

## Strategische Optionen für Wirtschaftsverbände

# Teil 3: Implementierung von Individualisierungsstrategien

Von Dr. Ulrich Lotz

### Die Idee der Strategienimplementierung

Der Planung von Strategien wie auch der strategischen Planung insgesamt wird in der Betriebswirtschaftslehre großes Gewicht beigemessen, vergleichsweise wenige Arbeiten beschäftigen sich jedoch mit dem Problem der Implementierung von Strategien. So liegen die Ursachen für einen unzureichenden Erfolg gewählter Strategien oftmals nicht in einer mangelnden Strategienplanung begründet, sondern zeigen sich in Mängeln bei der Implementierung. So setzt sich allmählich auch aufseiten der Wissenschaft die Erkenntnis durch, dass Strategien nicht nur optimal konzipiert, sondern auch professionell implementiert werden müssen.

Der sprachliche Ursprung des Begriffs Implementierung leitet sich aus dem lateinischen Wort „implementum“ ab, das so viel wie Anfüllung oder Erfüllung bedeutet. Inhaltlich kann unter Implementierung die Verwirklichung von Lösungen verstanden werden, die in konzeptioneller Form vorhanden sind und in konkrete Handlungen oder Maßnahmen überführt werden müssen. In der Literatur findet sich allerdings eine unterschiedlich weite Auslegung des Implementierungsverständnisses.

Da sich die Verbandsliteratur bisher noch kaum mit dem Kontext der Planung von spezifischen Strategien für Verbände im Allgemeinen oder Wirtschaftsverbände im Besonderen beschäftigt hat, können auch noch keinerlei Abhandlungen über die Strategienimplementierung von Wirtschaftsverbänden lokalisiert werden. Dies befremdet umso mehr, als zwar umfangreiche Darstellungen möglicher (Marketing-)Maßnahmen für (Wirtschafts-)Verbände entwickelt wurden, eine davorliegende systematische Strategienplanung jedoch nur ansatzweise und eine daran anknüpfende Implementierung offensichtlich meist gänzlich ausgespart wurde.

Die herkömmliche oder traditionelle Sichtweise der Lösungsverwirklichung beruht auf einem engen, phasenbezogenen Im-

plementierungsverständnis und versteht Implementierung als abgegrenzten Teil innerhalb eines festen Planungsablaufs, das heißt, erst nach der Festlegung von Strategien wird mit deren Umsetzung begonnen. Diese Sichtweise erweist sich insbesondere dann als unzweckmäßig, wenn bereits im Vorfeld oder begleitend zur Planungsphase Probleme wie personelle Widerstände aufkommen. Mangelnder Akzeptanz bei den von der Umsetzung Betroffenen und mit der Durchsetzung Betrauten ist deshalb schon im Vorfeld oder prozessbegleitend zur Planungsphase im Sinne von begleitenden Implementierungsmaßnahmen entgegenzutreten. Losgelöst vom sequenziellen Phasenbezug soll im Folgenden deshalb ein tätigkeitsbezogenes Implementierungsverständnis verfolgt werden. Demnach sind mit Implementierung sämtliche Aktivitäten zu bezeichnen, die den Planungserfolg sicherstellen, gleichgültig zu welchem Zeitpunkt die entsprechenden Aktivitäten erfolgen.

Was den hier betrachteten, spezifischen Bereich der Implementierung von Individualisierungsstrategien für Wirtschaftsverbände betrifft, lassen sich zwei Teilaufgaben unterscheiden: einerseits die sachorientierte Spezifizierung, das heißt Konkretisierung der Strategie in bestimmte Maßnahmen sowie die damit einhergehenden Anpassungsmaßnahmen der Potenziale des Wirtschaftsverbandes (in erster Linie Ressourcen-, Struktur- und Kulturanpassungen), andererseits die verhaltensbezogene Erzielung von Akzeptanz bei den mit der Umsetzung betrauten Mitarbeitern des Verbandes, worunter hier auch ehrenamtliches Engagement aus dem Mitgliederkreis subsumiert werden kann.

Die Implementierung von Individualisierungsstrategien soll deshalb definiert werden als sachorientierte Umsetzung und personelle Durchsetzung mittel- bis langfristig wirkender Grundsatzentscheidungen, die sich inhaltlich auf die Erzielung von Alleinstellungsmerkmalen ausrichten.



Für die Realisierung der mit der Strategie verfolgten Ziele kommt somit einer gleichermaßen intensiven Akzentuierung von sachorientierter Umsetzung und personeller Durchsetzung besondere Bedeutung zu. So bedarf sowohl die mit der Strategie verfolgte Generallinie einer Präzisierung wie auch der Abbau von Akzeptanzdefiziten bei den betroffenen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern, die ansonsten die Strategieumsetzung in verdeckter oder offener Form blockieren könnten.

#### **Instrumentelle Hilfen zur Implementierung**

Die skizzierten Aufgabenfelder zeigen, dass der personellen Qualifikation, insbesondere der sozialen Kompetenz, bei der Implementierung von Individualisierungsstrategien in Wirtschaftsverbänden essenzielle Bedeutung zukommt. Diese soziale Kompetenz der mit der Um- und Durchsetzung der Strategien Betrauten ergänzt sich mit deren fachlichen Voraussetzungen und methodischen Fähigkeiten zu einer spezifischen Handlungskompetenz, die schließlich über den Erfolg der ergriffenen Lösungswege entscheidet.

Den Implementierungsverantwortlichen selbst stehen für die Strategiewahl beispielhafte Verfahren zur Verfügung (*Verbändereport*, Nr. 2, 2009), doch auch für die Implementierung kann sich ein entsprechendes Instrumentarium als hilfreich erweisen, um über die Persönlichkeitskomponenten „Erfahrung“ und „Intuition“ hinaus handhabbare und nachvollziehbare methodische Hilfestellung zu gewährleisten. Die hier sich anbietenden Instrumente der Break-even-Analyse, der Netzplantechnik und der Balanced Scorecard sind allesamt keine Neuschöpfungen, sondern bewährte Instrumente im Kontext erwerbswirtschaftlicher Organisationen.

Gleichwohl hat eine bisher präjudizierende Meinung, insbesondere aufgrund der Zielsetzungen, des traditionellen Beitragssystems und der Erbringung von Kollektivleistungen seien bestimmte instrumentelle Hilfen des unternehmerischen Bereichs kaum für Verbände geeignet, der Diffusion ebendieser Methodiken in die Praxis von Wirtschaftsverbänden entgegen gewirkt.

Im Folgenden steht deshalb weniger die Behauptung im Vordergrund, diese Methodiken seien vollständig kongruent in den Kontext von Wirtschaftsverbänden übertragbar, allerdings kann eine Sensibilisierung für diese Instrumente wohl auch in

Wirtschaftsverbänden ein kosten- und verfahrensoptimierendes Denken und Handeln der verbandlichen Entscheider fördern.

#### **Eine Balanced Scorecard als Implementierungshilfe für Wirtschaftsverbände**

Zur Überwindung der Implementierungsproblematik stellt das Ende der 1990er-Jahre entwickelte Konzept der Balanced Scorecard einen auf den Kontext von Wirtschaftsverbänden weitgehend transferierbaren Ansatz dar. Die Grundidee der Balanced Scorecard besteht darin, die finanziellen Ziele einer Organisation mit den Leistungszielen hinsichtlich der Leistungsadressaten, der internen Prozesse sowie der Mitarbeiter visions- und strategienorientiert gleichgewichtig („balanced“) miteinander zu verbinden und die für die Strategienimplementierung jeweils wichtigsten Zielvorgaben und Maßnahmen übersichtlich auf einer Art Anzeigentafel („Scorecard“) abzubilden.

Den historischen Hintergrund bildete unter anderem die insbesondere in börsennotierten Firmen zunehmende Fokussierung auf die Interessen der Aktionäre und Finanziers eines Unternehmens, ausgedrückt im „shareholder value“. Diese Einengung führte zu Negativentwicklungen und Verwerfungen und konnte die Interessen von Kunden und Mitarbeitern nach Ansicht zahlreicher Beobachter nicht mehr hinreichend berücksichtigen.

Der Prozess der Erstellung einer Balanced Scorecard besteht im Wesentlichen aus drei Arbeitsschritten: In einem ersten Schritt werden die der Strategie zugrunde liegenden Ziele entsprechend den vier Kernperspektiven „finanzielle Perspektive“, „Perspektive der Leistungsadressaten“, „(interne) Prozessperspektive“ sowie „Potenzial- oder Lern- und Entwicklungsperspektive“ aufgelöst. Bei den finanziellen Zielen stehen beispielsweise die Generierung von Beiträgen und Einnahmen aus Sonderprojekten oder die Substanzerhaltung im Vordergrund. In Bezug auf die Perspektive der Leistungsadressaten interessieren Mitglieder- und Zielgruppeninteressen sowie Leistungsmaßstäbe wie Anzahl von Neumitgliedern, Mitgliederzufriedenheitskennwerte oder die Höhe des an die Mitglieder zu vermittelnden Nutzens. Bei den internen Prozessen werden Ziele zur Entwicklung von Leistungsinnovationen oder zur Ausgestaltung von Leistungserstellungsprozessen betrachtet. Die Lern- und Entwicklungsperspektive untersucht Ziele wie die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Produktivität der Mitarbeiter.

# Nachrichten des Seminars für Vereins- und Verbandsforschung

In einem zweiten Schritt werden die festgelegten Ziele nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug operationalisiert. Neben der materiellen Festlegung der Ziele werden situationsadäquate Kennzahlen festgelegt und mit konkreten Vorgaben versehen. So gilt es beispielsweise – entsprechend dem Konzept der individualisierten Kollektivleistungen – für das Ziel „Nutzenvermittlung an die Mitglieder“ festzulegen, wie der Nutzen (Zielinhalt) konkret gemessen werden soll, welcher Nutzenumfang (Zielausmaß) angestrebt wird und bis wann (zeitlicher Bezug) dies zu erreichen ist.

In einem dritten Schritt werden konkrete Maßnahmenprogramme zur Erreichung der formulierten und operationalisierten

Ziele definiert, beschlossen und umgesetzt. Eine beispielhafte Balanced Scorecard für die Strategienimplementierung in Wirtschaftsverbänden zeigt Abbildung 1.

Die Balanced Scorecard besitzt den Vorteil, dass sie den Blick der mit der Strategienimplementierung betrauten verbandlichen Entscheider auf die wichtigsten Kerndaten lenkt, sie im Idealfall auf einer einzigen „Karte“ visualisiert und somit dem Problem der ausufernden Informationsflut begegnet, was der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität des Menschen Rechnung trägt.

Die oben genannten vier Kernperspektiven widersprechen sich deshalb nicht, sondern sind eng miteinander verbunden und

Balanced Scorecard Kernperspektiven	Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
<b>Finanzielle Perspektive</b>  Welche finanziellen Ziele wollen wir gegenüber Finanziers und zur Substanzsicherung erreichen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Substanzerhaltung des Verbandsvermögens</li> <li>Inflationsausgleich</li> <li>Sonderprojekte mindestens kostendeckend finanzieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermögenshöhe</li> <li>Gewinn-und-Verlustrechnung</li> <li>Projektergebnisrechnung</li> </ul>	+ 2 % 3 % Gewinn  2 % Projektüberschuss	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahl renditeträchtiger, aber sicherer Anlagen (&gt; 3 % Verzinsung)</li> <li>Kalkulation von Projekten nach betriebswirtschaftlichen Anforderungen</li> </ul>
<b>Perspektive der Leistungsadressaten</b>  Wie sollen uns die Leistungsadressaten, insbesondere unsere Mitglieder, wahrnehmen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitgliedererwartungen kennen und ermitteln</li> <li>Neue Mitglieder gewinnen</li> <li>Mitgliedernutzen vermitteln</li> <li>Leistungsgerechte Beiträge</li> <li>Erwartungen weiterer Beziehungspartner ermitteln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitgliederzufriedenheitsindex</li> <li>Rate von Neumitgliedern</li> <li>Monetärer Vorteil</li> <li>Preis-Leistungs-Verhältnis</li> <li>Zahl von Anfragen</li> </ul>	++ (max. Wert der Skala)  5 % pro Jahr Beitrag + 10 % Beitrag < monetär. Vorteil 50 pro Jahr	<ul style="list-style-type: none"> <li>regelmäßige Mitgliederbefragung durchführen</li> <li>Akquisitionsprogramm starten</li> <li>Nutzenkommunikation an einzelne Mitglieder betreiben (inkl. Preis-Leistungs-Verhältnis)</li> <li>Kommunikationsplattformen für Beziehungspartner schaffen</li> </ul>
<b>Prozessperspektive</b>  Bei welchen Prozessen müssen wir Hervorragendes leisten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Möglichkeit zum „one-stop-shopping“ schaffen</li> <li>Leistungsinnovationen entwickeln</li> <li>Partner über günstige Distributionskanäle bedienen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zahl der Seitenzugriffe auf Website</li> <li>„first-to-market“-Leistungen</li> <li>Distributionskosten</li> </ul>	+ 10 % Zugriffe  1 pro Jahr  - 10 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neugestaltung Website mit Zugriffserfassung</li> <li>Regelmäßige Kreativworkshops</li> <li>Markt- und Trendforschung betreiben</li> <li>Internet und elektronische Kommunikation forcieren</li> </ul>
<b>Potenzialperspektive (Lern-/Entwicklungsperspektive)</b>  Wie gewährleisten wir langfristig unseren Erfolg?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zugang zu strategischer Information schaffen</li> <li>Qualifizierung der Mitarbeiter</li> <li>Kontinuierliche Verbesserung der Leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl von Info.quellen und Gremien</li> <li>Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>Kostensenkung, Zeitvorteile schaffen</li> </ul>	60 80 ++ 5 % bzw. 10 % pro Jahr	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begründung von Mitgliedschaften und Aufbau von Datenbanken</li> <li>Schulungsprogramm und job rotation</li> <li>Prozesse analysieren und optimieren</li> </ul>

Abbildung 1: Beispiel zur Strategienimplementierung eines Wirtschaftsverbands mithilfe der Balanced Scorecard



stärken sich wechselseitig. Ein Wirtschaftsverband wird seine finanziellen Ziele nur dann erreichen, wenn er seine Mitglieder zufriedenstellt. Die Mitgliederbedürfnisse können wiederum im Wesentlichen dann erfüllt werden, wenn die internen Prozesse optimal gestaltet sind. Schließlich können sich die internen Prozesse vor allem dann optimal entwickeln, wenn der Wirtschaftsverband über qualifizierte und auch motivierte Mitarbeiter verfügt.

Hinsichtlich der Implementierungsproblematik kann die Balanced Scorecard somit einen wesentlichen Beitrag zur Überwindung von Implementierungsdefiziten beziehungsweise -lücken leisten. Vor allem die Transformation der Strategie in konkrete Maßnahmenprogramme unterstützt die Spezifikationsaufgabe der Strategienimplementierung. Sowohl die Implementierungsprobleme der strategiespezifischen Anpassungsbedarfe bei den verbandsinternen Potenzialen als auch möglicherweise auftau-

chende Probleme bei der personellen Durchsetzung der Strategieinhalte können in der „Lern- und Entwicklungsperspektive“ Berücksichtigung finden.

Das dargestellte Beispiel besitzt heuristischen Charakter und bedarf einer Differenzierung und Spezifizierung für den Einsatz in der verbandslichen Praxis. Probleme können insbesondere bei der Koordination der mit der Umsetzung Betrauten auftreten, wenn diese nicht hinreichend in den Erstellungsprozess der Balanced Scorecard einbezogen wurden. Um eine konsequente Um- und Durchsetzung der gewählten Strategie im gesamtverbandlichen Kontext sicherstellen zu können, erscheint es zweckmäßig, die für den Gesamtverband entwickelte Balanced Scorecard auf einzelne Fachbereiche oder Regionen, gegebenenfalls bis auf einzelne Mitarbeiter herunterzubrechen.

### 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: *Verbändereport*, 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)