

SCHÄFFER
POESCHEL



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

A. Einführung: »Noch ein Lehrbuch zum Strategischen Marketing?«

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

1. Was ist Strategie? – Der Strategiebegriff in der Betriebswirtschaftslehre
2. Wo werden strategische Entscheidungen getroffen? – Die drei Strategieebenen
3. Was sind Marketing-Strategien? – Zur Unterscheidung von Handlungsrahmen und Handlungsfokus

**C. Spielarena, Spielverhalten und Spielregeln:
»Was wir vom (Leistungs-)Sport lernen können«**

1. Die Spielarena
2. Das Spielverhalten
3. Die Spielregeln

**D. Spielarena, Spielverhalten und Spielregeln:
»Das einzig Beständige ist der Wandel«**

1. Veränderungen der Spielarena
2. Veränderung des Spielverhaltens
3. Veränderung der Spielregeln

E. Fallstudie: PlayStation, Xbox, Game Cube oder Wii?

Beinahe täglich wird man bei der Zeitungslektüre mit dem Strategiebegriff konfrontiert:

- »Die Commerzbank verfolgt eine Rückzugsstrategie«;
- »der lokale Supermarkt kündigt wieder einmal eine Sonderpreisstrategie an«;
- »im Kreuzfeuer der Shareholder Value-Diskussion steht die Diversifikationsstrategie«;
- »Gucci verfolgt eine konsequente Zielgruppenstrategie unter Betonung einer Hochpreisstrategie«;
- »auch die Industriegüterhersteller entdecken den Wert der Markenstrategie« oder
- »die SPD verfolgt eine neue Wahlkampfstrategie« ...

Begriffs-Wirrwarr

Die Liste ließe sich beliebig verlängern. Kaum ein Begriff wird in Wissenschaft und Praxis, aber auch im Alltagsumfeld, derart vielfältig verwendet wie der Begriff »Strategie«. 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 dem Begriff Strategisches Marketing verstanden wird und vor allem was nicht. Diese Aufgabe zerfällt in zwei Teilbereiche: zunächst werden in Kapitel B.1 die Entstehungsgeschichte des Strategiebegriffes und seine unterschiedlichen Interpretationen in der Betriebswirtschaftslehre erläutert. Am Ende dieses Kapitels soll deutlich werden, welches Strategieverständnis diesem Buch zugrunde liegt und warum. Darauf aufbauend wird in Kapitel B.2 dargelegt, was hier unter Strategischem Marketing verstanden wird. Dabei soll klar werden, dass Strategien auf unterschiedlichen (hierarchischen) Entscheidungsebenen einer Unternehmung von Bedeutung sind und dass das Verständnis von Strategischem Marketing davon abhängt, was man unter Marketing versteht. Dementsprechend schließt das Kapitel in Punkt B.3 mit einer zusammenfassenden Darstellung des diesem Buch zugrunde liegenden Aufgabenspektrums des Strategischen Marketings.



1. Was ist Strategie? – Der Strategiebegriff in der Betriebswirtschaftslehre

1.1 Zur Genese und etymologischen Bedeutung des Strategiebegriffs

Der Strategiebegriff lässt sich auf das Militärwesen der Antike zurückführen. Mit dem Ziel der erfolgreichen Kriegsführung war schon im 4. Jh. v. Chr. das militärische Verhalten durch systematisches Vorgehen, also durch planvolles, an den Zielen ausgerichtetes Handeln geprägt.

Militärbezug

Während über die Herkunft des Strategiebegriffes aus dem Altgriechischen weitgehend Einigkeit besteht, ist seine etymologische Bedeutung umstritten. Weit verbreitet (*Hungenberg*, 2006, S. 5; *von Oetinger*, 2003, S. 28; *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*, 1987, S. 65f.; *Wüthrich*, 1977, S. 84).

Auch im deutschsprachigen Raum geht die Verwendung des Strategiebegriffs auf den militärischen Bereich zurück. 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 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.

Schon *von Clausewitz* (1973, S. 345) hat in seinen Ausführungen zur Strategie darauf hingewiesen, dass eine Strategie angesichts sich stetig verändernder Rahmenbedingungen ständig modifiziert werden muss: »Da sich alle diese Dinge meistens nur nach Voraussetzungen bestimmen lassen, die nicht alle zutreffen, eine Menge anderer, mehr ins einzelne gehender Bestimmungen sich aber gar nicht vorher geben lassen, so folgt von selbst, dass die Strategie mit ins Feld ziehen muss, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Modifikationen zu treffen, die unaufhörlich erforderlich werden«.

Strategie-
Veränderung

Die Notwendigkeit einer hinreichenden Flexibilität im Kontext von Strategien wird gegen Ende des 19. Jahrhunderts auch von *Moltke* in seiner ebenfalls militärisch geprägten Auseinandersetzung mit dem Strategiebegriff betont.



Seiner Auffassung nach ist eine Strategie »ein System der Aushilfen. Sie ist mehr als Wissenschaft, ist die Übertragung des Wissens auf das praktische Leben, die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den sich stets ändernden Verhältnissen, ist die Kunst des Handelns unter dem Druck der schwierigsten Bedingungen« (*Moltke*, 1938, S. 25). Der unkoordinierte Einsatz ohne Abstimmung der Aktivitäten aufeinander weicht der Konzipierung von Maßnahmen im Rahmen systematischer Planungsprozesse zur Verfolgung ursprünglicher Vorstellungen (*Wündrich*, 1977, S. 84).

In seinen militärhistorischen Ursprüngen ist der Strategiebegriff somit erstens durch ein deutliches Mittel-Zweck-Denken geprägt, wobei die Strategie als übergeordneter Bezugsrahmen die Sicherstellung des Zielerreichungsbeitrages einzelner Maßnahmen bewirken soll. Als zweites konstitutives Strategiemerkmal bleibt festzuhalten, dass eine Strategie kein starres Konzept darstellt, sondern aufgrund möglicher Veränderungen in den der Strategieformulierung zugrunde liegenden Annahmen immer wieder überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden muss.

Der ökonomische Strategiebegriff hat nicht nur Impulse aus den Analogien zwischen militärischen Auseinandersetzungen und wirtschaftlichem Wettbewerb erfahren (*Staehele*, 1991, S. 362), sondern in Form der Spieltheorie auch aus weniger martialischen Parallelen zwischen unternehmerischem Wettbewerb und durch Konkurrenz geprägtem menschlichen Verhalten (*von Neumann/Morgenstern*, 1947).

Im Kern der Spieltheorie steht der Versuch, Erklärungen für bestimmtes Handeln zu finden, welches von den Akteuren, den Spielern, unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen, den Regeln, verfolgt wird (*Jost*, 2001). Dabei wird unterstellt, dass die Erfüllung der Ziele typischerweise nicht nur vom eigenen Verhalten, sondern auch von den Entscheidungen der Mitspieler abhängt (*Güth*, 1999, S. 2). Der Sinnzusammenhang zwischen Spieltheorie und ökonomischem Handeln liegt folglich darin, dass ein Spieler ebenso wie ein Unternehmen in interdependenten Entscheidungssituationen die Handlungen anderer Spieler bzw. Wettbewerber in sein Entscheidungskalkül mit einbezieht. Die Spielzüge simulieren gewissermaßen den Wettbewerb zwischen den beteiligten Parteien und sind Kern des Strategiebegriffs nach *von Neumann/Morgenstern* (1973, S. 79), Pionieren auf dem Gebiet der Spieltheorie. Ein Akteur sollte demnach die Wahl seiner Handlungsalternative vor dem Zeitpunkt der endgültigen Entscheidung gründlich überdenken und für jede Situation, die eine Eintrittswahrscheinlichkeit größer null besitzt, eine entsprechende Handlungsform disponibel haben. Dementsprechend definieren *von Neumann/Morgenstern* (1973, S. 79) eine Strategie als einen »Plan, der angibt, welche Wahl der Spieler zu treffen hat in allen nur möglichen Situationen, für jede nur mögliche wirkliche Information, die er in diesem Augenblick im Einklang mit dem Informationsschema, das die Spielregeln für diesen Fall vorsehen, besitzen kann.« So stehen im Kern dieser Strategieauffassung die je nach Situation zu ergreifenden Maßnahmen in Form eines »vollständigen Handlungsplans« (*Welge/Al-Laham*, 2008, S. 65). Damit ist auch schon eine zentrale Schwie-

Bezug zur
Spieltheorie

Vollständiger
Handlungsplan



rigkeit bei der Formulierung einer Strategie im spieltheoretischen Sinne für betriebswirtschaftliche Fragestellungen angesprochen. Angesichts der Vielzahl strategierelevanter Spieler, insbesondere Kunden und Wettbewerber, sowie deren vielfältigen Handlungsoptionen, ist das Aufstellen eines vollständigen Handlungsplanes unter Bezugnahme auf alle denkbaren Spielzüge der strategierelevanten Mit- respektive Gegenspieler ausgeschlossen. Dies wird schon im Kontext der Spielmöglichkeiten bei den so genannten Strategiespielen deutlich: So beträgt die Zahl der möglichen Spielzüge bei zwei der bekanntesten Strategiespiele, nämlich Schach und Go, 10 hoch 120 (Schach) respektive 10 hoch 761 (Go).

Hohe Zahl von Kombinationsmöglichkeiten

BEISPIEL

Bei einem Spiel mit zwei Spielern P und jeweils 12 Spielfiguren F sowie einem durchschnittlichen Verzweigungsfaktor n von 6 pro Figur und einer mittleren Zuganzahl d von 30 Halbzügen ergeben sich $((F \cdot n)^P)^d = ((6 \cdot 12)^2)^{30} = 2,8 \cdot 10^{111}$ zu analysierende Partien.

Denken wir uns einen Rechner mit 1 Gigahertz Taktfrequenz pro Sekunde, also 1.000.000 Herz, der in jedem Takt eine Partie analysiert, verbleibt immer noch eine Berechnungszeit von $2,8 \cdot 10^{105}$ sec oder etwa $8 \cdot 1097$ Jahre.

Für die Tiefe von zwei Halbzügen gibt *Bratko* (2001) für Schach bereits eine Breite von etwa 1000 Stellungen, entsprechend also 1000 Zielknoten, an. Für eine durchschnittliche Schachpartie wird in der Literatur ein Wert von etwa 10^{43} verschiedenen Spielverläufen angegeben, was etwa 10^{120} möglichen Partien entspricht. Für Dame zählt man 10^{78} , für Schach 10^{120} und für Go ca. 391!, also 10^{761} mögliche Spielverläufe (Quelle: *Naica-Loebell*, 2002).

Dennoch lassen sich aus der Spieltheorie, insbesondere aufgrund des gedanklichen Einbezugs der Mit- respektive Gegenspieler und ihrer Handlungsoptionen, wertvolle Einsichten für das Verständnis strategischen Handelns gewinnen. So lässt sich z.B. mit Hilfe einfacher spieltheoretischer Experimente (»Grab the dollar«-Spiel, vgl. *Rasmusen*, 2007, S. 77) zeigen, dass Spieler sich nicht (immer) ökonomisch rational verhalten, sondern Konstrukte wie Gerechtigkeit oder Fairness strategische Verhaltensbedeutung haben. Darüber hinaus ist die Spieltheorie aufgrund ihres planerischen ex-ante Charakters, also der gedanklichen Vorwegnahme zukünftiger Handlungen, eine wichtige Grundlage für das Verständnis der in den 60er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts konzipierten betriebswirtschaftlichen Strategieinterpretation, die – obgleich nicht ohne Kritik – noch heute als dominant für die Betriebswirtschaftslehre angesehen werden kann. Diese von *Chandler* (1962) geprägte Interpretation des Strategiebegriffes sowie die von *Mintzberg* (1978) entwickelte zentrale Gegenposition sollen nachfolgend vorgestellt und gewürdigt werden.

»Grab the dollar«-Spiel

Betriebswirtschaftliche Strategieinterpretation



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

Chandler

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.«

Mittel-Zweck- Beziehung

Es wird deutlich, dass analog zum militär-historischen Ursprung *Chandler's* 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. Der teleologische Charakter der *Chandler'schen* Strategiedefinition impliziert auch, dass Strategien das Resultat rationaler Entwicklungsprozesse sind (*Welge/Al-Laham*, 2008, S. 16). Somit ergibt sich eine Schnittmenge zwischen einer Strategie und einem Plan, denn die Strategie erstellt in der Gegenwart bestimmte Leitlinien für zukünftige Bedingungen, deren Ausprägungen sie durch ihre Analysen einzuschätzen versucht (*Bamberger/Wrona*, 2004, S. 107). Als neue Komponente werden bei *Chandler* erstmals innerhalb einer Definition die zur Umsetzung der Ziele benötigten Ressourcen genannt. *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 dahingehend, dass die Bestimmung des Unternehmenszwecks sowie der zu bearbeitenden Märkte wesentliche Parameter des Strategiebegriffs darstellen.

Andrews

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. 113f.). 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), *Ansoff* (1965) und *Andrews* (1971) unterscheidet.

Mintzberg

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 Strategiebestim-



mung 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).

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 Chandlerschen 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«.

Pattern in
a stream of
decisions

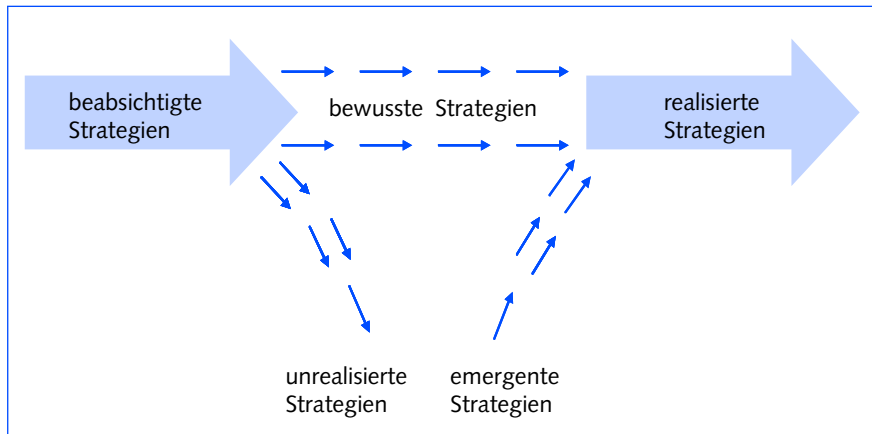
Verdeutlicht werden *Mintzbergs* Gedanken durch eine von ihm erläuterte Metapher (*Mintzberg*, 1987, S. 66f.). Er vergleicht den Prozess der Strategiefindung innerhalb einer Unternehmung mit der Arbeit von Künstlern. Hierbei verfügt ein Künstler über erlernte Fähigkeiten seines Handwerks sowie Erfahrungen 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.

Strategie und
künstlerisches
Schaffen

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. 7ff.). Ursprünglich geplante Strategien bezeichnet *Mintzberg* (1978, S. 935) als beabsichtigte Strategien (intended strategies), die tatsächlich resultierenden Strategien nennt er realisierte Strategien (realized strategies). Diese Strategien weichen regelmäßig voneinander ab, weil aus den geplanten Strategien nur bestimmte Komponenten (bewusste Strategien, deliberate strategies) realisiert werden. Andere Teile werden in Form von unrealisierten Strategien (unrealized strategies) verworfen. Als weiteren Bestandteil neben den ursprünglich entworfenen Elementen beinhalten realisierte Strategien emergente Elemente.

Strategieformen

Diese beschreiben jenen Teil, der vor der Strategieumsetzung nicht bis in alle Einzelheiten durchdacht wurde. Vielmehr ist ihr Vorhandensein durch externe und interne Vorkommnisse und die daraus resultierenden Umsetzungen durch Manager und Mitarbeiter begründet (*Hinterhuber, 2004, S. 59f.*). Die unterschiedlichen Strategieformen nach *Mintzberg* sind in Abb. B.1 dargestellt.



Quelle: In Anlehnung an *Mintzberg, 1978, S. 945*

Abb. B.1: Strategieformen nach *Mintzberg*

Strategien als Lernprozesse

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

Im Vergleich der unterschiedlichen Strategieauffassungen kann festgehalten werden, dass Strategien nicht Bezug nehmen auf einen konkreten Zeitpunkt, 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 besitzt.

Divergenzen

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 Strategien als komplexes System aus Zielen und Handlungsmaßnahmen, andere



fokussieren bei ihrer Darstellung hingegen die Orientierung an festgelegten Zielen.

Hier sollen Strategien in Anlehnung an *Chandler* als ein auf die Ziele einer Unternehmung abgestellter Orientierungsrahmen für operative Maßnahmen verstanden werden. Allerdings sind Ziele unserer Auffassung nach nicht Bestandteil einer Strategieformulierung, sondern vielmehr Vorgabe für die Strategieformulierung. Nur so ist es möglich, alternative Strategieentwürfe im Hinblick auf ein vorgegebenes Ziel zu vergleichen und zu bewerten. Das 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. Versteht man in Anlehnung an *Becker* (2006, S. 138) Marketingziele als Wunschorte, Marketing-Strategien als Routen, die zu diesem Wunschorth führen und den Marketing-Mix als das Beförderungsmittel, das auf der gewählten Route zum Wunschorth führt, so lässt sich der Zusammenhang zwischen geplanter und realisierter Strategie an folgendem Beispiel verdeutlichen:

Ziele und Strategien

BEISPIEL



Abb. B.2: Geplante und realisierte Reiseroute (Strategie)

Die Familie Müller plant eine Reise von Münster nach Venedig (Wunschorth). 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 Slowenien zu nutzen (vgl. Abb. B.2). 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.

Strategische
Flexibilität

Das Beispiel verdeutlicht erstens, dass die realisierten Strategien im Sinne *Mintzbergs* mit den geplanten Strategien durchaus nicht übereinstimmen können und dass zweitens bei der Strategiefindung der strategischen Flexibilität (*Burmans*, 2003) eine große Bedeutung zukommt.

Im Kontext eines Lernbuches hat eine Fokussierung auf die realisierten Strategien im Sinne *Mintzbergs* 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:

Definition
Strategie

- Eine Strategie bietet einen mittel-/bis langfristigen (flexiblen) Orientierungsrahmen für zukünftiges Handeln. Insofern sind Strategien das Bindeglied zwischen Zielen und operativen Entscheidungen (Maßnahmen). Ziele sind demnach kein Bestandteil einer Strategie, sondern ihr normativer Referenzpunkt. Maßnahmen werden entwickelt, um die strategischen Grundsatz- (Richtungs-) Entscheidungen in konkrete Handlungen zu transformieren.
- 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.

2. Wo werden strategische Entscheidungen getroffen? – Die drei Strategieebenen

Strategische Entscheidungen in einem Unternehmen können von unterschiedlicher Tragweite sein. In Anlehnung an *Hax/Majluf* (1996, S. 24ff.) differenzieren wir zwischen drei Gruppen von strategischen Entscheidungen, die sich durch ihre Entscheidungsreichweiten bzw. Bezugsebenen unterscheiden:

Drei Strategie-
ebenen

- strategische Entscheidungen auf Unternehmensebene (Corporate Strategies),
- strategische Entscheidungen auf Geschäftsfeldebene (Business Strategies) und
- strategische Entscheidungen auf Funktionsebene (Functional Strategies).

Alle drei Strategieebenen sind jeweils eingebunden in ein eigenes Zielsystem und Maßnahmenbündel (vgl. dazu Abb. B.3).

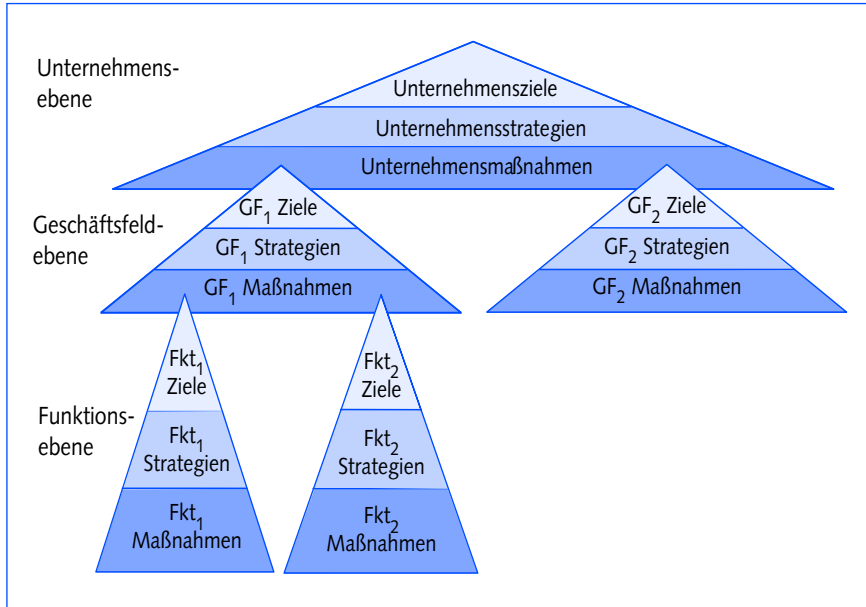


Abb. B.3: Die drei Hierarchieebenen von Ziel-, Strategie- und Maßnahmenentscheidungen

2.1 Strategie auf Unternehmensebene: Der Handlungsrahmen

Wie der Name schon sagt, befassen sich Corporate Strategies mit Grundsatzentscheidungen, die das gesamte Unternehmen betreffen. Es handelt sich dabei um solche strategischen Entscheidungen, die nicht dezentralisiert werden können, ohne dass erhebliche Synergieeffekte verloren gehen. Strategische Entscheidungen auf Unternehmensebene und ihre Einbindung in ein übergeordnetes Zielsystem und ein nachgeordnetes Maßnahmenbündel lassen sich am Beispiel von Siemens verdeutlichen (vgl. Abb. B.4).

Corporate Strategies

BEISPIEL

Oberstes Unternehmensziel der Corporate Strategy nach Amtsantritt des neuen CEOs von Siemens im Januar 2005 war es, doppelt so schnell zu wachsen wie das durchschnittliche weltweite Bruttoinlandsprodukt (vgl. Siemens, 2005). Außerdem sollte Siemens in allen Geschäftsfeldern genauso profitabel werden wie das große Vorbild, der US-Konzern General Electric (GE) (vgl. o.V., 2006, S. 58).

Zur Erreichung dieser Ziele wurden unternehmensstrategisch die vorhandenen Geschäftsfelder (Strategic Business Units, SBUs) analysiert und Portfolio-Bereinigungsmaßnahmen beschlossen. Die Umsetzung dieser strategischen Grundsatzentscheidungen in ein konkretes Maßnahmenbündel bestand z.B. darin, ein Analyseteam einzusetzen, das die Zukunftschancen der einzelnen SBUs bewerten sollte (vgl. Abb. B.5).