

## Strategische Optionen für Wirtschaftsverbände

# Teil 2: Generierung von Individualisierungsstrategien

Von Dr. Ulrich Lotz

### Die Idee der Selektion von Strategiealternativen

Ein strategisches Tableau für Wirtschaftsverbände (Verbändereport Nr. 1, 2009) beschreibt eine gewählte Strategie als multidimensionales (im Bezug auf die Auswahl der strategischen Optionen) und multikriterielles (in Bezug auf die jeweils zu ergreifenden Gestaltungsalternativen) Konstrukt. Liegt die Intention des Strategien generierenden Wirtschaftsverbands bei der erstmaligen Ableitung einer Individualisierungsstrategie oder bei einer vollkommenen strategischen Neuausrichtung, so besteht das Ergebnis seiner Strategienentwicklung meist aus mehreren Strategien, die alle strategischen Optionen umfassen und sich hinsichtlich der Ausgestaltung von mindestens einer Option unterscheiden. Gilt es hingegen, eine bestehende Ausrichtung zu modifizieren, kann sich die Strategieentwicklung gegebenenfalls darauf beschränken, für einzelne strategische Dimensionen alternative Gestaltungsmöglichkeiten abzuleiten.

Unabhängig vom konkreten Anliegen bei der Strategiegenerierung muss entschieden werden, welche Strategie tatsächlich um- und durchgesetzt werden soll. Um hier eine fundierte Auswahl treffen zu können, erweist sich eine vergleichende Bewertung aller ermittelten alternativen Strategien als zwingend erforderlich. Kriterien zur Evaluierung der alternativen Strategien leiten sich im Wesentlichen aus den individuellen situativen Rahmenbedingungen und der eigenen Zielplanung ab. Daneben können Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung gegebenenfalls zusätzliche Entscheidungshilfen bieten.

Vor dem Hintergrund der gegebenen oder prognostizierten situativen Rahmenbedingungen und der bestehenden Ziele des Wirtschaftsverbandes ist die Strategie auszuwählen, die das höchste Ausmaß an Zielerreichung und somit den größten Erfolg verspricht. Gleichzeitig kommt diesem Arbeitsschritt eine wichtige Synthesefunktion zu, da hier sämtliche Ergebnisse aus

vorgelagerten Phasen – Situationsanalyse, Zielplanung und Strategienentwicklung – zusammengetragen werden.

Die verschiedenen methodischen Ansatzpunkte für die Bewertung von Strategiealternativen lassen sich in drei Klassen unterteilen: in Konsistenz-, Realisierbarkeits- und Wirkungsprüfungen. Gelangen die drei Bewertungsverfahren in der vorgestellten Reihenfolge zum Einsatz, ermöglichen sie zugleich eine ökonomisch sinnvolle Selektion: Die Konsistenz- und die Realisierungsprüfungen filtern alle Strategien im Sinne einer Grobselektion, indem sie dazu beitragen, ungeeignete Alternativen zu erkennen und frühzeitig vom weiteren Prüfprozess auszuschließen. Nur diejenigen Strategien, die diese Phase überstanden haben, werden den methodisch aufwendigen Wirkungsprüfungen unterzogen. So verringern sich kontinuierlich die Zahl der Alternativen und damit der Aufwand für die Bewertungsverfahren.

Im Rahmen von Konsistenzprüfungen wird für jede Strategiealternative der Grad der Stimmigkeit zwischen den strategischen Optionen beziehungsweise hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung im Rahmen der jeweiligen Gestaltungsalternativen geprüft. Diese Überprüfung des internen Strategie-Fit stellt die Voraussetzungen im Sinne notwendiger Bedingungen für eine erfolgreiche Um- und Durchsetzung von Strategien dar.

Der eigentliche – bestenfalls ökonomisch fassbare – Zielbeitrag wird in dieser Phase nicht bewertet, vielmehr spiegelt sich der Wert der Strategie über ein Hilfskonstrukt wider. Die der Konsistenzprüfung zugrunde liegenden Hypothesen besagen, dass die Strategiealternativen zu präferieren sind, die im Vergleich zu anderen eine höhere Stimmigkeit aufweisen, da dies zu einem stringenteren Handeln und damit zu geringeren Effizienzverlusten führen sollte.

Demgegenüber knüpfen Realisierbarkeitsprüfungen an den erfassten oder erwarteten Rahmenbedingungen an und untersu-



chen, ob verbandsinterne Daten oder Umfeldeinflüsse eher für oder eher gegen die Umsetzung einzelner Strategien sprechen. Als Bewertungskriterien für diesen externen Strategie-Fit kommt den finanziellen, sachlichen und personellen Ressourcen des Wirtschaftsverbandes besondere Bedeutung zu. Daneben spielt bei Wirtschaftsverbänden das Ausmaß der Akzeptanz einer jeweiligen Strategie bei den internen und externen Beziehungspartnern eine zentrale Rolle.<sup>1</sup> Da die Strategie auf die Zukunft ausgerichtet wird, kann es unter Berücksichtigung der zahlreichen Anspruchsnahmer sinnvoll sein, besonders robuste Strategien auszuwählen, die ein weites Spektrum abdecken und somit für eine größere Zahl möglicher Umfeldentwicklungen realisierbar, flexibel zu verändern und an neue Situationen anpassbar scheinen.

Dies kann zwar dazu führen, dass ein Wirtschaftsverband sich auf eine Strategie festlegt, die im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel suboptimal erscheint, jedoch für ihn aufgrund der größeren Chance auf Realisierung einen besonderen Wert besitzt. Die Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung sollen die Realisierungsprüfungen durch den Aufbau von Erfolgspotenzialen ergänzen, die wiederum langfristig positiv auf die Zielerreichung wirken.

Wirkungsprüfungen untersuchen, welchen Beitrag einzelne Strategiealternativen zur Erreichung außerökonomischer und ökonomischer Ziele leisten können. Wird die zu implementierende Individualisierungsstrategie in erster Linie als Investition verstanden, die zu monetären Rückflüssen führen soll, so stehen ökonomische Ziele im Vordergrund.<sup>2</sup> Wirtschaftsverbände verfolgen oftmals – zum Beispiel gemäß den Beschlüssen ihrer Mitgliederversammlungen – Strategien zur Mitgliederbindung und Leistungserweiterung, die sich nur schwer ökonomisch bewerten lassen. Hier könnten beispielsweise Erhebungen zur erwarteten Mitgliederzufriedenheit mit verschiedenen Strategiealternativen Hilfestellung leisten.

### Verfahren zur Strategiewahl

In den bisherigen Ausführungen wurden inhaltliche Spezifika sowie Kriterien und Impulse vorgestellt, die bei der Findung

der für einen Wirtschaftsverband in seiner spezifischen Situation „richtigen“ Strategie Hilfestellung leisten können. Dabei wurde festgestellt, dass zunächst im Rahmen einer Grobauswahl Konsistenz- und Realisierbarkeitsprüfungen vorgenommen werden können, um daran anschließend diejenigen Strategiealternativen, die dieses „Screening“ überstanden, einer Feinauswahl im Sinne von Wirkungsprüfungen zu unterziehen.

Mit welchen Verfahren derartige Prüfungen bewerkstelligt werden können, soll bei Konsistenz- und Realisierbarkeitsprüfungen mithilfe einer für Wirtschaftsverbände entwickelten Checkliste exemplifiziert werden. Im gleichen Kontext einzusetzen sind Punktbewertungsverfahren, die allerdings aufgrund ihres stärker quantitativ ausgerichteten Charakters auch bereits für einfache Wirkungsprüfungen eingesetzt werden können. Darüber hinaus kann die Eignung der Kapitalwertmethode diskutiert werden.

### Eine Checkliste zur Strategiewahl für Wirtschaftsverbände

Bei einer Checkliste handelt es sich um einen Katalog von für das betrachtete Planungs- und Entscheidungsproblem als wichtig erachteten Merkmalen, die eine Vollständigkeitsprüfung ermöglichen sollen. Diese Merkmale verkörpern eine Aufstellung dessen, worauf bei einer konkreten Tätigkeit zu achten ist, um zu vermeiden, dass relevante Faktoren übersehen werden. Ein wesentlicher Vorteil von Checklisten basiert auf ihrer Funktion als Gedächtnisstütze, das heißt, es wird mit hoher Zuverlässigkeit ausgeschlossen, bei der Entscheidungsfindung wichtige Überlegungen zu vergessen. Checklisten wurden darüber hinaus in der Regel von Experten entwickelt, deren vereinigtes Wissen das der eigentlichen Checklisten-Anwender bei Weitem übersteigt.

Für den erwerbswirtschaftlichen Bereich wurde für die Auswahl von Strategiealternativen eine Reihe von Kriterienkatalogen im Sinne von Checklisten entwickelt, die eine Grobprüfung ermöglichen. Die im Anschluss an eine checklistengestützte Bewertung verbleibenden Strategiealternativen können vom Entscheider in die engere Wahl gezogen werden. Um eine endgültige Entschei-

<sup>1</sup> Satzungsgemäße Bestimmungen, die im Zweifelsfall zu ändern sind, insbesondere aber die demokratische Macht der Mitglieder können einen Strategiewechsel und Neuausrichtungen verhindern. Ebenso ist eine breite Fundierung bei den Mitarbeitern des Wirtschaftsverbandes erforderlich. Bestimmte strategische Kombinatoriken scheiden ebenfalls aufgrund des Umfelds aus: so ist die – ökonomisch möglicherweise sinnvolle – Ausweitung des regionalen Zuständigkeitsbereichs kaum möglich, wenn mit Nachbarverbänden konstruktive Kooperationen weiter gelebt werden sollen.

<sup>2</sup> Eine Strategie, deren Ziel die Gewinnung von 20 neuen Mitgliedern wäre, womit ein quantifizierbares zusätzliches Beitragsvolumen verbunden wäre, muss an den für sie zur Umsetzung erforderlichen Investitionen gemessen werden. Gleichzeitig ließe sich so eine Erfolgswirksamkeit oder gar „Rentabilität“ der für die Implementierung der Strategie erforderlichen Maßnahmen quantitativ messen.

ding treffen zu können, bedarf es jedoch einer detaillierten Bewertung im Rahmen einer Feinauswahl, um möglichst konkrete Erfolgsauswirkungen einzelner Strategiealternativen erfassen zu können.

Um eine für Wirtschaftsverbände problemadäquate und „praxistaugliche“ Checkliste zur Prüfung von Strategiealternativen entwickeln zu können, sollen Erkenntnisse aus der Generierung von Individualisierungsstrategien und Befunde der Erfolgsfaktorenforschung herangezogen werden. Daraus wurden spezifische Fragen herausgearbeitet, die eine Grobprüfung und (Vor-) Selektion von Strategiealternativen gestatten.

Abbildung 1 stellt den Versuch an, eine Checkliste zur Prüfung von Strategiealternativen für Wirtschaftsverbände zu illustrie-

ren. Die dort vorgenommene Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, vielmehr ist es die Aufgabe jedes Wirtschaftsverbandes, sie um die in seinem jeweiligen situativen Kontext bedeutsamen Evaluierungskriterien zu ergänzen sowie für ihn gegebenenfalls grundsätzlich nicht relevante Kriterien zu streichen. In der Beurteilung wurden zwei Strategien beispielhaft dargestellt. Die Strategie mit der Symbolik „■“ steht für eine tendenziell innovations- und qualitätsorientierte Vorgehensweise, die Strategie mit der Symbolik „▲“ eher für eine rationalisierende, kostenorientierte Vorgehensweise, ohne im Detail auf die zugrunde liegenden strategischen Optionen und Gestaltungsalternativen eingehen zu können.

## Checkliste zur Prüfung von Strategiealternativen für Wirtschaftsverbände

Evaluierungskriterien	Beurteilung				
	eher positiv		o	eher negativ	
	++	+		-	--
<b>Konsequenzen im Zielmarkt</b>					
• Hat die Strategie die aktuellen Markt- und Umfeldbedingungen ausreichend berücksichtigt?	■	▲			
• Ist die Strategie geeignet, die gesetzten Ziele zu verwirklichen?	■	▲			
• Ist durch die Strategie ein Mitgliedernutzen erkennbar?		■	▲		
• Können durch die Strategie bisherige Nichtmitglieder gewonnen werden?				■	▲
• Werden durch die Strategie Verwerfungen bei Kollegenverbänden ausgelöst?	▲	■			
• Können durch die Strategie atmosphärische Störungen mit weiteren Beziehungspartnern auftreten?	▲	■			
• Ist die Strategie auch für Gastmitglieder attraktiv?				▲	■
• Wurde die Strategie im Vorstand befürwortet?	■	▲			
• Widerspricht die Strategie den Wünschen wichtiger Mitglieder?		■	▲		
• Lässt die Strategie eine differenzierte Berücksichtigung unterschiedlicher Mitgliederwünsche zu?			■		▲
• Werden die mit der Strategieverfolgung entstehenden (Zusatz-)Kosten von den Mitgliedern getragen?	▲			■	
• Bietet die Strategie die Chance auf eine Markterweiterung?		■		▲	
• Ist die Strategie leicht an die Mitglieder kommunizierbar?	▲	■			
<b>Konsequenzen im Leistungsangebot</b>					
• Ist mit der Strategie eine Leistungsinnovation in der Wahrnehmung der Mitglieder verbunden?		■		▲	
• Schafft die Strategie einen qualitativen Wettbewerbsvorsprung vor alternativen Anbietern?	■		▲		
• Kann die Strategie zu tragbaren Kosten realisiert werden?		▲		■	
• Lässt die Strategie die Nutzung von Nischen zu?		■			▲
• Besitzt die Strategie hinreichend Flexibilität für einen Wechsel von Gestaltungsalternativen?			■		▲
• Bietet die Strategie die Möglichkeit zur Leistungs- oder Verbandsmarkierung?		■			▲
• Lassen sich positive Ausstrahlungseffekte auf bestehende Verbandsleistungen erwarten?		■		▲	
• Lassen sich mit der Strategie Kostenoptimierungen erzielen?		▲		■	
• Lässt sich die Strategie ohne Grenzkosten für den Wirtschaftsverband umsetzen?		▲			■
• Ermöglicht die Strategie eine Konzentration der Kräfte?		■▲			
• Erlaubt die Strategie Bindung an das angestammte Geschäft?		■▲			



Evaluierungskriterien	Beurteilung				
	eher positiv		o	eher negativ	
	++	+		-	--
<b>Konsequenzen im Marktverhalten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bietet die Strategie einen zeitlichen Wettbewerbsvorsprung?</li> <li>• Ist die Strategie in der vorgesehenen Zeit umsetzbar?</li> <li>• Bietet die Strategie den Mitgliedern einen Informationsvorsprung?</li> <li>• Richtet sich die Strategie an den eigenen Stärken aus?</li> <li>• Kann die Strategie – wenn nötig – auch längerfristig verfolgt werden?</li> <li>• Nutzt die Strategie Möglichkeiten der Kooperation?</li> <li>• Erfordert die Strategie eine enge Bindung an Partner?</li> <li>• Ermöglicht die Strategie die erforderliche Geheimhaltung?</li> <li>• Passt unsere Verbandskultur zur Kultur potenzieller Partner?</li> <li>• Können die Risiken der Strategie abgeschätzt werden?</li> <li>• Fördert die Strategie eine positive Corporate Identity?</li> </ul>	■	▲	▲	■	
<b>Organisationsinterne Konsequenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist die Verbandsführung in der Lage, die Strategie um- und durchzusetzen?</li> <li>• Tragen die Verbandsmitarbeiter die Strategieumsetzung mit?</li> <li>• Lässt die Strategie den Mitarbeitern den erforderlichen kreativen Freiraum?</li> <li>• Ist die bestehende Organisationsgröße für die Umsetzung ausreichend?</li> <li>• Reichen die vorhandenen finanziellen Ressourcen aus?</li> <li>• Reichen die vorhandenen Personalkapazitäten aus?</li> <li>• Stehen potenzielle Partner und freie Mitarbeiter als Verstärkung bei der Umsetzung zur Verfügung?</li> </ul>	■▲	■	▲	■	▲

### Vertiefende Informationen

Lotz, U. (2008): Individualisierung von Kollektivleistungen – Strategische Optionen für Wirtschaftsverbände, Wiesbaden 2008, Verlag Gabler, ISBN 978-3-8349-1328-9.

Lotz, U. (2007): Individualisierung von Kollektivleistungen – Empirische Analyse am Beispiel von Wirtschaftsverbänden, in: Helmig, B., Purtschert, R., Schauer, R., Witt, D. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher, Wiesbaden 2007, S. 207–227.

Lotz, U. (2006a): Das „Free-rider-Problem“. Wie lassen sich Kollektivleistungen individualisieren? Beispiele aus der Verbandspraxis, in: DGVM (Hrsg.): Verbandsarbeit der Zukunft. Ideen – Chancen – Praxis, Tagungsband 10. Deutscher Verbände Kongress, Frankfurt 2006, o. S.

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



#### 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](http://www.verbandsforschung.de)