

Klaus Backhaus | Helmut Schneider

Strategisches Marketing

3. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Strategisches Marketing

Klaus Backhaus/Helmut Schneider

Strategisches Marketing

3., überarbeitete Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Verfasser:

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Seniorprofessor, Marketing Centrum Münster, Universität Münster
Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider, Deutsche Post Stiftungslehrstuhl für Marketing und Dialogmarketing,
Steinbeis-Hochschule Berlin

Dozenten finden die Abbildungen des Buches unter: <http://www.sp-dozenten.de> (Registrierung erforderlich).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4694-5 Bestell-Nr. 20010-0002
ePub: ISBN 978-3-7910-4695-2 Bestell-Nr. 20010-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-4696-9 Bestell-Nr. 20010-0150

Klaus Backhaus/Helmut Schneider

Strategisches Marketing

3. Auflage, Januar 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): ©twobee, [shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort zur dritten Auflage

(das ohne die Vorwörter zur zweiten und ersten Auflage kein schlüssiges Bild unseres Ringens mit der Materie deutlich machen würde)

Die dritte Auflage des Buches »Strategisches Marketing« ist gekennzeichnet durch die Handschrift von Helmut Schneider. Während das Grundkonzept primär von Klaus Backhaus stammt und später unter dem Einfluss von Helmut Schneider weiterentwickelt wurde, ist die dritte Auflage zwar noch von der Grundstruktur der vorherigen Auflagen beeinflusst, hat aber einen eigenen Charakter bekommen.

Wir waren uns immer einig, dass wir nicht irgendein Buch zum Strategischen Marketing schreiben wollten. Es ging uns vielmehr darum, etwas Neues, etwas Interessantes und nicht zuletzt etwas methodisch-didaktisch Ungewöhnliches auf den Markt zu bringen. Offenbar ist uns dies in den beiden Voraufgaben gelungen. Das Buch hat mehrere repräsentative Preise gewonnen (vgl. hierzu das Vorwort zur zweiten Auflage).

Die dritte Auflage ist ein neues Buch geworden. Der Grund für diese komplette Überarbeitung liegt nicht in der Tatsache, dass wir uns von den Ausführungen der beiden Voraufgaben distanzieren – ganz im Gegenteil: In den vielen Diskussionen untereinander sowie mit Studierenden und Praktikern ist deutlich geworden, dass das Prinzip des KKV und der didaktische Aufbau des Buches mit dem Dreiklang aus Spielarena, Spielverhalten und Spielregeln nach wie vor überzeugen. Allerdings ist uns auch klar geworden, dass die schon zuvor aufgegriffene Opportunitätskostenperspektive konsequenter eingenommen werden muss, woraus unter anderem völlig neue Überlegungen zum Spielverhalten resultierten (vgl. hierzu auch das erste Kapitel dieses Buches). Ob wir damit den »Next Level des Strategischen Marketings« erreicht haben, überlassen wir selbstredend der Beurteilung durch unsere Leser. Wir sind dankbar für jedes Feedback:

Klaus Backhaus: backhaus@wiwi.uni-muenster.de

Helmut Schneider: h.schneider@steinbeis-smi.de

Auch bei der dritten Auflage haben wir vielfältige Unterstützung erfahren. Unser Dank gilt zunächst zwei Kollegen, die wesentliche Hilfeleistungen erbracht haben: Prof. Dr. Michael Lister, Berlin, der die Erstfassung des Buches gelesen und hierbei viele Anregungen gegeben hat sowie Prof. Dr. Rolf Weiber, Trier, der ein kritisch-konstruktiver Diskutant bei der Neuinterpretation des Wertschöpfungs-Phänomens war, und dazu Formulierungsvorschläge geleistet hat.

Unser Dank gilt auch unseren wissenschaftlichen Mitarbeitern in Berlin und Münster. Markus Gerold und Viktoria Ritter haben uns bei der Recherche nach Beispielen tatkräftig unterstützt. Die Schnittstellenkoordination zwischen den beiden Standorten Berlin und Münster hat Niklas Blanke übernommen. Dr. Ann-Kathrin Veenendaal war in kniffligen Situationen stets sehr wertvoller Diskussionspartner. Dr. Frederik Férié schließlich hat die aufwendige Schlussredaktion mit großer Akribie gewohnt umsichtig übernommen. Auf der Verlagsseite hatten wir mit Marita Mollenhauer die gewohnt engagierte Partnerin, die uns immer wieder angetrieben hat, das Manuskript (endlich) fertigzustellen. Allen gilt noch einmal unser herzlicher Dank.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Münster und Berlin, im Sommer 2019

Klaus Backhaus, Helmut Schneider

Vorwort zur zweiten Auflage

(das die Benutzungsanleitung im Vorwort zur ersten Auflage nicht überflüssig macht)

»Dieses Buch ist kein Lehr-, sondern ein Lernbuch«, so beginnt das Vorwort zur ersten Auflage. Was das heißt, ist dort ebenfalls dokumentiert. Für ein solches Lernbuch bestand offenbar eine Marktlücke. Bereits nach kurzer Zeit war die erste Auflage vergriffen. Dazu hat sicherlich beigetragen, dass das Buch mehrere Preise gewonnen hat: Den Lehrbuchpreis 2008 des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, der das Buch aus der Vielzahl von Neuerscheinungen in der Betriebswirtschaftslehre besonders hervorhebt. Darüber hinaus hat die Erstauflage den hoch dotierten Georg-Bergler-Preis für das beste in 2007 erschienene Marketing-Lehrbuch erhalten. Auch die Kommentare im Internet – z. B. bei Amazon – belegen, dass das Buch bei der von uns anvisierten Zielgruppe angekommen ist. So schreiben Leser »Welche Wohltat: Endlich mal ein deutschsprachiges Buch zum Thema Strategisches Marketing, das man wirklich gerne liest.« oder »Bei diesem Buch handelt es sich um das erste Lehrbuch, welches sich einfach spannend in einem Stück durchlesen lässt!«

Sowohl die positiven Rückmeldungen der Leser als auch die beschriebenen Auszeichnungen haben uns natürlich sehr gefreut und darin bestärkt, auch in der zweiten Auflage das Grundkonzept beizubehalten. Dennoch gibt es einige Neuigkeiten. Das Kapitel zur Zeitführerschaft ist grundsätzlich neu geschrieben. Hier sind wir in der ersten Auflage nicht konsequent genug gewesen. Darüber hinaus wurde die Darstellung der generischen Strategien nun in das Konzept der KKV-Analyse eingeordnet und relativiert. Wir sind der Meinung, dass rein generische Strategien am Markt praktisch nicht existent sind. Ebenso haben wir eine Reihe von Beispielen und Fallstudien ergänzt, beziehungsweise ausgetauscht und durch neue, aktuelle ersetzt. Schließlich wurde auch die Abschlussfallstudie aktualisiert und um weitere Fragen ergänzt, für deren Beantwortung wir den Lehrenden Lösungshinweise zur Verfügung stellen.

Insgesamt ist das Buch im Hinblick auf die verwendete Literatur aktualisiert worden, indem die Zitationen auf den neuesten Stand gebracht wurden. Wir glauben, mit dieser nun veränderten, aktualisierten und bereinigten Konzeption eine noch schlüssigere Struktur für ein Lernbuch zum Strategischen Marketing vorzulegen.

Ein solches Werk lässt sich nicht überarbeiten, ohne dass auf die Hilfe anderer zurückgegriffen wird. Obwohl wir die inhaltliche Überarbeitung weitgehend selbst gemacht haben, sind in die Herstellung dieses Buches viele Hilfeleistungen eingeflossen. Unser Dank gilt zu erst Herrn Dipl.-Ing. Harald Neun (Münster), der im Wesentlichen die arbeitsteilige Überarbeitung koordiniert hat, sowie Herrn Dipl.-Kfm. Ralf Kiene (Berlin), der die Aktualität der zahlreichen Beispiele geprüft hat. Darüber hinaus hat Frau cand. rer. pol. Theresa

Hunecke die Aktualisierung der zitierten Quellen übernommen und Korrekturarbeiten durchgeführt. Ihnen gilt unser herzlicher Dank. Dank gilt es an dieser Stelle auch Frau Ass. jur. Marita Rollnik-Mollenhauer, Mitglied der Geschäftsleitung des Schäffer-Poeschel Verlages, auszusprechen. Sie hat mit großem Engagement das Entstehen der zweiten Auflage forciert und dafür gesorgt, dass wir unsere Termine weitgehend einhalten haben. Es ist gut, eine solche zielorientierte Partnerin aus der Verlagsleitung an seiner Seite zu wissen.

Obwohl mehrere Beteiligte an diesem Buch mitgearbeitet haben, gehen selbstverständlich alle Fehler zulasten der Autoren.

Münster und Berlin, im Sommer 2009

Klaus Backhaus, Helmut Schneider

Vorwort zur ersten Auflage

Eine Benutzungsanleitung

Dieses Buch ist kein Lehr-, sondern ein Lernbuch. Was heißt das? Das heißt primär, dass dieses Lernbuch nicht als durchgehender Fließtext geschrieben ist, sondern immer wieder durch unterschiedliche Typen von Inserts in seinem Argumentationsfluss unterbrochen wird, um durch

- authentische Fallbeispiele den realen Bezug des zuvor Beschriebenen zu dokumentieren,
- längere Fallstudien ein tieferes Verständnis für die vorhergehenden konzeptionellen Äußerungen zu erzeugen,
- Methodenkästen für die Informationsgewinnung und -auswertung methodisches Rüstzeug zur Verfügung zu stellen.

Die verschiedenen Inserts sind im Text entsprechend markiert: Fallbeispiele und Fallstudien durch einen Balken am Text, Methodenkästen durch eine grau unterlegte Rasterung. Fallbeispiele, die ganze Kapitel ausmachen, werden durch die Kapitelüberschrift entsprechend gekennzeichnet. Der Leser, der an den praktischen Bezügen und methodischen Fundierungen nicht interessiert ist, kann sich den Grundlagentext, bei dem wir uns auf das Wesentliche beschränkt haben, auch ohne diese praktischen Bezüge erarbeiten. Dazu kann er alle entsprechend markierten Fallbeispiele, Fallstudien und Methoden überspringen und sich so relativ schnell einen komprimierten Überblick über unser Verständnis von Strategischem Marketing verschaffen. Für denjenigen, der gerne auch auf praktisches Anschauungsmaterial zurückgreift – sei es, weil es das Verständnis für ihn erleichtert, sei es, weil er wie z. B. Studenten noch nicht über entsprechendes praktisches Anschauungsmaterial verfügt oder methodisch nicht entsprechend vorgebildet ist –, empfehlen wir nachdrücklich die Lektüre der jeweiligen spezifischen Beispiele, Fallstudien und Methodenkästen. Für die Leser, die ihr erworbenes Wissen überprüfen wollen, haben wir als Schlusskapitel eine Fallstudie angefügt, die auf veröffentlichten Texten basiert und für die wir konkrete Fragen formuliert haben, die zu großen Teilen den behandelten Stoff in diesem Lehrbuch wiedergeben. Für Dozenten werden über den Verlag auf Anfrage entsprechende Lösungshinweise für die einzelnen Aufgaben sowie das vollständige Abbildungsset zur Verfügung gestellt (www.sp-dozenten.de). Ein solches Lehrbuch lässt sich nicht schreiben, ohne dass auf die Hilfe anderer zurückgegriffen werden kann. Wir hatten das Glück, eine hoch motivierte Mitarbeitermannschaft zu haben, die die Erstellung dieses Buches tatkräftig unterstützt hat. Unser Dank gilt unseren jetzigen und früheren Mitarbeitern Dipl.-Kfm. Ralf Kiene (Berlin) sowie Dipl.-Kfm. Marco Reinhard, Dr. Robert Wilken und Dr. Jens Hardenacke (alle Münster), die in unermüdlichem Einsatz recherchiert und inhaltliche Beiträge geliefert haben. Besonderer Dank gebührt Herrn Dipl.-Kfm. Matthias Koch, der die mühevollen Koordination der arbeitsteiligen Bucherstellung übernommen hat. Daneben waren die Einsatzstudenten cand. rer. pol. Alexander Heck, Kai Lügger,

Katrin Parthe, Jasper Sauer und Nico Wiegand bei der Literaturbeschaffung, der Erstellung des Stichwortverzeichnisses und beim Korrekturlesen der Fahnen unermüdlich tätig. Ihnen gilt ebenso unser herzlicher Dank. Ohne diese Hilfestellung läge das Buch zu diesem Zeitpunkt noch nicht vor. Auch unseren Sekretärinnen Małgorzata Malinska und Gabriele Rüter (beide Münster) sowie Juliane Latzke (Berlin) danken wir für das Schreiben einzelner Vorlagen sowie die Durchsicht der Fahnen. Dank gilt auch der stv. Verlagsleiterin des Schäffer-Poeschel Verlages, Frau Ass. jur. Marita Rollnik-Mollenhauer, die mit großem Einsatz für die rechtzeitige Fertigstellung des Manuskriptes und vielfältige Anregungen zum Layout des Buches gesorgt hat. Alle Fehler im Buch gehen selbstverständlich zulasten der Autoren.

Münster und Berlin, im Frühjahr 2007

Klaus Backhaus, Helmut Schneider

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage	5
Vorwort zur zweiten Auflage	7
Vorwort zur ersten Auflage	9
Inhaltsverzeichnis	11
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	19
1 Einführung: Warum ein »ausgezeichnetes« Buch grundlegend verändern?	21
2 Strategisches Marketing: »Was Sie schon immer wissen wollten, aber bisher nie zu fragen wagten«	27
2.1 Alles strategisch – oder was? Zum Strategiebegriff in der Betriebswirtschaftslehre ...	28
2.1.1 Wozu Strategie? Zum Dreiklang aus Zielen, Strategien und Maßnahmen ..	28
2.1.2 Intendiertes oder tatsächliches Verhalten als Ausdruck strategischen Handelns in Unternehmen?	31
2.1.3 Strategien sind Chef-Chefsache – wirklich? Ebenen und Inhalte strategischer Entscheidungen in Unternehmen	35
2.2 Marketing – die Lehre vom Herbeiführen wünschenswerter Austauschprozesse im Wettbewerb (HWAIW)	38
2.2.1 Wettbewerbliche Austauschprozesse als Erkenntnisobjekt des Marketing ...	39
2.2.2 Zug zum Tor ... Gestaltungsanspruch (und Parteilichkeit) der Marketingdisziplin	41
2.3 Synthese: Inhalte und Reichweite des Strategischen Marketings	43
2.3.1 Der Kern: Strategisches Marketing als die geschäftsfeldbezogene Planung von Routen nach HWAIW [hawei]	44
2.3.2 Der Rahmen: Strategisches Marketing als marktorientierte Koordination strategischer Geschäftsfelder	44
2.4 Der KKV als Navigator der Planung von Routen nach HWAIW	54
2.4.1 Die Grundidee des KKV: Gleichzeitigkeit von Effektivität und Effizienz des Markthandelns	54
2.4.1.1 Effektivität als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung erfolgreichen Marktverhaltens	55
2.4.1.2 Am Ende geht es um die Unternehmensseite: die Effizienzseite des KKV	62
2.4.1.3 Gar nicht so einfach ...: zur Beziehung von Effektivitäts- und Effizienzbedingung des KKV	65
2.4.2 Der Teufel steckt im Detail: von Opportunitäten und Beziehungen	69

2.4.2.1	Die Effektivitätsseite des KKV und das Konzept der Opportunitätskosten	69
2.4.2.2	Die Effizienzseite des KKV unter den Bedingungen von Transaktions- und Beziehungsmarketing	75
2.4.3	Fazit: KKV kompakt – »Die vier W«	78
3	Routen nach hawei: das Management von KKV-Positionen in einer statischen Perspektive	81
3.1	Was wir vom (Leistungs-)Sport lernen können: Spielarena, Spielregeln und Spielverhalten als marktstrategische Dimensionen	83
3.2	Womit alles beginnt ... die Spielarena	86
3.2.1	Vermeide den Folgefehler: Auswahl der Spielarena als Basisentscheidung	86
3.2.1.1	Das Prinzip der Marktabgrenzung: Heterogenität des Marktes vs. Marktgröße	87
3.2.1.2	Festlegung des Wirklichkeitsausschnitts: Definition der Spielarena	90
3.2.2	Umgang mit dem Problem der Restheterogenität: Marktsegmentierung ..	98
3.2.2.1	Kundensegmentierung	99
3.2.2.2	Wettbewerbersegmentierung: strategisches Gruppenverhalten ...	107
3.3	Fair geht vor ... Analyse der Spielregeln einer Spielarena	110
3.3.1	Exogene Regeln	113
3.3.2	Endogene Regeln	123
3.4	Wertschöpfungsmaximierung und -verteilung als Elemente des Spielverhaltens ..	131
3.4.1	Was heißt hier Wertschöpfung und wo sind Preis, Zeit und Qualität geblieben?	132
3.4.1.1	Unser abweichendes Verständnis von Wertschöpfung	132
3.4.1.2	Von Haupt-, Doppel- und Nebenrollen oder: Von Preis-, Qualitäts- und Zeitführerschaft zu Wertschöpfungskonfigurationen	137
3.4.2	So viel wie möglich: Maximierung der Wertschöpfung als Grundlage von KKV-Positionen	139
3.4.2.1	Die informatorische Basis der Wertschöpfungsmaximierung	141
3.4.2.1.1	Der Kunde ist König (auch bei uns!): Identifikation von kundennutzenstiftenden Elementen und Opportunitätskostentreibern als Grundlage einer Wertschöpfungsmaximierung	141
3.4.2.1.2	Was kostet die Welt ...? Übersetzung von Kundenanforderungen in Ressourcenverbrauch	150
3.4.2.2	Handlungsmöglichkeiten zur Maximierung der Wertschöpfung ...	155
3.4.2.2.1	Der analytische Rahmen oder zum Zusammenspiel der Wertschöpfungstreiber	156

3.4.2.2.2	Vier gewinnt ... Optionen zur Steigerung der Wertschöpfung.....	160
3.4.2.2.2.1	Steigerung des Kundennutzens	160
3.4.2.2.2.2	Reduktion zeitbasierter Opportunitätskosten	186
3.4.2.2.2.3	Reduktion energiebasierter Opportunitätskosten	206
3.4.2.2.2.4	Reduktion der Kosten	219
3.4.2.3	Fazit zum Spielverhalten: der Wertschöpfungsmix	232
3.4.3	So viel wie nötig: Verteilung der Wertschöpfung zwischen Unternehmen und Kunden unter Effektivitäts- und Effizienzbedingung	233
3.4.4	Es gibt nichts Objektives ... oder: die Konstruktion des Nettonutzens durch den Kunden	237
4	Das einzig Beständige ist der Wandel: KKV-Management in einer dynamischen Perspektive	255
4.1	Notwendigkeit und Optionen des dynamischen KKV-Managements	256
4.1.1	Erosion von KKV-Positionen	256
4.1.2	Evolutionäre Weiterentwicklung vs. revolutionäre Neuschaffung von KKV-Positionen	261
4.1.3	Warum Verbessern ein endlicher Prozess ist oder: Warnung vor der Effizienzfalle!	263
4.2	Veränderung der Spielarena	267
4.2.1	Das Unternehmen als Objekt – passive Konvergenz von Spielarenen	269
4.2.2	Das Unternehmen als Subjekt – aktiver Wechsel der Spielarena	275
4.2.2.1	Spielarenenwechsel als Dialektik zwischen Marktattraktivität und Kompetenzen	278
4.2.2.2	Was kann ich eigentlich? Dekomposition der bisherigen Wertschöpfung in Ressourcen und Fähigkeiten	280
4.2.2.3	Was kann ich damit anfangen? Auswahl attraktiver Spielarenen für einen Spielarenenwechsel	286
4.3	Veränderung der Spielregeln	298
4.3.1	Veränderung exogener Spielregeln	300
4.3.1.1	Zur Dynamik und Reichweite exogener Regeländerungen	300
4.3.1.2	Umgang mit dem Phänomen exogener Regeländerungen	302
4.3.2	Veränderung endogener Spielregeln	309
4.3.2.1	Setzen von Kompatibilitätsstandards	309
4.3.2.2	Brechen von Verhaltensstandards	319
4.4	Veränderung des Spielverhaltens	329
	Literaturverzeichnis	347
	Stichwortverzeichnis	365

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die KKV-Raute	23
Abb. 2:	Aufbaus des zweiten Kapitels	27
Abb. 3:	Inflationäre Verwendung des Strategiebegriffs	29
Abb. 4:	Dreiklang aus Zielen, Strategien und Maßnahmen	30
Abb. 5:	Strategieformen nach Mintzberg	33
Abb. 6:	Geplante oder tatsächliche Routen – ein Beispiel	34
Abb. 7:	Inhalte von Strategien auf unterschiedlichen Hierarchieebenen eines Unternehmens	37
Abb. 8:	Unternehmen als wertschöpfende Transformatoren	40
Abb. 9:	Aufgabenspektrum des Strategischen Marketings auf Unternehmensebene	45
Abb. 10:	Markenleitbilder des VW-Konzerns (Stand 2012)	46
Abb. 11:	Geschäftsfelder der Bertelsmann SE & Co. KGaA	48
Abb. 12:	Analyseebenen der Unternehmenskultur nach Schein	50
Abb. 13:	Elemente einer marktorientierten Unternehmenskultur nach Homburg/Pflesser	51
Abb. 14:	Die Logik des KKV unter Effektivitätsgesichtspunkten	56
Abb. 15:	Drehzahl als wichtiges Merkmal einer Waschmaschine?	58
Abb. 16:	Die Logik des KKV unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit	63
Abb. 17:	Der KKV – Gleichzeitigkeit von Effektivität und Effizienz	65
Abb. 18:	Der »Normalfall«: negative Korrelation von Effektivität und Effizienz	66
Abb. 19:	Spezialfälle einer positiven Korrelation von Effektivität und Effizienz	68
Abb. 20:	Der Thermomix TM 5	72
Abb. 21:	Der Thermomix unter dem Aspekt der Opportunitätskosten	73
Abb. 22:	Der KKV unter Einbezug von Opportunitätskosten	74
Abb. 23:	Fazit zum KKV	79
Abb. 24:	Aufbau des dritten Kapitels	81
Abb. 25:	Prinzip der Marktabgrenzung	88
Abb. 26:	Prinzip der Kundensegmentierung	99
Abb. 27:	Gruppen von Segmentierungskriterien	102
Abb. 28:	Ausgangsdaten des Beispiels zur Clusteranalyse	103
Abb. 29:	Beispielhafter Profilverlauf von drei Probanden	103
Abb. 30:	Transformation der Ausgangsdaten in eine Distanzmatrix	104
Abb. 31:	Berechnung der Distanzen im Nearest-Neighbour-Verfahren	104
Abb. 32:	Zweiter Fusionierungsschritt	105
Abb. 33:	Letzter Fusionierungsschritt	105
Abb. 34:	Dendrogramm	105
Abb. 35:	Elbow-Kriterium	106
Abb. 36:	Prinzip der Wettbewerbersegmentierung	107
Abb. 37:	Theoriezugänge zum Konzept strategischer Gruppen	108

Abb. 38:	Die Dynamik strategischer Gruppen am Beispiel der Pharmaindustrie	109
Abb. 39:	Exogene Spielregeln: Rechtseinflüsse auf Marketingentscheidungen.....	113
Abb. 40:	Die Kooperationsspielräume des GWB	121
Abb. 41:	Ansatzpunkte des Nachfrager- und Wettbewerberschutzes	121
Abb. 42:	Verhaltenscodes für die Werbung mit und vor Kindern	123
Abb. 43:	Wertschöpfung im internen Rechnungswesen und beim KKV-Management.	136
Abb. 44:	Entwicklung der Spielverhaltensoptionen im Zeitverlauf	138
Abb. 45:	Teilschritte der Wertschöpfungsmaximierung	140
Abb. 46:	Teilschritte zur Ermittlung der Kosten unterschiedlicher Nettonutzenkonstellationen	151
Abb. 47:	Grundstruktur des House of Quality	151
Abb. 48:	Struktur des Kapitels zur Steigerung des Kundennutzens	161
Abb. 49:	Breite-Tiefe-Optionsraum zur Schaffung von Kundennutzen	162
Abb. 50:	Prototypen im Kontext der Schaffung von Kundennutzen.....	162
Abb. 51:	Beispielhafte Angebotskonfigurationen	164
Abb. 52:	Idealvektor- vs. Idealpunktmodell	165
Abb. 53:	Bewertung »by attribute« vs. Bewertung »by brand«	168
Abb. 54:	Modelle von Eigenschaftsbewertungen durch Konsumenten	169
Abb. 55:	Wertschöpfung im Zusammenspiel von Kosten- und Nutzenveränderungen	176
Abb. 56:	Beispielhaftes Zusammenspiel aus Nutzen- und Kostenveränderung	178
Abb. 57:	Beispiele für geringen respektive hohen Anteil des Kunden an der Leistungserbringung.	179
Abb. 58:	Zusammenhang zwischen Breite des Leistungsangebotes und Opportunitätskosten kognitiver Energie	181
Abb. 59:	Fahrplanauskunft für die gesamte Reisekette bei der Deutschen Bahn	182
Abb. 60:	Beispiel für ein zu breites Angebot – zu umfangreiche Speisekarte	183
Abb. 61:	Zusammenhang zwischen Tiefe des Leistungsangebotes und Opportunitätskosten emotionaler Energie	183
Abb. 62:	Maßnahmen zur Steigerung des Kundennutzens – Fazit	185
Abb. 63:	Zeitreduktion und Grenzkostenreduktion als Optionen zur Senkung zeitbasierter Opportunitätskosten.....	187
Abb. 64:	Beispiel für Zeitreduktion bei Sachleistungen – Quick Drive von Samsung	190
Abb. 65:	»Diese Zeit gehört Dir« Kampagne der Deutschen Bahn.....	191
Abb. 66:	Beispiel für Erhöhung der Zeitsouveränität – nicht lineares TV.....	192
Abb. 67:	Zeitreduktion bei Prozess- und Ergebnisnutzen.....	196
Abb. 68:	Möglichkeit reduzierter Kosten infolge einer Zeitreduktion bei Dienstleistungen	200
Abb. 69:	Zusammenhang zwischen Zeitbedarf und energiebasierten Opportunitätskosten.....	201
Abb. 70:	Maßnahmen zur Senkung zeitbasierter Opportunitätskosten – Fazit	204

Abb. 71:	Zusammenhang zwischen Energieeinsatz und energiebasierten Opportunitätskosten	208
Abb. 72:	Optionen zur Senkung energiebasierter Opportunitätskosten – Reduktion des kundenseitigen Energieeinsatzes	209
Abb. 73:	Optionen zur Senkung energiebasierter Opportunitätskosten – Verschiebung der energetischen Belastungsgrenze des Kunden	210
Abb. 74:	Entwicklung des täglichen Trainingspensums zur Vorbereitung auf einen Marathon	211
Abb. 75:	Optionen zur Senkung energiebasierter Opportunitätskosten – Beeinflussung des funktionalen Zusammenhangs zwischen Energieeinsatz und Opportunitätskosten durch Pausen.	213
Abb. 76:	Optionen zur Senkung energiebasierter Opportunitätskosten – Beeinflussung des funktionalen Zusammenhangs zwischen Energieeinsatz und Opportunitätskosten durch Gestaltung des Ambientes	214
Abb. 77:	Maßnahmen zur Senkung energiebasierter Opportunitätskosten – Fazit.	218
Abb. 78:	Wettbewerbsbezogener Kostenkettenvergleich	222
Abb. 79:	Beispielhafte Priorisierung von Ansatzpunkten zur Kostensenkung	223
Abb. 80:	Branchenspezifische Entwicklung der Fixkostenanteile.	224
Abb. 81:	Konzept der Erfahrungskurve	226
Abb. 82:	Hauptschritte des Target-Costing-Prozesses	229
Abb. 83:	Kosten-spaltung nach der Funktionenmethode	230
Abb. 84:	Wertschöpfungsmix.	232
Abb. 85:	Verteilung der Wertschöpfung zwischen Kunde und Unternehmen durch die Preisforderung	234
Abb. 86:	Komponenten des Nettonutzens in sachinhaltlicher und informatorischer Dimension	237
Abb. 87:	Mechanismen zur Minderung kundenseitiger Risiken hinsichtlich des Nutzens.	239
Abb. 88:	Beispiele für Anreize einer Erstnutzung	242
Abb. 89:	Transformation der sachinhaltlichen Dimension in die informatorische Dimension	244
Abb. 90:	Ansatzpunkte zur Verminderung einer inhaltlichen Divergenz bei den Opferkomponenten des Nettonutzens	245
Abb. 91:	Das Prinzip der Urteilsschwellen	246
Abb. 92:	Joshiko Saibou im Kreis seiner (damaligen) Mitspieler.	249
Abb. 93:	Beispiele für externe Referenzmaßstäbe bei Zeit, Energie und Preis.	251
Abb. 94:	Beispiele für kommunikative Profilierungen in den Dimensionen Energie, Preis und Zeit	253
Abb. 95:	Struktur des vierten Kapitels.	255
Abb. 96:	Exemplarische Anwendung des PEST-Schemas zur Strukturierung von Veränderungen in der Unternehmensumwelt.	260
Abb. 97:	»Besser-« oder »anders machen« als Optionen dynamischen KKV-Managements.	261

Abb. 98:	Perspektivischer Unterschied zwischen Effizienz- und Effektivitätsfragen	262
Abb. 99:	Prototypischer Verlauf von Effektivität und Effizienz des KKV im Zeitverlauf	264
Abb. 100:	Der Weg in die Effizienzfalle	265
Abb. 101:	Kundenansreiben von Standard Life im Kontext des Brexit	270
Abb. 102:	Technische Konvergenz von Märkten – Auszug aus einem Werbespot der Telekom	271
Abb. 103:	Umgang mit dem Phänomen der Konvergenz von Spielarenen	274
Abb. 104:	Beispiel für einen Spielarenenwechsel im Sport – Manfred Burgsmüller	276
Abb. 105:	Zusammenspiel von Marktattraktivität und Kompetenzdistanz beim Wechsel der Spielarena	279
Abb. 106:	Wertkette nach Porter	284
Abb. 107:	Beispielhaftes Branchenrating	287
Abb. 108:	Systematisierung von Kernkompetenzen in der Wertkette	290
Abb. 109:	4-Felder-Matrix zur Auswahl eines Marktes für einen Spielarenenwechsel	292
Abb. 110:	Ursachen für eine bislang fehlende Lösung eines Kundenproblems	294
Abb. 111:	Bewertung potenzieller neuer Spielarenen hinsichtlich Effektivität und Effizienz	296
Abb. 112:	Teilschritte der Szenario-Analyse	307
Abb. 113:	Das Zusammenspiel von KOMP, b und Nutzerzahl im Kontext der Setzung eines Kompatibilitätsstandards	313
Abb. 114:	Wert aus Nutzersicht und Kosten für Standardsetzer im Kontext der Ausgestaltung von Kompensationsleistungen	314
Abb. 115:	Von der Straddle-Technik zum Fosbury-Flop	319
Abb. 116:	Sprunghöhen (in cm) der Goldmedaillengewinner (Männer) bei den Olympischen Spielen seit 1896	320
Abb. 117:	Prozess der Kreation und Evaluation von Optionen regelbrechenden Marktverhaltens	321
Abb. 118:	Beispiele regelbrechenden Verhaltens im Sport	322
Abb. 119:	Creative Cues	323
Abb. 120:	Beispielhafte Bewertung von Ideen für regelbrechendes Marktverhalten	328

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Mengen- und Wertgerüst zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit	78
Tab. 2: Zehnkämpfer oder Spezialist? Die Leistungen Frank Busemanns in Relation zu den Spezialisten bei den Olympischen Spielen 1996.	84
Tab. 3: Problemstellungen bei der Messung von Kundenanforderungen	143
Tab. 4: Beispiel für die Übersetzung von Kundenanforderungen in Produktionsmerkmale	153
Tab. 5: Beispiel für Überführung von Produktionsmerkmalen in Kosten	153
Tab. 6: Gesamtwertschöpfung unterschiedlicher Hotelkonfigurationen – Auszug	154
Tab. 7: Wertschöpfungssteigernde Korrelationen zwischen den Wertschöpfungstreibern	158
Tab. 8: Daten der beispielhaften Angebotskonfigurationen	164
Tab. 9: Wechselwirkungen zwischen Dimensionen des Kundennutzens	166
Tab. 10: Wechselwirkungen zwischen Dimensionen des Kundennutzens – ein Beispiel ...	167
Tab. 11: Anforderungen eines prototypischen Kunden – ein Beispiel	170
Tab. 12: Transformation von Leistungsmerkmalen in Punktwerte	171
Tab. 13: Ergebnis bei Anwendung eines Multiattributmodells	171
Tab. 14: Ergebnis bei Anwendung eines additiven Abstandsmodells	172
Tab. 15: Ergebnis bei Anwendung eines konjunktiven Entscheidungsmodells	172
Tab. 16: Ergebnis bei Anwendung der disjunktiven Entscheidungsregel	173
Tab. 17: Ergebnis bei Anwendung der lexikografischen Entscheidungsregel	173
Tab. 18: Ergebnis des Auswahlprozesses bei unterschiedlichen Entscheidungsregeln ...	174
Tab. 19: Zeitreduktion und Grenzkostenreduktion im Dienst- und Sachleistungskontext ...	188
Tab. 20: Suchraum für Zusammenhänge zwischen Maßnahmen zur Senkung zeitbasierter Opportunitätskosten und weiteren Wertschöpfungstreibern	194
Tab. 21: Beispiele für Dienstleistungen mit unterschiedlicher Integrationstiefe und -art ...	197
Tab. 22: Risiko abnehmenden Nutzens infolge der Ermöglichung paralleler Zeitverwendungen im Dienstleistungskontext	198
Tab. 23: Mögliche Auswirkungen einer Verminderung zeitbasierter Opportunitätskosten auf das Niveau energiebasierter Opportunitätskosten	202
Tab. 24: Suchraum für Zusammenhänge zwischen Maßnahmen zur Senkung energiebasierter Opportunitätskosten und weiteren Wertschöpfungstreibern ...	215
Tab. 25: Ausgangssituation des Beispiels zur Wettbewerbsdynamik	257
Tab. 26: Dynamik des Wettbewerbs – Fokus Kundennutzen	258
Tab. 27: Dynamik des Wettbewerbs – Fokus Kosten	259
Tab. 28: Passive und aktive Spielarenenveränderungen in räumlicher, sachlicher und zeitlicher Hinsicht	268
Tab. 29: Teilfragen zur Bestandsaufnahme von Kompetenzen	282
Tab. 30: Strukturierung von Ressourcen	282
Tab. 31: Suchraum für die Bestandsaufnahme von Kompetenzen	285

Tab. 32: Nutzwertanalyse von Merkmalen der Branchenattraktivität	288
Tab. 33: Ergebnis der Nutzwertanalyse	289
Tab. 34: Beispiel für eine Bewertung von Kompetenzen	291
Tab. 35: Bewertung von Kompetenzen zur Lösung neuer Kundenprobleme	295
Tab. 36: Zusammenfassung der Analyseschritte zur Identifikation von Optionen für einen Spielarenenwechsel	296
Tab. 37: Wertschöpfungsevolution vs. Wertschöpfungsrevolution.	329
Tab. 38: Suchraum für Wertschöpfungsrevolutionen infolge der Digitalisierung	344

1 Einführung: Warum ein »ausgezeichnetes« Buch grundlegend verändern?

In der ersten Auflage dieses Buches haben wir die Frage gestellt »Warum noch ein Lehrbuch zum Strategischen Marketing?« Wir haben fünf Gründe angeführt, die wir gerne wiederholen, weil sie zielführend waren:

5 Gründe für die erste Auflage

1. Es wird z. T. nicht deutlich gemacht, wodurch sich Strategisches Management von Strategischem Marketing unterscheidet.
2. Es wird z. T. nicht hinreichend abgegrenzt, wodurch sich Strategisches Marketing von operativem Marketing unterscheidet.
3. Es wird unseres Erachtens in manchen Lehrbüchern der dynamische Aspekt, also die Anpassung strategischer Marketingentscheidungen an sich ständig schneller verändernde Umweltbedingungen, zu wenig betrachtet.
4. Die enge Anlehnung an Marketingklassiker, die sich generell mit Marketing befassen, lässt die Abgrenzung des Strategischen gegenüber dem operativen Marketing wenig überzeugend erscheinen.
5. Unser Buch verfolgt einen eigenständigen didaktisch-methodischen Ansatz, der einerseits mit Analogiebezügen zum Sport einen intuitiv gestützten Zugang zum Stoff ermöglicht und andererseits durch die exemplarische Umsetzung an Fällen des realen Lebens immer wieder einen Praxistransfer sicherstellt.

Diese Argumente haben offenbar nicht nur uns, sondern auch eine Vielzahl von Lesern überzeugt: Wir haben daher die Gelegenheit bekommen, das Buch in überarbeiteter Version in der dritten Auflage erneut aufzulegen.

Positives Feedback

Dieser Leserzuspruch als auch die Auszeichnungen, die das Buch erhalten hat (Lehrbuchpreis des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. und Georg-Bergler-Preis für Absatzwirtschaft), haben uns motiviert, unser Konzept weiter zu entwickeln. Wir lernen genauso mit dem Buch wie hoffentlich unsere Leser. Das »ausgezeichnete Buch« begründet somit Wissenszuwachs auf beiden Seiten: Lesern und Autoren. Für uns sind »Auszeichnungen« kein Grund, sich zufrieden zurückzulehnen, um sich auf den erarbeiteten Lorbeeren auszuruhen. Ganz im Gegenteil, das Lob für unsere Konzeption ist Ansporn für uns nach dem Motto »Der Bessere ist der Feind des Guten« uns besonders anzustrengen. Insofern sind wir stets dabei, in manchmal heftigen Diskussionen das Buch voranzubringen.

Dennoch oder gerade deshalb: grundlegende Überarbeitung

Das ist auch notwendig, weil sich seit der letzten Auflage unseres Buches einiges getan hat. Energiewende, Digitalisierung, Brexit, Sharing Economy oder bedingungsloses Grundeinkommen sind nur ein paar Schlagwörter, die diese Veränderungen markieren. Dies war bei der Neuauflage zu berücksichtigen.

- Opportunitätskosten** Zudem stellen wir auch konzeptionell neue Ideen zur Diskussion:
- So erhält der KKV-Navigator, insbesondere auf der Opferseite, eine Auffrischung. Wir betrachten hier nicht mehr länger ausschließlich den Preis. In den hoch entwickelten Industrieländern können neue Engpassfaktoren für Konsumenten beobachtet werden, wie zum Beispiel Zeit oder kognitive Energie. Wir haben die Opferseite des KKV unter Rückgriff auf das Konzept der Opportunitätskosten entsprechend neu modelliert.
- Wertschöpfung** • Zweitens haben wir unsere Ausführungen zum Spielverhalten vollständig neu konzipiert und die Trennung zwischen Preis, Qualität und Zeit aufgegeben. Stattdessen greifen wir auf das alte Konstrukt der Wertschöpfung zurück und differenzieren zwischen Wertschöpfungserstellung und Wertschöpfungsverteilung.
- Dynamischer Teil neu** • Schließlich haben wir auch den dynamischen Teil des KKV-Managements grundlegend neu durchdacht. Dies bezieht sich nicht nur auf das Spielverhalten, das angesichts seiner Neukonzeption logischerweise auch in der dynamischen Perspektive neu gedacht werden muss, sondern auch auf das Brechen von endogenen Regeln und den Wechsel der Spielarena. Zudem haben wir mit dem Konzept der Effizienzfalle die Notwendigkeit die Dynamik des Spielverhaltens konzeptionell neu untermauert.
- Unveränderte Grundidee** Auch in der Neuauflage halten wir an unserem didaktischen Konzept des Dreiklangs aus Spielarena, Spielregeln und Spielverhalten fest und differenzieren zwischen einer statischen und dynamischen Perspektive. Die unveränderte Grundidee unseres Ansatzes wird in der »KKV-Raute« (KKV: Komparativer Konkurrenzvorteil) verdeutlicht, aus der auch die Struktur des Buches hervorgeht (vgl. Abb. 1).
- Kapitel 2.1** Zunächst arbeiten wir im zweiten Kapitel den Gegenstand des Strategischen Marketings heraus. Dazu setzen wir uns in Kapitel 2.1 ausführlich mit dem Strategiebegriff auseinander und zeigen die unterschiedlichen Strategieaufgaben auf Ebene des Gesamtunternehmens, der Strategischen Geschäftsfelder (Strategic Business Units, SBU) und der unterschiedlichen Funktionsbereiche eines Unternehmens auf. Anschließend begründen wir in Kapitel 2.2 unser Verständnis von Marketing als der Lehre vom Herbeiführen wünschenswerter Austauschprozesse im Wettbewerb, kurz HWAIW [hawei]. Daraus schlussfolgern wir die Kernaufgabe des Strategischen Marketings, nämlich die geschäftsfeldbezogene Planung von Routen nach hawei, wobei dem KKV die Aufgabe des Navigators zukommt
- Kapitel 2.3** (Kapitel 2.3). Das Management von KKV ist in unserem Verständnis entsprechend der Nukleus des Strategischen Marketings. Diese Aufgabe muss logischerweise auf der SBU-Ebene angesiedelt sein. Das Kapitel endet mit einer ausführlichen Erörterung des KKV
- Kapitel 2.4** (Kapitel 2.4). Dabei grenzen wir den KKV von anderen Konzepten wie beispielsweise der Unique Selling Proposition (USP) oder der Value Proposition bzw. dem Kundenvorteil ab und gehen insbesondere auf das dem KKV inhärente Spannungsfeld aus Gleichzeitigkeit der Effektivität und Effizienz des Marktverhaltens ein.

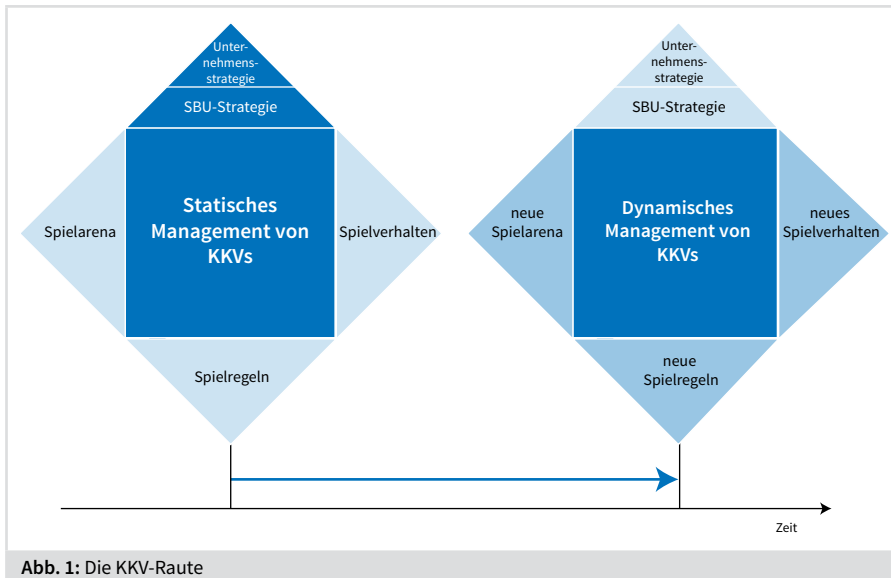


Abb. 1: Die KKV-Raute

Im dritten Kapitel geht es um das Wie des Strategischen Marketings, oder anders formuliert um die Frage, wie man KKV-Position realisieren kann. Zunächst erörtern wir dabei auf Basis von Analogien zum (Leistungs-)Sport unsere drei marktstrategischen Dimensionen Spielarena, Spielregeln und Spielverhalten (Kapitel 3.1).

Kapitel 3.1

Es folgt die ausführliche Auseinandersetzung mit der Spielarena (Kapitel 3.2). Das Management von KKV setzt voraus, dass der relevante Markt bzw. die Wettbewerbsarena, in der der Geschäftsbereich agieren will, klar definiert ist. Nicht nur an dieser Stelle helfen uns Analogien zum (Leistungs-)Sport: Für den Sportler ist völlig klar, dass er sorgfältig definieren muss, welche Disziplinen er z.B. in der Leichtathletik bestreiten will. Ein Zehnkämpfer trainiert anders als ein 100-Meter-Läufer, obwohl der Zehnkämpfer auch 100 Meter läuft. Aber er muss bedenken, dass er auch noch andere Disziplinen zu bewältigen hat, die vielleicht die Förderung anderer Muskelpartien verlangen (vgl. Lasko/Busemann/Busch, 2005, S. 23). Eine mangelhafte Abgrenzung der Spielarena kann verheerende Folgen für Management von KKV haben. Wir haben den Eindruck, dass hier im Gegensatz zum Sport in der Unternehmenspraxis noch erheblicher Nachholbedarf besteht. Allzu oft gehen Unternehmen noch von (Gott) gegebenen relevanten Märkten aus, ohne zu hinterfragen, ob ihren Entscheidungen eine zweckmäßige Definition der Wettbewerbsarena zugrunde liegt.

Kapitel 3.2

Strategisches Marketingverhalten bewegt sich nicht im luftleeren Raum. Wie bei sportlichen Wettbewerben, existieren auch im ökonomischen Wettbewerb Spielregeln, die insbesondere bei der Bestimmung des Spielverhaltens beachtet werden müssen. Entsprechend befasst sich das Kapitel 3.3 mit den Spielregeln der zuvor definierten Spielarena. Diese Spielregeln können endogener und exogener Natur sein. Als endogene Spielregeln

Kapitel 3.3

bezeichnen wir solche, die sich im Markt quasi etabliert haben, ohne dass die Spieler in irgendeiner Form von außen – z.B. rechtlich – gezwungen worden sind, diese Spielregeln zu akzeptieren. Eine solche neue endogene Spielregel war z.B. beim ersten Internethype die Regel des »Follow the free« – im Internet ist alles kostenlos zugänglich. Ein anderes Beispiel für endogene Spielregeln können z.B. freiwillige Standards sein, die das Marktgeschehen wesentlich bestimmen.

Neben endogenen Spielregeln bestimmen auch exogene Spielregeln – also solche Regeln, die nicht von den Spielern selbst initiiert worden sind – das Spielverhalten. Dazu zählen vor allem die rechtlichen Rahmenbedingungen, die das Wettbewerbsgeschehen auf Märkten beeinflussen. Manche beklagen diese exogenen Regeln. Wir wissen jedoch aus dem Sport, dass ein Spiel nur Sinn hat, wenn es bestimmten Regeln folgt. Lasko/Busemann/Busch (2005, S. 138) demonstrieren das an einem Beispiel aus dem Tennis (vgl. Beispiel 1).

Beispiel 1

Kein Spiel ohne Regeln! – Tennis

»Spielen Sie Tennis? Zumindest haben Sie schon einmal gesehen, wie zwei Menschen mit großen Schlägern einen gelben Filzball von einer Seite des Spielfeldes auf die andere schlagen und wieder zurück. Der Haken an der Sache ist, dass der Ball zum einen über das in der Mitte gespannte Netz fliegen muss und zum zweiten nicht über die Begrenzungen des Spielfeldes hinaus befördert werden darf. Nun könnte Ihr Gegner sagen, er habe einen super Aufschlag, der aber oft dazu führt, dass der Ball im Netz hängen bleibt. Seine Bitte: das Netz ein wenig tiefer zu hängen. Außerdem habe er eine so knallharte Vorhand, ein echter Gewinner! Der Nachteil ist lediglich die Spielfeld-Linie hinter dem Gegner. Dort fliegt der Ball immer zu weit, ob man nicht die Linie etwas nach hinten verlegen könne. Vermutlich werden Sie keine Lust auf dieses Spiel haben. Wenn jeder die Spielregeln nach Belieben verändert oder bricht, gibt es keine Gewinner.«

Kapitel 3.4 Kapitel 3.4 schließlich beschreibt Optionen des Spielverhaltens zur Erreichung einer KKV-Position. Angesichts der notwendigen Gleichzeitigkeit von Effektivität und Effizienz des Marktverhaltens ist es dabei erforderlich, einen im Verhältnis zum Wettbewerber überlegenen Nettonutzen für den Kunden zu stiften, der gleichzeitig wirtschaftlich und widerstandsfähig ist. Mit anderen Worten muss das Unternehmen sich um eine möglichst große Wertschöpfung bemühen, die anschließend über die Festlegung des Preises zwischen Unternehmen und Kunde verteilt wird. Nachdem wir unser Konzept der Wertschöpfung erläutert haben, diskutieren wir anschließend ausführlich unterschiedliche Optionen wertschöpfungssteigernden Spielverhaltens. Im Rahmen der Wertschöpfungsverteilung zwischen Kunde und Unternehmen beleuchten wir auch die höchst subjektive Konstruk-

tion des Nettonutzens durch den Kunden. Dabei zeigen wir Möglichkeiten für Unternehmen auf, wie eine etwaige Lücke zwischen objektiven Bestandteilen des Leistungsangebotes (z. B. Preis in Höhe von 10 Euro oder Länge eines Kundenprozesses von 45 Minuten) und der Beurteilung seitens des Kunden (z. B. teuer oder langsam) vermindert werden kann.

Ein KKV muss zwar widerstandsfähig sein, gleichwohl hält er nicht ewig. Veränderte Kundenanforderungen, neue Wettbewerber oder Produktionstechnologien lassen bestehende KKV-Positionen erodieren. Entsprechend muss das Management von KKV dynamisch angelegt sein. Diesem Aspekt widmen wir uns im Kapitel 4. Dabei zeigen wir in Kapitel 4.1 zunächst die Notwendigkeit eines dynamischen KKV-Managements systematisch auf und differenzieren zwischen der evolutionären Weiterentwicklung eines KKV im Sinne von Besser-Machen und der revolutionären Neuschaffung eines KKV im Sinne von anders machen. Kapitel 4.1

Kapitel 4.2 adressiert Veränderungen der Spielarena. Diese können einerseits exogen bestimmt sein, zum Beispiel aufgrund von durch technologische Entwicklungen bedingtem Zusammenwachsen ehemals getrennter Spielarenen. Andererseits können Unternehmen aktiv den Wechsel einer Spielarena anstreben, etwa weil die alte Spielarena an ökonomischer Attraktivität verliert. Ein solcher Wechsel bedarf eines geschickten Zusammenspiels aus der Analyse der eigenen Kompetenzen (Was kann ich eigentlich?) und der Auswahl entsprechender Spielarenen (Was kann ich damit anfangen?). Kapitel 4.2

Auch das Regelwerk einer Spielarena unterliegt kontinuierlichen Veränderungen. Diesen Aspekt thematisieren wir in Kapitel 4.3. Exogene Regeländerungen, wie z. B. Fahrverbote in Innenstädten, können KKV-Positionen massiv bedrohen. Auch wenn ein einzelnes Unternehmen im Hinblick auf die Modifikation exogener Regeln eher Objekt ist, zeigen wir Möglichkeiten auf, wie Risiken infolge exogener Regeländerungen vermindert und Chancen, die sich aus einer Änderung exogener Regeln ergeben, genutzt werden können. In Bezug auf endogene Regeln ist das Unternehmen hingegen Subjekt, es kann also von etablierten Verhaltensweisen eines Marktes bewusst abweichen und selbst neue Standards kreieren. Wir zeigen ausführlich auf, wie dies gelingen kann. Kapitel 4.3

In Kapitel 4.4 diskutieren wir Optionen für ein verändertes Spielverhalten. Dabei unterscheiden wir zwischen der evolutionären Weiterentwicklung einer bereits bestehenden Wertschöpfung und der Möglichkeit einen bislang nicht wertschöpfenden Prozess im Sinne einer Wertschöpfungsrevolution in einen wertschöpfenden Prozess zu transformieren. In diesem Zusammenhang beleuchten wir auch die Digitalisierung als einen Impuls, der hohes Potenzial für Wertschöpfungsrevolutionen beinhaltet. Kapitel 4.4

2 Strategisches Marketing: »Was Sie schon immer wissen wollten, aber bisher nie zu fragen wagten«

Ziel des Kapitels ist die Konkretisierung des Entscheidungsspektrums im Strategischen Marketing. Mit anderen Worten geht es darum, herauszuarbeiten, was in diesem Buch unter Strategischem Marketing verstanden wird und was nicht. Insbesondere gilt es, strategische Marketingentscheidungen einerseits von strategischen Managemententscheidungen und andererseits von sonstigen, offenbar nicht strategischen, Marketingentscheidungen abzugrenzen. Dazu ist das Kapitel wie folgt aufgebaut (vgl. Abb. 2).

Ziel und Struktur des Kapitels



Abb. 2: Aufbau des zweiten Kapitels

Der Dualität des Begriffes Strategisches Marketing folgend, wird in Kapitel 2.1 zunächst der Strategiebegriff beleuchtet. In diesem Zusammenhang wird erstens der für die Betriebswirtschaftslehre typische (vgl. etwa Hungenberg, 2014, S. 7 ff.; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 18) Dreiklang aus Zielen, Strategien und Maßnahmen erörtert. Zweitens wird der Diskurs über die Interpretation von Strategien als entweder ex ante definierte Verhaltenspläne oder ex post identifizierbare Verhaltensmuster nachgezeichnet. Drittens schließlich wird der Frage nachgegangen, wo, d. h. auf welcher Ebene eines Unterneh-

Kapitel 2.1

mens, strategische Entscheidungen getroffen werden. Kapitel 2.1 endet mit einem kurzen Fazit zum Strategieverständnis dieses Buches.

Kapitel 2.2 Kapitel 2.2 ist dem Marketingbegriff gewidmet. Ausgehend von der Auffassung von Unternehmen als wertschöpfenden Transformatoren, die in ihrem Wertschöpfungsbestreben auf Input- und Outputseite in einen wettbewerblichen Rahmen eingebettet sind, sowie dem Bekenntnis (und der kritischen Reflexion) zu einer praktisch-normativen Ausrichtung der Marketingdisziplin (Stichwort »bessere Entscheidungen«), wird Marketing als die Lehre vom Herbeiführen wünschenswerter Austauschprozesse im Wettbewerb, kurz HWAIW [hawe] interpretiert.

Kapitel 2.3 Über die Integration des Strategie- und Marketingbegriffes wird in Kapitel 2.3 sodann die Reichweite des Strategischen Marketings, wie wir es verstehen, erörtert. Im Kern geht es dabei um die geschäftsfeldspezifische Planung von Routen nach hawe. Ergänzend kommt die marktorientierte Koordination der Geschäftsfelder hinzu, die wir in Kapitel 2.3 ausführlich erörtern, im weiteren Verlauf des Buches dann aber ausklammern werden.

Kapitel 2.4 Kapitel 2.4 beleuchtet das Konzept des KKV. Diese spezifische Interpretation eines Wettbewerbsvorteils ist der Fixstern für die Routenplanung nach hawe und damit der Navigator im Strategischen Marketing. Das zentrale Merkmal des KKV ist die Integration von Effektivität und Effizienz des Markthandelns. Effektivität heißt letztlich nichts anderes als Kunden ein wettbewerbsüberlegenes Angebot zu unterbreiten. Dies ist mitunter schon schwierig genug, aber dennoch nur die halbe Wahrheit. Denn finales Ziel von Unternehmen ist nicht die Generierung »glücklicher« Kunden, sondern ein nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg, was in der Effizienzbedingung zum Ausdruck kommt. Mit anderen Worten sollen Kunden und Unternehmen gleichzeitig »glücklich« werden. Auf den ersten Blick ahnt man, dass zwischen diesen beiden Anforderungen ein gewisses Spannungsfeld besteht. Das macht das Management von KKV-Positionen herausfordernd, aber eben auch interessant.

2.1 Alles strategisch – oder was? Zum Strategiebegriff in der Betriebswirtschaftslehre

2.1.1 Wozu Strategie? Zum Dreiklang aus Zielen, Strategien und Maßnahmen

Begriffsinflation Kaum ein Terminus wird in der Betriebswirtschaftslehre derart inflationär verwendet wie der Strategiebegriff (vgl. Abb. 3). Mitunter gewinnt man den Eindruck, dass durch das Anhängsel Strategie auch noch der banalsten Fragestellung ein besonderes Gewicht, eine »strategische Bedeutung« eben, verliehen werden soll.

... Marktanteilsstrategie; Imitationsstrategie; Intensivierungsstrategie; Strategie der differenzierten Marktbearbeitung; Hochpreisstrategie; Angriffsstrategie; Umzingelungsstrategie; Push- und Pull-Strategie; Bewahrungsstrategie; Neuheitsstrategie; Marktentwicklungsstrategie; Ausbruchsstrategie; Durchdringungsstrategie; Diversifikationsstrategie, Schrotschuss-Strategie; Exklusivstrategie; Wettbewerbsstrategie; Pionierstrategie; Lückenbüßer-Strategie; Bestseller-Strategie; Horizontalisierungsstrategie; Image-Strategie; Durchbruchstrategie; Kompensationsstrategie; Innovationsstrategie; Ausweichstrategie; Profilierungsstrategie; Opportunitätenstrategie; Risikoausgleichsstrategie; Abgrenzungsstrategie; Durchhaltestrategie; Variationsstrategie; Servicestrategie; Rückzugsstrategie; Konsolidierungsstrategie; Expansionsstrategie; Schrumpfungsstrategie; Zielgruppenstrategie; Doppelstrategie; Kampfstrategie; Anpassungsstrategie; Kooperationsstrategie; Basisstrategie; Nischenstrategie; Defensivstrategie; Positionsverteidigungsstrategie; Sortimentsstrategie; Markenstrategie; Mischstrategie; Qualitätslagen-Strategie; Branching-out-Strategie; Umschichtungsstrategie; Preislagen-Strategie; Preisfolgerstrategie; Sonderpreisstrategie ...

Abb. 3: Inflationäre Verwendung des Strategiebegriffs

Auch wenn Definitionen keine Frage von falsch oder richtig, sondern vielmehr der Zweckmäßigkeit sind, ist ein Begriff, der nichts ausschließt, entbehrlich. Um das Aufgabenspektrum des Strategischen Marketings beschreiben zu können, gilt es somit zunächst einmal transparent zu machen, was in diesem Buch unter Strategie verstanden wird.

Begriffsherkunft

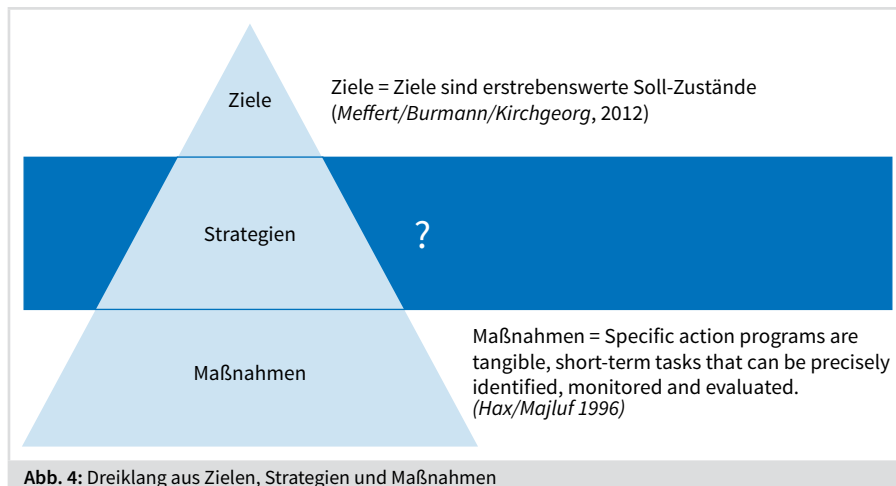
Beim Blick in die Literatur ist zu konstatieren, dass weitgehende Einigkeit über die Herkunft des Strategiebegriffes aus dem Altgriechischen besteht. Umstritten hingegen ist seine etymologische Bedeutung. Weit verbreitet (vgl. bspw. Hungenberg, 2014, S. 5; von Oetinger, 2003, S. 37; Tarlatt, 2001, S. 10) ist die Ansicht, dass der Strategiebegriff auf das Wort »stratego« zurückgeht, welches die »Kunst der Heeresführung« bezeichnet und aus den Worten stratos (Heer) und agein (Führen) zusammengesetzt ist. Zu einer anderen Interpretation führt die Rückführung auf den Begriff »strataegeo«, wobei die Bedeutung des Bestandteils »stratos« hier unpräzise bleibt und etwas Umfassendes, den Zielen und Zwecken Übergeordnetes beschreibt (Wüthrich, 1991, S. 15; Gälweiler, 2005, S. 65 f.; Wündrich, 1977, S. 84).

Auch im deutschsprachigen Raum hat der Strategiebegriff militärische Wurzeln. Bereits im frühen 19. Jahrhundert beschreibt von Clausewitz Strategie als »Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges, sie muss also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht, d. h. sie entwirft einen Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, welche zu demselben führen sollen, d. h. sie macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet in diesen die einzelnen Gefechte an.« (von Clausewitz, 1973, S. 345). Analog zur griechischen Wortherkunft ist also auch bei von Clausewitz der Strategiebegriff durch ein Mittel-Zweck-Denken geprägt. Die Strategie entspricht dem großen Rahmen, der die Vielzahl von Einzelentscheidungen, von einzelnen Gefechten, in Beziehung zur übergeordneten Zielsetzung setzt.

Militärhistorische Bezüge

Schon in der entstehungsgeschichtlichen Rückschau des Strategiebegriffes wird somit ein hierarchischer Dreiklang aus Zielen, Strategien und Maßnahmen offenbar (vgl. Abb. 4).

Dreiklang aus Zielen, Strategien und Maßnahmen



Ziele als Ausdruck von etwas Wünschenswertem dienen als normativer Referenzpunkt des Handelns. Sie sind damit vor dem Hintergrund eines vermuteten Zielerreichungsbeitrags Grundlage für die Beurteilung einer Maßnahme als geeignet oder ungeeignet. Maßnahmen lassen sich präzise beschreiben, erfassen und evaluieren. Dabei ist zunächst zu konstatieren, dass Ziele nur durch konkrete Maßnahmen erreicht werden können. Die Strategie leistet hingegen keinen unmittelbaren Zielerreichungsbeitrag. Wenn Sie sich bspw. vornehmen, in den nächsten sechs Monaten fünf Kilogramm abzunehmen, hilft Ihnen dabei keine noch so ausgeklügelte »Abnehm-Strategie«, sondern ausschließlich konkrete Maßnahmen, wie zum Beispiel eine Umstellung ihrer Ernährung oder vermehrte sportliche Aktivitäten.

Wozu Strategie? Vor diesem Hintergrund könnte man sich die Frage nach der Existenzberechtigung von Strategien stellen. Wenn der Begriff angesichts seiner inflationären Verwendung ohnehin unscharf ist, und Ziele durch konkretes Handeln, nicht aber durch eine Strategie erreicht werden, wozu braucht man dann noch Strategien? Zur Beantwortung dieser Frage wird auf eine Metapher von Becker (2019, S. 4 f.) zurückgegriffen, der den Dreiklang aus Zielen, Strategien und Maßnahmen mit Wunschorten (Ziele), Routen (Strategien) und Beförderungsmitteln (Maßnahmen) umschreibt. In diesem Bild wird deutlich, dass Wunschorte zwar nur durch ein konkretes Beförderungsmittel erreicht werden, hierfür aber dennoch so etwas wie eine Orientierung, eine Route erforderlich ist. Anderenfalls bewegt man sich zwar, fraglich ist nur, ob man auch das angestrebte Ziel erreicht. Strategien sollen in diesem Sinne den vielen einzelnen Handlungen einen richtungweisenden Rahmen verleihen. So ist Joggen sicher geeignet, um das Körpergewicht zu reduzieren. Gleichzeitig finden aber auch unzählige andere Handlungen mit Bezug zum Körpergewicht statt, wie z. B. Essen, Trinken oder die sonstigen körperlichen Aktivitäten. Eine Strategie soll diesen vielen Einzelmaßnahmen mit Bezug zum Ziel einen Orientierungsrahmen bieten, sodass diese in ihrer Summe ein sinnvolles Ganzes ergeben. Insgesamt erfährt in dieser Perspektive eine Strategie somit ihre Berechtigung aus der ihr zugeschriebenen koordinativen Funktion in Bezug auf die zur Zielerreichung eingesetzten Maßnahmen.

Koordinativer Rahmen

Dieses Verständnis von Strategien als Routen, welche die Ziel- und Maßnahmenebene koordinativ verbindet, korrespondiert mit dem planerischen Strategiebegriff von Autoren wie Chandler (1962) oder Andrews (1971). Mintzberg (1978) hat dazu eine prominente Gegenposition entwickelt, die weniger geplantes, sondern tatsächliches Verhalten in den Blick nimmt. Die Routenmetapher aufgreifend, geht es also um die Frage, ob es sich bei Strategien um die geplante (*intended strategy*) oder nicht vielmehr um die tatsächlich realisierte (*realized strategy*) Route handelt. Dieser Diskurs wird im Folgekapitel nachgezeichnet und unser Standpunkt zu dieser Debatte verdeutlicht.

2.1.2 Intendiertes oder tatsächliches Verhalten als Ausdruck strategischen Handelns in Unternehmen?

Die Einführung des Strategiebegriffes in den Kontext betriebswirtschaftlicher Fragestellungen ist eng mit dem Namen Chandler verbunden. Nach Chandler (1962, S. 13) ist eine Strategie »the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the resources necessary for carrying out these goals.« Es wird deutlich, dass analog zum militärhistorischen Ursprung auch Chandlers Strategiedefinition durch ein Mittel-Zweck-Verständnis geprägt ist, wobei seiner Auffassung nach eine Strategie sich nicht auf die einzusetzenden Mittel zur Zielerreichung beschränkt, sondern auch die Festlegung der Zwecke in Form der Unternehmensziele beinhaltet. Andrews hat 1971 diesen Strategiebegriff von Chandler weiter konkretisiert und deutlicher zwischen der eigentlichen Strategie und dem Strategiefindungsprozess differenziert (Hofer/Schendel, 1978, S. 16). Nach Andrews (1971, S. 28) ist eine Strategie »the pattern of major objectives, purposes, or goals and essential policies and plans for achieving those goals, stated in such way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of the company it is or it is to be.« Insofern ist der planerische Mittel-Zweck-Charakter einer Strategie auch für die Definition von Andrews kennzeichnend. Er konkretisiert den Inhalt einer Strategie aber dahin gehend, dass die Bestimmung des Unternehmenszwecks sowie der zu bearbeitenden Märkte wesentliche Parameter des Strategiebegriffs darstellen. Die Notwendigkeit der separaten Darstellung des Strategiefindungsprozesses resultiert nach Meinung von Andrews unter anderem aus der Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Umweltzustände, die eine abgeschlossene, statische Festlegung auf eine Strategie unmöglich macht (Andrews, 1987, S. 113 f.).

Strategien als Verhaltensplan

Das Spannungsfeld zwischen Strategiefestlegung und sich verändernden Umweltbedingungen wurde in der Folgezeit von Mintzberg (1977) aufgegriffen, dessen Strategieverständnis sich deutlich von dem die managementorientierte Betriebswirtschaftslehre bis heute prägenden Strategieverständnis von Chandler (1962) und Andrews (1971) (vgl. auch Ansoff, 1965) unterscheidet.

Verhaltenspläne bei sich verändernder Umwelt?

Grundlage für die Position von Mintzberg ist die Beobachtung, dass die längerfristige Konstanz von Umweltbedingungen einer Unternehmung immer weniger gegeben ist (Brews/

Hunt, 1999, S. 889). Die für eine Strategiebestimmung im Sinne Chandlers notwendige Prognose der unternehmensrelevanten zukünftigen Zustände durch die Manager wird somit erschwert und Strategien in Form aufeinander abgestimmter Maßnahmen können nur noch bedingt entwickelt werden (Macharzina, 2008, S. 238).

Mintzberg: Strategien als Verhaltensmuster

Nach Mintzbergs Verständnis kann unter diesen Umständen eine Strategie nicht ausschließlich a priori festgelegt werden. Entscheidungsträger treffen aufgrund einer sich rasch ändernden Unternehmensumwelt Entscheidungen, die mit den Richtlinien im Rahmen vorher formulierter Strategien nicht konsistent sind. Der normative Charakter einer Strategie, ausschließlich ein Vorgabenplan mit zielgerichteten Inhalten zu sein, verfällt damit (Mintzberg, 1978, S. 935). Eine im Chandler'schen Sinne verstandene Strategie führt also zu einer Starrheit, die der notwendigen Flexibilität hinsichtlich der Anpassung an ein neues Umfeld nicht gerecht wird. Dies bedeutet aber nicht, dass Unternehmen angesichts turbulenter Umweltbedingungen zwangsläufig über keine Strategie verfügen. Vielmehr entstehen Strategien u. U. erst aus der Kombination einer Vielzahl ex ante so nicht geplanter Maßnahmen. Folgerichtig definiert Mintzberg (1977, S. 28) eine Strategie im Sinne eines erkennbaren Handlungsmusters als »a pattern in a stream of decisions«.

Vergleich mit Künstlern

Verdeutlicht werden Mintzbergs Gedanken durch eine von ihm erläuterte Metapher (Mintzberg, 1987, S. 66 f.). Er vergleicht den Prozess der Strategiefindung innerhalb einer Unternehmung mit der Arbeit von Künstlern. Hierbei verfügt ein Künstler über erlernte Fähigkeiten seines Handwerks sowie Erfahrungen aus den bereits erstellten Werken. Mit diesem Wissen entscheidet er über jeden Handgriff, wobei die Möglichkeit besteht, ursprüngliche Zielvorstellungen im Moment der Bearbeitung abzuwandeln. Sein Vorgehen entspricht dabei einem von Wahrnehmungen gesteuerten Prozess, rationale und analytische Schritte sind weniger relevant. Strategie-Designer sind ebenfalls ausgestattet mit Erfahrungen aus zurückliegenden Entscheidungen und können weiterhin auf spezielle Qualifikationen eines Unternehmens zurückgreifen, um dessen strategische Richtung zu bestimmen. Der Künstler und der Manager durchlaufen bei der Ausführung ihrer jeweiligen Aufgaben iterative Prozesse, wobei anstehende Handlungen immer auf der Grundlage von Bewertungen vergangener Aktionen und Reaktionen sowie zukünftiger Zielvorstellungen ausgeführt werden.

Intended vs. realized strategy

Es wird deutlich, dass Strategien nach dieser Denkweise neben einem vorher festgelegten Teil auch über Elemente verfügen, die als Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen entstanden sind (Thompson/Strickland, 1999, S. 7 ff.). Ursprünglich geplante Strategien bezeichnet Mintzberg (1978, S. 935) als beabsichtigte Strategien (*intended strategies*), die tatsächlich resultierenden Strategien nennt er realisierte Strategien (*realized strategies*). Diese Strategietypen weichen regelmäßig voneinander ab, weil aus den geplanten Strategien nur bestimmte Komponenten (bewusste Strategien, *deliberate strategies*) realisiert werden. Andere Teile werden in Form von nicht realisierten Strategien (*unrealized strategies*) verworfen. Als weiteren Bestandteil neben den ursprünglich entworfenen Elementen beinhalten realisierte Strategien emergente Elemente. Diese beschreiben jenen Teil, der vor der Strategieumsetzung nicht bis in alle Einzelheiten durchdacht wurde. Viel-

mehr ist ihr Vorhandensein durch externe und interne Vorkommnisse und die daraus resultierenden Umsetzungen durch Manager und Mitarbeiter begründet (Hinterhuber, 2015, S. 62 f.). Die unterschiedlichen Strategieformen nach Mintzberg sind in Abb. 5 dargestellt.

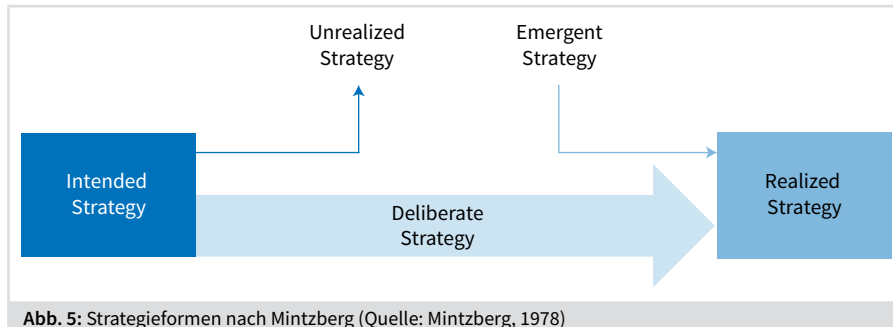


Abb. 5: Strategieformen nach Mintzberg (Quelle: Mintzberg, 1978)

Zusammengefasst entstehen Strategien nach diesem Verständnis nicht ausschließlich durch die Formulierung von Plänen (Burmam, 2002, S. 83), sondern ebenso durch Lernprozesse im Zeitablauf (Mintzberg, 1987, S. 69).

Im Vergleich der unterschiedlichen Strategieauffassungen kann festgehalten werden, dass Strategien nicht auf einen konkreten Zeitpunkt Bezug nehmen, vielmehr stehen Zeitabläufe mit längerfristigem Charakter im Mittelpunkt. Strategien verbinden innerhalb derartiger Zeitfenster den Ausgangszeitpunkt mit einem nachfolgenden Zeitpunkt, wobei das innerhalb dieser Spanne in speziellen Situationen durchgeführte Handeln bzw. Denken ähnliche Merkmale aufweist. Während damit der gemeinsame Nenner der vorgestellten Strategiebegriffe umschrieben wird, unterscheiden sich die Auffassungen darüber hinaus erheblich. Strategien werden mit unterschiedlichen Attributen verbunden, sie sind je nach Ansicht ein Plan, ein Muster, ein System oder auch eine Kunst. Während die überwiegende Anzahl der dargestellten Auffassungen Strategien als Orientierungslinie für zukünftiges Verhalten sieht, befasst sich Mintzberg unter anderem mit der Annahme, dass Strategien gleichermaßen den Charakter eines erst retrospektiv identifizierbaren Konstrukts annehmen können. Weiterhin bestehen ebenfalls hinsichtlich des Umfangs des Strategiebegriffs beträchtliche Unterschiede zwischen den dargelegten Ansichten. Einige Autoren sehen Strategie als ein komplexes System aus Zielen und Handlungsmaßnahmen, andere fokussieren bei ihrer Darstellung hingegen die Orientierung an festgelegten Zielen.

Fazit

Hier sollen Strategien in Anlehnung an Chandler als ein auf die Ziele abgestellter Orientierungsrahmen für operative Maßnahmen verstanden werden. Allerdings sind Ziele unserer Auffassung nach nicht Bestandteil einer Strategieformulierung, sondern vielmehr die Vorgabe dafür. Nur so ist es möglich, alternative Strategieentwürfe im Hinblick auf ein vorgegebenes Ziel zu vergleichen und zu bewerten. Unser Bekenntnis zum ex ante Charakter von Strategien erfolgt jedoch nicht aus der Annahme, dass Strategien unveränderlich sind. Ganz im Gegenteil werden Strategien angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen immer wieder auf ihre Zweckmäßigkeit überprüft werden müssen, wie es Beispiel 2 illustrieren soll.

Unser Strategieverständnis

Ein Beispiel

Beispiel 2

Die Familie Müller plant eine Reise von Münster nach Venedig (Wunschort)



Abb. 6: Geplante oder tatsächliche Routen – ein Beispiel (Quelle: google.de)

Die Familie Müller plant eine Reise von Münster nach Venedig (Wunschort). Zur Erreichung dieses Ziels stehen mehrere alternative Routen (Strategien) zur Verfügung, die zum Teil an bestimmte Beförderungsmittel geknüpft sind (Interdependenz zwischen Ziel, Strategie und Marketing-Mix). Herr Müller sammelt vor Festlegung der Route (Strategie) ausgiebige Informationen über Straßen- und Zugverbindungen, Übernachtungsmöglichkeiten, Kosten der Routen etc. Nach Abwägen aller Vor- und Nachteile kommt er zu dem Schluss, dass die Route über den Brenner für ihn die optimale Alternative darstellt. Als Beförderungsmittel wählt er den eigenen PKW. Während der Fahrt erhält Herr Müller die Information, dass in Südtirol größere Demonstrationen von Anwohnern der Brenner-Autobahn geplant sind, die für eine Verlagerung des Schwerlastverkehrs auf die Schiene protestieren wollen. Gerechnet wird sogar mit einer zeitweisen Blockade der Autobahn.

Vor diesem Hintergrund beschließt Herr Müller seine Route zu ändern und statt über den Brennerpass zu fahren lieber den Weg über die Schweiz zu nutzen (vgl. Abb. 6).

Die Strategie von Herrn Müller hat sich geändert. Aufgrund der ihm zum Planungszeitpunkt nicht bekannten Information hielt er es nun für ratsamer, seine ursprüngliche Strategie zu modifizieren. Gleichwohl wäre es nicht sinnvoll gewesen, in Erwartung sich verändernder Rahmenbedingungen von vorneherein auf die Festlegung einer Route zu verzichten, denn dann wären die Müllers vielleicht statt im sonnigen Süden im Baltikum gelandet.

Das Beispiel verdeutlicht, dass ganz im Sinne Mintzbergs die realisierten Strategien mit den geplanten Strategien durchaus nicht übereinstimmen können, vermutlich sogar in aller Regel angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen nicht übereinstimmen werden.

Im Kontext eines Lernbuches macht eine Fokussierung auf die realisierten Strategien nach unserer Auffassung jedoch wenig Sinn, da es sich hierbei letztlich um eine empirische Fragestellung handelt. Vielmehr sollen im Rahmen dieses entscheidungsorientiert ausgerichteten Lernbuches denkbare Orientierungsrahmen für auf Absatzmärkte ausgerichtetes Handeln aufgezeigt werden. Wir fassen deshalb zusammen:

Fazit Strategie-
begriff

- Eine Strategie bietet einen mittel-/bis langfristigen (flexiblen) Orientierungsrahmen für zukünftiges Handeln. Insofern sind Strategien das koordinative Bindeglied zwischen Zielen und operativen Entscheidungen (Maßnahmen). Ziele sind demnach kein Bestandteil einer Strategie, sondern ihr normativer Referenzpunkt. Sie werden nicht durch eine Strategie, sondern durch konkrete Maßnahmen erreicht.
- Strategien liefern kein starres Gerüst, sondern einen Rahmen, der unter sich ändernden Bedingungen der Umwelt u. U. angepasst werden muss. Das Bewusstsein einer Abweichung zwischen geplanter und realisierter Strategie entbindet aber nicht von der Aufgabe der strategischen Planung, da die Alternative einer ausschließlichen ad-hoc-Orientierung das Risiko weder effektiver (Ziel wird nicht erreicht) noch effizienter (Ziel wird auf unnötigen Umwegen erreicht) Entscheidungen impliziert.

3-Ebenen-Konzept

2.1.3 Strategien sind Chef-Chefsache – wirklich? Ebenen und Inhalte strategischer Entscheidungen in Unternehmen

In diesem Kapitel soll der Frage nachgegangen werden, wo in einem Unternehmen über Strategien im Sinne geplanter Routen entschieden wird. Dazu gilt es zunächst einmal, das »Wo« zu konkretisieren. Gemeint ist damit nicht eine bestimmte Abteilung oder gar ein Ort in Form von bspw. Raum 3.012, sondern die Hierarchieebene eines Unternehmens. Zur hierarchischen Strukturierung von Unternehmen kann zwischen drei Ebenen differenziert werden (vgl. Hax/Majluf, 1996, S. 24 ff.): Der Corporate-Ebene (z. B. Bertelsmann