organisationsstruktur mit Blick auf die Schaffung einer Alleinstellungsposition aus, indem sie gezielt die Dimensionen einer Strategie daraufhin entwickeln. Dies kann beispielsweise – unter Berücksichtigung der basisdemokratischen Regularien – mittel- und langfristig auch durch Umgestaltung in den Zielgruppen und dem geografischen Aktionsradius erfolgen.

² Wie bei Innungen als Körperschaften des öffentlichen Rechts, die sich auch den Regularien der ihnen zugeordneten Handwerkskammer zu unterwerfen haben.

Zielmarkt	An wen richtet sich die Leistung? - Mitglieder, spezifische Gruppen von Mitgliedern - sonstige Beziehungspartner Wo wird die Leistung angeboten? - räumlicher Markt, geographischer Aktionsradius
Leistungsangebot	Was wird angeboten? - Leistung, Leistungsprogramm Wie wird angeboten? - Leistungspositionierung, Markierung
Marktverhalten	Wie wird im Markt agiert? - Umgang mit Mitgliedern und sonstigen Beziehungspartnern Wer erbringt faktisch die Leistung? - Selbsterstellung, Zukauf oder Kooperation Wann wird die Leistung erbracht? - Zeitpunkt, Zeitdauer und Geschwindigkeit

Abbildung 1: Modell der strategischen Dimensionen

Eine Schlüsselstellung besitzen das eigentliche Leistungsprogramm sowie ein der erforderlichen Individualisierung adäquates Marktverhalten, das es zielgerichtet zu gestalten gilt. Im Folgenden soll deshalb der Rahmen einer Individualisierungsstrategie für Wirtschaftsverbände geschaffen werden, der sich am Denkraster der strategischen Dimensionen orientiert und den Abbildung 1 illustriert.

Ein individueller Strategiemix im Strategischen Tableau

Die Festlegung der inhaltlichen Ausprägungen einer Individualisierungsstrategie in strategische Optionen und Gestaltungsalternativen kann als kreative Aufgabe der mit der Strategieentwicklung betrauten Personen betrachtet werden. Deren kognitives Potenzial bestimmt somit die Güte der gewählten Stoßrichtung. Zwar existieren mit Techniken wie Brainstorming oder Synektik Ansätze, die Kreativitätsprozesse unterstützen können, dennoch erscheint es unbefriedigend und risikoreich, derartige, für den Wirtschaftsverband elementare Entscheidungen ausschließlich dem Genius des ehren- und hauptamtlichen Führungspersonals zu überantworten.

Um einer solchen kaum mehr zeitgemäßen Mystifizierung des „dispositiven Faktors“ im heutigen Management von Wirtschaftsverbänden entgegenzutreten, bedarf es Hilfsmittel, die es auch weniger erfahrenen Personen erlauben, Strategien

zu entwickeln. Dabei soll Kreativität keinesfalls durch eine zu mechanistisch orientierte Vorgehensweise gehemmt oder gar substituiert, sondern problem- und situationsadäquat kanalisiert werden.

Das dem Strategieentwickler zur Verfügung stehende Auswahlfeld lässt sich anhand Abbildung 2 als strategisches Tableau in allgemeiner Form darstellen. Dabei wird den strategischen Optionen SO 1 bis SO n jeweils eine Gestaltungsalternative GA 1 bis GA m zugeordnet.

Strategische Optionen (SO)	Gestaltungsalternativen			
	GA 1	...		GA m
SO 1				
SO 2				
SO 3				
SO 4				
SO 5				
.				
SO n				

Abbildung 2: Allgemeine Darstellung eines strategischen Tableaus

Die Matrixdarstellung des strategischen Tableaus orientiert sich an der Idee des morphologischen Kastens, wobei sich konkrete Strategien als Profile abbilden lassen. Die Idee der Morphologie verbindet dabei systematische Elemente mit dem Aspekt der Kreativität. So bietet die Neuverknüpfung von Gestaltungsalternativen im abgebildeten Entscheidungsfeld die Möglichkeit der „Entdeckung“ bisher nicht reflektierter Profile und dadurch einen Anstoß zur Formulierung innovativer Strategien.

Das Modell des strategischen Tableaus zeigt darüber hinaus dynamischen Charakter. Im Rahmen eines periodisch stattfindenden Strategien-Audits unterliegen sowohl strategische Optionen als auch Gestaltungsalternativen des Tableaus einer Hinterfragung. Sie können ergänzt, gestrichen, ersetzt oder ausdifferenziert werden, je nach Erfordernis der situativen Gegebenheiten.



Die situationspezifisch gewonnenen Erkenntnisse gilt es nun in ein strategisches Tableau für Wirtschaftsverbände zu übertragen, das deren Handlungsspektrum visualisiert und sie durch die Erstellung von Profilen im Entscheidungsraum für die Aufgaben von Wirtschaftsverbänden sensibilisiert. Abbildung 3 zeigt ein mögliches Spektrum beispielhaft auf. Differenzierte Strukturierungen, wie beispielsweise zur Kooperation, wurden in die Darstellung integriert.

Bei der Auswahl der Gestaltungsalternativen zur jeweiligen strategischen Option handelt es sich einerseits um eher dichotome Auswahlkategorien, bei denen die Wahl einer Gestaltungsalternative andere ausschließt, andererseits können Gestaltungsalternativen auch komplementären Charakter besitzen. In solchen Fällen kann sich vorrangig die Frage der zeitlichen Priorität in der Verfolgung einzelner Gestaltungsalternativen und daraus abgeleiteter Strategien stellen.

Die dargestellte Methode zur Strategieentwicklung legt bewusst das Gewicht auf die *inhaltliche* Spezifizierung von Individualisierungsstrategien für Wirtschaftsverbände als Profile im strategischen Entscheidungsraum. Eine zu enge Fokussierung auf strategische Denkmodelle wie Portfoliotechniken oder die Ansätze von Ansoff und Porter begrenzte die Diskussion zu sehr auf *verfahrenstechnische* Aspekte, was zwar das Verständnis fördert und damit die Anwendung (und den Verkauf) dieser

Ideen vereinfacht, inhaltlich jedoch nur bedingte Unterstützung bei der materiellen Formulierung einer konkreten Strategie leisten würde. Gleichwohl spiegeln sich deren Erkenntnisse im dargestellten strategischen Tableau wider.

Strategische Optionen	Gestaltungsalternativen				
	Zielgruppenvariation	Ordentliche Mitglieder	Gastmitglieder	Nichtmitglieder	Beziehungspartner B1-Bn
Geographischer Aktionsraum	regional	überregional	national	international	
	bisheriger Aktionsraum		neuer Aktionsraum		
Leistungs-Markt-Fokus	Marktdurchdringung	Leistungsentwicklung	Marktentwicklung	Diversifikation	
Marktsegmentierung	undifferenzierte Bearbeitung	Soziodemographische Segmentierung	Psychographische Segmentierung	Segmentierung nach Leistungsnachfrage	
Profilierungs-Fokus	Differenzierung	Konzentration auf Schwerpunkte		Umfassende Kostenführerschaft	
	Markenorientierung		Discountorientierung		
Marken-Fokus	Einzelmarkenorientierung	Mehrmarkenorientierung	Dachmarkenorientierung	Markenfamilienorientierung	Markentransferorientierung
Zeitorientierung	Pionier		Früher Folger	Später Folger	
Kooperationsausprägung	ablehnend	befürwortend			
		befristet		unbefristet	
		kurzfristig	mittelfristig	langfristig	
		formlose Bindung		vertragliche Bindung	
		bilateral	trilateral	Netzwerk	
		regionale Kooperationspartner	nationale Kooperationspartner	internationale Kooperationspartner	
teillunktionsbezogene Geltung	gesamtfunktionsbezogene Geltung	funktionsübergreifende Geltung			

Abbildung 3: Strategisches Tableau für Wirtschaftsverbände

(Teil 2: Selektion von Individualisierungsstrategien folgt in der nächsten Ausgabe)



Der Autor

Dr. Ulrich Lotz ist geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Bundesverbands Deutsche Beton- und Fertigteilindustrie, Bonn, sowie Geschäftsführer der Betonverbände Baden-Württemberg. Seine Dissertation „Individualisierung von Kollektivleistungen – Strategische Optionen für Wirtschaftsverbände“ (Erstgutachter der Dissertation: Prof. Dr. Dieter Witt) ist mittlerweile im Gabler-Verlag, Schriftenreihe „NPO-Management“ veröffentlicht (ISBN: 978-3-8349-1328-9).

Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

Redaktion:

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Uwe Heller
uwe.heller@wi.tum.de

Adresse:

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

85350 Freising-Weihenstephan, Vöttinger Straße 12
Telefon (08161) 713402, Telefax (08161) 714537, Internet: www.verbandsforschung.de