

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](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): ©twobee, [shutterstock.com](http://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 Ringers 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 Vorauflagen 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 Vorauflagen 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](mailto:backhaus@wiwi.uni-muenster.de)

Helmut Schneider: [h.schneider@steinbeis-smi.de](mailto: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 Ferié 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](http://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 mühevolle 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 [hawai] .....	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
<b>3</b>	<b>Routen nach hawai: das Management von KKV-Positionen in einer statischen Perspektive .....</b>	<b>81</b>
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

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

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

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

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

---

# Tabellenverzeichnis

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

## Tabellenverzeichnis

---

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

---

# 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.
  - 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.
- Wertschöpfung**
- 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). Das Management von KKVs 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). 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.
- Kapitel 2.3**
- Kapitel 2.4**

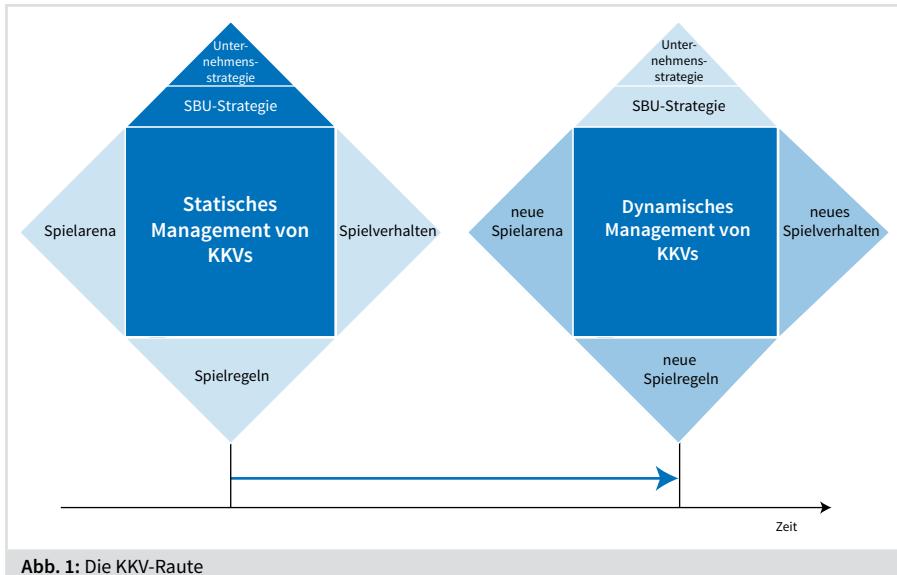


Abb. 1: Die KKV-Raute

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's 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's 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 Spielerverhalten. 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 Spielerverhaltens 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 Spielerverhaltens. 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 4.2 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 verloren hat. 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?).

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.

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.



## 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 Unternehmens

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 [hawei] 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 hawei. 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 hawei 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.