

Ulrich Lotz

Individualisierung von Kollektivleistungen

Strategische Optionen
für Wirtschaftsverbände

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dieter Witt

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1. Einführung	1
1.1 Problemstellung und Forschungsansatz	1
1.2 Wissenschaftliche Verortung und Möglichkeiten der Abgrenzung des Untersuchungsfeldes	4
1.3 Gang der Untersuchung	9
2. Grundlegung: Untersuchungsobjekt und konzeptioneller Rahmen	11
2.1 Wirtschaftsverbände als Untersuchungsobjekt	11
2.1.1 Wirtschaftsverbände als Teil des „Dritten Sektors“	11
2.1.2 Kategorisierung und Definition von Wirtschaftsverbänden	13
2.1.2.1 Überblick: Bisherige Kategorisierungsansätze	13
2.1.2.2 Bedarfswirtschaftlichkeit von Wirtschaftsverbänden	17
2.1.2.3 Haushaltweise Führung von Wirtschaftsverbänden	18
2.1.2.4 Merkmale der Mitgliedschaft in Wirtschaftsverbänden	20
2.1.2.5 Willensbildung in Wirtschaftsverbänden	21
2.1.2.6 Organisationsstruktur von Wirtschaftsverbänden	23
2.1.2.7 Synopse: Wesensbestimmende Merkmale von Wirtschaftsverbänden	26
2.1.2.8 Definition und problemadäquate Gliederung von Wirtschaftsverbänden	27
2.2 Nutzenvermittlung bei Individual- und Kollektivleistungen als Aufgabe von Wirtschaftsverbänden	30
2.2.1 Nutzen von Individualleistungen	30
2.2.1.1 Nutzen von Sachleistungen	30
2.2.1.2 Nutzen von Dienstleistungen	32
2.2.2 Dienstleistungscharakter ^d und Dienstleistungsspektrum von Wirtschaftsverbänden	34

2.2.3	Nutzen von Kollektivleistungen	38
2.2.3.1	Charakteristika und Entstehungsmotive von Kollektivleistungen	38
2.2.3.2	Nutzenbestimmung bei Kollektivleistungen	41
2.2.4	Bedeutung von Kollektivleistungen für Wirtschaftsverbände	44
2.2.5	Individualisierte Kollektivleistungen	48
2.3	Beziehungspartner von Wirtschaftsverbänden	53
2.3.1	Grundannahmen und Merkmale der Beziehungspartner.....	53
2.3.2	Mitglieder als Stakeholder	56
2.3.3	Politische und gesellschaftliche Stakeholder	57
2.3.4	Mitarbeiter als Stakeholder	61
2.3.5	Nichtmitglieder im Stakeholder-Interesse des Wirtschaftsverbandes	64
2.3.6	Wettbewerber im Stakeholder-Interesse des Wirtschaftsverbandes	65
2.3.6.1	Überblick: Wettbewerb bei Individual- und Kollektivleistungen	65
2.3.6.2	Public Affairs-Agenturen als Wettbewerber	66
2.3.6.3	„Think Tanks“ und Kampagnenzusammenschlüsse als Wettbewerber	68
2.3.6.4	Verbände als Wettbewerber	69
2.3.6.5	Mitglieder als Wettbewerber	70
2.3.6.6	Nichtmitglieder als Wettbewerber	71
2.4	Gestaltung von Partnerbeziehungen bei Wirtschaftsverbänden	72
2.4.1	Aufgabenstellung	72
2.4.2	Key Account Management	73
2.4.3	Customer Lifetime Value	75
2.4.4	Member Lifetime Value	76
2.4.5	Customer Relationship Management	79
2.4.6	Stakeholder Relationship Management	80
2.4.6.1	Grundannahmen und prozessualer Ablauf	80
2.4.6.2	Zielformulierung und zielorientierte Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen	83

3. Analyse zur Individualisierung von Kollektivleistungen bei Wirtschaftsverbänden	89
3.1 Vom Paradoxon zur Erfordernis der Verbandspraxis	89
3.2 Forschungsstand: Annäherung an die Nutzenbestimmung bei Kollektivleistungen	92
3.3 Konzeption einer empirischen Analyse zur Individualisierung von Kollektivleistungen in der Praxis von Wirtschaftsverbänden	96
3.3.1 Überblick: Phasenprozess der Untersuchung	96
3.3.2 Definitionsphase	98
3.3.3 Designphase	99
3.3.4 Feldphase	102
3.3.5 Analysephase	103
3.3.6 Kommunikationsphase	104
3.4 Untersuchungsergebnisse und Falsifikationstest der Forschungs- hypothesen in der Praxis von Wirtschaftsverbänden	106
3.4.1 Vorgehensweise	106
3.4.2 Struktur der Stichprobe	107
3.4.2.1 Branchenzusammensetzung der Untersuchung	107
3.4.2.2 Beitragsaufkommen und Finanzbudget	108
3.4.2.3 Mitgliederstruktur und räumliches Wirkungsfeld	109
3.4.2.4 Mitarbeiterstruktur und -merkmale	110
3.4.3 Empirischer Nachweis der Problemrelevanz	113
3.4.4 Bedeutung von Kollektivleistungen in der Praxis von Wirtschaftsverbänden	116
3.4.4.1 Bedeutung von Kollektivleistungen im Gesamtleistungsspektrum	116
3.4.4.2 Branchenvertretung und Lobbyismus	117
3.4.4.3 Arbeitsrecht und Sozialpolitik	121
3.4.4.4 Wirtschaft und Recht	124
3.4.4.5 Öffentlichkeitsarbeit	129
3.4.4.6 Aus- und Weiterbildung	133
3.4.5 Methodisches Erfahrungswissen zur Ermittlung von „Preisbereitschaft“	136
3.4.6 Instrumentenbündel zur Kommunikation des „Erfolgs“ von Kollektivleistungen	138

3.4.7	Methodisches Erfahrungswissen zum Ausschluss von „Trittbrettfahrern“	142
3.4.7.1	Empirische Bewertung von Ausschlussmöglichkeiten	142
3.4.7.2	Ausschluss im Rahmen von Branchenvertretung und Lobbyismus	143
3.4.7.3	Ausschluss im Rahmen der Sozialpolitik	144
3.4.7.4	Ausschluss im Rahmen von Informationsservices Wirtschaft und Recht	145
3.4.7.5	Ausschluss im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit	146
3.4.7.6	Ausschluss im Rahmen von Aus- und Weiterbildung	148
3.4.8	Methodisches Erfahrungswissen bei der Individualisierung von Kollektivleistungen	149
3.4.8.1	Überblick: Grundannahmen und Stufenprozess der Individualisierung	149
3.4.8.2	Beispiel 1: Nutzenvermittlung eines Lobbyingerfolgs im Handel	152
3.4.8.3	Beispiel 2: Nutzenvermittlung eines Lobbyingerfolgs in der Bauwirtschaft	154
3.4.8.4	Beispiel 3: Nutzenvermittlung des Ergebnisses einer Tarifverhandlung	156
3.4.8.5	Beispiel 4: Nutzenvermittlung von Weiterbildungsmaß- nahmen im Dienstleistungsbereich	158
3.4.9	Zusammenfassende Evaluation	160
4.	Generierung von Individualisierungsstrategien für Wirtschaftsverbände	162
4.1	Strategie und Strategiegenerierung	162
4.2	Die strategische Dimension individualisierter Kollektivleistungen	165
4.3	Individualisierungsoptionen im Zielmarkt	167
4.3.1	Variation von Zielgruppen	167
4.3.2	Variation des geographischen Aktionsspielraums	168
4.3.3	Strategische Optionen einer Leistungs-Markt-Matrix für Wirtschaftsverbände	169
4.3.4	Strategische Optionen der Marktsegmentierung für Wirtschaftsverbände	174

4.4 Individualisierungsoptionen im Leistungsangebot	179
4.4.1 Leistungsprogramm und Leistungspositionierung	179
4.4.2 Leistungsprofilierung versus Preisprofilierung	180
4.4.3 Dynamische Positionierung	186
4.4.4 Markenbildung als Strategie	189
4.4.5 Discountstrategie	194
4.5 Individualisierungsoptionen im Marktverhalten	197
4.5.1 Verbandsphilosophie und Beweglichkeit zum Wandel	197
4.5.2 Zeitorientierung als Strategie	198
4.5.3 Kooperation als Strategie	203
4.6 Generierung eines individuellen Strategien-Mix mit Hilfe eines Strategischen Tableaus	211
5. Selektion und Implementierung von Individualisierungsstrategien	215
5.1 Die Idee der Selektion von Strategiealternativen	215
5.2 Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung als Entscheidungshilfen für die Strategiewahl	218
5.3 Verfahren zur Strategiewahl	224
5.4 Die Idee der Strategiewahl	234
5.5 Aufgabenfelder der Implementierung von Individualisierungsstrategien	236
5.5.1 Sachorientierte Umsetzung	236
5.5.1.1 Spezifikation von Individualisierungsstrategien: Absatz- politisches Instrumentarium und Budgetierung	236
5.5.1.2 Anpassung interner Potenziale	245
5.5.2 Personelle Durchsetzung	250
5.6 Instrumentelle Hilfen zur Implementierung von Individualisierungs- strategien bei Wirtschaftsverbänden	256
5.6.1 Die Erfordernis von Handlungskompetenz	256
5.6.2 Break even-Analyse für Wirtschaftsverbände	257
5.6.3 Netzplantechnik für Wirtschaftsverbände	259
5.6.4 Balanced Scorecard für Wirtschaftsverbände	262
6. Schlussbetrachtung und Ausblick	267
Anhang	271
Literaturverzeichnis	297