

Strategisches Marketing lernt vom Spitzensport

Spitzenpositionen im Leistungssport und Komparative Konkurrenzvorteile KKV's im Marketing haben vieles gemeinsam – bei beiden geht es um relative Vorteilspositionen im Wettbewerb. Das Ringen um Wettbewerbsvorteile vollzieht sich dabei im Leistungssport wie im Marketing in den drei Dimensionen Spielarena, Spielverhalten und Spielregeln. Die Analyse des Strategischen Marketings aus der Analogieperspektive des Leistungssports eröffnet dabei wertvolle Hinweise für das Management Komparativer Konkurrenzvorteile.

Olympia 1968 in Mexico: Seit Jahren dominieren russische Sportler den Hochsprung, und es wird erwartet, dass sich daran auch bei den Olympischen Spielen 1968 in Mexico nichts ändert. Doch es kommt anders. Es ist Dick Fosbury, ein Amerikaner, der bislang eher als zweitrangiger Springer galt, der bei den Olympischen Spielen in Mexico City Geschichte schreibt und den Hochsprung nachhaltig revolutioniert. Dick Fosbury gewinnt nicht nur die olympische Goldmedaille im Hochsprung mit einer Höhe von 2,24 m vor den favorisierten Russen, sondern er überspringt die Latte mit einer völlig neuartigen Sprungtechnik. Er läuft im Bogen und viel schneller als bislang üblich an und schraubt sich dann – anders als bei der etablierten Straddle-Technik – rückwärts über die Latte. Diese vollkommen innovative Technik des Hochsprungs, die sich der Bewegungstüftler Dick Fosbury im Training aneignete, stellte sich schnell als der Straddle-Technik überlegen heraus und





Foto: Pixelto



**PROF. DR. DR. H.C.
KLAUS BACKHAUS,**

Direktor des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Honorarprofessor an der Technischen Universität Berlin.



**PROF. DR. DR.
HELMUT SCHNEIDER,**

Inhaber des SVI-Stiftungslehrstuhls für Marketing und Dialogmarketing an der School of Management and Innovation der Steinbeis-Hochschule Berlin.

wurde zum Standard im Hochsprung. Dick Fosbury selber ermöglichte erst die Entwicklung der neuartigen Hochsprungtechnik die Erfüllung seines Traum von einer Goldmedaille bei den Olympischen Spielen.

Kern des Strategischen Marketings ist das Management von Komparativen Konkurrenzvorteilen (KKVs). Das Konstrukt des KKV stellt dabei – anders als häufig synonym verwendete Konzepte wie beispielsweise die Unique Selling Proposition oder die Value Proposition – auf das Spannungsfeld zwischen der Effektivitäts- und der Effizienzdimension ab. Einen KKV besitzt nur dasjenige Unternehmen, welches im Wettbewerb hoch-effektiv und gleichzeitig effizient ist, sprich einen angemessenen Ergebnisüberschuss erzielt. Operationalisiert werden Effektivitäts- und Effizienzdimensionen über insgesamt vier unterschiedliche Anforderungen an einen KKV.

Die Effektivitätsdimension wird dabei primär aus der Nachfragersicht betrachtet, und es wird deutlich, dass ein KKV nur dann besteht, wenn Kunden das Leistungsangebot in für sie bedeutsamen Dimensionen vorteilhafter als die vorhandenen Wettbewerbsangebote wahrnehmen. Darüber hinaus muss unter Effizienzgesichtspunkten und damit aus Anbietersicht dieser Vorteil verteidigungsfähig und wirtschaftlich sein. Erst bei der gleichzeitigen Erfüllung der anbieter- und nachfragerbezogenen Kriterien kann von der Existenz

VON DER STRADDLE-TECHNIK ZUM FOSBURY-FLOP
Die Innovation läutete im Spitzensport eine neue Ära ein

Die Straddle-Technik (William Page, 1974)



Die Flop-Technik (Dick Fosbury, 1968)



Quelle: Schneider Backhaus 2007.

eines KKV gesprochen werden. Bei dem Streben nach Wettbewerbsvorteilen stellen sich für den Marketingstrategen ebenso wie für den Spitzensportler im Kern die gleichen drei Schlüsselfragen:

- **Welches ist meine Spielarena?**
- **Welches Spielverhalten hat das Potenzial für eine überlegene Wettbewerbsposition?**
- **Nach welchen Regeln wird in einer Arena gespielt?**

Widmen wir uns zuerst der Frage nach der Wettbewerbsarena. Das Management von KKV setzt voraus, dass der relevante Markt bzw. die Wettbewerbsarena, in der agiert werden soll, definiert ist. In Analogie zum Leistungssport bedeutet dies, dass ein Sportler sich zunächst darüber im Klaren sein muss, welche Disziplin er beispielsweise in der Leichtathletik bestreiten will. Die mangelhafte Abgrenzung der Spielarena kann verheerende Folgen für das effektive und effiziente Management von KKV haben, da ein Unternehmen hiermit gleichermaßen Kunden wie Wettbewerbsumfeld festlegt. Es drängt sich der Eindruck auf, dass hier im Gegensatz zum Sport in der Unternehmenspraxis noch erheblicher Nachholbedarf besteht, da vonseiten der Marketingmanager oftmals der relevante Markt als gegeben angesehen wird, ohne zu hinterfragen, ob ihren Entscheidungen eine zweckmäßige Definition der Wettbewerbsarena zugrunde liegt.

Zweitens ist das Spielverhalten für das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen im Sport ebenso wie in der

Ökonomie relevant. Im Strategischen Marketing unterscheiden wir drei generische Wettbewerbsdimensionen, an denen der Anbieter sein Spielverhalten ausrichten kann. Er kann eine Preisführerschaft, eine Qualitätsführerschaft und/oder eine Zeitführerschaft anstreben. Dabei kann er eine der drei Dimensionen als Spezialdisziplin wählen – also eine reine Preisführerschaft, reine Qualitäts- oder Zeitführerschaft – oder aber er kann auch im Mehrkampf starten. Eine solche Mehrkampfdisziplin hat z.B. die Firma Aldi gewählt, die eine Hybrid-Position aus Qualitäts- und Preisführerschaft anstrebt. Eine reine Preisführer-Strategie verfolgt z.B. der Low-Cost-Carrier EasyJet. Die generischen Wettbewerbsdimensionen stellen auch die Verbindung zu den Marketinginstrumenten her. Die Verbindung beschränkt sich jedoch auf den Teil des Marketinginstrumentariums, der die grundsätzlichen KKV-Positionen beeinflusst,

nicht jedoch die operative Ausführung betrifft. Strategisches Marketingverhalten bewegt sich jedoch nicht im luftleeren Raum. Aus diesem Grund bezieht sich die dritte marktstrategische Dimension auf die Regeln in einer Wettbewerbsarena. Wie bei sportlichen Wettbewerben existieren auch im ökonomischen Wettbewerb Spielregeln, die sowohl bei der Abgrenzung des relevanten Marktes als auch bei der Bestimmung des Spielverhaltens beachtet werden müssen.

Diese Spielregeln können endogener und exogener Natur sein. Als endogene Spielregeln bezeichnen wir solche, die sich im Markt quasi etabliert haben, ohne dass die Spieler in irgendeiner Form von außen – z.B. rechtlich – gezwungen sind, diese zu akzeptieren. So war es in Deutschland z.B. jahrzehntelang üblich, dass ein Taxi vom Hersteller Mercedes stammen sollte. Darüber hinaus spielen in vielen technologischen Märkten sogenannte De-facto-Standards eine bedeutende Rolle, etwa Computer-Betriebssysteme der Firma Microsoft. Neben endogenen Spielregeln bestimmen auch exogene Spielregeln – also solche, die nicht von den Spielern selbst initiiert worden sind – eine Rolle. Dazu zählen vor allem die rechtlichen Rahmenbedingungen, die das Wettbewerbsgeschehen auf Märkten beeinflussen. Dabei ist festzuhalten, dass bestimmte Märkte besonders stark durch exogene Spielregeln beeinflusst werden. Das gilt z.B. für den Markt der Pharmaka, der sehr starken rechtlichen Regulierungen unterliegt.

Kommen wir nach der Darlegung der theoretischen Grundlagen des Strategischen Marketings nun wieder zurück zu Dick Fosbury und somit zu der dynami-

schen Perspektive auf die marktstrategischen Dimensionen. Marktstrategische Entscheidungen werden nicht einmal für alle Zeit getroffen. Vielmehr unterliegen Strategien Veränderungen im Sinne einer Anpassung oder gar einer Neudefinition der Marketingstrategie. Auslöser und gleichzeitig auch Gegenstand eines solchen Strategiewechsels können alle zuvor statisch betrachteten Dimensionen sein: Spielarena, Spielverhalten und Spielregeln. Fokussieren wollen wir uns dabei in diesem Beitrag auf die Verbesserung von Wettbewerbspositionen durch den Bruch endogener Regeln und den Wechsel von Spielarenen.

Spielregeln ändern sich laufend

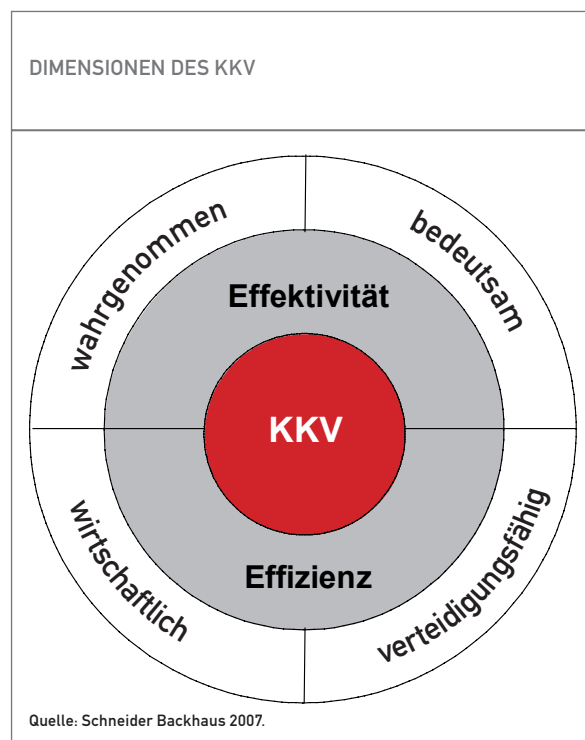
Spielregeln unterliegen sowohl in endogener als auch exogener Ausprägung ständigen Veränderungen mit zum Teil erheblichen Auswirkungen auf das Spielverhalten und den Wettbewerb in einer Arena. Während endogene Regeländerungen aktiv durch einen Spieler herbeigeführt werden können, sind Modifikationen der exogenen Regeln durch einzelne Spieler nicht möglich – außer in begrenztem Maße durch Lobby-Arbeit. Aufgrund ihres verhaltenssteuernden Charakters geht es im Kontext exogener Regeländerungen vor allem um eine frühzeitige Antizipation möglicher Modifikationen des Regelwerks sowie einer präzisen Abschätzung der Auswirkungen der Regeländerung auf das eigene Spielverhalten sowie das der Wettbewerber. Die aktive Veränderung bestehender endogener Regeln weist nach Meinung der Autoren ein weitaus größeres KKV-Potenzial auf. Im Hinblick auf endogene Regeländerungen weicht ein Marktteilnehmer von bislang üblichen Verhaltensweisen in einem Markt ab mit dem Ziel der nachhaltigen Verbesserung seiner Wettbewerbsposition. Im Gegensatz zu den exogenen wird eine endogene Regeländerung also durch einen Spieler aktiv herbeigeführt.

Eines der bekanntesten Beispiele für einen aktiven Bruch endogener Regeln im Sport ist der durch Dick Fosbury initiierte Wechsel von der sogenannten Straddle- zur Flop-Technik im Hochsprung. Auch wenn sich die neue Technik nach dem Erfolg von Dick Fosbury bei den Olympischen Spielen 1968 in Mexiko nicht schlagartig durchsetzte, vermutlich da für sämtliche übrigen Athleten der Technikwechsel vom Straddle zum Flop mit erheblichen „Rüstkosten“ verbunden war, so wurde er jedoch ab dem Jahre 1980 Standard bei der Mehrzahl der führenden Hochspringer. Auch in der Industrie gibt es Beispiele für den erfolgreichen Bruch endogener Regeln. Zwei der wohl prominentesten Beispiele dafür sind die Firmen Starbucks und

Ikea. Während Starbucks mit dem Geschäftsmodell „Coffee-to-go“ einen Verhaltensstandard erfolgreich durchbrochen hat, gelang Ikea dies durch den Verkauf von Möbeln zur Selbstmontage.

Bei der Veränderung von Spielarenen wird zwischen exogen und endogen bedingten Veränderungen der Spielarena unterschieden. Exogen induzierte Veränderungen sind häufig technologisch induziert, wie beispielsweise das Zusammenwachsen bislang getrennter Märkte in den sogenannten TIMES-Märkten (Telekommunikation, Informationstechnologie, Multimedia, Entertainment, Sicherheitsdienstleistungen), zeigt. Endogen bedingte Veränderungen der Spielarena hingegen gehen von einzelnen Marktteilnehmern aus. Ein solcher Wechsel der Spielarena kann zum einen durch eine Neudefinition des Nutzenversprechens realisiert werden.

Die Chance für die Generierung überlegender KKV-Positionen ist in vielen Leistungsbereichen dadurch gefährdet, dass ein schleichender oder offener Prozess der Commoditisierung Platz greift. Die eigentlichen Kernleistungen von Unternehmen werden immer austauschbarer, weshalb die Differenzierung durch Leistungsergänzungen eine zunehmende Rolle spielt. Je nach Umfang der Zusatzleistungen erweitert das zusätzliche Angebot den bedienten relevanten Markt und führt damit zu einer Erweiterung der Wettbewerbs-



arena, wie etwa im Falle des Performance Contracting, bei der beispielsweise ein Gabelstaplerhersteller nicht mehr das Produkt Gabelstapler verkauft, sondern einen Fullservice für den Kunden gegen einen Mietpreis offeriert.

Zum anderen kann eine Veränderung der Spielarena durch die Bearbeitung neuer Kundengruppen erfolgen. Zentral für das Verständnis der Neudefinition der Wettbewerbsarena über die Bearbeitung neuer Kundengruppen ist das Denken in Problemlösungen an Stelle von Produkten oder Dienstleistungen. Es entsteht beispielsweise keine neue Wettbewerbsarena dadurch, dass sich ein Anbieter von Beamern entschließt, neben Unternehmen nun auch Schulen und Universitäten als Kunden zu bearbeiten, da er sich auch bei diesen vermutlich vor allem im Wettbewerb mit anderen Anbietern von Projektoren befinden wird. Sehr wohl eine neue Wettbewerbsarena entsteht aber dann, wenn ein Anbieter von Projektoren reflektiert, welche Problemlösung sein Produkt eigentlich bietet oder bieten kann und zu der Überzeugung gelangt, dass Privatpersonen im Kontext der „optischen Unterhaltung mit elektronischen Medien“ mit der vergrößerten Visualisierung eines eingehenden Signals ein Problem haben, das der Projektoranbieter ebenso lösen kann wie ein Hersteller von TV-Geräten.

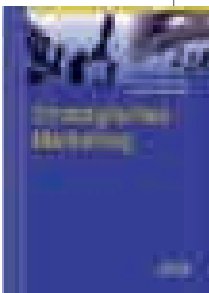
Im Sport findet sich eine Reihe von Beispielen für einen Wechsel der Spielarena, um in einer neuen Arena führende Wettbewerbspositionen anzustreben. So stammen beispielsweise die sogenannten Anschieber beim Bobfahren beinahe durchweg aus der Leichtathletik. Auch wenn die Sprintfähigkeiten dieser Sportler

möglicherweise in der alten Arena nicht für eine überlegene Wettbewerbsposition ausreichen, so ist eine überragende Position in der neuen Arena erreichbar, weil dort ähnliche Fähigkeiten auf einem anderen Niveau und mit anderer Technik verlangt sind. Nicht von ungefähr errang der einzige Athlet, der in der Geschichte der Olympischen Spiele sowohl bei Sommerals auch bei Winterspielen eine Goldmedaille gewinnen konnte – der Amerikaner Eddie Eagan – diese im Boxen (1920) und als Anschieber des US-Viererbobs (1932). Ein in Deutschland prominentes Beispiel für einen Arenenwechsel aus dem Bereich des Fußballs ist Manfred Burgsmüller. Nach seiner sehr erfolgreichen Karriere als Fußballer wechselte er nach Erreichen der „subjektiven Altersgrenze“ 1996 die Arena und agierte sechs Jahre lang als sogenannter Kicker beim American Football. In dieser Arena verfügte Burgsmüller mit seiner ausgezeichneten Schusstechnik über eine Fähigkeit, die dort sehr hohes KKV-Potenzial besaß. Aktuelle Beispiele für den Wechsel von Spielarenen in der Medienlandschaft bieten z.B. die *Bild-Zeitung* oder die *Süddeutsche Zeitung*, die bemüht sind, wegbrechende Umsätze im klassischen Zeitungsmarkt durch Eintritte in neue Spielarenen zu kompensieren. Dazu steigt *Bild* mit dem BildMobil-Tarif in den Mobilfunkmarkt ein und die *Süddeutsche* versucht, durch das Angebot verschiedener Buch- und DVD-Bände zusätzliche Erlöse zu generieren.

Fazit – Analogien für die Praxis

Wie die Ausführungen zeigen, können aus dem Verhalten von Spitzensportlern durch Analogieschlüsse Implikationen für das Strategische Marketing in der Unternehmenspraxis abgeleitet werden. Kern des Strategischen Marketings ist das Management von KKV, aus dem sich insgesamt drei marktstrategische Dimensionen ergeben: die Spielarena, das Spielverhalten und die Spielregeln. Aus dynamischer Perspektive sind dabei insbesondere der Wechsel der Spielarena sowie die aktive Veränderung endogener Spielregeln relevant. Bei dem Wechsel der Spielarena ist das Spannungsfeld zwischen der Attraktivität des Zielmarktes und der Distanz zwischen alten und neuen erforderlichen Ressourcen entscheidungsrelevant. Die Idee hinter dem aktiven Regelbruch ist, einen KKV nicht evolutorisch durch die Betonung der Effizienzdimension weiter zu entwickeln, sondern durch innovatives Handeln eine revolutionäre Entwicklung eines KKV anzustreben.

von Klaus Backhaus, Helmut Schneider



STRATEGISCHES MARKETING

von Klaus Backhaus und Helmut Schneider
Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 2007.
291 Seiten, 29,95 Euro

Meilenstein des Strategischen Marketings: die KKV-Raute. Doch wie funktioniert das Management von „Komparativen Konkurrenzvorteilen“? Anhand von Beispielen aus Unternehmenspraxis und Spitzensport werden die marketingspezifischen Dimensionen „Spielarena“, „Spielverhalten“ und „Spielregeln“ griffig erläutert. Eine umfassende Fallstudie verdeutlicht die praktische Bedeutung des Konzepts. Das didaktisch geschickt entwickelte Lehrbuch überzeugt auch optisch durch ein zweifarbiges Innen-Layout.