



Manfred Bruhn · Christoph Burmann
Manfred Kirchgeorg *Hrsg.*

Marketing Weiterdenken

Zukunftspfade für eine
marktorientierte Unternehmensführung

2. Auflage

 Springer Gabler

Marketing Weiterdenken

Manfred Bruhn · Christoph Burmann ·
Manfred Kirchgeorg
(Hrsg.)

Marketing Weiterdenken

Zukunftspfade für eine
marktorientierte Unternehmensführung

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Hrsg.

Manfred Bruhn
Professor für Marketing und
Unternehmensführung
Universität Basel
Basel, Schweiz

Christoph Burmann
markstones Institute of Marketing,
Branding & Technology
Universität Bremen
Bremen, Deutschland

Manfred Kirchgeorg
SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing
HHL Leipzig Graduate School of Management
Leipzig, Deutschland

ISBN 978-3-658-31562-7

ISBN 978-3-658-31563-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31563-4>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur 2. Auflage

Viele Branchen stehen vor einem grundlegenden Wandel. Digitalisierung, Klimawandel und gesellschaftspolitische Herausforderungen definieren die Spielregeln des Wettbewerbs in nahezu allen Branchen und Kontinenten neu. Seit 2020 hat auch die Corona-Pandemie weltweit das Marktgeschehen verändert. Die tiefgreifenden Auswirkungen auf das Kunden- und Unternehmensverhalten sowie das Zusammenspiel der weltweiten Wertschöpfungsketten sind heute noch gar nicht abzuschätzen. Der Ausdruck „The New Normal“ verdeutlicht, dass in der Nach-Corona-Phase der Alltag aller Marktteilnehmer eine *gravierende Veränderung* erfährt. Angesichts dieser Unsicherheiten ist Flexibilität beim Um- und Weiterdenken von Zukunftspfaden als zwingende Notwendigkeit zu verstehen.

Die Bedeutung der marktorientierten Unternehmensführung sowie die *Zukunftsähnlichkeit des Marketing* werden in diesem Kontext besonders kritisch hinterfragt. In Zeiten von weltweiten Krisen und dem Voranschreiten der Digitalisierung dominieren längst die Argumente des Chief Financial Officers und des Chief Digital Officers die strategische Ausrichtung von Unternehmensentscheidungen. Gleichzeitig werden aber auch Stimmen laut, die wieder ein Mehr an Kundenorientierung fordern. Mit Blick auf die neuen digitalen Player wird „Customer Centricity“ als zentrales Erfolgskonzept propagiert und gelebt, denn Kunden drängen über alle Hierarchien und Wertschöpfungsstufen hinweg auf digitalen Wegen in die Unternehmen ein. Sie entwickeln eine Omnipräsenz, ohne die Schleuse der Marketing-Abteilung zu durchlaufen. Der Terminus „Marketing“ findet in diesem Kontext kaum mehr Erwähnung, wenngleich sein paradigmatischer Kern genau an der kundenzentrierten Perspektive ansetzt.

Und wie sieht es mit der *Wahrnehmung des Marketing* im öffentlichen Diskurs aus? Hier werden immer häufiger negative Beispiele im Umgang mit dem Kunden als „Marketing-Tricks“ gebrandmarkt. Hierzu kann der Diesel-Skandal in der deutschen Automobilindustrie als prominentes Beispiel angeführt werden. Unreflektierte Wachstumsstrategien anstelle der Verfolgung von nachhaltig ausgerichteten Unternehmensstrategien werden auch dem Marketing angelastet, wenngleich bereits in den 1980er Jahren erste Ansätze des Umwelt- und Nachhaltigkeits-Marketing entwickelt wurden. Somit findet das Marketing heute in der Öffentlichkeit eine Interpretation, die dem eigentlichen Kern der Marketing-Philosophie diametral entgegensteht.

Schwenkt man den Blick von der Praxis auf die Wissenschaft, so hat das Marketing seit mehr als fünf Jahrzehnten als wissenschaftliche Disziplin einen Siegeszug angetreten und international eine große Verbreitung erfahren. Der Erkenntnis- wie auch Erfahrungsgewinn in Wissenschaft und Praxis wird jedoch immer weniger geteilt. Vielmehr tut sich ein tiefer Graben auf. Der Erfolgskurs der Marketingwissenschaft der 1960er und 1970er Jahre mündete in eine zunehmende Spezialisierung und Fragmentierung, in der das Verständnis und die Zuständigkeit für das große Ganze und die Verankerung des Marketing als duale Führungsphilosophie in der Betriebswirtschaftslehre verkümmert ist. Herausragende Beiträge aus den Forschungssilos der Marketingwissenschaftler finden heute im schnelllebigen

Management-Alltag kaum noch Gehör. Durch die digitalen Kanäle verfügen Unternehmen mehr und mehr über eine Fülle von Daten. Neidvoll blicken Wissenschaftler auf diesen in der Praxis generierten Erkenntnisschatz. Hingegen entwickeln sich Unternehmen in einem von Echtzeitdaten und Veränderungen geprägten Umfeld mit erfahrungsbasierten und datengestützten Heuristiken weiter, schmähen aber den Blick in wissenschaftliche Journals. Die Frage nach der Bring- und Holschuld zwischen Wissenschaft und Praxis scheint sich zu stellen. Und dies in einer Entwicklungsphase unserer Weltgemeinschaft, in der wir angesichts disruptiver Veränderungen und Krisen jegliches Wissen bemühen sollten, um nachhaltige Lösungen entwickeln zu können.

Es ist somit an der Zeit, die Rolle des *Marketing auf den Prüfstand* zu stellen und weiterzuentwickeln. Strukturen, Prozesse und Instrumente müssen sich den neuen Umfeldbedingungen anpassen. Der zukünftige Erkenntniswert etablierter Theorien und Modelle ist angesichts disruptiver Veränderungen kritisch zu hinterfragen. Der Blick für das große Ganze ist zu schärfen und der Beitrag des Marketing im intra- und interdisziplinären Diskurs ist neu zu definieren. Eines bleibt jedoch bestehen: Die Gewinnung und Bindung von Kunden entscheidet über den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Gleichzeitig sind Kreativität und Innovation gefordert, aber letztlich immer mit Augenmaß für den Kunden und einer nachhaltigen Zukunftsentwicklung. Deshalb schien es uns geboten, der praxisbezogenen wie wissenschaftlichen Diskussion um den Wandel der Marketingdisziplin neue Impulse zu verleihen.

Im Jahr 2017 sind wir deshalb mit der engagierten *Aufforderung „Marketing Weiterdenken“* an einen ausgewählten Kreis von Führungspersönlichkeiten und Marketingwissenschaftlern herangetreten, um neue Zukunftspfade der marktorientierten Unternehmensführung zu identifizieren. Im Jahr 2018 erschien die erste Auflage des Sammelwerkes. Hierzu haben wir eine überaus positive Resonanz erfahren, was uns sehr gefreut hat. Die Idee von „Marketing Weiterdenken“ wurde auch mit Blick auf den 80. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. *Heribert Meffert* geboren. Mit der Gründung des ersten Marketing-Lehrstuhls Deutschlands an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster gilt er als Nestor der deutschen Marketingdisziplin. Er war immer ein Vordenker und gemäß seinem Anspruch wollten wir mit dem Werk die Autoren und Leser aus Wissenschaft und Praxis zum Weiterdenken auffordern.

Aufgrund der motivierenden Resonanz zur ersten Auflage haben wir uns im Jahr 2019 entschlossen, eine zweite Auflage zu initiieren. Hierzu haben wir einige Autoren, die bei der ersten Auflage bereits mitwirkten, gebeten, ihren Beitrag weiterzudenken. Ergänzend haben wir eine Vielzahl von neuen Autoren gebeten, ihre Expertisen einzubringen. Somit stellt diese zweite Auflage eine erheblich erweiterte Auflage dar. Diese Erweiterung bezieht sich inhaltlich im Wesentlichen auf ein Weiter- und Tieferdenken der Implikationen der Digitalisierung für das Marketing, angefangen von den neuen Möglichkeiten der Datengewinnung und Verhaltensforschung bis hin zu den erweiterten Strategieoptionen und neuen Marketing-Instrumenten. Organisationale Herausforderungen des digitalen Wandels werden diskutiert und verschiedene Beiträge setzen sich damit auseinander, wie die Nutzung von Kundendaten vertrauensvoll und unter Sicherung der Privatsphäre durch das Marketing gesteuert werden kann.

Die *Grundstruktur zur Einordnung der Beiträge* von der ersten Auflage haben wir weitgehend beibehalten. Den Autorenbeiträgen haben wir ein Interview mit Heribert Meffert vorangestellt, der sich mit seinem Erfahrungshintergrund den Zukunftsherausforderungen des Marketing widmet. Dann folgen Beiträge zur Marketing-Theorie. Im Weiteren werden die Expertisen der Autoren nach informationsbezogenen, strategischen, instrumentellen sowie organisatorischen Inhalten verortet. Jene Beiträge, die das Weiterdenken mit der gesellschaftlichen Verantwortung des Marketing verbunden haben, finden sich in den abschließenden Kapiteln. Wir sind uns bewusst, dass viele Autoren das „Weiterdenken“ auch mit einem „Breiterdenken“ verbunden haben. Von einem Schwerpunkt ausgehend tangieren Beiträge häufig mehrere inhaltliche Elemente, aber wir haben uns schließlich zu der vorliegenden Struktur durchringen können. Es sei auch erwähnt, dass die Corona-Pandemie in der Phase der Endredaktion aufgetreten ist und deshalb die meisten Autorenbeiträge hierauf leider nicht mehr Bezug nehmen konnten.

Für die zweite Auflage ist der Herausgeberkreis um *Prof. Dr. Christoph Burmann*, Direktor des markstones Institute of Marketing, Branding & Technology der Universität Bremen, erweitert worden, der sich in engagierter Weise beim Entstehen dieser neuen Auflage eingebracht hat. Neben dem Dank an die Autoren möchten wir in ganz besonderer Weise *Stefanie Barth*, markstones Institute of Marketing, Branding & Technology, danken, die den Redaktionsprozess in allen Phasen umsichtig begleitet und unterstützt sowie die Autorenkorrespondenz koordiniert hat. Ein Dank gebührt auch *Björn Friedrich*, Deutsche Post Lehrstuhl für Marketing der HHL Leipzig Graduate School of Management, für die Begleitung des Redaktionsprozesses. Weiterhin gilt unser Dank *Barbara Roscher* vom Springer Gabler Verlag, die uns auf ihre nette und kompetente Art und Weise bei der Neuauflage des Werkes zur Seite gestanden hat. Unterstützung erhielten wir in der Endphase bei den Lektoratsaktivitäten durch *Angela Meffert* des Springer Gabler Verlags. Ihr gebührt ebenfalls ein ganz besonderer Dank.

Wir freuen uns, wenn wir mit der zweiten Auflage des Werkes „Marketing Weiterdenken“ neue Impulse zum Weiterdenken der Marketingdisziplin in Wissenschaft und Praxis hineinragen können. Wir werden diese Diskussionen auch intensiv mit der Wissenschaftlichen Gesellschaft für marktorientierte Unternehmensführung weiterführen, die im Jahr 2021 ihr 40-jähriges Jubiläum begehen wird. Dieses gemeinnützige Netzwerk vereint Führungspersönlichkeiten aus der Praxis und Marketingwissenschaftler mit dem gemeinsamen Ziel, im kritischen Diskurs zwischen Wissenschaft und Praxis die marktorientierte Unternehmensführung weiterzudenken.

Mit der Lektüre der Beiträge dieser neuen Auflage möchten wir auch an Sie die Aufforderung richten, sich in den nächsten Jahren aktiv in die Diskussion zur Zukunftsausrichtung des Marketing einzubringen.

Basel, Bremen und Leipzig
im Juli 2020

Manfred Bruhn
Christoph Burmann
Manfred Kirchgeorg

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage.....	5
Verzeichnis der Beitragsautoren	13
Marketing heute – Status und Perspektiven	17
<i>Interview mit Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert</i>	
Teil 1: Marketing-Konzepte Weiterdenken	25
Marketing Weiterdenken in der marktorientierten Unternehmensführung	
– Entwicklungen und Zukunftsthemen der Marketingdisziplin	27
<i>Manfred Bruhn</i>	
Marketing und/oder marktorientierte Unternehmensführung.....	61
<i>Markus Voeth</i>	
Marketing als Leitkonzept der Unternehmensführung	
– Eine kritische Bestandsaufnahme	75
<i>Martin Benkenstein</i>	
Marketing weiter denken?! – Sechs Postulate	91
<i>Peter Kenning</i>	
Marketing Weiterdenken seit 60 Jahren	
– Persönlicher Rückblick eines aktiven Begleiters.....	111
<i>Wolfgang K. A. Disch</i>	
Teil 2: Marketing-Strategien Weiterdenken	129
Marketing in neuer Dimension	131
<i>Jesko Perrey</i>	
Erfolgsfaktoren von Hidden Champions bei der Digitalisierung.....	151
<i>Hermann Simon</i>	
Dienstleistungsmarketing Weiterdenken	
– Entwicklungen, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven	163
<i>Karsten Hadwich</i>	
Marketing Weiterdenken mit der Service Profit Chain	183
<i>Jens Hogreve, Anja Iseke und Klaus Derfuf</i>	

Management von Handelsunternehmen in einer digitalen Zukunft	195
<i>Bernhard Swoboda und Amelie Winters</i>	
Red Tsunami	
– Wie Chinas Mobile-First-Gesellschaft das Marketing herausfordert	215
<i>Heiko M. Stutzinger und Mark Wächter</i>	
Mind The Gap	
– Ein managementorientierter Beitrag zum Umgang mit dem „Knowledge-Behavior-Gap“	261
<i>Marcus Schögel und Torsten Tomczak</i>	
Elephas Maximus Indicus – Doing business in 21st Century India.....	277
<i>Ishwar Haritas and Arindam Das</i>	
Risikomanagement im Marketing.....	307
<i>Sascha Raithel</i>	
Teil 3: Kundenbeziehungen Weiterdenken	321
Vom Homo Oeconomicus zum Homo Digitalis	
– Die Veränderung der Informationsasymmetrien durch die Digitalisierung	323
<i>Klaus Backhaus und Thomas Paulsen</i>	
Kundenansprache in Zeiten digitaler Transformation	341
<i>Werner Reinartz</i>	
Customer Success – The Next Frontier in Business Markets?	357
<i>Wolfgang Ulaga, Andreas Eggert and Anna Gehring</i>	
Performance Marketing in der Online-Sphäre	
– Vom Audience Targeting zum Customer Life Time Value	375
<i>Gerrit Heinemann und Stefan Zarnic</i>	
Die Konsumentenverhaltensforschung früher – heute – morgen.....	403
<i>Andrea Gröppel-Klein</i>	
Teil 4: Marketing digital Weiterdenken	421
Service Robots and the Future of Services.....	423
<i>Stefanie Paluch, Jochen Wirtz and Werner H. Kunz</i>	

Marketing-Entscheidungen – Der Einfluss Künstlicher Intelligenz auf den Management-Entscheidungsprozess	437
<i>Sven Reinecke</i>	
Wachstumspfade zur Überwindung des Digitalisierungsparadoxes	453
<i>Thorsten Posselt, Heiko Gebauer und Alexander Arzt</i>	
Vom kreativen Bauchgefühl zum „Ingenieurs-Marketing“ – Die Entwicklung und Zukunft des Online Marketing.....	467
<i>Erik Maier</i>	
Spielbasiertes Marketing – Marketing weiterdenken mit Spielen und Spieldesign.....	487
<i>Kristina Klein und René Eppmann</i>	
Voice Marketing – Die Stimme der Zukunft?	509
<i>Stefanie Paluch und Thomas Wittkop</i>	
Teil 5: Marketing-Organisationen Weiterdenken.....	521
Marketing-Organisation im Umbruch	
– Neue Anforderungen an die Implementierung einer marktorientierten Unternehmensführung	523
<i>Richard Köhler</i>	
Marketing: Zwischen Vertriebsfunktion und marktorientiertem Führungskonzept	539
<i>Klaus Backhaus und Stefan Benthäus</i>	
Der Chief Marketing Officer – Auf der Suche nach Mehrwert.....	555
<i>Benedikt Müller-Stewens, Günter Müller-Stewens und Jessica Müller-Stewens</i>	
Teil 6: Markenführung Weiterdenken	575
Markenführung als multioptionale Synthese.....	577
<i>Hartmut Scheffler</i>	
Markenführung Weiterdenken – Mehr Verantwortung übernehmen	597
<i>Christoph Burmann und Stefanie Barth</i>	
Teil 7: Verantwortung des Marketing Weiterdenken	615
Marketing mit neuen Technologien: Das ungeklärte Verhältnis zu Manipulation.....	617
<i>Martin Klarmann</i>	

Privatsphäre-Management im digitalen Zeitalter	631
<i>Maik Eisenbeiß</i>	
Marketing im Kontext verletzlicher Verbraucher	647
<i>Hanna Schramm-Klein</i>	
Marketing und Künstliche Intelligenz – Reflexion zu den ethischen Implikationen.....	663
<i>Justinus Pech</i>	
Teil 8: Marketing Weiterdenken	
– Versuch einer Zusammenfassung.....	671
Marketing Weiterdenken – Ein kondensierter Blick auf das ganze Erkenntnisspektrum ...	673
<i>Manfred Kirchgeorg, Manfred Bruhn und Christoph Burmann</i>	

Verzeichnis der Beitragsautoren

Alexander Arzt arbeitet am Fraunhofer IMW in Leipzig als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der digitalen Projekteinheit Data Mining und Wertschöpfung.

Prof. Dr. Dr. h.c. **Klaus Backhaus** ist Direktor des Instituts für Anlagen und Systemtechnologien im Marketing Center Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Stefanie Barth ist nach 11 Jahren in der Marketing Management-Praxis jetzt Wissenschaftliche Mitarbeiterin am markstones Institute of Marketing, Branding & Technology der Universität Bremen.

Prof. Dr. **Martin Benkenstein** ist Direktor des Instituts für Marketing und Dienstleistungsforschung der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Rostock.

Dr. **Stefan Benthäus** war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Anlagen und Systemtechnologien im Marketing Center Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und ist derzeit Director bei der LICON AG in Vaduz.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. **Manfred Bruhn** ist Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

Prof. Dr. **Christoph Burmann** ist Direktor am markstones Institute of Marketing, Branding & Technology der Universität Bremen und leitet dort die Arbeitsgruppe für Innovatives Markenmanagement.

Dr. **Arindam Das** war über 20 Jahre in großen Technologie-Beratungen tätig und lehrt jetzt Strategy and International Business am T. A. Pai Management Institute of Manipal (Indien).

PD Dr. **Klaus Derfuß** vertritt derzeit die Professur Unternehmensführung an der Technischen Universität Dortmund.

Wolfgang K. A. Disch, Dipl.-Kfm., ist Verleger in Hamburg auf den Gebieten Marketing und Marke, war Chefredakteur des Marketing Journal (1968-2001) und Geschäftsführer (2012-2018) der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (G-E-M).

Prof. Dr. **Maik Eisenbeiß** ist Direktor des markstones Institute of Marketing, Branding & Technology an der Universität Bremen und Leiter der Arbeitsgruppe für Digitales Marketing.

Prof. Dr. **Andreas Eggert** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaft, insbesondere Marketing, an der Universität Paderborn.

Dr. **René Eppmann** promovierte am Department of Marketing and Brand Management an der Universität zu Köln zum Thema Gamification and Gamified Customer Experiences.

Prof. Dr. **Heiko Gebauer** ist Leiter des Forschungsprojekts Data Mining und Wertschöpfung am Fraunhofer IMW.

Anna Gehring ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaft, insbesondere Marketing, an der Universität Paderborn.

Univ.-Prof. Dr. **Andrea Gröppel-Klein** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing und Direktorin des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes.

Prof. Dr. **Karsten Hadwich** ist Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Universität Hohenheim.

Prof. **Ishwar Haritas** ist nach einer Laufbahn in der Praxis jetzt Gründer und Direktor des TAPMI Centre for Inclusive Growth and Competitiveness an der T. A. Pai Management Institute of Manipal (Indien).

Prof. Dr. **Gerrit Heinemann** leitet das eWeb Research Center der Hochschule Niederrhein, wo er auch BWL, Managementlehre und Handel lehrt.

Prof. Dr. **Jens Hogreve** ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Dienstleistungsmanagement an der Katholischen Universität Eichstatt-Ingolstadt.

Prof. Dr. **Anja Iseke** hat die Professur für Personalmanagement an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe inne.

Univ.-Prof. Dr. **Peter Kenning** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Prof. Dr. **Manfred Kirchgeorg** ist Inhaber des Deutsche Post Lehrstuhls für Marketing, insbesondere E-Commerce und Crossmediales Management, an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

Prof. Dr. **Martin Klarmann** ist Professor am Institut für Wirtschaftsinformatik und Marketing (IISM) des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) und leitet dort die Forschungsgruppe Marketing & Sales.

Prof. Dr. **Kristina Klein** ist Direktorin des markstones Institute of Marketing, Branding & Technology am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft an der Universität Bremen und leitet dort die Arbeitsgruppe Konsumentenverhalten.

Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. **Richard Köhler** ist Emeritus an der Universität zu Köln. Von 1979 bis 2002 war er dort Direktor des Marketing-Seminars.

Prof. Dr. **Werner H. Kunz** ist Marketing-Professor und Direktor des Digital Media Lab an der University of Massachusetts in Boston (USA).

Prof. Dr. **Erik Maier** ist Juniorprofessor für Handels- und Multi-Channel-Management an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. **Heribert Meffert** ist Professor der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, und emeritierter Direktor des Instituts für Marketing am Marketing Center Münster (MCM) der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Dr. **Benedikt Müller-Stewens** ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

Prof. em. Dr. **Günter Müller-Stewens** ist am Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen tätig.

Dr. **Jessica Müller-Stewens** ist Lehrbeauftragte an der Universität St. Gallen.

Prof. Dr. **Stefanie Paluch** ist Professorin für Dienstleistungs- und Technologiemarketing an der RWTH Aachen University und Senior Fellow an der Hanken School of Economics in Helsinki (Finnland).

Dr. **Thomas Paulsen** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Anlagen und Systemtechnologien im Marketing Center Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Dr. Dr. **Justinus C. Pech** ist Dozent für Fundamentaltheologie in Heiligenkreuz (Österreich) sowie Business Ethics and Leadership in Aarhus (Dänemark).

Dr. **Jesko Perrey** ist Seniorpartner im Düsseldorfer Büro von McKinsey & Company und Leiter der globalen Marketing & Sales Practice.

Prof. Dr. **Thorsten Posselt** ist Institutsleiter des Fraunhofer-Zentrums für Internationales Management und Wissensökonomie IMW und Professor für Innovationsmanagement und Innovationsökonomik an der Universität Leipzig.

Prof. Dr. **Sascha Raithel** ist Professor für Marketing und Co-Direktor des Marketing Departments an der Freien Universität Berlin.

Prof. Dr. **Werner Reinartz** ist Direktor des Seminars für Handel und Kundenmanagement an der Universität zu Köln und Direktor des Instituts für Handelsforschung (IfH e. V.).

Prof. Dr. **Sven Reinecke** ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen.

Hartmut Scheffler ist Diplom-Soziologe und Stadt-, Raum- und Regionalplaner und Managing Director der Kantar GmbH.

Prof. Dr. **Marcus Schögel** ist Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen (IfM-HSG).

Univ.-Prof. Dr. **Hanna Schramm-Klein** ist Inhaberin der Professur für Marketing und Handel und Co-Direktorin des Zentrums für Verbraucherschutz und Verletzliche Verbraucher an der Universität Siegen.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. **Hermann Simon** ist Gründer und Honorary Chairman von Simon-Kucher & Partners.

Heiko M. Stutzer ist Messemacher, Asien-Experte und verantwortet die Region Asia-Pacific für VNU Exhibitions mit Sitz in Bangkok (Thailand).

Prof. Dr. Prof. h.c. **Bernhard Swoboda** ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, der Universität Trier.

Prof. Dr. Dr. h.c. **Torsten Tomczak** ist Direktor der Forschungsstelle für Customer Insights und Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Universität St. Gallen.

Prof. Dr. Dr. h.c. **Wolfgang Uлага** ist Senior Affiliate Professor für Marketing an der INSEAD in Fontainebleau (Frankreich).

Prof. Dr. **Markus Voeth** ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Business Development an der Universität Hohenheim.

Mark Wächter ist Mobile Strategy Berater (Mr. Mobile), Autor, Mentor, Speaker und Kenner der westlichen und asiatischen Tech-Szene.

Amelie Winters ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, der Universität Trier.

Prof. Dr. **Jochen Wirtz** ist Professor für Marketing und Direktor für Graduate Studies an der NUS Business School, National University of Singapore.

Prof. Dr. **Thomas Wittkop** ist Professor für Marketing und Personalmanagement an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe und Lehrbeauftragter an der RWTH Aachen.

Stefan Zarnic ist Chief Strategy Officer bei Factor Eleven GmbH.



Marketing heute – Status und Perspektiven

Interview mit Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert

Gibt es einen Bedeutungsverlust des Marketing? Was sind die Ursachen dafür? Was ist der heutige Stellenwert des Marketing?

Zurückblickend auf die letzten 50 Jahre kann man den Bedeutungswandel des Marketing als Disziplin und insbesondere als Führungsfunktion in der Praxis stark vereinfacht mit einer umgekehrten U-Funktion beschreiben. Anfang der 1990er Jahre veröffentlichte der Nestlé-Chef Helmut Maucher ein vielbeachtetes Buch mit dem Titel „Marketing ist Chefsache – von der Kunst ein Weltunternehmen zu führen“. Seit dieser Zeit hat sich das im Markenartikelbereich damals vorherrschende Rollenverständnis in Wissenschaft und Praxis erheblich gewandelt. Es reicht von marktorientierter Unternehmensführung über Kunden-Management und verkaufsunterstützenden Maßnahmen bis hin zur Werbung. In den 1970er Jahren in Deutschland bzw. 1960er Jahren in den USA war das Hauptthema, durch welches dem Marketing eine dominante Führungsfunktion zukam, der Umgang mit den Herausforderungen des Käufermarktes. Verglichen mit diesem Bedeutungsanstieg haben wir es heute mit einem Bedeutungsverlust zu tun, zumindest, wenn man weiterhin das klassische Marketing vor Augen hat.

Der Bedeutungsverlust lässt sich also auf verschiedene Wege interpretieren. Nimmt man als Maßstab die Führungsrolle, die das Marketing in der Praxis haben muss, oder betrachtet man inhaltlich die Funktionen und Ansprüche? Ich bin überzeugt, man sollte Marketing nicht nur an der potentiellen Führungsrolle messen, sondern dass Marketing mit dem Philosophieaspekt als eine gelebte Unternehmenskultur verstanden werden sollte. Wir haben es heute aber in einer Zeit des digitalen Wandels mit technologischen sowie internationalen Veränderungen zu tun. Diese haben dazu geführt, dass die klassische Vorstellung und der Anspruch der Philosophie allein nicht mehr ausreichen. Heute spricht man vielfach von einem sogenannten „Digital Marketing Officer“. Vor diesem Hintergrund muss die Frage neu gestellt werden, ob dies im Sinne des Rollenverständnisses des Marketing ein Bedeutungszuwachs, ein Bedeutungswandel oder eine Bedeutungsminderung ist.

Kann das Marketing heute noch als Führungsphilosophie angesehen werden oder erfüllt es lediglich eine funktionale Aufgabe wie auch die Bereiche HR, Finanzen, Produktion, Rechnungswesen usw.?

Nein, ausschließlich als Führungsphilosophie kann man Marketing heute nicht mehr sehen. Marketing ist in erster Linie eine Funktion, die in der Spezialisierung – insbesondere im Zuge der Digitalisierung in der vernetzten Welt, auch mit zunehmender Fragmentierung – in Verkaufsprozessen unterstützende Aufgaben übernimmt. Der ursprüngliche Anspruch einer reinen Führungsphilosophie ist vielerorts nicht mehr gegeben. Hierbei muss aber unterschieden werden zwischen großen Konzernen und erfolgreichen mittelständischen

Unternehmen, den sogenannten „Hidden Champions“. Nach meiner Auffassung leben die Hidden Champions das Marketing noch als Führungsfunktion: vom Kunden denkend, mit dem Kunden Probleme lösend. Auf der anderen Seite wird beim Thema Marketing oft auf einen „Werbeleiter“ verwiesen, und das ist ein Fehlverständnis von früher.

Was ist heute der Wertbeitrag des Marketing, was könnte der Mehrwert in der Zukunft sein und wie misst man den Erfolgsbeitrag?

In der heutigen Welt der Beziehungen ist das Marketing als Unterstützung, Förderung und Durchführung von Markttransaktionen anzusehen. Ich sehe den Wert des Marketing jetzt primär in Hinsicht auf die Bedürfnisse der Partner in dieser Netzwerkwelt. Es werden durch das markt- und bedürfnisorientierte Verhalten der Beteiligten und entsprechende Missions-, Positionierung- und Geschäftsmodelle Werte erzeugt.

Demzufolge ist richtig praktiziertes Marketing eine Investition in nachhaltige – idealerweise auch profitable – Kundenbeziehungen, d. h. die Schaffung von Kundenwert. Insofern lässt sich sagen, dass eine gelebte marktorientierte Kultur heute keineswegs die Spezialisierung der funktionalen Erfordernisse ersetzt, jedoch vor allem bei jungen Unternehmen (Start-Ups) praktiziert wird.

Wer treibt die Innovationskraft innerhalb des Unternehmens? Wie stark ist das Marketing daran beteiligt?

Marketing ist im Sinne der Früherkennung von Potenzialen am Markt wichtig für Innovationen. Auf die Frage, wer die Innovationen heutzutage vorantreibt, würde ich aber sagen, dass die für die Unternehmensentwicklung zuständigen Techniker und Ingenieure, die natürlich auch marktorientiert denken sollten, jedoch keine klassischen Marktforscher sind, hier einen größeren Anteil haben. Das Marketing nimmt hier als Promoter des Wandels in der Entwicklung von Innovationskonzepten oft eine wichtige unterstützende Rolle ein.

Was sind die zentralen Herausforderungen für die marktorientierte Unternehmensführung in der nächsten Dekade? Wie muss sich das Marketing verändern, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden und um wieder bedeutsamer zu werden?

Es sind bereits Entwicklungen erkennbar in die Richtung, dass die ursprünglichen Grundkonzepte des Marketing (z. B. die Rolle des Meinungsführers) wieder an Bedeutung gewinnen (z. B. im sogenannten Influencer Marketing). Durch die Digitalisierung und den individuellen direkten Kontakt zu den Kunden ergeben sich neue Chancen für das Marketing, wieder bedürfnisorientierter zu handeln und Werte bzw. Qualitäten zu schaffen, welche einen wichtigen Wertbeitrag für das Individuum aber auch die Gesellschaft bedeuten. Es handelt sich hier um eine Frage der gelebten Prinzipien und deren Umsetzung und Anwendung im Kontext von neuen Technologien, die man glaubwürdig und erfolgreich für alle Seiten – Nachfrager und Anbieter sowie andere Netzwerkpartner – einsetzen kann.

Was empfehlen Sie einem jungen Talent, um im Marketing Karriere machen zu können? Welche Anforderungen sind an zukünftige Qualifikationen von Führungskräften zu stellen?

Früher war das Marketing im Sinne einer Zehnkämpferdisziplin ein „Multi-Spezialisten-Fach“. Heute müssen zum einen fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse im Management vorhanden sein, d. h. eine ganzheitliche Sichtweise und Kenntnisse zu Strukturen und Prozessen des Managements – was heißt Führung, wie kann ich führen lernen? Zum anderen sind in der heutigen Zeit EDV-Kenntnisse unverzichtbar im Marketing. Der Umgang mit neuen Medien und das Motivieren der Mitmenschen sind ebenso wichtig.

Im neuen Marketing Executive Programm der Universität Münster gibt es einen Ausbildungszweig mit vielen Marketing-Inhalten. Dieser nennt sich „Marketing im Rahmen der Unternehmensentwicklung“. Welche Rolle hat Marketing in diesem erweiterten Rahmen der Unternehmensentwicklung?

Unternehmensentwicklung ist im Grunde die zukunftsgerichtete, strategische Ausrichtung des Marketing. Sprich, die Generierung von Wettbewerbsvorteilen und deren Management in der Zukunft. Das bedeutet in einer Zeit des dynamischen und schnellen Wandels eine Unternehmensentwicklung und Anpassungsfähigkeit anhand neuer Geschäftsmodelle und neuer Systeme. Marketing spielt nicht nur auf der Informationsseite, also in Hinsicht auf das Erkennen dieser neuen Systeme und Geschäftsmodelle und den damit verbundenen Chancen und Risiken eine zentrale Rolle, sondern auch hinsichtlich der Sicherung von Akzeptanz von Innovationen mit Methoden des Marketing und der Unterstützung neuer Lösungswege. Hiermit kann das Marketing sowohl die Entwicklung als auch die Durchsetzung von Innovationen maßgeblich fördern und beeinflussen.

Wie sollte das Marketing zukünftig innerhalb der Unternehmensorganisation verankert sein?

Um nochmals Herrn Maucher von Nestlé zu zitieren: „Marketing ist Chefsache“ – der Chef ist der, der an den Kunden denkt und der die Beziehungen zum Kunden ausrichtet und mitgestaltet. Früher war das Marketing eine Aufgabe der Geschäftsführung. Hierfür gab es in der obersten Ebenen vieler Unternehmen einen Marketing-Chef, der dafür zuständig war, kundenorientiert zu denken und zu handeln. Ansprechpartner in Sachen Marketing waren immer Vorstandsmitglieder oder gar der Geschäftsführer persönlich. In der heutigen Zeit spricht man häufig in Sachen Marketing nur mit einem sogenannten „Werbemann“, mit Mitarbeitern der Marktforschung, einer Marketing-Abteilung oder sogar Mitarbeitern, die dem Verkauf zugeordnet sind und diesen vorantreiben sollen. Aber faktisch ist das Marketing eine funktionsübergreifende Aktivität, bis hin zur Partizipation und Integration des Kunden. Im modernen Marketing handelt es sich um eine teamorientierte, agile, übergreifende Organisationsform, welche Anpassungsfähigkeit beweisen muss. Die Führung dieser Organisation zeichnet sich nicht dadurch aus, wo ein Mitarbeiter eingesetzt wird, sondern wie er im Rahmen einer teamorientierten Organisation seine Stelle ausfüllt. Es geht im Wesentlichen darum, gemeinsame Werte und Zufriedenheit beim Kunden zu schaffen

und zu erhalten. Diese Form des Marketing wird vorwiegend in mittelständigen Unternehmen praktiziert, in denen es oft keine explizite Marketing-Abteilung gibt. Bei größeren Unternehmen geht die Entwicklung in die Richtung, dass wenn diese Art des Marketing nicht von innen heraus möglich ist, Start-Ups eingekauft werden, um mit deren Hilfe Innovationen und neue Entwicklungen voranzutreiben.

Welchen Stellenwert haben die gesellschaftliche Verantwortung und die Nachhaltigkeit für die marktorientierte Unternehmensführung zukünftig?

Corporate Social Responsibility (CSR) war immer schon ein übergeordneter Begriff, um die Erwartungen der Gesellschaft zu erfüllen. Heute merkt man, dass der Klimawandel und die zunehmende Problematik der Umweltverschmutzung wachsende Herausforderungen auch an Unternehmen stellen. Für das Marketing bedeutet dies Fertigungs- und Logistikprozesse zu überdenken. Dies habe ich bereits 1993 in dem Werk „Marktorientiertes Umweltmanagement“ mit Kirchgeorg aufgezeigt. Inzwischen hat der Umweltschutz einen Stellenwert erreicht, der tatsächliche Handlungsrelevanz fordert. Im Gegensatz zu früher hat die Nachhaltigkeit einen so hohen Wert erreicht, dass sich die Unternehmen Gedanken machen müssen, welchen Beitrag sie aktiv zu einer nachhaltigeren Versorgung beitragen können. Es geht nicht um sogenanntes „Green Washing“, sondern darum glaubwürdig und nachweisbar etwas für die Umwelt zu tun.

Faktisch ist es eine Frage des Stellenwerts in der Führung von Unternehmen. Aus eigener Erfahrung kann ich berichten, dass z. B. Unternehmen im Handel schon bei der Sortimentsselektion im Hinblick auf die Umwelt handeln – allerdings muss hierbei trotzdem noch der Deckungsbeitrag mitbetrachtet werden. Unternehmen müssen langfristig nachhaltige Ziele erreichen, die von den Mitarbeitern und Kunden wahrgenommen und honoriert werden.

Welche Bedeutung kommt der Markenführung zukünftig zu?

Die Marke ist nach wie vor ein Orientierungs- und Vertrauensanker. Marken leisten ein Markenversprechen, welches unter Einbeziehung der Erwartungen der Kunden und des Unternehmens auch auf die Umwelt bezogen werden muss. Je höher der Problemdruck in der Gesellschaft ist, ökologische Lösungen zu finden, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass gute Leistungen in diesem Gebiet auch zu einem besseren Profil für die Marke führen. Damit trägt die Marke dazu bei, glaubwürdig und vertrauenswürdig beim Kunden angenommen zu werden. Ein gutes Beispiel ist hier der Premium-Preis bestimmter Marken in Verbindung mit bestimmten Qualitätsmerkmalen. Es muss dann nachvollziehbar sein, dass diese Produkte der Umwelt oder der Gesundheit zuträglich sind. Hiermit gehen oft über 20 % Preissteigerung einher.

Jeder Mitarbeiter ist Botschafter bzw. Träger der Identität einer Marke. Gelebte Unternehmenskultur ist nichts anderes, als Markenwerte zu vertreten und dementsprechend die Beziehung zu den Kunden zu gestalten. Besonders kritisch ist es das Marketing einer einzelnen Abteilung oder gar nur einer Agentur zu überlassen. Die Marke muss gelebt werden und als Signal für Werte und Vertrauen nach außen getragen werden. Eine Marke ist kein buntes Bild, sondern repräsentiert die Werte eines Unternehmens.

Wie hat sich das Verhältnis zwischen der Marketingwissenschaft und Marketing-Praxis verändert? Wie schätzen Sie die Zukunft ein?

Wie bereits erwähnt war die marktorientierte Führung eines Unternehmens früher „Chefsache“. Diese Chefs standen in Kontakt mit Wissenschaftlern dieses Fachgebiets, um sich über aktuelle Methoden zu informieren. Ein Beispiel hierfür ist die Zeit, in der es um Marketing-Informationssysteme und die computergestützten Optimierungsmodelle im Marketing ging. Zu dieser Zeit gab es viele Unsicherheiten bei den Praktikern, die sehr aktiv den beratenden Dialog mit Wissenschaftlern suchten.

Demgegenüber ist die Kooperationsbereitschaft heute nicht mehr sehr hoch. Vor allem die Wissenschaftler, die Daten für eine Publikation in einer wissenschaftlich renommierten Zeitschrift oder zu einem spezifischen Thema suchen, finden in der Praxis nicht mehr denselben Widerhall, den es früher gegeben hat. Es liegt heute oft ein Kommunikationsproblem zwischen Führungskräften und den Spezialisten vor, zum Beispiel wollen viele Unternehmen moderne Big-Data-Analysen nutzen, es fehlt aber das Verständnis für das Vorgehen. Wichtig ist zudem die Frage, wie sich Spezialisten eingliedern lassen und welchen Stellenwert sie einnehmen sollen. Denn inzwischen sind Wissenschaftler generell sehr stark spezialisiert, bzw. fragmentiert, also losgelöst von dem großen Ganzen. Im Zuge ihrer Karriere verfolgen sie oft eigenen Fragestellungen, welche für die Unternehmensführung nicht immer die Zielführendsten zu sein scheinen.

Wo und in welcher Form findet noch ein Wissenstransfer statt? Was kann die Marketingwissenschaft zur Lösung von Problemen in der Praxis beitragen?

Besonders gut kann Marketingwissenschaft auf der Ebene der funktionalen Spezialisten zur Lösung von konkreten Praxisproblemen beitragen. Ich sehe heute bereits viele Lehrstühle, die z. B. an multivariaten Analysen oder CRM und ähnlichem arbeiten. Diese Spezialisten haben Ansprechpartner in den Unternehmen, die die Erkenntnisse und Methoden implementieren, unterstützen und so die Transformation in die Praxis begleiten.

Stichwort „Plattformökonomie“ und „Digitale Marktplätze“. Welche Rolle spielt Marketing für solche Plattformen wie zum Beispiel Amazon, auf denen alles angeboten wird?

Aus Sicht des Anbieters muss nach wie vor an der Bedürfnisorientierung und am Vertrauen gearbeitet werden. Wenn ein Kunde bei Amazon Ware bestellt, dann vertraut dieser darauf, dass er die Ware zum vereinbarten Zeitpunkt zur vereinbarten Qualität erhält. Zum Thema der Plattformökonomie möchte ich mit dem Customer Relationship Management (CRM) beginnen. CRM beschreibt nach wie vor die Beziehungsqualität die zwischen Menschen besteht. Sie schafft somit die Vertrauensbasis und überträgt Werte vom Anbieter an den Kunden. Ich bin nicht der Meinung, dass man dieser Entwicklung hin zu Automatismen, welche durch Effizienz und Effektivität erhebliche Vorteile mit sich bringt, ängstlich gegenüberstehen muss. Auf der anderen Seite müssen neben der automatisierten Form der

Künstlichen Intelligenz auch die Beziehungen und das Verhalten der Menschen, die hinter der Marke stehen, für eine Vertrauensbasis sorgen.

Sollte die Marketingwissenschaft auf die Praxis zugehen und wie könnte das aussehen?

Aus der Sicht eines Wissenschaftlers, der sich als Ziel gesetzt hat Erkenntnisse zu erlangen, welche zu Fortschrittsfähigkeit auf dem Markt führen, muss ich im Grunde auch die Theorien, die diese Erkenntnisse belegen selbst vertreten und in einen Dialog mit der Praxis treten. Mit dieser Zielsetzung wurde 1989 auf meine Initiative die Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung (heute firmiert als Wissenschaftliche Gesellschaft für marktorientierte Unternehmensführung) gegründet. In 77 Führungsgesprächen mit Führungskräften aus mehr als 40 nationalen und internationalen Unternehmen wurden Zukunftsfragen der marktorientierten Unternehmensführung im Gedankenaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis diskutiert. Die „Dividende des Dialogs“ wurde in entsprechenden Arbeitspapieren und Publikationen veröffentlicht. Die Wissenschaftliche Gesellschaft hat über die engeren Grenzen des MCM in Münster zum erfolgreichen Gedankenaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis beigetragen.

Ein solcher Dialog soll vor dem Hintergrund der Anreiz-Beitrags-Theorie nicht nur dem Wissenschaftler in seiner Forschung weiterhelfen, sondern kann auch der Führung von Unternehmen helfen zu erkennen, was sie in ihrer Position leisten und besser machen können.

Welche Themen sollten in der Marketingwissenschaft und -forschung an Bedeutung gewinnen?

Ich bin der Meinung, dass Marketing beim Change Management, also im Wandel, eine sehr große Rolle spielen muss. Die Anpassungskapazitäten können von innen heraus aber auch von außen, durch die Beeinflussung von Einstellungen und Vorurteilen, unterstützt werden. Das Marketing sollte hier intern wie extern führungsunterstützend umgesetzt werden.

Auf der anderen Seite muss auch die Verantwortung ein Kernbestandteil des Marketing sein. Die Marke muss nach bestimmten Werten und mit Verlässlichkeit das Markenvertrauen stärken, um so die Innovationsfähigkeit und die Risikobewältigungsfähigkeit zu erlangen.

Die Zukunft des Marketing sehe ich neben der Kreativität und der Kooperationsfähigkeit vor allem auch in der methodologischen Ebene. Die Marktforschungsmethoden, bei denen es um Validität und Zuverlässigkeit und andere Messwerte sowie Messprobleme geht müssen methodisch verbessert und weitergeführt werden. In Innovation und Weiterentwicklung zuverlässiger Methoden der Marketing-Forschung sehe ich in der Zukunft das größte Potenzial.

Wo sehen Sie „Fehlentwicklungen“ in der Marketingwissenschaft? Wie können diese Fehlentwicklungen behoben werden?

Die größte Fehlentwicklung, die ich in der Praxis gesehen habe, ist, dass Unternehmen das Thema Marketing mit einer Werbeabteilung abgetan haben und dabei dem Kunden Versprechungen gemacht haben, die nicht ehrlich sind und/oder nicht eingehalten werden können (z. B. Diesgeld). In der Praxis wird oft eine marktorientierte Führungskultur propagiert, welche aber den Ansprüchen einer gelebten Firmenkultur und den Wertvorstellungen eines wertorientierten Marketing nicht entspricht.

Des weiteren muss man auch zwischen den Generationen von Wissenschaftlern differenzieren. Ich mache mir Sorgen, dass die Beziehung zur ganzheitlichen BWL bei den jüngeren Generationen nicht mehr so präsent ist, wie sie es früher war. Die Entwicklung hin zur Fragmentierung, Spezialisierung und Ausrichtung an Journal-Artikeln finde ich nicht nur positiv zu bewerten.

Positiv allerdings sehe ich die Experimentierfreudigkeit. Die Bereitschaft zu Feldexperimenten, anstatt ausschließlich theoretisch zu rechnen, hat vor allem bei jungen Wissenschaftlern an Bedeutung gewonnen und hilft diesen hoffentlich auch bei ihrer Karriere. Insgesamt stehe ich der Entwicklung unserer Disziplin, aber auch vieler anderer Felder, eher skeptisch gegenüber. Mir ist es wichtig, theoriegeleitet zu denken und zu arbeiten. Dann muss man Marketing in einen größeren verhaltenswissenschaftlichen, ökonomischen, psychologischen und Kontext setzen und in einem Theoriegebäude verankern. Wenn man z. B. Übereinstimmungs- und Imageanalysen macht, müssen diese auch mit psychologischen Tatbestände oder Theorien in Einklang gebracht werden und nicht nur auf operativen Messkonzepten beruhen. Andernfalls befürchte ich, dass wir irgendwann den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen.

Teil 1

Marketing-Konzepte Weiterdenken



Marketing Weiterdenken in der marktorientierten Unternehmensführung

– Entwicklungen und Zukunftsthemen der Marketingdisziplin

Manfred Bruhn

1	Marketing in der marktorientierten Unternehmensführung	28
2	Entwicklungsphasen des Marketing	31
3	Meilensteine der Marketingwissenschaft.....	36
3.1	Das Denken im Marketing-Mix (<i>Das Instrumentalparadigma</i>).....	36
3.2	Das Denken in Wettbewerbsvorteilen (<i>Das Wettbewerbsparadigma</i>)	37
3.3	Das Denken in Kundenbeziehungen (<i>Das Beziehungsparadigma</i>)	37
3.4	Das Denken in Wertekategorien (<i>Das Value-Paradigma</i>)	38
4	Ausdifferenzierung der Marketingwissenschaft	38
4.1	Funktionale Ausdifferenzierung	39
4.2	Marktsystembezogene Ausdifferenzierung	40
4.3	Bezugsgruppenbezogene Ausdifferenzierung.....	41
4.4	Institutionelle Ausdifferenzierung.....	41
4.5	Instrumentelle Ausdifferenzierung.....	42
5	Thematische Zukunftsperspektiven der Marketingdisziplin	43
5.1	Gestaltung von Kundenbeziehungen	44
5.2	Gestaltung von Wertschöpfungsketten und -netzwerken.....	46
5.3	Gestaltung von Transformationsprozessen	48
6	Zukunftsperspektiven des Marketing als Wissenschaftsdisziplin	50
6.1	Theoretische Zukunftsperspektiven	50
6.2	Methodische Zukunftsperspektiven	51
6.3	Empirische Zukunftsperspektiven.....	52
7	Fazit und Ausblick.....	54
	Literatur	56

Zusammenfassung

Der Beitrag zeigt unterschiedliche Entwicklungsphasen des Marketing auf. Anhand zentraler Meilensteine wird verdeutlicht, welche Leitthemen die Marketingdisziplin geprägt haben. Als Ergebnis ist zu konstatieren, dass eine Ausdifferenzierung des Marketing stattgefunden hat. Der Beitrag schließt mit zahlreichen Vorschlägen und Anregungen zu den Zukunftsperspektiven der Marketingdisziplin.

Autor

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. **Manfred Bruhn** ist Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

1 Marketing in der marktorientierten Unternehmensführung

Die Rolle, Aufgaben und Wirksamkeit des Marketing wird in Wissenschaft und Praxis permanent auf den Prüfstand gestellt. Dies ergibt sich aus dem seit Anbeginn formulierten Anspruch, mit dem „Primat des Marketing“ eine Sonderrolle bei den betriebswirtschaftlichen Disziplinen einzunehmen. Dieser Anspruch wird begründet mit der Fähigkeit des Marketing, das Unternehmen „vom Markt her“ zu führen und damit erfolgreich zu machen. Gemeint war in erster Linie, sich in den Absatzmärkten mit ihren Kundenpotenzialen und der dort herrschenden Konkurrenzsituation zu bewähren. Das war lange Zeit die dominierende Logik des Marketing.

Die Situation und damit die Rolle des Absatzmarktes und des Marketing innerhalb der betriebswirtschaftlichen Funktionen haben sich in den letzten Jahrzehnten allerdings gravierend verändert. So verwundert es nicht, dass „Marketing und Marketing Management als marktorientierte Unternehmensführung“ auch zunehmend in Frage gestellt wird. Dies dokumentiert sich beispielhaft an einigen *Fragestellungen*, die sehr kontrovers diskutiert werden können:

- Ist der früher so häufig artikulierte Anspruch des Marketing, die marktorientierte Unternehmensführung zu ermöglichen und zu unterstützen, überhaupt noch aufrechtzuerhalten?
- Ist Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung eine Aufgabe der diversen Marketing-Abteilungen, oder zunächst eine grundlegende Einstellung und Kultur des Managements und des Unternehmens – die dann zur Umsetzung das Marktbearbeitungs- und Kundenentwicklungs-Know-how der markt- und kundenorientierten Abteilungen nutzt?
- Sind die zentralen Themen des Marketing (z. B. Schaffung einer Unique Selling Proposition, Aufbau von Wettbewerbsvorteilen, Zielgruppenorientierung, Ausbau der Markstellung, Ausgestaltung der Kundenbeziehung usw.) in der Zwischenzeit selbstverständlicher Bestandteil einer Unternehmensstrategie und -politik geworden?
- Wodurch wurden in vielen Branchen andere betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche zum Treiber von Marktveränderungen und Markterfolgen (z. B. IT, Logistik)?
- Liegt nicht ein sehr enges Marketing-Verständnis vor, wenn es als Zeichen der rückläufigen Bedeutung des Marketing beklagt wird, dass bestimmte Funktionsbereiche eine höhere Sichtbarkeit im Unternehmen erreicht haben?
- Wird Marketing in Zukunft eher nur als eine taktische Umsetzungsfunktion angesehen oder wird es wieder verstärkt den Transfer der Kundenanforderungen in die Marktentwicklung des Unternehmens bewirken können?

Insgesamt eine Reihe von Fragestellungen, denen sich die Marketingdisziplin zu stellen hat. Es geht bei der Diskussion nicht nur um die Frage von Marketing „als“ marktorientier-

ter Unternehmensführung, sondern auch um die Rolle des Marketing „in“ der Unternehmensführung. Dies betrifft den Stellenwert des Marketing sowohl in der Praxis, als auch in der Lehre und Wissenschaft gleichermaßen.

Eine Auseinandersetzung mit der Frage des *Selbstverständnisses des Marketing* als marktorientierte Unternehmensführung setzt allerdings voraus, dass klarer herausgearbeitet und Verständnis dafür entwickelt wird, was unter „Marketing“ zu verstehen ist und wie eine Interpretation der Aufgaben erfolgen kann. Eine Konkretisierung scheint bei einer tiefgreifenden Veränderung der Rahmenbedingungen permanent notwendig zu sein.

Ausgangspunkt für diese Interpretation ist die Perspektive, dass Marketing sich primär mit den Märkten beschäftigt, also der Erschließung, Erweiterung, Durchdringung und Bearbeitung von Märkten (beispielsweise im Sinne der klassischen Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff 1966). Diese Aufgaben sind in der aktuellen Situation komplexer, turbulenter, agiler und dynamischer geworden – und werden es in Zukunft nicht weniger sein. Das Wissen und Know-how im Marketing und das Potenzial seiner Instrumente haben sich laufend dieser Komplexität und Dynamik angepasst und werden das auch in Zukunft tun (müssen).

Allerdings sei an dieser Stelle auch vermerkt, dass der *Begriff der „Marktorientierung“* ein sehr unscharfer Begriff ist. Denn Marketing beschäftigt sich vornehmlich mit Kunden auf diesen Märkten bzw. solchen Kunden, die dies werden sollten. Der Marktbegriff ist deshalb ein unscharfer Begriff, weil Kunden oft mit dem gleichen Produkt in unterschiedlichen Märkten unterwegs sind, je nach Abgrenzung des Marktes. Dabei besteht die Gefahr – um es überspitzt zu formulieren – dass die Marktorientierung den Kunden aus dem Auge verliert, weil auf dem jeweiligen Markt immer nur ein Teil von dem Kunden zu sehen ist und nicht der *Kunde als Ganzes*, als Einheit.

Bei diesen „fließenden Übergängen“ der Begriffe des Marktes und der Kunden erlangen deshalb die *Prozesse des Development* immer stärker an Bedeutung und werden zentral für die marktorientierte Unternehmensführung. Dies betrifft vor allem drei Aspekte:

- Das *Market Development* beschäftigt sich mit dem Management und der Gestaltung jener Prozesse, die erforderlich sind, um die Leistung des Unternehmens zum Kunden zu bringen bzw. potentielle Kunden als Käufer zu gewinnen. Es zielt also auf eine Marktstrategie, die den spezifischen Wettbewerbsvorteil des Unternehmens in den Mittelpunkt stellt.
- Das *Customer Development* erfasst die mit den gesellschaftlichen, sozialen, ökonomischen und technologischen Entwicklungen beeinflusste Erwartungshaltung und das Verhalten bei den Kunden. Dies betrifft sowohl die Verhaltensbeeinflussung durch das eigene Unternehmen als auch Verhaltensveränderungen, die von außen durch die Angebotsvielfalt bedingt sind.
- Das *Business Development* beinhaltet jene (externe und interne) Strategien, die notwendig sind, die Erkenntnisse des Market und Customer Management in Geschäftsmodelle für ein Unternehmen zu übersetzen. Es handelt sich um die Fundierung der marktorientierten Strategien, wenn der Aufbau neuer Märkte, neue Konkurrenten, neue Kundengrup-

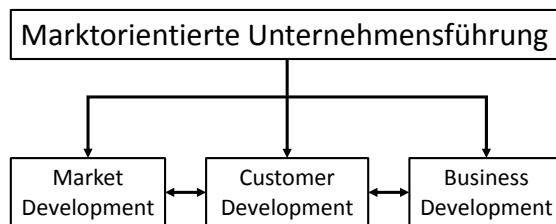
pen, neuartige Leistungsbündel, anspruchsvolle Wachstumsziele u. a. m. die Veränderung des bisherigen Geschäftsmodells erforderlich machen.

Bei dieser Sichtweise des Market-, Customer- und Business Development als Kernelemente der marktorientierten Unternehmensführung (siehe auch **Abbildung 1**) ist die Stellung des Marketing entsprechend zu adressieren.

Zentrale Aufgabe des Marketing ist es, die Prozesse des Market-, Customer- und Business Development zu steuern, zu koordinieren und zu integrieren, d. h. es geht nicht um eine Trennung von Abteilungen bzw. um die Dominanz von Abteilungen, sondern es geht um die Steuerung, Koordination und Integration der Development-Prozesse.

In diesem Sinne handelt es sich beim Marketing in der marktorientierten Unternehmensführung um eine spezifische Form des Prozessmanagements, d. h., die *Steuerung, Koordination und Integration von Prozessen*, die sich auf die Weiterentwicklung des Marktes, des Kunden und des Unternehmens beziehen, und nutzt dabei die zur Verfügung stehenden Instrumente. Deshalb stehen nicht die Instrumente selbst im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern die Prozesse der Ausgestaltung, des Einsatzes, der Wirksamkeit, und der Kosten-Nutzen-Relation der Instrumente (beispielsweise die Leistungs-, Preis-, Kommunikations-, IT-, Logistikprozesse u. a. m.).

Abbildung 1 Kernelemente der marktorientierten Unternehmensführung



Diese Sichtweise verdeutlicht aber gleichzeitig, dass „Marketing“ nicht einfach mit „Marktorientierter Unternehmensführung“ gleichzusetzen ist. Die marktorientierte Unternehmensführung ist im General Management angesiedelt, in der Unternehmenspolitik, und diese umfasst weitere betriebswirtschaftliche Funktionen der Beschaffungs-, Arbeits-, Finanzierungsmärkte, der Fertigung u. a. m.

Allerdings sollten sich auch diese Funktionen trotz aller fachlicher Spezialisierung letztendlich an dem orientieren, was das Unternehmen auf seinen Märkten und bei den bestehenden oder potentiellen Kunden bewirken will oder muss. Insofern ist das *Marketing Management als Konkretisierung der marktorientierten Unternehmensführung* zu verstehen. Ein systematisches Marketing Management zeigt Wege auf, wie Märkte, Kunden und die eigenen Geschäftsmodelle entwickelt werden könnten.

Im Folgenden wird in diesem Beitrag zunächst eine Aufarbeitung des Marketing vorgenommen. Anhand verschiedener Entwicklungsphasen werden die Veränderungsprozesse in der marktorientierten Unternehmensführung deutlich. Speziell in der Marketingwissenschaft waren dabei Ansätze eines Paradigmenwechsels erkennbar, die das Denken und die Schwerpunkte in der Themenbearbeitung beeinflussten. Dabei ist in diesem Zusammenhang auch auf eine sehr starke Ausdifferenzierung der Marketingwissenschaft hinzuweisen. Diese Ausdifferenzierung ist letztlich ein Spiegel der Tatsache, dass Marketing im Sinne der skizzierten Development-Prozesse viel differenzierter und damit auch anspruchsvoller geworden ist. Der Beitrag gibt zum Abschluss einige Impulse für das Marketing als Wissenschaftsdisziplin und beschäftigt sich mit der Frage, welche Themen- schwerpunkte zukünftig an Bedeutung gewinnen werden.

2 Entwicklungsphasen des Marketing

Marketing war seit Anbeginn eine dynamische Disziplin. Mit dem Anspruch, nicht nur als betriebliche Funktion verstanden zu werden, sondern auch als *Führungsphilosophie der Unternehmensführung*, war damit eine hohe Erwartungshaltung in Wissenschaft und Praxis verbunden. Die Denkhaltung von Marketing als marktorientierter Unternehmensführung (Meffert et al. 2018b; Homburg 2017) war dadurch geprägt, dass sich Märkte permanent verändern und dass die marktorientierte Unternehmensführung Strategien als Antwort auf und zur Nutzung von solchen Marktveränderungen zu entwickeln hat. Das gilt in vollem Umfang auch für die oben dargestellte Development-orientierte Sichtweise der Aufgaben des Marketing. Marketing kommt dabei die Aufgabe zu, diese Veränderungen aktiv aufzugreifen, um die Entwicklung neuer Leistungen anzustoßen, neue Leistungen zu entwickeln oder neue Wege zum Kunden zu finden. Letztlich ist damit auch die Aufgabe verbunden, dass sich bei erheblichen Markt- und Strategieveränderungen auch das Unternehmen zu verändern hat. Marketing „treibt“ also die Market-, Customer- und Business Development-Prozesse.

So haben sich in den letzten Jahrzehnten bei gravierenden Strukturveränderungen der Märkte auch veränderte Denkprinzipien und Erfolgsfaktoren des Marketing herausgebildet. Dies dokumentiert sich durch den Versuch in der Literatur, einige Unterteilungen in Form einer historisch-genetischen Analyse nach Entwicklungsphasen vorzunehmen, um die Veränderungen aufzuzeigen (Bubik 1996; Berghoff 2007; Sepehr 2014). Hier seien ausgewählte, in der Literatur aufgezeigte *Entwicklungsphasen des Marketing* genannt, die sich auf die Zeit seit den 1950er Jahren beziehen, sich unterschiedlich auf die Wissenschaft und/oder Praxis beziehen, und die meistens in Form von Dekaden unterschieden werden:

- Goodman (1986) unterscheidet für die Marketingwissenschaft die Phasen Antecedence of Marketing, Early Descriptive Marketing Thought, Development of Theory, Scientific Micro-Marketing.

- Meffert (1999) hat für die Praxis die Phasen Distributions-, Verbraucher-, Handels-, Wettbewerbs- und Umweltorientierung unterschieden. Später wurden die Phasen Netzwerk- und Digitale Wertschöpfungsorientierung hinzugefügt (Meffert et al. 2018b).
- Kerin (1996) kennzeichnete die Phasen in Form von Managerial Activity, Quantitative Science, Behavioral Science, Decision Science und Integrative Science.
- Kumar (2015) fügt diesen Phasen die 1940er Jahre (Marketing as Applied Economics) und nach den 1990er Jahren noch weitere Phasen hinzu (Marketing as a Scarce Resource, Marketing as an Investment, Marketing as an Integral Part of the Organization).
- Hollander et al. (2005) zeigt eine umfassende Übersicht zu verschiedenen Phaseneinteilungen unterschiedlicher Autoren.

Betrachtet man im deutschsprachigen Raum die Entwicklung des Marketing insbesondere in der Praxis, dann lassen sich bei einer groben Einteilung die folgenden Phasen unterscheiden (Bruhn 2019):

- Phase der Produktionsorientierung (1950er Jahre)
- Phase der Vertriebsorientierung (1960er Jahre)
- Phase der Marktorientierung (1970er Jahre)
- Phase der Wettbewerbsorientierung (1980er Jahre)
- Phase der Umfeldorientierung (1990er Jahre)
- Phase der Beziehungsorientierung (2000er Jahre)
- Phase der Netzwerkorientierung (2010er Jahre)
- Phase der Automatisierung/Personalisierung (2020er Jahre)

In den einzelnen Phasen standen unterschiedliche Themen und *Schwerpunkte der Unternehmensführung* im Zentrum:

- In der Phase der *Produktionsorientierung* waren es primär die Funktionalität der Produkte sowie das Produktdesign,
- in der Phase der *Vertriebsorientierung* die Gestaltung der Vertriebswege sowie die Steuerung des Außendienstes,
- in der Phase der *Marktorientierung* die Segmentierung sowie differenzierte Marktbearbeitung,
- in der Phase der *Wettbewerbsorientierung* der Aufbau einer „Unique Selling Proposition“ sowie die Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern,
- in der Phase der *Umfeldorientierung* die Schnelligkeit in der Marktreaktion sowie die Berücksichtigung verschiedener Stakeholder,

- in der Phase der *Beziehungsorientierung* die Kundenbindung und Ausrichtung am Kundenwert,
- in der Phase der *Netzwerkorientierung* die Gestaltung von neuen Geschäftsmodellen unter besonderer Berücksichtigung der Digitalisierung sowie die Berücksichtigung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten der Nachhaltigkeit, und
- in der Phase der *Automatisierung/Personalisierung* die erleichterte Generierung von Daten über das Kundenverhalten, die neue Möglichkeiten der Automatisierung von Marketing-Prozessen und Identifizierung von Kunden eröffnen.

Stellt man diesen Phasen verschiedene Merkmale gegenüber (siehe **Abbildung 2**), wie beispielsweise die zentralen Leitthemen des Marketing, das Verhalten der Marktteilnehmer, den Aufwand für das Marketing sowie die Organisation des Marketing, dann werden zwei Aspekte besonders deutlich:

Zum einen haben sich die *Aufgaben des Marketing* permanent verändert, d. h., die Notwendigkeit, sich an die Marktveränderungen durch jeweils neue strategische Schwerpunkte anzupassen. Dies begann mit der Notwendigkeit zur differenzierten Marktbearbeitung, ging über die Suche nach strategischen Wettbewerbsvorteilen zu einem zunehmenden Zeitwettbewerb usw. Die Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Marketing haben sich aufgrund von Strukturveränderungen der Märkte und des Umfelds stetig weiterentwickelt. Die alten Erfolgsfaktoren wurden allerdings nicht durch andere ersetzt, sondern diese sind zusätzlich hinzugekommen. So wird es beispielsweise in der jetzigen Situation über sämtliche Phasen hinweg um Fragestellungen gehen, wie eine Nutzung von Echtzeitdaten erfolgen kann, wie der Kunde, der Wettbewerb, die Lieferanten oder auch die Stakeholder mit der Digitalisierung leben, welche Unterschiede bei differenzierten Leistungsangeboten in der Markenführung möglich sind, wie mit Selektionen durch Suchmaschinen und Automatisierung umzugehen ist, welche neuen Aufgaben in Eco-Systemen entstehen u. a. m. Diese Aufzählungen verdeutlichen, dass der Level der fachlichen- und Management-Kompetenz des Marketing (im hier verwendeten umfassenden Entwicklungsverständnis) erheblich angestiegen ist bzw. weiter ansteigen wird.

Zum anderen hat sich der *Stellenwert des Marketing* in der Unternehmensführung ebenfalls gravierend verändert. Mit dem Beginn der Marktorientierung hatte sich das Marketing in vielen Unternehmen erfolgreich durchgesetzt. In späteren Entwicklungsphasen sind dann andere Disziplinen – wie beispielsweise Controlling (bzw. Performance Management), Vertrieb, Technologien – für die Unternehmensführung in den Vordergrund gerückt. Sepehr (2014) spricht im Zusammenhang mit dem sich veränderten Bezug zur Betriebswirtschaftslehre von einem „isolierten“, „inkludierten“ bis hin zu einem „emanzipierten“ Bezug.

Abbildung 2 Entwicklungsphasen des Marketing

Phasen / Merkmale	Phase der Produktionsorientierung (1950er Jahre)	Phase der Vertriebsorientierung (1960er Jahre)	Phase der Markt-orientierung (1970er Jahre)	Phase der Wettbewerbsorientierung (1980er Jahre)	Phase der Umfeldorientierung (1990er Jahre)	Phase der Beziehungsorientierung (2000er Jahre)	Phase der Netzwerkorientierung (2010er Jahre)	Phase der Automatisierung / Digitalisierung (2020er Jahre)
Zentrale Leitthemen des Marketing	Aktivierung / Profilierung der bestehenden Marken und der Distribution	Aufbau und Bearbeitung von Vertriebskanälen	Differenzierte Marktbearbeitung durch Marktsegmentierung	Aufbau und Absicherung strategischer Wettbewerbsvorteile	Schnelle Reaktion auf Umfeldveränderungen	Management dauerhafter Kundenbeziehungen	Nutzung der Technologien zum Aufbau von Netzwerken	Einsatz von Technologien zur Automatisierung von Marketing-Prozessen und Identifizierung von Kunden
Verhalten der Marktteilnehmer	Reaktives Verhalten von Kunden und Handel und hohe Aufnahmefähigkeit neuer Wettbewerber („Verkäufermarkt“)	Nachholbedarf der Konsumenten, Entwicklung verschiedener Handelsketten, Eintritt neuer Wettbewerber	Differenziertes Kundenverhalten, stärkerer Handelswettbewerb, „Käufermarkt“	Strigendes Konsumtentenbewusstsein, verstärkter Handelswettbewerb, intensives Konkurrenzverhalten	Differenzierung im Kundenverhalten, starke Handelskonzentration	Lifestyle-, Kaufverhalten, hohe Konkurrenzintensität, Entstehung von E-Commerce	Digitale Interaktionen beim Kauf, neue Geschäftsmodelle bei Anbietern und im Handel	Freigabe, Handel und Nutzung von Kundendaten auf verschiedenen Marktstufen
Aufwand des Marketing	Geringer Aufwand für Werbung, Vertrieb und Außenstadt sind zentral	Zunehmender Aufwand für Werbung und Vertrieb	Aufwand für Produktentwicklung, Werbung, Promotions und Logistik	Hoher Aufwand für Produktinnovation, Marke, Kommunikation, Vertrieb	Konstant hoher Aufwand für Kommunikation, Produkt-differenzierung, Verkaufsförderung	Konstant hoher Aufwand für Kommunikation, Kundenbindung, Marke, Handels-promotions	Steigender Aufwand für Customer Intelligence (Algorithmen, KI) zur Erstellung von Kundenprofilen	Steigender Aufwand in allen Bereichen des Marketing-Mix und digitale Substitutionen im Instrumentenbereich
Organisation des Marketing	Aufbau von Vertriebs- und Werbeabteilungen	Professionalisierung der Vertriebsbearbeitung und des Außenstabes	Gründung und Etablierung von Marketing-Abteilungen	Ausdifferenzierung der Marketing-Abteilungen	Zunehmende Eigenständigkeit der Marketing- und Vertriebsabteilungen	Organisatorische Ausdifferenzierung neuer Tendenzen (Internet, KAM, Category Management)	Integration und Differenzierung von Marketing-Aktivitäten, Digitalisierung als Querschnittsfunktion	Aufbau von Marketing Intelligence zur systematischen Nutzung der Automatisierung / Personalisierung von Marketing-Aktivitäten

Dieser „emanzipierte“ Bezug äußert sich beispielweise darin, dass Marketing – rein formal – nicht mehr als Mitglied im Vorstand bzw. in der Geschäftsleitung vertreten ist. In einer Unternehmensbefragung hatten 24 Prozent der Vorstandsvorsitzenden ihre Wurzeln im Marketing (Haller/Twardawa 2014). Mehr als drei Viertel kamen aus den Bereichen Finanzen, Produktion, Personal, Recht usw. In diesem Zusammenhang wird häufig von einer abnehmenden hierarchischen Verortung von Marketing als Teilfunktion im Unternehmen gesprochen. Es wäre jedoch ein Missverständnis, hieraus auf eine abnehmende Bedeutung von Marketing zu schließen. Zahlreiche wichtige Kernaufgaben des Marketing sind zum selbstverständlichen Bestandteil des Unternehmensalltages geworden (z. B. Generierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, Positionierung von Leistungsangeboten, Steigerung der Kundenbindung). Für ihre Umsetzung sind allerdings weitere Funktionen relevant geworden, die wichtige Beiträge für die Steuerung, Realisierung und Erfolgskontrolle der oben genannten Development-Aufgaben des Marketing bedingen (z. B. IT für das Customer Relationship Management, Controlling für Marketing Performance, Personalwesen für das Employer Branding).

Wenn Lieferservice oder Personalisierung in der Kundenansprache zu einem wichtigen Marktvorteil werden, so sind sie auch als ein wichtiger Teil des Marktbearbeitungs- und Kundengewinnungsprozesses anzusehen, der im Rahmen des Marketing Managements zu berücksichtigen und zu integrieren ist. Viele Abteilungen im Unternehmen liefern wichtige Beiträge für erfolgreiche Marktbearbeitungs- und Kundengewinnungsprozesse – und zwar unabhängig davon, ob sie im direkten Kontakt mit den Kunden stehen oder wichtige Supportprozesse dafür erbringen. Eine moderne Rechtsabteilung z. B. leistet einen wichtigen Support für die adäquate Ausgestaltung des Digital Marketing oder des E-Commerce. Es werden sich künftig mehr und mehr interne Dienstleister auch daran orientieren, was sie für den Erfolg im Markt beitragen können. Sie werden zu einem Teil des Development-orientierten Marketing.

Für das Marketing werden also neue „Mitspieler“ wie IT, CRM u. a. wichtiger zur Erreichung des Markterfolgs als beispielweise das traditionelle Sponsoring oder andere klassische Instrumente. Diese neuen Mitspieler werden Teil der Kunden- und Marktbearbeitungsprozesse sein. Die Perspektive des Marketing Managements als *Steuerung der markt- und kundenbezogenen Prozesse* und als kreatives Design von nutzen- und erlebnisstiftenden Prozessen wird für die Zukunft des Marketing erheblich an Bedeutung gewinnen. Das erweitert die Zahl der beitragenden Abteilungen, verschiebt die Gewichtung und ist anspruchsvoller, entspricht aber auch dem benötigten Know-how, das für die Bewältigung der jetzigen und zukünftigen Komplexität der Märkte und Kunden benötigt wird.

Die Entwicklungsphasen verdeutlichen auch, dass in der Marktentwicklung und im Marketing jeweils ein neues *Niveau an Komplexität* erreicht wird. Neue Fragestellungen zur Sicherstellung des Markterfolgs sind entstanden und entsprechend besteht die Notwendigkeit, dass die Unternehmen die dazu erforderliche Lernkurve zur Realisierung der Kernaufgaben durchlaufen.

In diesem Sinne hat sich eine „Netzwerkbildung im und rund um das Marketing“ ergeben, d. h. andere Disziplinen wie IT, Controlling, Personal, Logistik, Fertigung usw. haben an Bedeutung gewonnen. Allerdings werden damit keine eigentlichen Marketing-Funktionen übernommen. Bereiche wie IT, Personal, Logistik, Recht usw. werden je nach Fragestellung und Kundenerwartungen Teile des Marketing-Netzwerkes und erbringen wichtige Supportfunktionen. Je nach Branche, Marktentwicklung, Kundenanforderung, Produkt- und Leistungsart, Kundenzahl, Internationalität u. a. m. können diese Netzwerke von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich aussehen. Eine lehrbuchmäßige Marketing-Organisation wird es in diesem Development-orientierten Sinne nicht mehr geben. Die Kernfunktionen der marktorientierten Unternehmensführung und des Marketing Managements sind in der Gestaltung, Pflege und „Wartung“ der Market-, Customer- und Business Development-Prozesse zu sehen.

Ebenso ist darauf zu verweisen, dass die Entwicklungsphasen synergetisch wirken, d. h., ihre Themen bleiben zu einem großen Teil bestehen und werden nicht abgelöst. Vielmehr tragen sie zur steigenden Leistungsfähigkeit, Komplexität und Dynamik des Marketing bei.

In dem Zusammenhang ist es vielleicht von Interesse darauf hinzuweisen, dass es bei der Betrachtung der Entwicklungsphasen sehr häufig zu einem *Time-lag zwischen der Unternehmenspraxis, Beratung und Wissenschaft* gekommen ist. Viele Fragestellungen sind in der Praxis entstanden, wurden dann durch die Beratungsunternehmen aufgegriffen und schließlich auch in der Wissenschaft thematisiert. Dies unterstreicht sowohl den dynamischen Charakter als auch den Praxisbezug der Disziplin.

Betrachtet man insgesamt diese Phasen der Entwicklung des Marketing, dann werden im Folgenden die zentralen Entwicklungstendenzen anhand verschiedener Meilensteine der Marketingwissenschaft (ausgedrückt durch zentrale Leitthemen des Marketing) und anhand einer zunehmenden Ausdifferenzierung der Disziplin verdeutlicht.

3 Meilensteine der Marketingwissenschaft

Diese Leitthemen, die – nicht umfänglich, aber in gewisser Art – einen Paradigmenwechsel darstellen, dokumentieren sich durch verschiedene Meilensteine in der Entwicklung der Marketingdisziplin. Hier sollen vor allen vier *Meilensteine der Marketingwissenschaft* hervorgehoben werden:

3.1 Das Denken im Marketing-Mix (*Das Instrumentalparadigma*)

Aufgrund der Vielfalt und Vielzahl verschiedener Methoden und Instrumente des Marketing hat McCarthy (1960) zur Strukturierung des Marketing das Denken in den 4Ps vorgeschlagen. Damit wurden sämtliche Instrumente, wenn auch nicht überschneidungsfrei, in die Bereiche Product, Price, Promotion und Place zugeordnet. Dieses instrumentelle Paradigma hat sich weltweit durchgesetzt und den so genannten „Mix-Gedanken“, d. h. das gut

abgestimmte Zusammenfügen sämtlicher Instrumente in einen Marketing-Mix, befördert. Ein gelungener Marketing-Mix stellt beispielsweise das Konzept des Markenartikels dar.

Dabei geht es nicht vordergründig um die Kombination von einzelnen Instrumenten, sondern um das Denken in Zusammenhängen, (Rück-)Wirkungen, Synergien usw., die ein bestimmter Einsatz von Instrumenten und seine Ausprägungen mit sich bringen. Hierbei geht es also um die Nutzung von Optimierungs- und Synergiepotenzialen.

3.2 Das Denken in Wettbewerbsvorteilen (Das Wettbewerbsparadigma)

Bei einer zunehmenden Konkurrenzintensivität und der Gefahr einer Austauschbarkeit von Produkten hat sich in den 1980er Jahren aus Unternehmenssicht das Denken in Wettbewerbsvorteilen durchgesetzt. Das Wettbewerbsparadigma stellt die Notwendigkeit der Einzigartigkeit der Leistungsangebote und der eindeutigen Differenzierung von den Leistungen der Mitwettbewerber gegenüber den Kunden in den Vordergrund. Der Aufbau und die Sicherung einer „Unique Selling Proposition“ (auch: Komparativer Konkurrenzvorteil; Backhaus/Voeth 2014) hat sich in allen Branchen mit Wettbewerb durchgesetzt. Wird hierbei die Kundenperspektive eingenommen, so bedeutet die Suche nach der Einzigartigkeit und Differenzierung gleichzeitig den Beginn der Kundenorientierung. Durch Wettbewerbsvorteile ist der Kunde in seiner Kaufentscheidung zu beeinflussen und letztendlich zu überzeugen.

3.3 Das Denken in Kundenbeziehungen (Das Beziehungsparadigma)

In vielen Branchen hat in den letzten Jahrzehnten die Erkenntnis zugenommen, dass nicht nur das Produkt einer besonderen Aufmerksamkeit bedarf, sondern dass die Interaktion mit dem Kunden für den Leistungsaustausch einen besonders hohen Stellenwert aufweist. Dies gilt vornehmlich für Gebrauchsgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsmärkte, also für Märkte, für die die Kundenintegration besonders wichtig und die Anbieter-Kunden-Interaktion für den Erfolg entscheidend ist. Allerdings gewinnt die Beziehungsorientierung zunehmend auch für ausgewählte Branchen im Konsumgütersektor an Bedeutung. Dieses Denken in Kundenbeziehungen – auch als Relationship Marketing bezeichnet (Berry 1983; Grönroos 1994; Harker/Egan 2006; Bruhn 2016) – stellt nicht den Produktlebenszyklus, sondern einen Kundenlebenszyklus in den Vordergrund. Dabei gewinnen Fragestellungen der Stärkung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung an Bedeutung, um den Kundenwert für das Unternehmen zu steigern.

Auch dieses Beziehungsparadigma hat sich in zahlreichen Branchen durchgesetzt. Durch die Digitalisierung hat die Interaktions- und Beziehungsqualität aufgrund der vorliegenden Kundendaten ein neues Niveau erreicht. Dies nicht nur in Dienstleistungsbranchen, son-

dern auch für die Fast Moving Consumer Goods in Verbrauchsgütermärkten. In B2B-, und zahlreichen B2C-Märkten ist die Beziehungsorientierung bereits seit langem ausgeprägt.

3.4 Das Denken in Wertekategorien (*Das Value-Paradigma*)

Lange Zeit waren die Wertschöpfungsketten eindeutig definiert. Es galten vor allem die horizontalen und vertikalen Wertschöpfungsketten (im Porter'schen Sinne der Wertketten; 1985), die von einem Unternehmen bedient wurden, um Werte im ökonomischen Sinne (Gewinn, Rendite) zu generieren. Jedoch gelten diese durchgängigen Wertketten in vielen Branchen nicht mehr. Vielmehr werden neue Wertschöpfungsketten (mit Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern) etabliert, die neue Value-Kategorien ermöglichen. Hierzu zählen beispielsweise Kategorien wie Value in Exchange (Wertschöpfung durch Verhandlung des Preises der Austauschtransaktionen), Value in Use (Wertschöpfung in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme spezifischer Leistungen), Value in Co-Creation (Wertschöpfung durch wertgenerierende Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern) und Value in Context (Wertschöpfung durch reziproke Interaktionen mit anderen Marktteilnehmern in einem spezifischen Kontext). Gerade die Wertschöpfung durch Value in Co-Creation hat in letzter Zeit durch (Service) Eco-Systeme an Bedeutung gewonnen. Diese bewegen sich im Spannungsfeld zwischen klassischen Kooperationssystemen und Service Coopetition, indem sich verschiedene Marktteilnehmer zusammenschließen, um einen neuartigen Kundennutzen zu generieren (Bruhn/Hadwich 2019).

Diese hier kurz skizzierte Weiterentwicklung der Leitthemen des Marketing geht einerseits einher mit dem Führungsanspruch des Marketing als marktorientierte Unternehmensführung. Andererseits zeigt sie aber auch eine zunehmende Ausdifferenzierung und Spezialisierung der Marketingwissenschaft.

4 Ausdifferenzierung der Marketingwissenschaft

Das Marketing verfügt über zahlreiche „Vorläufer der Marketingdisziplin“, die sich seit mehr als 100 Jahren mit absatzwirtschaftlichen Fragestellungen beschäftigten. Hierzu zählen zum einen die Forschungsarbeiten zur Handels- und Exportwirtschaftslehre, die sowohl gesamtwirtschaftliche wie auch einzelwirtschaftliche Analysen umfassten. Mit primär einzelwirtschaftlichen Fragestellungen beschäftigten sich die Vertreter der betrieblichen Absatzlehre bzw. Absatzwirtschaft. Hier wird die primäre Aufgabe bzw. Funktion darin gesehen, Produkte oder Dienstleistungen zu vermarkten. Dabei stand über Jahrzehnte die Preispolitik im Mittelpunkt der Betrachtung. Auf diese „Vorläufer“ soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden (vgl. hierzu z. B. Sabel 1999).

Bei der Marketingwissenschaft handelt es sich um eine vergleichsweise „junge“ Disziplin. Auch wenn es schwierig ist, die Anfänge zeitlich zu verorten, so kann man dennoch davon ausgehen, dass in den 1960er Jahren zunehmend der Versuch zu beobachten ist, Marketing als wissenschaftliche Disziplin in der Community zu etablieren. Also kann die Marketing-

wissenschaft auf ca. 50-60 Jahre Existenz zurückblicken. Dies verdeutlicht sehr eindrücklich ein Sammelband von Winer/Neslin (2014). Dort wird durch zahlreiche genealogische Analysen dokumentiert, dass die Ursprünge primär in der Anwendung von mathematischen Modellierungen im Marketing liegen.

Dies betrifft sowohl die Methoden des Marketing (Brand Choice Models, Conjoint Analysis, Innovation Diffusion, Econometric Model, Market Structure Research, Stochastic Models of Buyer Behavior) als auch Fragestellungen des Marketing als Management-Funktion (Advertising Effectiveness, Branding and Brand Equity Models, Distribution Channels, Customer Relationship Management, Digital and Internet Marketing, New Products Research, Organizational Buying Behavior, Pricing, Sales Force Productivity Models, Sales Promotions) (vgl. dazu die einzelnen Beiträge in dem Sammelband von Winer/Neslin (2014)).

Zu diesen „Pionieren der Marketingwissenschaft“ zählen in den USA beispielsweise Wissenschaftler wie Frank Bass, Edgar Pessemier, Robert Buzzell, Ronald Frank, Philip Kotler, John Little, Paul Green, Alfred Kuehn, William Massy, Al Silk, Glen Urban, David Montgomery, Don Morrison, John Farley und viele andere (Winer/Neslin 2014).

Seit diesen Anfängen hat eine verstärkte *Ausdifferenzierung und Spezialisierung des Marketing* stattgefunden. Dies lässt sich zum einen an der zunehmenden Anwendung von statistisch-mathematischen Methoden für relativ enge Problemstellungen festmachen. Eine rigorose Anwendung der Methoden ist für eine Annahme von wissenschaftlichen Beiträgen in hochrangigen Journals vielfach unabdingbar. Zum anderen zeigt sich die Spezialisierung ebenso an der Themenbreite und -tiefe der Fragestellungen. Diese Entwicklungen werden vielfach mit den Begriffen des „Broadening“ (Ausweitung) und „Deepening“ (Vertiefung) des Marketing verbunden.

In diesem Zusammenhang lassen sich bei einer erweiterten Perspektive verschiedene Formen der *Ausdifferenzierung* unterscheiden: eine funktionale, marktsystembezogene, bezugsgruppenbezogene, institutionelle und instrumentelle Ausdifferenzierung.

4.1 Funktionale Ausdifferenzierung

Eine klassische Betrachtung von Funktionen für Transaktionen mit ökonomischen Schwerpunkten beschäftigt sich mit Informations-, Anbahnungs-, Vermarktungs-, Kontrollfunktionen usw. Zur klassischen Erklärung kann u.a. die Transaktionskostentheorie herangezogen werden.

Eine *funktionale Ausdifferenzierung* des Marketing beinhaltet eine Ausweitung von Funktionen, die sich bei den Kunden beispielsweise auf vor-ökonomische Größen beziehen und sich mit Beziehungen zu unterschiedlichen Anspruchsgruppen beschäftigen. Fragestellungen des Managements der Zufriedenheit, der Kundenbindung oder des Kundenwerts gewinnen hierbei an Bedeutung, ebenso wie interne Prozesse wie beispielsweise die Einbeziehung des Innovations-, Produkt- und Performance Managements.

Mit Blick auf die einzelnen Zielgruppen betrifft die funktionale Ausdifferenzierung beispielsweise bei den Kunden den Aufbau, das Halten, die Intensivierung und Zurückgewinnung von Kunden. Bei den Mitarbeitenden bedeutet dies zum einen die Fachkompetenz, das Fachwissen, die Spezialisierung usw. in den Teilbereichen des Marketing. Zum anderen sind es Fragestellungen der Motivation, der Incentivierung, des Commitments usw. bei der Leistungserstellung. Mit Bezug auf die Gesellschaft sind es Themen der Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit, Ethik usw. Die funktionale Ausdifferenzierung des Marketing geht also einher mit der Ausdifferenzierung der Markt- und Kundenbearbeitung.

4.2 Marktsystembezogene Ausdifferenzierung

Sowohl Markt- als auch Marketing-Systeme sind permanenten Veränderungen unterworfen. In diesem Zusammenhang lassen sich zahlreiche *marktsystembezogene Ausdifferenzierungen* beobachten, die neue Aufgaben für das Marketing beinhalten.

Dies betrifft beispielsweise die *Anbieter und Nachfrager des Marktsystems*. Auf der Anbieterseite sind es nicht mehr ausschließlich die klassischen Anbieter wie Hersteller, Händler, Serviceanbieter usw., sondern es kommen neue Anbieter wie Internet-Plattformen hinzu (z. B. Amazon, Uber, Flixbus, Airbnb), die sich als Intermediäre verstehen und die Märkte sowie Spielregeln der Branchen neu gestalten. Dementsprechend verändert sich auch die Nachfrageseite, indem nicht nur die klassischen Nachfrager wie Konsumenten, Unternehmen usw. als Abnehmer auftreten, sondern auch die Plattformunternehmen, die beispielsweise Leistungen von Anbietern fest buchen, diese an die Nutzer der Plattform vertreiben (z. B. Booking.com, Trivago.de, Expedia.de), und damit ebenfalls den Markt und die Spielregeln der Branche verändern.

Weiterhin haben sich auch die *Stufen des Marktsystems* ständig weiterentwickelt. In Industriegütermärkten dominierten lange Zeit Dyaden (Zweiheiten: Anbieter und Kunde) und in Konsumgütermärkten Triaden (Dreiheiten: Hersteller, Handel, Konsument). Durch eine weitere Ausdifferenzierung von Vertriebskanälen (z.B. Internet-Plattformen) sind weitere Marktstufen entstanden, wie etwa Tetraden (Vierheiten), Pentaden (Fünfheiten) u. a. m.

In letzter Zeit wird bei dieser marktsystembezogenen Ausdifferenzierung auch von so genannten *Eco-Systemen* (economic systems) (Akaka et al. 2013; Akaka/Vargo 2015) gesprochen, bei denen im Verbund mit verschiedenen Kooperationspartnern Leistungsangebote erstellt werden. Auch die konzeptionelle und operative Ausgestaltung dieser umfassenden Systeme verschiedener Marktstufen – vielfach in Form einer digitalen Vernetzung mit Hilfe von gemeinsamen Internet-Plattformen – stellt eine Aufgabe des Marketing Managements dar.

4.3 Bezugsgruppenbezogene Ausdifferenzierung

Die *bezugsgruppenbezogene Ausdifferenzierung* stellt die Notwendigkeit von Austauschbeziehungen mit erweiterten Anspruchsgruppen (neben den Kunden und Wettbewerbern) des Unternehmens in den Mittelpunkt. Das Marketing beschäftigt sich dementsprechend nicht mehr ausschließlich mit den Kunden, sondern ebenso mit den Beziehungen zu ausgewählten Anspruchsgruppen, wie beispielsweise Mitarbeitenden, Lieferanten, Öffentlichkeit u. a.:

- Mitarbeitende als Bezugsobjekt des Marketing beinhalten beispielsweise Fragestellungen von Mitarbeitenden als Markenbotschafter (Batt/Bruhn 2014; Esch et al. 2014), als Kundenkontaktpersonal bei der Erstellung von Dienstleistungen (Esch et al. 2012; Bock et al. 2016; Batt/Bruhn 2014; Bruhn/Batt 2015), als Zielgruppe der internen Markenführung (Burmann/Piehler 2013; Batt/Bruhn 2014) u. a. m.
- Auch Lieferanten sind Bezugsobjekte des Marketing, beispielsweise bei der Optimierung der Supply Chain in vertikalen Marktsystemen (Hertel et al. 2011; Ansoff 1966), bei der Bereitstellung von Leistungspotenzialen im Rahmen der Erstellung von Dienstleistungen (Jaakkola/Hakanen 2013; Husen 2016), bei vertraglichen Vertriebssystemen (Wirtz 2008; Meffert et al. 2018b) u. a.
- Ebenso sind die verschiedenen (Teil-)Öffentlichkeiten (z. B. Medien, Meinungsführer, Multiplikatoren) als Bezugsobjekte des Marketing anzusehen, wie etwa im Zusammenhang mit Public Relations (Kotler et al. 2011), der Krisenkommunikation (Burmann et al. 2005; Töpfer 2006), des Corporate Branding (Esch et al. 2004; Kernstock/Brexendorf 2014) u. a.

Die bezugsgruppenbezogene Ausdifferenzierung macht deutlich, dass sich das Marketing neben ihren Kunden und Wettbewerbern mit sehr heterogenen Gruppen zu beschäftigen hat, die einen Beitrag zum Marktergebnis leisten. Dies sind sowohl die Anspruchsgruppen (Stakeholder) von Unternehmen bzw. die hier skizzierten Bezugsgruppen und reichen bis hin zu den Zielgruppen verschiedener Marketing-Instrumente (z. B. Werbung, Vertrieb, Preis).

4.4 Institutionelle Ausdifferenzierung

Das klassische Marketing bezog sich zunächst auf den Konsumgüterbereich. Ausgehend von den Verbrauchsgütermärkten hat sich Marketing ebenso im Gebrauchsgütermärkten durchgesetzt. Eine weiterführende *institutionelle Ausdifferenzierung* bezieht sich auf eine Ausdehnung des Marketing-Gedankens auf weitere Branchen. Dies begann mit verschiedenen Leistungen in Industriegütermärkten, z. B. im Produkt- und Systemlösungsgeschäft (vgl. z. B. Backhaus/Voeth 2014), und setzte sich auch in weiteren Industriegüterbereichen fort. Dies gilt ebenso für den Dienstleistungsbereich, der sich zunächst für klassische Dienstleistungen ausdifferenzierte (vgl. z. B. Meffert et al. 2018a), aber auch zunehmend im Rahmen der Servicetransformation für Servicegeschäfte im B2B-Bereich. Schließlich findet

auch eine Ausdifferenzierung des Marketing für Nonprofit-Organisationen und öffentliche Organisationen statt (vgl. z. B. Bruhn 2012).

Die institutionelle Ausdifferenzierung im Sinne der Anwendung von Marketing-Prinzipien (z. B. Marktsegmentierung, Markenführung) in unterschiedlichen Branchen zeigt die weitere Diffusion (Sepehr 2014) der Marketingdisziplin.

Einerseits findet die skizzierte institutionelle Ausdifferenzierung statt, um den Besonderheiten der Leistungsangebote, des Kaufverhaltens und des erforderlichen Marketing-Instrumentariums gerecht zu werden. Diese Ausdifferenzierung erschwert allerdings die Entwicklung einer allgemeinen Marketing-Theorie.

Andererseits sind ebenso Bestrebungen im Zusammenhang mit der *Service-Dominant Logic* festzustellen, die den Versuch unternehmen, eine allgemeine Theorie des Marketing zu entwickeln. Im Zentrum des Ansatzes wird ein Übergang von der klassischen, produktzentrierten Perspektive („Goods-Centered Dominant Logic“) hin zu einer servicezentrierten Perspektive („Service-Dominant Logic“) propagiert. Auch wenn dieser Schwarz-Weiß-Perspektive (Sachgüter vs. Services) nicht immer gefolgt werden kann, da die meisten Produkte mit Serviceelementen verbunden sind, so ist es dennoch der Versuch, einen Schritt zu einer allgemeinen Marketing-Theorie zu gehen. Bei der Service-Dominant Logic wird jede wirtschaftliche Tätigkeit auf einen Austausch von spezialisierten Fähigkeiten und Wissen zurückgeführt (Vargo/Lusch 2004, 2008). Dieser Ansatz versucht, verschiedene Marketing-Konzepte wie Dienstleistungsmarketing, Relationship Marketing, Supply Chain Management u. a. zu integrieren. Trotz aller Kritik an diesem Ansatz (Stauss 2005) wird die Diskussion gefördert, sich verstärkt mit einer interdisziplinären Forschung zu beschäftigen (Baron et al. 2013).

4.5 Instrumentelle Ausdifferenzierung

Eine *instrumentelle Ausdifferenzierung* geht einher mit der kreativen Gestaltung von Leistungsprozessen auf Basis des Marketing-Instrumentariums. Dies gilt vornehmlich für die klassischen Instrumente wie die Produktpolitik (z. B. Leistungsbündel, Hybride Angebote, Servicetransformation), die Markenpolitik (z. B. Internal Branding, Employer Branding), die Kommunikationspolitik (z. B. Begleitung der Customer Journey, Sponsoring, Direct Marketing, Online-Werbung, Social Media), die Preispolitik (z. B. Preisdifferenzierung, Auktionen, PWYW) und die Vertriebspolitik (z. B. E-Commerce, Mobile Shopping, After Sales-Service, Cross Selling).

Hier ist zu erwarten, dass – insbesondere bedingt durch die Technologiedynamik – weitere neue Instrumente erprobt werden. Dabei ist auch zu beachten, dass der Einsatz und die Gestaltung der einzelnen Marketing-Instrumente zunehmend im Kontext einer spezifischen Kundensituation zu betrachten ist. Im Rahmen des Relationship Marketing werden beispielsweise die 5Ps (Product, Price, Promotion, Place, People) im Zusammenhang mit den 3Rs (Recruitment, Retention, Recovery) gebracht (Bruhn 2016).

Die hier aufgezeigten Ausdifferenzierungen belegen die Dynamik, mit der sich die Marketingdisziplin in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat. Es ist zu erwarten, dass die Dynamik in Art und Intensität nochmals zunehmend wird. Dies insbesondere vor dem Hintergrund und in Kopplung mit Faktoren wie der Digitalisierung, neuer Softwarelösungen, umfassenderen Kundendaten, der Schnelligkeit der Fullfilment-Prozesse u. a. m.

Auch wenn jede Prognose naturgemäß schwierig ist, soll im Folgenden versucht werden, einige Zukunftsperspektiven anzusprechen, um zur Diskussion anzuregen. Hierbei wird zunächst auf thematische, d. h. inhaltliche Zukunftsperspektiven der Marketingdisziplin eingegangen. Darauf aufbauend sind Zukunftsperspektiven des Marketing als Wissenschaftsdisziplin zu entwickeln, insbesondere die theoretischen, methodischen und empirischen Zukunftsperspektiven.

5 Thematische Zukunftsperspektiven der Marketingdisziplin

Betrachtet man die zukünftigen inhaltlichen Themen, dann wäre zunächst einmal der Zeithorizont zu klären. Dies macht beispielsweise das *Marketing Science Institute* in Boston, indem es nach einem bestimmten Verfahren interessante und wichtige *Forschungsthemen für einen Dreijahreszeitraum* formuliert.

Für den Dreijahreszeitraum 2014-2016 waren dies die folgenden Themen:

- Understanding Customers and the Customer Experience
- Developing Marketing Analytics for a Data-Rich Environment
- Measuring and Communicating the Value of Marketing Activities and Investments
- Developing and Organization for Marketing Excellence
- Leveraging Digital/Social/Mobile Technology
- Creating and Communicating Enduring Customer Value
- Developing and Delivering Fully Integrated Marketing Programms
- Innovating Products, Services, and Markets
- Operating in Global Markets
- Recognizing Differences in Consumers and Customers
- Establishing Optimal Social Contracts with Customers

Dahinter verbirgt sich eine Vielzahl von Fragestellungen und es kann konstatiert werden, dass zahlreiche Themen aus dieser Liste von Wissenschaftlern in dem Zeithorizont auch aufgegriffen wurden. Betrachtet man die formulierten Forschungsprioritäten für die Jahre

2016-2018 des Marketing Science Institute (2016), dann wurden fünf Themenschwerpunkte formuliert:

- Quantitative models to understand causality, levers, and influence in a complex world
- Delivering integrated, real-time, relevant experiences in context
- Making sense of changing decision process(es)
- New data, new methods, and new skills – how to bring it all together?
- Innovation, design, and strategy in an age of disruption

In der aktuellen Situation hat das Marketing Science Institute (2018) für die Jahre 2018-2020 die folgenden Forschungsschwerpunkte mit den dahinterliegenden Teilthemen formuliert:

- Cultivating the Customer Asset (Characterizing the Customer Journey along the Purchase Funnel and Strategies to Influence the Journey; The Customer; Technology Interface; Macro Trends Influencing Consumer Decision Making)
- The Evolving Landscape of Martech and Advertising (Defining the Communication Message; Optimizing Media Strategy; Setting the Advertising Budget; Measuring Media Efficacy)
- The Rise of Omnichannel Promotion and Distribution (Managing Promotion across Channels; Managing Distribution and Demand across Channels; Channel Structure)
- Capturing Information to Fuel Growth (Painting a 360-degree/Holistic View of the Customer; What Key Performance Indices (KPIs)/Metrics Should Be Measured and How?; Assessing Causality; Approaches to Ingesting and Analyzing Data to Drive Marketing Insights)
- Organizing for Marketing Agility (Internal Organization; External Organization)

Das Marketing Science Institute hat der Marketingwissenschaft weltweit immer wesentliche Impulse für ihre Forschungsaktivitäten gegeben. Es ist zu empfehlen, auch zukünftig diese Impulse als Anregungen zu berücksichtigen (www.msi.org).

Wie den Auflistungen zu entnehmen ist, sind diese inhaltlichen Themen sehr vielfältig. Bei einer groben Vereinfachung lassen sich drei zentrale *Zukunftsaugaben der Marketingdisziplin* wie folgt zusammenfassen: Gestaltung von Kundenbeziehungen, Gestaltung von Wert schöpfungsketten und -netzwerken sowie Gestaltung von Transformationsprozessen.

5.1 Gestaltung von Kundenbeziehungen

Es ist nicht neu, dass die Kundenperspektive im Marketing im Vordergrund steht. Seit jeher beschäftigte man sich im Rahmen des Käuferverhaltens mit kundenrelevanten Fragestellungen. Dies gilt beispielsweise für die Kundenzufriedenheit, aber auch für andere kognitive, affektive und konative Zielgrößen (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019). Jedoch wurden sie in der Vergangenheit relativ isoliert betrachtet. Die systematische Auseinander-

setzung mit Fragestellungen der Customer Insights, Customer Journey und Customer Experience lassen verstärkt die Gesamtzusammenhänge in den Vordergrund rücken. Dies belegt beispielsweise das *Denken in der Erfolgskette* (Grönroos 1994; Anderson/Mittal 2000; Heskett/Sasser 2010; Bruhn 2016), wobei in Form von Ursache-Wirkungs-Beziehungen die Zusammenhänge zwischen den unternehmerischen Leistungen, den psychologischen Wirkungen, den Verhaltenswirkungen sowie dem ökonomischen Erfolg für Unternehmen zu analysieren sind, um Kundenbeziehungen im Kontext zu gestalten. Dem Relationship Marketing kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu.

Im Zentrum der Erfolgskette steht die *Intensivierung der Kundenbeziehung* durch die Forcierung der psychologischen und Verhaltenswirkungen beim Kunden. Die Erfolgskette ist primär als „Treibermodell“ zu interpretieren, d. h., für die Unternehmen kommt es darauf an, die für sie relevanten Satisfaction Drivers, Retention Drivers und Value Drivers zu identifizieren. Sind diese Treiber einer guten Kundenbeziehung identifiziert, dann erfolgt die Gestaltung der darauf aufbauenden Kommunikation, der Interaktionen und der Erlebnisse. Diese Erlebnisse und Erfahrungen des Kunden sind vielfältiger Art und betreffen Faktoren wie die Gestaltung von Nutzen, Qualität, Sicherung der Nutzung, Produkterfahrung, Vertrauen, Nachhaltigkeit, Personalqualität, Handelsambiente u. a. m. Hierbei spielt zum einen das Customer Experience Management (CEM) eine besondere Rolle, in dem konzeptionell versucht wird, an den verschiedenen Kontaktstellen ein einheitliches, erlebnisorientiertes Erscheinungsbild herzustellen.

Zum anderen ist hervorzuheben, dass zukünftig durch Entwicklungen wie digitalen Technologien, Artificial Intelligence, Integration der Kundendaten u. a. m. das CEM eine besondere Rolle spielen wird. Sie schafft die Möglichkeit von digital gestützten Kommunikations- und Interaktionsprozessen entlang der Customer Journey, inklusive der User Experience vor, während und nach dem Kauf. Die Technologien sind kein Ersatz für die persönlichen Beziehungen, ermöglichen jedoch eine umfassende und individualisierte Begleitung kaufverhaltensrelevanter Prozesse.

Bei der Gestaltung der Kundenbeziehungen geht es also auch um die Gestaltung der *Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen*. Die digitale Screen Mobilität spielt hierbei eine besondere Rolle. Die Kommunikationsindustrie hat zahlreiche Angebote hervorgebracht, hier sei zurzeit nur das Location Based Marketing, Targeting, Empfehlungs-Marketing, Influencer Marketing, Virtual Marketing, Virtual Reality u. a. m. erwähnt. Sie werden in ihrer Gesamtheit die klassischen Medien in ihrer Bedeutung relativieren und zum Teil ersetzen.

In der Grundtendenz wird davon auszugehen sein, dass ein „*Echtzeit-Marketing*“ an Bedeutung gewinnen wird. Dies bedeutet eine rasche Reaktion auf das Kundenverhalten an verschiedenen Kontaktstellen. Offen bleibt, in welchem Umfang es den Bedürfnissen der Kunden entspricht und es auch akzeptiert wird.

Allerdings ist bei der Entwicklung im Medienbereich zu berücksichtigen, dass sich zunächst und vor allem die Transportmedien verändern. Letztlich braucht es jedoch immer den relevanten *Content*, der von Redaktionen, Journalisten u. a. zu liefern ist. Dies gilt im

Übrigen auch für das Fernsehen, denn auch wenn sich die Transportmedien verändern (Öffentliches Fernsehen, Privates Fernsehen, Streamingdienste usw.), braucht es doch immer die entsprechenden Inhalte, die produziert und gesendet werden müssen.

Das Echtzeit-Marketing beinhaltet auch eine Veränderung im *Kommunikationsdesign*. Nicht zuletzt durch den Einsatz der mobilen Medien wird eine textorientierte Darstellung der Botschaft verkürzt und durch Fotos und Bewegtbilder verstärkt. Hier gilt es insbesondere, das visuelle Design und den Content der mobilen Kommunikation zu beherrschen. Allerdings gilt es hier zu beachten, dass auch in Zukunft das Kommunikationsdesign immer den Inhalten, der Positionierung, dem Markenbild u. a. zu folgen hat. Angesichts der enormen Dichte und hohen Frequenz des Informations- und Kommunikationsangebots wird sich vermehrt die zentrale Frage nach der *Glaubwürdigkeit und Authentizität* stellen. Durch die vielfältigen kundenzentrierten Kommunikationsaktivitäten kann es zu einem Overload kommen, der Reaktanzen bei den Kunden bewirken wird (z. B. Ablehnung von Werbung, Kaufverweigerung, Abschotten in Communities, negative Weiterempfehlung usw.).

Durch die *Automatisierung und Personalisierung der Interaktion mit den (potentiellen) Kunden* könnten zunehmend auch Impulskäufer gewonnen werden, die nur über die Plattformen, Social Media und Search Engines auf das Produkt aufmerksam werden. Diese „*Einmal-*“ oder „*Spot-Kunden*“ werden auf ihrer Customer Journey durch die Aufbereitung und Analyse großer Datenmengen mit Hilfe der Algorithmen der Artificial Intelligence besser gefunden und damit an Bedeutung gewinnen.

Vermutlich wird die rasche digitale Vergleichbarkeit der Angebote, Empfehlungsplattformen, Aktionsplattformen, Targeting oder Influencer Marketing eine Lockerung der Markentreue und Kundenbindung nach sich ziehen. „Klassische“ Marketing-Instrumente wie etwa konsistente, für den Kunden relevante Werbung, hochwertiges Qualitätsmanagement, Nachhaltigkeit oder Verlässlichkeit werden dann wieder an Bedeutung gewinnen.

Als Teilfazit kann festgehalten werden, dass es eine zentrale Zukunftsaufgabe der Marketingdisziplin sein wird, Kundenbeziehungen in der Weise zu analysieren und zu gestalten, dass damit übergeordnete Steuerungsgrößen, wie beispielsweise Customer Value oder Service Value, durch Marketing-Aktivitäten entstehen können und diese Werte vom Kunden in den verschiedenen Kaufphasen erlebt werden. Dazu zählen die Koordination und Steuerung jener Prozesse, die den Kundennutzen steigern (wie Logistik, Support, Preis-Management usw.) und Services in der Phase nach dem Kauf.

5.2 Gestaltung von Wertschöpfungsketten und -netzwerken

Aufgrund der starken Dynamik der Märkte und des Umfelds stehen vor allem die Kundengewinnungs- und Marktbearbeitungsstrategien immer schneller und grundlegender auf dem Prüfstand. Ein wesentlicher Treiber ist dabei die *Technologiedynamik*, insbesondere die Möglichkeiten der Digitalisierung und der neuen Technologien. Hier sind in immer schnelleren Zeiteinheiten neue Technologien zu beobachten, wie beispielsweise Sensoren, Droh-

nen u. a. sowie auch Softwarelösungen, die aus den digitalen Daten neue Prozesse ermöglichen. Jedoch gilt auch hier, dass die digitalen Technologien nur dann erfolgreich sein werden, wenn sie für die Kunden (B2C, B2B) einen wert- und nachhaltigen Nutzen generieren.

Der *Einsatz digitaler Technologien* wird dabei an der individuellen Mobilität von Kunden noch stärker anknüpfen. Als grundsätzliche Veränderung wird sich ergeben, dass die klassischen horizontalen und vertikalen Wertketten nach Porter (1980, 1985) für viele Branchen nicht mehr oder nur noch teilweise gelten. Sie sind von der Annahme ausgegangen, dass sie mehr oder weniger durchgängig die verschiedenen Phasen der Wertgenerierung nutzen, um Wertschöpfung zu erzielen. Jedoch gelten diese durchgängigen horizontalen und vertikalen Wertschöpfungsketten schon lange nicht mehr und werden beispielsweise im Rahmen von Eco-Systemen neu geknüpft und miteinander verbunden.

In diesem Sinne sind also die Wertschöpfungsketten – oder genauer: die Wertschaffungsketten – neu zu interpretieren. Wenngleich das Prinzip unverändert real einsetzbar ist, wird es insbesondere durch die Digitalisierung weniger eine „Kette“, als vielmehr ein *Wertschöpfungsnetzwerk* sein. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, die Wertschöpfung nicht nur (wie bei Porter) für das Unternehmen zu betrachten, sondern von beiden Seiten, also sowohl für Unternehmen als auch für Kunden. Wertschöpfungsnetzwerke in Form von Eco-Systemen werden primär gestaltet, um einen neuen (optimalen) Nutzen für den Kunden zu generieren, von denen dann die Marktbeteiligten über den Preis einen Teil für sich einbehalten.

Auch wenn die Grundidee von Eco-Systemen nicht revolutionär neu ist (denn sie hat es durch Outsourcing an Dritte mit genauen Vorgaben im Industriegüterbereich, bei den Vertriebssystemen über Händler oder Agenten, bei Versicherungsleistungen u. a. m. bereits gegeben), so hat sich durch die *digitalen Eco-Systeme* grundlegend verändert, dass die Zahl der Informations- und Interaktionsmöglichkeiten für den Kunden erheblich zugenommen hat. Dies kann der Kunde auf seiner Customer Journey intensiv nutzen. Insofern wird es für die Teilnehmer von Eco-Systemen darauf ankommen, an den verschiedenen Kontaktpunkten im Kaufentscheidungsprozess präsent zu sein, konsistent zu informieren und zu interagieren. Entsprechend besteht die Herausforderung auch darin, in diesem „Funnel“ des Kaufentscheidungsprozesses die richtigen Schlüsse zu ziehen für das eigene Vorgehen. Letztlich geht es darum, durch eigene Plattformen, Blogs, digitale Messen, Informationstagungen, Events u. a. m. die Kundenwahrnehmung und die Kundenbeziehung zu stärken.

Hier wird es eine Aufgabe des Marketing sein, sich mit *neuen und innovativen Wertschöpfungsformen* zu beschäftigen. Es ist zu erwarten, dass durch eine veränderte Sichtweise und ein neues Design von Wertschöpfungsnetzwerken neue Märkte und neue Geschäftsmodelle entstehen werden (z. B. Sharing Economy). Diese Geschäftsmodelle können – wie auch bisher – beispielsweise kundenzentriert, unternehmenszentriert oder durch Prozesse der Anbieter-Kunden-Interaktion generiert werden.

Es wird eine zentrale Zukunftsaufgabe des Marketing Managements als Teil der marktorientierten Unternehmensführung bleiben, eine Art von *Übersetzungsprozess des Market-, Customer- und Business Developments* zu generieren, der nicht nur die Marktbearbeitung und

die Kundenorientierung stärkt und umsetzt, sondern auch den anderen Funktionen wie Produktentwicklung, Personal, Lieferung, Investitionen u. a. m. wichtige Impulse geben oder sogar Vorgaben machen kann. Hierbei sind regelmäßig datengestützt und frühzeitig die bestehenden Geschäftsmodelle und die *Gestaltung von Wertschöpfungsarchitekturen* zu thematisieren, um rechtzeitig zu erkennen, ob und wann ein Wechsel oder eine Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells notwendig sein wird.

5.3 Gestaltung von Transformationsprozessen

Mit der agilen Gestaltung von Wertschöpfungsketten ist nicht nur eine Dynamisierung und Flexibilisierung von Marktstrategien notwendig, sondern häufig auch eine Veränderung der Strukturen und Prozesse des Unternehmens. Lange Zeit wurde das Change Management nicht als eine primäre Aufgabe des Marketing angesehen, insbesondere nicht die Kulturbeeinflussung durch interne Kommunikationsprozesse. Im Sinne der Market Development-, Customer Development- und Business Development-Aufgaben des Marketing wird es jedoch notwendig sein, die mit der Änderung von Geschäftsmodellen und Marktbearbeitungsprozessen notwendigen Transformationsprozesse in der Unternehmung sowie im Markt zu thematisieren und anzustoßen – und das auch als Aufgabe des Marketing Managements anzusehen.

Sicherlich wird das *Change Management* auch weiterhin als eine zentrale Führungsaufgabe auf allen Ebenen unabdingbar bleiben. Das Marketing Management wird sich darauf besinnen, dass es *Partner und Umsetzer der Development-Prozesse* ist. Es kann zentral die Transformation durch strategische und instrumentenspezifische (insbesondere digitale) Projekte beschleunigen. Hierbei handelt es sich beispielsweise um vom Marketing Management initiierte Feedbackprozesse vom Markt und die damit verbundenen Umsetzungsprojekte. Mit anderen Worten: Zunächst sind die Aufgaben des Market-, Customer- und Business Developments anzugehen, um dann Change-Prozesse mit Kulturveränderungen zu veranlassen. In diesem Sinne versteht sich Marketing Management als Quelle für ein systematisches, fundiertes Feedback des Marktes in Bezug auf die von außen wahrgenommene Leistungsfähigkeit des Unternehmens und als Auftrag, sinnvolle Veränderungsprozesse zusammen mit den verschiedenen Ebenen und Bereichen anzugehen.

Als *Beispiel* für die vom Marketing Management anzustoßenden Transformationsprozesse kann die seit einigen Jahren zu beobachtende Entwicklung dienen, dass klassische Produktanbieter ihr Portfolio durch neuartige „Paid Services“ erweitern, mit denen das vorhandene Know-how anderweitig und auch für neue Kundengruppen genutzt werden kann. Die Smartphone-Industrie ist ein Beispiel dafür: Die Nutzung des Smartphones als Telefon ist fast zur Nebensache geworden; die digitale Kommunikation, Streaming, Musik hören, Lesen von Dokumenten, Buchen von Leistungen usw. generieren mittlerweile bedeutsame Umsatzanteile. Es braucht weiterhin hochleistungsfähige und preislich akzeptable Smartphones, damit auch genügend Nachfrage für die diversen Services entsteht.

Hierbei kommt es darauf an, durch eine verstärkte Serviceorientierung die Geschäftsmodelle kontinuierlich weiterzuentwickeln (Bruhn/Hadwich 2016). Dies könnte beispielsweise

durch verschiedene Transformationsphasen erfolgen, wie etwa in Form von *Transformationsprozessen* (Bruhn et al. 2015)

- vom Produktanbieter zum Systemlösungsanbieter,
- vom Systemlösungsanbieter zum Dienstleistungsanbieter,
- vom Dienstleistungsanbieter zum Wertschöpfungsanbieter.

Im Kern dieser *Geschäftsmodelle der Servicetransformation* geht es um die Frage, ob und wie eine neuartige Wertschöpfung erfolgen kann. Bei einer isolierten Betrachtung werden beim Produktanbieter primär Produkte verkauft, beim Systemlösungsanbieter auf einem Produkt-Service-Kontinuum Wertschöpfung betrieben, beim Dienstleistungsanbieter Serviceleistungen angeboten und beim Wertschöpfungsanbieter eine gemeinsame Wertschöpfung durch Interaktion und Austauschprozesse mit dem Kunden generiert.

Jedoch ist diese isolierte Betrachtung als idealtypisch anzusehen. In der Praxis sind die Übergänge fließend. Beispielsweise bietet Apple sowohl ein Produkt (iPhone), also auch Systeme (Apps) und weitere Dienstleistungen (Apple Music, Apple Pay) an. Bei dem Prozess der Servicetransformation wird es darauf ankommen, vor allem die Übergänge in den einzelnen Phasen als Transformationsprozesse zur Wertgenerierung zu betrachten.

Wenn Hersteller auch zu Serviceanbietern werden, dann wird dadurch ein neues Geschäftsfeld für das Unternehmen definiert, das auch mit den Ansätzen des Servicemarketing zu führen ist. Entsprechend sind *Konsequenzen der Servicetransformation* zu ziehen. Im Einzelnen ist beispielsweise zu prüfen, ob Neuerungen bei der Organisation, der Markenführung, der Logistik, dem Außendienst, den Datenbanken u. a. m. notwendig sind. Hierbei sind zahlreiche Kern- und Supportprozesse zu verändern und zu gestalten. Wenn Marketing Management als Teil der marktorientierten Unternehmensführung auch in Zukunft die Aufgabe hat, solche serviceorientierten Geschäftsmodelle ertragsorientiert voranzubringen, dann wird es auch die Möglichkeit haben, die dazu benötigten internen und externen Transformationsprozesse auszulösen.

Ein weiteres Fazit ist, dass es im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung eine zentrale Zukunftsaufgabe des Marketing Managements sein wird, sich mit der Gestaltung von internen und externen Transformationsprozessen zu beschäftigen. Auch dies ist inhaltlich als ein Prozess des Market-, Customer- und Business Developments anzusehen, verbunden mit neuen Methoden und neuen Prozessen.

Jede inhaltliche bzw. thematische Ausrichtung erfordert eine Neuakzentuierung der Herangehensweisen bei den neuen Fragestellungen einer Disziplin. Im Folgenden werden deshalb ausgewählte Zukunftsperspektiven des Marketing als Wissenschaftsdisziplin beleuchtet.

6 Zukunftsperspektiven des Marketing als Wissenschaftsdisziplin

Neben den zukünftigen Themen der Marketingdisziplin stellt sich die Frage, wie sich das Marketing als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften entwickeln wird. Im Folgenden werden ausgewählte theoretische, methodische und empirische Aspekte hervorgehoben.

6.1 Theoretische Zukunftsperspektiven

Die *klassischen Theorieansätze* des Marketing haben sich über Jahrzehnte hinweg als konstant erwiesen. Dabei handelt es sich um den Entscheidungsorientierten, den Systemorientierten und den Verhaltenswissenschaftlichen Ansatz. Besonders die entscheidungs- und verhaltenswissenschaftlichen Ansätze haben sich mehr als bewährt. Sie stehen im Zentrum der wissenschaftlichen Auseinandersetzung.

Die Marketingdisziplin ist darüber hinaus durch eine große Theorienvielfalt gekennzeichnet (Kaas 2000; Bruhn 2016). Dies betrifft insbesondere eine Verfeinerung der Neoklassischen Theorieansätze, der Neoinstitutionellen Theorieansätze sowie die Neobehavioristischen Theorieansätze (insbesondere ausgewählte psychologische und sozialpsychologische Ansätze). Die Eignung in Abhängigkeit vom Forschungsgegenstand ist häufig unter Beweis gestellt worden.

Die *Neoklassischen Theorieansätze* (Nutzentheorie, Gewinntheorie) sind überwiegend formaler Natur und eignen sich insbesondere, wenn sichere Informationen über das Verhalten der Marktteilnehmer vorliegen. Die Nutzen- und Gewinnmaximierung (des Homo Oeconomicus) steht dabei im Vordergrund. Diese Ansätze weisen nur eine untergeordnete Bedeutung auf.

Die *Neoinstitutionellen Ansätze* gehen einen Schritt weiter und stellen die Förderung von Transaktionen und Interaktionen in den Vordergrund. Die Informationsökonomik, der Principal-Agent-Ansatz, die Transaktionskostentheorie sowie der Relational-Contracting-Ansatz haben nähere Einsichten in Anbieter-Nachfrager-Austauschprozessen generiert.

Die *Neobehavioristischen Theorieansätze* lösen sich vom rationalen Verhalten des Homo Oeconomicus und versuchen, das reale Verhalten der Marktteilnehmer zu beobachten und zu erklären. Diese Ansätze haben in den letzten Jahrzehnten erheblich an Bedeutung gewonnen und zu wichtigen Erkenntnissen – beispielsweise über das Konsumentenverhalten – geführt.

Zusammenfassend lässt sich eine Polarisierung von ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen feststellen. Diese Polarisierung bezieht sich zum einen auf die Begründungsmuster der so genannten Stimulus-Response- (S-R) versus Stimulus-Organismus-Response-Modelle (S-O-R). Die Frage ist also, ob es sich um Verhaltensbeobachtung (S-R) oder um Verhaltenserklärung (S-O-R) handelt. Besonders bei den S-O-R-Modellen

wird sich permanent die Frage nach der ökonomischen Relevanz der Erklärungsansätze stellen.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass – trotz der Bemühungen der Service-Dominant Logic – die Theorienvielfalt und Pluralität der Marketingdisziplin auch weiterhin notwendig sein wird. Dies insbesondere dann, wenn es um Fragestellungen geht, die keine allgemeine und umfassende Theorie des Marketing benötigen, sondern vielmehr „Theorien mittlerer Reichweite“, um der Erklärungs- und Gestaltungsfunktion gerecht zu werden. Zahlreiche Studien aus den Bereichen des Konsumentenverhaltens, der Preispolitik, der Marktkommunikation u. a. gehen in diese Richtung. Auch eine Verknüpfung verschiedener Theorien hat sich dabei in vielen Bereichen bewährt. Es stellt sich dabei auch grundsätzlich immer die Frage, ob ein ökonomischer Kern der Erklärungs- und Gestaltungsansätze direkt oder indirekt vorhanden ist.

6.2 Methodische Zukunftsperspektiven

Jede Wissenschaftsdisziplin verfügt über ein vielfältiges Arsenal von Methoden, um ihre Hypothesen zu überprüfen. Dies gilt in besonderem Maße für die Marketingdisziplin, die vor allem die quantitativen Verfahren, aber auch die qualitativen Methoden der Sozialwissenschaften für ihre Analysen benutzt. Auch hier sind einige Zukunftsperspektiven zu erkennen.

Dies betrifft zunächst einmal bei den quantitativen Methoden die so genannte Mainstream-Forschung. Hier wurden in den letzten Jahren verstärkt Strukturgleichungsanalysen eingesetzt. Jedoch ist aufgrund der zunehmenden Kritik (z. B. Konstruktüberflutung, Operationalisierung ohne theoretische Begründung, Konfundierung, Verzicht auf objektiv-ökonomische Wirkungsgrößen; vgl. Diller 2004) ein rückläufiger Einsatz erkennbar. Hier sind neue Analysemethoden und Designs erforderlich, die die Kausalität stärker betonen.

Natürlich ist in diesem Zusammenhang auch auf die erweiterten Möglichkeiten der verfügbaren Daten über das tatsächliche Verhalten von Konsumenten hinzuweisen. Dadurch wird es zunehmend möglich, sich auf die ökonomischen Wirkungen des Kundenverhaltens zu konzentrieren (z. B. Messung des Customer Lifetime Value). Modelle für Customer Analytics und Customer Engagement werden bereits diskutiert (Bijmolt et al. 2010). Dies betrifft aber auch und vor allem die Frage, wie mit Big Data umzugehen ist. Diese Daten geben vielfach ein Informations- und Kaufverhalten wieder, das an die S-R-Modelle und deren Schwächen erinnert. Deshalb wird es auch weiterhin notwendig sein, die vorökonomischen Größen beim Kaufverhalten (z. B. Kundenzufriedenheit, Beziehungsqualität, Vertrauen, Commitment, Wiederkauf, Cross Selling, Weiterempfehlung) in Erfahrung zu bringen. Vielleicht kann eine stärkere Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden hierbei hilfreich sein.

Mithilfe von Algorithmen und der Artificial Intelligence lassen sich zukünftig noch umfangreicher Verhaltensmuster von Kunden abbilden. Allerdings bleiben vielfach die Ursachen für bestimmte Verhaltensweisen im Unklaren. Einstellungs- und Vertrauensmerk-

male lassen sich nicht eindeutig durch Beobachtungen bestimmen. Deshalb werden auch zukünftig bewährte Marktforschungsmethoden zur Ursachenanalyse einzusetzen sein.

Auf jeden Fall wird in der Marketingwissenschaft eine stärkere *Methodenorientierung* stattfinden, dies insbesondere aufgrund neuer und umfangreicherer Datengrundlagen, die sich im Internet ergeben. Hier liegen durch die Digitalisierung umfangreiche interpretierbare Datenströme vor, die die Interaktionsprozesse mit den Kunden genauer analysieren und durch die schnelle Verfügbarkeit der Daten die Individualisierung und Fragmentierung des Marketing ermöglichen.

Insgesamt nimmt die Rolle des datengestützten bzw. datengetriebenen Marketing zu, in Richtung einer *Marketing-Automation*, indem durch eine IT-Unterstützung sich wiederholende Marketing-Aufgaben durch die Maschinen automatisch erledigt werden. Durch die Marketing-Automation wird eine noch stärkere Aussagefähigkeit möglich sein, um Handlungsempfehlungen selbstständig in Gang zu setzen. Es bleibt abzuwarten, ob damit auch eine Innovation und Kreativität von Marketing-Aktivitäten einhergeht.

Allerdings sind hierbei auch *Verzerrungen von digitalen Daten* zu berücksichtigen. Betrachtet man Phänomene wie Fake News, gekaufte Follower bei Influencern, Scheinbewertungen in den Portalen, Marktreaktionen durch Roboter u. a. m., dann sind die vorhandenen Daten mit Vorbehalt zu interpretieren. Es bleibt abzuwarten, wie sich die digitale Datenqualität entwickeln wird. Auch entstehen durch die Nutzung von digitalen Daten neue Fragestellungen, wie etwa Fragen des Konsumentenschutzes, der Datensicherheit, des Dateneigentums, der Ethik bei der Anwendung von Algorithmen und der Künstlichen Intelligenz u. a. m.

Insgesamt werden auch weiterhin neue Methoden der Marketingwissenschaft erforderlich sein. Aufgrund der verfügbaren Daten im Internet sind Methoden notwendig, die Textdaten (z. B. Kundenreviews, Kommentare in Blogs und Tweets) mit Fotos (z. B. Instagram) und Videos (z. B. YouTube) auswerten können. Diese multinomialen Daten (Text und Bild) sind Daten aus Beobachtungen, allerdings ergeben sich auch hierbei Interpretations- und Verallgemeinerungsprobleme.

6.3 Empirische Zukunftsperspektiven

Neben einer theoretischen und methodischen Fundierung spielt die empirische Ausrichtung für eine wissenschaftliche Disziplin immer eine besondere Rolle (auch wenn die Abgrenzung zwischen methodischem und empirischem Vorgehen nicht immer eindeutig ist).

Dies betrifft zunächst die generelle Frage, inwieweit in einer Disziplin eine theoretische und empirische Auseinandersetzung mit den relevanten Fragestellungen stattfindet. Hier kann festgestellt werden – und dies gilt für die deutschsprachige und internationale Forschung gleichermaßen – dass in den letzten Jahrzehnten eine sehr starke *Entwicklung hin zu einer überwiegend empirischen Forschung* stattgefunden hat. Rein theoretische oder konzeptionelle Beiträge werden nur selten publiziert. Dies ist sicherlich zu einem hohen Anteil der

Tatsache geschuldet, dass es bei wissenschaftlichen Beiträgen in dem Spannungsfeld zwischen „Rigor“ und „Relevance“ den Reviewern leichter fällt, die Stringenz des Vorgehens zu prüfen als die Relevanz der Fragestellung. Hier fehlt den Reviewern offensichtlich der Mut, sich intensiver mit der Relevanz und Einordnung der Problemstellung zu beschäftigen; nicht nur bei den empirischen Beiträgen, sondern vor allem bei den theoretischen und konzeptionellen Beiträgen.

Im Zusammenhang mit dem empirischen Vorgehen ist die Auswahl der Stichprobe eine zentrale Entscheidung zur Überprüfung der Hypothesen. Dabei stellt sich die grundsätzliche Frage nach den *Gütekriterien für die Stichprobenqualität*. Bei dem Einsatz sämtlicher statistisch-mathematischer Verfahren lassen sich eindeutige Gütekriterien formulieren, das gehört zum allgemein anerkannten Standard des Einsatzes dieser Verfahren. Jedoch werden vielfach die vorhandenen Gütekriterien, die sich auf die Auswahl der Stichprobe bei der empirischen Studie beziehen, nicht konsequent berücksichtigt. Es kann dann aber keine Aussage getroffen werden, ob die erzielten Ergebnisse überhaupt valide und repräsentativ sind, wenn die Stichprobe nicht jener Gruppe entspricht, über die als Grundgesamtheit eine Aussage erzielt werden soll. Bei Convenience Samples ist das in der Regel nicht der Fall. Hier ist beispielsweise auf das Arbeiten mit Convenience Samples (insbesondere mit den Studierenden der Universität der Wissenschaftler) hinzuweisen, mit denen insbesondere Wissenschaftler in den USA arbeiten. Die Ergebnisse von Studien dieser Art können teilweise aufgrund der geringen Aussagekraft der Stichprobenauswahl in Frage gestellt werden.

Empirische Arbeiten sind in der Regel Momentaufnahmen und stellen eine Bezugsgruppe (z. B. Kunden oder Mitarbeiter) als Stichprobe in den Mittelpunkt. Dies wird jedoch der Komplexität vieler Problemstellungen nicht immer gerecht. Betrachtet man beispielsweise Fragestellungen der Kundenorientierung und Verhandlungsführung, von vertikalen Marktsystemen sowie Kooperationssystemen u. a. m., dann werden *dyadische und triadische empirische Analysen*, d. h. die empirische Erhebung von marktbezogenen Zweier- oder Dreierbeziehungen, mit entsprechenden Datensätzen an Bedeutung gewinnen.

Die Marktforschung entwickelt sich zu großem Teil zu einem ganzheitlichen „*Business Intelligence*“. Hierbei geht es darum, die im Unternehmen vorhandenen vielfältigen Daten und Kundenerfahrungen im Unternehmen auszuwerten. Hier sind sowohl neue Fragestellungen als auch neue Methoden von der Wissenschaft bereitzustellen. Mit anderen Worten: Die Datenvielfalt ist vorhanden und damit sind auch bessere Grundlagen für Entscheidungen gegeben, jedoch findet hierzu eine nur unzureichende wissenschaftliche Auseinandersetzung statt.

Eine besondere Bedeutung weist derzeit im Marketing die *experimentelle Forschung* auf. Sie hat den Vorteil, dass sie teilweise der Kausalität einen Schritt näherkommen kann. Dies ist positiv zu vermerken. Jedoch fehlt bei den experimentellen Designs häufig eine theoretische Fundierung. Es wird eine begrenzte Anzahl an Variablen ausgewählt und deren Zusammenhänge untersucht. Die Auswahl der Variablen ist vielfach ohne Theoriefundierung und durch die Anlage des Experiments notwendigerweise begrenzt. Deshalb ist es wün-

senschenswert, bei einer zukünftigen experimentellen Schwerpunktlegung der Marketingdisziplin auf eine stärkere theoretische Fundierung und auf Möglichkeiten einer Verbindung der experimentellen Designs mit der qualitativen Forschung im Vorfeld zu achten.

Durch die Digitalisierung der Lebens-, Arbeits- und Gesellschaftswelten entstehen enorme umfangreiche und vielschichtige Datensätze, die mit Hilfe der Künstlichen Intelligenz auf interessante Zusammenhänge überprüft werden können. Dies gilt nicht nur für die realen Kaufverhaltensdaten, sondern auch für andere Lebensbereiche und wird insgesamt die Bedeutung von klassischen Befragungen und auch den Stellenwert von Experimenten relativieren. Damit wird ein *datengetriebenes* und auch ein *controllingorientiertes Marketing* an Bedeutung gewinnen.

Für bestimmte Fragestellungen, die sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium befinden, können auch der Einsatz von Fallstudien und anderer qualitativer Ansätze interessante empirische Erkenntnisse generieren. Dies betrifft beispielsweise die Erfolgsfaktorenforschung und zahlreiche Fragestellungen, die sich mit kulturellen Aspekten beschäftigen (z. B. Implementierung von Marketing-Strategien).

7 Fazit und Ausblick

Es ist keine neue Erkenntnis, dass es sich beim Marketing als Teil der marktorientierten Unternehmensführung um eine sehr dynamische Disziplin handelt, verbunden mit umfassenden Veränderungsprozessen und Fragestellungen in Wissenschaft und Praxis im Zeitablauf. Dieser Beitrag hat anhand verschiedener Entwicklungsphasen des Marketing verdeutlicht, wie sich die Schwerpunkte der Aufgaben des Marketing verändert und vor allem erweitert haben. Damit verbunden ist eine Vielzahl von Leitthemen im Marketing. Sie haben die Denkweisen verändert, mit denen die Führung von Unternehmen ihrem Anspruch der Markt- und Kundenorientierung gerecht wird. Jetzt kommt es darauf an, den verschiedenen Zukunftsperspektiven der Marketingwissenschaft gerecht zu werden. Dies betrifft eine inhaltliche, theoretische, methodische und empirische Ausrichtung der Marketingwissenschaft und der daraus abgeleiteten Konzeptionen und Gestaltungsüberlegungen.

In diesem Zusammenhang ist auf die *Ansätze des Marketing Managements* zu verweisen, die durch eine entsprechende Systematik zu lösungsorientierten Entscheidungen führen. Aus Sicht des Managements hat sich hierbei der entscheidungsorientierte Ansatz bewährt, der in einen Management-Ansatz überführt wird und (je nach Einteilung) dem sachlogischen Ablauf verschiedener Phasen (z. B. Analyse, Steuerung, Umsetzung und Kontrolle) unterliegt (Kotler et al. 2011; Backhaus/Voeth 2014; Bruhn 2016; Meffert et al. 2018a, Meffert et al. 2018b; Bruhn 2019).

Dieses „*Denken des Marketing und der marktorientierten Unternehmensführung als Management-Ansatz*“ ist ein zentrales Element im Selbstverständnis des Marketing. Entsprechend ist Marketing Management nicht als ein Management von einzigen Instrumenten zu verstehen, sondern als Steuerung, Koordination und Integration von Prozessen, mit denen Märkte,

Geschäftsfelder und Kundenbeziehungen gemäß den Leitvorstellungen des Unternehmens im Rahmen eines geeigneten Geschäftsmodells letztlich gewinnbringend zu entwickeln sind.

Dabei wird es auch in der Zukunft darum gehen, die „*Triebkräfte des Wettbewerbs und der Verhaltensweisen wichtiger Kundengruppen in der marktorientierten Unternehmensführung*“ rechtzeitig zu erkennen und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Dies betrifft zurzeit beispielsweise Themen wie die Digitalisierung, Volatilität der Märkte und der Kundenerwartungen, Komplexität der Prozesse, Kooperation in Netzwerken und Eco-Systemen, Ambidextrie, Kunde als Co-Creator, Data Mining, Relationship Marketing, Vertrauensbildung, Nachhaltigkeit, Marketing-Ethik und soziale Verantwortung, Anpassung der Organisationsstrukturen u. a. m.

Eine immer wieder neu zu klärende Frage ist in diesem Zusammenhang, inwieweit die Marketingwissenschaft als eine theoretische Disziplin zu verorten ist oder als eine erfahrungsorientierte Disziplin. Im Kern könnte man sie als „*Verbundwissenschaft*“ bezeichnen, die auf der Basis einer systematischen Auswertung von Beobachtungen und Erfahrungen *Anregungen zur Erklärung und Gestaltung* gibt. In diesem Sinne ist Marketing primär eine empirische und anwendungsorientierte Wissenschaft.

Marketing wird sich auch zukünftig zwischen dem Anspruch als Unternehmensphilosophie vs. Management-Ansatz bewegen. Der Kern bleibt jedoch in allen Fragestellungen der ökonomische Bezug zur Betriebswirtschaftslehre und das Verständnis des Marketing Managements als Teil der markt- und kundenorientierten Unternehmensführung. Dies bedeutet letztlich, dass ökonomische Zielkategorien (z. B. Absatz, Umsatz, Marktanteil, Gewinn) am Ende der Unternehmensaktivitäten im Vordergrund stehen. Dies schließt nicht aus, dass im Sinne der Nachhaltigkeit eine Balance zwischen der Ökonomie, Ökologie und Sozialem angestrebt wird. Im Vordergrund wird also eine integrative Betrachtung von Erfolgsgrößen stehen.

Allerdings ist zu erwarten, dass sich hier eine Akzentverschiebung ergeben wird. Während das Marketing immer im Spannungsfeld zwischen dem „Strategischen Dreieck“: Markt – Strategie – Unternehmen bewegte, hat es sich weniger explizit mit den Veränderungsprozessen zwischen diesen Schnittstellen beschäftigt. Dies betrifft Fragestellungen der Strategieentwicklung wie auch der Umsetzung von Strategien im Unternehmen gleichermaßen. Insofern wird das Marketing Management im Rahmen von umfassenden Veränderungsprozessen die Themenfelder Market-, Customer- und Business Development übernehmen.

Also wird sich Marketing zum einen mehr denn je dem Anspruch der Orientierung der Unternehmensführung am Marktgeschehen (*Market Development*) und der Interaktion mit dem Kunden (*Customer Development*) widmen. Zum anderen ist eine Umsetzung durch eine Steuerung, Koordination und Integration der zahlreichen Prozesse notwendig (*Business Development*), die im Rahmen eines Geschäftsmodells notwendig sind, um die „richtigen Leistungen“ an die „richtigen Kunden“ mit dem „richtigen Ertrag“ zu übertragen.

Die hier vorgestellten Entwicklungen und Zukunftsperspektiven stellen notwendigerweise eine Momentaufnahme dar, mit allen Einschränkungen der Dynamik der Branchen und des Umfelds. Sie sind nicht das Ergebnis von theoretischen oder empirischen Analysen, sondern stellen zu einem gewissen Grad die subjektive Meinung des Verfassers dar. Sie sind als eine Diskussionsgrundlage für den Diskurs um die Weiterentwicklung und das Weiterdenken der Marketingdisziplin zu verstehen.

Literatur

- Akaka, M. A./Vargo, S. L. (2015): Extending the context of service: from encounters to ecosystems, in: *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 453-462.
- Akaka, M. A./Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2013): The Complexity of Context: A Service Ecosystems Approach for International Marketing, in: *Journal of International Marketing*, 21(4), 1-20.
- Anderson, E. W./Mittal, V. (2000): Strengthening the satisfaction-profit-chain, in: *Journal of Service Research*, 3(2), 107-120.
- Ansoff, H. I. (1966): Management-Strategie. Moderne Industrie: München.
- Arndt, H. (2013): Supply Chain Management: Optimierung logistischer Prozesse. 6. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Backhaus, K./Voeth, M. (2014): Industriegütermarketing. 10. Aufl., Vahlen: München.
- Baron, S./Warnaby, G./Hunter-Jones, P. (2013): Service(s) Marketing Research: Developments and Directions, in: *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 150-171.
- Batt, V./Bruhn, M. (2014): Durch Wertschätzung zum Markenbotschafter, in: *Markenartikel*, 76(11), 100-102.
- Berghoff, H. (2007): Marketing im 20. Jahrhundert. Absatzinstrument – Managementphilosophie – universelle Sozialtechnik, in: Berghoff, H. (Hrsg.): *Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik*. Campus Verlag: Frankfurt am Main, 11-58.
- Berry, L. L. (1983): Relationship Marketing, in: Berry, L. L./Shostack, G. L./Upah, G. D. (Hrsg.): *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association: Chicago, 25-28.
- Bijmolt, T. H. A./Leeftang, P. S. H./Block, F./Eisenbeiss, M./Harchie, B. G. S./Lemmens, A./Saffert, P. (2010): Analytics for customer engagement, in: *Journal of Service Research*, 13(3), 341-356.
- Bock, D. E./Folse, J. A. G./Black, W. C. (2016): When Frontline Employee Behavior Backfires, in: *Journal of Service Research*, 19(3), 322-336.
- Bruhn, M. (2012): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Konzepte, Instrumente. 2. Aufl., Kohlhammer: Stuttgart.

- Bruhn, M. (2016): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 5. Aufl., Vahlen: München.
- Bruhn, M. (2019): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 14. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Bruhn, M./Batt, V. (2015): Employer Branding – Markenführung zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 44(10), 538-547.
- Bruhn, M./Hepp, M./Hadwich, K. (2015): Vom Produktanbieter zum Serviceanbieter – Geschäftsmodelle der Servicetransformation, in: Marketing Review St. Gallen, 32(1), 28-39.
- Bruhn, M./Hadwich, K. (2016): Servicetransformation – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Servicetransformation. Entwicklung vom Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Springer: Wiesbaden, 3-22.
- Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.) (2019): Kooperative Dienstleistungen. Spannungsfelder zwischen Service Cooperation und Service Coopetition. Springer: Wiesbaden.
- Burmann, C./Freiling J./Hülsmann, M. (2005): Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren. Springer: Wiesbaden.
- Burmann, C./Piehler, R. (2013): Employer Branding vs. Internal Branding – Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung, in: Die Unternehmung, 67(3), 223-245.
- Bubik, R. (1996): Geschichte der Marketing-Theorie. Historische Entwicklung in die Marketing-Lehre. Lang: Frankfurt am Main.
- Diller, H. (2004): Editorial: Das süße Gift der Kausalanalyse, in: Marketing ZFP, 26(2), 177.
- Esch, F.-R./Hartmann, K./Strödter, K. (2012): Analyse und Stärkung des Markencommitment in Unternehmen, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Hermann, A. (Hrsg.), Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Springer: Wiesbaden, 121-139.
- Esch, F.-R./Knörle C./Strödter K. (2014): Internal Branding: Wie Sie mit Mitarbeitern Ihre Marke stark machen. Vahlen: München.
- Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (2004): Corporate Brand Management. Gabler: Wiesbaden.
- Goodman, C. (1986): The transformation of the marketing discipline 1946-1986. Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Grönroos, Ch. (1994): From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, in: Management Decision, 32(2), 4-20.
- Haller, P./Twardawa, W. (2014): Die Zukunft der Marke. Handlungsempfehlungen für eine neue Markenführung. Springer: Wiesbaden.

- Harker, M. J./Egan, J. (2006): The Past, Present and Future of Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 215-242.
- Hertel, J./Zentes, J./Schramm-Klein, H. (Hrsg.) (2011): Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel. 2. Aufl., Springer: Berlin.
- Heskett, J. L./Sasser, W. E. (2010): The Service Profit Chain: From Satisfaction to Ownership, in: Maglio, P. P./Kieliszewski, C./Spohrer, J. C. (Hrsg.): *Handbook of Service Science*. Springer: New York, 19-30.
- Hollander, St. C./Rassuli, K. M./Jones, B./Dix, L. F. (2005): Periodization in Marketing History, in: *Journal of Macromarketing*, 25(1), 32-41.
- Homburg, Ch. (2017): Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung. 6. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Husen, C. van (2016): Systematische Entwicklung transformierter Leistungen, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.), *Servicetransformation. Entwicklung vom Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen*. Forum Dienstleistungsmanagement. Springer: Wiesbaden, 333-350.
- Jaakkola, E./Hakanen, T. (2013): Value co-creation in solution networks. in: *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47-58.
- Kaas, K. P. (2000): Alternative Konzepte der Theorieverankerung, in: Backhaus, K. (Hrsg.): *Deutschsprachige Marketingforschung. Bestandsaufnahme und Perspektiven*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 55-78.
- Kerin, R. A. (1996): In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the Journal of Marketing, in: *Journal of Marketing*, 60(1), 1-13.
- Kernstock, J./Brexendorf, T. O. (2014): Die Corporate Brand in Richtung Mitarbeiter gestalten und verankern, in: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.): *Corporate Brand Management*. Springer: Wiesbaden, 243-265.
- Kotler, P./Armstrong, G./Saunders, J./Wong V. (2011): Grundlagen des Marketing. 5. Aufl. Pearson: München.
- Kroeber-Riel, W./Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten. 11. Aufl., Vahlen: München.
- Kumar, V. (2015): Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For, in: *Journal of Marketing*, 79(1), 1-9.
- Leischner, E. (2004): Entwicklungsdimensionen des Marketing in Deutschland: 25 Jahre im Spiegel der Zeitschrift „Marketing ZFP“, in: *Marketing ZFP*, 26(4), 345-365.
- McCarthy, E. J. (1960): Basic Marketing. A Managerial Approach. Irvin: Homewood.
- Meffert, H. (1999): Marketing-Geschichte, in: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlens Großes Marketing Lexikon*. Vahlen: München, 662-665.

- Meffert, H./Bruhn, M. (1978): Marketingtheorie – Quo Vadis?, in: Bratschitsch, R./Heinen, E. (Hrsg.): Absatzwirtschaft – Marketing. Betriebswirtschaftliche Probleme und gesellschaftlicher Bezug. Wien, 1-24.
- Meffert, H./Bruhn, M./Hadwich, K. (2018a): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 9. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M. (2018b): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 13. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- MSI (2016): 2016-2018 Research Priorities. <http://www.msi.org/research/2016-2018-research-priorities/> (Zugriff: 27.07.2016).
- MSI (2018): Research Priorities 2018-2020, Cambridge, MA. https://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP18-20.pdf (Zugriff: 25.06.2019).
- Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press: New York.
- Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press: New York.
- Roth, St./Gmür, M. (2004): Strukturen und Entwicklungslinien der Marketingforschung. Ergebnisse einer Zitations- und Kozitationsanalyse nordamerikanischer Marketing-Journals 1987-2001, in: Marketing ZFP, 26(3), 141-158.
- Sabel, H. (1999): Geschichte des Marketing in Deutschland, in: Lingenfelder, M. (Hrsg.): 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland. 1898-1998. Vahlen: München, 171-182.
- Sepehr, P. (2014): Die Entwicklung der Marketingdisziplin. Wandel der marktorientierten Unternehmensführung in Wissenschaft und Praxis. Springer: Wiesbaden.
- Shaw, E. H./Brian Jones, D. G. (2005): A history of schools of marketing thoughts, in: Marketing Theory, 5(3), 239-281.
- Sheth, J. N./Parvatiyar, A. (1995): The Evolution of Relationship Marketing, in: International Business Review, 4(4), 397-418.
- Stauss, B. (2005): Dienstleistungsmarketing als Innovator des Marketingverständnisses? Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Ansatz von Vargo/Lusch, in: Haas, A./Ivens, B.S. (Hrsg.): Innovatives Marketing. Entscheidungsfelder – Management – Instrumente. Springer: Wiesbaden, 479-499.
- Töpfer, A. (2006): Krisenkommunikation, in: Schmid, B. F./Lyczek B. (Hrsg.), Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Springer: Wiesbaden, 351-398.
- Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, 68(1), 1-17.

Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2008): Why “services”?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 25-38.

Winer, R. S./Neslin, S. A. (Hrsg.) (2014): The History of Marketing Science. Now Publishers: Hanover (USA).

Wirtz, B. W. (2008): Multi-Channel-Marketing: Grundlagen, Instrumente, Prozesse. Gabler: Wiesbaden.

Abdruckgenehmigung

Dieser Beitrag ist eine wesentlich überarbeitete Fassung des Beitrages von 2016: „Marketingwissenschaft als dynamische Disziplin. Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven“, in: Die Unternehmung, 70(4) 344-363. Der Abdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung des Nomos-Verlages, Baden-Baden.



Marketing und/oder marktorientierte Unternehmensführung

Markus Voeth

1	Was war Marketing? – Eine historische Betrachtung	62
2	Was ist Marketing heute?	64
3	Sollte Marketing heute noch „Führungsphilosophie“ für Unternehmen sein?.....	65
4	Wann könnte Marketing wieder Führungsphilosophie in Unternehmen werden?	67
5	Wie realistisch ist es, dass Marketing wieder Führungsphilosophie in Unternehmen werden wird?	70
	Literatur	72

Zusammenfassung

Die historische Entwicklung des Marketing spiegelt sich im dualen Marketing-Verständnis wider. Demnach wurde das Marketing nicht nur als Unternehmensfunktion, sondern auch als Führungsphilosophie aufgefasst. Von der Praxis wird das Marketing jedoch inzwischen zunehmend nur noch als Unternehmensfunktion verstanden. Damit zusammenhängend hat das Marketing innerhalb von Unternehmen in letzter Zeit ein organisatorisches Downgrading erfahren. Die Dominanz des Verständnisses „Marketing als Unternehmensfunktion“ ist dabei durchaus verständlich: Über Jahrzehnte mussten sich Unternehmen mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt auseinandersetzen. Inzwischen sind sie aber strategisch deutlich marktorientierter aufgestellt. Vielfach sind die strategischen Aufgaben, die früher dem Marketing zugeordnet wurden, heute vermehrt im Business Development zu finden. Für das Marketing stellt sich daher die Frage, ob strategische Fragestellungen wieder stärker integriert werden oder ob sich die Disziplin dauerhaft auf eher operative Fragestellungen konzentrieren sollte. Soll Marketing wieder auch als Führungsphilosophie interpretiert werden, sollte das Marketing trotz aller Hemmnisse und Schwierigkeiten ein „Integrationsszenario“ von Marketing und Business Development anstreben.

Autor

Prof. Dr. **Markus Voeth** ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Business Development an der Universität Hohenheim.

1 Was war Marketing? – Eine historische Betrachtung

Dass sich das Marketing mit seiner eigenen Identität beschäftigt, hat gerade im deutschsprachigen Raum eine lange Tradition. Im Grunde sah sich das Marketing von Beginn an gezwungen, das eigene *Betätigungsfeld abzugrenzen, zu rechtfertigen und zu verteidigen*. Ursächlich hierfür war die Tatsache, dass sich das Marketing in Wissenschaft und Praxis ab den 1950er Jahren keineswegs als völlig neuartige zusätzliche betriebswirtschaftliche Aufgabe etablierte, sondern vielmehr die bis dahin vorherrschende Absatzlehre oder Absatzwirtschaft zunächst ergänzte und anschließend mehr und mehr ersetzte.

Ausgehend von der Beobachtung, dass seit den 1950er Jahren immer mehr Unternehmen in Europa die *in den USA entwickelte Idee des Marketing* übernahmen und „Marketing-Abteilungen“ einrichteten, begannen in den späten 1960er Jahren auch Universitäten Professuren mit Marketing-Denominationen einzurichten. In Deutschland beispielsweise war es Herbert Meffert, der 1969 den ersten Lehrstuhl für Marketing einrichtete. Diese Entwicklung wurde von den Vertretern der Absatzwirtschaft zumeist skeptisch, oftmals aber auch sehr kritisch gesehen. Erich Schäfer, ein Schüler von Vershofen, der Anfang der 1930er Jahre wesentlich zur Entwicklung der Absatzwirtschaftslehre im deutschen Sprachraum beigetragen hatte, brachte die Skepsis der Absatzwirtschaft gegenüber dem Marketing Ende der 1950er Jahre wie folgt auf den Punkt: „Wenn heute über das amerikanische ‚Marketing‘ in Tönen der Heilsverkündigung geredet wird, so muss einmal gesagt werden, dass der Grundgedanke von ‚Marketing‘ eben eine umfassende Konzeption der Absatzaufgabe, ausgehend von den Bedarfsbedürfnissen bis zurück zur Produktionsplanung, weder neu noch unbedingt amerikanischen Ursprungs ist. Ohne viel Aufhebens haben diese Überlegungen seit dem Ende der 1920er Jahre in einem Kreis von Wirtschaftswissenschaftlern und Absatzpraktikern [...] immer deutlicher Gestalt angenommen. Was damals als ‚Absatzwirtschaft‘ oder ‚absatzwirtschaftliches Denken‘ bezeichnet wurde, ist tatsächlich im Wesentlichen dasselbe, wie das, was man heute bei uns nur noch mit ‚Marketing‘ glaubt ausdrücken zu können.“ (Schäfer 1959, zitiert nach Fischer 1959, S. 15).

Was Schäfer und andere Vertreter der Absatzwirtschaft bei der Einordnung des Marketing allerdings übersahen, waren die sehr wohl bestehenden Unterschiede zwischen der bis dahin vorherrschenden Absatzwirtschaftslehre und dem sich ab den 1950er Jahren entwickelnden Marketing: Ein erster Unterschied war in der *stärkeren Handlungsorientierung des Marketing* zu sehen. So war die Absatzwirtschaftslehre eher durch eine deskriptive bzw. explikative Perspektive gekennzeichnet. Es wurde vor allem die Zielsetzung verfolgt, das absatzwirtschaftliche Handeln von Unternehmen zu erkennen und zu beschreiben bzw. Erklärungsversuche für das Handeln der Unternehmen vorzunehmen. Im Gegensatz dazu wies das Marketing eine stärker normative Orientierung auf. Hier stand das Ziel im Vordergrund, Unternehmen Hinweise für ein optimiertes Verhalten in Märkten und Wettbewerbssituationen zu geben. Ein weiterer Unterschied zwischen der Absatzwirtschaft und dem Marketing bestand in der *strengh betriebswirtschaftlichen Ausrichtung des Marketing*. Während die Absatzwirtschaft auch „die Unternehmen“ in ihrer Summe als Erkenntnisobjekt betrachtet hatte, ging es dem Marketing nun stärker um „das Unternehmen“ als Einzelnes.

Schließlich war die Absatzwirtschaft in ihrer Sichtweise sehr instrumentell ausgerichtet gewesen, wohingegen das Marketing von Beginn an auch *strategische Aspekte des marktgerichteten Handelns* in seine Betrachtungen einbeziehen wollte. Dass das Marketing nicht nur operative Fragestellungen als eigenes Betätigungsfeld einstuft, zeigte sich bereits sehr früh. Neben ersten Arbeiten von Wissenschaftlern aus dem angloamerikanischen Raum, wie beispielsweise von Igor H. Ansoff (1965, S.109 f.), der mit der „Produkt-Markt-Matrix“ unternehmerische Marktentwicklungspotenziale theoretisch abhandelte und dessen Arbeit heute im Bereich des strategischen Managements zu verorten ist, hoben Marketing-Wissenschaftler aus dem deutschsprachigen Raum ebenfalls sehr früh die strategische Komponente des Marketing hervor. So legte etwa Robert Nieschlag 1963 in der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF) einen Beitrag zum Thema „Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft?“ vor und entwickelte in diesem Aufsatz erste Eckpunkte für die zukünftige deutschsprachige Marketing-Lehre (vgl. Nieschlag 1963). In seinem 1968 mit Erwin Dichtl und Hans Hörschgen vorgelegten Marketing-Lehrbuch, das bezeichnender Weise allerdings noch unter dem Titel „Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft“ erschien, unterschieden Nieschlag, Dichtl und Hörschgen zwischen „Marketing als Maxime“ sowie „Marketing als Mittel und Methode“ und brachten damit nicht nur den strategischen Aspekt, sondern auch einen impliziten Führungsanspruch des Marketing gegenüber anderen betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen zum Ausdruck.

Nicht zuletzt die Integration strategischer Überlegungen und der darauf aufbauende Anspruch, dass *Marketing für Unternehmen eine Führungsphilosophie* sei, verhalf dem Marketing spätestens seit den 1970er Jahren in immer mehr Unternehmen und Branchen zum Durchbruch. Heribert Meffert beschrieb den „Siegeszug“ des Marketing 1979 im Rahmen eines Vortrags beim Symposium „Marketing in den 80er Jahren“ anlässlich des zehnjährigen Bestehens des Instituts für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster wie folgt: „Es besteht wohl kein Zweifel, dass das Marketing [...] in den letzten 20 Jahren als Führungs-konzeption einen breiten Siegeszug in der deutschen Wirtschaft angetreten hat. Das produktions- und verkaufsorientierte Denken wurde nicht nur in den Führungsetagen der Markenartikelhersteller durch ein modernes Marketing-Denken abgelöst. Der Grundgedanke einer konsequenten, im ganzen Unternehmen auf den Kunden ausgerichteten Unternehmensfüh-rung fand auch Eingang in die übrigen Wirtschaftsbereiche, insbesondere die verschiedenen Dienstleistungsbereiche und später auch den Investitionsgütersektor.“ (Meffert 1979, S. 3).

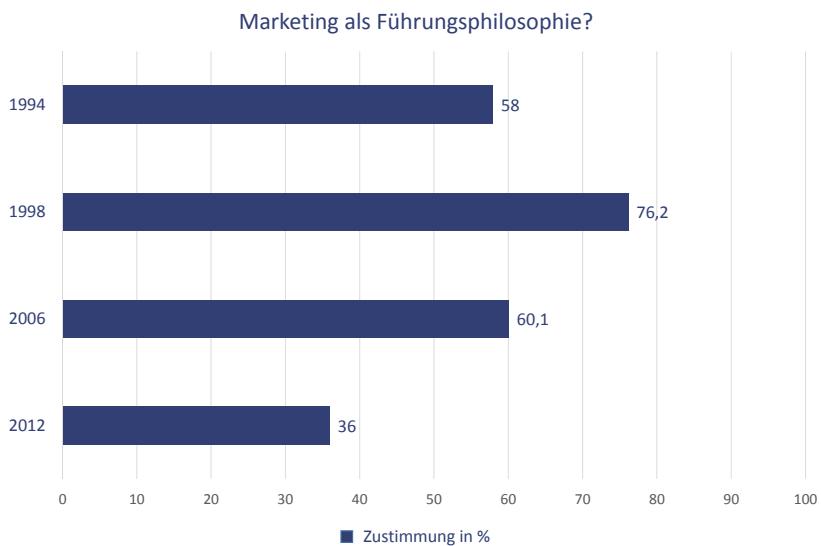
Da das Marketing andererseits jedoch nicht nur Führungskonzeption, sondern zugleich auch Unternehmensfunktion sein wollte (musste) und sich somit auch für die Ausgestal-tung operativer Instrumente wie die Kommunikation, die Preispolitik, die Produktpolitik oder die Vertriebswege verantwortlich zeigte, war das Marketing von Beginn an als „dua-les“ Konzept angelegt (vgl. Meffert 1999, S. 8), eben Führungsphilosophie und Unterneh-mensfunktion. Dieser Anspruch war verständlich, da das Marketing nicht nur in der Wis-senschaft die eher instrumentell ausgerichtete Absatzwirtschaft zu integrieren hatte, son-dern darüber hinaus in der Praxis oftmals eine starke Eingrenzung auf Kommunikation und Werbung erfuhrt. In vielen Unternehmen wurde die Einführung des Marketing voll-zogen, indem schlicht und einfach die bisherige Werbeabteilung als Marketing-Abteilung fortgeführt wurde.

2 Was ist Marketing heute?

Auch mehr als drei Jahrzehnte später versteht sich das Marketing in der Lehre noch immer als *duales Konzept*. In seinem Lehrbuch „Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung“ definiert Christian Homburg Marketing als „Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters“ und zugleich als die „Führung des gesamten Unternehmens nach der Leitidee der Marktorientierung“ (vgl. Homburg 2017, S. 10).

In der Praxis hingegen wird *Marketing zunehmend weniger als Führungsphilosophie verstanden*. Belege hierfür finden sich in Untersuchungen von Meffert, der (z. T. gemeinsam mit Schülern) in den letzten Jahrzehnten regelmäßig Marketing-Praktiker nach dem in ihren Unternehmen vorherrschenden Verständnis von Marketing gefragt hat (Meffert et al. 2012). Wie **Abbildung 1** deutlich macht, ist der Anteil der Unternehmen, in denen Marketing (auch) als Führungsphilosophie verstanden wird, seit dem Ende der 1990er Jahre stark rückläufig. Wurde Marketing Ende der 1990er Jahre in rund drei Viertel der befragten Unternehmen als Führungsphilosophie verstanden, ist dieser Anteil inzwischen auf unter 40 % zurückgegangen.

Abbildung 1 Anteil von Unternehmen mit Führungsphilosophie als Marketing-Verständnis



Quelle: zusammengefügt aus Meffert 1999; Meffert/Sepehr 2012; Sepehr 2013

Dass Marketing heute in immer weniger Unternehmen eine Führungsphilosophie und damit Führungsaufgabe darstellt, lässt sich auch an anderen Indikatoren ablesen. Beispielsweise kommt eine Studie von McKinsey und der Organisation Werbetreibende im Markenverband (OWM) aus dem Jahr 2012 zu dem Ergebnis, dass nur rund 20 % der Vorstände von DAX-Unternehmen und 26 % der Vorstände von MDAX-Unternehmen Marketing-Erfahrung aufweisen, also entweder Marketing-Verantwortung tragen oder vormals in Marketing-Funktionen tätig waren (vgl. McKinsey & Company/OWM 2012). Dies ist insofern bemerkenswert, da noch ein Jahrzehnt zuvor in vielen Unternehmen eine andere Situation vorherrschte. So legte 2003 die Unternehmensberatung Marketing Corporation eine Studie vor, aus der hervorging, dass die meisten Vorstandsvorsitzenden von DAX-Unternehmen Marketing-Fachleute seien (vgl. o. V. 2003). Offenbar hat das Marketing in den 2000er Jahren in Unternehmen ein organisatorisches „Downgrading“ erfahren. *Marketing ist seitdem nicht mehr Top-Führungsaufgabe*, sondern eher auf der zweiten oder dritten Führungsebene in Unternehmen positioniert.

3 Sollte Marketing heute noch „Führungsphilosophie“ für Unternehmen sein?

Angesichts der aufgezeigten Entwicklung stellt sich die Frage, wie diese zu bewerten ist. Zunächst einmal ist dabei festzuhalten, dass die *normative Ausrichtung des Marketing*, nämlich der Praxis Vorschläge für eine optimierte Marktbearbeitung machen zu wollen, durchaus die Existenz von Gaps zwischen Wissenschaft und Praxis vorsieht. Die Hinweise für optimiertes Verhalten könnten vor dem Hintergrund des oben angeführten „Downgradings“ des Marketing in der Praxis beispielsweise darin bestehen, Marketing zukünftig wieder als Führungsphilosophie und somit auch als Top Management-Aufgabe im Unternehmen zu begreifen.

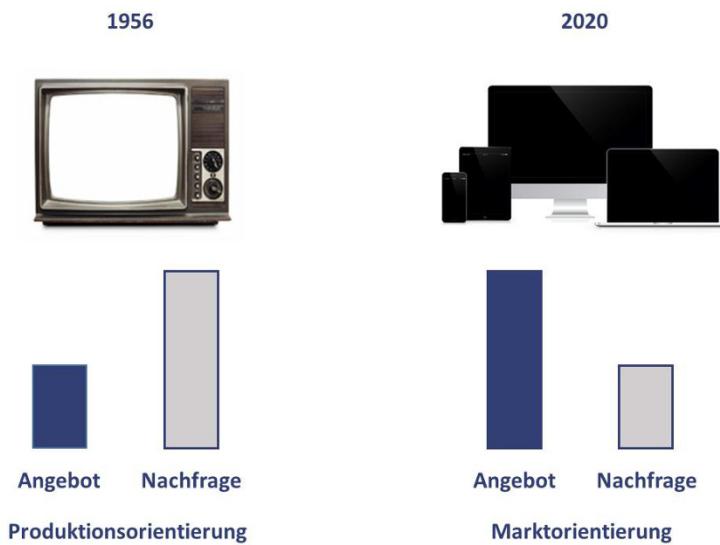
Allerdings setzt dies voraus, dass eine solche Empfehlung seitens der Marketingwissenschaft tatsächlich auch vertreten werden kann. Die Forderung, dass Marketing wieder stärker Führungsphilosophie im Unternehmen sein sollte, würde so voraussetzen, dass die Marketing-Aufgabe (wieder) eine so zentrale Bedeutung für Unternehmen darstellt, dass dies die Aufmerksamkeit des Managements und die Ausrichtung des gesamten Unternehmens an dieser Aufgabe rechtfertigen würde. Denn Aufgabe des Top Managements und damit der Unternehmensführung muss es letztlich sein, Knappheiten und Engpassfaktoren im Unternehmen zu identifizieren und die Voraussetzungen für den Umgang mit diesen Faktoren durch entsprechende Prozesse und Strukturen zu schaffen. Daher stellt sich die Frage, ob die *Marketing-Aufgabe für Unternehmen tatsächlich noch an einem zentralen Engpassfaktor ansetzt*.

Dass dies in der Vergangenheit der Fall war, ist unstrittig. Der „Siegeszug“ des Marketing in der Praxis lässt sich so vor allem damit erklären, dass in den 1950er Jahren zunächst auf Konsumgütermärkten und später auch auf Dienstleistungs- und Industriegütermärkte ein Wandel von einer Produktionsorientierung zu einer Marktorientierung und damit ein

Übergang von Verkäufer- zu Käufermärkten erfolgte. Während bis dahin Nachfrageüberhänge viele Märkte kennzeichneten, führte die Ausweitung des Angebots bei gleichzeitig eher stagnierender Nachfrage nach dem Zweiten Weltkrieg dazu, dass immer häufiger Angebotsüberhänge entstanden. Diese Überhänge zwangen die beteiligten Unternehmen, alle ihre Aktivitäten an dem neuen *Engpassfaktor „Kunde“* auszurichten, wenn sie in ihren Märkten erfolgreich sein wollten (vgl. Voeth/Herbst 2013).

Eine ab den 1950er Jahren in immer mehr Märkten erforderliche *Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Erfordernisse von Märkten* setzte aber zugleich einen Wechsel von der Innen- zur Außenorientierung im gesamten Unternehmen voraus. Letztlich mussten alle Unternehmensfunktionen ihre Tätigkeit an dem neuen *Knappheitsfaktor „Markt“* ausrichten und folglich mit in den Wandlungsprozess einbezogen werden. Das Marketing hatte dabei die Aufgabe, diesen Wandlungsprozess des Unternehmens herbeizuführen und zu steuern. Dies konnte dem Marketing aber nur gelingen, wenn das Marketing neben Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten darüber hinaus in die Lage versetzt wurde, Einfluss auf nicht-marktbezogene Aktivitäten zu nehmen, also die „Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten“ (Homburg 2017, S. 10) zu schaffen. Mit anderen Worten war die Wandlungsaufgabe nur zu bewerkstelligen, wenn Marketing nicht nur Funktion, sondern auch Führungsaufgabe und -philosophie war.

Abbildung 2 Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten



Wird von Ausnahmen wie der Situation in öffentlichen Verwaltungen (z. B. Universitäten) oder ehemaligen Monopolunternehmen (z. B. Energieversorgern) abgesehen, dann haben

die Unternehmen in den meisten Märkten inzwischen den oben beschriebenen *Wandlungsprozess von Verkäufer- zu Käufermärkten* (mehr oder weniger) vollzogen. In den allermeisten Konsumgüter-, Dienstleistungs- und Industriegütermärkten haben sich die Unternehmen in den letzten Jahren und Jahrzehnten deutlich marktorientierter aufgestellt, so dass heute viel weniger Bedarf besteht, dass sich die Unternehmensführung mit der „Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den Erfordernissen aktueller und potenzieller Nachfrager“ beschäftigt. Dass Marketing in immer mehr Unternehmen stärker als Unternehmensfunktion und weniger als Führungsphilosophie verstanden wird, ist somit vor allem auch damit zu begründen, dass die *Legitimation, Marketing als Führungsphilosophie zu verstehen, nicht mehr in bisheriger Form vorhanden* ist.

4 Wann könnte Marketing wieder Führungsphilosophie in Unternehmen werden?

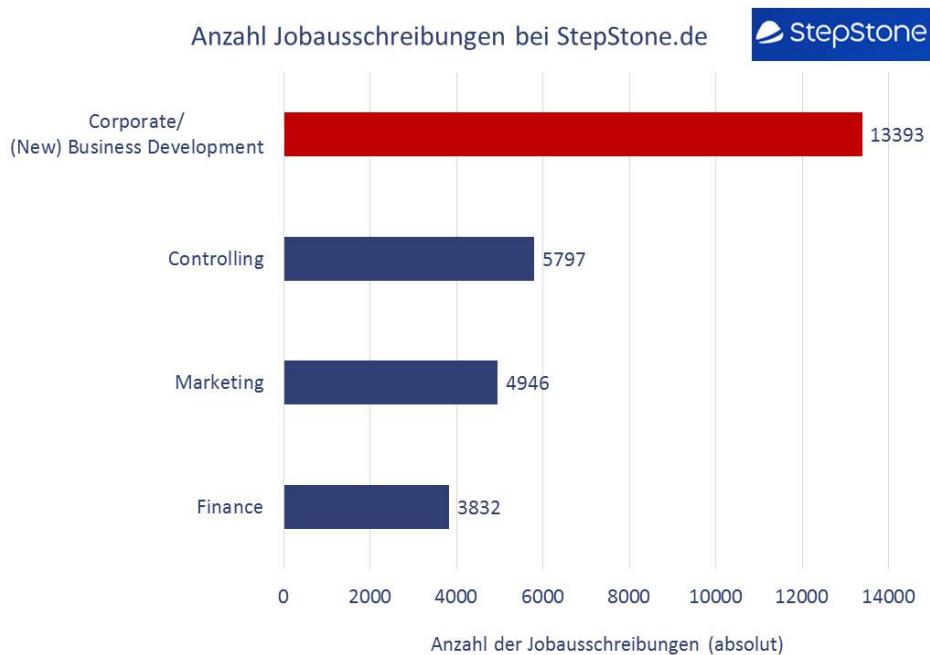
Dass der Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten in den meisten Unternehmen abgeschlossen ist, bedeutet aber nicht etwa, dass Märkte heute keine Herausforderungen mehr für Unternehmen darstellen und daher nicht mehr als Knappheitsfaktoren für Unternehmen wirken. Allerdings haben sich die *Marktherausforderungen gewandelt*. Anstatt der vormals dominierenden Aufgabe, sich auf Käufermärkte einstellen zu müssen, sehen sich Unternehmen nun eher der zentralen Herausforderung gegenüber, dass die Märkte, auf denen sie tätig sind, Wandlungsprozessen unterliegen, die oftmals sehr zügig von statten gehen. Digitalisierung, globaler Wettbewerb, Auflösung traditioneller Wertesysteme in Gesellschaften oder veränderte Mobilitätsstrukturen sind nur einige Beispiele für die Ursachen dieser Entwicklung. Für Unternehmen bedeutet dies zugleich, dass sie permanent gezwungen sind, ihre *bisherigen Marktaktivitäten zu überprüfen und weiterzuentwickeln*. Anders als früher reicht es dabei oft nicht aus, geringfügige, funktionsinterne Anpassungen vorzunehmen. Stattdessen sind die Veränderungskräfte so groß, dass grundsätzliche Anpassungen erforderlich werden, die nur funktionsübergreifend erfolgen können.

Der *neue Engpaßfaktor „Marktdynamik“*, dem sich Unternehmen seit einigen Jahren verstärkt gegenübersehen, macht es daher erforderlich, dass sich Unternehmen neu aufstellen. Die veränderten Marktverhältnisse zwingen dabei zu einer größeren Marktflexibilität, was oftmals mit den bestehenden starren Organisationsstrukturen nicht abbildbar ist. So müssen Organisationen beispielsweise unter dem Schlagwort der Ambidextrie (vgl. Adler et al. 1999) versuchen, flexibler zu werden, ohne gleichzeitig ihren Effizienzanspruch aufzugeben.

Das ganze *Unternehmen dynamischer und flexibler zu machen* ist als Aufgabe der Unternehmensführung einzustufen, da dies funktionsübergreifende Aktivitäten erforderlich macht. Daher wäre ein Aufgreifen dieser Engpass-Themen für das Marketing nicht nur angesichts des auf der Hand liegenden Marktbezugs dieser Themen und Aufgaben naheliegend, sondern auch als Chance einzustufen, dem Marketing wieder eine stärkere Nähe zur Unternehmensführung zu sichern.

Tatsächlich gehen die Unternehmen beim Engpassfaktor „Dynamik“ allerdings einen anderen Weg. Viele Unternehmen haben inzwischen begonnen, eigenständige neue Einheiten zu bilden, die sich mit den aus dem Thema „Dynamik“ resultierenden Wandlungsprozessen beschäftigen. Unter den Bezeichnungen „Corporate Development“, „Business Development“ oder „New Business Development“ werden zurzeit in vielen Unternehmen neue Abteilungen geschaffen, die sich mit der Veränderung und Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts auseinandersetzen sollen. Wie stark Unternehmen in diesen Bereich investieren, zeigt sich wenn die in den Bereichen Business und Corporate Development ausgeschriebenen Stellen betrachtet werden. In Stellenbörsen wie beispielsweise Stepstone werden so aktuell deutlich mehr Stellen für (New) Business und Corporate Development gesucht, als dies mit klassischen Funktionen wie Marketing, Controlling oder Finance der Fall ist (siehe Abbildung 3).

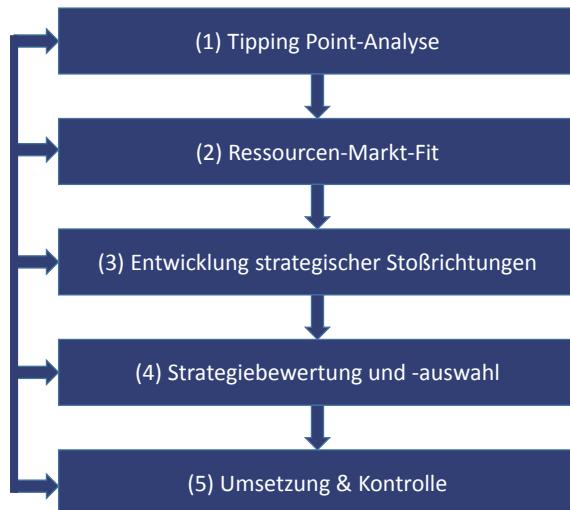
Abbildung 3 Stellenausschreibungen für Corporate/(New) Business Development in Deutschland (Stand: 16. Januar 2020)



Wird nun untersucht, welche Aufgaben Unternehmen ihren Corporate/(New) Business Development-Abteilungen zuweisen, dann zeigt sich in empirischen Untersuchungen zunächst einmal, dass es *kein feststehendes Aufgabenspektrum für diese Bereiche* gibt (vgl. Voeth et al. 2014). Dies ist auch damit zu begründen, dass diese neuen Einheiten einen starken interdisziplinären Charakter aufweisen. Bei Corporate/(New) Business Development-Abteilun-

gen handelt es sich um eine unternehmerische *Querschnittsfunktion*, die eine Kombination aus unterschiedlichen Geschäftsaktivitäten und Einflüssen aus verschiedenen Disziplinen wie dem Strategischen Management (Berry/Robert 1983; Porter 1980), dem Corporate Entrepreneurship (Sharma/Chrisman 1999), dem Strategischen Marketing (Varadarajan 2010; Sørensen 2012) sowie dem Innovations-Management (Schumpeter 1975; Kirzner 1973) darstellt. Dementsprechend vielfältig ist das Begriffsverständnis von Corporate/(New) Business Development (im Folgenden aus Vereinfachungsgründen nur als Business Development bezeichnet). Daher werden dem Bereich in Wissenschaft und Praxis auch sehr unterschiedliche Aufgaben zugeordnet. Diese lassen sich grob den in **Abbildung 4** dargestellten Aufgabenfeldern zuordnen, die als Phasenansatz für Business Development aufgefasst werden können.

Abbildung 4 Phasenansatz des Business Development



Zunächst einmal ist es *Aufgabe des Business Development*, Geschäftseinheiten zu überprüfen ob und in welcher Intensität hier Wandlungsbedarf besteht („Tipping Point-Analyse“). Dabei kommen neben KPI-Analysen auch klassische Analyseinstrumente wie Portfolio-Analysen zum Einsatz. Anschließend wird im Rahmen der Ressourcen-Markt-Fit-Analyse untersucht, über welche Ressourcen die identifizierten Geschäftseinheiten verfügen und welchen Wert diese Ressourcen in Märkten haben. Hier werden dann Kompetenzprofile für Geschäftsfelder bestimmt und mit Kundenbedürfnissen verglichen. Die Ergebnisse der Ressourcen-Markt-Fit-Analyse stellen die Basis für die Entwicklung von strategischen Stoßrichtungen dar, die sich auf neue Prozesse, neue Produkte bzw. Märkte oder neue Geschäftsmodelle beziehen können (Voeth et al. 2014). Die entwickelten strategischen Stoßrichtungen sind anschließend in Business Cases zu überführen und ökonomisch zu bewerten. Schließlich gehört es auch zu den Aufgaben des Business Development in der Praxis,

dass die anschließende Umsetzung vorbereitet und später kontrolliert wird, ob die initiierten Wandlungsprozesse zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation in den Geschäftseinheiten geführt haben.

Bereits der kurze Überblick über die Aufgaben des Business Development in der Praxis verdeutlicht die Nähe des Business Development zum Marketing. Viele Aufgaben dieses neuen Bereichs sind Aktivitäten, die sich klassischerweise dem Marketing zuordnen lassen. Aufgaben wie die Erstellung eines Ressourcen-Markt-Fits oder die Entwicklung strategischer Stoßrichtungen gehören so zu den Kernaufgaben des strategischen Marketing. Allerdings werden diese Aufgaben im Rahmen des Business Development mit Aufgaben aus anderen Bereichen – und hier vor allem des strategischen Managements – kombiniert. Insofern können Business Development und Marketing nicht gleichgesetzt werden. Vielmehr weist der Bereich Business Development Überschneidungen mit der klassischen Marketing-Aufgabe auf und könnte daher eine Weiterentwicklungsmöglichkeit für das (strategische) Marketing sein. Hierzu müsste sich das Marketing allerdings für Aufgaben im Bereich Business Development öffnen und sich zukünftig stärker mit diesem Feld auseinandersetzen.

5 Wie realistisch ist es, dass Marketing wieder Führungsphilosophie in Unternehmen werden wird?

Damit das Marketing wieder Führungsphilosophie in Unternehmen werden kann, muss es sich mit den *neuen Engpassfaktoren* beschäftigen, denen sich Unternehmen inzwischen ausgesetzt sehen. Einer dieser Faktoren stellt die *Herausforderung der Marktdynamik* dar, die – nicht zuletzt durch die Digitalisierung – Unternehmen zwingt, ihre angestammten Positionen und Geschäftsmodelle zu überdenken und weiterzuentwickeln. Bislang haben die Unternehmen die Aufgaben, die sich aus der zunehmenden Marktdynamik ergeben, allerdings nicht dem Marketing anvertraut, sondern neue Bereiche aufgebaut, die unter Bezeichnungen wie Corporate Development, Business Development oder New Business Development geführt werden und die oftmals Aufgaben wahrnehmen, die eigentlich Teil der klassischen Marketing-Aufgabe sind (bzw. waren). Betrachtet man jedoch die Aufgaben, mit denen sich Marketing-Abteilungen vor dem Hintergrund der Digitalisierung aktuell beschäftigen, stellt man fest, dass diese zwar nach wie vor einen operativen Kern haben, jedoch oftmals eine strategische Komponente beinhalten. Beispielhaft anzuführen sind individualisierte und personalisierte Kundenansprachemöglichkeiten aufgrund des digitalen und ubiquitären Informationszugangs der Kunden beim Kaufprozess oder neue Möglichkeiten der Kundenintegration bei der Produktentwicklung, die teilweise Grundlage für gänzlich neue Geschäftsmodelle darstellen und damit unweigerlich eine strategische Komponente aufweisen. Folgerichtig besteht die Möglichkeit für das Marketing, wieder stärker als Führungsphilosophie in Unternehmen wahrgenommen zu werden darin, sich noch intensiver mit den Herausforderungen des Business Development zu beschäftigen bzw. die Aufgaben des Business Development noch mehr als Teilaufgaben des Marketing zu verstehen.

Ob ein solches „*Integrationsszenario*“ allerdings realistisch ist, muss bezweifelt werden. So hat sich das Marketing in Wissenschaft und Praxis in den letzten Jahren sehr stark mit operativen Fragestellungen beschäftigt, ohne deren strategisches Potenzial zu erkennen und zu berücksichtigen. Wie beschrieben ist das Marketing in Unternehmen inzwischen eher eine Unternehmensfunktion und hat sich daher vor allem mit dem Einsatz von Marketing-Instrumenten zu beschäftigen. Vor diesem Hintergrund ist es dann auch nicht weiter verwunderlich, dass sich die Marketingwissenschaft in den letzten Jahren ebenfalls mehr und mehr mit operativen Fragestellungen des Marketing in der Forschung auseinandersetzt hat. Dies wird beispielhaft auch durch einen Blick auf die vergebenen Marketing-Professuren in Deutschland ersichtlich, die sich thematisch zumeist mit einzelnen Komponenten des Marketing beschäftigen und daher marketingspezifische Partialerklärungen für diese anstreben. Als angewandte Wissenschaft orientiert sich die Marketingwissenschaft so letztlich an der Marketing-Praxis und versucht normative wissenschaftliche Aussagen für diese abzuleiten. Angesichts der *inzwischen eher instrumentellen Ausrichtung des Marketing in Praxis und Wissenschaft* ist es allerdings eher unwahrscheinlich, dass sich das Marketing für Aufgabenstellungen des Business Development öffnen wird.

Eher scheint ein „*Koexistenz-Szenario*“ zwischen Marketing und Business Development wahrscheinlich. Wie in vielen Unternehmen heute schon umgesetzt, werden Marketing und Business Development (in Wissenschaft und Praxis) demnach nebeneinander existieren: Während im Business Development die strategischen Fragen der Marktbearbeitung und der dafür intern benötigten Voraussetzungen thematisiert werden, beschäftigt sich das Marketing eher mit der operativen Umsetzung, z. B. in Bezug auf die 4 Ps.

Es könnte nun argumentiert werden, dass es doch letztlich unerheblich sei, ob die strategische Aufgabe der Marktbearbeitung zukünftig in der Marketing- oder in der Business Development-Abteilung erbracht wird. Tatsächlich aber würde ein Nebeneinander von Marketing und Business Development in der Praxis bedeuten, dass *eine künstliche Schnittstelle zwischen strategischen und operativen Fragen der Marktbearbeitung* entstehen würde. Es würde die Gefahr drohen, dass die im einen Bereich entwickelten marktbezogenen Strategien nicht umgesetzt würden, da hierfür ein anderer Bereich zuständig wäre.

Aber auch in der Wissenschaft wäre eine Trennung von Marketing und Business Development mit negativen Konsequenzen verbunden. Ganz abgesehen von *Kannibalisierungseffekten bei Schnittstellenfragestellungen in der Forschung* müsste im „*Koexistenz-Szenario*“ für die Lehre überlegt werden, ob Marketing und Business Development tatsächlich nebeneinander oder nicht vielmehr aufeinander aufbauend vermittelt werden sollten. Dies ließe sich etwa umsetzen, indem Marketing eher im Bachelor-Studium und Business Development eher im Master-Studium vermittelt würde. Von einem gleichberechtigten Miteinander der Disziplinen könnte dann logischerweise keine Rede mehr sein.

Vor diesem Hintergrund bleibt zu hoffen, dass das Marketing – trotz aller Hemmnisse und Schwierigkeiten – trotzdem das oben beschriebene „*Integrationsszenario*“ realisiert. Hierzu sollte sich die Disziplin allerdings schleunigst aus der „*Detailfalle*“ herauswinden und sich wieder vermehrt strategischen Fragestellungen, z. B. der Marktdynamik, also dem Business

Development öffnen, um somit die *Lücke zwischen Wissenschaft und Praxis hinsichtlich der Einschätzung des Marketing als Führungsphilosophie* zu schließen. Um dies zu erreichen, ist das Marketing gut beraten, sich als Disziplin zu emanzipieren, um weg von seiner derzeitigen Unternehmensfunktion wieder vermehrt hin als Führungsphilosophie verstanden zu werden und damit erneut als „duales Konzept“ in den Wahrnehmungsraum der Praxis zu rücken und somit eine Art „Renaissance“ zu erfahren. Der Engpassfaktor „Marktdynamik“ stellt für die Disziplin Marketing selbst also eine große Chance dar, durch die Erfüllung von vermehrt strategischen Aufgaben wie auch schon beim Wandel vom Verkäufer- hin zum Käufermarkt, auch in der Praxis erneut als Führungsphilosophie wahrgenommen zu werden. Hierfür muss sich das Marketing aber als Disziplin ein Stück weit selbst (mehr) vermarkten, ohne dabei an Glaubwürdigkeit zu verlieren. Ein erster Schritt hierzu stellt eine *offen geführte Problemanalyse* dar, die in der Vergangenheit zumindest in der Marketingwissenschaft zu wenig vorgenommen wurde und zu der der vorliegende Aufsatz einen Beitrag leisten will.

Literatur

- Adler, P. S./Goldoftas, B./Levine, D. I. (1999): Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System, in: *Organizations Science*, 10(1), 43-68.
- Ansoff, H.I. (1965): *Corporate Strategy. Business Policy for Growth and Expansion.* McGraw-Hill Book: New York.
- Berry C.A./Roberts E.B. (1983): Entering New Businesses: Selecting the Strategies for Success. Working Paper, Institute of Technology, Alfred P. Sloan School of Management: Massachusetts, 1-31.
- Fischer, H. (1959): *Marketing oder die Verwirrung der Begriffe.* Seewald: Stuttgart.
- Homburg, C. (2017): *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung.* 6. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Kirzner, I.M. (1973): *Competition and Entrepreneurship.* The University of Chicago Press: Chicago.
- McKinsey & Company/OWM (2012): *Marketing in deutschen Unternehmen: hohe Investitionen auf geringer Faktenbasis,* Berlin, Düsseldorf.
- Meffert, H. (1979): Perspektiven des Marketing in den 80er Jahren, in: Meffert, H. (Hrsg.): *Marketing im Wandel.* Springer: Wiesbaden, 3-35.
- Meffert, H. (1999): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, in: Meffert, H. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel.* Springer: Wiesbaden, 3-33.
- Meffert, H./Sepehr, P. (2012): *Marketingdisziplin im Wandel: empirische Bestandsaufnahme aus Sicht der Wissenschaft und Unternehmenspraxis,* in: *Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung.* Arbeitspapier: Leipzig.

- Meffert, H./Burmann C./Kirchgeorg M. (2012): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Aufl., Wiesbaden 2012.
- Nieschlag, R. (1963): Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 15(11/12), 549–559.
- o. V. (2003): Deutsche Vorstände zunehmend marketingorientiert, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2003(25. April).
- Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press: New York.
- Schäfer, E. (1959): Exportabsatz und Exportmarktforschung, in: Der Marktforscher. Zeitschrift für Marktforschung und Marktformung, 3(Mai), ohne Seitenangaben.
- Schumpeter, J. A. (1975): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. 4. Aufl., Francke Verlag: München.
- Sepehr, P. (2013). Die Entwicklung der Marketingdisziplin – Wandel der marktorientierten Unternehmensführung in Wissenschaft und Praxis. Springer Gabler: Münster.
- Sharma, P./Chrisman, J.J. (1999): Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 11-27.
- Sørensen, H.E. (2012): Business Development. A Market-Oriented Perspective. 1. Aufl., John Wiley & Sons: Glasgow.
- Varadarajan, R. (2010): Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 38(2), 119-140.
- Voeth, M./Herbst, U. (2013), Marketing-Management. Schäffer Poeschel: Stuttgart.
- Voeth, M./Eidhoff, A.T./Pöhlz, J. (2014): Business Development in der Praxis – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Förderverein für Marketing & Business Development an der Universität Hohenheim e. V. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 17, Stuttgart.



Marketing als Leitkonzept der Unternehmensführung

– Eine kritische Bestandsaufnahme

Martin Benkenstein

1	Vorbemerkung	76
2	Marktorientierte Unternehmensführung – eine knappe Bestandsaufnahme	76
3	Marktorientierte Unternehmensführung in anderen Wissenschaftsdisziplinen.....	78
4	Ursachen des Bedeutungsverlustes der marktorientierten Unternehmensführung	80
5	Zurück in die Zukunft: Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung	82
	Literatur	88

Zusammenfassung

Sämtliche Unternehmensaktivitäten wirken letztlich auf die Vermarktungsfähigkeit ihrer Leistungen ein, woraus der Anspruch einer marktorientierten Unternehmensführung erwächst. Die Grundgedanken der Marktorientierung haben somit einerseits einen nachhaltigen Niederschlag in den Paradigmen der Unternehmensführung erfahren. Andererseits sind sie aber auch in andere Wissenschaftsdisziplinen jenseits der Betriebswirtschaftslehre, wie zum Beispiel in die Wirtschaftsinformatik und Ingenieurwissenschaften, diffundiert. Trotz dieser Erfolgsbilanz sind Ursachen eines Bedeutungsverlustes der marktorientierten Unternehmensführung auszumachen, die letztlich auf eine falsch verstandene Shareholder Value-Orientierung zurückzuführen sind. Aufgrund dieser Diagnose wird anhand von 10 Thesen verdeutlicht, dass die marktorientierte Unternehmensführung auch zukünftig als Garant für den Unternehmenserfolg anzusehen ist.

Autor

Prof. Dr. **Martin Benkenstein** ist Direktor des Instituts für Marketing und Dienstleistungsforschung der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Rostock.

1 Vorbemerkung

Heribert Meffert hat in seinem Vortrag anlässlich der Verleihung des Marketing Lifetime Award auf dem 42. Deutschen Marketing Tag in Stuttgart festgestellt, dass „die marktorientierte Führung vielerorts (...) in der Defensive steht“. Ähnlich stellt er in der 12. Auflage seines Grundlagenwerks fest, dass in der Unternehmenspraxis „dem Marketing immer weniger eine Führungsfunktion zuerkannt (wird), während die Mehrheit der Unternehmen (...) den instrumentellen Charakter betont“ (Meffert et al. 2015, S. 14). Wie kann es zu dieser Entwicklung in der Unternehmenspraxis kommen, obwohl es doch zu den „Shared Values“ der Marketingwissenschaft zählt, dass unsere Disziplin als duales Führungskonzept zu begreifen ist und Marketing deshalb sowohl als funktionale Einheit innerhalb der Unternehmensorganisation fungiert, als auch als Leitkonzept der Unternehmensführung verstanden werden muss (Meffert et al. 2015)? Diesem Antagonismus soll der folgende Beitrag nachgehen.

2 Marktorientierte Unternehmensführung – eine knappe Bestandsaufnahme

Bereits seit Erich Gutenberg ist sich die deutsche Betriebswirtschaftslehre einig, dass die Unternehmensführung die Unternehmensaktivität auf die jeweiligen Engpässe innerhalb der Unternehmung oder auf den Beschaffungs- bzw. Absatzmärkten ausrichten muss (1982). Eine auf die Absatzmärkte ausgerichtete Unternehmensführung im Sinne der Führungsfunktion des Marketing ist somit immer dann erforderlich und erfolgreich, wenn die Engpässe der Unternehmung in den Absatzmärkten begründet sind und somit der Kunde das knappe Gut darstellt, mit dem effizient gewirtschaftet werden muss (Meffert 1994). In diesem Sinne sind *Unternehmungen als offene, zielgerichtete und sozio-technische Güter-Umsatz-Systeme* anzusehen (Ulrich 1970; Meffert 1986a):

- Die Offenheit des Systems kennzeichnet die Bezüge zu den Absatz- und Beschaffungsmärkten. Die marktorientierte Führung muss somit die Unternehmung an die Veränderungen auf den Absatzmärkten ausrichten, gleichzeitig aber auch gestaltend in diese Absatzmärkte eingreifen.
- Die marktgestaltende Aufgabe einer marktorientierten Führung muss dabei allerdings dem Zielsystem der Unternehmung gerecht werden. Entsprechend sind die marktgerechteren Gestaltungsoptionen an den Unternehmenszielen auszurichten.
- Unternehmungen sind weiterhin als sozio-technische Systeme zu interpretieren, in denen Aggregate mit einer technischen Spezifität und Menschen mit physischen, psychischen und sozialen Fähigkeiten zusammenwirken. Auch dieser sozio-technische Aspekt greift nachhaltig in die Gestaltung der Beziehungen zu den Absatzmärkten ein.
- Und schließlich sind Unternehmungen Güter-Umsatz-Systeme, die Produkte und Dienstleistungen erstellen, um sie auf Absatzmärkten zu verwerten.

Mit dieser Abgrenzung wird deutlich, dass sämtliche Aktivitäten von Unternehmungen auf die Vermarktungsfähigkeit ihrer Leistungen einwirken. So bestimmen die Forschung & Entwicklung die Art und Qualität der vermarktbaren Leistungen, die Logistik deren Verfügbarkeit, die Fertigung das Qualitätsniveau der Leistungsangebote, aber auch die Flexibilität, mit der sich die Unternehmung auf geänderte Bedürfnisse einstellen kann und das Human Ressource Management die Qualifikation der Mitarbeiter, die diese Leistungen erstellen und vermarkten. *Marktorientierte Unternehmensführung* umfasst somit sämtliche Dispositionen, die die Transaktionen zwischen der Unternehmung und ihren Absatzmärkten direkt oder auch indirekt betreffen. Sie ist damit also deutlich mehr als ein funktional ausgerichtetes Marketing Management (Meffert 1994).

Diese Sichtweise kommt auch im Diskurs um die beiden wesentlichen *Leitbilder einer strategisch ausgerichteten Unternehmensführung*, dem ressourcen- und dem marktorientierten Ansatz, zum Ausdruck (Benkenstein/Uhrich 2009).

Der *ressourcenorientierte Ansatz* der Unternehmensführung verfolgt eine ausgeprägte Inside-Out-Orientierung (Benkenstein/Uhrich 2009). Danach ist der Erfolg der Unternehmung vom Umfang und von der Qualität der verfügbaren Ressourcen abhängig. Der Unternehmensführung kommt entsprechend die Aufgabe zu, diese Ressourcen aufzubauen, zu pflegen und gezielt einzusetzen. Neben einer Diskussion um eine Systematisierung und Klassifikation relevanter Ressourcen (Grant 1991; Bea/Haas 2005) und um den Stellenwert einzelner Ressourcen (Penrose 1959) hat der ressourcenorientierte Ansatz insbesondere das Konzept der Kernkompetenzen von Hamel und Prahalad (1994) geprägt. Danach müssen Unternehmungen ihre strategischen Ressourcen so bündeln, dass Kernkompetenzen entstehen.

Im Gegensatz zum ressourcenorientierten Ansatz dominiert im *marktorientierten Ansatz* der Unternehmensführung die Outside-In-Perspektive (Benkenstein/Uhrich 2009). Danach bestimmt der Markt die Entwicklungspfade, innerhalb derer sich Unternehmungen erfolgreich entwickeln können. Diese Perspektive ist bereits sehr früh und ganz maßgeblich von Kotler (1974) und Meffert (1974) geprägt worden. Aber auch jüngere Beiträge der Industrieökonomik nehmen diese Perspektive ein (White 2001; Cockburn et al. 2000). Ihr Stellenwert ist durch die empirische Erfolgsfaktorenforschung belegt (Buzzell/Gale 1987; Hildebrandt 1992).

In der Diskussion um den *Stellenwert der beiden Ansätze* ist immer wieder Kritik am marktorientierten Ansatz geübt worden, weil er mit seiner Outside-In-Perspektive – bei einer dogmatischen und einseitigen Auslegung – den Eindruck einer reaktiven bzw. defensiven Unternehmensführung vermittelt, während der ressourcenorientierte Ansatz strategisch vorausschauend Kernkompetenzen aufbaut. Eine solche Diskussion ist jedoch wenig zielführend. Natürlich stehen sich die beiden zentralen Ansätze der Unternehmensführung nicht diametral gegenüber. Vielmehr ergänzen sie sich in ihrer Kraft zur Erklärung von Erfolgspotenzialen der Unternehmung (Benkenstein/Uhrich 2009). Denn nachhaltige Erfolge lassen sich nur dann erzielen, wenn die Ressourcen und Kernkompetenzen der Unternehmung den Anforderungen des Marktes entsprechen (Bea/Haas 2005). Deshalb muss die

Unternehmensführung für die Leistungsangebote dauerhaft Absatzmärkte finden bzw. gestalten. Und gleichzeitig ist die Unternehmensführung nur dann in der Lage, dauerhaft Absatzmärkte zu finden bzw. zu gestalten, wenn die Ressourcen und Kernkompetenzen zu Leistungsangeboten führen, die im Wettbewerb der Angebote aus Sicht der potentiellen Kunden den Konkurrenzangeboten überlegen sind. Der markt- und der ressourcenorientierte Ansatz werden somit in einem Unternehmensführungsansatz zusammengeführt, der auf den Aufbau und die Absicherung von Wettbewerbsvorteilen ausgerichtet ist.

3 **Marktorientierte Unternehmensführung in anderen Wissenschaftsdisziplinen**

Die *Grundgedanken der Marktorientierung* haben einen nachhaltigen Niederschlag in den Paradigmen der Unternehmensführung erfahren, um dann auch in andere Wissenschaftsdisziplinen jenseits der Betriebswirtschaftslehre zu diffundieren. Als Beleg sollen beispielhaft die Wirtschaftsinformatik und die Ingenieurwissenschaften herangezogen werden.

In den 1990er Jahren „entdeckte“ die *Wirtschaftsinformatik* die Kundenorientierung und entwickelte Customer Relationship Management (CRM)-Systeme. Ausgangspunkt war der damalige State-of-the-Art, Kundeninformationen in den IT-Systemen unterschiedlicher Abteilungen eines Unternehmens, beispielsweise im Vertrieb, im Kundendienst, in Call Centern etc. zu erfassen, zu systematisieren und auszuwerten, ohne sie umfassend zusammenzuführen und so eine integrierte Kundeninformationsbasis zu schaffen. Diese Integration der Kundeninformationen wird durch CRM-Systeme erreicht.

Ein *CRM-System* besteht zunächst – und vor allem – aus einer umfassenden Datenbank, auch als Customer Data Warehouse bezeichnet (Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch 2004). In dieser Datenbank werden sämtliche kundenbezogenen Informationen, also vor allem die Stammdaten, aber auch die vollständige Kauf- und Kontakthistorie über alle Kontaktpunkte im Unternehmen hinweg zusammengeführt. Diese Kundendaten werden aber nicht nur systematisch aufgezeichnet, sondern auch für die gezielte Gestaltung von Kundenbeziehungen ausgewertet und interpretiert. Auf diese Kundendaten können die verschiedenen Abteilungen und Mitarbeiter mit Kundenkontakt unmittelbar zugreifen und auf der Grundlage der vollständig dokumentierten Kundenhistorie Geschäftsprozesse planen und gestalten.

Neben dem Customer Data Warehouse und den zugehörigen Auswertungstools umfasst ein CRM-System in aller Regel auch operative Funktionalitäten. Sie unterstützen und optimieren die Kommunikation mit dem Kunden, indem beispielsweise die Bearbeitung von Beschwerden prozessual gesteuert oder die Integration und Synchronisation verschiedener Kommunikationskampagnen und -kanäle gewährleistet wird (Helmke et al. 2013).

Lange Zeit wurde CRM als rein operatives, IT-gestütztes Tool zur Erfassung und Bearbeitung von Kundenkontakteingaben angesehen (Schwetz 2000). Inzwischen wird jedoch mehrheitlich die Ansicht vertreten, dass CRM als umfassendes kundenorientiertes Führungs-

konzept auf einer IT-Grundlage anzusehen ist (Hippner/Wilde 2004). Von dieser umfassenden Sichtweise grenzt sich die Marketingwissenschaft weitgehend ab (Bruhn 2016). Gleichwohl zeigt sich in dieser Form der CRM-Interpretation, dass in der praxisorientierten CRM-Literatur und auch in der Wirtschaftsinformatik – ausgelöst durch die IT-Integration von Kundendaten im Customer Data Warehouse – die Bedeutung und der Stellenwert einer umfassenden kundenzentriert-marktorientierten Unternehmensführung erkannt wurde.

Ähnliche Entwicklungen sind in den *Ingenieurwissenschaften* bereits seit den 1980er Jahren unter dem Konzept des Total Quality Management (TQM) zu beobachten. Die DIN ISO 8402 definiert hierzu: TQM ist eine „auf die Mitwirkung aller Mitglieder basierende Management-Methode der Organisation, die die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“ Mit dieser Interpretation der Qualität wandten sich die Ingenieurwissenschaften von der klassischen Sicht der Qualität als Erfüllung technischer Spezifikationen bzw. als Fehlerfreiheit mit Blick auf diese Spezifikationen ab.

Die technisch ausgerichtete Qualitätsinterpretation wurde bereits sehr früh erweitert. Juran (1974, S. 2) definierte Qualität als „fitness for use“. Mit dieser Zweckorientierung stellte die Qualitätsdefinition der Ingenieurwissenschaften bereits sehr früh auf den mit der Qualität erzielbaren Kundennutzen ab. Ähnlich hatte Feigenbaum (1961) seinen „Total Quality Control“-Ansatz entwickelt. Auch dieser Ansatz umfasst eine Qualitätsstrategie, die an den Kundenbedürfnissen ausrichtet ist. Diese kundenorientierte Qualitätssicht bündelnd wurde dann in den 1980er Jahren das TQM entwickelt. Es wird als umfassende Führungsfunktion interpretiert und soll das gesamte Unternehmen auf eine umfassende, strategische Gestaltung der am Kundenutzen und der Kundenzufriedenheit ausgerichteten Qualität der gesamten Unternehmensleistungen ausrichten (Hummel/Malorna 2015). Dabei werden – teilweise in den Ingenieurwissenschaften, teilweise in den Wirtschaftswissenschaften entwickelte – „Werkzeuge“, wie beispielsweise die Six Sigma-Methodik (Gamweger/Jöbstl 2015), das Quality Function Deployment (Brauer 2015) oder auch das Benchmarking (Siebert et al. 2015), eingesetzt.

Das TQM-Konzept ist somit aufgrund der eingesetzten Werkzeuge ausgesprochen standarisert und mechanistisch ausgerichtet. Gleichwohl kommt die Grundphilosophie des Ansatzes dem Anspruch einer marktorientierten Unternehmensführung sehr nahe, indem die Qualität der Leistungen und die Effizienz der internen Prozesse laufend verbessert wird, um die Zufriedenheit der Kunden auf ein möglichst hohes Niveau zu führen. Die effiziente Erstellung und die fehlerfreie Auslieferung von Produkten ist also nicht mehr Selbstzweck, sondern dient der dauerhaften Kundenzufriedenheit. Damit wird auch in den ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen die nachhaltige Markt- und Kundenorientierung zum Leitkonzept der Unternehmenssteuerung.

Insgesamt zeigt sich somit, dass die marktorientierte Unternehmensführung einen enormen Stellenwert nicht nur in der Betriebswirtschaftslehre, sondern auch in benachbarten Wis-

senschaftsdisziplinen hat. Diese Erkenntnisse werden nicht nur in der Forschung aufgearbeitet und vertieft, sondern auch den Studierenden seit Mitte der 1970er Jahre vermittelt. Wie kann es dann aber sein, dass die Unternehmenspraxis, in der diese Studierenden mittlerweile angekommen sind, den Stern einer marktorientierten Unternehmensführung sinken sieht?

4 Ursachen des Bedeutungsverlustes der marktorientierten Unternehmensführung

Die Kritik an der *Führungsfunktion des Marketing* begann schon sehr früh mit einem Beitrag von Dieter Schneider (1983, S. 200), in dem er das Marketing als die „Viper am Busen der Betriebswirtschaftslehre“ bezeichnet und sich dabei vor allem gegen den Anspruch einer marktorientierten Unternehmensführung wendet. Dieser Beitrag löste einen nachhaltigen Diskurs um den Stellenwert des Marketing innerhalb der Betriebswirtschaftslehre und ihrer Teildisziplinen aus.

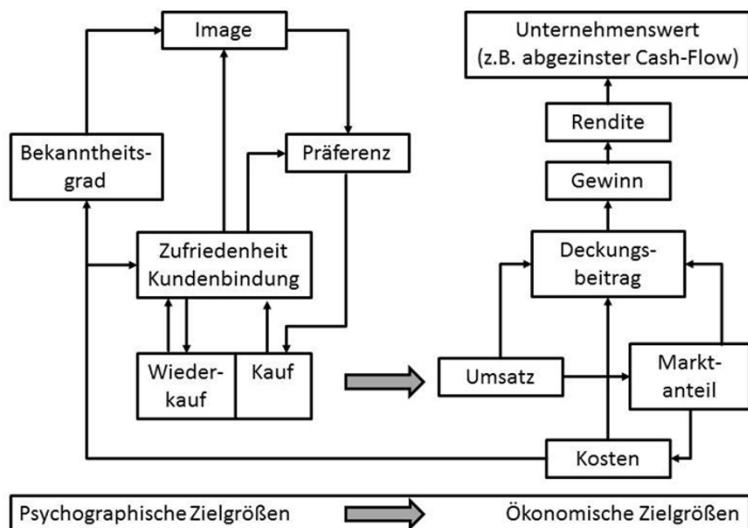
In jüngerer Vergangenheit hat vor allem die bereits angesprochene Diskussion um die Bedeutung des ressourcen- oder des marktorientierten Ansatzes dazu beigetragen, dass die marktorientierte Unternehmensführung in Frage gestellt wurde. Denn es ist natürlich unmittelbar einleuchtend, dass eine auf aktuelle Märkte und deren Veränderungen ausgerichtete Unternehmensführung rein reaktiv und nicht gestaltend in die Marktprozesse eingreift. Damit erscheint der ressourcenorientierte Ansatz dem marktorientierten überlegen. Diese Sichtweise haben sich verschiedene Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre jenseits des Marketing zu Eigen gemacht, um ihren eigenen Stellenwert hervorzuheben.

Heribert Mefferts zu Anfang zitierten Einlassungen zum Bedeutungsverlust der marktorientierten Unternehmensführung zielen allerdings nicht auf diesen wissenschaftlichen Diskurs, sondern vielmehr auf die *Unternehmenspraxis* (Meffert/Sepehr 2012; Meffert et al. 2015). Nach seinen empirischen Untersuchungen wird dem Marketing in der Praxis immer weniger eine Führungsfunktion zuerkannt. Marketing wird vielmehr auf eine unter vielen Unternehmensfunktionen reduziert. Worauf aber ist diese Entwicklung zurückzuführen?

Eine wesentliche, wenn nicht die zentrale Ursache ist in der – in der Unternehmenspraxis falsch verstandenen – *Shareholder Value-Orientierung* zu sehen. Der Shareholder Value ist dabei als der Unternehmenswert oder – bei Aktiengesellschaften – als Börsenkapitalisierung der Anteilswerte anzusehen (Rappaport 1999). Eine auf den Unternehmenswert abstellende Unternehmensführung muss somit bestrebt sein, den Kurswert der Aktien und damit den Marktwert des Gesamtunternehmens zu erhöhen. Diese Zielsetzung steht zunächst in keinem Gegensatz zur marktorientierten Unternehmensführung, solange sie strategisch und langfristig angelegt ist. Denn bereits die frühen Protagonisten betonen, dass Marketing durch die Befriedigung von Kundenbedürfnissen zur Erreichung der Unternehmensziele und damit auch zum Unternehmenswert beiträgt (Kotler 1974; Meffert 1977).

Dies zeigt sich auch sehr deutlich im Zielsystem der marktorientierten Unternehmensführung (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1 Zielsystem der marktorientierten Unternehmensführung



Quelle: Benkenstein/Uhrich 2009, S. 102; ähnlich bei Meffert 1994

Das Zielsystem der marktorientierten Unternehmensführung stellt zunächst auf *psychographische Zielgrößen* ab, deren Erfüllung einen hohen Kundenbindungsgrad sicherstellen soll. Dieser Kundenbindungsgrad schlägt die Brücke zu den ökonomischen Zielgrößen, von denen die wesentlichen zunächst der Marktanteil und der Deckungsbeitrag sind. Denn durch den hohen Kundenbindungsgrad sind marktorientiert geführte Unternehmen in der Lage, gleichzeitig einen hohen Marktanteil mit seinen Effekten auf Kostensenkung und damit auch auf Deckungsbeitragssteigerung und einen überdurchschnittlichen Deckungsbeitrag durch eine hinreichende Preisbereitschaft der loyalen Kunden zu erzielen. Diese Effekte führen zu höheren Gewinnen, einer höheren Eigenkapitalrendite und damit auch zur Steigerung des Unternehmenswertes. Diese Wirkungskette ist allerdings nur gültig, wenn langfristig in Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität investiert wird.

Die Protagonisten einer in der Unternehmenspraxis häufig *falsch verstandenen Shareholder Value-Orientierung* drehen jedoch – mit dem Ziel einer auf kurze Sicht ausgerichteten Steigerung des Unternehmenswertes – diese Wirkungskette um und hinterfragen, welche nachgeordneten Ziele – so sie denn erreicht werden – kurzfristig zur Steigerung des Unternehmenswertes beitragen. Und so werden vor allem Kostensenkungsprogramme umgesetzt, die Gewinn, Rendite und Unternehmenswert kurzfristig steigern, ohne dass – kurz-

fristig – die Kundenloyalität sinkt. Die gekürzten Marketing-Budgets führen dann aber langfristig dazu, dass Image, Präferenzen und Loyalität nachlassen. Ähnlich werden über kurzfristige Preisaktionen Marktanteils- oder Deckungsbeitragsziele „optimiert“, um so Gewinn, Rendite und Unternehmenswert zu steigern. Dabei wird allerdings billigend in Kauf genommen, dass die Preisbereitschaft der Kunden sinkt und die langfristig aufgebauten Markenpositionierung „verwässert“.

Verstärkt wird diese falsch verstandene Shareholder Value-Orientierung vor allem in börsennotierten Kapitalgesellschaften. Denn durch den Zwang zur Quartalsberichterstattung fühlen sich die Vorstände der Kapitalgesellschaften veranlasst, in dreimonatiger Abfolge immer neue und richtungsweisende Erfolgsmeldungen zu platzieren, um so den Shareholder Value laufend zu steigern. Und die sogenannten Kapitalmarktexperten mit ihren täglichen Kommentierungen des Börsengeschehens verstärken diese Entwicklung zusätzlich. Der Absturz renommierter Unternehmen ist nur so erklärbar. Die Fehlsteuerungen bei der Deutschen Bank AG, die immer wiederkehrenden Krisen bei der Adam Opel AG und ihrer Muttergesellschaft General Motors oder auch die Insolvenz der manroland AG, des ehemaligen Weltmarktführers MAN Roland Druckmaschinen sind beredte Beispiele für diese Fehlentwicklung. Gleichzeitig zeigen nicht börsennotierte Großkonzerne wie die Robert Bosch GmbH, die Miele & Cie. KG oder auch die Dr. August Oetker KG, dass eine konsequent markt- und wettbewerbsorientierte Unternehmensführung, kombiniert mit einer langfristig ausgerichteten Shareholder Value-Zielsetzung, nachhaltig zum Erfolg der Unternehmen beiträgt.

Welchen Herausforderungen muss sich die marktorientierte Unternehmensführung vor diesem Hintergrund stellen? Diesen Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung soll sich das folgende Schlusskapitel widmen.

5 Zurück in die Zukunft: Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung

Heribert Meffert hat immer wieder Thesen zur zukünftigen Entwicklung des Marketing bzw. der marktorientierten Unternehmensführung formuliert (1984; 1986a), jüngst in seinem Vortrag anlässlich der Verleihung des Marketing Lifetime Award auf dem 42. Deutschen Marketing Tag in Stuttgart. Er hat dort beispielsweise festgestellt, dass eine marktorientierte Unternehmensführung in einer Welt der Digitalisierung den vier I's folgen soll: Innovation, Individualität, Integration und Integrität.

Diese Meffertsche Tradition der Thesen zu den *Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung* soll im Folgenden aufgegriffen werden. Die folgenden *zehn Thesen* sollen diese Perspektiven ausleuchten:

These 1: Die kurzfristige, im operativen Management verhaftete Shareholder Value-Orientierung steht im Widerspruch zur marktorientierten Unternehmensführung!

Wie bereits ausgeführt, versucht eine Unternehmensführung, die sich an einer kurzfristigen, im operativen Management verhafteten Shareholder Value-Orientierung ausrichtet, den Unternehmenswert vor allem durch kurzfristig wirksame Kostensenkungsprogramme zu steigern. Davon sind auch die Marketing-Budgets betroffen, vor allem deshalb, weil eine Kürzung in diesen Budgets kurzfristig kaum Wirkungen zeitigt. Denn ein geringerer Werbedruck, Einsparungen im Kundendienst oder auch eine schlechtere Verkaufsberatung aufgrund schlecht geschulter Mitarbeiter werden von den loyalen Kunden in den ersten Monaten, vielleicht sogar Jahren toleriert. Mittel- und langfristig werden diese Kunden sich aber von der Unternehmung und ihren Marken abwenden, weil sie wahrnehmen, dass es der Unternehmung an Kundenorientierung mangelt und sie deshalb mit den jeweiligen Leistungsangeboten ihren Wünschen und Bedürfnissen nicht mehr gerecht wird. Insgesamt steht somit eine kurzfristige, im operativen Management verhaftete Shareholder Value-Orientierung stets im Widerspruch zur marktorientierten Unternehmensführung und führt mittel- und langfristig dazu, dass sich die Kunden von der Unternehmung abwenden. Und so ist es nicht verwunderlich, dass eine ausschließlich im operativen Management verhaftete Shareholder Value-Orientierung langfristig Unternehmenswerte vernichtet.

These 2: Die marktorientierte Unternehmensführung ist Kernbaustein einer normativ ausgerichteten Shareholder Value-Orientierung!

Sofern der Shareholder Value-Ansatz im normativen Management verhaftet ist und einer strategischen Führungsleitlinie folgt, muss die Unternehmung neben den Interessen der Anteilseigner auch die Interessen sämtlicher zentralen Anspruchsgruppen in ihr Leitkonzept der Unternehmensführung integrieren. Denn langfristig kann eine Unternehmung nur dann Werte für ihre Anteilseigner schaffen, wenn die Mitarbeiter, die Kunden, die Lieferanten und auch die Fremdkapitalgeber als die zentralen Anspruchsgruppen loyal zur Unternehmung stehen (Hungenberg 2011). Diese Grundlage einer normativ verstandenen Shareholder Value-Orientierung zeigt unmittelbar, dass die marktorientierte Unternehmensführung und die damit einhergehende Kundenorientierung nachhaltig zur Steigerung des Unternehmenswertes beitragen. Entsprechend muss die Marktorientierung wieder ins Zentrum einer strategisch ausgerichteten Unternehmensführung rücken.

These 3: Die marktorientierte Unternehmensführung muss einer ethisch begründeten Unternehmensphilosophie entspringen!

Eine ethisch begründete Unternehmensphilosophie zielt letztlich auf die Entwicklung von Unternehmensstrategien ab, die nicht allein mit den unmittelbar relevanten, sondern mit sämtlichen Anspruchsgruppen konsensfähig sind (Steinmann/Löhr 1994). Heribert Meffert spricht in seinem Vortrag anlässlich der Verleihung des Marketing Lifetime Award in diesem Zusammenhang von „Integrität“. Diese Integrität impliziert zum einen, dass Unternehmungen sich selbst treu bleiben und selbstverständlich ökonomische Zielsetzungen verfolgen müssen, die auf die Steigerung des Unternehmenswertes gerichtet sind. Zum anderen müssen Unternehmungen gleichzeitig aber auch die Mittel überprüfen, mit denen sie diese Wertsteigerung erreichen wollen.

Für die marktorientierte Unternehmensführung erwachsen dadurch zwei wesentliche Herausforderungen. Zunächst muss die Unternehmung hinterfragen, inwieweit die Strategie selbst im ethischen Sinne problematisch ist. Das bekannteste Beispiel für einen so verstandenen Mangel an Integrität ist sicherlich die Vermarktung von Baby-Nahrung in Entwicklungsländern durch Nestlé. Die hygienischen Bedingungen in den Entwicklungsländern führten zu Gesundheitsproblemen bei den Babys und weltweiten Protesten und Boykottaufrufen (Sethi 1994). Eine ethisch bedenkliche Internationalisierungsstrategie führte auf diesem Wege – durch die Proteste und Boykottaufälle getrieben – zu nachhaltigen Wettbewerbsverlusten in den etablierten Stammmarkten. Die Strategie führte somit nicht nur ethisch, sondern auch ökonomisch in die falsche Richtung.

Neben der Frage, ob die Unternehmensstrategie ethisch begründbar ist, muss aber auch immer wieder hinterfragt werden, ob die Mittel, die zur Implementierung einer integren marktorientierten Unternehmensstrategie eingesetzt werden, ethisch zu verantworten sind (Steinmann/Löhr 1995). Und während marktorientierte Strategien ausgesprochen selten einer ethisch begründeten Unternehmensphilosophie zuwiderlaufen, sind die Mittel zur Strategieimplementierung durchaus häufig ethisch bedenklich, weil die Mitarbeiter, die die Strategie implementieren, regelmäßig kurzfristigen Zielvorgaben gerecht werden müssen. Und so verkaufen sie Sportwagen an Hochbetagte, vergeben überhöhte Hypothekenkredite an Sozialhilfeempfänger oder empfehlen Versicherungspolicen, die der Kunde nicht benötigt. Derartige Fehlhandlungen von Mitarbeitern führen uns unmittelbar zur Folgsthese.

These 4: Die marktorientierte Unternehmensführung muss in einer marktorientierten Unternehmenskultur verhaftet sein!

Die marktorientierte Unternehmensführung mündet in ihrer Implementierung immer auch in kurzfristigere Zielvorgaben für Mitarbeiter im unmittelbaren oder auch im indirekten Kundenkontakt. Diese kurzfristig ausgerichteten Zielvorgaben bergen grundsätzlich die Gefahr, dass Mitarbeiter Handlungen ergreifen, die diesen Zielvorgaben kurzfristig gerecht werden, die aber langfristig im Zielkonflikt mit den marktorientierten Unternehmenszielen stehen. Entsprechend muss die marktorientierte Unternehmensführung in einer marktorientierten Unternehmenskultur verankert sein. Die Unternehmenskultur umfasst die „Shared Values“ der Institution Unternehmung (Schein 1985) und bietet somit für sämtliche Mitarbeiter Hintergrundüberzeugungen, Orientierungsmuster und Verhaltensnormen (Schreyogg 1995). Nur eine ausgeprägte marktorientierte Unternehmenskultur kann verhindern, dass Mitarbeiter die Erfüllung kurzfristiger Zielvorgaben über die generellen marktorientierten Unternehmensziele stellen.

These 5: Die marktorientierte Unternehmensführung muss in der Wissenschaft die Grenzen der jeweiligen Disziplin überwinden und eine ganzheitliche Sichtweise einnehmen!

Die Reintegration der Betriebswirtschaftslehre hat Heribert Meffert zusammen mit seinen Münsteraner Kollegen bereits 1989 gefordert (Adam et al. 1989). Die Forderung ist aber aktueller denn je. Denn die Zersplitterung der BWL ist seit 1989 weiter vorangeschritten. Eine Ursache für diese Entwicklung ist sicherlich das zunehmende Verständnis von einer BWL als Realwissenschaft (Backhaus 1989), und da die Realität vielgestaltig ist, verzweigt

sich auch die betriebswirtschaftliche Forschung zunehmend – beispielsweise zu einer maritimen Business-to-Business-Dienstleistungsforschung. Neben dieser Orientierung am realen Objekt hat aber auch der Ausbau der betriebswirtschaftlichen Fakultäten mit der damit einhergehenden Steigerung der Lehr- und Forschungskapazitäten zu einer Spezialisierung der Forscher und damit der Forschung geführt. So finden sich beispielsweise an der Universität Mannheim acht Professuren, die sich mit Finanzierungsfragen auseinandersetzen, oder an der Universität Münster sechs Marketing-Professuren. Dies hat ganz nachhaltig zu einer Spezialisierung der Forschungsarbeiten und zu einer zunehmenden Zersplitterung der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaftsdisziplin geführt.

Eine solche Ausdifferenzierung ist zum einen nicht schädlich und zum anderen sicherlich auch nicht umkehrbar. Bei all dieser Ausdifferenzierung darf jedoch der Kerngedanke einer Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, die Ausrichtung auf eine ethisch fundierte, langfristig am Unternehmenswert ausgerichtete Unternehmensführung nicht in Vergessenheit geraten. Und dieser Kerngedanke impliziert unmittelbar auch die Notwendigkeit einer marktorientierten Unternehmensführung, die somit sämtlichen Disziplinen und Ausdifferenzierungen der BWL in ihrem Wissenschaftsbetrieb einen muss. Darüber hinaus muss die marktorientierte Unternehmensführung aber auch in angrenzende Wissenschaftsdisziplinen, vor allem in die Ingenieurwissenschaften und die Informatik, hineinwirken. Nur so kann es gelingen, Marketing, Customer Relationship Management und Total Quality Management – um nur die wesentlichen Konzepte zu benennen – auf den gemeinsamen Kern zurückzuführen.

These 6: Die marktorientierte Unternehmensführung muss ihren integrativen Ansatz in die Praxis übertragen!

Der für den Wissenschaftsbetrieb notwendige Integrationsgedanke einer marktorientierten Unternehmensführung muss auch für die Unternehmenspraxis gelten. Denn eine Unternehmensführung in der Praxis, die nicht langfristig am Kundennutzen ausgerichtet ist, muss – wie bereits in den Thesen 1 und 2 angesprochen – scheitern. Der Anspruch, dass die marktorientierte Unternehmensführung auch in der Praxis zum Leitgedanken werden muss, stellt nicht allein deshalb eine besondere Herausforderung dar, weil die marktorientierte Unternehmensführung in der Praxis in immer neuen „Schläuchen“ propagiert wird. Customer Centricity Management (CCM) ist nur ein – allerdings aktuelles – Beispiel dafür, dass die marktorientierte Unternehmensführung immer wieder neu „entdeckt“ wird. Denn auch das CCM erhebt – genauso wie die marktorientierte Unternehmensführung vor bereits mehr als 50 Jahren – für sich den Anspruch, die Unternehmung als Ganzes mit all ihren Mitarbeitern auf Kundenbedürfnisse auszurichten (Shah et al. 2006).

Die Vorstellung, marktorientierte Unternehmensführung in immer neuen Projekten, und mit „innovativen“ Schlagworten versehen, nochmals zu erfinden, ist ein Irrweg, weil die Institution Unternehmung mit ihren Mitarbeitern naturgemäß nicht nach dem Einenden dieser Konzepte, sondern nach den Unterschieden sucht, diese Unterschiede dann aber nicht findet und damit das gesamte Konzept verwirft. Deshalb muss eine marktorientierte Unternehmensführung – ohne immer neue Projekte und Schlagworte – aus den obersten

Management-Etagen Top-down in die Ziele, Strategien und Maßnahmen der nachgeordneten Struktureinheiten sowie Abteilungen und auch in die „DNA“ sämtlicher Mitarbeiter diffundieren.

These 7: Die marktorientierte Unternehmensführung darf sich nicht reaktiv auf Marktveränderungen ausrichten, sondern muss gezielt die Potenziale der Unternehmung ausschöpfen und so Märkte gestalten!

Wie bereits angesprochen, wird der marktorientierten Unternehmensführung gern vorgeworfen, sie sei retrograd ausgerichtet, indem sie die Unternehmung an Marktveränderungen anpasst. Wäre es so, würden marktorientiert geführte Unternehmungen ständig den Marktveränderungen „hinterherlaufen“ und damit sehr schnell ihre Marktstellung verlieren. Deshalb darf die marktorientierte Unternehmensführung nicht nur Marktveränderungen aufgreifen, sondern muss Märkte auch und vor allem gestalten, indem sie die Potenziale der Unternehmung einsetzt, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dies gilt zunächst natürlich für die Marktbeziehungspotenziale als Ausdruck der aktuellen und zukünftigen Marktposition. Darüber hinaus müssen aber auch die Technologie- und Humanpotenziale als Objekte der marktorientierten Unternehmensführung begriffen werden. Denn diese Potenziale sind es letztlich, die es der Unternehmung ermöglichen, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und abzusichern (Bleicher 1995).

These 8: Die marktorientierte Unternehmensführung ist Garant dafür, erfolgreich dynamische Marktveränderungen zu nutzen und zu gestalten!

Aktuell ist immer wieder zu lesen, dass sich das Marketing aufgrund dynamischer Marktveränderungen, die vor allem auf der Digitalisierung von Geschäftsprozessen fußen, neu erfinden muss. Die Digitalisierung verändert natürlich die Marktstrukturen und Marktprozesse. An den Grundprinzipien der marktorientierten Unternehmensführung ändert dies aber nichts Wesentliches. Anpassungen sind vor allem im Feld der Geschäftsprozesse und im Instrumentenbaukasten des Marketing und dort vor allem in der integrierten Marktkommunikation erforderlich. Aber auch die marktorientierte Führung muss im Spannungsfeld von Stabilität und Dynamik ein besonderes Augenmerk auf die Flexibilität ihrer Potenziale – und nicht nur der Marktbeziehungspotenziale – legen.

Unternehmungen müssen in turbulenten Umweltsituationen ein möglichst hohes Maß an Handlungsflexibilität vorhalten, um den Diskontinuitäten zu begegnen. Insbesondere dann, wenn diese Diskontinuitäten vom Markt ausgehen oder die Marktstrukturen und -prozesse – wie aktuell im Rahmen der Digitalisierung – verändern, wird die Handlungsflexibilität ein inhärenter Teil der marktorientierten Unternehmensführung und trägt damit maßgeblich dazu bei, Diskontinuitäten erfolgreich zu meistern (Meffert 1968; Meffert 1985).

These 9: Marktorientierte Unternehmensführung und Controlling müssen in der Praxis ihre jeweiligen Grenzen erkennen und akzeptieren!

Die marktorientierte Unternehmensführung mit ihren zentralen psychografischen Zielen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität sowie den ökonomischen Kernzielen Markt-

anteil und Deckungsbeitrag trägt nachhaltig zur Gewinnerzielung und Unternehmenswertsteigerung bei. Dies haben die Erfolgsfaktorenforscher, allen voran in den PIMS-Studien, nachgewiesen (Buzzell/Gale 1987; Hildebrandt 1989). Gleichwohl wird immer wieder der Versuch unternommen, Marketing-Investitionen als Kosten zu begreifen und zu hinterfragen, welche Erlöse diesen Kosten gegenzurechnen sind. Die Ertragswirkungen einer integrierten Kommunikationskampagne sind bereits kaum ermittelbar. Welche Erträge den Kosten für eine Plakat- oder einer Mailingaktion innerhalb einer solchen integrierten Kommunikationskampagne gegengerechnet werden können, ist „Kaffeesatzleserei“. Es müsste einen Marketing Return on Investment (MROI) geben. Die Erfolge einer marktorientierten Unternehmensführung sollen demnach an ihren drei Kernzielgrößen – dem Unternehmenswert, dem Markenwert und dem Kundenwert – gemessen werden, und zwar nicht in kurzfristigen Ausschlägen, sondern in der langfristigen Entwicklung dieser Erfolgsgrößen. Entsprechend muss der marktorientierten Unternehmensführung in der Praxis ein strategisches Controlling zur Seite gestellt werden, das diese drei zentralen Zielgrößen operationalisiert und so einer Messung zugänglich macht. In der Forschung ist die Operationalisierung und Messung von Unternehmens-, Marken- und Kundenwert bereits vorgedacht (Rust et al. 2004; Wiesel/Skiera 2007), in vielen Unternehmungen mangelt es jedoch an diesem Verständnis.

■ These 10: Die Zukunft der marktorientierten Unternehmensführung fängt gerade erst an!

Insgesamt zeigt sich somit, dass Wissenschaft und Praxis konsequent und nachhaltig daran arbeiten müssen, einen potentiellen Niedergang der marktorientierten Unternehmensführung in der Praxis zu verhindern. Dabei ist der erste und wesentliche Schritt, einer kurzfristig ausgerichteten Shareholder Value-Orientierung in der Praxis, vor allem in den börsennotierten Kapitalgesellschaften, entgegenzuwirken. Hierzu sind bereits erste Schritte eingeleitet. So hat die EU bereits im letzten Jahr mit der neuen Transparenzrichtlinie die Verpflichtung zur Quartalsberichterstattung abgeschafft. Mit der Umsetzung der Richtlinie ins deutsche Recht wird somit die Vorschrift zur Quartalsberichterstattung im Wertpapierhandelsgesetz gestrichen. Damit ist ein erster Schritt hin zu einer *langfristigen Shareholder Value-Orientierung* und damit zurück zur marktorientierten Unternehmensführung getan. Weitere müssen folgen, insbesondere die Diskussion zum Stellenwert der marktorientierten Unternehmensführung über verschiedenste Wissenschaftsdisziplinen und -strömungen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre und darüber hinaus, aber auch die Vermeidung einer babylonischen Sprachverwirrung, indem in der Praxis die marktorientierte Unternehmensführung laufend unter neuen Schlagwörtern neu erfunden wird. Und schließlich muss sich die marktorientierte Unternehmensführung ganz konsequent zur *Potenzial- und Wettbewerbsorientierung* bekennen, um dem Vorwurf einer retrograd ausgerichteten, defensiven Form der Unternehmensführung zu begegnen.

Vor diesem Hintergrund muss uns nicht bange sein um die Zukunft der marktorientierten Unternehmensführung. Sie war, sie ist und sie bleibt ein Garant für den Unternehmenserfolg.

Literatur

- Adam, D./Ahlert, D./Backhaus, K./Baetge, J./Benkenstein, M./Berens, W./Börner, D./Brink, A./Fischer, R./Gebhardt, G./Grob, L./Hölscher, R./Koch, H./Meffert, H./Schierenbeck, H./Schröder, H./Steiner, M./Wagner, H. (1989): Erwartungen an eine Allgemeine Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht von Lehre und Forschung, in: Die Betriebswirtschaft, 49(6), 655-661.
- Backhaus, K. (1989): „Was heißt und zu welchem Ende studiert man ...“ Allgemeine Betriebswirtschaftslehre?, in: Delfmann, W. (Hrsg.), Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre, Gabler: Wiesbaden, 33-50
- Bea, F.X./Haas, J. (2017): Strategisches Management, 9. Aufl., UTB: Stuttgart.
- Benkenstein, M./Uhrich, S. (2009): Strategisches Marketing – ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 3. Aufl., Kohlhammer: Stuttgart.
- Bleicher, K. (1995): Aufgaben der Unternehmensführung, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmungsführung, Gabler: Wiesbaden, 19-32.
- Brauer, J.-P. (2015): Quality Function Deployment (QFD), in: Kamiske, G.F. (Hrsg.), Handbuch QM-Methoden, 3. Aufl., Hanser: München, 791-816.
- Bruhn, M. (2016): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, 5. Aufl., Gabler: Wiesbaden.
- Buzzell, R.D./Gale, B.T. (1987): The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance, Boston, Massachusetts: The Free Press.
- Cockburn, I.M./Henderson, R.M./Stern, S. (2000): Untangling the Origins of Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, 21(10-11), 1123-1145.
- Feigenbaum, A.V. (1961): Total Quality Control, McGraw-Hill: New York et al.
- Gamweger, J./Jöbstl, O. (2015): Six Sigma, in: Kamiske, G.F. (Hrsg.), Handbuch QM-Methoden, 3. Aufl., Hauser: München, 247-291.
- Grabner-Kräuter, S./Schwarz-Musch, A. (2004): CRM – Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in: Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung, 4. Aufl., Gabler: Wiesbaden, 195-213.
- Grant, R.M. (1991): The Ressource-based View of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, 33(3), 114-135.
- Gutenberg, E. (1982): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre – Die Produktion, 24. Aufl., Springer: Berlin et al.
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1994): Competing for the Future, Harvard Business School Press: Cambridge.

- Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W. (2013): Inhalte des CRM-Ansatzes, in: Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management. Gabler: Wiesbaden, 3-21.
- Hildebrandt, L. (1989): The Significance of PIMS-Results for the Strategic Planning, in: Meffert, H./Wagner, H. (Hrsg.), PIMS as a Concept of Strategy Management, Documentation No. 54 of the Institute for Management and Marketing Science, Münster, 17-24.
- Hildebrandt, L. (1992): Wettbewerbssituation und Unternehmenserfolg, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62(10), 1069-1084.
- Hippner, H./Wilde, K.-D. (Hrsg.) (2004): Management von CRM-Projekten – Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte. Gabler: Wiesbaden.
- Hummel, T./Malorna, Ch. (2015): Total Quality Management (TQM), in: Kamiske, G.F. (Hrsg.), Handbuch QM-Methoden, 3. Aufl., Hauser: München, 1-48.
- Hungenberg, H./Wulf, T. (2015): Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Aufl., Springer: Berlin, Heidelberg.
- Juran, J.M. (1974): The Quality Function, in: Juran, J.M. (Hrsg.), Quality Control Handbook, McGraw-Hill: New York, 2-19.
- Kotler, P. (1974): Marketing-Management: Analyse, Planung und Kontrolle, 2. Aufl., Poeschel: Stuttgart.
- Meffert, H. (1968): Die Flexibilität in der betriebswirtschaftlichen Entscheidung, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München.
- Meffert, H. (1977): Marketing – Einführung in die Absatzpolitik, 1. Aufl., Gabler: Wiesbaden.
- Meffert, H. (1984): Thesen zur marktorientierten Führung in stagnierenden und gesättigten Märkten, in: Marketing ZFP, 6(3), 215-220.
- Meffert, H. (1985): Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37(2), 121-137.
- Meffert, H. (1986a): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 7. Aufl., Gabler: Wiesbaden.
- Meffert, H. (1986b): Perspektiven des Marketing im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung. Thesen zu den Herausforderungen der 90er Jahre, in: Markenartikel, 48(10), 442-450.
- Meffert, H. (1994): Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung, Gabler: Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmann, Ch./Kirchgeorg, M. (2019): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 13. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.

- Meffert, H./Sepehr, P (2012): Anforderungen an den Marketing Manager der Zukunft, in: Marketing Review St. Gallen, 29(6), 8-15.
- Penrose, E.T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press: Oxford.
- Rappaport, A. (1999): Shareholder Value, Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Rust, R.T./Lemon, K.N./Zeithaml, V. (2004): Return on Marketing. Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, in: Journal of Marketing, 68(1), 109-127.
- Schein, E.H. (1985): Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass: San Francisco.
- Schneider, D. (1983): Marketing als Wirtschaftswissenschaft oder Geburt einer Marketingwissenschaft aus dem Geiste des Unternehmerversagens?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35(3), 197-223.
- Schreyögg, G. (1995): Unternehmenskultur, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmungsführung, Gabler: Wiesbaden, 111-121.
- Schwetz, W. (2000): Customer Relationship Management – Mit dem richtigen CAS/CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten, Gabler: Wiesbaden.
- Sethi, S.P. (1994): Multinational Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy. Nestlé and the Infant Formula Controversy, Kluwer: Dordrecht.
- Shah, D./Rust, R.T./Parasuraman, A./Staelin, R./Day, G.S. (2006): The Path to Customer Centricity, in: Journal of Service Research, 9(2), 113-124.
- Siebert, G./Kempf, S./Maßalski O. (2015): Benchmarking, in: Kamiske, G.F. (Hrsg.), Handbuch QM-Methoden, 3. Aufl., Hauser: München, 911-942.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1994): Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Aufl., UTB: Stuttgart.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1995): Unternehmensethik, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmungsführung, Gabler: Wiesbaden, 79-89.
- Ulrich, H. (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmenslehre, 2. Aufl., Haupt: Bern/Stuttgart.
- Wiesel, T./Skiera, B. (2007): Unternehmensbewertung auf der Basis von Kundenlebenswerten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 59(6), 706-731.
- White, H.C. (2001): Market from Networks: Socioeconomic Models of Production, Princeton University Press: New York.



Marketing weiter denken?!

– Sechs Postulate

Peter Kenning

1	Die akademische Marketing-Forschung: Rat- und Impulsgeber.....	92
2	Überblick über die im Beitrag fokussierten Entwicklungen und Phänomene	93
2.1	Transformativ denken und handeln?!	94
2.2	Evidenzbasierung ermöglichen?!	97
2.3	Politisch sichtbarer werden?!	99
2.4	Digitale Verantwortung übernehmen durch CDR?!	102
2.5	Eine neue Balance zwischen Unternehmenszielen und Kundenzufriedenheit finden?!.....	104
2.6	Transdisziplinarität wagen?!.....	105
3	Fazit.....	106
	Literatur	107

Zusammenfassung

Die Marketingdisziplin hat vielfältigen Ansprüchen gerecht zu werden, nicht nur aus Perspektive der Wissenschaft und Praxis, sondern auch gegenüber anderen Anspruchsgruppen. Es werden sechs Postulate zur Weiterentwicklung der Marketingdisziplin diskutiert: Transformativ denken und handeln, Evidenzbasierung ermöglichen durch eine wissenschaftlich fundierte, faktenbasierte und realitätsnahe Marketing-Politik, politischer werden durch die Integration eines Corporate Political Marketing in das Konzept der marktorientierten Unternehmensführung, digitale Verantwortung übernehmen, eine Balance finden zwischen den kurzfristigen Unternehmenszielen und der langfristigen Kundenzufriedenheit sowie Transdisziplinarität anstreben durch die Entwicklung eigener Theorien und Konzepte. Es wird erläutert, wie diese Postulate zur Weiterentwicklung der Marketingdisziplin beitragen können.

Autor

Univ.-Prof. Dr. Peter Kenning ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

1 Die akademische Marketing-Forschung: Rat- und Impulsgeber

„Die grundlegende Ursache der Probleme ist, dass die Dummen todsicher und die Intelligenten voller Zweifel sind“

Bertrand Russell, The Triumph of Stupidity, 1923

Die akademische Marketing-Forschung als ein Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre hat *diversen Ansprüchen* gerecht zu werden. Neben dem ständigen, im Übrigen aber nicht weitgehend legitimierten Wunsch der Wirtschaftspraxis nach praktisch-normativen Arbeiten lassen sich diese Ansprüche einer ethisch-normativen, einer explikativen und einer grundlegenden deskriptiven Ebene zuordnen. Während auf der ethisch-normativen Ebene Fragen des Typs „Wie sollten Unternehmen aus gesellschaftlicher Perspektive handeln?“ im Vordergrund stehen, ist das Ziel explikativer Arbeiten, geeignete Modelle zur Beschreibung der interessierenden Phänomene und Probleme zu entwickeln. Die Basis hierfür bilden wiederum Arbeiten auf der deskriptiven Ebene, mit denen neue Phänomene und Probleme sowie relevante Entwicklungen erkannt, beschrieben, theoretisiert und darauf aufbauend gelöst bzw. gestaltet werden können. Insofern eröffnet die Analyse auf dieser deskriptiven Ebene die im Zentrum dieses Beitrags stehende Möglichkeit, „Marketing weiter zu denken“. Es handelt sich somit ganz bewusst nicht um einen theoretischen Beitrag etwa in der Art, wie Dieter Schneider den Theoriebegriff in der Betriebswirtschaftslehre verstanden hat (2011), sondern eher um eine vortheoretische Sammlung von Beobachtungen und daraus resultierenden Postulaten.

Dementsprechend ist das Ziel des vorliegenden Beitrags, einige – aus Sicht des Verfassers für die weitere Entwicklung der Marketingdisziplin, d. h. sowohl für die Praxis als auch für die Forschung – wesentliche Phänomene, Probleme und Entwicklungen zu beschreiben und die damit verbundenen *praktischen und akademischen Herausforderungen* zu diskutieren. Die Perspektive ist dabei – naheliegender Weise – auf den deutschsprachigen Raum bezogen. Die Basisannahme ist, dass eine weitere Entwicklung der Marketingdisziplin in diesem Raum, aus welchen Gründen auch immer, wünschenswert und erforderlich ist. Zudem wird in weiten Teilen zugrunde gelegt, dass die Marketingdisziplin insgesamt in gesellschaftliche und sozio-technische Entwicklungen eingebettet ist, auf die sie reagieren muss. Und schließlich wird unterstellt, dass gewünscht ist, dass die Marketingdisziplin etwaigen pejorativen Entwicklungen in begrifflicher Hinsicht entgegentritt, mithin ihre gesellschaftliche Bedeutung stärkt.

2 Überblick über die im Beitrag fokussierten Entwicklungen und Phänomene

Im Folgenden sollen insgesamt sechs *Entwicklungen und Phänomene* vorgestellt und diskutiert werden, die aus Sicht des Verfassers einen wesentlichen Einfluss auf die weitere Entwicklung der Marketingdisziplin haben könnten. Im Einzelnen sind diese wie folgt:

1. Es gibt eine zunehmende Anforderung „der Gesellschaft“, dass „die Wissenschaften“ einen möglichst spürbaren Beitrag zur gesellschaftlichen (Weiter-)Entwicklung leisten, d. h. transformativ sein sollten. Daraus ergibt sich für „das Marketing“ die Forderung, entsprechende *transformative Strukturen* und *Transformationswissen* zu schaffen, also Wissen darüber, inwiefern die bestehenden Verhältnisse im Sinne der Ziele veränderbar sind.
2. Die Tatsache, dass in breiten Kreisen kritisch darüber diskutiert wird, ob sich postmoderne Gesellschaften zunehmend „postfaktisch“ darstellen, ist aus Sicht des Verfassers ein erstes Zeichen dafür, dass künftig eine faktenorientierte Diskussion wieder an Bedeutung gewinnen könnte. Damit verbunden wäre die Notwendigkeit für das Marketing, verstärkt *evidenzbasiert* zu arbeiten.
3. In gesättigten Märkten können relativ kleine Ursachen, sofern sie von der Politik aufgegriffen werden, langjährige Strukturen zum Kippen bringen und große Auswirkungen auf den Erfolg der marktorientierten Unternehmensführung haben. Besonders deutlich wird dies im Kontext der Energiewende oder im Rahmen der aktuellen Diskussionen im fortschreitenden Prozess der Digitalisierung.¹ Damit verbunden stellt sich die Frage, ob die bisherige Konzeptualisierung der marktorientierten Unternehmensführung zwischen den Polen Unternehmen, Kunde und Wettbewerb noch ausreichend ist oder aber, ob nicht auch politische Aspekte eine direktere Berücksichtigung, insbesondere im strategischen Marketing, z. B. in der Form eines *Corporate Political Marketing*, erfahren sollten.
4. Darüber hinaus sind mit der zunehmenden Digitalisierung vieler Lebensbereiche vielfältig ethische Fragestellungen verbunden (Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat 2019). Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung sollte diese Fragestellungen diskutieren und bereit sein, eine daraus gegebenenfalls entstehende Digitale Verantwortung im Sinne einer *Corporate Digital Responsibility (CDR)* zu übernehmen. Idealerweise würde CDR dabei als Möglichkeit zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen verstanden.
5. Daran anschließend stellt sich die Frage, ob in Zeiten zunehmenden Wettbewerbs, erhöhter Markttransparenz und ambivalenter Loyalitäten nicht auch mitgedacht werden sollte, nach welchen Kriterien die Gewinnverteilung von Unternehmen zu kommunizieren und zu diskutieren ist. Die Frage nach einem ggfs. neuen *Fair Deal* ist umso drängender.

¹ Zur Problematik dieses Begriffs vgl. Bravidor und Lösse (2018).

gender, je mehr davon ausgegangen werden kann, dass als unfair wahrgenommenes Marktverhalten bei defensiver Kommunikation durchaus kritisiert wird (Financial Times 2019).

6. Ein letzter Punkt ist schließlich darin zu sehen, dass es die Marketing-Forschung an vielen Stellen bisher versäumt hat, eigene *Theorien und Konzepte* zu entwickeln. Dies gilt insbesondere auch für den entscheidungsorientierten Ansatz, der primär Theorien, Methoden und Konzepte anderer Disziplinen wie z. B. der psychologischen Entscheidungstheorie oder der Systemtheorie aufgreift, um die für die marktorientierte Unternehmensführung wesentlichen Phänomene zu beschreiben und darauf aufbauend zu erklären. Dieser, regelmäßig im Rahmen deduktiver Arbeiten zu beobachtende „Theorieimport“, reduziert unter Umständen die Möglichkeit, eigene spezifische Theorien zu entwickeln, die dann gegebenenfalls eine weiterführende, eigenständigere Entwicklung des Faches ermöglichen.

Nachdem bis zu dieser Stelle die sechs im Kontext dieses Beitrags zu diskutierenden Aspekte kurz skizziert wurden, sollen sie im Folgenden vertiefend erläutert werden.

2.1 Transformativ denken und handeln?!

In den letzten Jahren rücken Fragen der *gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmungen* (wieder) mehr und mehr in den Mittelpunkt der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion (vgl. Kirchgeorg 2002; Meffert et al. 2014 sowie Petersen/Schaltegger 2016). Die mit dieser Entwicklung einhergehenden Implikationen für das Marketing und das Marketing Management sind umfassend, vielfältig und fundamental (vgl. Belz 2003; Belz/Peattie 2009). Damit verbunden ist oft der Anspruch, dass Unternehmen im Kontext der Nachhaltigkeit eine transformative Rolle einnehmen und dazu beitragen sollten, „die Gesellschaft“ weiter zu entwickeln. Mit dieser „transformativen Ebene des Nachhaltigkeits-Marketing“ (z. B. Belz 2003, S. 352) sind für das Marketing zahlreiche Chancen der Weiterentwicklung verbunden. Ein Beispiel hierfür bieten neuere Geschäftsmodelle und Institutionen im Energiektor, wie z. B. Energieberater oder Energiegenossenschaften oder die zahlreichen Ansätze der Regionalvermarktung im Konsumgüterhandel (vgl. Ahlert/Kenning 2007). In dieser Hinsicht bietet sich dem Marketing Management mithin eine Vielfalt an neuen *Handlungsoptionen und Instrumenten*. Gleichwohl steht bei der betrieblichen und akademischen Diskussion dieser Optionen immer wieder die Frage im Raum, inwiefern die Integration nachhaltiger Aspekte in die marktorientierte Unternehmensführung als „Business Case“ dargestellt werden kann (vgl. Hansen/Schrader 2005, S. 374 sowie S. 383ff.). Daneben wäre es im Rahmen einer transformativen Marketing-Forschung, die gesellschaftliche Probleme in den Mittelpunkt stellt und diese disziplinübergreifend und unter Beteiligung der betroffenen Akteure bearbeitet (Schneidewind/Singer-Brodowski 2013), notwendig, diese Akteure in den gesamten *Prozess der Wissensgenerierung* einzubinden. Diese Einbindung erscheint auf drei Ebenen sinnvoll, und zwar

-
- a. in der Entscheidungsvorbereitung und -findung über Forschungsaktivitäten,
 - b. als Praxispartner in konkreten Projekten (transdisziplinäre Forschung) sowie
 - c. auf der Ebene des Wissenstransfers.

Aus dieser differenzierten Betrachtung ergeben sich einige institutionelle Aspekte, die in Ansätzen bereits erkennbar sind und im Folgenden kurz angesprochen werden sollen.

Zu (a): In weiten Teilen ist die Auswahl der durch die Marketing-Forschung bzw. -Wissenschaftler zu bearbeitenden Fragen eher das Ergebnis einer *individuellen Entscheidung*, die gegebenenfalls noch in relativ kleinen, zumeist aber geschlossenen Gruppen („Peers“ bzw. „Scientific Communities“) reflektiert wird. Eine Integration weiterer Akteure (z. B. von Vertretern verschiedener gesellschaftlicher Gruppen) findet allenfalls indirekt (z. B. bei der Entwicklung von Ausschreibungstexten für öffentlich geförderte Projekte) statt.² Hingegen ist nur selten zu beobachten, dass die Entwicklung einer Agenda der Marketing-Forschung durch einen systematischen Dialog mit verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren offen betrieben wird. Erste Ansätze für eine solche Öffnung sind jedoch erkennbar und könnten eine Basis für die weitere Entwicklung sein. So betreibt z. B. das 1961 gegründete „Marketing Science Institute“ in Cambridge (USA) alle zwei Jahre zur Entwicklung seiner „Research Priorities“ das folgende Procedere (hier dargestellt am Beispiel der Priorities für die Jahre 2016-2018):

“The 2016–2018 research priorities are the result of a multi-stage process. First, we invited all member company Trustees, current and past Academic Trustees, Executive Directors, and Young Scholars to identify pressing marketing challenges and critical issues for the future. We asked them first to identify “Big pressing issues for the next 2–5 years (if we knew more, I could be more effective),” and then to consider “Issues that we may not be thinking about now, that will emerge as critical for marketing in the next decade.”

To gain additional insights, we held two member regional meetings, one in San Francisco and one in Philadelphia, and convened industry-focused work groups at the November 2015 Trustees meeting in Phoenix. This “raw data” was then analyzed and combined into the final ballot, which was sent out to all Trustees.

We approached the final ballot in a new way. In addition to asking Trustees to rank the broad topics identified in discussions with our member companies, we asked them to consider the very rich and specific comments that also emerged in those discussions.

By asking our Trustees to select those statements or questions that most resonate with their experience, we aimed to capture the “voices” of those making important decisions about marketing today. We received a great response

² Ein Beispiel für eine solche Öffnung ist derzeit im Kontext der Diskussionen des High-Tech-Forums des BMBF erkennbar.

from our member companies, with input from almost every member company in the multi-stage process, providing a strong mandate for the resulting key priorities." (Marketing Science Institute 2017, S. 1)

Offenkundig erfolgt aber auch hier eine klare *Fokussierung auf erwerbswirtschaftliche Akteure* („member company Trustees“). Andere gesellschaftliche Anspruchsgruppen (z. B. Vertreter der Politik oder der Verbraucherverbände bzw. Verbraucher selbst) bleiben weitgehend außen vor. Im Ergebnis ist dann jedoch unklar, inwiefern die so entwickelten Forschungsprioritäten tatsächlich gesellschaftlich relevant sind, akzeptiert werden und einen transformativen Charakter entfalten können. Dennoch zeigen sich hier verschiedene Möglichkeiten, die Marketing-Forschung weiterzuentwickeln.³

Zu (b): In analoger Weise verhält es sich mit dem Aspekt der *Integration von Praxispartnern* in konkrete Projekte (transdisziplinäre Forschung). Auch hier dominiert aus nachvollziehbaren Gründen zumeist die von individuellen Kontakten geprägte, oft auf betriebliche Probleme fokussierte Forschung. Eine Öffnung im Sinne einer Integration verschiedener gesellschaftlicher Ansprüche unterbleibt hingegen. Ein aktuelles Beispiel bietet dabei die bisweilen durchaus oft euphorische, oft aber unreflektierte Aufnahme technologischer Möglichkeiten im Zuge der Digitalisierung des Marketing.⁴ Die mit diesem Aspekt verbundenen gesellschaftlichen Diskussionen werden dabei zumeist ausgeblendet oder allenfalls am Rande erwähnt. Im Ergebnis führt dies nicht nur dazu, dass etwaige Potenziale nicht realisiert werden⁵ sondern auch dazu, dass die im Kontext des Marketing vernachlässigten Ansprüche dann regulatorische Berücksichtigung, z. B. im Rahmen verbraucherpolitischer Maßnahmen, finden, wie man dies beispielsweise im Kontext der Diskussion um die Regulierung von Influencer Marketing (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2019), Dynamic Pricing, Chatbots oder IoT-Geräten derzeit beobachten kann (vgl. hierzu z. B. Kenning et al. 2016).

Zu (c): Auch auf der Ebene des *Wissenstransfers* bestehen für das Marketing Management sowie für die Marketing-Forschung noch erhebliche Potenziale der Weiterentwicklung. So kann im deutschsprachigen Raum eher selten beobachtet werden, dass wesentliche Erkenntnisse der Marketingdisziplin einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Sogenannte „Impact Manager“, die eine Möglichkeit zur Integration gesellschaftlicher Anspruchsgruppen in den Wissenstransfer darstellen und im anglo-amerikanischen Bereich an vielen Universitäten bzw. Marketing Departments angesiedelt sind, sucht man im deutschsprachigen Raum oft noch vergeblich. Und auch weiterführende Maßnahmen, wie beispielsweise die systematische Motivation sowie entsprechende Unterstützungstechnologien zur Weitergabe relevanter und aktueller Marketing-Erkenntnisse, findet man in der deutschen Marketing-Forschung kaum.

3 Ein Beispiel hierfür wäre eine Art „Bürgerforschung“, bei der die Forschungsaagenda durch einen vorlaufenden Bürgerdialog definiert wird.

4 Ein aktuelles Beispiel unter vielen wäre der Anspruch von SAP XM, Marketing zu automatisieren (vgl. Scharrer 2017).

5 So betont bspw. Gerald Zaltmann (2016) in diesem Kontext: “New meanings arise from the “mind of the market” – the confluence of manager, customer, and other stakeholder thinking and actions”.

2.2 Evidenzbasierung ermöglichen?!

Unabhängig von den bis zu dieser Stelle geschilderten Defiziten bzw. Potenzialen im Hinblick auf transformative Aspekte hat die (internationale und deutsche) Marketing-Forschung in den letzten Jahrzehnten und Jahren einige substanzelle Fortschritte erzielen können. So kommt bspw. Martin Eisend (2015) in einer Meta-Analyse auf der Basis von mehr als 7.500 Studien, die zwischen 1918 und 2012 publiziert wurden, zu folgendem Fazit:

“The 1,841 meta-analytic effect sizes show that a considerable body of marketing knowledge has been developed, as expressed by a meta-meta-analytic correlation of .24. This medium-sized effect is as strong or stronger than effects that have been found in compilations of meta-analyses in other, more basic fields of inquiry (e. g., psychology), which shows that marketing is a successful academic discipline. The effect sizes vary across subject areas, with pricing showing the strongest effects, followed by consumer behavior; methods and new product development show the weakest effects. This finding reveals different degrees of knowledge production and varying benchmarks to assess the contribution of future research outcomes in these subject areas. Marketing knowledge follows a discontinuous model of progress: knowledge has increased over time, but at a decreasing rate; the marketing field, which is currently characterized by fragmentation and specialization, has reached a stage of maturity.” (Eisend 2015, S. 23)

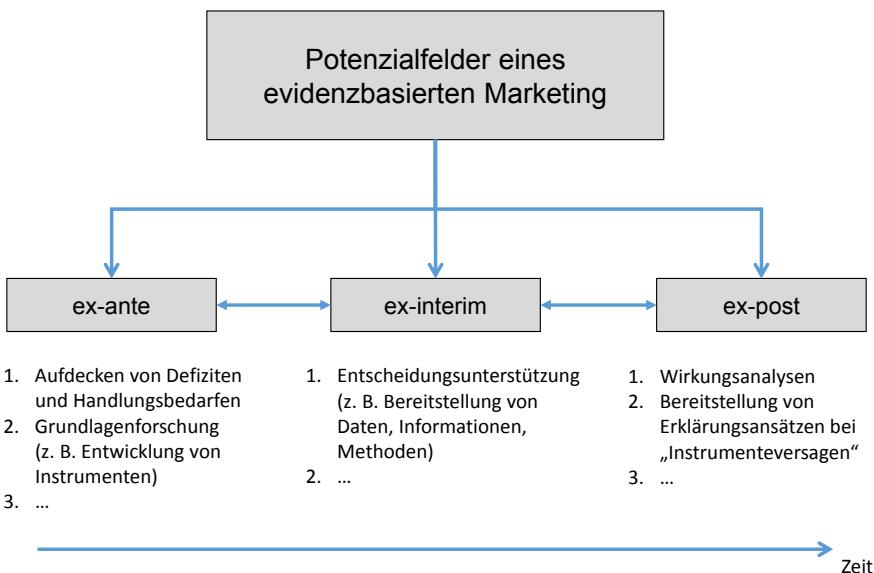
Gleichzeitig zu diesem positiven Ergebnis zum Wissensfortschritt wird seitens der betrieblichen Praxis aber oft proklamiert, dass eine Integration wissenschaftlicher Erkenntnisse in die betriebliche Entscheidungsfindung problematisch ist und häufig scheitert.⁶ Unabhängig davon, welche Ursachen mit diesem Manko verbunden sind, zeigt sich damit aber doch die Möglichkeit, neue Wege des Wissenstransfers zu entwickeln und so im Ergebnis der betrieblichen Praxis bzw. „Unternehmen die Möglichkeit zu geben, Forschungsergebnisse direkt auf aktuelle Problemstellungen im eigenen Betrieb anzuwenden“ (vgl. Meffert et al. 2019, S. 861) oder eine stärkere evidenzbasierte Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Etwas vereinfachend kann man das *Konzept des evidenzbasierten Marketing* definieren als die Gesamtheit aller Maßnahmen zur Planung, Realisation und Kontrolle einer wissenschaftlich fundierten, faktenbasierten und somit realitätsnahen Marketing-Politik. Dabei werden marketingpolitische Maßnahmen ex-ante, ex-interim und ex-post hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz beurteilt (vgl. Oehler/Kenning 2013).

Bei näherer Betrachtung der vorstehenden Definition wird zunächst einmal mit dem ersten Satz verdeutlicht, dass das Konzept der Evidenzbasierung eine gedankliche Nähe zur klassischen Management-Konzeption hat. Demzufolge werden verschiedene Management-Phasen voneinander unterschieden, die miteinander verbunden sind und eine systemati-

6 Vgl. Meffert et al. (2015), S. 861: „Die wachsende Kluft zwischen Marketingwissenschaft und -praxis ist eine der Hauptschwachstellen der Marketingdisziplin. Die Schließung dieser Lücke ist daher notwendig.“.

sche Weiterentwicklung ermöglichen. Zudem ist zu beachten, dass ein wesentliches Merkmal dieses Konzeptes darin besteht, den Wissenstransfer zwischen beiden Seiten zu optimieren und einen gegenseitigen Dialog zu fördern, d. h. die „Unternehmen und Marketing-Verantwortlichen müssen ihrerseits bereit sein, erforderliche Daten zeitnah und in verständlicher Form bereitzustellen.“ (Meffert et al. 2015, S. 863). Darüber hinaus verdeutlicht der zweite Satz der obigen Definition, dass das Konzept an verschiedenen Stellen der marketingpolitischen Wirkungskette ansetzen kann. Dabei sind drei Potenzialfelder zu unterscheiden (siehe **Abbildung 1**).

Abbildung 1 Potenzialfelder eines evidenzbasierten Marketing



Um diese Potenziale zu realisieren, wären in Analogie zur pharmazeutisch-medizinischen Forschung entsprechende *Institutionen der Wissensakkumulation und des Wissenstransfers* zu etablieren. Darauf aufbauend wäre es z. B. möglich, die Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen auf einer relativ umfangreichen Daten- und Befundlage qualifiziert und faktenbasiert zu diskutieren. Im Ergebnis führt dies dazu, dass Potenziale zur *Effizienzsteigerung* erkannt und realisiert werden können. Analoge Institutionen im Kontext des Marketing zu entwickeln wäre daher wünschenswert. Dabei wären aber unter anderen die folgenden Aspekte zu beachten:

- Unternehmen werden sich an entsprechenden Maßnahmen nur dann dauerhaft beteiligen, wenn die Partizipation entweder verpflichtend oder aber nützlich ist. Demzufolge wären entsprechende Anreiz-Beitrags-Gleichgewichte zu schaffen.

2. Unterstellt man, dass zahlreiche betriebliche Fragestellungen unternehmensindividuell-situativ sind, stellt sich unmittelbar im Anschluss die Frage, ob die in der deutschsprachigen Marketingwissenschaft vorhandenen Kompetenzen überhaupt ausreichend sind. Den etwa 140 universitären Marketing-Lehrstühlen ständen immerhin etwa 3,5 Mio. Unternehmen gegenüber (Statistisches Bundesamt 2020).
3. Damit verbunden stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien der daraus resultierende Nachfrageüberhang legitim und akzeptabel organisiert werden könnte.
4. Darüber hinaus wäre unklar, wie die mit der Koordination und Organisation der entsprechenden Institutionen verbundenen Kosten gedeckt werden könnten.
5. Schließlich wäre zu fragen, ob nicht auch andere Akteursgruppen (z. B. Verbraucherverbände) einen Anspruch auf Teilhabe am Wissenstransfer vortragen, begründen und gegebenenfalls durchsetzen könnten.

Betrachtet man nur angesichts dieser fünf Punkte den *aktuellen Organisationsgrad* der deutschsprachigen Marketing-Forschung sowie die zur Verfügung gestellten Ressourcen, so wird deutlich, dass das Konzept einer Evidenzbasierung auf absehbare Zeit ein Desiderat bleiben wird – auch wenn es an einigen Stellen durchaus vielversprechende und ausbaufähige Ansätze gibt.⁷

2.3 Politisch sichtbarer werden?!

Mit gesellschaftlichen Veränderungen sind oft politische Entwicklungen verbunden, die wiederum einen wesentlichen *Einfluss auf die Marktordnung* haben können. Die damit angesprochenen ordnungspolitischen Markteingriffe haben eine lange Tradition und die theoretische Diskussion solcher Eingriffe reicht mindestens von Adam Smiths „The Wealth of Nations“ (1776) bis zu aktuell prominenten Beispielen wie „Das Kapital im 21. Jahrhundert“ (2014) von Thomas Piketty oder der „Kritik am Digitalen Kapitalismus“ von Michael Betancourt (2018). Waren diese Eingriffe aber lange Zeit eher globaler Art (z. B. in Form von undifferenzierten Steuern), haben sie heute oft auch eine aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wettbewerbsrelevante Dimension. Und tatsächlich muss sich auch die in der betrieblichen Praxis betriebene marktorientierte Unternehmensführung regelmäßig und oft ungeplant an durch die Politik veränderte Marktbedingungen anpassen, um konkurrenzfähig zu bleiben (Backhaus/Schneider 2009). In der Vergangenheit wurden die damit verbundenen Aufgaben oft delegiert, z. B. indem entsprechende Verbände gegründet und unterstützt wurden. In den letzten Jahren ist aber verstärkt zu beobachten, dass Unternehmen versuchen, direkt in die politischen Prozesse einzugreifen (Priddat/Speth 2007). Es findet offenkundig eine Integration des entsprechenden Aufgaben- und Funktionsspektrums in die marktorientierte Unternehmensführung statt (Li et al. 2013), die, sofern sie systematisch und nicht zufällig erfolgt, mit dem Begriff des „Corporate Political Marketing“ (CPM) bezeichnet werden könnte.

⁷ Wie schwer die Etablierung entsprechender Institutionen fällt, konnte man unlängst auch im Bereich der Werbewirkungsforschung beobachten (Paperlein 2016).

Die Gründe für die gestiegene *Relevanz politischer Entwicklungen* für die Unternehmensführung (Garcia-Canal/Guillen 2008) und die damit verbundene Integration diverser Aufgaben in das Management sind vielschichtig, können im Wesentlichen aber auf drei Entwicklungen zurückgeführt werden (vgl. hierzu und zum Folgenden Kenning/Meißner 2015).

Erstens ist der *Erfüllungsaufwand* für Unternehmen im Zuge staatlicher Regulierung in vielen Branchen stark angestiegen. So hat z. B. der Nationale Normenkontrollrat der Bundesregierung (NKR 2019, S. 13) im Jahresbericht 2019 aufzeigen können, dass neu eingeführte Normen auf Bundesebene zwischen 2011 und 2019 den jährlichen Erfüllungsaufwand für die Wirtschaft um ca. 13,2 Mrd. EUR erhöht haben (NKR 2019, S. 15). Dies hat Auswirkungen von strategischer Bedeutung für die Unternehmen. So charakterisiert beispielsweise die Deutsche Telekom AG im Geschäftsbericht 2014 die zentralen Herausforderungen für die zukünftige Geschäftsentwicklung des Konzerns als „gesättigte Märkte, steigender Wettbewerbsdruck, hohe regulatorische Anforderungen“ (2014) und betont damit die herausgehobene Bedeutung der Politik für den Unternehmenserfolg.

Zweitens ist staatenübergreifend zu beobachten, dass die *Marktliberalisierung* in den letzten Jahren nahezu zum *Stillstand* gekommen ist. So konnte Koske (2015) basierend auf Daten der OECD jüngst zeigen, dass von 1998 bis 2008 Marktregulierungsmechanismen in allen 40 untersuchten OECD-Ländern abgebaut wurden. Zwischen 2008 und 2013 war allerdings nahezu kein Rückgang der Marktregulierung mehr zu beobachten. Die Daten weisen damit darauf hin, dass es kaum mehr gelingt, Entlastungen für die wirtschaftlichen Akteure zu erreichen. Wenn notwendige Reformen jedoch unterbleiben, müssen Unternehmen überdenken, ob es ausreicht, in Verbandsstrukturen mit politischen Akteuren zu kommunizieren, oder ob eine unternehmenseigene Kommunikation unter Umständen ein größeres Potenzial birgt. In der betrieblichen Praxis lässt sich ein starker Trend zum Letztgenannten erkennen, der allerdings von Branche zu Branche unterschiedlich ausgeprägt sein kann.⁸

Drittens ist eine *Partikularisierung der Unternehmensinteressen* innerhalb der Branchen zu erkennen. Unternehmen handeln autonomer und diversifizieren ihre Strategien so weit aus, dass diese nur noch zum Teil kollektiv behandelt werden können (z. B. durch Verbände). Während bis vor einiger Zeit zum Beispiel die Energiebranche durch starke Überschneidungen in den Zielsetzungen und Unternehmensstrategien gekennzeichnet war, sind diese heute auch innerhalb der Branche weit ausdifferenzierter. Wo früher vier marktbeherrschende Anbieter mit vergleichbaren Produktions- und Vertriebsstrukturen Energie verkauften, unterscheiden sich heute nicht nur die Strategien dieser vier Akteure stark voneinander, sondern haben sich ebenso viele weitere Akteure im Markt etabliert. So standen 2014 über eintausend Stromanbieter im Deutschen Energiemarkt in Konkurrenz zueinander (Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen 2014). Die verbandsseitige Entwicklung einer konsensualen Position ist somit deutlich komplexer sowie zeitintensiver geworden und verursacht hohe Koordinationskosten. Der direkte Weg

⁸ Ein aktuelles Beispiel bildet der Verein „Die Lebensmittelwirtschaft e.V.“ und die mit seiner Auflösung verbundene Begründung (Lebensmittelzeitung 2017).

zwischen Unternehmen und Politik bietet im Vergleich dazu Positionierungs-, Effizienz- sowie Zeitvorteile.

Das Zusammenwirken dieser drei Entwicklungen und die damit verbundene *Relevanz des CPM* ist besonders evident in jenen Märkten, in denen die Unternehmen eher wenig differenziert sind, demzufolge im starken Wettbewerb zueinander stehen und diesen Wettbewerbsdruck durch Innovationen reduzieren wollen. In diesen Branchen reichen dann bereits (ordnungs-)politische Eingriffe mit geringer Eingriffstiefe aus, um einen erheblichen Einfluss auf die Wettbewerbsrelationen zu bewirken. Ein aktuelles Beispiel hierfür bietet der Lebensmitteleinzelhandel im Kontext der nahezu ständigen Diskussionen um Rolle und Position des Bundeskartellamts, z. B. bei Firmenübernahmen oder bei der Auslegung des § 2 GWB (Kolf 2015). Hier versuchen die entsprechenden Akteure verstärkt, direkt politischen und öffentlichen Druck aufzubauen. Und auch in der digitalen Welt zeigt sich deutlich, wie politische Akteure adressiert werden, um marktorientierte Ziele zu erreichen. Ein solches Vorgehen wäre innerhalb tradierter Verbandsstrukturen aus den genannten Gründen wohl kaum umsetzbar. Damit einhergehend verlagern übergreifende Organisationen wie Verbände ihr Aufgabenspektrum auf allgemeine und unspezifische Aufgaben (siehe hierzu **Abbildung 2**). Sie folgen damit entsprechenden Forderungen aus der Wissenschaft.⁹

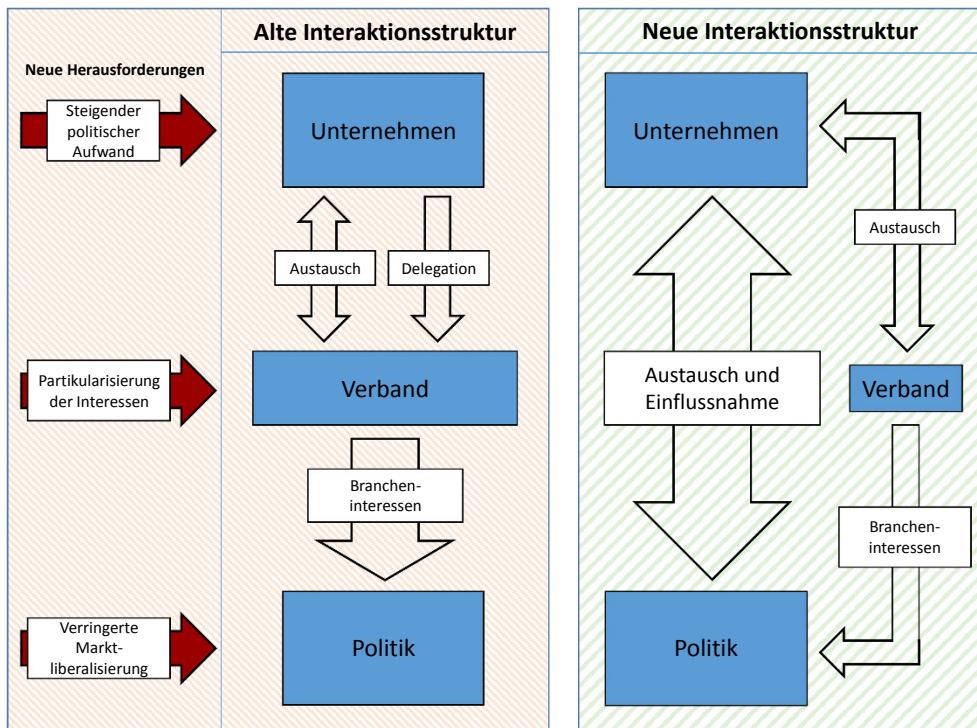
Corporate Political Marketing bezeichnet vor diesem Hintergrund die *systematische Integration politikorientierter Aufgaben in das Konzept der marktorientierten Unternehmensführung* (vgl. Kenning/Meißner 2015). Ziel des CPMs ist es, einen Beitrag zum Erfolg des (strategischen) Marketing Managements zu leisten, sodass Risiken und Planungsunsicherheiten vermindert werden (Hill et al. 2013). CPM sollte somit dazu beitragen, ordnungspolitisch bedingte Veränderungen des Marktes als aktive Unternehmensfunktion in die marktorientierte Unternehmensführung zu integrieren, um Wettbewerbsvorteile zu sichern bzw. Wettbewerbsnachteile zu verhindern. CPM ist damit eine strategische Aufgabe des Marketing Managements.

Zusammenfassend lässt sich also konstatieren, dass die politische Komponente der marktorientierten Unternehmensführung in Wissenschaft und Praxis künftig wohl weiter an Bedeutung gewinnen wird. Tendenziell zeichnet sich eine Fortsetzung des eingangs erwähnten *Bedeutungsgewinns ordnungspolitischer Markteingriffe* auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlichen Methoden ab (Garcia-Canal/Guillen 2008). Die Marketing-Lehre und das Marketing Management sollten darauf reagieren. Bisher fehlt es aber in vielen Unternehmen an Konzepten zur umfassenden institutionellen Integration politischer Unternehmensführung (Priddat/Speth 2007). Vor diesem Hintergrund lässt sich abschließend feststellen, dass Corporate Political Marketing den klassischen Ansatz der marktorientierten Unternehmensführung um die Komponente ordnungspolitischer Aspekte erweitern und vervollständigen kann und insofern eine Weiterentwicklung bereits bestehender An-

⁹ Vgl. z. B. Jaeckel (2015), S. 167: „Therefore companies should engage in the political decision-making process as early as possible in to put forward their views“.

sätze der Marketing-Forschung und des Marketing Managements darstellt (Ahlert/Schröder 1989).

Abbildung 2 Alte und neue Interaktionsstrukturen im Vergleich



2.4 Digitale Verantwortung übernehmen durch CDR?!

Die Anwendung digitaler Technologien hat inzwischen so gut wie alle Lebensbereiche der Menschen erfasst. Die Digitalisierung geschieht aber oft noch ohne eine adäquate und systematische Berücksichtigung der damit verbundenen gesellschaftlichen Konsequenzen. Dies hat nicht selten zur Folge, dass entsprechende negative Folgen durch regulatorische Maßnahmen „repariert“ werden müssen.

Um die damit verbundene Problematik zu lösen, wird seit kurzem in der politischen Diskussion mit dem Konzept der „Corporate Digital Responsibility“ (CDR) ein Ansatz diskutiert, der an Unternehmen den Anspruch erhebt, (mehr) Verantwortung für ihr Handeln in der digitalen Welt zu übernehmen (Kenning/Weissenberger 2016).

So naheliegend und einfach dieser Anspruch auch ist, so nebulös ist derzeit die konkrete Bedeutung von CDR (vgl. Lobschat et al. 2020). Momentan lassen sich enge und weite Perspektiven unterscheiden. Zunächst kann CDR sehr eng als *Risikomanagement* für digitale Artefakte oder Daten verstanden werden, die ein Unternehmen im Kontext der Digitalisierung produziert und verwendet. Beispielhafte Ausprägungen wären die Übernahme von Verantwortung für den Schutz sensibler Kundendaten oder für die dauerhafte IT-Sicherheit von IoT-Geräten. Diese Sichtweise findet sich bisher in einer ersten vorsichtigen CDR-Initiative des Bundesministeriums für Justiz und Verbraucherschutz (BMJV), das einen Stakeholder-Dialog ins Leben gerufen hat, an dem unter anderem Branchengrößen wie die Telekom, Miele, Otto und die SAP beteiligt sind. Die Ergebnisse der CDR-Initiative wurden im Frühjahr 2019 vorgestellt (BMJV 2019). Gemeinsam wurden acht Prinzipien diskutiert, die als Richtschnur in den CDR-Prozess eingehen sollen. Betrachtet man diese, allerdings genauer – z. B. „Unternehmen sollten Datenschutz und Privatheit sicherstellen“ oder „Unternehmen sollten im Prozess der digitalen Transformation versuchen, niemanden zurückzulassen“ – so wird rasch deutlich, dass CDR primär als generisches Instrument einer Risikoreduktion verstanden wird.

Eine solche defensive Sichtweise wäre aus Sicht des Marketing durchaus kritisch. Sie über sieht nämlich die mit dem Konzept der CDR verbundenen *Potenziale für die Verbesserung der Wettbewerbsposition*. So sind Unternehmen in einem erweiterten Verständnis von CDR aufgefordert, digitale Technologien zu nutzen, um operative Dimensionen der Wertschöpfungskette auch vor dem Hintergrund ökologischer oder sozialer Ziele besser zu gestalten. Beispielhaft hierfür wäre die Nutzung digitaler Technologien zur vermehrten Schaffung flexibler Heimarbeitsplätze, mit denen Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtert wird, oder aber die Verwendung smarter Technologien, um die Ressourceneffizienz und Umweltverträglichkeit von Prozessen und Produkten zu erhöhen. Noch bedeutsamer ist jedoch ein umfassendes und strategisches Verständnis von CDR, in dem über diese operative Perspektive hinaus ganze Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund überzeugender Konzepte digitaler Verantwortung und Nachhaltigkeit neu gedacht werden. Gerade hier besteht für Unternehmen noch die Chance, aus der Verbindung von überlegenem industrialem Anwendungswissen und der Entwicklung nachhaltig verantwortlicher digitaler Technologien eine Führungsrolle im Wettbewerb zu übernehmen, während in den inzwischen schon traditionellen digitalen Schlüsseltechnologien, insbesondere der Mustererkennung auf Basis von Massendaten, US-amerikanische und chinesische Unternehmen deutliche Vorsprünge haben.

Allgemein sollte CDR daher durch das Marketing als das Ausmaß verstanden werden, in dem Unternehmen und Organisationen digitale Technologien zur Erreichung gesellschaftlicher Ziele in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales nutzen, sowie inwiefern Unternehmen und Organisationen sowohl Aspekte des Datenschutzes und der Datensicherheit berücksichtigen als auch Daten und digitale Technologien verantwortungsvoll einsetzen. CDR kann damit als Teilbereich einer umfassenden Unternehmensverantwortung verstanden werden, die für das Marketing in der digitalen Welt einen Differenzierungsansatz darstellen könnte (z. B. im Hinblick auf „Need for Privacy“, vgl. Lischka/Kenning 2019).

2.5 Eine neue Balance zwischen Unternehmenszielen und Kundenzufriedenheit finden!?

Eine weitere, für die Weiterentwicklung des Marketing vielleicht wesentliche Facette besteht darin, dass durch die zunehmende Digitalisierung vieler Branchen mindestens zwei andere für das Marketing zentrale Konzepte beeinflusst werden, nämlich das Kundenwissen sowie die Kundenloyalität.

Im Hinblick auf das *Kundenwissen* ist festzuhalten, dass neuere Informations- und Kommunikationstechnologien in den letzten Jahren erheblich dazu beigetragen haben, dass Märkte transparenter wurden. Dies galt und gilt insbesondere für Märkte, auf denen Such- und Erfahrungsgüter gehandelt werden. Diese aus Kundensicht positive Entwicklung scheint aber derzeit eine Wendung zu nehmen, denn das Vertrauen in die Verlässlichkeit der durch die entsprechenden Technologien bereitgestellten Informationen sinkt offenbar. Dies gilt insbesondere für die sogenannten „Social Media“, die im Hinblick auf die Zukunftsperspektiven des Marketing bekanntmaßen eine besonders hohe Bedeutung haben (Meffert et al. 2015, S. 858) derzeit aber eine eher krisenhafte Entwicklungen durchlaufen.

Damit diametral verbunden scheint die *Entwicklung der Kundenloyalität* zu sein. Diese war gerade vor dem Hintergrund reduzierter Wechselbarrieren und einer hohen Markttransparenz in den letzten Jahren zwar gefordert, seitens der Kunden hatte sie aber tendenziell eine eher geringere Bedeutung. Künftig denkbar wäre jedoch, dass gerade dadurch, dass die Glaubwürdigkeit von im Markt verfügbaren Informationen abnimmt, die Bedeutung eigener Erfahrungen, d. h. das „Erfahrungsvertrauen“ für die Bildung von Vertrauen, wieder an Bedeutung gewinnt und zudem auf systemischer Ebene Instrumente vorhanden sind, die dazu beitragen, dass das Kundenvertrauen nicht missbraucht werden kann. Mithin würden Kunden (wieder) stärker dazu neigen, sich an Unternehmen zu binden. Demzufolge ist es zutreffend, wenn Meffert unlängst betont, dass neben der Innovation, der Integration, der Individualisierung sowie der Integrität auch die Identität als grundlegender Aspekt der marktorientierten Unternehmensführung betrachtet werden sollte, damit die hohe Bedeutung der Orientierungsfunktion von Marken betont wird (o. V. 2017).

Der damit angesprochene Faktor des *Markenvertrauens* bedeutet aber auch, dass etwaige Zielkonflikte zwischen der Erreichung kurzfristiger Unternehmensziele und einer langfristigen Kundenzufriedenheit neu gedacht werden können. Dabei ist zu beachten, dass die Grenze zwischen „dem Unternehmen“ auf der einen und „dem Kunden“ auf der anderen Seite immer mehr verwischt. In Zeiten des „entgrenzten Konsums“ wird es zunehmend erfolgskritisch, die mit dem Kundenvertrauen verbundene Nichtausbeutungserwartung zu erfüllen. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Gewinnung und Nutzung von kundenbezogenen Daten, die heute noch in weiten Teilen geschieht, ohne dass der Kunde darüber informiert ist.¹⁰

¹⁰ Demzufolge wurde unlängst auch die Forderung erhoben, den Umgang mit Verbraucherdaten in das CSR-Reporting von Unternehmen zu integrieren (vgl. hierzu Kenning/Weißenberger 2016).

Gerade hier muss sich das Marketing mit Blick auf die an dieser Stelle oft noch *latenten Kundenbedürfnisse* an Diskussionen beteiligen, die dazu beitragen, Gefährdungen des Kundenvertrauens, die sich z. B. durch neuere technologische Entwicklungen ergeben, proaktiv zu reduzieren. Welche Konsequenzen es haben kann, wenn dieser Aspekt aus den Augen verloren wird, zeigt sich derzeit in Großbritannien: Dort wird mit Blick auf die aus Marketing oft angestrebte Kundenloyalität die Existenz sogenannter „Loyalty Penalties“ (eine entsprechende Übersetzung wäre „Loyalitäts-“ oder „Treue-Pönale“) heftig diskutiert (Frontier Economics 2019).

2.6 Transdisziplinarität wagen?!

Mit dem letzten Punkt wurden bereits zwei Begriffe – nämlich „Vertrauen“ und „Wissen“ – in die Diskussion eingeführt, die vor einigen Jahren noch außerhalb der Marketing-Theorie standen. So wird z. B. der Vertrauensbegriff erst in den letzten zwanzig Jahren betont und auch das heute eigentlich kaum mehr wegzudenkende *Relationship Marketing*, in dem das über den Kunden verfügbare Wissen, z. B. im Zusammenhang mit dem Kundenwert, bedeutsam ist (Günter/Helm 2012), hat seinen Ursprung erst in den 1990er Jahren genommen (vgl. Meffert et al. 2015, S. 850; Bruhn 2016; Homburg/Bruhn 2017). Der Grund für die damit einhergehende sprachlich-terminologische Erweiterung des Marketing-Vokabulars erschließt sich dann, wenn man sich den Theoriebegriff noch einmal vergegenwärtigt. Folgt man hierzu dem bereits zu Beginn des Beitrags erwähnten Vorschlag von Dieter Schneider (2011), so kann man Theorien definieren als „in Modelle(n) ausgeformte Problemlösungs-ideen, deren Ergebnisse in wissenschaftliche Beobachtungssprachen übersetzt, Problemlösungen behaupten“ (S. 116). Damit wird deutlich, dass die Bildung von Theorien für und durch das Marketing von den zugrunde liegenden und wahrgenommenen Problemen abhängt. Ergänzt man diesen Gedanken um die Erkenntnis, dass zahlreiche Probleme, mit denen sich das Marketing beschäftigt, disziplinenübergreifend sind, so wird gleichzeitig deutlich, warum gerade der entscheidungsorientierte Ansatz so erfolgreich gewesen ist. Er bietet nämlich einerseits eine allgemeine Struktur, um Probleme bearbeiten, analysieren und verhandeln zu können, zum anderen ist er flexibel genug, um verschiedene Theorien an geeigneter Stelle zu integrieren. Darüber hinaus wird deutlich, dass dieser Ansatz aber auch einem permanenten Wandel unterworfen ist, der sich immer dann vollziehen muss, wenn sich die Problematik, mit denen das Marketing konfrontiert wird, ändert.¹¹

Betrachtet man vor diesem Hintergrund vielleicht noch einmal die aktuellen Herausforderungen und Entwicklungen, so lässt sich auch erklären, warum im Rahmen einer Vertiefung der Marketing-Theorie Methoden und Ansätze an Bedeutung gewonnen haben, die eine *Theoretisierung des Emotionsbegriffs* erlauben. Dies deswegen, weil „die Marke in Zeiten der Digitalisierung einen noch höheren relativen Stellenwert hat, weil durch die gestiegene Geschwindigkeit und die hohe Informationsdichte die Entscheidungen häufiger emotional

¹¹ Dies kommt z. B. in der folgenden Aussage von Seth Farbman, dem CMO von Spotify zum Ausdruck: „There's so much change. I mean one of the great challenges for a CMO is that as soon as you learn something, it doesn't matter.“ Zitat entnommen aus Steimle (2016), S. 9.

und auf Vertrauensbasis getroffen werden.“ (Meffert, Zitat entnommen aus Müller 2017, S. 14).

Aus dieser Erkenntnis ergeben sich nun einige *Implikationen* für die weitere Entwicklung der Marketingdisziplin. So ist zunächst einmal zu klären, welche Relevanz Emotionen in welcher Situation und gegebenenfalls in welchen Branchen für die Erreichung der kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmensziele haben sowie, ob und inwiefern Ansätze zur Unterstützung individuellen Entscheidungsverhaltens wie „Boosting“ (z. B. Heuristiken) und „Nudging“ (z. B. Defaults) für das Marketing interessant und nützlich wären.

In diesem Zusammenhang wäre es notwendig, valide und reliable Methoden zu entwickeln, die eine Messung von Emotionen überhaupt ermöglichen. Im Zuge einer daraus resultierenden, *fortschreitenden Theoretisierung* bieten sich dem Marketing dann mindestens drei Möglichkeiten: Erstens könnte man in Fortführung des bisherigen Vorgehens im Rahmen des entscheidungsorientierten Ansatzes relevante Erkenntnisse aus anderen Disziplinen integrieren. Dies setzt jedoch voraus, dass die disziplinären Grenzen sprachlich überwunden werden können, mithin die entsprechenden Konzepte eine hinreichende Nähe zur Alltagssprache haben. Zweitens könnte das Marketing versuchen, eigene spezifische Kenntnisse in diesem Bereich zu gewinnen. Dies hätte eventuell aber den Nachteil, dass das Rad neu erfunden wird und Erkenntnisse, die in anderen Bereichen bereits vorliegen, noch einmal gewonnen werden müssen. Und schließlich bestünde der dritte Weg darin, einen quasi transdisziplinären Ansatz zu verfolgen und in enger Kombination mit anderen „Emotionswissenschaften“ eine gemeinsame Theorie zu entwickeln, die dann in vielerlei Hinsicht Wirksamkeit entfalten kann.¹²

Welchen Weg das Marketing in diesem Bereich einschlagen wird, um eine weitere Entwicklung zu ermöglichen, ist noch nicht erkennbar.

3 Fazit

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, einige – aus Sicht des Verfassers für die weitere Entwicklung der Marketingdisziplin wesentliche – Phänomene und Entwicklungen zu beschreiben und die damit verbundenen *praktischen und akademischen Herausforderungen* zu diskutieren. Die Perspektive beschränkte sich dabei auf den deutschsprachigen Raum und basierte auf der Annahme, dass eine weitere Entwicklung der Marketingdisziplin in diesem Raum – aus welchen Gründen auch immer – wünschenswert und erforderlich ist. Darüber hinaus wurde zugrunde gelegt, dass die Marketingdisziplin insgesamt in gesellschaftliche und sozio-technische Entwicklungen eingebettet ist, auf die sie reagieren sollte, um ihre Position zu behaupten. Da die aktuelle Diskussion derzeit stark von technologischen Aspekten dominiert wird, sollten hier ganz bewusst eher gesellschaftlich-politische Aspekte in

¹² Einen solchen transdisziplinären Ansatz verfolgt derzeit die „Consumer Neuroscience“, die gelegentlich auch als „Neuro-Marketing“ bezeichnet wird. Vgl. hierzu Kenning (2014) sowie Kenning (2016).

den Vordergrund gerückt werden, die derzeit übersehen werden. Damit sollte indirekt auch zum Ausdruck gebracht werden, dass es für das Marketing auch und gerade in Zeiten der omnipräsenten Digitalisierung darauf ankommen wird, seine gesellschaftlich-soziale Position zu behaupten und die Marke „Marketing“ in den Köpfen der Menschen weiterzuentwickeln. Es wird spannend sein, zu beobachten, ob und wenn ja, auf welche Weise dies gelingen wird.

Literatur

- Ahlert, D./Kenning, P. (2007): Handelsmarketing – Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben. Springer: Heidelberg.
- Ahlert, D./Schröder, H. (1989): Rechtliche Grundlagen des Marketing. Kohlhammer: Stuttgart.
- Backhaus, K./Schneider, H. (2009): Strategisches Marketing. 2. Aufl., Schäffer Poeschel: Stuttgart.
- Belz, F.-M. (2003): Nachhaltigkeits-Marketing, in: Die Betriebswirtschaft, 2003(63), 352-355.
- Belz, F.-M./Peattie, K. (2009): Sustainability Marketing – a global perspective. Wiley and Sons: Chichester.
- Betancourt, M. (2018): Kritik am Digitalen Kapitalismus. WBG: Darmstadt.
- BMJV (2019): CDR-Initiative. https://www.bmjjv.de/DE/Themen/FokusThemen/CDR_Initiative/_downloads/cdr_plattform.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Zugriff: 10.03.2020).
- Bravidor, M./Lösse, L. J. (2018). Digitalisierung – ein Wieselwort. Einordnung von Begriff, Facetten und Technologie in die Bedeutung für Rechnungswesen und Besteuerung, in: Unternehmensteuern und Bilanzen, 20(21), 783-787.
- Bruhn, M. (2016): Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen. 5. Aufl., Vahlen: München.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2019): Datenethikkommission. <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/it-und-digitalpolitik/datenethikkommission/datenethikkommission-node.html> (Zugriff: 03.02.2020).
- Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (2014): Monitoringbericht 2014. Bad Honnef.
- Eisend, M. (2015): Have we progressed marketing knowledge? A meta-meta-analysis of effect sizes in marketing research, in: Journal of Marketing, 79(3), 23-40.
- Financial Times (2019): „Loyalty penalties‘ cost consumers 2.9bn GBP since September. <https://www.ft.com/content/bf5f7a44-91e6-11e9-aea1-2b1d33ac3271> (Zugriff: 12.03.2020).
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2019): Rettet die Influencer!. <https://www.faz.net/einspruch/wie-man-das-influencer-marketing-retten-koennte-16291031.html> (Zugriff: 03.02.2020).

- Frontier Economics (2019): Loyalty penalties and the limits of competitive markets. <http://www.frontier-economics.com/uk/en/news-and-articles/articles/article-i5930-loyalty-penalties-and-the-limits-of-competitive-markets/> (Zugriff: 03.02.2020).
- Garcia-Canal E./Guillen, M. F. (2008): Risk and the Strategy of Foreign Location Choice in Regulated Industries, in: Strategic Management Journal, 2008(29), 1097-1115.
- Günter, B./Helm, S. (Hrsg.) (2012): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen. Springer: Wiesbaden.
- Hansen, U./Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, 65(4), 373-395.
- Helbing, D. (2015): Thinking Ahead – Essays on Big Data, Digital Revolution and Participatory Market Society. Springer: Heidelberg.
- Homburg, C./Bruhn, M. (2017): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 9. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden, 3-34.
- Hill, M. D./Kelly, G. W./Lockhart, G. B./Van Ness, R. A. (2013): Determinants and Effects of Corporate Lobbying, in: Financial Management, 2013(6), 931-957.
- Jaeckel, L. (2015): The Impact of Regulation on Change, in: Albach, H./Meffert, H./Pinkwart, A./Reichwald, R. (Hrsg.): Management of permanent change, Springer: Heidelberg, 161-173.
- Kenning, P. (2016): „Neuromarketing“ und Consumer Neuroscience – Impulsgeber für das Marketing?, in: Stumpf, M. (Hrsg.): Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing, Haufe Lexware: Freiburg, 63-80.
- Kenning, P./Meißner, L. (2015): Corporate Political Marketing, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, 2015(12), 1338-1343.
- Kenning, P. (2014): Sustainable Marketing – Definition und begriffliche Abgrenzung, in: Meffert, H./Kenning, P./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): Sustainable Marketing Management – Grundlagen und Cases, Nachhaltiges Marketing Management für unsere Zukunft. Springer: Wiesbaden, 1-13.
- Kenning, P./Schleusener, M./Schmidt-Kessel, M. (2016): Dynamic Pricing: Implikationen für die Verbraucherforschung und Verbraucherpolitik, in: Wirtschaftsdienst, 2016(12), 880-882.
- Kenning, P./Weißenberger, B. (2016): Über Verbraucherdatenschutz wird kaum berichtet, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 2016(06. Juni), 16.
- Kirchgeorg, M. (2002): Nachhaltigkeits-Marketing, in: UmweltWirtschaftsforum, 2002(5), 4-11.

- Kolf, F. (2015): Rewe-Chef torpediert Edeka und Tengelmann. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/supermarkt-fusion-rewe-chef-torpediert-edeka-und-tengelmann/12031904.html> (Zugriff: 09.09.2015).
- Koske, I./Wanner, I./Bitetti, R./Barbiero, O. (2015): The 2013 update of the OECD's database on product market regulation. OECD Economics Department Working Papers, 1200, OECD Publishing: Paris.
- Lebensmittelzeitung (2017): „Die Lebensmittelwirtschaft“ stellt Betrieb ein. <http://www.lebensmittelzeitung.net/politik/Branchenverein-Die-Lebensmittelwirtschaft-stellt-Betrieb-ein-127208> (Zugriff: 03.02.2020).
- Li, Y./Peng, M. W./Macaulay, C. D. (2013): Market-political ambidexterity during institutional transitions, in: Strategic Organization, 2013(2), 205-213.
- Lischka, H./Kenning, P. (2019): Need for digital Privacy – Ansatzpunkt der marktorientierten Unternehmensführung für Innovationen in der digitalen Wirtschaft?!, in: Kollmann, T. (Hrsg): Handbuch digitale Wirtschaft, Springer Gabler: Wiesbaden.
- Lobschat, L./Müller, B./Eggers, F./Brandimarte, L./Diefenbach, S./Kroschke, M./Wirtz, J. (2020): Corporate Digital Responsibility, in: Journal of Business Research, in press.
- Marketing Science Institute (2016): Research Priorities 2016-2018. https://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP16-18.pdf (Zugriff: 05.03.2020).
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgang, M. (2015): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 12. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2019): Marketing – Grundlagen der marktorientierten Unternehmensführung. 13. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Meffert, H./Kenning, P./Kirchgeorg, M. (Hrsg.) (2014): Sustainable Marketing Management – Grundlagen und Cases, Nachhaltiges Marketing Management für unsere Zukunft. Springer: Wiesbaden.
- Müller, F. (2017): „Die Marke wird noch wichtiger“ – Heribert Meffert: Der Marketing-Professor über die heutige Rolle der Zunft, aktuelle Buzzwörter und die Dominanz der Digitalisierung, in: Horizont 2017(1), 14-15.
- NNK (2014): Folgekosten ernst nehmen – Chancen nutzen: Jahresbericht 2014. Berlin.
- Oehler, A./Kenning, P. (2013): Evidenzbasierung ermöglichen! Auf dem Weg zu einer realitätsnahen und empirisch fundierten Verbraucherpolitik, Stellungnahme des wissenschaftlichen Beirats Verbraucher- und Ernährungspolitik beim BMELV, September 2013 (mit Anmerkungen von: Kornelia Hagen, Christa Liedtke, Ulf Schrader).
- Paperlein, J. (2015): OWM und OMG präsentieren lange erwartetes Modell, in: Horizont. <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/uebergreifende-Wirkungsforschung-OWM-und-OMG-praesentieren-lange-erwartetes-Modell-133577> (Zugriff: 03.02.2020)

- Petersen, H./Schaltegger, S. (2016): Corporate Social Responsibility – gesellschafts- und zukunftsfähig durch Nachhaltigkeitsmarketing, in: Stumpf, M. (Hrsg.): Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing. Haufe Lexware: Freiburg, 81-117.
- Piketty, T. (2014): Das Kapital im 21. Jahrhundert. C.H. Beck: München.
- Priddat, B. P./Speth, R. (2007): Das neue Lobbying von Unternehmen: Public Affairs. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Scharrer, J. (2017): Wer hat Angst vor SAP?, in: Horizont, 2017(1), 1.
- Schneidewind, U./Singer-Brodowski, M. (2013). Transformative Wissenschaft: Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem. Metropolis: Marburg.
- Schneider, D. (2011): Betriebswirtschaftslehre als Einzelwirtschaftslehre der Institutionen. Springer: Wiesbaden.
- Smith, A. (1776): The Wealth of Nations. London.
- Statistisches Bundesamt (2020): Unternehmensregister. https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/_inhalt.html (Zugriff: 10.03.2020).
- Steimle, J. (2016): Chief Marketing Officers at Work, Apress: New York.
- Telekom AG (2014): Geschäftsbericht 2014: Architektur der Digitalen Zukunft. Bonn.
- Zaltman, G. (2016): 5 Things I Know About Marketing. <http://www.msi.org/articles/5-things-i-know-about-marketing-gerald-zaltman-harvard-business-school/> (Zugriff: 03.02.2020)

Danksagung

Der Autor bedankt sich bei Nadine Schreiner, M.A., und Maximilian Hartmann für die wertvolle Unterstützung im Rahmen der Manuskripterstellung.



Marketing Weiterdenken seit 60 Jahren

– Persönlicher Rückblick eines aktiven Begleiters

Wolfgang K. A. Disch

1	Vorbemerkungen	112
2	Marketing-Definitionen: Ein Streifzug durch sechs Jahrzehnte	112
3	Vier Marketing-Perioden	120
3.1	Frage den Konsumenten	120
3.2	Zeige dem Konsumenten	121
3.3	Schenke dem Konsumenten	121
3.4	Lehre den Konsumenten	122
4	Sechs Marketing Approaches	123
4.1	Drei deskriptive Approaches	123
4.2	Drei normative Approaches	124
	Literatur	125

Zusammenfassung

Dieser Beitrag wirft einen Blick zurück auf 60 Jahre „Marketing Weiterdenken“. In einem ersten Ansatz wurden 28 Marketing-Definitionen aus Publikationen der Jahre 1954 bis 2017 ausgewählt. Sie zeigen die unterschiedlichen Deutungen dessen, was man mit dem Begriff Marketing verbunden hat und welches „Weiterdenken“ über sechs Jahrzehnte stattgefunden hat. Ein zweiter Ansatz ordnet das angewandte Marketing nach vier Perioden, die das Weiterdenken im Verhältnis zum Konsumenten besonders verdeutlichen: Frage den Konsumenten, zeige dem Konsumenten, schenke dem Konsumenten und lehre den Konsumenten. Der dritte Ansatz bedient sich des schon früh in Verbindung mit Marketing benutzten Begriffes „Approach“: Drei deskriptive Approaches (Commodity, Institutional, Functional) und drei normative Approaches (Instrumental, Relationship, Humanistic) sind Belege für gelebtes „Marketing Weiterdenken“.

Autor

Wolfgang K. A. Disch, Dipl.-Kfm., ist Verleger in Hamburg auf den Gebieten Marketing und Marke, war Chefredakteur des Marketing Journal (1968-2001), Kuratoriumsmitglied (2002-2011) und Geschäftsführer (2012-2018) der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (G-E-M) e.V. Er erhielt 1989 den GfM Marketingpreis der GfM Schweizerische Gesellschaft für Marketing.

1 Vorbemerkungen

Meine Marketing-Zeit hat am 1. September 1960 in Hamburg begonnen. Dr. Clodwig Kapferer, Direktor des HWWA Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv, hatte mir damals eine Stelle im wissenschaftlichen Dienst des Instituts angeboten: Referent der Forschungsstelle Absatzwirtschaft. Es sei ein Gebiet mit Zukunft, meinte er. Ganz nebenbei fiel auch das Wort „Marketing“. Ich kannte Clodwig Kapferer, hatte ihn und seine Veröffentlichungen während meines Studiums als studentische Hilfskraft im HWWA kennengelernt. Ich vertraute ihm und sagte zu. Während des gerade abgeschlossenen Studiums der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre hatte ich von Marketing nichts gehört, auch nichts gelesen. Ich betrat also *Neuland*.

2 Marketing-Definitionen: Ein Streifzug durch sechs Jahrzehnte

Das HWWA verfügte über eine großartige Bibliothek mit nationaler und vor allem internationaler Buch- und Zeitschriften-Literatur. Allerdings musste man wissen, welche Quelle man sucht. Denn die Möglichkeit, Datenbanken abzufragen oder über Google zu recherchieren, gab es nicht. Wir waren angewiesen auf Zurufe und Literaturverweise. Hier eine kleine Auswahl dessen, was ich während meiner Marketing-Zeit an Antworten auf die Frage: „Was heißt Marketing?“ zusammengetragen habe.

1954: Peter F. Drucker (1954, S. 38 f.)

„Actually, marketing is so basic that it is not just enough to have a strong sales department and to entrust marketing to it. Marketing is not only much broader than selling; it is not a specialized activity at all. It encompasses the entire business. It is the whole business seen from the point of view of its final result, that is from the customer's point of view. Concern and responsibility for marketing must therefore permeate all areas of the enterprise.“

Schon sehr früh wurde hier der umfassende *philosophische Aspekt* des Marketing hervorgehoben – nicht nur eine Funktion, nicht nur „Verkaufen“, sondern eine konsumentenzentrierte Sichtweise auf die gesamten Geschäftsprozesse. – Customer Centricity ist also keineswegs ein neues Phänomen. Andere frühe Definitionen stellen weniger den Kunden als vielmehr den „Absatz“ im weitesten und im marktgestaltenden Sinne in den Vordergrund:

1956: Konrad Mellerowicz (1956, S. 374 ff.)

„Der Begriff des Marketing ist ein amerikanischer, seine Übersetzung ist schwierig, zumal dieser Begriff nicht eindeutig ist und nicht von allen gleich gebraucht wird. Er soll zweifellos die zentrale Stellung des Absatzproblems im Betriebe ausdrücken, zugleich aber seine Gleichsetzung mit Absatztech-

nik, Marktforschung und Absatzförderung ausschließen. Marketing bedeutet mehr als das alles zusammen. (...) Aus allem ergibt sich ein klarer Begriff des Marketing: Marketing ist die auf den Verbraucher ausgerichtete Unternehmertätigkeit schlechthin, also Abstimmung der Produktion mit dem Absatz, mit dem gegenwärtigen und noch mehr mit dem zukünftig möglichen, dabei Einsatz aller Mittel einer Markt- und Verbraucherforschung neuen Stils, einer neuzeitlichen Absatztechnik und Absatzförderung.“

1958: Paul W. Meyer (1958, S. 20)

„Das Ziel des Marketing ist die schöpferische, aktive Marktgestaltung. Marketing ist die Koordination aller absatzwirtschaftlichen Funktionen der Unternehmung mit dem Ziele, die bestehenden Absatzmärkte zu erhalten, auszubauen und neue Märkte zu schaffen.“

1958: Paul H. Nystrom (1958, S. 9)

„Marketing includes those business activities involved in the flow of goods and services from production to consumption.“

1959: Erich Schäfer (1959, S. 26)

„Wenn heute über das amerikanische Marketing in Tönen der Heilsverkündung geredet wird, so muss einmal gesagt werden, dass der Grundgedanke des Marketing, eben eine umfassende Absatzaufgabe, ausgehend von den Bedarfsverhältnissen bis zurück zur Produktionsplanung, weder neu noch unbedingt amerikanischen Ursprungs ist. Ohne viel Aufhebens haben diese Überlegungen seit dem Ende der 20er Jahre in einem Kreis von Wirtschaftswissenschaftern und Absatzpraktikern, und in Wechselwirkung von wissenschaftlicher Begriffs- und Forschungsarbeit einerseits, praktischer Betätigung und Anwendung andererseits, immer deutlichere Gestalt angenommen. Was damals als Absatzwirtschaft oder absatzwirtschaftliches Denken bezeichnet wurde, ist tatsächlich im Wesentlichen dasselbe wie das, was man heute bei uns nur noch mit Marketing glaubt ausdrücken zu können.“

Die folgenden Definitionen nehmen wieder die Kundenbedürfnisse in den Fokus, an denen sich die *Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen* ausrichten sollen.

1960: Herbert Gross (1960, S. 13)

„Marketing ist die Lehre und Praxis der Schaffung von Verwendbarkeiten und Diensten in der Gestalt von Gütern und Leistungen, die sich aus den Wünschen der Verbraucher ableiten lassen.“

1960: American Marketing Association (1960, S. 15)

„Marketing – The performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user.“

1960: Julius Erik Schwenzner (1960, Sp. 3889 f.)

„Marketing ist mehr als eine Beschreibung der Verteilungsvorgänge und Vertriebsstufen, die ein Produkt vom Hersteller zum Verbraucher oder Verwender durchläuft. Marketing ist vielmehr der Ausdruck für eine schöpferische Erfassung sowie Gestaltung und Formung des Marktes. (...) Marketing macht es möglich, die Bedürfnisse des Marktes optimal zu befriedigen. Nicht nur in der Sphäre des Vertriebs wird so der größte Erfolg erzielt, sondern auch im Bereich der Produktion wird durch klare Dispositionen, Vermeidung von unnötigen Lägern u. dgl. die Erwirtschaftung eines möglichst großen Gewinns gefördert. Somit ist Marketing ein Teilbereich der wissenschaftlichen Geschäftsführung (Scientific Management) und stellt eine vorausschauende Führungsaufgabe dar, die der Rationalisierung und der Sicherung des betrieblichen Absatzes dient. Die Marketing-Funktion macht es notwendig, dass ständig im Unternehmen geprüft wird, welche Maßnahmen die Leistungen noch wertvoller und nützlicher für den Endverbraucher machen und damit die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens steigern.“

1960: E. Jerome McCarthy (1960, S. 33 ff.)

„Marketing is the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user in order to best satisfy consumers and accomplish the firm's objectives. (...) It should not be implied that marketing intends to take over the traditional production, accounting and financial activities, but merely that it will direct these activities. (...) Marketing's role is to act as a liaison between the consumer und the production side of the business. (...) Marketing management continually faces the same kinds of problems: consumer analysis and analysis of the product, channels, promotion, and pricing. In view of this we will use a broad framework. This framework emphasizes the paramount importance of the consumer and then reduces the major variables to four: Product, place, promotion, price. It may be helpful to think of the four variables which marketing managers can use as the four P's.“

Wieder andere Definitionen heben explizit die *Führungsrolle des Marketing* sowie dessen Lokalisierung in der Unternehmensleitung hervor:

1962: Heinz Weinhold-Stünzi (1962, S. 17)

„Marketing ist eine unternehmungspolitische Maxime. Es besagt, dass in der Unternehmung langfristig nach den Marktgegebenheiten geplant wird, und bedeutet demgemäß marktgerichtete und marktgerechte Unternehmungspolitik. (...) Die Verwirklichung des Marketing-Gedankens ist in erster Linie Sache der Unternehmer. Ihnen helfen können dabei ihre Gemeinschaftsorganisation und vielleicht auch noch ein bisschen der Staat – indem er die Bestrebungen zum Marketing fördert und durch möglichst präzise und rasch

publizierte statistische Angaben über die Entwicklung der Wirtschaft mithilft, die Entscheidungsgrundlagen zu verbessern.“

1963: Wolfgang K.A. Disch (1963, S. X)

„Marketing ist eine Aufgabe, eine Konzeption der Unternehmensleitung, den Blick in die Zukunft zu richten und dabei den gesamten Unternehmensprozess integriert in einem auf die Märkte gerichteten Denken und Handeln zu sehen. (...) Marketing ist also mehr als die reine Beobachtung und Beschreibung der Distributionsvorgänge und -stufen, die ein Gut (Produkt oder Dienstleistung) auf seinem Weg vom Produzenten zum Konsumenten durchläuft; und Marketing ist daher weder eine Institution noch eine Funktion. Der Begriff Marketing, richtig verwendet, kann nur die Konzeption einer Unternehmensleitung betreffen, die ihre Unternehmenspolitik nicht in einzelnen Funktionen differenziert betreibt, sondern alle ihre Ziele und Maßnahmen in einem auf die Märkte gerichteten Denken und Handeln integriert.“

1963: Robert Nieschlag (1963, S. 551 f.)

„Neuerdings versteht man unter Marketing eine Grundeinstellung, eine beherrschende Idee, die in der Erarbeitung und der Verwirklichung einer ganz bestimmten, in sehr umfassender Weise fundierten absatzwirtschaftlichen Konzeption für Güter und Dienstleistungen ihren Ausdruck findet. Marketing in diesem Sinne ist durch eine schöpferische Komponente gekennzeichnet, mit deren Hilfe man einem Produkt oder einem Unternehmen Zugang zum Markt zu verschaffen und alle Widerstände im vornhinein auszuräumen sucht. Das Marketing in dem modernen Sinne beschäftigt sich mit der Suche, der Entwicklung und dem Ausbau von Produkt- und Firmenmärkten – freilich auf der Grundlage eingehender Forschungen und unter sehr bewusstem Einsatz der zur Verfügung stehenden Instrumente und Institutionen. Mit anderen Worten ausgedrückt führt Marketing in diesem Sinne zu einer Steuerung des Betriebes vom Markte her; das bedeutet – wie es im amerikanischen Schrifttum heißt – to live with the customers.“

Der in der letzten Definition wieder herausgestellte Konsumentenfokus spielt auch in den folgenden Definitionen eine wichtige Rolle – wenn auch das Marketing hier als eine gezielte Ausrichtung der internen Prozesse, Ressourcen bzw. Produkte verstanden wird.

1964: Reinhold Henzler (1964, S. 370)

„Der mutmaßliche Abnehmer, speziell der Konsument, ist das von allen beteiligten Betrieben mit allen Mitteln und Maßnahmen – begonnen bei der Rohstoffbeschaffung bis hin zum letzten Verkaufsgespräch – unablässig und in planmäßiger Kooperation anzusteuernde Ziel. Die Rückstrahlung dieses Ziels auf die Geschäftspolitik aller Betriebe, die Feineinstellung der Maßnahmen aller Betriebe auf diesen Richtpunkt Konsument, die Koordinierung

aller betriebspolitischen Maßnahmen auf dieses Ziel hin – das ist es, was das Wort Marketing ausdrücken will. Marketing, das auch mit marktgemäßer oder marktbezogener Unternehmenspolitik gekennzeichnet werden kann, entspricht einer wirtschaftlichen Grundhaltung.“

1965: Peter F. Drucker (1965, S. 152)

„Ein überwiegender Teil dessen, was man in unseren Tagen mit Marketing bezeichnet, ist im besten Falle organisiertes, systematisches Verkaufen, bei dem die wesentlichen Aufgaben – z. B. Verkaufsschätzung, Lagerumschlag und Werbung – zusammengefasst und aufeinander abgestimmt werden. Dieses Vorgehen ist durchaus in der Ordnung. Aber Ausgangspunkt bleibt doch unser Produkt, unser Kunde und unsere Technologie. Der Ausgangspunkt liegt immer noch innerhalb unseres Unternehmens.“

Ab hier wiederholen sich die bereits genannten Schwerpunkte – es ist interessant, ihnen chronologisch zu folgen und dabei sowohl die gedanklichen Schwerpunkte wiederzuerkennen als auch deren *Weiterentwicklung und Erweiterungen* wahrzunehmen. So wird z. B. mal der Fokus auf interne Ressourcen um das Mitarbeiterverhalten erweitert, mal bei der Betrachtung der Kundenbedürfnisse die analytische Seite des Marketing mehr hervorgehoben.

In erstaunlicher Vielfalt entwickelt der Marketing-Begriff immer neue Facetten, ohne dabei seine grundlegenden Schwerpunkte zu verlieren – oder wie Maucher herausstellt: neben allem Neuen benötigt das Marketing immer auch eine Kontinuität, die ihrem Wesen inhärent sein muss.

1967: Ernest Kulhavy (1967, S. 60 f.)

„Marketing ist (...) marktorientierte Unternehmensführung. Das ist meines Erachtens das (...) ganze Geheimnis des Marketing. Es wird heute in der deutschsprachigen Literatur nicht so sehr als Funktion neben dem Beschaffen, Transportieren, Lagern, Fertigen usw. herausgestellt, sondern als eine unternehmungspolitische Konzeption. Sie ist eine bestimmte Denk- und Handlungsweise, die besagt, dass sich die Führung bei allem was sie tut, am Markt, den Bedürfnissen der Abnehmer, an der Nachfrage orientieren müsse. (...) Es kommt auf eine durchgängige Betrachtungsweise (Schäfer 1959) an. Wir könnten von einem Übergreifen des Marketing auf die Beschaffung, die Fertigung, die Lagerhaltung, die Personalverwaltung, die Finanzverwaltung sprechen und damit meinen, dass auch diese Funktionen von den gebieterschen Forderungen des Marktes geprägt werden müssen. Das Marketing bestimmt ohne Ausnahme alle Funktionen in der Unternehmung. (...) Marketing ist das dem produktionswirtschaftlichen Denken, dem Producting, gegenüberstehende Konzept der marktorientierten Unternehmensführung. Es ist so gesehen keine neue Funktion, sondern ein Führungsstil.“

1967: Philip Kotler (1967, S. 12)

„Marketing is the analyzing, organizing, planning, and controlling of the firm's customer-impinging resources, policies, and activities with a view to satisfying the needs and wants of chosen customer groups at a profit.“

1968: Wolfgang K. A. Disch (1968, S. 55)

„Marketing ist vorerst einmal die Einsicht, dass das Leben und der Erfolg eines Unternehmens vom Markt abhängen. Marketing ist also keine Technik und kein Werkzeug. Marketing steht auch nicht als Funktion der Produktion gegenüber. Marketing ist mehr, Marketing ist ein Prinzip, eine Denkweise, eine Konzeption, die das gesamte Unternehmen am Markt orientiert. Und eine solche Konzeption kann nur von der obersten Unternehmensleitung selbst erstellt und verfolgt werden. Deshalb: Richten Sie keine Marketing-Abteilung ein!“

1974: Wolfgang K.A. Disch (1974, Sp. 1300)

„Eine Theorie des Marketing ist nur möglich, wenn eine intensive interdisziplinäre Zusammenarbeit betrieben wird. Marketing greift in so viele Disziplinen über, dass ein Alleingang unmöglich ist. Marketing lässt sich ganz bestimmt nicht der Betriebswirtschaftslehre – aber auch nicht einer anderen Disziplin – zuordnen. Wer eine Marketing-Theorie errichtet, wird sich immer als wissenschaftlicher Grenzgänger (Henzler 1964) bewegen müssen. Eine Marketing-Theorie ist ein Gebäude, in dem systematisch nach vier durchgreifenden Hauptgedanken Erkenntnisse des Wissensbereich Marketing als Struktur und Ablauf geordnet, erklärt und begründet werden: (1) der Konsument als Mittelpunkt, (2) Institutionen verbinden Produktion und Konsumtion, (3) Funktionen und Instrumente bewirken den Fluss von Leistungen, (4) die Integration des Unternehmens in seine sozio-ökonomische Umwelt.“

1977: Heribert Meffert (1977, S. 33 ff.)

„Marketing ist die bewusst marktorientiere Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung. (...) Marketing bedeutet Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden.“

1979: Clodwig Kapferer (1979, S. 95)

„Der Ausdruck Marketing ist dem anglo-sächsischen Sprachgebrauch entlehnt und bedeutet wörtlich: Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringen. Nach der Begriffsbestimmung der Katalogkommission für die han-

dels- und absatzwirtschaftliche Forschung des Bundesministeriums für Wirtschaft (1970) ist Marketing eine unternehmerische Grundeinstellung und Denkweise, die ausgehend von den Marktgegebenheiten, die Erarbeitung umfassend fundierter Strategien zum Ziel hat.“

1984: Heinz Weinhold-Stünzi (1984, S. CH34)

„Marketing ist eine Disziplin für Profis, sowohl bei der Ausübung im Beruf als auch auf der Stufe der wissenschaftlichen Lehre und Forschung. Marketing kann man nicht mit der linken Hand betreiben. (...) Wir wollen alle die Bedeutung des Marketing nicht überschätzen: es wirkt als Primus inter pares. (...) Konsequenz davon ist, dass Marketing-Leute sowohl mit Forschung und Entwicklung als auch mit Produktion und Finanzen, mit Administration und Organisation, mit Materialwirtschaft und Beschaffung koordinieren müssen.“

1986: Christian Belz (1986, S. 3)

„Marketing-Realisierung wird als Prozess definiert, mit dem Marketing-Konzepte konsequent an aktuelle und zukünftige Schlüsselprobleme von Unternehmungen in ihren Märkten angepasst und in konkretes Verhalten von Mitarbeitern und Kunden umgesetzt werden. Es werden Handlungsspielräume geschaffen und genutzt sowie permanent Durchbrüche aus bestehenden Begrenzungen oder nach neuen gesellschaftlichen Anforderungen gesucht, überprüft und eingeführt.“

1990: Manfred Bruhn (1990, S. 14)

„Die zentrale Philosophie des Marketing wird durch die folgende Definition des Marketing deutlich: Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen. Die Definition zeigt, dass das Marketing einen dominanten Schwerpunkt der Unternehmensführung darstellt. Marketing ist (...) zu verstehen als umfassendes Leitkonzept des Managements und somit als ganzheitliche Unternehmensphilosophie.“

1992: Helmut Maucher (1992, S. 91 ff.)

„Was wir im Marketing brauchen, ist nicht l'art pour l'art, sondern eine Rückbesinnung darauf, was wir mit Marketing eigentlich erreichen wollen. (...) Die Marketinghaltung, der Marketing-Mind, die Rückbesinnung auf den geschäftlichen Zweck des Marketing müssen deshalb Priorität haben vor den Marketingtechniken. (...) Marketing ist Chefsache. Das ist eine wichtige Realität, die von unseren Mitarbeitern und Spezialisten nicht immer leicht zu

verstehen ist. Junge Marketingspezialisten wollen selbst Marketing machen, über Strategien, Produkte, Werbung und Investitionen entscheiden. Für solche Nachwuchskräfte ist es deshalb manchmal schmerzlich, wenn wir sagen müssen, dass gewisse Aspekte des Marketing eben Chefsache sind. Die Gründe dafür sind die folgenden: (1) Einmal muss Marketing mit der allgemeinen Unternehmenspolitik verbunden werden. (...) (2) Marketing ist unter Umständen auch verbunden mit Akquisitionspolitik. (...) (3) Wir tragen Risiken und tätigen Investitionen, die von sehr großer Tragweite sein können. Kein verantwortungsbewusster Manager sollte diese wichtigsten Sachen eines Unternehmens aus der Hand geben (...) (4) Wir befürworten bei uns das Delegieren, weil wir flexibel bleiben und dezentralisieren wollen. Aber es gibt Bereiche, in denen der Unternehmer selbst den Überblick haben muss. (...) (5) Schließlich ist Marketing deshalb Chefsache, weil die Kontinuität von so großer Bedeutung ist.“

1994: Philip Kotler (1994, S. 6)

„Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they want and need through creating, offering, and exchanging products of value with others.“

Auf einen *Verlust der Integrität und Bedeutung* des Marketing gehen die folgenden beiden Beiträge ein – ein Verlust infolge einer zunehmenden Abweichung von den herausgestellten Schwerpunkten, eines Abkommens von der Fokussierung auf Markt und Kunden oder einer allzu beliebigen Begriffserweiterung.

1998: Wolfgang K. A. Disch (1998, S. 332)

„Durch immer neue Bindestrich-Kombinationen mit Marketing haben wir selbst dazu beigetragen, dass das griffige Wort Marketing verwässert: Marketing hinter dem Bindestrich und Marketing vor dem Bindestrich. Mit jeder neuen Bindestrich-Kombination (in zwei Jahren habe ich dazu 707 notiert) wurde und wird das griffige Wort Marketing angegriffen und zerklüftet. Die Folge: ein Wirrwarr von Wort-Ungetümen. Und diese sind eingeflossen in unseren Alltag; weder Praxis noch Wissenschaft haben davor Halt gemacht. Durch unseren schlampigen Umgang mit dem Marketing haben wir selbst, die wir in diesem Feld arbeiten, eine schleichende Erosion eines griffigen Begriffes losgetreten.“

2011: Marc Rutschmann (2011, S. 13 f.)

„Marketing stand einmal für die Idee, das Unternehmen am Markt auszurichten – an den Bedürfnissen der Konsumenten, wie man zu sagen pflegte. Marketing war als Orientierung gedacht und sollte andere Funktionsbereiche des Unternehmens, insbesondere die Produktion, an die Wünsche des Marktes heranführen. Selbstredend stellten sich die Vertreter dieser Mission an den Kopf des Unternehmens, denn wo Marketing ist, da ist oben. Marketing

war selbstbewusst. Das hat sich gewandelt. Ablesen lässt sich dies an der Veränderung in der Organisation von Unternehmen: In vielen Fällen hat die Funktion Marketing einen Beinamen angenommen: Marketing-Service. Marketing steht also im Dienst von etwas Übergeordnetem. (...) Es gibt zahlreiche Anzeichen, die zeigen, dass Marketing an Einfluss verloren hat. (...) Das Marketing hat seine Realität aus dem Blick verloren. Der Bezug zum Markt ist lose geworden. (...) Das Marketing wieder anbinden an die Wirklichkeit des Marktes, das ist das Anliegen dieses Buches. Dies bedeutet, nicht nur zuzuhören und zu vertrauen auf das, was uns der Kunde sagt. Sondern abzustellen auf das, was ihn wirklich bewegt. (...) Kaufprozess nennen wir das, worum sich alles im Marketing dreht. Kaufprozesse zu erkennen, sie in Gang zu setzen, zu beschleunigen und an den Abschluss zu führen – darum geht es im Marketing.“

Als Abschluss die aktuelle Definition der AMA, in der eine über den Kunden hinaus auf *verschiedene Stakeholder* ausgerichtete Sichtweise zum Ausdruck kommt – ein erneutes „Weiterdenken“ im Marketing.

2017: American Marketing Association (2017)

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“

3 Vier Marketing-Perioden

Während meiner Marketing-Zeit habe ich vier Perioden des Marketing beobachten und miterleben können. Perioden, die sich durch sehr stark *unterschiedliches Denken und Handeln* voneinander abgrenzen lassen. Die vier Perioden sind zeitlich nicht scharf abzugrenzen, lassen aber eine klare Weiterentwicklung erkennen.

3.1 Frage den Konsumenten

Wie war das, als wir Ende der 1950er/Anfang der 1960er Jahre begannen, uns intensiver mit Marketing zu befassen? Wir erfuhren von unseren Lehrern, Marketing bedeutet: den *Markt erforschen* – und ihm anbieten, was er verlangt. Den Konsumenten nach seinen Bedürfnissen fragen, was er möchte – und ihm für diese dann eine Lösung mit dem richtigen Produkt, zum richtigen Preis, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu offerieren. Viele Definitionen entstanden, doch immer der gleiche Tenor: Frage den Konsumenten. Diese Zeiten, in denen dieses „passive“, reagierende Marketing-Verständnis vorherrschte, sind endgültig vorbei.

Der englische Historiker und Journalist C. Northcote Parkinson (1982, S. 352) hat dazu auf der 29. Werbewirtschaftlichen Tagung im Juni 1982 in Wien humorvoll-kritisch angemerkt: „In den Büchern, die wir in der Schule oder am College studieren mussten, deren Inhalt wir

uns inzwischen zu vergessen entschlossen haben, finden wir Hinweise wie: Die Nachfrage bestimmt das Angebot. Im Lauf der Zeit sind wir zu der Erkenntnis gekommen, dass das falsch ist. Tatsächlich beweisen alle geschichtlichen Beispiele genau das Gegenteil: „It is nearly always the supply (if not the supplier) that creates the demand.“ Viele Menschen können sich nicht vorstellen, was sie nicht auch gesehen haben. Vielen Menschen fällt es daher schwer, Entscheidungen für etwas zu treffen, das sie nicht kennen. Es ist also gerechtfertigt, das Prinzip, das man uns lehrte, umzudrehen: Es steht außer Zweifel, dass das Angebot die Nachfrage bestimmt.“

3.2 Zeige dem Konsumenten

Und diese *Dominanz des Angebots* wurde schon sehr früh postuliert, so beispielsweise nachlesbar beim Physiker und Schriftsteller Georg Christoph Lichtenberg (1987, S. 27): „Sehr viele und vielleicht die meisten Menschen müssen, um etwas zu finden, erst wissen, dass es da ist.“ Und bei Friedrich Nietzsche (1954, S. 149): „Das Bedürfnis gilt als die Ursache der Entstehung, in Wahrheit ist es oft nur die Wirkung des Entstandenen.“

Doch im Marketing besteht eine gewisse „Zahlenhörigkeit“, d. h., es wird versucht, aus Zahlenreihen etwas über die Wünsche der Konsumenten zu erfahren. Und gelehrt wird dann weiterhin der alte Ansatz: Frage die Menschen nach ihren Bedürfnissen. Aber ein Marketing, welches erfolgreich sein soll, muss – ganz im Sinne von Parkinson, Lichtenberg und Nietzsche – zum einen neue Ideen kreieren, zum anderen den Mut aufbringen, diese *Kreationen* in Produkte und Dienste umzusetzen und schließlich die Kraft haben, Menschen mit diesen Ideen zu konfrontieren, damit diese die neuen Produkte und Dienste kennenzulernen oder sogar haben wollen, begehrten.

Doch was geschieht, wenn etwas wirklich Neues auf dem Markt erscheint? Unternehmen bewerben ihr neues Produkt auf den bekannten Kanälen (in Anzeigen, TV-Spots und auf Plakaten, in redaktionellen Meldungen, auf Messen, im Regal am POS etc.). Dabei wird z. B. die neue Technik oder neue Produkteigenschaften beschrieben, das Innovative des Produktes herausgestellt und beworben. Und das Publikum staunt und fragt sich leise: „Wer das wohl brauchen kann und kaufen soll?“ Und auf der anderen Seite wundern sich die Marketer, dass die Resonanz zwar groß, doch die Absatzzahlen klein bleiben. Und warum? Weil das reine Zeigen dessen, was man anzubieten hat, eben kein „griffiges“ Marketing ist. Diesem Denken und Verhalten fehlt die Kraft, die ein Marketing aufbringen muss, um Menschen oder Kunden zu gewinnen.

3.3 Schenke dem Konsumenten

Anfang des 20. Jahrhunderts hat John D. Rockefeller in China eine gigantische Zahl kleiner Petroleum-Lampen verschenkt, um den Bedarf für sein Petroleum zu wecken (Hobart 2001, S. 94). Das Ergebnis: „Die Beschenkten freuten sich, es wurde ihnen jedoch bedeutet, dass die Lampen erst dann von Vorteil sein würden, wenn sie auch das nötige Petroleum dafür

kauften. Die Agenten konnten sich der Nachfrage nach Petroleum kaum erwehren und die Amerikaner erlangten auf diese Weise das Monopol.“

Einige Jahre zuvor, im Jahr 1877, hatte Heinrich von Stephan versucht, in Berlin das Fernsprechen einzuführen. Dazu erließ er eine Dienstanweisung für den Betrieb von Telegraphen-Linien mit Fernsprechern. Drei Jahre später gab es in Berlin immer noch erst gerade mal acht Teilnehmer. Stephan bot daraufhin anderen deutschen Städten die kostenlose Einführung mit der Bedingung an, die Mindestzahl von 40 Teilnehmern zu gewährleisten. Aus Köln wird berichtet, dass die Menschen gesagt hätten: „Aber worüber soll ich denn mit jemand fernsprechen?“ (Lintas Deutschland 1980, S. 69)

Zwei Versuche, etwas Neues einzuführen. Nur einer war erfolgreich. Rockefeller war bewusst, dass nur das Zeigen, dass es etwas Neues gibt, kein wirkungsvolles Marketing sein kann. Er hat eine große Zahl potentieller Konsumenten einzeln beschenkt, und damit überzeugt und gewonnen. Sein Gedanke: Schenke den Menschen etwas, was sie animiert oder gar zwingt, deine Produkte zu erwerben. Natürlich hat gerade dieses Vorgehen – mehr als die anderen vorgestellten – ein beschränktes Einsatzgebiet.

3.4 Lehre den Konsumenten

Bei Joseph Schumpeter können wir in seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (Schumpeter 1912, S. 133 und S. 544 f.) nachlesen: „Wenn ein neues Produkt auf einem Markte eingeführt werden soll, so gilt es, Leute zu seinem Gebrauche zu überreden, unter Umständen sogar zu zwingen. (...) Immer handelt es sich um ein Aufdrängen des Neuen, das kurz zuvor noch verspottet oder abgelehnt oder eben unbeachtet war. Immer wird ein Zwang auf eine widerstrebende Masse ausgeübt, die eigentlich von dem Neuen nichts wissen will, oft gar nicht weiß, worum es sich im Grunde handelt.“ Eine treffende Analyse, die teilweise noch heute gilt.

Menschen zum Gebrauch von etwas zu überreden, unter Umständen sogar zu zwingen, wie Schumpeter schreibt, mag sehr schroff klingen; suchen wir also eine andere Umschreibung dessen, was er meint: Den Kunden lehren, das Neue zu begehrn. Oder: Den *Kunden heranbilden*, das Neue verwenden zu wollen und zu können.

Das könnte man als die hohe Schule des Marketing bezeichnen. Antoine de Saint-Exupéry hat es in wunderbare Worte gefasst: „Es genügt nicht, dass du Geschenke hingibst, du hättest ihren Empfänger heranbilden müssen. Für die Freude am Schachspiel hättest du den Spieler heranbilden müssen. Für die Liebe hättest du den Durst nach Liebe heranbilden müssen.“ (Saint-Exupéry 1951, S. 676).

Saint-Exupéry lehrt uns, dass wir die Menschen, die wir für unsere Produkte und Dienste gewinnen wollen, dafür heranbilden müssen. Ein Beispiel hierfür ist, wie Polaroid 1978 dem Sofort-Schmalfilm-System Polavision den Weg zum Kunden bahnte (Hagen 1979, S.478 ff.): „Grundsätzlich schaffen wir keine Produkte, die den gegenwärtigen Vorstellungen der Menschen entsprechen; wir bringen vielmehr die Menschen dazu, unsere Vorstel-

lungen und Überzeugungen zu verstehen. Und so ist unser *Marketing der Überzeugung* etwas ganz anderes als das klassische Produktmarketing. Bei uns gibt es nicht die Frage: Können wir Polavision vermarkten? Die Frage, mit der wir uns einzig und allein zu befassen haben, lautet: Wie kann man es den Menschen nahebringen? Die Menschen müssen entdecken, dass sie wirklich lieber bewegliche Bilder haben. Wir müssen die Menschen dies verstehen, also lernen lassen. Und das ist ein erzieherischer Vorgang.“

Zusammenfassend sind also die vier Perioden des Marketing: (1) Frage den Konsumenten, welche Bedürfnisse er hat. (2) Zeige dem Konsumenten, was du ihm anzubieten hast. (3) Schenke dem Konsumenten etwas, was ihn animiert oder gar zwingt, deine Produkte zu erwerben. (4) Lehre den Konsumenten, deine Angebote zu seinem eigenen Vorteil zu kaufen und zu nutzen.

4 Sechs Marketing Approaches

4.1 Drei deskriptive Approaches

Seit den frühen 1950er Jahren befassen sich amerikanische Autoren mit drei „Approaches to the study of marketing“: Commodity Approach, Institutional Approach und Functional Approach. Jeder davon ein mehr oder weniger rudimentärer Versuch, das *Marketing als System* abzubilden. Kotler (1967, S.12) spricht später in seinen Schriften von „Marketing Thought“.

Der *Commodity Approach* ist eine frühe Stufe des Versuches, Marketing zu beschreiben. Es wird für einzelne Waren, Warengruppen, Branchen und Wirtschaftsbereiche das Vorgehen im Markt diskutiert: Nachfrage, Absatzwege, Funktionen der Absatzmittler, Absatzfunktionen wie Preispolitik Werbung und Verkaufsförderung. Doch die Produktbezogenheit führt nicht zu einem System, das Allgemeingültigkeit aufzuweisen vermag.

Der *Institutional Approach* wird als der älteste Versuch bezeichnet, das Marketing als generalisierbares System abzubilden. Er beschreibt die einzelnen Institutionen, die an der Vermarktung von Produkten und Diensten von deren Produktion bis zum Konsum teilhaben. Eine anfangs stark vom Handel geprägte und dominierte Betrachtung, die mit der Diskussion einer geschlossenen Wertschöpfungskette über alle Institutionen im Absatzweg zum Konsumenten eine neue Bedeutung erlangt hat.

Der *Functional Approach* unterteilt die Gesamtheit der in einem Unternehmen mit der Vermarktung verbundenen Aufgaben in einzelne Funktionen, meist derer acht: Buying, Selling, Transporting, Storing, Grading, Financing, Risktaking und Market Information. Mit Hilfe des Functional Approach ist es möglich, eine Ordnung in die Vielzahl der Tätigkeiten zu bringen, die zum Marketing gehören können, was wiederum eine Aufteilung der verschiedenen Funktionen bzw. Aufgabenkomplexe auf verantwortliche Mitarbeiter im Unternehmen erleichtert.

Diese drei frühen Versuche, Marketing zu betrachten, sind gekennzeichnet durch ihr *deskriptives Vorgehen*. Vor allem die beiden ersten erfolgen aus gesamtwirtschaftlicher Sicht und vernachlässigen den Einbezug des Konsumenten. Diese drei Approaches sind geeignet für die Analyse, die Forschung und vor allem die Lehre, nicht aber, um den in der Praxis für Marketing und Märkte Verantwortlichen etwas Nachvollziehbares für ihre Arbeit an die Hand zu geben.

4.2 Drei normative Approaches

Die *normativen Approaches* sind auf die Belange des betrieblichen Marketing zugeschnitten und sehen den Konsumenten als Mittelpunkt. Es sind der Instrumental Approach, der Relationship Approach und der Humanistic Approach (Disch 2000).

Der *Instrumental Approach* (Disch 1974) ordnet die Instrumente bzw. die Werkzeuge der Marktbearbeitung. 1950 wird der Begriff Marketing-Mix eingebbracht (Borden 1950). Zehn Jahre später scheibt E. Jerome McCarthy in seinem Buch „Basic Marketing. A Managerial Approach“: „Marketing management continually faces the same kinds of problems: Consumer analysis and analysis of the product, channels, promotion and pricing. It may be helpful to think of the four variables which marketing managers can use as the four ‘P’s’: Product, Price, Promotion, Place.“ (McCarthy, S. 45). Diese vier Ps gelten als die klassischen Marketing-Instrumente. In der Folge haben Autoren aus Wissenschaft und Praxis diese klassischen 4 Ps aufgegriffen und auf verschiedene Arten weiterentwickelt, z. B.:

- Die 9 Ps des Handels-Marketing: Philosophie, Profil, Programm, Präsentation, Personal, Promotion, Platz, Preis und Profit (Disch 1977)
- „Marketing’s new and re-designed 7 Ps“ von Keskinen (2015): Position, Performance, Proximity, Price, Presence, Perceived Product and Promotion
- Der 13P Marketing-Mix von Bellone und Matla (2017): Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence, Purpose, Performance, Partnership, Propulsion, Propellant, Protection
- Marketing-Mix für das 21. Jahrhundert von Kilian (2018): Proposing, Positioning, Pricing, Presenting

Der *Relationship Approach* nimmt den Kunden ins Visier. Relationship bedeutet übersetzt Verwandtschaft, Freundschaft, Beziehungen, Verbindung oder Liaison. Eine Relationship zwischen Menschen im Markt und Unternehmen zu gestalten heißt so viel, wie das Vertrauen in die Verbindungen zwischen Kunden und Unternehmen aufzubauen und dauerhaft zu festigen. Es ist eine Rückkehr zur Kundenorientierung, die einmal im Zentrum des Marketing stand. Dieser Relationship Approach setzt auf den Kundenlebenszyklus. Es geht um die Pflege der Kundenbeziehungen entlang aller Touchpoints der Customer Journey. Aufgabe ist der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen. Ziel ist eine umfassende Kundenzufriedenheit, und die Kundenbeziehung wird zum Unternehmenswert.

Der *Humanistic Approach* setzt dort an, wo der Relationship Approach versagt, da er vergisst, dass man es im Markt mit Menschen zu tun hat, und nicht mit Zielgruppen oder Objekten die sich steuern oder binden lassen wollen. Es besteht ein gewaltiger Unterschied zwischen Kundenbindung und Kunden-Verbindung. Wer Kundenbindung will, der stellt sich selbst und seine Instrumente in den Vordergrund. Wer die Verbindung mit dem Kunden sucht, der stellt sich die Frage: „Was können wir tun, damit Menschen im Markt freiwillig zu uns zu kommen und eine dauerhafte Beziehung mit uns eingehen?“ Also: Den Menschen als Menschen wiederentdecken. Daher auch der Name „Humanistic Approach“ – human ist menschlich, menschenfreundlich, eines Menschen würdig. Die Herausforderung lautet, *Humanisierung der Beziehungen in der Welt des Marketing*. Wir sprechen nicht mehr von Zielgruppen, Käufern und Konsumenten – denn das sind nur Rollen, die Menschen im Markt spielen. Wir sehen diese Menschen als Menschen und sprechen diese Menschen als Menschen an. Und das heißt vor allem, mit den Menschen persönlich zu kommunizieren, denn in Zeiten der zunehmend virtuellen Kommunikation wächst die Sehnsucht nach persönlicher Kommunikation. Die Zukunft des Marketing ist das humanistische Marketing.

Literatur

- American Marketing Association (1960): Committee on Definitions, Chicago.
- American Marketing Association (2017): <https://www.ama.org> (Zugriff: 23.02.2020).
- Bellone, V./Matla, T. (2017): Praxisbuch Trendmarketing. Campus: Frankfurt/Main.
- Belz, C. (1986): Suchfelder für erfolgreiche Marketing-Realisierungen, in: Belz, C. (Hrsg.): Realisierung des Marketing Bd. 1. Auditorium: St. Gallen.
- Borden, N. (1950): Advertising – Text and Cases. University of Michigan: Homewood.
- Bruhn, M. (1990): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Disch, W. (1963): Zu Fragen der Terminologie, in: Wirtschaftsdienst, 1964(1), X-XI.
- Disch, W. (1968): Richten Sie keine Marketing-Abteilung ein!, in: Marketing Journal, 1968(2), 55.
- Disch, W. (1974): Marketing-Theorie, Stichwort in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Poeschel: Stuttgart.
- Disch, W. (1977): Die 9 P's im Handels-Marketing, in: Marketing Journal, 1977(5), 492.
- Disch, W. (1998): Marketing – Schleichende Erosion eines griffigen Begriffes, in: Marketing Journal, 1998(5), 332-337.
- Disch, W. (2000): Der Mensch im Mittelpunkt. Endlich., in: Marketing Journal, 2000(1), 3-11.
- Drucker, P. (1954): The Practice of Management. Harper Business: New York.

- Drucker, P. (1965): Sinnvoll wirtschaften. Notwendigkeit und Kunst, die Zukunft zu meisten. Econ: Düsseldorf.
- Gross, H. (1960): Neue Ideen in der Wirtschaft. Econ: Düsseldorf.
- Hagen, K. (1979): Marketing für Polavision. Wie Polaroid das Sofort-Schmalfilm-System auf den Markt bringt, in: Marketing Journal, 1979(5), 478-482.
- Henzler, R. (1964): Was heißt Marketing?,, in: Schweizerischer Konsum-Verein, 1964(28), 369-370.
- Hobart, A. (2001): Petroleum für die Lampen Chinas. Die Story hinter dem Rockefeller-Effekt., in: Marketing Journal 2001(2), 92-96.
- Kapferer, C. (1979): Marketing, Stichwort in: Marketing Journal (Hrsg.): Kapferer's Marketing Wörterbuch, Kriterion: Zürich, 95.
- Keskinen, T. (2015): Marketing's new and re-designed 7 P's, Vortrag beim 19. G-E-M Markendialog, Berlin. 82-85.
- Kilian, K. (2018): Die Evolution des Marketing-Mix, in: absatzwirtschaft, 2018(3), 52-56.
- Kotler, P. (1967): Marketing Management – Analysis, Planning, and Control. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Kotler, P. (1994): Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation, and Control. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Kuhhavy, E. (1967): Marketing, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, 1967(2), 60-61.
- Lichtenberg, G. C. (1987): Deutsche Aphorismen. Manesse: Zürich.
- Lintas Deutschland (1980) zitiert in: Marketing Journal, 1980(1), 69.
- Maucher, H. (1992): Marketing ist Chefsache. Econ: Düsseldorf.
- McCarthy, E. (1960): Basic Marketing. A Managerial Approach. University of Michigan: Homewood.
- Meffert, H. (1977): Marketing – Einführung in die Absatzpolitik. Gabler: Wiesbaden.
- Mellerowicz, K. (1956): Technik und Marketing, in: Der Markenartikel, 1956(6), 374-378.
- Meyer, P. (1958): Was heißt Marketing?, in: die absatzwirtschaft, 1958(2), 20.
- Nieschlag, R. (1963): Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft?, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1963(11/12), 551-552.
- Nietzsche, F. (1954): Werke in drei Bänden. Bd. 2. Carl Hause: München.
- Nystrom, P. (1958): Marketing Handbook. New York.
- Parkinson, C. (1982): It is nearly always the supply (if not the supplier) that creates the demand, in: Marketing Journal, 1982(4), 352-353.

- Rutschmann, M. (2011): Abschied vom Branding. Wie man Kunden wirklich ans Kaufen führt – Mit Marketing, das sich an Kaufprozessen orientiert. Springer: Wiesbaden.
- Saint-Exupéry, A. (1951) Die Stadt in der Wüste. Karl Rauch: Düsseldorf.
- Schäfer, E. (1959): Exportabsatz und Exportmarktforschung, in: Der Marktforscher, 1959(2), 26.
- Schumpeter, J. (1912): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Duncker & Humblot: Leipzig.
- Schwenzner, J. (1960): Marketing, Stichwort in: Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. III. Poeschel: Stuttgart, 3889-3890.
- Weinhold-Stünzi, H. (1962): Marketing – eine notwendige unternehmungspolitische Konzeption in der freien Marktwirtschaft, in: Neue Zürcher Zeitung, 1962(26. September), 17.
- Weinhold-Stünzi, H. (1984): Marketing ist eine Disziplin für Profis, in: Marketing Journal, 1984(5), CH 34.

Teil 2

Marketing-Strategien Weiterdenken



Marketing in neuer Dimension

Jesko Perrey

1	Marketing im Wandel: Megatrends und Machtgewinn	132
2	Marketing 5.0: Fünf neue Dimensionen im Marketing der Zukunft	134
2.1	Science – von Big Data zu Big Research	135
2.2	Substance – Marketing als prägende Kraft im Kerngeschäft	138
2.3	Story – die Kunst der kanalübergreifenden Kommunikation.....	139
2.4	Speed – agiles Marketing im dynamischen Marktumfeld.....	141
2.5	Simplicity – Vorsprung durch Vereinfachung	143
3	Implikationen für Unternehmen	144
	Literatur	147

Zusammenfassung

Das Marketing und die Kommunikation werden gegenwärtig von sechs globalen Megatrends geprägt – fragmentierte Märkte, digitale Revolution, Big Data, „Always-on“, Konsumentenmacht und Personalisierung. Diese Megatrends sind Ausgangspunkt für fünf neue Dimensionen im Marketing der Zukunft, die als „5 S“-Regeln bezeichnet werden: Science (Einsatz moderner Analysemethoden), Substance (Optimierung von Leistungen und Erlebnissen an allen Kundenkontaktpunkten), Story (Nutzung digitaler Interaktionsinstrumente zur Teilnahme von Kunden an der Kommunikation), Speed (funktionsübergreifende Arbeit in agilen Teams) und Simplicity (Vereinfachung von Prozessen und Arbeitsbeziehungen). Dies sind die wesentlichen Herausforderungen für Unternehmen, um in Zeiten rasant fortschreitender technologischer Entwicklung und veränderter Konsumentenbedürfnisse kundennahes Marketing zu realisieren.

Autor

Dr. Jesko Perrey ist Seniorpartner im Düsseldorfer Büro von McKinsey & Company und Leiter der globalen Marketing & Sales Practice.

1 Marketing im Wandel: Megatrends und Machtgewinn

Kreativität und Technologie sind im Marketing seit jeher eng miteinander verzahnt. Schon vor mehr als einem halben Jahrhundert gingen Werbetreibende eine produktive Verbindung mit modernen Kommunikationsformen und Erhebungstechniken ein. Marketing Manager lernten, sowohl das Massenmedium Fernsehen als auch die Wissenschaft der Nielsen Ratings zu beherrschen, Marktforschungen systematisch zu nutzen und Verbraucherpräferenzen zu ermitteln. Realisiert wurde der Werbeerfolg schließlich durch konsistent umgesetzte Kreativkampagnen, die maximale Wirkung erzielten.

An diesem *Erfolgssrezept* hat sich bis heute nichts geändert. Auch im digitalen Zeitalter geht es im Marketing um Relevanz und Reichweite, um Originalität, Glaubwürdigkeit und die Wirkung von Werbebotschaften. Allein die technischen Möglichkeiten, Konsumenten zu erreichen und mit ihnen in Dialog zu treten, wachsen exponentiell und nehmen neue Dimensionen an. Damit wächst zugleich der Einfluss der Marketing-Organisation auf den ökonomischen Gesamterfolg des Unternehmens.

Das *Umfeld*, in dem Marketing betrieben wird, wandelt sich gegenwärtig rasant. Die Werbewelt früherer Jahre, in der sich erfolgreiches Marketing vor allem auf das kreative und konsistente Bespielen von Massenmedien und einer überschaubaren Zahl weiterer Kommunikationskanäle beschränkte, wird derzeit aus den Angeln gehoben durch technologische Entwicklungen, die das Geschäft von Grund auf neu definieren:

Flächendeckende Digitalisierung und Big Data, eine mobile Kommunikationskultur des „Always-on“, Social Media und neue Konsumentenmacht, fragmentierte Märkte und personalisierte Kundenansprache sind *Megatrends*, die das Marketing gegenwärtig revolutionieren und künftig nachhaltig bestimmen werden (siehe **Abbildung 1**).

So stieg nach Erhebungen der Weltbank allein in Deutschland die Zahl der Internetnutzer seit 2000 von 30,2 % auf 84,4 % im Jahr 2017; in Großbritannien und Japan lag die Online-Anbindung der Bevölkerung zu diesem Zeitpunkt bereits bei über 90 %. Mittlerweile verfügen mehr als 79 Mio. der insgesamt 82,4 Mio. Menschen in Deutschland über einen Internetanschluss (The World Bank 2018; Internet World Stats 2019). Die flächendeckende *Digitalisierung der Gesellschaft* verändert zugleich das Verbraucherverhalten. Produktrecherchen, Preisvergleiche und Kaufentscheidungsprozesse verlagern sich mehr und mehr ins Internet. McKinsey-Schätzungen zufolge sind mehr als zwei von drei Einkäufen mittlerweile digital beeinflusst. Zentraler Wegbereiter für den Trend zum souveränen, allzeit informierten Konsumenten ist die rasante Entwicklung der mobilen Kommunikation. Smartphones sind zum ständigen Alltagsbegleiter geworden, soziale Netzwerke und Vergleichsportale zum maßgeblichen Kaufberater. Nach Umfragen des Digitalverbands Bitkom besitzen heute mehr als acht von zehn Deutschen ab 14 Jahren ein internetfähiges Handy – umgerechnet 57 Mio. Menschen. Jeder zweite von ihnen setzt sein Smartphone regelmäßig als Einkaufshelfer ein; bei Konsumenten unter 30 Jahren sind es bereits 78 % (Bitkom 2019a; Bitkom 2019b).

Abbildung 1 Sechs Megatrends prägen das Marketing der Zukunft



Quelle: McKinsey & Company

Die Digitalisierung des Alltags bringt einen neuen, aktiven Konsumententypus hervor, der Werbung nicht mehr nur wahrnimmt, sondern kommentiert, teilt und sich mit eigenen kreativen Mitteln zu eigen macht. Dies verändert zugleich das Verhältnis von Werbetreibenden und Werbeempfängern. Dank der universell verfügbaren digitalen Anwendungen und Netzwerke werden Konsumenten vom bloßen Rezipienten zum Co-Creator. Dieser Megatrend stellt grundlegend neue Anforderungen an das Marketing und die Art, wie es betrieben wird. Die *Interaktion mit dem Kunden* wird zum Kernbestandteil aller Aktivitäten. Beispiel Sephora: Unter dem Slogan „Let's beauty together“ verfolgt die französische Kosmetikkette eine explizite Zwei-Wege-Kommunikation. In Beauty Events bringt das Unternehmen Markenbotschafter mit Konsumenten zusammen, lässt Kunden über neue Looks abstimmen und setzt in ihrem App-Angebot „Virtual Artist“ Augmented Reality zum Ausprobieren von Make-up-Produkten ein. Mit diesen und weiteren Social Marketing-Kampagnen schafft Sephora wirksame Instrumente der Kundenbindung (Sonsev 2018; Sweeney 2018).

Die digitale Entwicklung und der Rollenwandel der Konsumenten verändern nicht nur das Marketing selbst, sondern auch seine Stellung im Unternehmen. Der *Bedeutungszuwachs der Marketing-Funktion* zeigt sich bereits in der Budgetentwicklung. Die zunehmende Zahl der Kommunikationskanäle und -plattformen lassen die globalen Werbeinvestitionen in die Höhe schnellen. Nach Erhebungen der Mediaagenturen Magna und Dentsu Aegis Network wächst der globale Werbemarkt zum zehnten Mal in Folge und besitzt mittlerweile ein Volumen von rund 600 Mrd. USD (Magna Advertising Forecasts 2019; Dentsu Aegis Network 2019). Der Löwenanteil entfällt dabei auf die digitalen Kanäle mit prognostizierten 44,5 % im Jahr 2020 (siehe Abbildung 2). Damit bauen die Onlinemedien ihre dominante

Stellung im Marketing weiter aus, während der langjährige Werbeträger Nummer eins, das Fernsehen, zusammen mit den übrigen klassischen Kanälen sukzessive an Boden verliert. Die Werbemedien der Zukunft werden mobile Endgeräte sein, die digitalen Marketing-Investitionen fließen zunehmend in Videokampagnen und Soziale Netzwerke. Schon 2021 wird mehr als jeder zweite Marketing-Dollar weltweit in digitalen Kanälen ausgegeben und die Werbeetats für Soziale Medien werden in den kommenden fünf Jahren um mehr als 70 % steigen (eMarketer 2018; The CMO Survey 2019, S. 30).

Abbildung 2 Das Wachstum im Werbemarkt wird von digitalen Aktivitäten getrieben

Entwicklung der weltweiten Werbeausgaben nach Medien 2018 – 2020, in Prozent

	2018	2019 ¹	2020 ¹
 TV	34,9	33,6	32,4
 Zeitungen	8,0	7,1	6,3
 Zeitschriften	5,0	4,5	4,0
 Radio	6,2	6,1	5,9
 Kino	0,6	0,6	0,6
 Außenwerbung	6,3	6,3	6,3
 Online/Digital	39,0	41,8	44,5

¹ Prognostiziert

¹ Prognostiziert

Quelle: Dentsu Aegis Network, Global Ad Spend Forecasts, Juni 2019; McKinsey & Company

Umso stärker rückt für das Management die ökonomische Wirkung in den Fokus, die mit diesen Ausgaben erzielt wird. Der *Marketing Return on Investment (MROI)* ist heute die zentrale Kenngröße, wenn es um die Messung von Marketing-Aktivitäten geht (Bauer et al. 2016b; Perrey et al. 2020; Perrey et al. 2015; Perrey/Sipplecke 2013). Den Wertbeitrag von Marketing-Leistungen am Gesamterfolg des Unternehmens nicht nur genau zu beziffern, sondern auch im Top Management überzeugend zu kommunizieren, sehen Marketing-Verantwortliche derzeit als ihre wichtigste Aufgabe innerhalb der Organisation (The CMO Survey 2019, S. 48).

2 Marketing 5.0: Fünf neue Dimensionen im Marketing der Zukunft

Die rasant fortschreitende technologische Entwicklung stellt werbetreibende Unternehmen vor gewaltige Herausforderungen. Die Art, wie heute Marketing-Aktivitäten geplant und

gestaltet, Medien bespielt und Werbeerfolge gemessen werden, unterscheidet sich massiv von den Methoden früherer Jahre. Das Marketing unserer Tage ist datengetriebener, komplexer, interaktiver und ungleich schneller geworden. Gleichzeitig gewinnen Marketing-Aktivitäten an Präzision, Vielfalt, Tempo und Überzeugungskraft in bislang ungekannter Weise. Nachfolgende Ausführungen werden verdeutlichen, warum sich das Marketing unter dem Eindruck der digitalen Revolution an der Schwelle eines neuen goldenen Zeitalters befindet (Gordon/Perrey 2015). Kennzeichnend für die neue Marketing-Ära sind fünf Dimensionen, die zunächst vertraut erscheinen, jedoch jede für sich einer neuartigen Dynamik unterliegt und von der Marketing-Organisation innovative Ansätze und Methoden der Umsetzung fordern: *Science, Substance, Story, Speed und Simplicity*. Analog zu Anzahl und Bezeichnung der Dimensionen sprechen wir in diesem Zusammenhang von „*Marketing 5.0*“ oder auch den „*5 S*“-Regeln im Marketing der Zukunft.

Was unterscheidet eine Organisation, die den „*5 S*“-Regeln folgt, von traditionell aufgestellten und agierenden Marketing-Abteilungen? Auf einen Nenner gebracht: Die Marketing-Organisation der Zukunft setzt moderne Analysemethoden und -werkzeuge ein, um herauszufinden, wer was wann warum kauft („*Science*“). Sie macht sich das Wissen um die Wünsche der Konsumenten zunutze, um Produkte und Services kontinuierlich zu optimieren und Kundenerlebnisse an allen Kontaktpunkten zu schaffen („*Substance*“). Sie nutzt alle Instrumente digitaler Interaktion, um Kunden an der „*Story*“ ihrer Kampagnen aktiv teilhaben zu lassen und so ihre Werbebotschaften zielgruppengenau zu platzieren. Um mit immer rascher wechselnden Verbraucherpräferenzen und kürzeren Produktlebenszyklen Schritt zu halten, arbeitet sie funktionsübergreifend in agilen Teams („*Speed*“). Den Herausforderungen zunehmender Komplexität schließlich begegnet sie mit vereinfachten Prozessen und Arbeitsbeziehungen („*Simplicity*“).

Wie der kurze Überblick bereits andeutet, geht das Marketing im digitalen Zeitalter über das viel zitierte Management großer Datenmengen weit hinaus – so wichtig dieses auch ist. Vielmehr überschreiten die „*5 S*“-Dimensionen mitunter sogar die Grenzen der klassischen Marketing-Funktion und schlagen die Brücke zu Produktentwicklung und Portfolio-Management, Kanalsteuerung und Customer Analytics.

2.1 Science – von Big Data zu Big Research

Entscheidungen über die *Verteilung von Marketing-Budgets* basieren schon lange nicht mehr nur auf Intuition, Erfahrungswerten und den Ergebnissen von Fokusgruppen. Organisationen streben inzwischen eine sehr viel höhere Präzision an, wenn es darum geht herauszufinden, welche Marketing-Maßnahmen in welchen Kanälen die größtmögliche Wirkung entfalten. Viele Organisationen nutzen heute Daten und Analysetools, um ihre Marketing-Aktivitäten ebenso kundennah wie profitabel zu gestalten. Der vermeintliche Antagonismus von Kreativität und Analyse gehört nachweislich der Vergangenheit an. Neue Studien zeigen: Daten verleihen Kreativkampagnen erst die Flügel, die sie brauchen, um die richtige Zielgruppe zur rechten Zeit am rechten Ort mit der richtigen Botschaft zu erreichen. Unternehmen, die in ihrer Kampagnenentwicklung Kreativität eng mit der Analyse von

Konsumentendaten verknüpfen, erzielen jährliche Zuwachsrate von 10 % und mehr – und übertreffen damit das durchschnittliche Wachstum der im US-Aktienindex S&P 500 gelisteten Unternehmen um das Doppelte (Gregg et al. 2018; Perrey 2019, S. 62).

Derzeit investieren Unternehmen weltweit durchschnittlich 6,6 % ihres Marketing-Budgets in moderne *Analysemethoden und -tools*; schon in drei Jahren werden es aktuellen Umfragen zufolge mehr als 11 % sein. Auch für die strategische Planung hat die Analytik mittlerweile zentrale Bedeutung. Nie zuvor nutzten Unternehmen Analysen intensiver als heute, um bestmögliche Marketing-Entscheidungen zu treffen (The CMO Survey 2019, S. 56, 58). Hauptgrund für die verstärkte Hinwendung zu wissenschaftlich-analytischen Ansätzen ist die nachweislich bessere Performance von Unternehmen, denen es gelingt, Kunden- und Marketing-Daten systematisch zu erheben und auszuwerten: Wie ein McKinsey-Benchmarking unter rund 700 Marketing- und Vertriebs-Managern weltweit zeigt, schneidet mehr als jedes zweite Unternehmen, das intensiv Kundendatenanalysen betreibt, hinsichtlich Umsatz, Ertrag und Marketing-Rendite besser ab als der Wettbewerb. Der konsequente Einsatz von Customer Analytics erweist sich folglich als ein wesentlicher Treiber des Unternehmenserfolgs (Fiedler et al. 2016).

Eine Schlüsselrolle spielen dabei die exakte Messung und Steuerung der Kontaktpunkte entlang der so genannten *Customer Journey*, der Reise des Kunden durch den Kaufentscheidungsprozess. Die technologischen Fortschritte bei der Erhebung, Modellierung und automatisierten Analyse von Daten führen dabei zu immer differenzierteren Methoden, Marketing-Budgets punktgenau zu allokieren und die Rendite einzelner Maßnahmen zu ermitteln. Gleichzeitig liefert die Datenauswertung wichtige neue Erkenntnisse über die Konsumvorlieben und Verhaltensweisen der Verbraucher, um künftige Marketing-Entscheidungen noch exakter treffen zu können. Integrierte Analysetools und webbasierte Lösungen helfen heute bei der ganzheitlichen Erfassung, Einordnung und Bewertung der unterschiedlichen Datensätze (Bauer et al. 2016a).

Im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel im Marketing fällt häufig der Begriff Big Data. Es greift jedoch zu kurz, die *Science-Dimension* im modernen Marketing auf das bloße Sammeln großer Datenmengen zu reduzieren. Nicht Big Data allein macht den eigentlichen Unterschied, sondern die Fähigkeit zum „Big Research“, die zeitnahe und zielgerichtete Evaluation eben dieser Datenmengen.

So analysierte ein Konsumgüterhersteller im Rahmen einer Marktforschung Daten in einem Umfang und Tempo, wie es zu Zeiten von Straßenumfragen undenkbar gewesen wäre. Via Onlinefragebogen führten die Marketer binnen eines Monats mehr als 10.000 Kundeninterviews durch – und gewannen ganz neue Einsichten, sowohl was die Einflussfaktoren auf den Kaufentscheidungsprozess betraf als auch die Produktwahrnehmung. Das Unternehmen nutzte diese Erkenntnisse, um seine Markenstrategie, die Zusammensetzung des Produktpportfolios und die Kampagnengestaltung anzupassen. Das zusätzliche Umsatzpotential, das sich aus dieser Untersuchung ergab, belief sich auf mehrere Mrd. USD.

Viele B2C-Unternehmen nutzen analytische Methoden auch, um das Verhalten ihrer Kunden am Point of Sale zu untersuchen: Wie wirken sich beispielsweise Promotions, Kunden-

ströme oder der physische Umgang mit den Produkten auf den Verkauf aus? Dank kostengünstiger Sensoren, die sich in die Artikel integrieren lassen, ist es in den letzten Jahren wesentlich einfacher geworden, solche Daten an den Verkaufsstellen zu erheben und zu analysieren. Videoaufzeichnungen aus den Filialen im Handel ermöglichen zudem die Auswertung enormer Mengen unstrukturierter Daten – bis hin zur Erfassung der Augenbewegungen des Konsumenten im Laden. Das Internet of Things (IoT), die Verknüpfung und Kommunikation technischer Geräte untereinander und mit dem Internet, stellt in diesem Kontext eine der wichtigsten Entwicklungen dar. Bis zum Jahr 2025, so schätzt McKinsey, wird IoT allein im globalen Einzelhandel einen Wertbeitrag von gut 900 Mrd. USD liefern (Berger-de León et al. 2019).

Wie die Beispiele aus dem Einzelhandel zeigen, erlauben die modernen Marketing-Technologien operative Entscheidungen in Echtzeit und erhöhen ihre Präzision. Auch andere Branchen nutzen die Möglichkeiten der *Realtime-Analyse*: Bei einem großen Reiseunternehmen ermitteln Marketing-Analysten binnen eines Wochenendes die Performance bestimmter Hotels oder Kategorien und brechen die Resultate dann auf einzelne Kundensegmente herunter, um Verbesserungspotenziale zu ermitteln. Zeigen die Daten beispielsweise, dass ein profitables Segment von Wochenendreisenden seine Aufenthaltsdauer verkürzt, kann das Unternehmen Spezialangebote schaffen (z. B. spätere Check-out-Zeiten oder Zimmer-Upgrades), um die Besucher länger zu halten oder zum Wiederkommen anzuregen.

Auch bei Pricing und Portfolio-Management leisten *Advanced-Analytics-Methoden* wertvolle Dienste: Ein Anbieter von Industrieprodukten strebte die Restrukturierung seines stark fragmentierten Portfolios an, das aus über 500 Artikelpositionen bestand, mit denen das Unternehmen Kunden in verschiedenen Branchen belieferte. Die Preise variierten ohne erkennbaren Grund und selbst bei identischen Produkten, so dass eine systematische Marginsteuerung kaum mehr möglich war. Mit Hilfe eines modernen Analysetools wurden 1,3 Mio. Transaktionen überprüft. Anhand der so gewonnenen Erkenntnisse konnte das Unternehmen seine Kundensegmente neugestalten und Produkte identifizieren, bei denen sich die Möglichkeit einer flexiblen Preissetzung bot. Mehr als 100.000 Preispunkte wurden im Anschluss an die Untersuchung auf diese Weise neu festgelegt.

Eine entscheidende Rolle spielen moderne Analysewerkzeuge bei der Personalisierung von Werbebotschaften. Mehr als acht von zehn Konsumenten wünschen sich heute Angebote, die individuell auf sie zugeschnitten sind. Folglich steht Personalisierung bei 95 % aller Marketing Manager, die McKinsey zu dem Thema befragt hat, ganz oben auf der strategischen Agenda. Doch nur jede fünfte Organisation verfügt bislang über die erforderlichen Technologien und das Know-how, um personalisierte Kampagnen in großem Umfang („at scale“) zu realisieren. Denn eine erfolgreiche Skalierung umfasst vier anspruchsvolle Komponenten: eine ausreichende Datenbasis (Data), den passenden Content zur rechten Zeit am richtigen Ort (Decisioning), eine agile Kampagnenentwicklung (Design) und eine konsistente Verbreitung in allen Kanälen (Distribution). Bei jeder dieser Komponenten spielen innovative Technologien wie Advanced Analytics, Machine Learning und künstliche Intel-

ligenz sowie agile Entwicklungsansätze und -teams eine Schlüsselrolle (McKinsey 2018/2019; Fiedler/Lehmann 2019; Fiedler et al. 2017).

Der verstärkte Einsatz *wissenschaftlich-quantitativer Methoden im Marketing* stellt neue Anforderungen an die gesamte Organisation. Marketing Manager müssen heute über ein breites Spektrum analytischer Fähigkeiten verfügen, um das Datenpotenzial in vollem Umfang ausschöpfen zu können und den Entwicklungen stets einen Schritt voraus zu sein. Im Hinblick auf eine effektive Marketing-Steuerung wird es in Zukunft vor allem darauf ankommen zu wissen, was sich automatisieren lässt und wann strategisches Urteilsvermögen gefragt ist, welche Spezialisten zu suchen und wie sie einzusetzen sind. Qualifiziertes Personal wird zum zentralen Erfolgsfaktor im Marketing Management – und dies umso mehr, als sich der Wettbewerb um die besten digitalen Talente und analytischen Kompetenzen unter den Organisationen aller Branchen weiter verschärft.

2.2 Substance - Marketing als prägende Kraft im Kerngeschäft

In dem Maße, wie der systematische Umgang mit Big Data und Advanced Analytics Einzug in die Werbewelt hält, erweitert sich auch der Radius der Marketing-Funktion selbst. Mit ihrem Informationsvorsprung zum Kauf- und Konsumverhalten von Kunden nimmt sie nicht mehr nur Einfluss auf die Vermarktung, sondern zunehmend auch auf die Entwicklung neuer Produkte oder Services, auf strategische Fragen der Marktbearbeitung und auf die Schaffung von Kundenerlebnissen. Damit wird das Marketing mehr und mehr zur *prägenden Kraft* bei der Gestaltung des unternehmerischen Kerngeschäfts.

Marketing-Funktionen verfügen über die richtige Aufstellung und geeigneten Ansätze, um ihre Organisationen bei der Erfüllung steigender Kundenbedürfnisse an zentraler Stelle zu unterstützen. Besonders effektiv können sie ihre Kompetenzen bei Maßnahmen zur Verbesserung von Kundenservices und der Schaffung konsistenter Kundenerlebnisse entlang der Customer Journey einsetzen. So gelang es dem Chief Marketing Officer (CMO) eines europäischen Energieversorgers, die Prozessschritte zur Neukundenanmeldung durch Optimierung der digitalen Kontaktpunkte von sieben auf zwei zu reduzieren und so das Neukundengeschäft nachhaltig zu beleben. Gleichzeitig übernahm der Marketing-Leiter die Federführung bei der Entwicklung von neuen, auf die Kundenwünsche zugeschnittenen Produkten wie z. B. einem internetbasierten E-Thermostat. Einige Funktionen des neuen Geräts wurden mit Kunden zusammen entworfen; in der Entstehungs- und Herstellungsphase des neuen Produkts stand der CMO einem funktionsübergreifenden Team aus Vertrieb, IT und Produktentwicklung vor (Bauer et al. 2016b, S. 169).

Immer häufiger übernimmt das Marketing die Initiative, wenn es um die *Steigerung der Customer Experience* geht. Zu den Vorreitern gehören hier die Marketing-Organisationen führender Internetunternehmen wie Amazon, Airbnb oder Uber. Mit personalisierten Angeboten, schnellen Services und ihrer kanalübergreifend konsistenten Kommunikation haben sie weltweit neue Standards in der Schaffung von Kundenerlebnissen gesetzt. Aber auch in der Automobilindustrie steht der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Vorlieben schon lange im Fokus: Die Marketing-Organisation von BMW kreiert für seine MINI-

Community seit Jahren kanalübergreifend interaktive Kampagnen. Audi verschafft Kunden in seinem multimedialen Cyberstore „Audi City“ virtuelle Fahrerlebnisse und lässt sie ihre Wunschmodelle konfigurieren. Und bei Daimler übernimmt das Marketing eine führende Rolle bei der Gestaltung der Onlineplattform „Mercedes me“, die Kunden ein digitales Rundumerlebnis von Co-Creation bis Carsharing Service bietet.

Maßnahmen wie diese erweitern den Aufgabenbereich der Marketing-Funktion erheblich und rücken sie innerhalb der Organisation zunehmend in eine zentrale Position. Der Einsatz modernster digitaler Analysemethoden und Werkzeuge verhilft dem Marketing jedoch nicht nur zu einer tragenden Rolle im Unternehmen. Er eröffnet seinen Managern auch neue Möglichkeiten, mit ihren Aktivitäten unmittelbare Wirkung zu erzielen.

2.3 Story - die Kunst der kanalübergreifenden Kommunikation

Wenngleich das Marketing seinen Bedeutungszuwachs primär den neuen technologiegestützten Kundenanalysen und Erfolgsmessungen verdankt, so bildet doch nach wie vor die „Story“ das Herzstück exzellenter Kommunikation. *Storytelling* – die Kunst, Botschaften in eine kompakte, überzeugende Geschichte zu verpacken – ist ein hocheffektives Instrument, um Werbung emotional aufzuladen und beim Konsumenten Wirkung zu erzielen. Gelingt es Werbetreibenden, mit ihrem Produkt im Rahmen einer Kurzgeschichte typische Alltagsherausforderungen zu adressieren oder ein bestimmtes Lebensgefühl zu vermitteln und so Identifikation zu erzeugen, dann gewinnt die Botschaft nicht nur an Unterhaltungswert, sondern bleibt auch länger im Gedächtnis.

Nach einer Analyse der 200 erfolgreichsten deutschsprachigen Kampagnen seit 2008, die McKinsey zusammen mit dem Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA und der Werbeagentur BBDO durchgeführt hat, dauert es vier Monate, bis eine Kampagne ihre volle Wirkung entfaltet und Konsumenten zum Kauf des beworbenen Produkts anregt (Lehmann/Euchler 2018; Perrey et al. 2020). Daher lohnt es sich für Werbetreibende, der Story bei der Entwicklung ihrer Kampagnen besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Denn die erfolgreichsten zeichnen sich vor allem durch unterhaltsame, spannende oder berührende Geschichten aus und bedienen sich in besonderem Maße jener „wahren Werbetreiber“, die in der Studie identifiziert wurden: Konsistenz, Relevanz, Popularität, Glaubwürdigkeit und Motivation zum Kauf.

Zu den stärksten Marken, die im Rahmen der Studie analysiert wurden, zählt Edeka. Die Kommunikation der Supermarktkette besticht durch eine klare Haltung und subtilen Humor – zwei Komponenten, die auf Konsumenten besonders positiv wirken. Deutlich wird dies am Kampagnenbeispiel „Kaya kauft Edeka“. Anlass der bei der Hamburger Agentur Jung von Matt entwickelten Kampagne war der 100. Geburtstag der Edeka-Handelsmarken. Comedian Kaya Yanar hebt in den Spots als treuer Edeka-Kunde auf authentische Weise die hauseigene Herstellung der Produkte hervor. Der klare Bezug zur Edeka-Historie, das Qualitätsversprechen mit dem kanalübergreifend präsenten Claim „Mit Liebe gemacht“ und die subtile Doppeldeutigkeit der Aussage „Ich kauf Edeka“ schlägt sich in Spitzenwerten bei Relevanz, Konsistenz und Glaubwürdigkeit nieder. Kunden bescheinigt

gen der Kampagne neben hohem Informations- und Identifikationswert auch einen weit überdurchschnittlichen „Brand Fit“ (Lehmann/Liedtke 2019, S. 43 f.).

Die Digitalisierung verleiht der klassischen *Marketing-Kompetenz des Storytelling* noch einmal eine ganz neue Dynamik. In Zeiten von Twitter, Facebook, YouTube und Instagram gehen Werbestorys in verstärktem Maße mit Kundeninteraktion einher und Onlinekanäle – allen voran die Sozialen Medien – beeinflussen die Kommunikation maßgeblich. In diesem komplexen Marketing-Umfeld ist Kreativität gefragter denn je. Denn mit der wachsenden Vielfalt der Kanäle multipliziert sich zugleich auch die Wirkung vieler Werbestorys. Sie finden rasante Verbreitung im Netz, werden geteilt und verselbstständigen sich, häufig angereichert mit neuen, nutzergetriebenen Inhalten.

Um diese Aufmerksamkeit insbesondere in den *Sozialen Netzwerken* zu erzielen, betreiben die Unternehmen hohen Aufwand. Social Media-Aktivitäten verschlingen bereits einen Großteil vieler Marketing-Budgets. Von den weltweit rund 600 Mrd. USD umfassenden Werbeausgaben im Jahr entfallen mittlerweile 103 Mrd. USD auf Social Media – Tendenz stark steigend. Mit jährlichen Zuwachsralten von über 20 % ist Social Marketing zusammen mit Mobile Marketing der stärkste Wachstumsmotor im globalen Werbemarkt (Statista 2019; Magna Advertising Forecasts 2019).

Die Markenkommunikation in den Sozialen Netzwerken setzt mehr als jede andere Werbeform auf Authentizität und Emotion, um Zielgruppen zu erreichen und zu binden. Die spanische Schmuck- und Lifestylamarke Tous transportiert ihr zentrales Wertversprechen in einer fortlaufenden Serie von „Tender Stories“: gefühlvollen, kinematografisch aufbereiteten Werbefilmen mit Hollywoodstar Gwyneth Paltrow in der Hauptrolle, die in verschiedenen Sprachen auf Social Media-Kanälen wie YouTube laufen. Bereits zu den Klassikern der modernen Werbegeschichte zählt die „Real Beauty“-Kampagne von Dove. Seit 2004 tritt die Körperpflegemarke von Unilever in ihren Botschaften weltweit für weibliche Selbstbestimmtheit und einen diversifizierten Schönheitsbegriff und ein und setzt dabei auf authentische Geschichten mit hoher Identifikationskraft – auch und vor allem inzwischen über Onlinekanäle, wie in der Social Media-Kampagne #Meine Schönheit aus dem Jahr 2017.

Eine ähnliche Werbestrategie verfolgt Wettbewerber Procter&Gamble (P&G) unter anderem mit seinen Marken Ariel und Always. Deren Onlinekampagnen #ShareTheLoad (2019 neu aufgelegt unter dem Titel Sons #ShareTheLoad) und #LikeAGirl räumen in kraftvollen Statement Storys mit überkommenen Rollenstereotypen auf. Weit über den Augenblick hinaus wirkt auch die weltweite Dachmarkenkampagne von P&G, die anlässlich der Olympischen Spiele 2012 startete und seither regelmäßig neu aufgelegt wird: „Thank You, Mom“ feiert die Mütter von Olympioniken in berührenden Kurzfilmen als die wahren Helden hinter dem sportlichen Erfolg ihrer Kinder. Allein der Spot zu den Sommerspielen von Rio de Janeiro erzielte einen Tag nach der Veröffentlichung 4,5 Mio. Views auf YouTube (Theobald 2016).

Vor allem Markenartikler aus der Kosmetikindustrie bedienen sich unterschiedlichster Social-Media-Kanäle – von Facebook über YouTube bis hin zu Instagram – um ihre Produk-

te vorzustellen, ins Gespräch zu bringen und neue Zielgruppen zu erschließen: NYX, eine Submarke des Kosmetikkonzerns L'Oréal, kürt im Rahmen seines Make-up-Videowettbewerbs Face Awards den „Beauty Vlogger of the Year“. L'Oréal selbst kooperiert in seiner Kampagne „Beauty Squad“ mit Influencern, die in den digitalen Kanälen als Markenbotschafter fungieren und die Produkte des Konzerns in eigenen Videos promoten. Das Beauty Label Glossier wiederum gestaltet sein Marketing rund um den eigenen Instagram-Kanal und setzt dabei zum großen Teil auf nutzergenerierten Content.

Die *breitflächige Digitalisierung der Werbekommunikation* bewirkt aber auch, dass Unternehmen die Kontrolle über die Story ihrer Marken aus der Hand geben, sobald diese online geht. Konsumenten kommentieren die Kampagne in den Sozialen Medien, machen sich die Story zu eigen und treiben sie weiter. Damit müssen Werbetreibende umgehen lernen. Vor allem B2C-Unternehmen richten deshalb Interaktionszentren auf den Sozialen Plattformen ein, um den Austausch über ihre Produkte zu verfolgen und sich bei Bedarf in die Konversation einzuschalten. Andere führende Marketing-Organisationen haben sich entschieden, ihr Storytelling wieder stärker in-House anzusiedeln, vor allem dann, wenn es um Markenbotschaften für Soziale Medien geht.

Das hat Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit den Agenturen. Denn die Nachfrage nach digitalem Storytelling steigt und qualifizierte Kreativkräfte, die über Expertise im *Online und Social Media Marketing* verfügen, sind nach wie vor rar. Im Kampf um die besten kreativen Köpfe werden Marketing-Leiter und Agenturchefs so unversehens zu Konkurrenten. Die Agenturen reagieren auf diesen Trend, suchen verstärkt nach Talenten und bemühen sich gleichzeitig, interne Silostrukturen aufzubrechen, um den neuen Anforderungen ihrer Kunden gerecht zu werden. Die Marketing-Verantwortlichen in Unternehmen wiederum stellen vermehrt ihre Agenturbeziehungen auf den Prüfstand; das Verhältnis Agentur – Marketing-Organisation ist im Begriff, sich von Grund auf neu zu definieren. Unternehmen, die angesichts des massiven Wandels von Inhalten und Kommunikationsformen im Zuge technologischer Entwicklungen keine strategischen Überlegungen über Rollen, Aufgabenverteilung und die Zusammenarbeit mit Agenturen anstellen, werden mittelfristig Gefahr laufen, den Anschluss zu verlieren (Bauer et al. 2016c).

2.4 Speed – agiles Marketing im dynamischen Marktumfeld

Im digitalen Umfeld wandeln sich die Marketing-Abläufe von der kampagnenbezogenen Projektarbeit zu einem kontinuierlichen Prozess. Verbrauchervorlieben und Marktbedingungen ändern sich rasant, Produktlebenszyklen werden kürzer. Diese Kultur permanenter Dringlichkeit bei gleichzeitig zunehmend personalisierter Kundenansprache verlangt nach einer neuen Agilität im Marketing, nach passenden Management-Fähigkeiten und einer schlagkräftigen Organisation, welche die verschiedenen am Gesamtprozess beteiligten Funktionen effektiver zusammenführt, um geeignete Maßnahmen zu entwickeln und zügig umzusetzen (Bauer et al. 2016b; McKinsey 2018/2019).

Die Effektivität von Marketing-Funktionen hängt vor allem davon ab, wie rasch Kommunikationskonzepte in den lokalen Märkten umgesetzt werden können, ohne dabei zentrale

Vorgaben und Standards zu verletzen. Erfolgreiche Organisationen setzen klare Regeln für die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Funktionen und Standorten. Auch geben sie Richtlinien vor, welches Wissen unternehmensweit verfügbar sein muss, um neue Produkte und Services schneller auf den Markt zu bringen. In diesen Unternehmen übernimmt das Marketing meist eine zentrale Aufsichts- und Koordinationsfunktion und wird dadurch zum Katalysator für die gesamte Organisation.

Beispiel Nestlé: Um die Schlagzahl der Digitalaktivitäten zu erhöhen, hat die Marketing-Funktion des Schweizer Lebensmittelkonzerns bereits 2011 spezielle „Beschleunigungs-teams“ gebildet, die Mitarbeiter im Bereich Social Media und digitaler Kundeninteraktion schulen. Für mehrere Monate arbeiten Experten aus den Niederlassungen weltweit in der Schweizer Zentrale, um anschließend in ihren Heimatmärkten als Botschafter des digitalen Wandels zu fungieren und den Kollegen vor Ort die notwendigen Kompetenzen für ein effektives Customer Relationship Management in den digitalen Kanälen zu vermitteln. Inzwischen bilden die Ländergesellschaften ihre eigenen Katalysatorteams, um die verschiedenen Maßnahmen unter Wahrung der unternehmensweiten Standards an die lokalen Marktbedingungen anzupassen (Bauer et al. 2016b; Blackshaw 2013).

Der Internetkonzern Google verkürzt mit agilen Methoden sukzessive die Vorlaufzeiten für den Launch seiner Produktneuheiten. Die Entwicklerteams haben ein System entwickelt, Nutzern neue Produkte vorzustellen und die hier gewonnenen Erkenntnisse in Echtzeit in einen Kreislauf des Testens, Lernens und Iterierens einfließen zu lassen. Die Marketing Manager bilden ein zentrales Element in diesem Prozess: Ihr Bestreben ist es, eine möglichst enge Beziehung zu den Produktentwicklungsteams aufzubauen, damit ihr Wissen über die Bedürfnisse der potenziellen Anwender bei der Produktentstehung ausreichend Berücksichtigung findet. So gelingt es, eine Vision für ein neues Produkt konsequent aus der Nutzerperspektive zu entwickeln, hinter der sowohl die Produktentwickler als auch das Marketing stehen können. Diese gemeinsam getragene Vision ist eine wesentliche Voraussetzung, um die Geschwindigkeit bei der Konzipierung von neuen Produkten und Produktmerkmalen zu erhöhen.

Von den Vorteilen, die ein besserer *Informationsfluss* und *funktionsübergreifende Zusammenarbeit* im Hinblick auf das Markteinführungstempo mit sich bringen, profitieren nicht nur Dienstleister und Konsumgüterunternehmen, sondern alle Sektoren. So zeigt sich derzeit vor allem auch im B2B-Bereich, wie Plattformlösungen und funktionsübergreifende Kollaboration das Tempo und die Agilität von Vertriebsteams nachhaltig erhöhen können (Böringer/Freundt 2018). Unternehmen wie Softwareanbieter Adobe Systems, Automobilhersteller BMW oder der niederländische Energieversorger Essent nutzen beispielsweise die Cloud-Lösungen von Amazon Web Services, um neue Produkte und Updates schneller an Kunden zu bringen, Autofahrern stets aktuelle Mobilitätsdaten zur Verfügung zu stellen oder Daten zum Energieverbrauch zu managen. Die Bereitstellung digitaler Lösungen zum Daten- und Kunden-Management oder zur Koordination von Marketing-Aktivitäten bildet inzwischen einen eigenen Dienstleistungszweig im B2B-Geschäft. Zu den derzeit größten Plattformanbietern zählen neben Amazon Business weitere digitale Schwergewichte wie

Microsoft, IBM, Oracle und Google, aber auch Fokusunternehmen wie der US-amerikanische CRM-Spezialist Salesforce.

Die Beispiele deuten es bereits an: *Automatisierung* ist ein wesentlicher Schlüssel zur Agilität im Marketing – aber sie kann nicht alles leisten. Die Geschwindigkeit, mit der eine Marketing-Organisation agieren oder reagieren soll, um maximalen Erfolg zu erzielen, hängt nicht zuletzt von der Handlungsebene und der Tragweite der jeweiligen Entscheidung ab: Häufig wiederkehrende Aktivitäten und Routinevorgänge wie etwa der Einkauf digitaler Werbeleistungen oder das Management digitaler Kundenanfragen erfordern rasches, zielgerichtetes Handeln, idealerweise nach standardisierten Vorgaben. Hier kann Automation wertvolle Hilfe leisten. Je höher jedoch die strategische Implikation der zu treffenden Entscheidung, desto mehr zeitliche und personelle Ressourcen sollten investiert werden, um sämtliche Fakten auszuloten und Stakeholder angemessen einzubeziehen. Dies gilt für Fragen der Budgetgestaltung ebenso wie für Änderungen im Mediamix oder die Planung großer Kampagnen – und erst recht für richtungsweisende Entscheidungen wie etwa die Repositionierung einer Marke (Bauer et al. 2016b, S. 164).

2.5 Simplicity – Vorsprung durch Vereinfachung

Komplexität ist der Feind der Geschwindigkeit – und gleichzeitig einer der Hauptgründe, warum viele Marketing-Verantwortliche derzeit ihre Organisation umbauen. Denn geografische Expansion, wachsende Produktrivalität bei kürzeren Lebenszyklen, neue Vertriebskanäle und die Ausweitung digitaler Angebote haben in vielen Unternehmen zu unübersichtlichen Hierarchien, Silostrukturen, Kommunikationslücken und Doppelfunktionen geführt. Marketing Manager aller Ebenen beklagen die wachsende Gemengelage aus internen versus externen Rollen und Prozessen, multimedialen Aktivitäten und immer neuen Kanälen als kaum mehr steuerbar.

Nicht wenige Unternehmen bedienen sich just der neuen Technologien, die zur Vervielfältigung der Kanäle und Kommunikationsformen geführt haben, um die daraus entstandene *Komplexität in ihrer Organisation abzubauen*. Einige errichten interne Social Media-Plattformen, um rascher Ideen zu generieren und Arbeitsabläufe zu vereinfachen. Ein führender Telekommunikationskonzern bündelt seinen Kundenservice medienübergreifend in einer separaten Einheit, die direkt an den Vorstand berichtet. Die Nähe zur Führungsspitze des Unternehmens sorgt nicht nur für eine bruchlose Kundenkommunikation durch das stärkere Ineinandergreifen von Callcenter-Diensten, Online-Kundenberatern und Social Media-Unterstützern – es verschafft dem Faktor Kundenerlebnis zugleich auch einen größeren Stellenwert im Unternehmen (Bauer et al. 2016b, S. 167).

Zu den jüngsten technologischen Trends, die Marketing- und Vertriebsprozesse maßgeblich vereinfachen, zählt das *automatisierte Kunden-Management* über so genannte Bots – Sprachroboter, die mittels künstlicher Intelligenz mit Menschen interagieren. Ihre Qualität entwickelt sich derzeit rasant: Softwarelösungen zur Spracherkennung und -steuerung erreichen mittlerweile Präzisionsgrade von 95 %. Moderne Sprachassistenten wie Amelia, entwickelt vom Spezialanbieter IPsoft, führen bis zu 27.000 Konversationen simultan in

mehreren Sprachen. Fortgeschrittene Sprachsteuerungssysteme erweitern jedoch nicht nur das Spektrum personalisierter Kundenservices in den digitalen Kanälen; sie entlasten auch die Marketing- und Vertriebsorganisation von zeitintensiven Aufgaben wie dem Sammeln von Kundeninformationen, Bestellaufnahmen oder der Durchführung von Transaktionen. Schon 2020, so schätzt einer der führenden Anbieter, IBM Watson, finden Kundendienste in Callcentern zu mehr als 85 % ohne menschliche Beteiligung über KI, Chatbots und Self Service-Technologien statt (Dumaine 2018; Dörner/Hosseini 2016; Schneider 2017).

Die Vereinfachung der *Arbeitsbeziehungen mit Werbe- und Mediaagenturen* ist ein weiteres Ziel vieler Marketing-Organisationen. Das Spektrum der von werbetreibenden Unternehmen derzeit favorisierten Modelle reicht von In-House-Lösungen über die Kooperation mit einer Lead-Agentur bis hin zum selbst gemanagten Spezialistennetzwerk (Bauer et al. 2016c). Die in der Praxis oft komplizierten Strukturen der Zusammenarbeit resultieren in erster Linie aus einer ungleichen Kompetenzverteilung vor dem Hintergrund der gewachsenen Anforderungen im Marketing: Spezialisierte Agenturen verfügen über die nötige Expertise in Bezug auf digitale Formate und Inhalte, können aber oftmals keine Full Service-Leistungen erbringen. Größere Agenturen wiederum bieten ein breiteres Servicespektrum, konzentrieren ihre Arbeit aber immer noch hauptsächlich auf traditionelle Medien. Und Marketing-Organisationen, die notwendige Fähigkeiten zur Entwicklung und Bereitstellung digitaler Inhalte im eigenen Haus aufbauen, laufen Gefahr, dadurch wieder die Komplexität in der eigenen Organisation zu erhöhen und Prozesse zu verlangsamen.

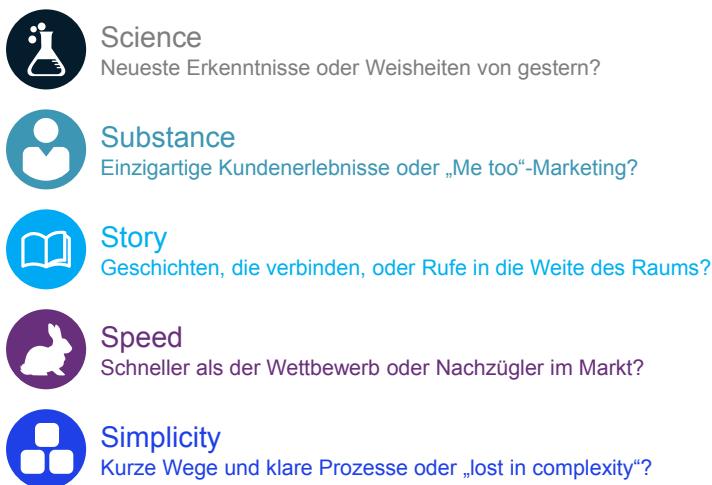
Interdisziplinäre Zusammenarbeit, agile Spezialistenteams und kurze Entscheidungswege sind deshalb für alle Organisationen wichtige Voraussetzungen, um im schnelllebigen Digitalzeitalter effektives Marketing zu betreiben. Welches Agenturmodell letztlich das geeignete ist, hängt von der Strategie, den Marketing-Zielen und dem Reifegrad jeder einzelnen Organisation ab. Für ressourcenstarke Weltkonzerne mit breitem Markenportfolio kann sich durchaus der Aufbau einer eigenen Hausagentur lohnen. Für das Gros der Unternehmen aber dürfte ein flexibles und an die eigenen Bedürfnisse angepasstes Netzwerk von Agenturpartnern die bessere Lösung sein – flankiert von leistungsorientierter Vergütung und intern aufgebauten Schlüsselkompetenzen, die exakt am unternehmenseigenen Geschäftsmodell ausgerichtet sind.

3 Implikationen für Unternehmen

Internationale Marketing-Organisationen zeigen bereits erhebliche Fortschritte in allen hier beschriebenen fünf Dimensionen. Science, Substance, Story, Speed und Simplicity haben, wie zahlreiche Anwendungsfälle in der Praxis zeigen, erheblichen Einfluss auf die interne Struktur und die Handlungsparameter von Marketing-Funktionen. Gleichwohl gibt es keine Blaupause für die ideale *Marketing-Organisation der Zukunft*. Wie erfolgreich eine bestimmte Aufstellung ist, hängt von der strategischen Ausrichtung, dem Wettbewerbsumfeld, dem Kanal-Mix und den Zielmärkten des einzelnen Unternehmens ab. Zu den Erfolgsfaktoren im Marketing der Zukunft zählen jedoch unabhängig vom individuellen Ge-

schäftsmodell stets Agilität, eine datengetriebene Entscheidungskultur und konsequente Kundenzentrierung an sämtlichen Kontaktpunkten der Customer Journey. Unternehmen tun daher gut daran, in allen „5 S“-Dimensionen Fähigkeiten aufzubauen (Bauer et al. 2016b, S. 162). Hierbei lohnt es sich, einige übergeordnete *Fragestellungen und Handlungsoptionen* in die Überlegungen einzubeziehen (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3 Kritische Fragestellungen in der Selbstdiagnose zum „5 S“-Marketing



Quelle: McKinsey & Company

Science: Nutzen wir Big Data und Advanced Analytics, um neue Erkenntnisse über Kunden und Märkte zu gewinnen, oder arbeiten wir lediglich veraltete Fakten, Annahmen und heuristische Methoden ab? Moderne Methoden des Daten-Managements ermöglichen eine präzise Analyse von Kundenentscheidungen und maßgeschneiderte Marketing-Einsätze. Diese Vorteile gilt es zu nutzen. Unternehmen sollten Big Data nicht nur sammeln, sondern über die gesamte Organisation hinweg Expertise aufbauen, Entscheider aller Ebenen einzubeziehen und ein Ökosystem des kontinuierlichen Testens, Lernens und Verbesserns schaffen. Nur so gelingt es, laufend neue Erkenntnisse über Kunden zu gewinnen und in maßgeschneiderte Maßnahmen zu übersetzen.

Substance: Schöpfen wir alle Möglichkeiten im Marketing aus, um unser Angebot an die Kunden – Produkte, Services und Erlebnisse – substanzIELL zu verbessern, oder steht der Abverkauf im Vordergrund unserer Aktivitäten? Durch die Schaffung von Kundenerlebnissen und die Mitwirkung an Produktentwicklungen gewinnt die Marketing-Funktion einen direkten Einfluss auf das Kerngeschäft eines Unternehmens. Diese Schlüsselstellung innerhalb der Organisation lässt sich weiter ausbauen. Ein Marketing, das die Ideen seiner Kunden systematisch aufgreift, kann sich mit besonderen Leistungen und Angeboten vom

Wettbewerb differenzieren – von funktionalen Vorteilen etwa bei der Fahrzeugsicherheit bis hin zu höherem Einkaufskomfort. Permanente Kundenpflege und eine einheitliche Customer Experience an allen Kontaktpunkten tun ihr Übriges beim Aufbau nachhaltiger Kundenbeziehungen in Zeiten rasch wechselnder Verbraucherpräferenzen.

Story: Haben wir eine starke, überzeugende Markenstory, die im Cyberspace widerholt, oder fehlt unserer Kommunikation das emotionale und interaktive Moment? Sicher ist: Die neuen Formen digitaler Verbreitung haben das Storytelling in der Werbung dramatisch verändert – Geschichten werden wandelbar. Organisationen sollten diesen Wandel zulassen und Kunden den notwendigen Spielraum geben, die Story einer Marke zu ihrer eigenen zu machen und in Sozialen Medien weiterzuentwickeln. Im wachsenden Wettbewerb um die besten Talente digitalen Storytellings kommt es zudem darauf an, kreative Köpfe für die eigene Organisation zu gewinnen und an sich zu binden.

Speed: Stehen wir an der Spitze der Bewegung, wenn es um die Markteinführung von Produktneuheiten geht, oder laufen wir dem Wettbewerb ständig hinterher? Verbraucherpräferenzen, Marktdynamiken und Produktlebenszyklen verändern sich im Zuge flächen-deckender Digitalisierung rasant. Die neue Dringlichkeitskultur erfordert laufende Kundenanalysen zur Antizipation kommender Trends sowie die Schaffung agiler Organisationsstrukturen mit starkem Management und cross-funktionalen Umsetzungsteams. Gemeinsam mit Produktentwicklern etwa lassen sich tragfähige Konzepte erarbeiten, um auf die Marktbewegungen zeitnah zu reagieren.

Simplicity: Haben wir in unserer Organisation Rahmenbedingungen geschaffen, die Prozesse vereinfachen und rasches Handeln erlauben, oder lähmen komplexe Strukturen die Dynamik unserer Teams? Führende globale Marketing-Organisationen arbeiten schon länger an der Vereinfachung interner Strukturen und Prozesse, um die zunehmende Komplexität ihrer Aktivitäten zu reduzieren. Bewährt haben sich der Abbau von Hierarchieebenen und siloartigen Strukturen, die Beseitigung redundanter Funktionen und Aufgaben sowie die Verbesserung von Informations- und Kommunikationsflüssen. Eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen den hauseigenen Teams und externen Dienstleistern trägt ebenfalls dazu bei, mehr Licht in den Dschungel der multimedialen Marketing-Aktivitäten zu bringen und die Zusammenarbeit mit Agenturen nicht nur effektiver, sondern auch effizienter zu gestalten.

Die stärksten Marketing-Organisationen wenden *alle fünf „S-Regeln“* gleichzeitig an und stellen die Kunden dabei in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten. Unternehmen, denen die Anpassung ihrer Organisation an die neuen Trends noch bevorsteht, sollten ebenfalls einen ganzheitlichen Ansatz wählen und Daten-Management, Kundenkontaktpunkte und Kanäle, Werbebotschaften, interne Prozesse und organisatorische Strukturen gleichermaßen einer State-of-the-Art-Prüfung unterziehen.

Eine Herkulesaufgabe, zweifellos. Doch klar ist auch: Die nahezu vollständige digitale Durchdringung des privaten und geschäftlichen Lebens hat das Marketing-Spielfeld binnen weniger Jahre von Grund auf verändert – und wird es weiter tun. Die Entwicklung der digitalen Medien wird so rasch voranschreiten wie deren Erschließung durch die Verbrau-

cher. Für Marketing-Entscheider bedeutet dies eine gewaltige Herausforderung: Wächst doch mit der Anzahl immer neuer Kanäle und Kundenkontaktpunkte die *Komplexität des Marketing-Mix* sprunghaft und mit ihnen die Anforderungen an das Management. Ein anderer Weg, als sich dieser Herausforderung zu stellen, existiert nicht. Kein Unternehmen kann es sich zukünftig noch leisten, digitale Medien und mobile Kanäle aus seiner Marketing-Planung auszuklammern oder auch nur zu marginalisieren.

Angesichts der massiven Veränderungen, aber auch der aufkommenden Chancen, denen sich Marketing-Akteure im 21. Jahrhundert gegenübersehen, liegt es nahe, dass die besten von ihnen kreative Ansätze in sämtlichen neuen Marketing-Dimensionen entwickeln und verfolgen werden. Denn nie waren die Zeiten für *kundennahes Marketing* besser als heute, im Zuge der digitalen Revolution. Organisationen, die in diesem Prozess eine Vorreiterrolle übernehmen, werden nicht nur in den kommenden Jahren überdurchschnittliches Wachstum erzielen, sondern auch das nächste goldene Zeitalter im Marketing prägen.

Literatur

- Bauer, T./Fiedler, L./Lehmann, S. (2016a): Raus aus der Blackbox, in: Akzente, 2016(September, 2), 28-33. <https://www.mckinsey.de/branchen/konsumguter-handel/akzente/akzente-2-2016> (Zugriff: 03.02.2020).
- Bauer, T./Freundt, T./Gordon, J./Perrey, J./Spillecke, D. (2016b): Marketing Performance. How marketers drive profitable growth, Wiley-VCH: Weinheim.
- Bauer, T./Hildebrand, J./Perrey, J. (2016c): Agenturmanagement. Die Modelle von morgen, in: Akzente, 2016(Dezember, 3), 34-39. <https://www.mckinsey.de/branchen/konsumguter-handel/akzente/akzente-3-2016> (Zugriff: 03.02.2020).
- Berger-de León, M./Königsfeld, J./Müller, A. (2019): Wachstumstreiber IoT – so profitiert der Handel, in: Akzente, 2019(September, 2), 32-37. <https://www.mckinsey.de/branchen/konsumguter-handel/akzente/akzente-2-2019> (Zugriff: 03.02.2020).
- Bitkom (2019a): Smartphone-Markt: Konjunktur und Trends. https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-02/Bitkom-Pressekonferenz%20Smartphone-Markt%202020%2002%202019%20Pr%C3%A4sentation_final.pdf (Zugriff: 19.02.2020).
- Bitkom (2019b): Trends im E-Commerce – So shoppen die Deutschen 2019. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Trends-im-E-Commerce-So-shoppen-die-Deutschen-2019> (Zugriff: 25.06.2019).
- Blackshaw, P. (2013): How Digital Acceleration Teams Are Influencing Nestlé's 2,000 Brands, in: MIT Sloan Management Review, 2013(22. September). <http://sloanreview.mit.edu/article/testing-123> (Zugriff: 03.02.2020).
- Böringer, J./Freundt, T. (2018): Kundenführung 4.0: Von Menschen und Maschinen, in: Perspectives Magazin, 2018(01. November). <https://perspectives.infraserv.com/megatrends/kundenfuehrung-4-0-von-menschen-und-maschinen-3501/> (Zugriff 03.02.2020)

- Dentsu Aegis Network (2019): Global Ad Spend Forecasts, 2019(June). https://www.dentsuaegisnetwork.com/reports/ad_spend_june_2019_asset (Zugriff: 19.02.2020).
- Dörner, K./Hosseini, B. (2016): Marketing in Echtzeit, in: Akzente, 2016(Dezember, 3), 22-27. <https://www.mckinsey.de/branchen/konsumguter-handel/akzente/akzente-3-2016> (Zugriff: 03.02.2020).
- Dumaine, B. (2018): It Might Get Loud. Inside Silicon Valley's Battle to Own Voice Tech, in: Fortune, 2018(24. Oktober). <https://fortune.com/longform/amazon-google-apple-voice-recognition/> (Zugriff: 03.02.2020)
- eMarketer (2018): New Global Media Ad Spending Estimates. Digital channels will overtake traditional mediums by 2021, in: eMarketer, 2018(07. Mai). <https://www.emarketer.com/content/emarketer-total-media-ad-spending-worldwide-will-rise-7-4-in-2018> (Zugriff: 19.02.2020).
- Fiedler, L./Großmaß, T./Roth, M./Vetvik, O.J. (2016): Why customer analytics matter. 2016(Mai). <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/why-customer-analytics-matter> (Zugriff: 03.02.2020).
- Fiedler, L./Hürtgen, H./Middelhoff, J./Vollhardt, K. (2017): Personalisierung – mit allen Kunden auf Du, in: Akzente, 2017(Dezember, 3), 30-37. <https://www.mckinsey.de/branchen/konsumguter-handel/akzente/akzente-3-2017> (Zugriff: 03.02.2020).
- Fiedler, L./Lehmann, S. (2019): 1:1-Marketing – millionenfach. Wie personalisiertes Marketing gelingt, in: Markenartikel 2019(3) 14-17.
- Gordon, J./Perrey, J. (2015): The dawn of marketing's new golden age, in: McKinsey Quarterly, 2015(Februar, 1), 30-41. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-dawn-of-marketing-s-new-golden-age> (Zugriff: 03.02.2020).
- Gregg, B./Heller, J./Perrey, J./Tsai, J. (2018): The most perfect union: Unlocking the next wave of growth by unifying creativity and analytics, 2018(Juni). <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-most-perfect-union> (Zugriff 03.02.2020)
- Internet World Stats (2019): Top 20 countries with the highest number of internet users, 2019(30. Juni). <https://www.internetworldstats.com/top20.htm> (Zugriff: 19.02.2020).
- Lehmann, S./Euchler, G. (2018): Die wahren Werbetreiber. Kreativität schlägt Krawall. <https://www.mckinsey.de/publikationen/die-wahren-werbetreiber> (Zugriff: 19.02.2020).
- Lehmann, S./Liedtke, N. (2019): Kreativität schlägt Krawall, in: Akzente, 2019(April, 1), 40-45. <https://www.mckinsey.de/branchen/konsumguter-handel/akzente/akzente-1-2019> (Zugriff: 03.02.2020).
- Magna Advertising Forecasts (2019): <https://magnaglobal.com/magna-advertising-forecasts-summer-2019-update/> (Zugriff: 19.02.2020).
- Perrey, J. (2019): Kopf oder Zahl? Beides, bitte!, in: Absatzwirtschaft, 2019(6), 62-63.

- Perrey, J./Freundt, T./Lehmann, S./Liedtke, N. (2020): Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen. 4. Aufl., Redline: München (im Druck).
- Perrey, J./Freundt, T./Spillecke, D. (2015): Power Brands. Measuring, Making, and Managing Brand Success. 3. Aufl., Wiley-VCH: Weinheim.
- Perrey, J./Spillecke, D. (2013): Retail Marketing and Branding. A Definitive Guide to Maximizing ROI. 2. Aufl., Wiley-VCH: Weinheim.
- McKinsey (2018/2019): Perspectives on Personalization @ Scale: Vol. 1 (2018) und Vol. 2 (2019). <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/perspectives-on-personalization-at-scale> (Zugriff: 03.02.2020).
- Schneider, C. (2017): 10 reasons why AI-powered, automated customer service is the future, in: IBM Watson Blog, 2017(16. Oktober). <https://www.ibm.com/blogs/watson/2017/10/10-reasons-ai-powered-automated-customer-service-future/> (Zugriff: 03.02.2020).
- Sonsev, V. (2018): How Sephora Makes Beauty A Two-Way Conversation, in: Forbes, 2018(12. April). <https://www.forbes.com/sites/veronikasonsev/2018/04/12/how-sephora-makes-beauty-a-two-way-conversation/#37086e8d7f51> (Zugriff 03.02.2020).
- Statista (2019): Investitionen in Social Media Werbung weltweit. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/647056/umfrage/investitionen-in-social-media-werbung-weltweit/> (Zugriff: 19.02.2020).
- Sweeney, E. (2018): Sephora polishes message with interactive „House of Beauty“ event, in: Marketing Dive, 2018(7. Juni), <https://www.marketingdive.com/news/sephora-polishes-message-with-interactive-house-of-beauty-event/525171/> (Zugriff: 03.02.2020).
- The CMO Survey (2019): Highlights and Insights Report, 2019(Februar). https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/sites/15/2019/02/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-Feb-2019-1.pdf (Zugriff: 19.02.2020).
- The World Bank (2018): Individuals using the Internet. Germany, United Kingdom, Japan, 1990-2018. <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=DE-GB-JP> (Zugriff: 19.02.2020).
- Theobald, T. (2016): „Thank You, Mom“, in: Horizont, 2016(28. April). <https://www.horizont.net/marketing/auftritte-des-tages/Thank-You-Mom-So-duester-bringt-Procter-Gamble-Muttertag-und-Olympia-unter-einen-Hut-140047> (Zugriff: 03.02.2020).



Erfolgsfaktoren von Hidden Champions bei der Digitalisierung

Hermann Simon

1	Einleitung	152
2	B2B-Marketing und Digitalisierung bei deutschen Hidden Champions	152
3	Position deutscher Hidden Champions im Konkurrenzumfeld.....	154
4	Die Rolle von Marketing und Kundennähe bei der Digitalisierung.....	156
5	Dynamik der Wettbewerbsvorteile	159
6	Fazit.....	160
	Literatur	161

Zusammenfassung

Die Digitalisierung stellt das Marketing vor enorme Herausforderungen, gleichzeitig ergeben sich aber auch neue Geschäftschancen. Die sogenannten Hidden Champions behaupten ihre führende Marktposition bei der Digitalisierung der Industriegütermärkte, gleichermaßen für Produkte wie für industrielle Prozesse und Services. Marketing heißt für die Hidden Champions vor allem, kundennah zu agieren, denn diese Kundennähe ist die Voraussetzung dafür, dass mit digitalen Angeboten echter Kundennutzen geschaffen werden kann. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine fundierte Kenntnis der Kundenprozesse unerlässlich. Zunehmend setzen die Hidden Champions auch systematische Marketing-Methoden ein, denn die durch die Digitalisierung mögliche Differenzierung des Marketing stellt erhöhte Anforderungen an die Analysekompetenz.

Autor

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. **Hermann Simon** ist Gründer und Honorary Chairman von Simon-Kucher & Partners.

1 Einleitung

Deutschland ist nach wie vor ein sehr exportstarkes Land. Pro Kopf exportieren wir doppelt so viel wie jedes andere europäische Land. Diese Überlegenheit lässt sich nicht allein auf Großunternehmen zurückführen. Der Grund für den anhaltenden Exporterfolg Deutschlands liegt in unseren mittelständischen Welt- und Europamarktführern, den sogenannten *Hidden Champions*. Diese Unternehmen gehören zu den Top 3 der Welt in ihrem Markt oder sind die Nummer 1 in Europa. Ihr Umsatz liegt unter 5 Mrd. EUR, und oft sind sie der Öffentlichkeit kaum bekannt. Deutschland hat mehr dieser sehr erfolgreichen Unternehmen als jedes andere Land. (Handelsblatt 2018).

Um die Frage zu beantworten, wie das Marketing der Hidden Champions mit der Digitalisierung umgeht, bei der Deutschland angeblich im Rückstand ist, muss man zwischen Verbraucher- und Industriemärkten unterscheiden. Die Internet-Verbrauchermärkte sind fast ausschließlich eine amerikanische Sache. Auch China hat sich abgeschottet und es haben sich dort eigene, sehr erfolgreiche Unternehmen wie Alibaba oder Tencent entwickelt. Bis auf wenige Ausnahmen (z. B. Skype oder Spotify) spielen europäische Unternehmen auf den digitalen Verbrauchermärkten keine Rolle. Der Zug in diesen Segmenten ist wahrscheinlich abgefahren. Es scheint sehr schwierig zu sein, aufzuholen oder gar zu überholen.

2 B2B-Marketing und Digitalisierung bei deutschen Hidden Champions

Ganz anders sieht es im Industriesektor, in den sogenannten B2B-Märkten aus. Die digitalen B2B-Märkte sind in der Regel Nischenmärkte. Solche Märkte mit einer Größe von bis zu 1 Mrd. EUR sind für die Giganten des Internets nicht interessant. Bei einem Umsatz von mehr als 200 Mrd. EUR ist es für Apple wenig sinnvoll, sich um einen Markt von 500 Mio. EUR zu kümmern. Darüber hinaus sind industrielle Prozesse weitaus komplexer als Konsumprozesse. Für die interne Logistik in einer Fabrik muss jedes Teil sekundengenau am richtigen Ort sein, während es bei Amazon kein Problem ist, wenn eine Lieferung eine Stunde oder sogar einen Tag später kommt. Zudem erfordern die industriellen Prozesse ein sehr tiefes Know-how, das man am Markt weniger bei frischen Hochschulabsolventen findet als bei den Mitarbeitern der auf solche Prozesse spezialisierten Unternehmen. All dies sind ideale Bedingungen für die Hidden Champions, die traditionell in Nischenmärkten mit tiefem Know-how agieren und ihre Kompetenzen erfolgreich auf die Digitalisierung ausweiten. Entscheidend ist dabei das tiefe Wissen über die Wertschöpfungsprozesse ihrer Kunden.

Die Digitalisierung spielt sich vorrangig bei *industriellen Prozessen* ab. Die folgenden Beispiele beleuchten die führende Position der deutschen Hidden Champions in solchen Prozessen:

- IFM Electronic ist einer der sehr wenigen Anbieter mit einem kompletten Portfolio für die Industrie 4.0.
- SEW Eurodrive, ein führender Getriebehersteller, sagt: „Wir realisieren Losgröße 1.“ Das bedeutet, dass jedes Produkt anders und speziell auf die Bedürfnisse des einzelnen Kunden zugeschnitten ist.
- Kärcher, Weltmarktführer bei Hochdruckreinigern, kann auf seiner neuesten Produktionslinie 40.000 verschiedene Produktvarianten in 24 Stunden produzieren. Diese hohe Flexibilität ermöglicht es, eine enorme Produktpalette zu liefern.
- Knauf hat die Reaktionszeit bei ungeplantem Versagen von Baustoffen auf Großbaustellen von drei auf eine Stunde reduziert. Dies ist revolutionär und kann nur mit einer vollständig digitalisierten Lieferkette erreicht werden. Die Einsparungen auf der Kundenseite sind sehr hoch, wenn Baustellen nur eine statt drei Stunden stillstehen.
- Trumpf, Weltmarktführer bei Lasermetallbearbeitungsmaschinen, benötigte bisher vier Tage, um kundenspezifische Teile herzustellen. Heute ist dies in vier Stunden möglich. Die Kunden liefern eine digitale Akte, der gesamten Produktionsprozess und die anschließende Logistik sind digital. Der Kunde hat sein Werkzeug schneller zur Verfügung, benötigt weniger Speicherplatz und wird selbst flexibler

Solche digitalisierten Prozesse führen zu einer starken Effizienzsteigerung, sind aber in der Öffentlichkeit kaum bekannt, da sie im „Back Office“ der Industrie stattfinden.

Gleiches gilt für die Digitalisierung von *Industriedienstleistungen* für eine Vielzahl von deutschen Hidden Champions:

- Teamviewer ist der Weltmarktführer in der Fernwartung von Computern. Die Software des Göppinger Unternehmens ist auf 1,5 Mrd. Geräten weltweit installiert und erleichtert dezentrales Arbeiten und Home Office.
- Flixbus, die Muttergesellschaft von Flixbus, ist ein rein digitales Unternehmen, das keinen einzigen Bus besitzt, sondern nur das System organisiert. Der Umsatz ist in drei Jahren auf mehr als 500 Mio. EUR gestiegen. Flixbus ist heute in 26 Ländern aktiv, so auch auf dem amerikanischen Markt.
- Bis vor kurzem war Wirecard nur wenigen Experten bekannt. Dies hat sich seit der Aufnahme in den Dax im Jahr 2018 geändert. In der Spur erreichte das Unternehmen eine Marktkapitalisierung von 23 Mrd. EUR. Wirecard erleichtert die Zahlungsabwicklung in vielerlei Hinsicht, indem sie die Bonitätsprüfung, die Kreditgewährung, Rabatte, Gutschriften etc. automatisiert. Wirecard ist auch in der Lage, seinen Kunden eine breite Palette von Dienstleistungen anzubieten, die ihnen helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen.
- Brainlab betreibt Navigationssysteme, aber nicht für den Straßenverkehr, sondern für die Gehirnchirurgie. Die Software unterstützt den Operateur und verbessert die Operationsergebnisse.

- RIB Software ist der Weltmarktführer für fünfdimensionale Software im Bauwesen. Eine bessere Information und Kontrolle bei komplexen Bauprojekten ist ein wichtiger Weg, um die Effizienz zu steigern und Budgetüberschreitungen zu vermeiden.
- Control Expert ist in über zehn Ländern tätig und bietet eine automatisierte Bearbeitung von Kfz-Schäden an. Während dieser Prozess früher mehrere Wochen gedauert hat, kann er nun in wenigen Stunden abgeschlossen werden. Pro Jahr werden mehr als 9 Mio. Schadensfälle abgewickelt.
- Die Firma Risk Method erfasst Lieferketten mit Hilfe von Big Data. Auf diese Weise werden Alarne anderthalb Tage schneller gemeldet als im alten System. Diese revolutionäre Entwicklung ermöglicht es, Unterbrechungen in der Wertschöpfungskette früher zu erkennen und wenn möglich zu vermeiden.

Sogar bei *Produkten mit hohem digitalem Gehalt* sind die Hidden Champions sehr innovativ, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Der Volocopter ist der weltweit erste Elektrohubschrauber. Das Unternehmen wurde beauftragt, in Dubai das weltweit erste autonome Lufttaxi-System aufzubauen.
- Lilium aus München ist ein elektrisches Senkrechtstarterflugzeug, das kürzlich seinen Erstflug absolvierte.
- Im September 2018 verkehrte die erste wasserstoffbetriebene Eisenbahn zwischen Cuxhaven und Buxtehude – eine Weltneuheit, die heute im täglichen Einsatz ist.
- Dolfi ist eine Reisewaschmaschine. Das Produkt wird in ein Waschbecken gestellt, wo es die Wäsche mit Ultraschall reinigt.
- Der Weltmarktführer in der Pneumatik, Festo, beweist seine erstaunlichen Fähigkeiten mit autonom fliegenden Vögeln, schwimmenden Fischen und Krabbelrobotern.
- Phoenix Contact, ein Hidden Champion in der Verbindungselektronik, hat ein Batterieladesystem entwickelt, das deutlich schneller ist als alle bisherigen Systeme.

Diese und viele andere Innovationen der Hidden Champions mit hohem digitalen Content versprechen neuartigen Kundennutzen.

3 Position deutscher Hidden Champions im Konkurrenzumfeld

Wie sieht es nun mit der *Wettbewerbsfähigkeit* der deutschen Hidden Champions aus? Bei digitalen Anwendungen wie vorbeugender Wartung, Ferndiagnose und Fernwartung sind sie durchaus auf dem neuesten Stand. Ein überraschendes Beispiel sind auch die Innovationen für das autonome Fahren. Seit 2010 wurden weltweit 7.313 Patente auf diesem Gebiet erteilt. Davon stammen 3.568 oder 48,8 % aus Deutschland. Auch die von der Google-Tochter Waymo oder von Tesla eingesetzten Systeme basieren auf deutscher Technologie.

Bei der Bewertung digitaler Unternehmen sind wir nicht dort, wo Amerika und das Silicon Valley stehen. Dennoch gibt es eine ganze Reihe von deutschen Einhörnern, d. h. Unternehmen im Wert von mindestens 1 Mrd. EUR, wie die folgende **Tabelle 1** zeigt.

Tabelle 1 Digitale deutsche Unternehmen mit Marktwert von mindestens 1 Mrd. EUR

Firma	Produkt	Marktbewertung in Mrd. EUR (verschiedene Stichtage)
Wirecard	Zahlungssysteme	23,4
Zalando	Modehändler	8,6
Delivery Hero	Essenslieferant	7,9
Scout 24	Digitale Verkaufsplattformen	4,3
Rocket Internet	Digitale Investitionen	4,2
Auto 1	Online Gebrauchtwagenhändler	2,9
N 26	Online-Bank	2,0
Trivago	Reiseanbieter	1,9
Hello Fresh	Essenslieferant	1,7
Teamviewer	Remote-Desktop Anbieter	1,7
Motel One	Hotel	1,5
Xing	Karrierenetzwerk	1,4
Celonis	Prozessoptimierungs-Software	1,0
About You	Modehändler	1,0
RIB Software	Bauwesen Software	1,0
Flixbus	Fernbus-Netzwerk	1,0

Wie sieht es mit den modernsten *Schlüsselwörtern der Digitalisierung*, wie Künstliche Intelligenz, Deep Learning, maschinellem Lernen etc. aus? In der öffentlichen Diskussion ist ständig vom Rückstand Deutschlands die Rede. Im Handelsblatt liest man beispielsweise: „In der weltweiten Diskussion um eine kritische Technologie und Zukunftsbranche, die Künstliche Intelligenz (KI), hört man nichts über Deutschland. Die Deutschen leben in einer komfortablen Gegenwart und vergessen die Zukunft. Es ist schön, mittelständische Unternehmen zu haben, die die besten Lüfter, Kugellager und Schrauben herstellen. Aber was kommt danach?“ (Handelsblatt 2018). Andererseits sagt einer der weltweit führenden Experten für künstliche Intelligenz, Professor Jürgen Schmidhuber von der Technischen Universität München: „Fast alle grundlegenden Arbeiten über künstliche Intelligenz und tiefes Lernen stammen von Europäern. Europa ist führend in den Bereichen Maschinenbau und Robotik. Und gerade die Kombination von Robotik und Deep Learning wird die Welt der Produktion und Arbeit in naher Zukunft verändern.“ (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2018).

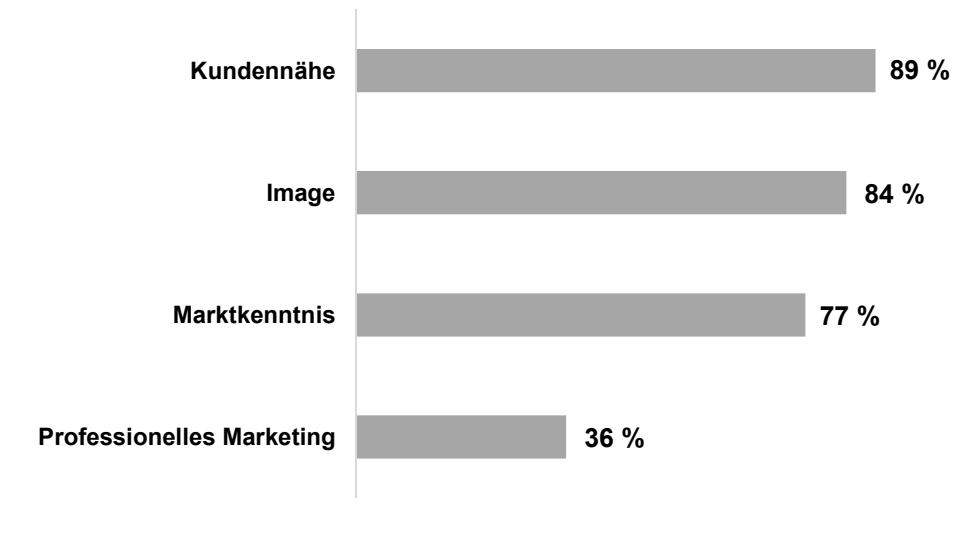
DeepL aus Köln bietet das beste Übersetzungsprogramm der Welt. Dies wurde in internationalen Vergleichstests mit Google Translator und Bing Translator nachgewiesen. Das von Professor Schmidhuber entwickelte Long Term Memory (LSTM) ist auf 3 Mrd. Smartphones weltweit installiert. Und das vom Autor mitbegründete Unternehmen Simon-Kucher & Partners ist Weltmarktführer in der Preisberatung und setzt in diesem Bereich stark auf künstliche Intelligenz und tiefes Lernen. Simon-Kucher hat 34 Einhörner aus dem Silicon Valley als Kunden, darunter Uber, Airbnb und ähnliche digitale Unternehmen.

4 Die Rolle von Marketing und Kundennähe bei der Digitalisierung

Eine hohe Kundennähe und professionelles Marketing bilden entscheidende Voraussetzungen für erfolgreiche Digitalisierung. **Abbildung 1** zeigt, wie die Hidden Champions sich selbst bei Kundennähe, Image, Marktkenntnis und Marketing einstufen.

Die Hidden Champions betrachten die Kundennähe als ihre größte Stärke. An zweiter Stelle folgt das Image, das als geronnene Wirkung bisheriger Leistungen interpretiert werden kann. Dazu gehört auch das Thema Marke. Die Hidden Champions sind zwar in der Öffentlichkeit wenig bekannt, bei ihren direkten Kunden besitzen sie jedoch einen hohen Bekanntheitsgrad und eine ausgezeichnete Reputation, meistens sogar weltweit. Viele von ihnen haben in ihren engen Märkten starke Weltmarken aufgebaut. Auch ohne systematische oder gar groß angelegte Marktforschung stufen die Hidden Champions ihre Marktkenntnis als hoch ein. Marktkenntnis umfasst für sie nicht nur das Wissen zu quantitativen Daten, sondern vor allem das „Gespür“ für den Markt, seine Trends und die Bedürfnisse der Kunden. Obwohl ihre Märkte typischerweise fragmentiert und zahlenmäßig schwer zu fassen sind, trauen sich die Hidden Champions aufgrund ihrer Kundennähe ein tiefes Verständnis nicht nur der gegenwärtigen, sondern sogar der zukünftigen Kundenbedürfnisse zu.

Abbildung 1 Marktseitiges Stärkenprofil der Hidden Champions



Welche genaue Rolle spielt nun die *Kundennähe* für die Digitalisierung? Meines Erachtens kommt der Kundennähe auf diesem neuen Feld höchste Bedeutung zu. Kundennähe umfasst die tiefe Kenntnis der Prozesse des Kunden – und genau diese Kenntnis ist Voraussetzung dafür, dass Digitalisierung echten Kundennutzen stiftet. Hingegen trifft „professionelles Marketing“, etwa im Sinne von systematischer Marktforschung, gerade bei der Digitalisierung auf Grenzen. Dies könnte auch ein Grund sein, warum das Marketing in der Unternehmenspraxis tendenziell an Einfluss auf der obersten Führungsebene verliert (Homburg et al. 2015).

Oft wissen die Kunden mangels tieferer Kenntnisse selbst nicht, was sie von der Digitalisierung erwarten können bzw. was diese bewirken kann. Die Erwartungen können einerseits überzogen sein, andererseits werden die Wirkungen und nicht zuletzt die Gefahren der Digitalisierung von Kunden unterschätzt. Dies fängt schon mit der nur scheinbar einfachen Frage an, was tatsächlich digitalisiert werden kann. Hierauf lautet die Antwort, dass nicht alles digitalisierbar ist, jedoch alles, was digitalisiert werden kann, digitalisiert wird. Gerade im Hinblick auf komplexe Prozesse können viele Kunden solche Fragen nicht beantworten, sodass die Erhebung anhand eines Fragebogens nicht machbar ist und die traditionelle Marktforschung sich als hilflos erweist.

Die erste und größte Herausforderung des Marketing besteht darin, echten *Kundennutzen* zu stiften. Das setzt die Antizipation zukünftiger Kundenbedürfnisse und Leistungsmöglichkeiten voraus. Zwei Beispiele für Hidden Champions, deren Produkte hochgradig digitalisiert sind, veranschaulichen die entsprechenden Ambitionen. Sick, einer der weltweit

führenden Hersteller von Sensoren, sagt: „Wir bleiben an vorderster Front, weil wir die Erwartungen unserer Kunden antizipieren. Führung bedeutet, die Norm für andere zu werden. Wir setzen den Standard auf dem Weltmarkt.“ Der Anspruch der Rosen-Gruppe klingt ähnlich: „Unser Ziel ist es, der wettbewerbsfähigste Lieferant der Welt zu sein. Wir gehen weit über die aktuellen Marktanforderungen hinaus, indem wir die zukünftigen Bedürfnisse des Marktes vorwegnehmen.“ Die Rosen-Group ist Weltmarktführer bei der Inspektion und Wartung von Rohrleitungssystemen, einem Geschäft mit extrem hohem Digital- und Datengehalt.

Die Fähigkeit, die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden heute zu verstehen und die entsprechenden technologischen Lösungen anzubieten, ist die hohe Kunst des Marketing und hat wenig mit dem Ansatz der Marktforschung zu tun, Kunden zu befragen und aus ihren Antworten Lösungen abzuleiten. Diese Fähigkeit basiert vielmehr auf grundlegenden Unterschieden in Bezug auf die Kenntnis der Kundenbedürfnisse und der Kundenbeteiligung einerseits und der Innovationsprozesse und der Digitalisierungskompetenz andererseits. Die Hidden Champions integrieren Kundenbedürfnisse und Technologien besser als große Unternehmen, und dies gilt auch für die Digitalisierung.

Erfolgreiche Innovation in der Digitalisierung erfordert genau diese *Integration von Bedürfnis- und Technologietreibern*. 65 % der Hidden Champions sagen, dass diese Triebkräfte bei ihnen ausgewogen sind, während nur 19 % der großen Unternehmen angeben, eine solche Ausgewogenheit zu erreichen. Hierbei geht es nicht nur um spektakuläre, bahnbrechende Innovationen. Viele Hidden Champions sind erfolgreich, weil sie ständig und beharrlich kleinere, schrittweise Verbesserungen einführen, die zusammengenommen zu Höchstleistungen und zur Überlegenheit führen. Die Vorschläge dazu können oft von den Kunden kommen. Selbst die Digitalisierung bringt keineswegs nur große Durchbrüche, sondern oft viele kleine Verbesserungen.

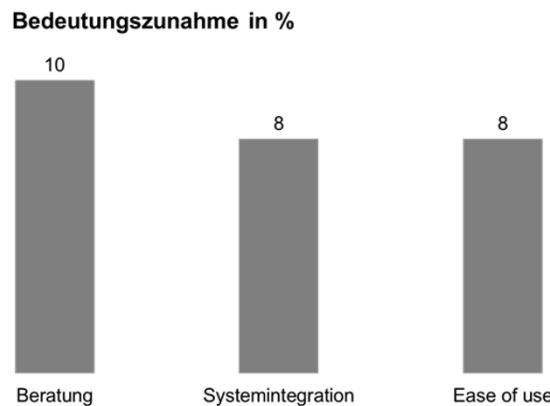
Dabei spielen Top-Kunden als Entwicklungspartner eine wichtige Rolle. Dass sie „besonders stark von der Beziehung zu den wichtigsten Kunden profitieren“, sagen 68 % der befragten Hidden Champions. Die Top-Kunden sind extrem anspruchsvoll, stellen höchste Ansprüche und treiben so die Hidden Champions zu kontinuierlichen Verbesserungen an. Sie sind auch ausgezeichnete Referenzen.

Wenn das Marketing im Rahmen der Digitalisierung einen größeren *Einfluss auf Innovation und Digitalisierung* erreichen will, kann es von den Hidden Champions lernen. Lehrbuchansätze nach den vier Ps und ähnliches reichen in der Digitalisierung nicht aus, um Wirkung zu zeigen. (Meffert et al. 2018). Vielmehr muss das Marketing sicherstellen, dass die Kunden so nah und direkt wie möglich an die Entwickler des Lieferanten herankommen und ihre Bedürfnisse einbringen können. Dies geschieht am ehesten bei Top-Kunden, denen auch die Entwickler großen Respekt entgegenbringen.

5 Dynamik der Wettbewerbsvorteile

Kundenanforderungen und damit *Wettbewerbsvorteile* ändern sich ständig. Die Hidden Champions haben nicht nur einen, sondern mehrere Wettbewerbsvorteile. Die Produktqualität steht an erster Stelle. Aber auch in puncto Wirtschaftlichkeit, Service und Lieferpünktlichkeit sind sie ihren Mitbewerbern überlegen. Die Dynamik von Wettbewerbsvorteilen ist besonders interessant und relevant im Hinblick auf die Rolle des Marketing bei der Digitalisierung. **Abbildung 2** zeigt, welche Wettbewerbsparameter in den letzten zehn Jahren an Bedeutung gewonnen haben.

Abbildung 2 Wettbewerbsparameter mit dem größten Bedeutungszuwachs



Den stärksten Bedeutungszuwachs verzeichnet der Wettbewerbsparameter „Beratung“ mit zehn Prozentpunkten. Die Gewichte von „Systemintegration“ und „Benutzerfreundlichkeit“ stiegen jeweils um acht Prozentpunkte. Es versteht sich von selbst, dass diese wichtigeren Parameter entscheidende Faktoren für den Erfolg digitaler Lösungen sind. Sie bedeuten, dass sich die Wettbewerbsvorteile vom Kernprodukt zum erweiterten Produkt („Augmented Product“) verlagern (Levitt 1983). Das heißt aber nicht, dass traditionelle Produkteigenschaften wie Qualität an Bedeutung verlieren, sie bleiben unerlässliche Voraussetzung für die Kundenakzeptanz. Die immateriellen Parameter rund um das Produkt bieten jedoch neue Möglichkeiten der Differenzierung, die schwieriger nachzuahmen sind als Merkmale, die in das Produkt selbst eingebettet und somit reproduzierbar sind. Darüber hinaus dauert es länger, die entsprechenden Kompetenzen und die notwendigen Mitarbeiterqualifikationen zu erreichen. Die Eintrittsbarrieren haben sich durch die Schaffung zusätzlicher immaterieller Wettbewerbsvorteile wie Beratung, Systemintegration oder Benutzerfreundlichkeit erhöht.

Diese Dynamik eröffnet dem Marketing die Möglichkeit, eine effektivere Rolle zu spielen. Denn die zunehmende Bedeutung immaterieller Parameter macht die Wettbewerbsmatrix

komplexer. Digitale Lösungen gehen über das reine Produkt hinaus. Es wird immer schwieriger, diese Parameter zu optimieren und die Investitionsmittel in die beste Verwendung zu lenken. Darüber hinaus müssen mehr Mitarbeiter in die Prozesse einbezogen werden, was eine stärkere Koordination in Bezug auf Auswahl, Schulung und Einsatz erfordert. Diese erhöhte Komplexität ist mit intuitiven Methoden oder „wahrgenommener Kundennähe“ schwer zu erfassen, sondern erfordert systematische Methoden wie Conjoint Analyse oder ähnliche Verfahren, also eine höhere Professionalisierung. Big Data-Kompetenzen, Beherrschung von Deep Learning und Kenntnis hochentwickelter Analysemethoden werden für das Marketing unverzichtbar, um die Chancen der Digitalisierung auszuschöpfen.

6 Fazit

Abbildung 3 fasst die *Strategie der Hidden Champions* in drei Kreisen zusammen. Der Kern ist eine starke Führung mit ehrgeizigen Zielen. Die inneren Stärken sind Innovation, tiefe Wertschöpfung und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Nach außen hin konzentrieren sich die Hidden Champions auf einen engen Markt und eine große Stärke ist die Kundennähe. Sie haben klare Wettbewerbsvorteile und betreiben ihr Geschäft mit globaler Ausrichtung. Alle diese Parameter bestimmen letztlich, wie effektiv das Marketing sein wird.

Abbildung 3 Die Strategie der Hidden Champions



Wie das Quadrat in **Abbildung 3** veranschaulicht, berührt die Digitalisierung alle Aspekte der Hidden Champion-Strategie. Die Hidden Champions haben den Digitalisierungstrend keineswegs verschlafen, sondern marschieren ganz vorne mit.

Wie schon im traditionellen Konsumgütermarkt spielen deutsche Unternehmen auch auf dem digitalen Verbrauchermarkt global keine große Rolle. Vielmehr liegt ihre Stärke in der Industrie und den industriellen Prozessen. Dabei ist die *Kundennähe* von entscheidender Bedeutung, welche jedoch durch ein professionelles Marketing als bisher ergänzt werden sollte. Die Hidden Champions haben gezeigt, dass sie das bei der Digitalisierung auch können.

Literatur

- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2018), 2018(4. Oktober), Beilage, S. 12.
- Handelsblatt (2018), 2018(5. Oktober), S. 17.
- Homburg, Ch./Vomberg, A./Enke, M./Grimm, P.H. (2015): The Loss of the Marketing Department's Influence: Is It really Happening? And Why Worry?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 1-13.
- Levitt, T. (1983): The Marketing Imagination. Free Press: New York.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg M. (2018): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. Springer: Wiesbaden.
- Rosen-Group Homepage, www.rosen-group.com.
- Sick Homepage, www.sick.com.
- Simon, H. (2012): Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia. Campus: Frankfurt.



Dienstleistungsmarketing Weiterdenken

– Entwicklungen, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven

Karsten Hadwich

1	Einleitung	164
2	Bisherige Entwicklungen des Dienstleistungsmarketing	165
2.1	Theoretische Fundierung des Dienstleistungsmarketing	167
2.2	Entwicklung und Vermarktung von Dienstleistungen.....	167
2.3	Sicherstellung von Dienstleistungsressourcen.....	168
2.4	Gestaltung von Dienstleistungsprozessen.....	168
2.5	Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen.....	169
2.6	Sicherstellung der Dienstleistungsprofitabilität.....	169
2.7	Entwicklung von Dienstleistungsmärkten.....	169
3	Aktuelle Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing	170
4	Zukunftsperspektiven des Dienstleistungsmarketing	173
4.1	Dienstleistungen weiterdenken als Produkt („Service Development“)	174
4.2	Dienstleistungen weiterdenken als Prozess („Service Experience Development“)	175
4.3	Dienstleistungen weiterdenken als Geschäftsmodell („Service Business Development“).....	176
4.4	Dienstleistungen weiterdenken als Wertschöpfungsarchitekur („Service Ecosystem Development“)	177
4.5	Dienstleistungen weiterdenken als Markt („Service Market Development“)	177
5	Zusammenfassung und Ausblick.....	178

Zusammenfassung

Der Beitrag zeigt bisherige Entwicklungen des Dienstleistungsmarketing in Wissenschaft und Praxis auf. Darüber hinaus werden auf Basis einer Analyse der Umfeldfaktoren von Dienstleistungsmärkten aktuelle Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing skizziert und mögliche Denkrichtungen für die zukünftige Weiterentwicklung des Dienstleistungsmarketing abgeleitet.

Autor

Prof. Dr. Karsten Hadwich ist Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Universität Hohenheim.

1 Einleitung

Dienstleistungsmarketing spielt heute nicht nur bei institutionellen Dienstleistungsunternehmen, wie z. B. Banken, Telekommunikationsunternehmen oder Reiseanbietern eine wichtige Rolle, vielmehr zeigt das Dienstleistungsmarketing in den letzten Jahren eine große Dynamik auch im Sachgüterbereich, insbesondere in Industriegüterbranchen, zunehmend aber auch in Konsumgüterbranchen. So realisieren Produkthersteller wie Maschinenbauunternehmen, Automobilproduzenten, Werkzeughersteller usw. zunehmend größere Umsatzanteile über Dienstleistungen wie z. B. Wartung, Ersatzteilversorgung, Finanzierung, Flotten-Management, Schulungen. Aber nicht nur in der Unternehmenspraxis, sondern auch in der Marketingwissenschaft hat sich Dienstleistungsmarketing in den letzten Jahrzehnten als ein wesentlicher Bestandteil des Marketing und der Betriebswirtschaftslehre etablieren können.

Aktuelle politische, wirtschaftliche, technologische und gesellschaftlichen Entwicklungen führen zu erheblichen *Veränderungen von Märkten und Kundenbedürfnissen*. Die Spannbreite der Veränderungen geht – je nach Branche – bis hin zu disruptiven Branchenentwicklungen, in denen die traditionellen (produktzentrierten) Wertschöpfungsprozesse durch innovative (serviceorientierte) Wertschöpfungsarchitekturen ersetzt werden. Diese Entwicklungen haben letztlich auch Konsequenzen für die zukünftige Bedeutung, Rolle und Ausgestaltung des Dienstleistungsmarketing.

Vor diesem Hintergrund ist es Zielsetzung des vorliegenden Beitrags, Dienstleistungsmarketing weiterzudenken und dazu entsprechende *Denkrichtungen für das zukünftige Dienstleistungsmarketing* zu entwickeln. Um zukünftige Veränderungsprozesse von Dienstleistungsmärkten, -unternehmen und -kunden zu antizipieren und entsprechende Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung des Dienstleistungsmarketing abzuleiten, ist es erforderlich, neben dem aktuellen Entwicklungsstand des Dienstleistungsmarketing die relevanten Umfeldfaktoren von Dienstleistungsmärkten, -unternehmen und -kunden zu analysieren und zu bewerten.

Im vorliegenden Beitrag werden zunächst im Rahmen einer Bestandsaufnahme die bisherigen Entwicklungen des Dienstleistungsmarketing in Wissenschaft und Praxis aufgezeigt. Hierbei wird die Entwicklung des Dienstleistungsmarketing sowohl in Bezug auf dessen Bedeutungsentwicklung in Wissenschaft und Praxis als auch in inhaltlicher Hinsicht auf die Themen- und Aufgabenentwicklung des Dienstleistungsmarketing betrachtet. Im Weiteren werden dann die zentralen Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing anhand einer Analyse der politischen, wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen, ökologischen und rechtlichen Entwicklungen skizziert. Auf dieser Basis und unter Berücksichtigung einer Reihe von in der Literatur genannten Zukunftsthemen des Dienstleistungsmarketing werden abschließend fünf Denkrichtungen für die zukünftige Weiterentwicklung des Dienstleistungsmarketing in Wissenschaft und Praxis entwickelt.

2 Bisherige Entwicklungen des Dienstleistungsmarketing

Die Entwicklung des Dienstleistungsmarketing in Wissenschaft und Praxis ist in den letzten Jahrzehnten insbesondere dadurch getrieben worden, dass Dienstleistungen in diesem Zeitraum stark an wirtschaftlicher Bedeutung gewonnen haben. Dies zeigt sich sowohl in der volkswirtschaftlichen Entwicklung des Dienstleistungssektors als auch in der betriebswirtschaftlichen Entwicklung von Dienstleistungen in Unternehmen.

Die *volkswirtschaftliche Perspektive der Dienstleistungsentwicklung* spiegelt sich in dem von Fourastié (1954) benannten „Marsch in die Dienstleistungsgesellschaft“ wider. Die Bedeutung von Dienstleistungen hat in den letzten Jahrzehnten einen deutlichen Wandel vollzogen. Gegenüber der Land- und Forstwirtschaft (primärer Sektor) und dem produzierenden Gewerbe (sekundärer Sektor) nimmt das Gewicht des tertiären Sektors (Handel und Verkehr, Dienstleistungsunternehmen, Staat, private Haushalt u. Ä.) seit Jahrzehnten zu. Der Dienstleistungssektor nimmt in vielen Ländern eine herausragende wirtschaftliche Bedeutung ein. Sowohl in den USA, in Kanada, in Japan als auch in zahlreichen europäischen Ländern hat der Anteil der im Dienstleistungsbereich Beschäftigten an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen in den letzten 30 Jahren deutlich zugenommen. Der Anteil des Dienstleistungssektors ist in den Industrieländern auf 70 bis 80 % des BIP bzw. der Erwerbstätigen gestiegen (Meffert et al. 2018).

In der Konsequenz der volkswirtschaftlichen Entwicklung von Dienstleistungen gewinnen Dienstleistungen auch in der *betriebswirtschaftlichen Perspektive* an Relevanz. Mit zunehmender Zahl an Dienstleistungsunternehmen und -beschäftigte sowie einer steigenden Dienstleistungswertschöpfung wird die Frage der *Notwendigkeit eines professionellen institutionellen Dienstleistungsmarketing von Unternehmen* bedeutender. Die Diskussion um die Serviceorientierung von Unternehmen zwischen Service-Wüste und Service-Oase prägt die Unternehmenspraxis bereits seit geraumer Zeit. Und nach wie vor wird eine intensive Diskussion darum geführt, welche Voraussetzungen Unternehmen zu schaffen haben, um den Serviceanforderungen von Kunden gerecht zu werden. Diese Diskussion lässt sich in der zeitlichen Entwicklung allenfalls dahingehend differenzieren, dass sie heute nicht nur hinsichtlich von persönlichen in einer arbeitsteiligen Massenproduktion erstellten Dienstleistungen (wie z. B. Finanzdienstleistungen, Telekommunikation) geführt wird. Die Frage der Kundenorientierung stellt sich ebenso bei digitalen Dienstleistungen (z. B. E-Services, Mobile Services, Assistenzsysteme, Internet of Things, Apps; vgl. Bruhn/Hadwich 2017).

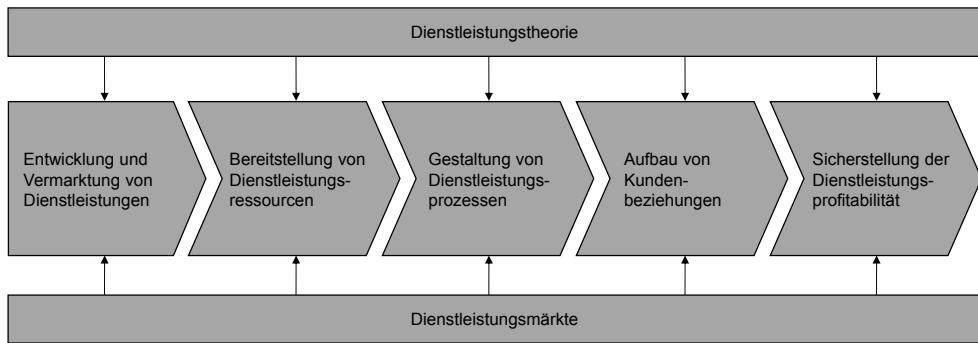
Dienstleistungsmarketing spielt heute in der Unternehmenspraxis jedoch nicht ausschließlich bei institutionellen Dienstleistungsanbietern wie z. B. Banken, Telekommunikation, Gesundheitswesen („Institutionelles Dienstleistungsmarketing“), sondern gewinnt zunehmend auch im sachgüterorientierten Kontext eine zentrale Rolle („Funktionelles Dienstleistungsmarketing“). Insbesondere in den Industriegüterbranchen hat die steigende Wettbewerbsintensität, ein damit einhergehender Preisdruck sowie die zunehmende Angleichung von Produktangeboten dazu geführt, dass Unternehmen nicht mehr nur noch reine

Produktangebote gestalten und vertreiben, sondern zunehmend Dienstleistungen in das Portfolio aufnehmen und vermarkten. Hierdurch ergeben sich unter anderem Differenzierungspotenziale, die Möglichkeit zum Aufbau enger Kundenbeziehungen und insbesondere auch ökonomische Potenziale. Mit dieser so genannten Servicetransformation kommt zu einer Verlagerung der Wertschöpfung von einer Produktwertschöpfung hin zu einer Servicewertschöpfung (Bruhn/Hadwich 2016a). Produktanbieter entwickeln und vermarkten dabei zunehmend neue servicebasierte Geschäftsmodelle (z. B. Pay-per-Use, Third Party-Maintenance, Betreibermodelle).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Dienstleistungsmarketing nicht nur für reine Dienstleistungsanbieter, sondern auch für Unternehmen in einem eher produktorientierten Kontext, wie z. B. Handels- oder Industriegüterunternehmen, von hoher Bedeutung ist. Dienstleistungsmarketing hat heute also eine branchenübergreifende Reichweite. Die Unterscheidung eines institutionellen und eines funktionellen Dienstleistungsmarketing hat sich vor diesem Hintergrund in Zukunft stärker zugunsten eines *integrierten Dienstleistungsmarketing* aufzulösen.

Trotz der im Laufe der letzten Jahrzehnte zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung von Dienstleistungen hat Dienstleistungsmarketing relativ lange Zeit benötigt, um sich als *wissenschaftliche (Marketing-)Disziplin* zu etablieren. Seit den 1980er Jahren wird dem Dienstleistungsmarketing vor dem Hintergrund der wachsenden volkswirtschaftlichen Bedeutung eine größere Relevanz beigemessen (Meffert et al. 2018). Die enorme Entwicklung Richtung Dienstleistungsgesellschaft und die starke Auffächerung der Dienstleistungsbereiche forderte eine entsprechende Berücksichtigung in der Wissenschaft. Im Zuge des Wandels von einer Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft hat sich Dienstleistungsmarketing als Disziplin der Betriebswirtschaftslehre etabliert (Rust/Miu 2006). Inzwischen ist eine breite Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre auf Dienstleistungen festzustellen, was sowohl an der Zahl der dienstleistungsspezifischen Zeitschriften und Publikationen als auch an der Berücksichtigung dieses Bereichs in universitären Studiengängen abzulesen ist. Sichtbarer Ausdruck sind auch die seit den 1990er Jahren an deutschen Hochschulen neu eingerichteten Lehrstühle für Dienstleistungsmarketing. Der Verlauf dieser Entwicklung der Dienstleistungsforschung lässt sich nicht nur auf die Ausweitung des tertiären Sektors zurückführen. Vielmehr hat die intensive Auseinandersetzung mit Dienstleistungen das Grundverständnis vieler betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge tangiert und verändert.

Die Etablierung des Dienstleistungsmarketing in Wissenschaft und Praxis macht sich an einer in den letzten Jahrzehnten intensiv geführten und umfassenden Diskussion dienstleistungsspezifischer Fragestellungen kenntlich. Die damit verbundene *inhaltliche Entwicklung des Dienstleistungsmarketing* ist durch eine große Vielfalt von Themen geprägt, die sich zu sieben Themenfeldern des Dienstleistungsmarketing zusammenfassen lassen (vgl. auch Homburg/Fassnacht 2001; Rust/Chung 2006; Bruhn/Mayer-Vorfelder 2012) (siehe **Abbildung 1**).

Abbildung 1 Themenfelder im Dienstleistungsmarketing

Die hier vorgenommene Einordnung beruht auf subjektiven Einschätzungen und mag bei anderer Schwerpunktsetzung unterschiedlich ausfallen. Ziel ist an dieser Stelle jedoch lediglich, zu einer hilfreichen Strukturierung der im Folgenden diskutierten *Themenfelder des Dienstleistungsmarketing* zu gelangen:

2.1 Theoretische Fundierung des Dienstleistungsmarketing

Im Rahmen der Dienstleistungstheorie war die Diskussion zu Beginn insbesondere durch eine umfassende Auseinandersetzung mit den *Besonderheiten, Carakteristika und Typen von Dienstleistungen* geprägt (vgl. Bruhn et al. 2019). In jüngerer Zeit ist die Diskussion stark durch die von Vargo und Lusch entworfene „*Service-Dominant Logic for Marketing*“ beeinflusst worden (2004; 2008). Im Kern propagiert der Ansatz einen Wechsel von der klassischen, produktzentrierten Marketing-Sichtweise hin zu einem servicezentrierten Marketing-Verständnis. Die daraus resultierende allgemeine Theorie des Marketing geht davon aus, dass im Grunde jede wirtschaftliche Aktivität aus Dienstleistungen („Services“) in Form eines Austausches von spezialisierten Fähigkeiten und Wissen ist. Mit dieser dienstleistungsorientierten Fundierung des Marketing ist die Entwicklung eines integrierten Dienstleistungsmarketing verbunden, das sowohl verschiedene Leistungsarten (z. B. auch Zusatz- und Sekundärleistungen) als auch institutionell unterschiedliche Dienstleistungsbesonderheiten berücksichtigt.

2.2 Entwicklung und Vermarktung von Dienstleistungen

Hinsichtlich der Entwicklung und Vermarktung von Dienstleistungen befasst sich das Dienstleistungsmarketing mit der im Marketing eingeführten *Differenzierung der Marketing-Instrumente* und deren Interpretation sowie Anpassung im Dienstleistungskontext (z. B. Corsten/Gössinger 2015). Die klassischen vier Ps des Marketing-Mix (Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik) werden hierbei um drei weitere Marketing-Mix-

Instrumente (Prozess-, Personal- und Umfeldpolitik) ergänzt (z. B. Booms/Bitner 1981). Zu den besonders intensiv diskutierten Themen gehört die Initiierung, Planung und Durchsetzung von Dienstleistungsinnovationen. Hier findet eine rege Diskussion zu den Erfolgsfaktoren, der Gestaltung von Innovationsprozessen, Kunden als Innovator usw. statt (z. B. Stauss/Bruhn 2004). Des Weiteren gewinnen technologiebasierte Dienstleistungen (E-Services, Mobile Services usw.) zunehmend an Bedeutung. Hieraus resultiert der Trend zu einer fortschreitenden Automatisierung und Personalisierung von Dienstleistungen (z. B. Bruhn et al. 2019). Schließlich wird der Einsatz von Dienstleistungsmarken zur Etablierung von Dienstleistungen als Vertrauensgut behandelt. Die Herausforderung, Dienstleistungen als Vertrauensgut darzustellen, ist zukünftig verstärkt durch gezielte Markenführung zu realisieren (z. B. Brock et al. 2017). In jüngerer Zeit findet schließlich eine intensive Diskussion von dienstleistungsbasierten Geschäftsmodellen (z. B. Pay-per-Use-Bezahlmodelle) statt (z. B. Bruhn et al. 2015).

2.3 Sicherstellung von Dienstleistungsressourcen

Ein weiteres Themenfeld befasst sich mit den für die Erstellung der Dienstleistungen erforderlichen Dienstleistungsressourcen. Wesentliche Betrachtungen gelten hierbei dem Aufbau und der Steuerung von kundenorientierten *Dienstleistungsorganisationen und -kulturen* (z. B. Wirtz/Lovelock 2016). Bei Dienstleistungen kommt dem Kundenkontaktpersonal zentrale Bedeutung für die Qualitätswahrnehmung der Kunden zu. Die Einrichtung kundenorientierten Organisationsstrukturen und -prozesse und die Schaffung einer „Dienstleistungskultur“ sind daher ein Schlüsselproblem der Unternehmensführung. Eine weitere Frage betrifft die Frage der Führung von Servicemitarbeitenden (z. B. Popp 2016) und damit verbunden die Aufgabe der systematischen Förderung und Motivation von Service-mitarbeitenden. Darüber hinaus geht es bei Dienstleistungsressourcen auch um den Einsatz neuer *Dienstleistungstechnologien* (z. B. Zagel/Bodendorf 2017). Die Entwicklung innovativer Technologien wird in Zukunft zur Entstehung neuer Integrationsmöglichkeiten und Dienstleistungsformen beitragen. Zuletzt betreffen die Dienstleistungsressourcen auch die Gestaltung der *physischen Dienstleistungsumgebung* und deren Einfluss auf die Wahrnehmung und das Verhalten von Kunden und Mitarbeitenden. Zur Gestaltung der Umgebung gehören unter anderem Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Ambiente (z. B. der Temperatur), mit der räumlichen Gestaltung (z. B. der Möblierung) sowie Zeichen, Symbole und Artefakte wie z. B. der Stil der Ausstattung (z. B. Bitner 1992).

2.4 Gestaltung von Dienstleistungsprozessen

Die Gestaltung von Dienstleistungsprozessen befasst sich mit Fragestellungen der Erstellung der Dienstleistung. Ein Schwerpunkt dieser Diskussion setzt sich mit der Messung und Sicherstellung der *Dienstleistungsqualität* auseinander (z. B. Bruhn 2016a). Bei Dienstleistungen mit einem hohen Integrationsgrad weist das Qualitätsmanagement einen hohen Komplexitätsgrad auf. Nahezu jede Wertaktivität bietet Ansatzpunkte zur Beeinflussung relevanter Dimensionen der Qualitätswahrnehmung. Daher nimmt die Messung der

Dienstleistungsqualität aus Kundensicht einen hohen Stellenwert ein. Im Rahmen der Dienstleistungsprozesse spielt der Service Encounter eine besondere Rolle, also die im Dienstleistungsprozess stattfindenden Interaktionen zwischen Mitarbeitenden und Kunden (z. B. Wirtz/Lovelock 2016). Hier ist über die Beteiligung und Rolle von Kunden im Dienstleistungserstellungsprozess zu entscheiden und die kundenseitige Wahrnehmung der Interaktion mit den Kontaktpunkten des Dienstleisters („Moment of Truth“) sicherzustellen. Die Diskussionen von Dienstleistungsprozessen werden heute verstärkt auch unter dem Begriff der Service Experience geführt (z. B. Bruhn/Hadwich 2012).

2.5 Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen

Die Entwicklung von langfristigen Kundenbeziehungen ist eine weitere zentrale Aufgabe im Dienstleistungsmarketing (z. B. Bruhn 2016b). Vor dem Hintergrund einer steigenden Wettbewerbsintensität wird die Fokussierung auf den Kundenstamm weiter an Bedeutung gewinnen. Insbesondere im Dienstleistungsbereich werden hohe Profitabilitätspotenziale langfristiger Kundenbeziehungen gesehen. Dienstleistungen begünstigen durch die regelmäßige (persönliche oder digitale) Interaktion mit dem Kunden den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen. Untersuchungen widmen sich in diesem Zusammenhang verstärkt der Frage nach den ökonomischen Erfolgswirkungen verschiedener *Kundenbindungsinstrumente* in unterschiedlichen Branchenkontexten (z. B. Coelho/Henseler 2012). Neben höheren Erfolgsbeiträgen durch Wiederkauf werden auch Erfolgsbeiträge durch Weiterempfehlungen zufriedener Kunden sowie von Cross Selling untersucht (z. B. Harris/Baron 2004).

2.6 Sicherstellung der Dienstleistungsprofitabilität

Die profitabilitätsorientierte Ausrichtung von Dienstleistungen und Dienstleistungsunternehmen ist eine weitere Aufgabenstellung des Dienstleistungsmarketing. Hierzu zählen insbesondere alle Aktivitäten zur Sicherstellung der *Effektivität und Effizienz des Dienstleistungsmarketing* (Rust/Huang 2012) sowie die Entwicklung leistungsfähiger Ansätze des *Dienstleistungscontrolling* (z. B. Meffert et al. 2018).

2.7 Entwicklung von Dienstleistungsmärkten

Schließlich werden im Rahmen des Dienstleistungsmarketing unterschiedliche *Dienstleistungsmärkte* spezifisch betrachtet. Der Schwerpunkt des Dienstleistungsmarketing besteht nach wie vor in der Betrachtung von konsumtiven Dienstleistungsmärkten. In den letzten Jahren sind aber auch zunehmend Forschungsarbeiten entstanden, die sich mit Fragestellungen des Dienstleistungsmarketing in Industriegüterbranchen auseinandersetzen. Einen weiteren Schwerpunkt stellt die Bearbeitung von internationalen Dienstleistungsmärkten dar (z. B. Bruhn/Hadwich 2016b).

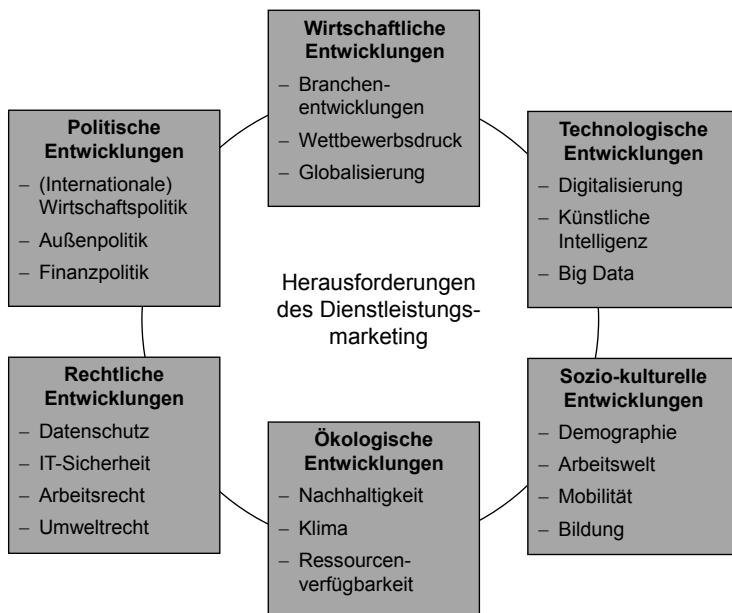
Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich Dienstleistungsmarketing etabliert hat und aufgrund der zunehmenden Relevanz von Dienstleistungen weiter an Bedeutung gewinnen

wird. Dienstleistungsmarketing hat in den letzten Jahrzehnten bereits eine umfassende inhaltliche Entwicklung erfahren und damit auch seine Eigenständigkeit deutlich gemacht. Die skizzierten Themenfelder werden mit hoher Wahrscheinlichkeit auch zukünftig für das Dienstleistungsmarketing relevant bleiben und weiterentwickelt werden. Darüber hinaus werden aber zukünftig sicherlich aufgrund sich abzeichnender Veränderungen von Dienstleistungsmärkten auch neue Akzente im Dienstleistungsmarketing gesetzt. Die Weiterentwicklung des Dienstleistungsmarketing wird dabei insbesondere auch durch die zukünftige Entwicklung der Umfeldfaktoren getrieben.

3 Aktuelle Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing

Nach der Betrachtung der bisherigen Entwicklungen des Dienstleistungsmarketing werden aktuelle Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing skizziert. Dazu werden im Folgenden neben politischen, wirtschaftlichen und soziokulturellen, auch technologische, ökologische und rechtliche Entwicklungen betrachtet und Schlussfolgerungen für das Dienstleistungsmarketing abgeleitet. Einen Überblick über die wichtigsten Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing gibt **Abbildung 2**, wobei die genannten Entwicklungsbereiche in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen.

Abbildung 2 Umfeldfaktoren als Treiber des Dienstleistungsmarketing



Bei den *politischen Entwicklungen* sind die in den für die Unternehmen relevanten (nationalen und internationalen) Märkte bestehenden Wirtschaftsordnungen, die jeweils aktuelle bzw. angestrebte Außen- und Handelspolitik sowie die Stabilität der politischen Systeme zu betrachten. Daraus sind sowohl für das nationale als auch das internationale Dienstleistungsmarketing Schlussfolgerungen abzuleiten.

Auch die *wirtschaftlichen Entwicklungen der Märkte* sind ein wichtiger Treiber für das Dienstleistungsmarketing. Die aktuelle und zukünftige Situation der Märkte ist von wachsender Komplexität und Diskontinuität geprägt. Viele Märkte befinden sich in einer Stagnations- oder Schrumpfungsphase. Gleichzeitig ist ein immer aggressiver werdender Preiswettbewerb zu beobachten. Der zunehmende Wettbewerbsdruck zwingt die Unternehmen dazu, ihre Unternehmensfähigkeit weiterzuentwickeln, um den unternehmerischen Erfolg langfristig sicherzustellen. Vor diesem Hintergrund findet aktuell in vielen Branchen eine *Servicetransformation* statt, d.h. viele Unternehmen entwickeln sich von Produktanbietern zu Dienstleistungsanbietern. Mit der Veränderung von einer produkt- hin zu einer serviceorientierten Wertschöpfungslogik sind unter anderem die Entwicklung und Vermarktung von neuen servicebasierten Geschäftsmodellen, aber auch umfassende Änderungen der Unternehmensvision, -strategie, -organisation und -kultur verbunden. Es ist davon auszugehen, dass diese Servicetransformationsprozesse die Unternehmen auch noch in den nächsten Jahren massiv beschäftigen werden. Vor dem Hintergrund der Marktentwicklung wird in vielen Branchen auch die Internationalisierung von Dienstleistungen voranschreiten. Eine zunehmende internationale Ausrichtung des Dienstleistungsmarketing manifestiert sich bereits seit den 1990er Jahren z. B. im wertmäßigen Wachstum des Welthandels mit Dienstleistungen. Die Globalisierung von Märkten, Unternehmen und Kunden wird sich unter anderem auch aufgrund der Digitalisierung fortsetzen und die Dynamik im internationalen Wettbewerb weiter antreiben. Die Entwicklung neuer internationaler Dienstleistungsmärkte und die entsprechende Ausweitung der Unternehmensaktivitäten z. B. durch Multiplikation und Anpassung der bestehenden Dienstleistungskonzepte wird für viele Unternehmen eine noch bedeutendere Aufgabenstellung sein.

Eine weitere Einflussgröße des Dienstleistungsmarketing liegt in den *technologischen Entwicklungen*. Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden Märkte und Branchen grundlegend und nachhaltig beeinflussen. Viele bestehende Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle werden sich als Folge der Digitalisierung stark verändern oder gar wegfallen, zugleich können neue entstehen. Die Digitalisierung betrifft dabei nicht nur die Produkthersteller, bei denen es um Maschineninteraktionen und Daten geht, die auf neuen digitalen Plattformen gesammelt und verarbeitet werden. Die Digitalisierung löst auch in der Dienstleistungsbranche einen gravierenden Strukturwandel aus. Der Umgang mit der Digitalisierung ist damit für die weitere Wettbewerbsfähigkeit von Produktherstellern als auch Dienstleistungsunternehmen entscheidend. Entsprechend der technologischen Entwicklungen verändern sich auch die Bedürfnisse von Kunden. So nimmt z. B. das Bedürfnis nach personalisierten Dienstleistungen und Produkten zu und es ist ein Trend zum gemeinschaftlichen Konsum zu beobachten, der sich in Form von Sharing-Konzepten niederschlägt. Nicht zuletzt lassen sich Dienstleistungen durch die Digitalisierung deutlich leichter international anbieten und insofern werden sich Dienstleistungsunternehmen zukünftig

noch stärker mit der Frage der internationalen Multiplikation ihrer Dienstleistungen bzw. dienstleistungsbasierter Geschäftsmodelle befassen müssen.

Die *soziokulturellen Entwicklungen* spiegeln sich in der Veränderung der Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen von Kunden wieder. Dazu gehören beispielweise ein gesteigertes Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein, aber auch ein zunehmendes Bedürfnis nach Individualisierung. Dies erfordert die Betrachtung des einzelnen Kunden mit seinen Wertvorstellungen und seiner persönlichen Weiterentwicklung (Ostrom et al. 2015; Patricio et al. 2018). Ziel wird es somit zunehmend sein, die individuelle Lebensqualität und das Wohlbefinden von Kunden zu steigern. Entsprechend werden sich Unternehmen mit weiter steigenden Kundenerwartungen, aber auch mit völlig neuartigen Kundenbedürfnissen auseinandersetzen müssen (Russell-Bennett/Rosenbaum 2019). Gleichzeitig nimmt das Gesellschaftswohl bei privaten Kaufentscheidungen zunehmend einen höheren Stellenwert ein. So sind Leistungen, die mit einem sozialen Nutzen einhergehen, attraktiv für Kunden (Stampfl 2015). Eine Verschiebung von Werten der Gesellschaft stellt Unternehmer ebenfalls vor die Herausforderung, neue Dienstleistung und servicebasierte Geschäftsmodelle (z. B. Etablierung von Sharing-Konzepten) anzubieten. Bei den demografischen Veränderungen ist insbesondere die Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland mit einem relativ hohen Anteil älterer Menschen bei einer insgesamt steigenden Lebenserwartung zu nennen, die zumindest in Teilen aufgrund einer hohen Kaufkraft ein interessantes Kundensegment für hochwertige Dienstleistungen im Bereich Tourismus, Gesundheit usw. darstellt. Gleichzeitig ist auch die wachsende Nachfrage nach Pflegeleistungen zu berücksichtigen.

Die *ökologischen Entwicklungen* spiegeln sich aktuell besonders in einem zunehmenden gesellschaftlichen Diskurs zur Nachhaltigkeit wieder. Das Thema „Nachhaltiges Handeln“ rückt zunehmend in den Vordergrund bei Konsumententscheidungen. Dabei geht es zum einen um Ressourceneinsparungen, Verlängerung von Produktlebenszyklen sowie den effizienteren Einsatz bestehender Ressourcen, aber auch um neue Geschäftsmodelle, wie z. B. die *Sharing Economy*. Ein Dilemma besteht jedoch oft darin, dass Kunden einerseits der verantwortungsbewusste Konsum wichtig ist, sie sich aber andererseits nicht durch Verzicht einschränken wollen (Stampfl 2015). Hier stecken folglich zukünftige Herausforderungen bei der Entwicklung von neuen Dienstleistungsangeboten.

Letztlich sind die *gesetzlichen Regulierungen* in Form des Datenschutzes, der IT-Sicherheit usw. von Bedeutung. Gesetze werden in der Regel keine Treiber der Dienstleistungsentwicklung sein, stellen aber eine wesentliche Rahmenbedingung dar und üben damit ebenfalls einen bedeutenden Einfluss aus. Da die weitere Dienstleistungsentwicklung sehr stark durch die Digitalisierung getrieben wird, stellt sich beispielsweise die Frage nach dem Datenschutz. Die personenbezogene Sammlung und Verarbeitung von Daten im Zuge der Digitalisierung von Dienstleistungen bedeutet auch Eingriffe in die Persönlichkeitsrechte und der Rechte an den eigenen Informationen des Einzelnen. Vor diesem Hintergrund werden die Bestimmungen zum Datenschutz auf nationaler und internationaler Ebene wesentliche Bestimmungsfaktoren für die zukünftige Ausgestaltung des Dienstleistungsmarketing sein.

Die politischen, wirtschaftlichen, soziokulturellen, technologischen, ökologischen und rechtlichen Entwicklungen bieten dem Dienstleistungsmarketing zahlreiche Chancen, konfrontieren es aber auch mit neuen Risiken und Problemen. Insgesamt zeigt die Betrachtung, dass es zahlreiche Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung des Dienstleistungsmarketing gibt. Die Herausforderungen werden dabei für das Dienstleistungsmarketing gleichzeitig immer vielfältiger. Die Entwicklungen der Umfeldfaktoren und die daraus resultierende Weiterentwicklung des Dienstleistungsmarketing können in allgemeiner Form letztlich nur skizziert werden. Unternehmen haben sich zur Analyse ihrer eigenen Betroffenheit daher verstärkt mit ihren markt- bzw. branchenspezifischen Umfeldfaktoren auseinanderzusetzen und entsprechende Schlussfolgerungen für ihr Dienstleistungsmarketing abzuleiten.

4 Zukunftsperspektiven des Dienstleistungsmarketing

Mit den Zukunftsfragen des Dienstleistungsmarketing haben sich in den letzten Jahren verschiedene international renommierte wissenschaftliche Zeitschriften (z. B. Journal of Service Research, Journal of Service Marketing, Journal of Service Management und Journal of Service Management Research) befasst und entsprechende Forschungsagenden veröffentlicht (z. B. Ostrom et al. 2015; Benkenstein et al. 2017; Russell-Bennett/Rosenbaum 2019). Einen Überblick über die in den wichtigsten Zeitschriften genannten Zukunftsthemen des Dienstleistungsmarketing gibt **Tabelle 1**.

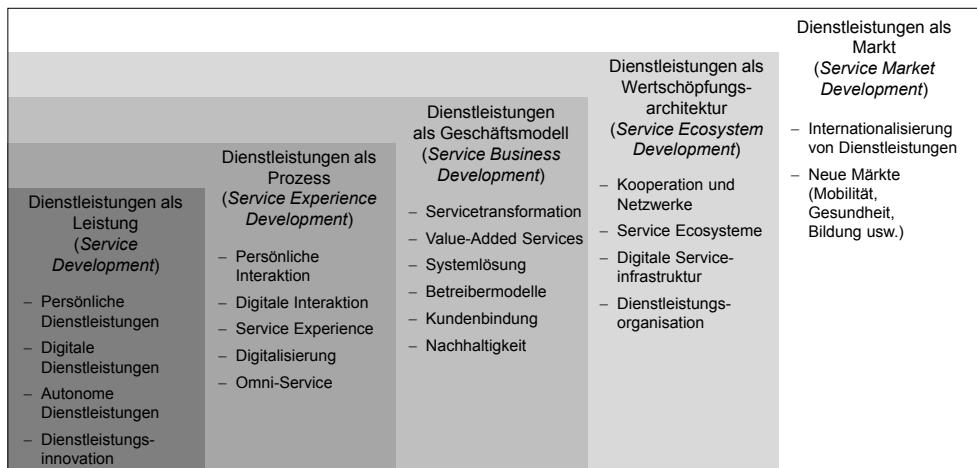
Tabelle 1 Überblick über Zukunftsthemen des Dienstleistungsmarketing

Ostrom et al. 2015	Benkenstein et al. 2017	Russell-Bennett/ Rosenbaum 2019	Koku 2019
<ul style="list-style-type: none"> ■ Service Innovation ■ Servitization ■ Organization and Employee ■ Service Networks ■ Service Design ■ Big Data ■ Value Creation ■ Service Experience ■ Transformative Service 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Service Innovation ■ Service Process ■ Human Resource ■ Management in Service Industries ■ Service Productivity ■ Sustainability and Service ■ IT-driven Services 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Service Sustainability ■ Transformative Service ■ Service Innovation ■ Service Technologies ■ Service Industries in Countries ■ Hyper-Personalized Offerings 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Human-computer Interface ■ Education ■ Neuro-Marketing ■ Sharing Economy ■ Big Data ■ Gamification ■ Cause-related Marketing ■ E-Marketing to the bottom of the Pyramid

Ostrom et al. 2015	Benkenstein et al. 2017	Russell-Bennett/ Rosenbaum 2019	Koku 2019
<ul style="list-style-type: none"> ■ Service Performance ■ Service in Global Context ■ Leveraging Technology 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Networks and Cooperation in Service Industries ■ Services in Sharing Economy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Virtual Services ■ Customer Expectation 	

In jeder Zeitschrift werden für die genannten Zukunftsthemen wiederum jeweils mehrere Fragestellungen für das Dienstleistungsmarketing aufgeführt, sodass sich im Überblick über die Themen eine große Zahl und Vielfalt von zukünftigen Fragestellungen des Dienstleistungsmarketing ergibt. Es zeigt sich, dass sich im Dienstleistungsmarketing zahlreiche Weiterentwicklungsmöglichkeiten ergeben. Diese lassen sich zu fünf Denkrichtungen des Dienstleistungsmarketing zusammenfassen (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3 (Weiter-)Denkrichtungen des Dienstleistungsmarketing



4.1 Dienstleistungen weiterdenken als Produkt („Service Development“)

Zunächst wird es zukünftig verstärkt zu den Aufgaben von Unternehmen gehören, neue Dienstleistungen als *Leistungsangebote* zu entwickeln. Durch die in Abschnitt 3 dargestellten Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten

für die Entwicklung von neuen Dienstleistungen. Neben neuen persönlichen Dienstleistungen sind insbesondere innovative *digitale und autonome Dienstleistungen* zu entwickeln und zu vermarkten. Gerade gegenüber persönlichen Dienstleistungen bieten sich durch Digitalisierung und Automatisierung beträchtliche Vorteile, die unter anderem in der Ubiquität und Skalierbarkeit der Dienstleistungen zu sehen sind. Die Automatisierung ermöglicht das Angebot und die Erstellung von personalisierten Dienstleistungen zum Preis von Massenprodukten. Voraussetzung für die kundenseitige Akzeptanz von automatisierten Dienstleistungen ist, dass diese ein individuelles Nutzenversprechen einlösen, das die individuellen Nachteile und Risiken überwiegt (Winter 2018). Besondere Beachtung durch die Unternehmen hat dabei die Generierung und Auswertung großer Datenmengen („Big Data“), um auch ohne persönlichen Kontakt ein möglichst umfassendes Kundenwissen zu erlangen und eine Personalisierung zu ermöglichen. Darüber hinaus entstehen für Unternehmen aber auch weitere vielfältige technologische, ökonomische, juristische, ethische, sicherheitsbezogene und soziale Aufgabenstellungen.

Des Weiteren wird die aktuelle Diskussion zur Nachhaltigkeit zu einer zunehmenden Nachfrage nach *nachhaltigen Dienstleistungen* führen. Aufgabe von Unternehmen wird es daher sein, verstärkt Dienstleistungen zu entwickeln, die den negativen Effekt auf Umwelt und Gesellschaft reduzieren und gleichzeitig für die Anbieter profitabel sind (Field et al. 2018). Weiterhin sollen Mitarbeitende und Kunden motiviert werden, die Umwelt zu schützen sowie Eigenverantwortung zu übernehmen, um negativen Effekte von Dienstleistungen zu reduzieren.

Die *Entwicklung von neuen Dienstleistungen* gehört vor diesem Hintergrund zu einer der zentralen Aufgabenstellungen für Unternehmen. Entsprechend sind durch ein institutionalisiertes Service Development die spezifischen Voraussetzungen in Unternehmen zu schaffen, um zukünftig verstärkt Dienstleistungen mit einem neuartigen Nutzen für Kunden zu kreieren und zu realisieren (Lusch/Nambisan 2015; Ostrom et al. 2015). Dabei gilt es, die tradierten (produktzentrierten) Innovationsstrukturen zu durchbrechen und einen kundenzentrierten Prozess von der Generierung von Serviceideen über die Entwicklung von Service-Prototypen bis hin zur Markteinführung der neuen Dienstleistungen zu implementieren.

4.2 Dienstleistungen weiterdenken als Prozess (*„Service Experience Development“*)

Eine weitere Aufgabenstellung für Unternehmen ist in der (Weiter-)Entwicklung und Sicherstellung von Dienstleistungsprozessen zu sehen. Die persönliche Interaktion zwischen Kunden und Mitarbeitenden wird zunehmend durch digitale Interaktionen ersetzt oder ergänzt (De Keyser et al. 2019; Russell-Bennett/Rosenbaum 2019). Die Vielfalt an unterschiedlichen *persönlichen und digitalen Kontaktpunkten* ist mit Blick auf den Kunden, seine Bedürfnisse und seine Wahrnehmung situations- und kontaktpunktspezifisch so abzustimmen, dass ein aus Kundensicht begeisterndes Kundenerlebnis (Service Experience) resultiert. Unternehmen haben sich daher nicht nur mit den kontaktpunktspezifischen Anforderungen, sondern auch im Rahmen eines Service Development mit

deren „Orchestrierung“, d. h. mit der Abstimmung der Kontaktpunkte innerhalb des Dienstleistungsprozesses auseinanderzusetzen und entsprechende Dienstleistungserlebnisse zu „komponieren“.

4.3 Dienstleistungen weiterdenken als Geschäftsmodell „Service Business Development“)

Eine wichtige Entwicklungsmöglichkeit von Unternehmen besteht in der Servicetransformation, also der Entwicklung vom Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in nachfrageseitigen Veränderungsprozessen wieder, die sich z. B. in einem Rückgang des Eigentumserwerbs an Produkten zugunsten von Dienstleistungen zeigen, die bei Bedarf den temporären Zugang zu Expertenwissen, Gütern und Netzwerken ermöglichen (Lovelock/Gummesson 2004). Dienstleistungen ergeben im Produktkontext Differenzierungspotenziale und die Möglichkeit des *Aufbaus langfristiger Kundenbeziehungen*, die in der Konsequenz ein entsprechendes ökonomisches Potenzial bieten. Vor dem Hintergrund besteht die Aufgabe für das Management im produzierenden Gewerbe, ihr Produktpotential um Dienstleistungen auszuweiten und in den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts zu investieren (Bruhn/Hadwich 2016a). Im Zentrum steht dabei die Entwicklung von servicebasierten Geschäftsmodellen, die die Art und Weise definieren, mit der Unternehmen Gewinne mittels Dienstleistungen erwirtschaften. Neben produktorientierten Geschäftsmodellen, bei denen die Wertschöpfung über produktbegleitende Dienstleistungen generiert wird, lassen sich Produkt-Dienstleistungs-Bündel als Systemlösungen (systemlösungsorientiertes Geschäftsmodell), eigenständige und produktunabhängige Dienstleistungen (z. B. Third Party-Maintenance) (dienstleistungsorientiertes Geschäftsmodell) und schließlich wertschöpfungsorientierte Geschäftsmodelle (z. B. Betreibermodelle) realisieren (Bruhn et al. 2015).

Weiterhin entwickeln sich durch neue technologische Möglichkeiten *datengetriebene Geschäftsmodelle*. Auf der einen Seite können dadurch personalisierte Angebote für Kunden erstellt sowie antizipative Dienstleistungen gestaltet werden. Auf der anderen Seite wird durch die permanente Verarbeitung der Daten in die Privatsphäre der Kunden eingegriffen. Die Bedenken über Datenschutz nehmen sowohl bei der jüngeren als auch bei der älteren Generation zu (Martin/Murphy 2017). Problematisch ist die nicht vorhandene Transparenz des Daten-Managements, da es weltweit keine einheitliche Gesetzesregelung gibt (Spiekermann et al. 2015). Daher ist ein angemessener Ansatz für die Erfassung und Verwendung der Kundendaten entscheidend (Martin et al. 2017).

Des Weiteren besteht der Kerngedanke des Dienstleistungsmarketing darin, durch Dienstleistungen *langfristige Kundenbeziehungen* zu etablieren. Vor dem Hintergrund einer steigenden Wettbewerbsintensität in vielen Branchen wird die Fokussierung auf den bestehenden Kundenstamm weiter an Bedeutung gewinnen. Neben höheren ökonomischen Erfolgsbeiträgen aufgrund geringerer Betriebskosten, Cross-Selling-Aktivitäten, Preiserhöhungstoleranz führt eine proaktive Kundenbindung zudem zu einer erhöhten Kauffrequenz sowie zu Erfolgsbeiträgen durch Weiterempfehlungen zufriedener Kunden. Folg-

lich stellt die Kundenbindung im Sinne der Sicherung und des Ausbaus der Kundenbeziehung auch zukünftig eine zentrale Aufgabe des Dienstleistungsmarketing dar.

4.4 Dienstleistungen weiterdenken als Wertschöpfungsarchitekturen („Service Ecosystem Development“)

Im Zuge der Digitalisierung entstehen zunehmend Dienstleistungsplattformen, die Kunden, Dienstleister, Produktanbieter und Infrastrukturanbieter miteinander vernetzen. Dies führt zu *Service Ecosysteme*, in denen unterschiedliche Akteure mit verschiedenen Kompetenzen zusammenarbeiten, um eine gemeinsam Wertschöpfung zu generieren und den Kunden einen Mehrwert zu bieten (*kollaborative Wertschöpfung*). Entsprechend gehört es zu den Aufgaben des Dienstleistungsmarketing sich mit dem Design der Wertschöpfungsarchitektur zu befassen, also der Frage nachzugehen, wie der Nutzen für die Kunden und die Partner eines Unternehmens generiert wird. Dazu sind richtigen Netzwerkpartner zu identifizieren und deren Rollen in der Wertschöpfung zu definieren.

Aber nicht nur externe Partner eines Dienstleistungsanbieters sind für den Dienstleistungserfolg entscheidend, auch intern sind die Voraussetzungen in der *Dienstleistungsorganisation* dafür zu schaffen, den Dienstleistungsanforderungen aus Kundensicht gerecht zu werden. Für die interne Umsetzung gelten die Mitarbeitenden als bedeutender Erfolgsfaktor. Entsprechend sind bei den Mitarbeitenden dienstleistungsspezifische Kompetenzen hinsichtlich der verschiedenen internen und externen Aufgaben sicherzustellen. Das betrifft sowohl Kompetenzen für eine serviceorientierte Führung, Fach- und Interaktionskompetenzen im Kundenkontakt als auch digitale Kompetenzen. Hier besteht die Aufgabe von Unternehmen (z. B. im Rahmen der Personalentwicklung und Weiterbildung), aber auch von externen Bildungsinstitutionen (z. B. Schulen und Universität) entsprechende Qualifizierungsprogramme anzubieten.

4.5 Dienstleistungen weiterdenken als Markt („Service Market Development“)

Der Weg in die Dienstleistungsgesellschaft wird sich mit unvermittelter Geschwindigkeit fortsetzen. Das Dienstleistungswachstum resultiert dabei aus der zuvor dargestellten Entwicklung von neuen Leistungen, Prozessen, Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsarchitekturen, die in ihrer Kombination zu einer *Ausweitung bestehender Dienstleistungsmärkte* führen oder sogar neue Dienstleistungsmärkte definieren.

So wandelt sich der Markt für Automobilhersteller zu einem Mobilitätsmarkt, in dem neben den Automobilherstellern nun aber auch die Bahn, der ÖPNV, Busunternehmen, Airlines usw. vertreten sind. Der Markt für Pharmaprodukte entwickelt sich zu einem Gesundheitsmarkt, an dem sich auch Krankenhäuser, Apotheken und seit einiger Zeit z. B. auch Telekommunikationsunternehmen beteiligen. Aufgabenstellung des Managements

wird also sein, den zukünftigen Markt ausgehend vom Kunden nach einer Service-Logik abzugrenzen. Dies macht es erforderlich, die Dienstleistungen auf der Ebene von Leistung, Prozesse, Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsarchitektur zu konzipieren und zu implementieren.

Darüber hinaus vollzieht sich das Wachstum von Dienstleistungsunternehmen zukünftig verstärkt über die *Internationalisierung*. Im Zentrum steht dabei die Multiplikation erfolgreicher Dienstleistungskonzepte in Auslandsmärkte. Auch spielt die Digitalisierung eine wichtige Rolle, weil sie eine deutlich günstigere geografische Ausweitung des Dienstleistungsangebots ermöglicht und entsprechende Skaleneffekte einfacher zu realisieren sind. Im Bereich der digitalen Dienstleistungen sind insbesondere Unternehmen international erfolgreich, deren Geschäftstätigkeit auf digitalen Plattformen basiert. Dazu zählen Unternehmen wie AirBnB, Uber, Spotify und viele mehr. Jedes dieser Unternehmen startete im eigenen Land und expandierte nach einem erfolgreichen Launch in andere Länder. Für das Dienstleistungsmarketing im Sinne eines Service Market Developments besteht daher die Aufgabe, die internationale Multiplikation erfolgreicher nationaler Dienstleistungskonzepte zu prüfen.

Insgesamt zeigen die Betrachtungen, dass Wissenschaft und Praxis zukünftig gefordert sind, Dienstleistungen nicht alleine aus der Leistungsperspektive zu betrachten und im Rahmen des Service Development innovative Dienstleistungen zu entwickeln und zu vermarkten, sondern *Dienstleistungen als Prozess, Geschäftsmodell, Wertschöpfungsarchitektur und Markt weiterzudenken* sind, um den vielfältigen Veränderungsprozessen im Umfeld der Unternehmen gerecht zu werden. Aus den verschiedenen (Weiter-)Denkrichtungen resultieren schließlich mit dem Service Experience Development, Service Business Development, Service Ecosystem Development, Service Market Development neue Akzente im Dienstleistungsmarketing, deren systematische Bearbeitung auch entsprechende institutionalisierte Dienstleistungsmarketing-Prozesse in den Unternehmen erfordern.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die *Bedeutung des Dienstleistungsmarketing* hat in den letzten Jahrzehnten aufgrund der volkswirtschaftlichen Entwicklung des Dienstleistungssektors und der betriebswirtschaftlichen Bedeutung von Dienstleistungen für Unternehmen kontinuierlich zugenommen. Die aktuellen Entwicklungen lassen eine weitere Zunahme der Relevanz von Dienstleistungen erwarten. In Zukunft wird jedes Unternehmen mehr noch als heute ein Dienstleistungsunternehmen sein.

Die *inhaltliche Differenzierung und Spezialisierung* ist im Dienstleistungsmarketing bereits weit fortgeschritten. Neben der grundlegenden Diskussion zur theoretischen Fundierung des Dienstleistungsmarketing findet sich im Dienstleistungsmarketing eine breite Diskussion zur Entwicklung und Vermarktung von Dienstleistungen, Sicherstellung von Dienstleistungsressourcen, Gestaltung von Dienstleistungsprozessen, Steuerung von Kundenbeziehungen, Sicherstellung der Dienstleistungsprofitabilität sowie zur Entwicklung von

Dienstleistungsmärkten. Dabei erfolgt bis anhin eine nicht zweckmäßige Trennung des institutionellen und funktionellen Dienstleistungsmarketing, die zugunsten eines integrierten Dienstleistungsmarketing aufzulösen ist.

Die *aktuellen Herausforderungen* des Dienstleistungsmarketing zeigen, dass Dienstleistungsmarketing nicht völlig neu gedacht werden muss, aber aufgrund von Umfeldveränderungen, wie z. B. der Digitalisierung oder der Globalisierung, vielfältige neue (Weiter-)Entwicklungs potenziale entstehen, die es für den weiteren Markterfolg auszuschöpfen gilt. Vor dem Hintergrund sind Unternehmen zunehmend gefordert, möglichst frühzeitig die zentralen Treiber ihrer Marktveränderungsprozesse zu identifizieren und ihr Dienstleistungsmarketing weiterzuentwickeln.

Dabei wird es zukünftig mehr denn je darum gehen, dass sich Unternehmen zum einen mit der (Weiter-)Entwicklung ihrer Dienstleistungen (Service Development) befassen, aber auch Dienstleistungen über alle persönlichen und digitalen Kontaktpunkte als Prozesse weiterentwickeln, in deren Mittelpunkt der Kunde steht (Service Experience Development). Zum anderen lassen sich mit Dienstleistungen neue Erlösstrukturen schaffen (Service Business Development) und durch neue Kooperationen innovative, kollaborative Wertschöpfungsarchitekturen kreieren (Service Ecosystem Development). Schließlich sind neue Dienstleistungsmärkte zu identifizieren und zu entwickeln (Service Market Development).

Literatur

- Benkenstein, M./Bruhn, M./Büttgen, M./Hipp, C./Matzner, M./Nerdinger, F. W. (2017): Topics for service management research – a European perspective, in: SMR-Journal of Service Management Research, 1(1), 4-21.
- Bitner, M.J. (1992): Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees, in: Journal of Marketing, 56(2), 57-71.
- Booms, B.H./Bitner, M.J. (1981): Marketing strategies and organization structures for service firms, in: Donnelly, J.H./George, W.R. (Hrsg.): Marketing of services. American Marketing Association: Chicago, 47-51.
- Brock, C./Bergel, M./Kaatz, C. (2017): Dienstleistungsmarken – Aktuelle Entwicklungen, spezifische Herausforderungen und Implikationen für die Markenführung, in: Corsten, H./Roth, S. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmarketing. Vahlen: München, 1345-1360.
- Bruhn, M./Mayer-Vorfelder, M. (2009): Entwicklungstendenzen der Forschung zum Dienstleistungsmarketing: Eine Literaturanalyse der Jahre 2000-2008, in: Die Unternehmung, 63(4), 441-464.
- Bruhn, M. (2016a): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. 10. Aufl., Gabler: Heidelberg.
- Bruhn, M. (2016b): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 5. Aufl., Vahlen: München.

- Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.) (2012): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Springer: Wiesbaden.
- Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.) (2016a): Servicetransformation. Entwicklung vom Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen. Springer: Wiesbaden.
- Bruhn, M./Hadwich, K. (2016b). Internationales Dienstleistungsmarketing. Kohlhammer: Stuttgart.
- Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.) (2017): Dienstleistungen 4.0. Konzepte, Methoden, Instrumente. Springer: Wiesbaden.
- Bruhn, M./Hepp, M./Hadwich, K. (2015): Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter: Geschäftsmodellansätze der Servicetransformation, in: Marketing Review St. Gallen, 32(1), 56-67.
- Bruhn, M./Meffert, H./Hadwich, K. (2019): Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung, Umsetzung, Kontrolle. 2. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Coelho, P.S./Henseler, J. (2012): Creating customer loyalty through service customization, in: European Journal of Marketing, 46(3/4), 331-356.
- Corsten, H./Gössinger, R. (2015): Dienstleistungsmanagement. 6. Aufl., Vahlen: Berlin.
- De Keyser, A./Köcher, S./Alkire, L./Verbeeck, C./Kandampully, J. (2019): Frontline Service Technology infusion: conceptual archetypes and future research directions, in: Journal of Service Management, 30(1), 156-183.
- Field, J. M./Victorino, L./Buell, R.W./Dixon, M.J./Meyer Goldstein, S./Menor, L.J./Zhang, J.J. (2018): Service operations: what's next?, in: Journal of Service Management, 29(1), 55-97.
- Fourastié, J. (1954): Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts. Köln.
- Harris, K./Baron, S. (2004): Consumer-to-consumer conversations in service settings, in: Journal of Service Research, 6(3), 287-303.
- Homburg, C./Fassnacht, M. (2001): Deutschsprachige Dienstleistungsforschung im internationalen Vergleich, in: Die Unternehmung, 55(4/5), 279-293.
- Koku, P.S. (2019): A viewpoint from the trenches, in: Journal of Services Marketing, 33(1), 125-130.
- Lovelock, C.H./Gummesson, E. (2004): Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives, in: Journal of Service Research, 7(1), 20-41.
- Lusch, R.F./Nambisan, S. (2015): Service innovation: A service-dominant logic perspective, in: MIS quarterly, 39(1), 155-176.
- Martin, K.D./Murphy, P.E. (2017): The role of data privacy in marketing, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 45(2), 135-155.
- Martin, K.D./Borah, A./Palmatier, R.W. (2017): Data privacy: Effects on customer and firm performance, in: Journal of Marketing, 81(1), 36-58.

- Meffert, H./Bruhn, M./Hadwich, K. (2018): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 9. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Ostrom, A.L./Parasuraman, A./Bowen, D.E./Patrício, L./Voss, C.A. (2015): Service research priorities in a rapidly changing context, in: Journal of Service Research, 18(2), 127-159.
- Patrício, L./Gustafsson, A./Fisk, R. (2018): Upframing Service Design and Innovation for Research Impact, in: Journal of Service Research, 21(1), 3-16.
- Popp, M. (2016): Einsatz geeigneter Führungsstile im Prozess der Servicetransformation, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Servicetransformation. Entwicklung vom Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen. Springer: Wiesbaden, 637-662.
- Russell-Bennett, R./Rosenbaum, M.S. (2019): Editorial, in: Journal of Services Marketing, 33(1), 1-4.
- Rust, R.T./Miu, C. (2006): What academic research tells us about service, in: Communications of the ACM, 49(7), 49-54.
- Rust, R.T./Chung, T.S. (2006): Marketing models of service and relationships, in: Marketing Science, 25(6), 560-580.
- Rust, R.T./Huang, M.H. (2012): Optimizing service productivity, in: Journal of Marketing, 76(2), 47-66.
- Spiekermann, S./Acquisti, A./Böhme, R./Hui, K.-L. (2015): The challenges of personal data markets and privacy, in: Electron Markets, 25, 161-167.
- Stampfli, N.S. (2015): Homo collaborans – Neue Konsummuster in der Sharing Economy, in: Marketing Review St. Gallen, 32(4), 16-23.
- Stauss, B./Bruhn, M. (2004): Dienstleistungsinnovation – Eine Einführung in den Sammelband, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsinnovation. Forum Dienstleistungsmanagement. Springer Gabler: Wiesbaden, 3-25.
- Vargo, S.L. (2008): Service dominant logic: Prologue, progress and prospects. Paper presented at the 38. Jahrestagung der Kommission Marketing, Berlin.
- Vargo, S.L./Lusch, R.F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing, in: Journal of Marketing, 68(1), 1-17.
- Winter, J. (2018): Künstliche Intelligenz und datenbasierte Geschäftsmodellinnovationen – Warum Unternehmen jetzt handeln sollten, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Service Business Development. Strategien – Innovationen – Geschäftsmodelle. Band 1, Springer: Wiesbaden, 61-79.
- Wirtz, J./Lovelock, C.H. (2016): Services Marketing: People, Technology, Strategy. 8. Aufl., World Scientific: New Jersey.
- Zagel, C./Bodendorf, F. (2017): Dienstleistungsinnovation, in: Corsten, H./Roth, S. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Vahlen: München, 51-364.



Marketing Weiterdenken mit der Service Profit Chain

Jens Hogreve, Anja Iseke und Klaus Derfuss

1	Vorbemerkung	184
2	Die Service Profit Chain: Dienstleistungsmarketing weiterdenken.....	184
3	Die Service Profit Chain weiterdenken: Alternative Erklärungsmechanismen für die Wirkung von internem und externem Marketing	188
4	Was das Marketing von der SPC-Forschung lernen kann.....	190
	Literatur	192

Zusammenfassung

Der Beitrag greift das Konzept der Service Profit Chain auf, das seit seiner Entwicklung sowohl die Forschung als auch die Praxis des Dienstleistungsmarketing und -managements inspiriert. Zunächst wird verdeutlicht, wie die Service Profit Chain durch die Verknüpfung von externem und internem Marketing geholfen hat, Dienstleistungsmarketing weiterzudenken. Anschließend werden alternative Erklärungsmechanismen aufgegriffen, die ein Weiterdenken der Service Profit Chain selbst erlauben, weil sie über die in der Service Profit Chain verwendete Zufriedenheitslogik hinausgehen. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion wichtiger Impulse der Service Profit Chain für das Dienstleistungsmarketing sowie für das Marketing im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung im Allgemeinen.

Autoren

Prof. Dr. **Jens Hogreve** ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Dienstleistungsmanagement an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Prof. Dr. **Anja Iseke** hat die Professur für Personalmanagement an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe inne.

PD Dr. **Klaus Derfuss** vertritt derzeit die Professur Unternehmensführung an der Technischen Universität Dortmund. Außerdem ist er Akademischer Rat auf Zeit am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensrechnung und Controlling, an der FernUniversität in Hagen.

1 Vorbemerkung

Bereits in der ersten Auflage dieses Sammelwerkes hat Heribert Meffert die hohe Relevanz der *Kundenorientierung* für das Marketing hervorgehoben und die Notwendigkeit betont, diese für das Zeitalter der Digitalisierung weiterzudenken. Unter anderem streicht er hierbei die hohe Relevanz des Kunden als Co-Creator in Kauf- und Innovationsprozessen heraus. Mit Blick auf die Unternehmensorganisation verlangt dies ein Aufbrechen des Silodenkens (Meffert 2018). Nicht zuletzt diese Aspekte zeigen sich auch in der Forschung zur Service Profit Chain (SPC), einem zentralen Konzept des Dienstleistungs-Managements und -marketing, das das interne, den Mitarbeiter als Kunden verstehende, mit dem externen, kundenorientierten Marketing verbindet.

Die gemeinsame Betrachtung und *Harmonisierung von internen und externen Marketing-Aktivitäten* ist die Grundlage für langfristigen Unternehmenserfolg. Dies ist die Kernbotschaft der SPC, die auch über 20 Jahre nach ihrer Entwicklung große Beliebtheit in der Unternehmenspraxis findet. Die Idee, dass interne Aspekte wie die Gestaltung einer Arbeitsumgebung, der Führungsstil oder die Incentivierung von Mitarbeitern einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben, ist an sich nicht neu. Aber die Idee, dass diese internen Effekte zugleich eine Wirkung auf den Kunden und damit die Profitabilität von Unternehmen entfalten, ist ein *integrativer Ansatz*, der bei seiner Entwicklung in den 1990er Jahren höchst innovativ war und heute immer noch und vielleicht noch stärker als damals zielführend ist. Diesen Ansatz greifen wir in diesem Beitrag auf.

Wir stellen die Grundüberlegungen zur Wirkungskette der SPC und einige empirische Befunde zur SPC vor und diskutieren, was wir für die Weiterentwicklung des Marketing gerade auch vor dem Hintergrund der skizzierten Herausforderungen von diesem einfachen Konzept lernen können. Der Beitrag soll eine deutlich stärker *interdisziplinäre Herangehensweise* an viele Marketing- und Management-Fragen motivieren und den Erfolg dieser integrativen Ansätze aufzeigen. Die SPC zeigt somit klare Entwicklungspotenziale für das Marketing auf und dies nicht nur im Dienstleistungsbereich, sondern auch darüber hinaus.

2 Die Service Profit Chain: Dienstleistungsmarketing weiterdenken

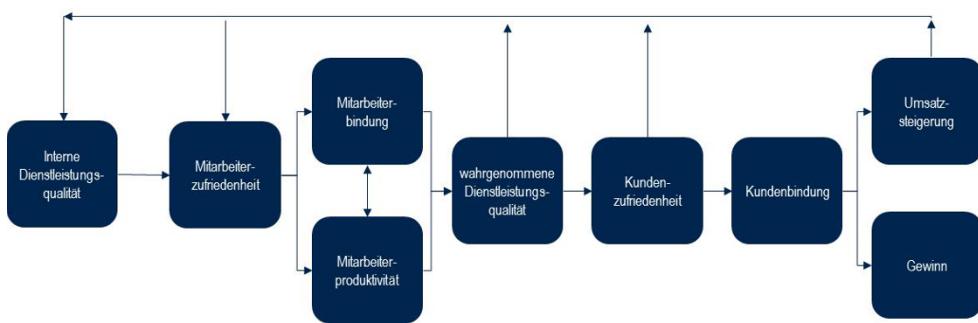
Seit Heskett et al. (1994) mit ihrem bahnbrechenden Artikel zum Erfolg von Dienstleistungsunternehmen das Konzept der SPC einführten, hat dieses große Aufmerksamkeit in Praxis und Forschung erhalten. Durch den einfachen Argumentationsstrang „Happy Employees, lead to happy customers, lead to healthy profits“ verbindet die SPC die *interne Unternehmenssicht mit der externen Unternehmensumwelt* und bringt diese in den Konzepten des internen und externen Marketing zusammen. Unter internem Marketing werden alle diejenigen Aktivitäten verstanden, die die finale Dienstleistungserstellung aus Unternehmenssicht ermöglichen. Hierzu zählen Aufgaben wie die Mitarbeiterauswahl, Mitarbeitertrainings, Mitarbeitermotivation, aber auch die Gestaltung von Arbeitsumgebungen (Bitner

1995; Bruhn 2018). Unter externem Marketing versteht Bitner (1995) die klassischen Marketing-Funktionen. Es umfasst jede Kommunikation gegenüber Kunden oder potenziellen Kunden, bevor die eigentliche Erstellung der Dienstleistung beginnt. Hierbei geht es insbesondere darum, die Kundenerwartungen zu adressieren und Leistungsversprechen abzugeben. Somit ist jede Aktion, die von Seiten des Unternehmens vorgenommen wird und kundengerichtet ist, als Teil des externen Marketing zu verstehen.

Durch diese *Verknüpfung von internem und externem Marketing* vermitteln Heskett et al. (1994) eine Unternehmensphilosophie, gemäß der Unternehmen (und hier insbesondere Dienstleistungsunternehmen) nur dann langfristig erfolgreich sind, wenn sie Mitarbeiter und Kunden zufriedenstellen und dauerhaft an sich binden. Viele Dienstleistungsunternehmen haben diese grundlegende Forderung der SPC aufgegriffen und richten ihr unternehmerisches Handeln entsprechend aus. So stellt unter anderem die Deutsche Post AG die Bedeutung der Mitarbeiter als Ausgangspunkt für den langfristigen Unternehmenserfolg deutlich heraus: "For any company, it's the employees that represent the most valuable capital. Health management and active leadership are two essential contributors to employee satisfaction and, in turn, to customer satisfaction and a company's long-term success" (Eller 2015, S. 2).

Als interdisziplinäres Konzept verbindet die SPC somit die *Mitarbeiter-, Kunden-, und Unternehmensseite* (siehe **Abbildung 1**). Im mitarbeiterzentrierten Abschnitt fokussiert die SPC die vom Unternehmen beeinflussbaren internen Strukturen bzw. das interne Marketing, wie z. B. die Mitarbeiterführung, die Unternehmenskultur, aber auch die Prozessgestaltung. Diese vom Unternehmen geschaffenen Voraussetzungen und Arbeitsbedingungen werden laut Heskett et al. (1994) als interne Dienstleistungsqualität bezeichnet und beeinflussen die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Die Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich wiederum positiv auf das Mitarbeiterverhalten aus: Zufriedene Mitarbeiter sind der SPC zufolgeloyaler und erbringen eine bessere Leistung und damit höhere Dienstleistungsqualität.

Abbildung 1 Die Service Profit Chain nach Heskett at al. (1994)



Quelle: nach Heskett et al. (1994)

Der *kundenzentrierte externe Abschnitt* wird durch die Dienstleistungserstellung angestoßen. Die Kunden bewerten die Qualität der erhaltenen Dienstleistung. Diese Qualitätseinschätzungen bestimmen die Kundenzufriedenheit, die sich wiederum positiv auf die Kundenloyalität auswirkt. Die Kundenloyalität steigert schließlich langfristig den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, indem sie den Umsatz und die Profitabilität erhöht. Dieser positive Gesamteffekt der SPC wird durch die Wahrnehmungen und Einstellungen sowie durch das sich daraus ergebende Verhalten von Mitarbeitern und Kunden vermittelt (Heskett et al. 1994; Anderson/Mittal 2000; Kamakura et al. 2002; Homburg et al. 2009).

Die Popularität der SPC kann auf ihre *intuitiv verständliche Struktur* zurückgeführt werden. So bauen Heskett et al. (1994) ihre Argumentation ausschließlich auf Variablen auf, die aus der klassischen Management-Literatur stammen und dort weitestgehend akzeptiert sind. Mitarbeiterzufriedenheit, -loyalität und -leistung sind bedeutende Erfolgsgrößen innerhalb des Personalmanagements (z. B. Jiang et al. 2012; Eller 2015). Im Bereich der marktgerichteten Aktivitäten von Unternehmen beschränkt sich die SPC auf die Messung von Qualitäts einschätzungen, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Auch diese gehören zu den zentralen Leistungsindikatoren des Marketing im Dienstleistungsbereich, und ihre positive Wirkung auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen wurde bereits vielfach untersucht (z. B. Kumar et al. 2014; Haumann et al. 2015). Die in **Abbildung 1** aufgezeigten Variablen der SPC sind positiv miteinander verknüpft und tragen so gemeinsam zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei.

Die SPC hat die Marketing-Forschung und -praxis nachhaltig bereichert. Der große Verdienst von Heskett et al. (1994) besteht darin, ein schlüssiges *Erklärungsmodell für den Erfolg von Dienstleistungsunternehmen* zu liefern, das zentrale Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erfasst. Die SPC denkt damit bisherige Marketing-Ansätze in Bezug auf drei Aspekte weiter.

Erstens erweitert die SPC die kundenzentrierte Marketing-Perspektive um das *interne Marketing*. Der Fokus der SPC richtet sich somit gleichermaßen auf den Kunden und den Mitarbeiter als Erbringer einer Dienstleistung. Dabei kommt dem bereits erwähnten internen Marketing ein sehr hoher Stellenwert zu. Hierunter fallen alle diejenigen Aktivitäten, die die finale Dienstleistungserstellung aus Unternehmenssicht ermöglichen, wie z. B. die Mitarbeiterauswahl, Mitarbeitertrainings, Mitarbeitermotivation, aber auch die Gestaltung der Arbeitsumgebung. Derartige Personalmanagement-Praktiken werden in der Management-Literatur häufig unter dem Begriff der *High Performance Work Systems* (HPWS) zusammen gefasst (Evans/Davis 2005). Der Einfluss dieser Personalmanagement-Praktiken auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wird insbesondere in der strategischen Personalmanagement-Forschung intensiv diskutiert (z. B. Boselie et al. 2005; Combs et al. 2006; Jiang et al. 2012). Diese Erklärungsmodelle der Personalmanagement-Forschung gehen, ebenso wie die SPC, davon aus, dass HPWS ein positives Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter schaffen, um so deren Zufriedenheit, Bindung und Leistung zu erhöhen. Diese Erfolgsgrößen werden in der Personalmanagement-Forschung häufig jedoch isoliert betrachtet und nicht als Wirkungskette modelliert. Zudem blendet die Personalmanagement-Forschung die externe Marketing-Perspektive – und damit den Kunden – in der Regel aus.

Durch die *Verbindung zwischen internem und externem Marketing* schlägt die SPC somit eine Brücke zwischen der Marketing- und der Personalmanagement-Funktion im Unternehmen. Auch wenn die SPC im Personalmanagement bislang weniger Resonanz erzielt hat, bietet sie Ansätze dafür, auch das Personalmanagement weiterzudenken. Weil Kunden heute statt Produkten oder Dienstleistungen vermehrt Lösungen ihrer Probleme nachfragen, ist es notwendig, dass auch produzierende Unternehmen verstehen, wie solche intangiblen Angebote erfolgreich erstellt und vermarktet werden können. Mit einem einseitigen Fokus auf die internen Unternehmensprozesse kann dies nicht gelingen, wie Heskett et al. (2015) in einer Sammlung von Beispielen der Implementierung der SPC eindrucksvoll belegen. Erfolgreiche Unternehmen definieren das Unternehmensziel daher in Form des Wertes, den sie für Kunden schaffen (Vargo/Lusch 2004; Bruhn 2018), und richten nicht nur ihre marktgerichteten Aktivitäten, sondern auch ihr Personalmanagement darauf aus. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung werden damit auch für das Personalmanagement zu wichtigen Erfolgsgrößen.

Zweitens denkt die SPC das Marketing weiter, indem Heskett et al. (1994, 1997) *Analogien zwischen Mitarbeitern und Kunden* aufzeigen. Kunden haben Bedürfnisse und Erwartungen, die ein Dienstleistungsunternehmen bestmöglich erfüllen sollte, um so Kundenzufriedenheit und -loyalität und damit Umsatzwachstum und Profitabilität realisieren zu können. Für Mitarbeiter gilt dies in ähnlicher Weise, da der Mitarbeiter der SPC zufolge ein interner Kunde ist. Die SPC sieht den Mitarbeiter damit nicht als Kostenfaktor, sondern als Dienstleistungserbringer und betrachtet ihn in Folge dessen als relevante Anspruchsgruppe. Die SPC zeigt damit, dass es für Dienstleistungsunternehmen erfolgsentscheidend ist, die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter zu erfüllen, da diese dann zufriedener und dadurch loyaler und auch produktiver sind. Die Idee, das Personalmanagement als internes Marketing zu interpretieren, hat sich mittlerweile etabliert. Dies wird auch an der Popularität des Konzepts des *Employer Branding* deutlich, dass diese Analogie von Mitarbeitern als Kunden aufgreift. Als Heskett et al. (1994, 1997) die SPC in den 1990er Jahren entwickelt haben, war diese Sichtweise aber keineswegs Standard in der Unternehmenspraxis. Durch das Einbeziehen der Mitarbeiter als erfolgsrelevante Anspruchsgruppe erklärt sich unter anderem auch der durchschlagende Erfolg der SPC.

Drittens richten Heskett et al. (1997) ihr Augenmerk auf die *Verbindung zwischen internem und externem Marketing*, insbesondere auf die Interaktion zwischen Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt und Kunden. Sie heben damit die besondere Bedeutung des Dienstleistungserlebnisses für die Einstellungen und das Verhalten von Kunden hervor (Bitner et al. 1990). Besonders anschaulich wird dies am Beispiel des „*Satisfaction Mirrors*“ (Heskett et al. 1997, S. 98), demzufolge sich Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit gegenseitig verstärken. Zeigen Mitarbeiter ihre Zufriedenheit zum Beispiel dadurch, dass sie verstärkt lächeln, überträgt sich dies auf den Kunden und steigert dessen Zufriedenheit.

Die SPC entwickelt durch die Integration der externen und der internen Marketing-Perspektive eine neue Sichtweise, die vorhandene Erklärungsansätze deutlich erweitert. Als innovatives Denkmodell ist die SPC eine wichtige Inspiration für viele weitere Forschungsarbeiten geworden. Vergleichsweise wenige Arbeiten haben jedoch die Wirkungs-

kette annähernd in ihrer Gesamtheit getestet (z. B. Loveman 1998; Evanschitzky et al. 2012). Die meisten Studien konzentrieren sich auf Teilketten, die die interne oder externe Unternehmenssicht isoliert betrachten (z. B. Larivière 2008). In einer Meta-Analyse fassen Hogreve et al. (2017) daher alle Arbeiten zu einzelnen Zusammenhängen der SPC zusammen. Sie bestätigen die zentrale Erklärungslogik der SPC, der zufolge die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit Schlüsselfaktoren für die Wirkung von internem und externem Marketing auf den Unternehmenserfolg darstellen. Die neueren Forschungsarbeiten zur SPC (z. B. Homburg et al. 2009; Hogreve et al. 2017) zeigen aber auch, dass es zusätzliche Mechanismen gibt, die den Zusammenhang zwischen internem und externem Marketing und dem Erfolg von Dienstleistungsunternehmen erklären. Diese Ansätze können dabei helfen, die SPC und damit auch das Marketing weiterzudenken.

3 Die Service Profit Chain weiterdenken: Alternative Erklärungsmechanismen für die Wirkung von internem und externem Marketing

In der SPC argumentieren Heskett et al. (1994), dass Unternehmen umso erfolgreicher sind, je besser es ihnen gelingt, Kunden und Mitarbeiter zufriedenzustellen. Sie stellen also primär darauf ab, dass internes und externes Marketing dann einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, wenn es gelingt, damit die *Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden bzw. Mitarbeiter* zu befriedigen. In der Tat zeigt sich empirisch, dass Mitarbeiterzufriedenheit ein wichtiger Erklärungsfaktor für Mitarbeiterbindung und -produktivität ist und dass Kundenzufriedenheit eine wesentliche Determinante von Kundenloyalität darstellt (Hogreve et al. 2017). Die Forschung verweist jedoch auf zusätzliche Wirkungszusammenhänge, die die zentrale Logik der SPC erweitern. Im Folgenden wollen wir drei Ansätze vorstellen, die helfen, die SPC weiterzudenken.

Erstens verweist die Personalmanagement-Literatur auf weitere Mechanismen, durch die das interne Marketing, also die Gestaltung von Personalmanagement-Praktiken, erfolgs-wirksam sein kann (z. B. Hong et al. 2013). Zum einen tragen *Maßnahmen des internen Marketing* dazu bei, dass Dienstleistungsmitarbeiter besser qualifiziert sind und daher in der Lage sind, Dienstleistungen von höherer Qualität zu erbringen. Unternehmen, die sehr klare und effektive Personalauswahlmaßnahmen nutzen und zielgerichtete Personalentwicklung betreiben, haben kompetenteren Mitarbeiter, die unabhängig von ihrer Zufriedenheit eine bessere Leistung erbringen können als weniger qualifizierte Mitarbeiter. Darüber hinaus sind Mitarbeiter einem Unternehmen gegenüber loyaler, das internes Marketing betreibt, weil dort die Arbeitsbedingungen besser wahrgenommen werden als bei anderen Unternehmen, ein Wechsel für den Mitarbeiter also eher eine persönliche Verschlechterung bedeuten würde. Außerdem können interne Marketing-Maßnahmen dazu führen, dass Mitarbeiter sich dem Unternehmen gegenüber verpflichtet fühlen und diesem daraus folgend treu bleiben. Schließlich können Maßnahmen des internen Marketing dazu führen, dass Unternehmen die gleiche Dienstleistungsqualität zu geringeren Kosten erbrin-

gen können, weil sie beispielsweise durch eine effektive Arbeitsorganisation und funktionierende Dienstleistungsprozesse Ineffizienz minimieren können. Auf diese Weise tragen Personalpraktiken über ihre direkte positive Wirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit hinaus direkt zur Dienstleistungsqualität und zur Unternehmensleistung bei. Diese zusätzlichen Zusammenhänge zeigen, dass ein Unternehmen eine höhere Dienstleistungsqualität auf unterschiedlichen Wegen durch internes Marketing realisieren kann. Die Mitarbeiterzufriedenheit stellt daher zwar eine wichtige, aber nicht die einzige Voraussetzung für die Loyalität und Produktivität von Mitarbeitern dar. Dies erhöht allerdings die Komplexität der Personalmanagement-Aufgabe bzw. des internen Marketing, da dadurch mehrere Zielgrößen zu berücksichtigen sind.

Der zweite Ansatz, die SPC weiterzudenken, bezieht sich auf die *Modellierung der einzelnen Austauschbeziehungen*. Die SPC umfasst drei Austauschbeziehungen, nämlich die Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter, zwischen Mitarbeiter und Kunde und zwischen Kunde und Unternehmen. Diese Austauschbeziehungen werden in der SPC als einzelne, konsekutiv angeordnete Dyaden betrachtet. In Anlehnung an Bitner (1995) und Homburg et al. (2009) lassen sich diese Austauschbeziehungen aber auch als Triade betrachten, in der die drei Tauschbeziehungen simultan stattfinden. Diese triadische Beziehung betont, neben der Gestaltung der Interaktion mit und zum Kunden (auch als Interactive Marketing bezeichnet), insbesondere die gleichzeitige Berücksichtigung des internen und externen Marketing. Diese simultane Betrachtung trägt der Tatsache Rechnung, dass die Produktion und der Konsum von Dienstleistungen häufig gleichzeitig erfolgen und Kunden die Dienstleistungen in unterschiedlicher Art und Weise durch das Einbringen eigener Ressourcen in den Prozess der Leistungserstellung koproduzieren (z. B. Schneider et al. 2000).

Der primäre Unterschied zwischen der *dyadischen und der triadischen Sicht* besteht darin, dass im Fall der dyadischen Betrachtung die Austauschbeziehungen isoliert voneinander betrachtet werden. Im Gegensatz dazu rückt die triadische Perspektive die Wechselwirkungen zwischen den Austauschverhältnissen in den Fokus. Die Gestaltung des Austauschverhältnisses zwischen Unternehmen und Mitarbeitern hat demzufolge unmittelbar Auswirkungen auf die Kunden und ihre Beziehungen zum Unternehmen. Dies kann beispielsweise in der Form erfolgen, dass der Kunde die Investitionen eines Unternehmens in die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, zum Beispiel durch eine zeitgemäße und kunden- sowie mitarbeiterfreundliche Gestaltung der Geschäftsräume, als Signal für eine hohe Dienstleistungsqualität interpretiert. Dieses Signal beeinflusst die Bewertung des Unternehmens über seine Erfahrungen in der direkten Dienstleistungs-Interaktion hinaus (Hogreve et al. 2017). Darüber hinaus zieht der Kunde aus der Identifikation des Mitarbeiters mit dem Dienstleistungsunternehmen Rückschlüsse auf die Attraktivität des Dienstleisters und identifiziert sich seinerseits stärker mit dem Unternehmen (Homburg et al. 2009).

Die dritte Perspektive, die die klassische SPC erweitert, ist die *Return-on-Quality-Perspektive* (z. B. Rust et al. 1995; Kamakura et al. 2002). Diese Perspektive betrachtet nicht nur die Vorteile, die eine hohe Dienstleistungsqualität mit sich bringt, sondern berücksichtigt auch die Investitionen, die für die Steigerung der Dienstleistungsqualität notwendig sind. Diese

Investitionen steigern nur dann die Profitabilität, wenn der Anstieg der Dienstleistungsqualität zu höherer Kundenzufriedenheit und -loyalität führt und damit Vorteile bringt, die die Kosten der Investition übersteigen (Hogreve et al. 2017). In Übereinstimmung mit dieser Sichtweise zeigen beispielsweise Homburg et al. (2011), dass der Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung und der Leistung von Vertriebsmitarbeitern nicht linear verläuft, sondern einen umgekehrt U-förmigen Verlauf nimmt. Es gibt also ein optimales Niveau der Kundenorientierung, das zu maximaler Leistung führt; eine Steigerung der Kundenorientierung über dieses optimale Niveau hinaus führt zu einer schwächeren Leistung, da die zusätzlichen Kosten der weiteren Anpassung, zum Beispiel einer Dienstleistung an den individuellen Kunden, dann die positiven Effekte übersteigen. Einen ähnlichen „Too much of a good thing“-Effekt (Pierce/Aguinis 2013) finden Hogreve et al. (2017) in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenbindung. Eine Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit steigert die Kundenbindung, sofern die Mitarbeiterzufriedenheit zu einer besseren Leistung, einer höheren Dienstleistungsqualität und damit zu höherer Kundenzufriedenheit führt. Ist dies nicht der Fall, kann eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit die Kundenbindung sogar schmälern, weil ihre hohe Zufriedenheit die Mitarbeiter zum Beispiel dazu motiviert, sich stärker für das eigene Unternehmen als für die Interessen der Kunden einzusetzen (z. B. Bowen/Schneider 2014).

Alle drei Erweiterungen ergänzen und verfeinern die von Heskett et al. (1994) entwickelte SPC-Logik. Insgesamt liefert die SPC-Forschung damit wichtige Impulse, vor allem für das Dienstleistungsmarketing, aber darüber hinaus auch für das Marketing im Allgemeinen.

4 Was das Marketing von der SPC-Forschung lernen kann

Die aktuelle Forschung zur SPC bestätigt, dass diese – gegebenenfalls mit notwendigen Anpassungen und Erweiterungen – grundsätzlich wirkt. Das bedeutet, dass Unternehmen von der SPC ausgehend ihre internen und externen Marketing-Aktivitäten gestalten können. Dies gilt zudem nicht nur für Dienstleistungsunternehmen, sondern aufgrund der zunehmenden Relevanz produktbegleitender Dienstleistungen (Bruhn 2018) auch für andere Unternehmen. Über diese generelle Aussage hinaus können, basierend auf den bestehenden empirischen Ergebnissen der SPC-Forschung, einige zentrale *Implikationen für das Marketing Management* festgehalten werden:

Die Erweiterung der klassischen Marketingperspektive um das interne Marketing, die Betonung der zentralen Rolle der Mitarbeiter und der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion für den Dienstleistungserfolg, zeigt, dass die Marketing- und die Personalmanagement-Funktion im Unternehmen ihr Silodenken aufgeben und in enger Abstimmung agieren sollten. Die SPC legt nahe, dass Dienstleistungsunternehmen dann besonders erfolgreich sein können, wenn *Marketing und Personalmanagement zusammenarbeiten* und sich abstimmen. Beide Bereiche sollten berücksichtigen, dass Personalmanagement-Entscheidungen erhebliche und unmittelbare Wirkungen auch auf Kundenwahrnehmungen und -einstellungen haben

können. Außerdem kann das interne Marketing zu einer Optimierung der Dienstleistungsprozesse beitragen und somit unmittelbar den Unternehmenserfolg beeinflussen. Investitionen in das Personalmanagement könnten darüber hinaus zufolge nicht nur zur Stärkung der Arbeitgebermarke, sondern auch im Rahmen des Dienstleistungsmarketing als Signal für Dienstleistungsqualität genutzt werden (Hogreve et al. 2017).

Die Notwendigkeit für eine enge Abstimmung zwischen Personalmanagement und Marketing wird auch durch die *Betrachtung der Unternehmen-Mitarbeiter-Kunden-Beziehungen als Triade* deutlich. Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern einerseits und dem Unternehmen und seinen Kunden andererseits sollten konsistent sein. Wenn das Marketing beispielsweise darauf abzielt, auf Loyalität und Langfristigkeit ausgerichtete Kundenbeziehungen zu etablieren, wird dies eher gelingen, sofern auch das Personalmanagement darauf hinarbeitet, langfristige Mitarbeiterbeziehungen zu fördern. Sind Kundenbeziehungen und Mitarbeiterbeziehungen inkonsistent, wird sich das höchstwahrscheinlich negativ auf die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion und damit auf Kundenbewertungen, -verhalten und Unternehmenserfolg auswirken.

Die SPC-Forschung zeigt zudem, dass sich erfolgreiches Marketing an *mehreren Erfolgsmaßen* orientieren sollte. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Dienstleistungsunternehmen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit genauso im Blick haben wie die Mitarbeiterproduktivität, die Verbesserung von Dienstleistungsprozessen und die Effizienz interner und externer Marketing-Maßnahmen. Empirische Studien zeigen, dass – entgegen der ursprünglichen SPC-Logik – die Maximierung nur einer oder einzelner dieser Zielgröße negative Auswirkungen auf andere erfolgsrelevante Größen haben kann (z. B. Homburg et al. 2011; Hogreve et al. 2017).

Ein weiterer, über diese unmittelbaren Ergebnisse der Forschung hinausweisender Aspekt resultiert ebenfalls aus der in der SPC angelegten *konsequenter internen wie externen Kundorientierung*. So dürfte eine solche konsequente Ausrichtung unternehmerischen Denkens und Handels auf die internen und die externen Kunden Unternehmen helfen, z. B. Skandale zu vermeiden, die aus einem (zu) starken Fokus auf kurzfristige Gewinne, gepaart mit dem Missbrauch des Vertrauens von Kunden und Mitarbeitern, resultieren (z. B. Burmann 2018).

Allgemein demonstriert die Logik der SPC, dass das *Denken in Kausalmodellen* eine wichtige Methode für die Marketing-Praxis darstellt. Sind solche Wirkungsketten bekannt und empirisch gut fundiert, lassen sich Determinanten des Marketing-Erfolgs sowie relevante Effekte bestimmter Marketing-Maßnahmen besser abschätzen. Voraussetzungen dafür sind zum einen möglichst belastbare und repräsentative Untersuchungen zu einzelnen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und zum anderen Studien, die diese Einzelergebnisse integrieren und zu Erklärungsmodellen zusammenführen.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass diese Erkenntnisse in die Praxis transferiert und auch dort fortlaufend überprüft und verfeinert werden. Die SPC ist ein Modell, das Forscher und Manager gleichermaßen inspiriert hat. Sie ist daher ein Beispiel für einen gelungenen *Dialog*.

zwischen Marketing-Forschung und -Praxis und kann, wie dieser Beitrag zeigt, dabei helfen, Marketing weiterzudenken.

Literatur

- Anderson, E. W. (1998): Customer satisfaction and word of mouth, in: Journal of Service Research, 1(1), 5-17.
- Anderson, E. W./Mittal, V. (2000): Strengthening the satisfaction-profit chain, in: Journal of Service Research, 3(2), 107-120.
- Bitner, M. J. (1995): Building service relationships: It's all about promises, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4), 246-251.
- Bitner, M. Jo/Booms, B. H./Tetreault, M. S. (1990): The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents, in: Journal of Marketing, 54(1), 71-84.
- Boselie, P./Dietz, G./Boon, C. (2005): Commonalities and contradictions in HRM and performance research., in: Human Resource Management Journal, 15(3), 67-94.
- Bowen, D. E./Schneider, B. (2014): A service climate synthesis and future research agenda, in: Journal of Service Research, 17(1), 5-22.
- Bruhn, M. (2018): Marketing weiterdenken in der marktorientierten Unternehmensführung – Entwicklungen und Zukunftsthemen der Marketingdisziplin, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): Marketing Weiterdenken – Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung. Springer Gabler: Wiesbaden, 25-47.
- Burmann, C. (2018): Stakeholder-Verantwortung von Marketing und marktorientierter Unternehmensführung, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): Marketing Weiterdenken – Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung. Springer Gabler: Wiesbaden, 301-311.
- Combs, J./Liu, Y./Hall, A./Ketchen, D. (2006): How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance, in: Personnel Psychology, 59(3), 501-528.
- Eller, T. F. (2015): Hält die Service Profit Chain was sie verspricht? Eine Metaanalytische Betrachtung. <https://d-nb.info/1079273484/34> (Zugriff: 24.03.2020).
- Evans, W. R./Davis, W. D. (2005): High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure, in: Journal of Management, 31(5), 758-775.
- Evanschitzky, H. B./Wangenheim, F. v./Wunderlich, N. (2012): Perils of managing the service profit chain: The role of time lags and feedback loops., in: Journal of Retailing, 88(3), 356-66.

- Fournier, S. (1998): Customers and their brands: developing relationship theory in consumer research, in: *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-353.
- Harrison, D. A./Newman, D. A./Roth, P. L. (2006): How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences, in: *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Haumann, T./Güntürkün, P./Schons, L. M./Wieseke, J. (2015): Engaging customers in coproduction processes: How value-enhancing and intensity-reducing communication strategies mitigate the negative effects of coproduction intensity, in: *Journal of Marketing*, 79(6), 17-33.
- Heskett, J. L./Jones, T. O./Loveman, G. W./Sasser Jr., W. E./Schlesinger, L. A. (1994): Putting the Service Profit Chain to work, in: *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Heskett, J. L./Sasser Jr., W. E./Schlesinger, L. A. (1997): The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. The Free Press: New York.
- Heskett, J. L./Sasser Jr., W. E./Schlesinger, L. A. (2015): What great service leaders know and do: Creating breakthroughs in service firms. Berrett-Koehler: Oakland.
- Hogrebe, J./Iseke, A./Derfuss, K./Eller, T. (2017): The Service-Profit Chain: A Meta-Analytic Test of a Comprehensive Theoretical Framework, in: *Journal of Marketing*, 81(3), 41-61.
- Homburg, C./Müller, M./Klarmann, M. (2011): When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters, in: *Journal of Marketing*, 75(1), 55-74.
- Homburg, C./Wieseke, J./Hoyer, W. D. (2009): Social identity and the service-profit chain, in: *Journal of Marketing*, 73(2), 38-54.
- Hong, Y./Hui, L./Hu, J./Jiang, K. (2013): Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate, in: *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237-267.
- Jiang, K./Lepak, D. P./Ju, J. I. A./Baer, J. C. (2012): How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, in: *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kamakura, W. A./Mittal, V./Rosa, F. de/Mazzon, J. A. (2002): Assessing the Service Profit Chain, in: *Marketing Science*, 21(3), 294-317.
- Kumar, V./Umeshankar, N./Kim, K. H./Bhagwat, Y. (2014): Assessing the influence of economic and customer experience factors on service purchase behaviors, in: *Marketing Science*, 33(5), 673-92.
- Larivière, B. (2008): Linking perceptual and behavioral customer metrics to multiperiod customer profitability: A comprehensive Service Profit Chain application, in: *Journal of Service Research*, 11(1), 3-21.

- Loveman, G. W. (1998): Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking, in: *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31.
- Meffert, H. (2018): Marketing weiterdenken!, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): *Marketing Weiterdenken – Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung*. Springer Gabler: Wiesbaden, 19-22.
- Pierce, J. R./Aguinis, H. (2013): The too-much-of-a-good-thing effect in management, in: *Journal of Management*, 39(2), 313-38.
- Rust, R. T./Oliver, R. L. (Hrsg.) (1994): *Service quality: New directions in theory and practice*, Sage: Thousand Oaks.
- Rust, T. T./Zahorik, A. J. (1993): Customer satisfaction, customer retention, and market share, in: *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.
- Rust, R. T./Zahorik, A. J./Keiningham, T. L. (1995): Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable, in: *Journal of Marketing*, 59(2), 58-70.
- Schneider, B./Bowen, D./Ehrhart, M. E./Holcombe, K. M. (2000): The climate for service: Evolution of a construct, in: Ashkanasy, N. M./Wilderom C./Peterson M. F. (Hrsg.): *Handbook of organizational culture and climate*. Sage: Thousand Oaks, 21-36.
- Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.



Management von Handelsunternehmen in einer digitalen Zukunft

Bernhard Swoboda und Amelie Winters

1	Einführung.....	196
2	Zukünftige Betriebs- und Vertriebstypen im Handel	197
2.1	Vielfältige neue Vertriebstypen	197
2.2	Mehrkanalsysteme als Regel.....	201
3	Zukünftiges Management von Mehrkanalunternehmen	202
3.1	Herausforderung der Diversifikation und Neuorientierung.....	202
3.2	Kundenorientiertes Management und Organisation	206
3.3	Agile Marketing- und Supply Chain-Prozesse.....	207
3.4	Mobile technologische Basis.....	211
4	Ausblick.....	213
	Literatur	214

Zusammenfassung

Die Verbindung von Offline- und Online-Kanälen sowie Touchpoints ist für Handelsunternehmen mit besonderen Herausforderungen auf dem Weg zum Omnichannel-Anbieter verbunden. Auf der Basis einer Systematisierung von Vertriebstypen im E-Commerce werden Veränderungen der gesamten Handelsorganisation, insbesondere im Management, in Marketing und Supply Chain-Prozessen sowie in der technologischen Infrastruktur aufgezeigt und diskutiert. Abschließend wird betont, dass die zukünftige Entwicklung je nach Handelsbranche unterschiedlich ausfallen wird. Eine Gemeinsamkeit zeichnet sich jedoch ab: Der Handel wird über alle Sektoren hinweg zukünftig durch die Digitalisierung und vollständige Integration von Kanälen und Touchpoints geprägt sein.

Autoren

Prof. Dr. Prof. h.c. **Bernhard Swoboda** ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, der Universität Trier.

Amelie Winters ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, der Universität Trier.

1 Einführung

„Handel ist Wandel“ lautete der Grundsatz des Handelsinstituts, und „Faszination Handel“ lautete die Überschrift der Festschrift zum 50-jährigen Jubiläum der Handelsforschung an der Universität des Saarlandes, von der ich stamme.

Dynamische Entwicklungen prägten den Handel seit jeher und begonnene dauern z. T. bis heute an. In den 1970er Jahren kam der „No Frills-Handel“ der Discounter und der „Big Box-Handel“ à la Walmart auf, in den 1980er Jahren waren es Kooperationen im ECR-Management (Efficient Consumer Response) oder der Beginn der Internationalisierung des Handels, während in den 1990er Jahren die E-Commerce Revolution à la Amazon oder die Informationsökonomie à la Google ebenso ihre Wurzeln haben, wie kurz danach die persönliche Kommunikation über Facebook oder die mobile Onlinekommunikation durch Smartphone-Anbieter wie Apple. Internet-Riesen wie Alibaba setzen neue Maßstäbe, da sie Google, Facebook und Amazon in einem und zudem logistisch überragend sind, dabei die Neue Seidenstraße nutzen und somit sinnbildlich für den Weg in ein neues Zeitalter des Handels stehen. Heute haben 3,9 Mrd. Menschen Zugang zum Internet. In Europa und Nordamerika sind es über 86 % der Bevölkerung, in Lateinamerika 68 % und in Asien 52 % (Internet World Stats 2019). Dabei stehen wir erst am Anfang der Digitalisierung.

Auch der heutige Handel befindet sich am Anfang eines *fundamentalen Wandels*, getrieben durch immer neue Technologien und den sich ändernden Konsum. Konsumenten werden in ihrem Verhalten unverändert durch Motive angetrieben, sie haben aber zunehmend die Qual der Wahl und können gemäß ihrer persönlichen Affinität diverse (Einkaufs-)Kanäle nutzen. Sie kaufen dort ein, wo es am einfachsten ist, oder wo sie Freude finden, egal ob physisch oder digital. Dies wird zukünftig keine Rolle spielen. Neue Geschäftsmodelle werden immer schneller auftreten und das Verhalten der wachsenden Technologie- und Kundengenerationen prägen, aus heutiger Sicht vor allem Plattformen als Vermittler zwischen Anbietern und Nachfragern. Vor allem traditionelle Händler stehen vor der herausfordernden Aufgabe, ihre Geschäftstätigkeiten anzupassen; nach Jahren einer kanalzentrierten und an Lernprozessen orientierten Entwicklung. Sie müssen sich wandeln und die Auswirkungen der Digitalisierung heute bereits überblicken.

Einem derartigen Überblick widmet sich dieser Beitrag. Eine Systematisierung der vielen neuen Vertriebstypen im Online-Handel bildet den Ansatzpunkt, auf dem basierend der notwendige Wandel im Handels-Management von Mono- zu Omnichannel-Unternehmen adressiert wird: in der Führung, in den Marketing- und den Supply Chain-Prozessen sowie in der IT-Infrastruktur.

2 Zukünftige Betriebs- und Vertriebstypen im Handel

2.1 Vielfältige neue Vertriebstypen

Ähnlich wie die Betriebstypen im stationären Bereich nutzen Händler *online diverse Kanäle*, die aufgrund ähnlicher Merkmalsausprägungen idealtypische Vertriebstypen bilden (vgl. Swoboda et al. 2019a). Ein wichtiges Abgrenzungskriterium für diese Vertriebstypen ist auch online das Sortiment, anhand dessen Handelsunternehmen bzgl. der Branche und der Sortimentsbreite und -tiefe unterschieden werden können. Zwar bildet die verfügbare Ladenfläche online keine Restriktion bzgl. der Sortimentsbreite und -tiefe, aber die Notwendigkeit der Lieferfähigkeit (also die Supply Chain-Prozesse) führt heute noch dazu, dass viele Unternehmen – insbesondere die aus der Offline-Welt – online ein ähnliches Sortiment wie im stationären Bereich anbieten. Ein zweites, traditionelles Abgrenzungskriterium ist die Preisorientierung. Diese gewinnt online eher an Bedeutung, da aufgrund einfacherer Vergleichsmöglichkeiten wesentlich mehr Unternehmen über den Preis positioniert sind, als dies stationär der Fall ist. Weitere Abgrenzungskriterien können der Grad der Einbindung des Konsumenten in die Leistungserbringung (z. B. im Rahmen von sozialer Interaktion oder Mass Customization und als Anbieter von Waren oder Dienstleistungen), unterschiedliche Ausprägungen der Online-Erlebnisorientierung oder das Angebot komplexer Dienstleistungen sein. Anhand dieser Kriterien können Sortimentsexperten, Preis-Formate, Customizer, Social Shops, Erlebnis-Shops, Solution Provider, Curated Shops und Abo-Anbieter abgegrenzt werden (siehe **Tabelle 1**).

Tabelle 1 Arten von Online-Shops

Online-Shops	Beispiele
Sortimentsexperten	
■ Online-Kaufhäuser	Amazon.com; WalMart.com; Target.com; Sears.com; QVC.com; Otto.com; Klingel.de; Quelle.de; Real.de; Kohls.com; Macys.com; Aliexpress.com
■ Marktplätze	Amazon.com; Yatego.com; Ladenzeile.de; Rakuten.de; Alibaba.com; Markt.de; Siroop.ch; Etsy.de; Privalia.com; Tmall.com; Lazada.com
■ Fachmärkte	BestBuy.com; LandsEnd.com; Baumarktdirekt.de; Zalando.de; Zooplus.de; Diapers.com; Moebel.de; Ikea.de; Mediamarkt.de; Bagnic.com; Cect-shop.com
■ Supermärkte	LeShop.ch; Rewe.de; Edeka24.de; MyTime.de; Lebensmittel.de; Allyouneedfresh.de; Bringmeister.de; Food.de; Freshasia.de; Zoobee.de

Online-Shops	Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nischenanbieter ■ Monobrand Stores 	Net-a-porter.com; Fullbeauty.com; Whos-perfect.de; Highend-hifi-shop.de; Elbenwald.de; Firebox.com; Pranahaus.de; Littlelunch.de OldNavy.com; Zara.de; HM.de Esprit.de; Gap.com; Ikea.de; Apple.de; Haribo.de; Olia.garnier.de; Ankerkraut.de; Nespresso.de
Preis-Formate <ul style="list-style-type: none"> ■ Auktionen ■ Live Shopping ■ Shopping Clubs ■ Online-Discounter ■ Outlet-Stores 	eBay.com; Snipster.de; BidClash.de; Aukits.de, Hood.de; Catawiki.de; Sothebys.com; Auktionata.de; Zoll-auktion.de; Centgebote.de; Taobao.com Woot.com; Liveshopping-aktuell.de; Tagesangebote.de; Mydealz.de; Outdoor-broker.de; iBood.de; Deallx-shopping.de; Sparspion.com; Dealjaeger.de Brands4friends.de; AmazonBuyvip.com; Vipsters.de; BestSecret.de; Vente-privee.de; Limango.de, Pauldirekt.de; Zalando-lounge.de; BrandAlley.de Lidl.de; Netto-Online.de; Norma24.de; Tedi.de; NKD.com; Kik.de; Lesara.de; Restposten24.de; Banggod.com; Office-discount.de; Discount24.de Overstock.com; Dress-for-less.de; Mangooutlet.com; Adidas.de/outlet; Outletcity.com; Fashionesta.com; Outlet46.de; def-shop.com
Customizer	NikeID.de; Adidas.de/mi_adidas; Dell.de; MyMuesli.de; Cereal-club.de; m&m.com; Chocri.de; TailorStore.de; Tailorjack.de; Rawlings.com
Social Shops	Stylight.de; Desired.de; Smatch.com; Pinterest.de; Facebook.de; Isearch.de; Houzz.com; TheBeautyDepartment.com; Shopsozial.de
Erlebnis-Shops	Beautylish.com; Agentprovocateur.com; Asos.de; Aboutyou.de; Tv.digitalrev.com; 11Teamsports.de; Globetrotter.de; Kochhaus.de
Solution Provider	BestBuy.com; PCSpezialist.de; ReifenDirekt.de; Tirendo.de; Küchenportal.de; Türen-und-Fenster.com; Yandou.de; Schuster24.de

Online-Shops	Beispiele
Curated Shops	Woehrl.de; Outfittery.de; Modomoto.de; Zalon.de; Kisura.de; Kindhochdrei.de; Hutshopping.de; Vepee.de; Nineteenthendment.com
Abo-Anbieter	Hellofresh.de; Lidlkochzauber.de; BiteBox.de; Biomano.de; Spotify.de; Deezer.com, Dollarshaveclub.com

Bei den *Sortimentsexperten* kann eine Abgrenzung der Online-Stores z. T. an die stationären Betriebstypen angelehnt werden. So existieren Online-Kaufhäuser, die durch eine Abdeckung vieler Branchen, also eine hohe Sortimentsbreite sowie eine mittlere bis hohe Sortimentstiefe, gekennzeichnet sind. Dazu zählen die Online-Shops vormals stationärer Kaufhaus- und Hypermarktketten, vormals klassischer Versandhändler als auch originärer Online-Anbieter. Marktplätze sind dadurch gekennzeichnet, dass der Betreiber der Website nicht oder nicht nur sein eigenes Sortiment anbietet, sondern eine Plattform bereitstellt, in der externe Anbieter ihre Sortimente anbieten können. Fachmärkte sind, ähnlich wie im stationären Bereich, gekennzeichnet durch breite und tiefe Sortimente innerhalb einer bestimmten Branche. So bieten sie z. B. große Sortimente aus den Bereichen Fashion, Do-it-Yourself, Consumer Electronics oder Einrichtung. Supermärkte bieten online Lebensmittel und Artikel des täglichen Bedarfs, wie Körperpflege und Kosmetik, an. Oftmals handelt es sich um Online-Kanäle von Lebensmitteleinzelhändlern, aber auch originäre Online-Anbieter in einem Zukunftsmarkt. Nischenanbieter decken zumeist besondere Zielgruppen ab, die von den massenmarktorientierten Online-Shops nicht angesprochen werden, so z. B. durch Angebote besonders hochwertiger Designermode, Möbel- oder Elektronikprodukte. Daneben finden sich diverse Shops, die den Bedarf bestimmter Lebensstile oder Szenen adressieren. Letztere können durch die große Online-Reichweite oft tragfähiger sein als im stationären Bereich. Als Monobrand Stores werden solche Online-Shops bezeichnet, in denen das Sortiment eines bestimmten Anbieters offeriert wird. Es handelt sich oft um Vertriebskanäle vertikaler integrierter Unternehmen, die zugleich produzieren (lassen) und handeln, und z. T. auch im stationären Bereich vertikal auftraten (z. B. im Fashion-Bereich). Da Online-Shops mit geringeren Kosten und Koordinationsaufwendungen verbunden sind als stationäre Shops, werden sie zunehmend von Herstellern betrieben; auch solchen, für welche die Vertikalisierung bisher von nachgeordneter Bedeutung war.

Preisformate sind Online-Shops, die sich durch eine besonders aggressive Preispolitik auszeichnen oder die es durch spezifische Geschäftsmodelle anstreben, Preisvorteile an die Konsumenten weiterzugeben. In Auktionshäusern werden Preise durch verschiedene Formen von Versteigerungen bestimmt. Oftmals treten Konsumenten oder Dritte als Anbieter auf, sodass hier eine preisaggressive Parallel zu den oben genannten Marktplätzen besteht. Live Shopping-Formate bieten ihren Kunden teils im Minutentakt nur kurzfristig verfügbare Sonderangebote an. Oft besteht das Angebot auch oder vorwiegend aus einer Übersicht über besonders attraktive Angebote dritter Online-Shops. Die Anbieter treten damit als Vermittler bzw. Informationsplattform auf. Shopping Clubs suggerieren exklusi-

ve Angebote für registrierte Mitglieder, wobei diese sich häufig aus Auslaufmodellen, Produkten aus vorherigen Kollektionen oder Saisons sowie ähnlichen Restbeständen speisen. Klassische Discounter bieten ein begrenztes Sortiment zu absolut niedrigen Preisen an. Teils handelt es sich um Vertriebskanäle bekannter Textil- und Lebensmitteldiscounter, die online bislang vorwiegend ihre erfolgreichen saisonalen Non-Food-Artikel anboten. Outlet-Stores sind ähnlich wie im stationären Bereich Kanäle, in denen Hersteller ihre Überbestände oder Retouren zu reduzierten Preisen anbieten. Online finden sich Outlet-Stores auch in Branchen, in denen sie im stationären Bereich nicht existieren, wie bspw. bei Lebensmitteln.

Weitere Formate sind durch die oben genannten zusätzlichen Abgrenzungskriterien zu charakterisieren. Bei *Customizern* werden z. B. personalisierte Produkte angeboten, welche sich die Konsumenten zusammenstellen. Hier findet also insofern eine Kundenintegration statt, dass Kunden bei der genauen Ausgestaltung des Produktes mitwirken, z. B. indem sie das Produkt bedrucken, in diversen Farbkombinationen fertigen lassen oder das Mischverhältnis verschiedener Ingredienzen bestimmen können (z. B. NikeID.de, MyMüsli.de, Chocri.de).

Social Shops integrieren Online-Shops und Soziale Netzwerke, indem entweder Shops in bestehende Soziale Netzwerke integriert werden (z. B. Pinterest.com) oder Soziale Netzwerke mit Themenbezug an Online-Shops geknüpft sind (z. B. Desired.de). Ziel ist eine soziale Interaktion, wobei Konsumenten sich gegenseitig beim Einkauf beraten oder Produkte empfehlen können.

Erlebnis-Shops verknüpfen Einkaufsmöglichkeiten mit einem Unterhaltungsangebot, um so z. B. eine hohe Besucherfrequenz oder längere Verweildauer zu erzielen. Catwalks, Musikelemente, FashionStudios, Online-TV, Beauty-Experten oder sonstige emotionale Elemente sind kennzeichnend für diese Formate.

Solution Provider bieten neben dem Verkauf von Produkten ergänzende oder komplexe Dienstleistungen an, wie Fahrzeugkonfiguration, Möbelausstattungsplanungen oder Kauf- und Montageservice von Reifen. Letztere werden von externen (Netzwerk-)Partnern angeboten, sodass ein fließender Übergang zu einer Vermittlerrolle oder zu Bündelungsangeboten besteht.

Curated Shopping („betreutes Einkaufen“) zielt darauf ab, Kunden intensiv zu binden und auf diese Weise nicht nur höhere Margen zu realisieren, sondern auch die hohe Retourenquote im Online-Handel zu reduzieren. Das Konzept hat sich insbesondere im Fashion-Handel etabliert.

Abo-Anbieter sind ähnlich wie Clubmitgliedschaften aus dem stationären Handel bekannt. Online sind vor allem die Tendenzen und Nischen im FoodOnline-Markt beachtenswert, die vor allem auf Convenience ausgerichtet sind (z. B. Hellofresh.de).

2.2 Mehrkanalsysteme als Regel

Nicht überraschend ist in Folge der vielfachen neuen Optionen die wachsende Bedeutung des *Omnichannel Retailing* (siehe **Abbildung 1**), als spezifische Ausprägungsform von Mehrbetriebsunternehmen des Handels, bei der ein paralleler Einsatz mehrerer unterschiedlicher Betriebs- oder Vertriebstypen mit einem wesentlichen Sortimentszusammenhang erfolgt (Schramm-Klein 2012). Bekannt sind die Optionen einer Integrationsstrategie, bei der eine Abstimmung zwischen den Kanälen z. B. im Hinblick auf Verbund- und Nutzeneffekte für die Kunden erfolgt, und einer Separationsstrategie, bei der keine Abstimmung zwischen den autark handelnden Kanälen z. B. mit Ansprache überschneidungsfreier Kundengruppen erfolgt.

Abbildung 1 Omnichannel Retailing ist keine Überraschung – Auswahl



Entscheidend ist, dass das Omnichannel Retailing eine Option vor allem für bisher statioär tätige Handelsunternehmen ist. Aus Studien ist bekannt, dass aus Kundensicht reziproke Beziehungen zwischen den Offline- und Online-Kanälen im Omnichannel Retailing bestehen. Langzeitstudien zeigen, dass zum einen – wie erwartet – die Wahrnehmung der Offline Retail Brand (direkt und über die Online Retail Brand) einen stärkeren Einfluss auf die Loyalität des Konsumenten zum Händler hat als die Online Retail Brand (Swoboda et al. 2016a; Swoboda et al. 2016b). Zum anderen können Händler, die offline bereits als stark bewertet werden, in beide Richtungen Interdependenzen nutzen, d. h. offline → online und online → offline, während Händler, die offline schwächer sind, nur Effekte in Richtung offline → online aufweisen, also beim Aufbau des Online-Kanals vom (schwachen) Offline-Kanal profitieren, nicht vice versa (Swoboda/Weindel 2019b). Jenseits derartiger Kunden-

sichtweisen stellt sich aber die Frage, wie Handelsunternehmen den Wandel vom stationären zu Omnichannel Management vollziehen und worauf sie dabei im Handels-Management zu achten haben, vor dem Hintergrund immer neuer Kundenkontaktkanäle und Kanalbetreiber.

3 Zukünftiges Management von Mehrkanalunternehmen

3.1 Herausforderung der Diversifikation und Neuorientierung

Der Wandel zum Mehrkanalhandel kann – für stationäre Händler – als klassisches *Change Management* aufgefasst werden, also als Neuausrichtung der gesamten Organisation. Bekannte Alternativen sind dabei ein inkrementeller Wandel (mit Vorteilen wie begrenztem Risikos, organisationalem Lernen oder schrittweiser Reorganisation, und mit Nachteilen wie schnellen Wettbewerberreaktionen, begrenzter Kundenwunschbefriedigung oder kurzen Aufmerksamkeitsspannen für Projekte), sowie ein revolutionärer Wandel (mit Vorteilen wie First Mover Advantages, Etablierung von Markteintrittsbarrieren oder Erreichen der kritischen Masse, und mit Nachteilen wie höherem Risiko, hohen Koordinations-, Investitions- und Ressourcenbedarfen). Demgegenüber expandieren Online-Anbieter, ja Startups, oftmals ausschließlich mit elektronischen Geschäftsmodellen, die z. T. aus der Offline-Welt des Handels und der Handelsvermittlung bekannt sind, sei es als Intermediär, Agent oder Broker, und bauen früh auf Kompetenzen im IT und Supply Chain Management auf. Auch dieses führt im Sinne der Integrations- oder Separationsstrategie zu diversifizierten Unternehmen, wie die Beispiele der beiden stärksten Distanzhändler in Deutschland verdeutlichen. So verteilt sich der Gesamtumsatz von Amazon zunehmend weniger auf den Versandhandel des eigenen Sortiments, sondern immer mehr auf den Marktplatz und den Full Service-Kanal, zu einem Viertel auch auf Plattformen zum Vertrieb von Musik, Filmen, E-Books, Software und sonstige Serviceleistungen (z. B. Web Services, Advertising). Bei der Otto Group sind es einzelne Marken, so OTTO mit rund 20 % des Umsatzes, Bonprix, die Witt- und Bauergruppen, aber auch Finanz- und Servicedienstleistungen.

Bemerkenswert ist diese Entwicklung deswegen, weil *Diversifikation und Akquisition* im Handel – nach einer Erfolgsphase in den 1990er Jahren (z. B. in Studien von Hamill/Crosbie 1990; Pellegrini 1994; Warnaby 1999) – in den letzten Dekaden in Forschungsstudien reserverter bewertet wurden (vor allem international, Gielens/Dekimpe 2001; Pioch 2007; Oh et al. 2015 und im Überblick Swoboda et al. 2019a). Dies korrespondiert mit der aktuellen Spezialisierungsstrategie ehemals diversifizierter Handelsunternehmen. Indessen ist der Wandel zum Omnichannel Retailing eine Gesamtunternehmensstrategie der Diversifikation (gegebenenfalls gepaart mit der vertikalen Integration oder der Internationalisierung, als weitere Gesamtunternehmensstrategien, Swoboda et al. 2019a). Sie ist zudem mit einer Neuausrichtung der gesamten Organisation verbunden, so des Managements sowie der Marketing- und Supply Chain-Prozesse. Hinzu gehören gleichermaßen eine im Omni-

channel Retailing wesentlich veränderte IT-Infrastruktur und veränderte Erfolgsfaktoren der Unternehmensfähigkeit.

Tabelle 2 zeigt im Überblick die notwendige Neugestaltung des Managements (inkl. der Erfolgsfaktoren), der Marketing- und Supply Chain-Prozesse und der technologischen Basis im Offline, Online und im Omnichannel Retailing auf. Diese Neugestaltung wird nachfolgend kurSORisch aufgegriffen, und zwar bewusst über die verbreiteten Abhandlungen über neue, vielfältige Touchpoints oder den Customer Lifetime Value hinaus, denn auch die Herausforderungen von Unternehmen gehen über diese isolierten Kundenfragestellungen hinaus.

Tabelle 2 Digitale Transformation von Handelsunternehmen

	Offline	Online	Offline-Online-Interdependenzen
Management	<ul style="list-style-type: none"> ■ Funktionale oder kanalspezifische Struktur und Kultur ■ Spezialisierung und Autonomie in Systemen ■ Kanal- und standortspezifische Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien ■ Kanal- und standortspezifische Erfolgsfaktoren (Fokus auf Marktanteile) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entrepreneurship- und IT-getriebene Struktur und Kultur ■ Integration / Abstimmung zwischen den Systemen ■ Kanal- und touchpointspezifische Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien ■ Kanal- und kundenspezifische Erfolgsfaktoren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kunden- und teamzentrische Organisationsstruktur und -kultur ■ Schnelligkeit, Prozessintegration und CEO-CIO-Abstimmung ■ Flexible Unternehmens- und Cross Channel-Strategien (kernkanalzentrisch) ■ Erfolgsfokus auf Einzeltransaktion, Customer Lifetime Value und eher auf Cross Channel-Einflüssen als auf der Performance einzelner Kanäle
Marketing-/Vertriebsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> ■ (Lokaler) Intra-/Interbetriebs-typenwettbewerb und Kundensegmente als Vermarktungsbasis 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kernkompetenzen in IT und Supply Chain Management als Basis der Wettbewerbsvorteile ■ Individualkunden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kanalübergreifende Interaktionen mit und von individuellen Kunden als Kernkompetenz und als Basis der

	Offline	Online	Offline-Online-Interdependenzen
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sekundäre Entscheidungsdatenbasis und Benchmarking ■ Standort, Sortiment und Preis als Kern-Instrumente des Marketing ■ Aktionen als Kernsteuerungsinstrument von Kundenströmen ■ Mitarbeiter und Services oftmals austauschbar 	<ul style="list-style-type: none"> ■ und Trends aus diversen Touchpoints (evtl. User Generated Content) als primäre Entscheidungsdatenbasis ■ Sortiment und Preis als Kern-Instrumente des Marketing (aber mit Individualisierung) ■ Vereinfachtes Up- und Cross-Selling, Service als Wettbewerbsvorteil 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Präferenzbildung und Kundenbindung ■ Mehrdimensionale Gewinnung von Trend- und Entscheidungsdaten auf Kanal-, Store- und Touchpoint-sowie Individual-ebene (integriert über eine starke Retail Brand und über Netzwerke) ■ Bedeutung stationärer Stores als Absatzkanal, Showroom, Kontakt- und Abholpunkt (für einfachen und / oder erlebnisreichen Einkauf) ■ Integrative, kanalübergreifend abgestimmte Kern-Instrumente des Marketing ■ Dominanz kanalübergreifender und kundenspezifischer Erfolgsmessung
Supply Chain-Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Linear, oft push-basiert ■ Längerfristige Beschaffungsplanung ■ Effiziente Beschaffungs- und Store-Logistik über Zentrallager 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agil und konsumenten-getrieben ■ Flexible Beschaffung ■ Effektive Feindistribution (integriert und kooperativ) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsumenten-getrieben und schnell reagierend ■ Effiziente und effektive (zentrale und regionale) Logistik ■ Einzelpersonen-

	Offline	Online	Offline-Online-Interdependenzen
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geschulte, erfahrene Einkäufer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter sind eher Kundenberater als Disponenten 	<ul style="list-style-type: none"> orientierte und flexible Auftragserfüllung ■ Horizontale Warenströme zum Ausgleich von Bedarfsunterschieden zwischen Kanälen ■ Empfehlungen (Verkäufe) unterstützen beim Einkauf (Up- und Cross-Selling) ■ Online-Bestellbestätigung auf Basis der Bedarfsplanung und -prognose ■ Sichere Lieferketten, blockchain-basiert
Technologische Basis	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oft isolierte CRM- und Warenwirtschaftssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitet isoliert ■ Hohe Integration kundenspezifischer Daten (Kundenkonten, Warenkörbe) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzernweite Analytik ■ Integrierte Warenwirtschafts- und CRM-Systeme ■ Kanalübergreifendes Matching von Kundendaten ■ Erweiterung auf Drittanbieter-Kanäle ■ Robotik und KI steigern Effizienz ■ Augmented Reality / Beacons für Produktinformationen und digitale Dienste in Echtzeit

3.2 Kundenorientiertes Management und Organisation

Seit Jahrzehnten sind Handelsorganisationen geprägt durch Visionen, Missionen, Geschäftsfelder und oft funktionelle Prozesse in autonom geführten Organisationsbereichen wie Marketing, Vertrieb, Beschaffung, Logistik oder IT. Dies prägte die Organisationskultur und die Kultur der Organisationen und deren Mitarbeiter, die Spezialisierung und Autonomie der Systeme sowie letztlich das Denken in betriebs- oder kanalspezifischen Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien. Dazu passt die Steuerung der Systeme über kanal- und standortspezifische Pläne und Erfolgsfaktoren (im Sinne von Profit Centern), welche erst über die Geschäftsführung, den CEO oder die Zentralbereiche auf der Ebene der Gesamtorganisation kanalisiert werden.

Dies ist bereits anders in den heutigen E-Commerce-Organisationen, in denen eine *Entrepreneurship- und IT-getriebene Organisationstruktur und Management-Kultur* vorherrschen. Schon die Headquarters von Amazon oder Facebook gleichen einem offenen Campus, der zum Mitdenken, zur Innovation und zur Integration der Entscheider auf allen Ebenen anregen sollen. Analog sind die kanal- und touchpointspezifischen Strategien und Planungen, die oftmals weniger strategisch und vor allem schnell in die Umsetzung gelangen (sollen). Touchpoint- und kundenspezifische Erfolgsfaktoren stehen nicht nur im Fokus, sondern bestimmen die unmittelbaren Reaktionen (nicht im Sinne großer strategischer Maßnahmen, wie oft in Offlinesystemen).

In *Omnichannel* erscheint das Management herausfordernder. Aufgrund der Integration der Kanäle und der Ansprache von Kunden über diverse Kanäle hinweg erscheint eine Organisationsstruktur, die nicht die Kanäle, sondern den Kunden und seine Bedürfnisse in den Vordergrund stellen sowie integrierte Teams, welche die variierenden Kundenbedürfnisse erkennen und erfüllen, zwingend. Zudem ist ein schnelles Management notwendig. **Tabelle 3** deutet weitere Charakteristika an, sei es eine enge Abstimmung von CEO und CIO, was zugleich eine Abkehr von heute projektgetriebenen IT-Abteilungen (die immer neue Ideen einbringen, aber auch als „Bremse“ in der Projektumsetzung gelten), ebenso bedeutet, wie einen Fit zwischen erfahrenen Managern und IT-Affinen. Integrierte Teams im Sortiments-Management oder in den Offline- und Online-Kanälen sind ebenso weitere Beispiele einer zukunftsorientierten Organisationsstruktur im Omnichannel Retailing, wie die Steuerung der Organisation über andere Key Performance Indicator (KPIs), als es heute der Fall ist.

Tabelle 3 Ausgewählte Merkmale einer Omnichannel-Organisation

Kundenzentrische Organisationsstruktur	CEO-CIO-Abstimmung	Integrierte Merchandising Teams	Integrierte Store und E-Commerce Teams	Neu ausgerichtete KPIs

Omnichannel-Handelsorganisationen gewichten Cross Channel-Strategien nicht überraschend besonders stark, ausgerichtet an den Kernkanälen und den Kanalpotenzialen. Neu ist allerdings, dass die Strategien eine *Flexibilität zur Reaktion auf die dynamische Umwelt* und deren Entwicklungen ermöglichen müssen, denn online sind Innovationszyklen kürzer und Neuerungen durch Wettbewerber oft zügig in den Markt eingeführt. Aufgrund der direkten Kundenkontakte stehen zunächst Einzeltransaktionen (und Up- sowie Cross-Selling-Optionen) und Cross Channel-Umsätze von Kunden im Vordergrund, ebenso wie die folgende Bindung der Kunden über den Customer Lifetime Value. Ein Verständnis von Cross Channel-Einflüssen tritt dabei vor die Optimierung der kanalspezifischen Performance. Bekanntlich sind hierzu IT-Fähigkeiten einerseits und Käuferverhaltenskenntnisse andererseits notwendig. Handelsunternehmen sollten auf eine kanalübergreifende Neudefinition der Performance-Messungen und Einsatz von KPIs fokussieren. Wenn z. B. erwartet wird, dass Offline-Stores weiterhin die Zentren des Kontakts und der Auftragserfüllung für Online-Bestellungen sind, sollten Filialmitarbeiter- und Geschäftsführeranreize entsprechend neu kalibriert werden. Außerdem sollten neue Rollen geschaffen werden, welche die Rechenschaftspflicht, den Selbstbehalt des Kundenerlebnisses und die Erhöhung des Customer Lifetime Value, manifestieren.

3.3 Agile Marketing- und Supply Chain-Prozesse

Die heutigen linearen und eher langsamen Marketing- und Supply Chain-Prozesse werden zukünftig immer stärker integriert und vernetzt, und zwar unter dem Pramat einer trendorientierten und vor allem agilen Leistungserstellung.

Ansatzpunkte für das Marketing und den Vertrieb traditioneller Handelsunternehmen bildet die erfolgreiche *Positionierung aus Sicht der Kundensegmente* im Inter- und Intrabetriebstypenwettbewerb, wobei – neben zentral geführten – lokal adaptierte Angebote häufig den Benchmark bilden. Die Basis für diese Angebote sind oft vergangene Kaufdaten der (lokalen) Kundensegmente, wobei der Erfolg von Angeboten (so von Sortimenten oder Aktionen) durch Benchmarking einzelner Standorte / Läden bewertet wird. Dies ist online insofern anders, da weniger die lokalen Wettbewerber als die eigenen (schwer kopierbaren) Ressourcen- und Kernkompetenzen im IT- und Supply Chain-Bereich Ansatzpunkte für Marketing und Vertrieb bilden. Relativ einsichtig sind die Individualisierungstendenzen im Online-Handel, die auch strategisch eine Differenzierungsoption bilden. Wie angedeutet, wird das Kundenverhalten aufgrund zahlreicher Kontaktpunkte vielfältiger und volatiler. Für traditionelle Handelsunternehmen verlieren damit die üblichen kaufhistorienbasierten Angebotsprozesse sowie der Intra-Betriebstypen-Vergleich an Bedeutung.

Vor allem für die *Erkennung von Trends und individuellen Kundenpräferenzen* wird es notwendig sein, sich Informationen über diverse Kontaktpunkte hinweg zu beschaffen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. In Omnichannel-Unternehmen sind Wettbewerbsvorteile nicht mehr nur kanal- oder touchpointspezifisch, sondern entstehen durch die Summe der verfügbaren Kanäle und die Vielzahl der Interaktionsmöglichkeiten mit einzelnen Konsumenten. So rückt zunehmend die kanalübergreifende Integration der Interaktionen mit

jedem Konsumenten in den Vordergrund. Solche Unternehmen können – in Abgrenzung zu Offline- oder Online-Unternehmen – prinzipiell Trend- und Entscheidungsdaten auf einer Kanal-, Store- und Touchpoint- sowie Individualebene gewinnen. Die aus den Kaufakten, dem Click Stream Behavior gewonnenen Kunden- und Zielgruppendaten liefern im Idealfall automatisiert Nachfrager-Profile, auf die entsprechende One-to-One-Angebote oder Kommunikationsinhalte ausgerichtet werden können. Unterstützt durch eine integrierte, starke Retail Branding-Strategie wird angestrebt, dass Kunden einen Händler in der Vielzahl von Kanälen und Kontaktmöglichkeiten präferieren. Zukünftig müssen Omnichannel Retailer auch die Dienste von Drittanbietern integrieren. So ist eine Einbindung in bestehende Soziale Plattformen ebenso anzugehen wie in vielfache neue Kommunikationswege und Touchpoints, die exemplarisch in **Tabelle 4** dargestellt sind. Zudem wird in Omnichannel-Unternehmen den stationären Kanälen eine veränderte Rolle zukommen, so als Showroom oder komplementär zum Online-Angebot als Kontakt- oder Servicepunkt. Vertriebsmitarbeiter werden zukünftig mit Echtzeit-Kunden-, Produkt- und Bestandsdaten versorgt werden, um ihre Kunden besser bedienen zu können – unabhängig von den Kanälen – erweitert durch sensorgestützte Kundenidentifikation, Ladeninteraktion und Kassen sowie automatisierte Filialprozesse. Diese Optionen tragen situativ zum vereinfachten (z. B. Warenabholung oder -rückgabe) ebenso wie zum erlebnisreichen Einkauf (z. B. Testen, Anprobieren der Ware) bei. Wie angedeutet wird damit allerdings ein Benchmarking z. B. von Umsatzzahlen in Offline- oder Online-Formaten erschwert, da nicht erfasst werden kann wie diese gegenseitig z. B. zur Kunden- und Markenbindung und damit indirekt zum Umsatz der jeweils anderen Kanäle beitragen. Interdependente Beziehungen und kanalübergreifende sowie kundenspezifische Loyalität rücken hingegen in den Vordergrund.

Tabelle 4 Zukünftige Kommunikations- und Touchpoints

Nachrichtenplattformen	Browser/Betriebs-systeme	Soziale „Kauf jetzt“-Knöpfe	API Economy	Angeschlossene Geräte	Mobiles
Dialog-orientierter Handel ist auf dem Vormarsch durch in Nachrichtenanwendungen eingebettete Zahlungsabwicklungen.	So wie Flug- und Hotelangebote direkt in die Suchergebnisse integriert wurden, werden bestimmte Produktkategorien vorwiegend über den	„Kauf jetzt“-Knöpfe entstehen in vielen Apps, sodass produkt- und nutzer-generierte Inhalte eine wichtige Entwicklung werden.	Händler, die ihre Handelsarchitektur öffnen und bidirektional mit anderen Diensten zusammenarbeiten, werden Vorteile generieren.	Sprache wird eine Benutzeroberfläche und vernetzte Heimgeräte werden zukünftig „Kanäle“. Eine Reihe vernetzter Geräte wer-	Das „Mobile Payment“ bedeutet beim Everywhere Commerce einfache Bezahl-möglichkeiten über alle Kanäle hinweg.

Nachrichtenplattformen	Browser/Betriebs-systeme	Soziale „Kauf jetzt“-Knöpfe	API Economy	Angeschlossene Geräte	Mobiles
Mc Donald's China legt in diesem Bereich vor, indem Early-Adoptern die Möglichkeit geboten wird per WeChat zu bestellen.	Browser erworben. Neue Versionen mobiler Betriebs-systeme, wie iOS und Android, werden eine tiefere Integration von Apps fördern.	Vertikal integrierte Communities werden ihre branchen-führende Vernetzung durch Verkäufe in Umsätze überführen.	ren. Neue Dienste entstehen an der Schnitt-stelle von Online-Interaktion und Handel.	den die schnelle Adoption fördern. Der Vorstoß von Apple in die Automobil-branche beschleunigt die Entwick-lung von Sprach-steuerungen.	Bezahldiens-te werden nicht nur Usus, son-dern auch Kundenin-formationen liefern und neue Dienste ermöglichen.
z. B. WeChat, Tango, FB Messenger	z. B. Mozilla, Spring, iOS, Google An-droid	z. B. Pinter-est, Insta-gram, Houzz, Fa-cebook	z. B. TV Runway, Best Buy, Salesforce	z. B. Amazon Echo, Ama-zon Dash, CarPlay	z. B. Apple Pay, Google Pay, Pay-direkt

Auf dieser Basis wird sich die *Bedeutung der primär genutzten Marketing-Instrumente* wandeln, die im stationären Bereich Standort, Sortiment und Preis heißen (z. T. auch Ladengestaltung). Schlagworte wie individualisierte und agile (Echtzeit-)Kommunikation, Angebote oder Sortimente sind nur wenige bekannte Beispiele, welche ein Online-Händler relativ einfach realisieren kann. Die verschiedenen Kern-Instrumente des Marketing der Kanäle korrespondieren idealtypisch mit den Anforderungen verschiedener Einkaufssituationen eines Kunden. Eine Positionierung auf Basis der Kern-Instrumente des Marketing eines einzelnen Kanals wird daher durch eine kanalübergreifende Strategie überlagert. Letztere fokussiert die Möglichkeit, die unterschiedlichen Anforderungen diverser Einkaufssituatiosn desselben Kunden über verschiedene Kanäle aus einer Hand zu adressieren, indem die Kanäle sich gegenseitig ergänzen. So adressiert z. B. ein stationärer Kanal Einkaufssituationen, in denen Produkte sofort benötigt werden, während Online-Kanäle Situationen ansprechen, in denen der Kunde etwa eine breitere Auswahl oder eine bessere Preisvergleichsmöglichkeit sucht. Hinzu kommen neue Optionen. So lag ein Teil des Wertes von Jet.com für Walmart in der Fähigkeit, Preisvorteile an Kunden weiterzugeben, die auf Rücksendungen von bestimmten Produkten verzichteten oder an Kunden, die solche Produkte dem „Einkaufswagen“ hinzufügten, die die Rentabilität des Gesamteinkaufs förderten. Solche Verbundeffekte und Mischkalkulationen kann ein Omnichannel-Retailer besser realisieren als ein reiner Offline- oder Online-Anbieter. Zukünftig wird ein großer Umsatz-

anteil von Omnichannel-Händlern mit Dienstleistungen erzielt. Diese werden sich über Produktergänzungen zu eigenständigen Angeboten entwickeln, und zwar nicht auf eigene Produkte beschränkt, sondern als Multibrand Services über aktuelle Produktkategorien hinausgehen. Die Retail Brand wird als eine skalierbare Plattform betrachtet, die Markenerweiterungen und kreative Partnerschaften in den Bereichen Telekommunikation, Reise, Unterhaltung oder Finanzdienstleistungen ermöglicht.

Wie angedeutet sind neben den Marketing-Prozessen zukünftig integrierte, agile und flexible *Supply Chain-Prozesse* notwendig, um schnell auf Konsumtrends und -bedürfnisse zu reagieren. Die Supply Chain-Prozesse wandeln sich fundamental, so von einer linearen Prozessorientierung und einer längerfristigen Beschaffung (im Sinne einer langfristig orientierten Bereitstellung eines dem jeweiligen stationären Betriebstyp und der verfügbaren Flächen angepassten Sortiments) hin zu flexibleren und schnelleren Reaktionen auf aktuelle Entwicklungen in der Nachfrage der Konsumenten und dem Angebot der Lieferanten. So werden Omnichannel Retailer stärker vertikal integriert sein, mit einer Vernetzung der Supply Chain-Prozesse. Dies erfolgt z. B. durch den Einsatz von maschinellem Lernen und skalierbarer, effizienter Direkt-Verbraucher-Dienste. Letztendlich werden flexible und hocheffiziente Robotik-Lieferketten in der Lage sein, dynamische individuelle Bedürfnisse überall und jederzeit zu erfüllen. Neben langfristige Lieferverträge treten einzelne Beschaffungstransaktionen, etwa um kurzfristige Preisvorteile bei alternativen Lieferanten auszunutzen oder um gelegenheits- oder trendbasiert Aktionsware für die Online-Kanäle bereitzustellen. Dies wird begünstigt durch geringere Restriktionen der Sortimente in Online-Kanälen sowie mitunter schnellere Aktualisierungen verfügbarer Bestände durch die simultane elektronische Erfassung von Abverkäufen bei Online-Bestellungen. Zudem entfallen für Online-Kanäle diverse Prozesse zur Bereitstellung der Ware in den Stores, wie die Anpassungen der Distribution zu den Stores sowie der Regalplanungen im stationären Bereich. Die Fähigkeit, die Nachfrage mit neuen Technologien vorhersagen zu können wird den Erfolg maßgeblich bestimmen. Daher wird es darauf ankommen, inwiefern Händler in der Lage sind, die Beschaffung flexibel und schnell an diese veränderten Nachfragesituationen online und auch offline anzupassen. Da Sortimentsveränderungen bei manchen stationären Lebensmittelhändlern heute Monate dauern, stellt dies eine enorme Herausforderung dar.

In der *Distributionslogistik* kommt zur effizienzorientierten Logistik über Zentralläger die zusätzliche Herausforderung des Aufbaus einer effektiven, also kundenbedürfnisorientierten Feindistribution. Letztere kann integriert, durch eigene Systeme, oder kooperativ, durch externe Dienstleister, erfolgen. Gegenwärtig erscheinen integrierte Systeme Wettbewerbsvorteile zu versprechen, weniger allerdings durch eine enorme Effektivität als durch eine effiziente und schnelle Logistik, die zudem eigene Touchpoints zum Empfang bzw. zur Abholung der Ware und zugleich kooperative Touchpoints kombiniert. Neben dieser strategischen Entscheidung ist indessen die Auftragsabwicklung in den Lagern wesentlich verändert; so kann z. B. die Kommissionierung schlecht an einem Ort beiden Herausforderungen – der Filial- und Kundenbelieferung – Rechnung tragen. Die Effizienz der Belieferungen der stationären Outlets und die Effektivität der Einzelbestellung der Online-Kunden sind fundamental unterschiedliche Zielfunktionen. Horizontale Warenströme,

etwa von den Stores zu den Lagern für die Online-Kanäle oder umgekehrt, werden wichtiger, um Bedarfsunterschiede zwischen den Kanälen auszugleichen. Die Frage ist zudem, inwiefern die Tätigkeitsprofile klassischer Einkäufer zugunsten empfehlender und den Kunden betreuender Berater weichen werden.

3.4 Mobile technologische Basis

Die IT-Technologie wird – nicht überraschend – zukünftig wesentlich stärker eine Basis für das Management und für die Geschäftsprozesse bilden. Dies betrifft zunächst die Management-Unterstützungssysteme. Strategische Entscheidungsprozesse können dank integrierter IT-Systeme intensiver durch Daten und Analysen unterstützt werden. Eine Grundlage dazu bieten *Digital Boardrooms*, also Dashboards, mithilfe derer das Top Management relevante Daten und Analysen zur Steuerung des Unternehmens zentral und in Echtzeit abrufen und visualisieren kann. Dies verlangt jedoch die Identifikation relevanter KPIs und detaillierter Drill-downs dieser anhand klar formulierter strategischer Ziele, sowie eine Implementierung der Aufbereitung entsprechender Daten in der IT-Infrastruktur. Zudem ist auch die Einbindung externer Datenquellen sinnvoll, um Informationen, die nicht aus den internen Geschäftsprozessen hervorgehen (z. B. zur Konkurrenz), in derartige Digital Boardrooms in Echtzeit zu integrieren (siehe **Tabelle 5**).

Tabelle 5 Kritische Merkmale einer mobilen technologischen Basis

Management-Unterstützungssysteme	Individualisierte Prozess-IT	Datenschutz und Sicherheit
<ul style="list-style-type: none"> ■ Digital Boardroom mit Dashboard zur Entscheidungsunterstützung des Top Managements ■ Visualisierung strategisch relevanter KPIs mit diversen Drill-downs in Echtzeit ■ Einbindung externer Daten zu Branche und weiterem Umfeld 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmensweite Analytik und cloudbasierte Datenverarbeitung ■ Integrierte Warenwirtschafts- und CRM-Systeme ■ Mehrkanalarchitektur, z. B. mobile Touchpoints und Kanäle ■ Ansprechendes, funktionales Design und Mobile-first Workflows für Mitarbeiter ■ Neugestaltung von Thin Client-Anwendungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgleich der Offenheit mit Risikomanagement und Compliance ■ Nutzung zukünftiger Optionen zur Verbesserung der Anwendungsleistung und Sicherheit ■ Datenschutzgarantien zur Einhaltung neuer Regelungen der Verarbeitung personenbezogener Daten

Management-Unterstützungssysteme	Individualisierte Prozess-IT	Datenschutz und Sicherheit
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kunden- und Mitarbeiter-Geräte als Teil der Unternehmens-IT ■ Integration von Anwendungen von Drittanbietern bzw. Kooperationspartnern 	

Zukunftstechnologien: Virtual Reality, Sprache als Benutzeroberfläche, Artificial Intelligence, Robotik

Die Basis für die *Marketing- und Supply Chain-Prozesse* bilden eine sicherlich Cloud-basierte Datenverarbeitung und eine unternehmensweite Analytik (oft mit dem Schlagwort Big Data-Analyse verbunden). Dies gilt sowohl bezüglich der spezifischen KPIs wie der Kundennachfrage als auch der Warenverfügbarkeit, was eine Integration von Warenwirtschafts- und CRM-Systemen und – aufgrund der Datenvielfalt – diverse Clouds in einer Mehrkanalarchitektur erfordert. Statt separaten Systemen für unterschiedliche Prozesse oder Wertschöpfungsaktivitäten erfolgt eine Integration in einem „Digital Core“. Idealtypisch stoßen so etwa kundenseitige Bestellungen innerhalb des gleichen IT-Systems simultan Lager- und Logistikvorgänge, Beschaffungsprozesse sowie parallel Zahlungsvorgänge und Buchungen an.

Natürlich kann ein kundenorientiertes Handelsunternehmen keine Entscheidungen ohne tiefere *Kundeneinblicke* treffen. Da Kunden online über Kundenkonten identifizierbar sind, sind kundenspezifische Informationen hier leichter verfügbar als im weitgehend anonymen stationären Bereich. Daher besteht eine Herausforderung darin, kundenspezifische Daten über verschiedene Kanäle hinweg zu „matchen“, um die Customer Journeys, also Historien der Kontakte mit unterschiedlichen Kanälen und Touchpoints, nachvollziehbarer zu machen. Heute sind Mobiltelefone der wichtigste Einstieg für die digitalen Erfahrungen der Verbraucher. So werden soziale Plattformen wie Pinterest und Instagram zu 90 % über das Handy genutzt. Eine entsprechende mobile Umgebung prägt die IT-Architektur eines Handelsunternehmens, z. B. gibt es heute integrierte Wifi-Internet-Lösungen, die idealtypisch auch auf den Geräten der Mitarbeiter verfügbar sind oder auch neue Thin Client-Anwendungen. Sowohl Geräte der Mitarbeiter als auch der Kunden werden zunehmend als Teil der Unternehmens-IT verstanden und so gestaltet, dass über diese Geräte initiiert Prozesse sofort, ohne zusätzliche manuelle Eingriffe, verarbeitet werden können. Dies gilt auch für externe Anwendungen von Drittanbietern, um eine Offenheit für die Integration von Kooperationspartnern in der digitalen Welt zu ermöglichen.

Um jedoch eine nachhaltige wettbewerbsorientierte *Differenzierung* durch Businessanalysen zu erreichen, müssen Händler einen Schritt weitergehen als nur auf Daten, Werkzeuge und

Ressourcen zu setzen. Diejenigen, die in der Lage sind, ihre analytischen Fähigkeiten mit einer strategischen und organisatorischen Fähigkeit, die eng mit ihrem Geschäftsmodell verknüpft ist, zu überziehen, werden wegweisend sein. Dies setzt z. B. die Entwicklung einer formalen Analyseorganisationsstruktur und die Definition deren Zusammenspiels mit dem Rest der Organisation ebenso voraus wie die Definition proprietärer Algorithmen und Analysemethoden in den Bereichen, in denen das Unternehmen Wettbewerbsvorteile anstrebt (sogenannte Strategiekodifizierung). Bezuglich der Daten ist zukünftig ein breiter, eher demokratischer (vs. selektiver) Zugang sinnvoll, ebenso wie ein gestärktes Daten-Management-Tool-Set und Investitionen in Master Data Management-Werkzeuge. Daten-Management-Plattformen ermöglichen es, große Mengen an Verkaufs-, Service- und Marketing-Daten zu sammeln, um ein 360-Grad-Kundenprofil erstellen zu können. Entscheidend ist, dass Händler die Zustimmung ihrer Kunden benötigen, um Daten zu sammeln und umzusetzen, was ein neues Maß an Transparenz und eine neue Ebene der Zusammenarbeit zwischen Kunden und Einzelhändlern erfordert. Die benötigten analytischen Tools sind allerdings mit Fokus auf Benutzerfreundlichkeit und Interaktivität zu gestalten. Nicht zuletzt ist eine Pyramidenstruktur für analytische Fähigkeiten zu entwickeln, angefangen vom Chief Analytics Officer über Spezialisten (Ökonomen, Marketing-Spezialisten) bis hin zu Analytikern, und zwar mit der Entwicklung von Anwenderschulungen rund um die spezifischen Analysefälle, die für das Unternehmen am wichtigsten sind.

4 Ausblick

In diesem Beitrag wurde der Versuch unternommen, einen Blick in die Zukunft der vielfachen Herausforderungen für Handelsunternehmen zu bieten, welche auf dem Weg zum Omnichannel auftreten. Hierbei wurden auf Basis einer Systematisierung von Vertriebstypen im E-Commerce Veränderungen in der gesamten Organisation, insbesondere im Management, in Marketing- und Supply Chain-Prozessen sowie in der technologischen Infrastruktur skizziert. Gleichwohl erfolgte diese Betrachtung losgelöst von weiteren, unterschiedlichen Entwicklungen in einzelnen Handelsbranchen und Handelsunternehmen. Ein Ausblick hierauf erscheint aufschlussreich.

Statistisch gesehen ist der institutionelle Lebensmitteleinzelhandel mit rund 235 Mrd. EUR die größte Branche in Deutschland (ca. 49 % des gesamten, klassischen Handelsvolumens). Neben der angedeuteten Spezialisierung und der noch schleppenden Omnichannel-Diversifikation sind auf der Ebene der Gesamtunternehmensstrategie parallel Tendenzen der vertikalen Integration (durch Handelsmarken und eigene Produktion) ebenso zu beobachten wie die zunehmende Konsolidierung im Sinne von Austritten aus internationalen Märkten (nach einer Phase der dynamischen Expansion). Hinzu kommt die weiter zunehmende Konzentration in dieser Branche. Demgegenüber gilt die rund 45 Mrd. EUR schwere Fashion-Branche – ähnlich wie die Unterhaltungselektronik und der DIY-Handel – als innovativer was die Omnichannel-Diversifikation und die Nutzung diverser, nicht nur elektronischer, Vertriebskanäle betrifft. Eigentlich ist das Volumen an verkaufter Bekleidung größer als der oben genannte Wert aussagt, weil auch Lebensmittelhändler Bekleidung

anbieten und z. B. Walmart den größten Bekleidungsumsatz in der Welt realisiert. Auch hier ist auf der Ebene der Gesamtunternehmensstrategie – parallel zur Digitalisierung – eine vertikale Integration zu beobachten (allerdings vorwärts, durch Ausbau direkter Kundenkontakte). Die internationale Expansion schreitet zudem enorm voran.

Insgesamt wird die Zukunft des Handels in diversen Handelsbranchen unterschiedlich, aber durchgehend durch die Digitalisierung geprägt sein.

Literatur

- Gielens, K./Dekimpe, M.G. (2001): Do International Entry Decisions of Retail Chains Matter in the Long Run?, in: International Journal of Research in Marketing, 18(3), 235-259.
- Hamill, J./Crosbie, J. (1990): British Retail Acquisition in the US, in: International Journal of Retail & Distribution Management, 18(5), 15-20.
- Internet World Stats (2019): World Internet Users and 2019 Population Stats, <https://internetworldstats.com> (Zugriff: 10.07.2019).
- Oh, C.H./Sohl, T./Rugman, A.M. (2015): Regional and Product Diversification and the Performance of Retail Multinationals, in: Journal of International Management, 21(3), 1-15.
- Pellegrini, L. (1994): Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing, in: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 4(2), 121-184.
- Pioch, E. (2007): 'Business as Usual?' Retail Employee Perceptions of Organizational Life Following Cross-Border Acquisition, in: International Journal of Human Resource Management, 18(2), 209-231.
- Schramm-Klein, H. (2012): Multi Channel Retailing. Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D./Schramm-Klein, H. (Hrsg.), Handbuch Handel, 2. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden, 419-437.
- Swoboda, B./Foscht, T./Schramm-Klein, H. (2019a): Handelsmanagement, 4. Aufl., Vahlen: München.
- Swoboda, B./Weindel, J. (2019b): Management von Retail Brands und Handelsmarken, in Esch, F.-R. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 5. Aufl., Springer Gabler: Berlin, 485-506.
- Swoboda, B./Schramm-Klein, H./Weindel, J. (2016a): HandelsMonitor: Retail Branding: Handelsunternehmen als Marken, Deutscher Fachverlag: Frankfurt/Main.
- Swoboda, B./Weindel, J./Schramm-Klein, H. (2016b): Crosswise and Reciprocal Interdependencies within Retailers' Multichannel Structures, in: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 26(4), 1-28.
- Warnaby, G. (1999): Strategic Consequences of Retail Acquisition: IKEA and Habitat, in: International Marketing Review, 16(4), 406-417.



Red Tsunami

红色海啸

- Wie Chinas Mobile-First-Gesellschaft das Marketing herausfordert

Heiko M. Stutzinger und Mark Wächter

1	Prolog	217
2	Der Sturm zieht auf	218
2.1	Eine 5.000 Jahre alte Zivilisation erfindet sich neu	218
2.2	Galapagos 2.0 – Chinas Internet-Ökosystem	220
2.3	Digitale Transformation Made in China	222
3	Chinas ganz eigene Plattform-Ökonomie	227
3.1	Täglich eine Milliarde Unique User	228
3.2	„USS Enterprise“ Apple, Google & Co.....	230
3.3	Chinas Plattform-Krieger.....	232
4	Der Clash der Giganten.....	235
4.1	2049 – Chinas Masterplan.....	236
4.2	Eine Welt mit zwei Internet-Architekturen	239
4.3	Der programmierte Zusammenstoß	241
5	Neujustierung der Unternehmensstrategie	244
5.1	Verschiebung des Magnetfeldes: Go East!	245
5.2	Silicon who? Die neue Bay Area.....	246
5.3	Work-Life-Balance süßsauer	248
6	Herausforderungen für das Marketing	249
6.1	... und ewig locken 1,4 Milliarden Verbraucher	250
6.2	Start me up, Volksrepublik Zukunft!.....	253
6.3	Erkenntnisse für das Marketing von morgen.....	254
7	Epilog	257
	Literatur	258

Zusammenfassung

Wenn man versucht, das chinesische Mobile Internet Phänomen mit seinen wichtigsten Akteuren und Geschäftsmodellen sowie seiner zum Teil exotisch anmutenden Angebotsvielfalt auf wenigen Seiten zu skizzieren, ist das schon eine große Herausforderung. Wenn man dieses dann auch noch vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftspolitischen und gesellschaftlichen Entwicklungen vornimmt und schließlich den sich abzeichnenden Zusammenstoß der antipodischen Internet-Ökosysteme von West und Ost aufzeigt, muss das eigentlich scheitern. Darüber hinaus gibt es bereits sehr viele und hervorragende Bücher, Studien, Internet-Artikel, Podcasts, Newsletter, WeChat-Gruppen, Konferenzen und Meet-ups, die sich ausführlich und tagesaktuell mit diesem Thema beschäftigen.

Wir haben es trotzdem versucht, weil wir – geprägt wie wir alle von den westlichen Plattformkriegern GAFA & Co. – seit Jahren geschäftlich in Asien und vor allem China zu tun haben, und jedes Mal aufs Neue überwältigt sind von den rasanten Entwicklungen in Technologie und Marketing im Reich der Mitte. Ein Buch, das im Jahr 2020 zum Weiterdenken von Marketing anregt, kommt am Thema China nicht vorbei. Was wir an dieser Stelle allerdings ausblenden, ist jegliche Einordnung und Kommentierung der aktuellen politischen Entwicklungen sowie eine kritische Betrachtung der unterschiedlichen politischen Systeme und ihrer Vorgehensweisen

Unsere zentrale These im Zusammenhang dieses Werkes über die zukünftige Rolle des Marketing ist, dass gerade ein Paradigmenwechsel stattfindet, und dass westlich geprägte Marketer das Marketing neu denken müssen. So wie die Anwohner der Bucht von Hangzhou im Südosten Chinas gelernt haben, jedes Jahr die weltweit größte Springflut (den sogenannten Silbernen Drachen an der Mündung des Qiántáng Jiāng) einzuhegen, so müssen Marken-Manager den Red Tsunami, der aus dem Osten auf sie zurollt, verstehen und die Erkenntnisse in ihr Marketing-Denkgerüst aufnehmen.

Wir würden uns freuen, wenn wir mindestens zum „Marketing Weiterdenken“ anregen, sind aber auch überzeugt, Impulse zu geben, das Marketing neu zu denken!

Autoren

Heiko M. Stutzinger ist Messemacher, Asien-Experte und verantwortet die Region Asia-Pacific für VNU Exhibitions mit Sitz in Bangkok. Zuvor restrukturierte er das China-Geschäft der Messe Düsseldorf an den Standorten Shanghai, Peking und Hong Kong.

Mark Wächter ist ein erfahrener Brand Guy und Mobile Strategy Berater der ersten Stunde (Mr. Mobile), Autor, Mentor, Speaker sowie intimer Kenner der westlichen und asiatischen Tech-Szene.

1 Prolog

„China ist ein schlafender Löwe, lasst ihn schlafen! Wenn er aufwacht, verrückt er die Welt.“ Napoléon Bonaparte (1769-1821)

Seit das Internet zum wirkmächtigsten Werkzeug der Neuzeit aufgestiegen ist, beherrschen zunehmend sogenannte *Plattformen* dieses Ökosystem. Diese in sich (mehr oder weniger) geschlossenen Systeme bestimmen und kontrollieren die Art des Zugangs zu ihren Diensten. In puncto Nutzerbasis wachsen sie so schnell, dass man von sich selbst verstärkenden Effekten spricht, die immer neue Nutzer anziehen. Die Attraktivität der Angebote dieser Plattformen ist so hoch, dass einmal gewonnene Nutzer diese eigentlich nicht mehr verlassen wollen oder gar können. Das fast schon schizophrene an Plattformen ist, dass die Nutzerfreundlichkeit ihrer Angebote und damit die Stickiness in dem Maße zunimmt, wie die tägliche Nutzung und die dabei hinterlassenen Datenströme im Hintergrund aktive Algorithmen und Künstliche Intelligenzen (KI) füttern und permanent optimieren. Die Skaleneffekte auf den Plattformen führen für die Betreiber zu enormen, oft für den Nutzer nicht unmittelbar erkennbaren Erlösströmen. Die aktuellen Plattformbetreiber haben bereits heute einen so fulminanten und quasi-monopolistischen Einfluss auf die kundenorientierte Unternehmensführung, dass die Stimmen lauter werden, diese Mega-Plattformen zu zerstören.

Die Plattform, von der auf den nächsten Seiten die Rede ist, hat in absehbarer Zeit 1 Mrd. Smartphone-Nutzer – etwa so viel, wie das Ökosystem Apple weltweit an aktivierten iPhones im Markt hat. Wie bei Google sorgen extrem ausgeklügelte Serviceangebote und Myriaden von Datenspuren dafür, dass die Algorithmen und die KI ständig schlauer werden. Besser als bei Facebook schaffen es die Sozialen Netzwerke dieser Plattform, die Nutzer täglich mehrere Stunden an sich zu binden. Wie bei Amazon sind alle Produkte dieser Welt nur einen Mausklick entfernt und die dahinterstehende Auslieferungsmaschinerie sucht weltweit ihresgleichen. Der alljährliche Höhepunkt der Demonstration der Stärke und Effizienz dieser Plattform ist der 11. November, der sogenannte Singles Day – dazu später mehr. Die Plattform, von der hier die Rede ist, ist das Tech-Ökosystem Chinas. Innerhalb weniger Jahrzehnte ist China von einem Land von Reisbauern zu einer der *führenden High-Tech-Nationen* dieses Planeten aufgestiegen. Aufgrund der politisch forcierten Regulierung und in Teilen technologischen Abschottung des Internet und seiner Komponenten (man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Great Firewall) konnte sich die primär über Smartphones genutzte Plattform nach eigenen Regeln und in einem geschützten Markt entwickeln – ähnlich wie das natürliche Ökosystem auf den Galapagosinseln. Seit ein paar Jahren setzt diese hocheffiziente, auf das Medium „Mobile“ optimierte Maschine mit Protagonisten wie Alibaba, Baidu, ByteDance, Didi Chuxing, Huawei, Tencent oder Xiaomi (um nur Einige zu nennen) zum großen Sprung in den Westen an – entlang der Neuen Seidenstraßen. Es kommt bereits heute zu Territorialkämpfen mit den westlichen Plattformen, befeuert von politisch forcierten Handelskriegen. Schon bald könnte die Welt aus *zwei Formen des Internet* bestehen – einem amerikanisch und einem chinesisch geprägtem. Das wird so radikale Auswirkungen auf das Marketing haben, dass man die anerkannten Lehren nicht nur weiterdenken, sondern komplett neu justieren muss.

Zumindest ist es höchste Zeit, als verantwortlicher Marketer zu verstehen, wie die Plattform China und ihre Mobile-First-Gesellschaft funktionieren.

2 Der Sturm zieht auf

„Auf der Welt gibt es nichts, was weicher und dünner ist, als Wasser. Doch um Hartes und Starres zu bezwingen, kommt nichts diesem gleich.“ Lao-tse (vermutlich 6. Jh. v. Chr.)

Aus europäischer Perspektive kann man auch im Jahr 2020 die Entstehung der Riesenwelle nicht unmittelbar erkennen, aber sie kommt mit enormer Wucht: der Red Tsunami. In China ticken die Uhren schneller. Mit „China Speed“ – einem mittlerweile geflügelten Wort, das die enorme Veränderungsdynamik ausdrücken soll – und angetrieben vom Hunger nach Fortschritt, rast die Gesellschaft in die Zukunft. Dabei geht das Land mit dem Staatskapitalismus seinen ganz eigenen Weg einer gesteuerten Planwirtschaft mit einer gehörigen Prise Kapitalismus. Sebastian Heilmann bezeichnet diese, die Sozialwissenschaften herausfordernde, da gleichermaßen unorthodoxe wie erfolgreiche Politikgestaltung, als Red Swan (Heilmann 2018). Gezielte Infrastrukturinvestitionen unter anderem in den Aufbau eines leistungsfähigen Mobilfunknetzes, der natürliche Welpenschutz für die eigenen Internet-Player durch die marktabschottende Wirkung der Great Firewall, gepaart mit dem Ehrgeiz, dem Erfindungsreichtum und der gnadenlosen Kundenorientierung chinesischer Tech-Unternehmer, haben das Land in den letzten zehn Jahren zu einer führenden Internetwirtschaft aufsteigen lassen. China ist mittlerweile *die größte Smartphone-, die größte Mobile-Payment- und die größte Mobile-Commerce-Nation* der Welt. Mit dem Vorwand, Erziehung, Ordnung und Sicherheit für das Milliardenvolk zu gewährleisten, macht sich das politische System aber auch die rasanten Entwicklungen auf den Gebieten der Stimm-, Objekt- und Gesichtserkennung sowie der Künstlichen Intelligenz in einer Art High-Tech Autoritarismus zunutze. Wenn Daten das neue Öl sind, dann ist China laut Tech Trends Report 2020 die neue OPEC (Future Today Institute 2020). Es ist ein offenes Geheimnis, dass die Service-Angebote und Algorithmen der großen Tech-Player die landesweite Datenplattform kontinuierlich füttern und dadurch die zentrale Steuerung und totale Kontrolle perfektionieren – Digitale Transformation, Made in China!

2.1 Eine 5.000 Jahre alte Zivilisation erfindet sich neu

Eine Reise durch die chinesische Geschichte, innerhalb dieses Beitrags natürlich in China Speed, beginnt bei den frühen Kulturen vor mehr als 5.000 Jahren. Bemerkenswert ist, dass man in dieser frühzeitlichen Epoche bereits über ausgeprägte technische und handwerkliche Fertigkeiten verfügte (Schmidt-Glintzer 2018). Kompetenzen, die als eine Art Grundstein für die weitere Entwicklung in den folgenden Jahren angesehen werden können. Mit Übergang von der Frühzeit zur Kaiserzeit um ca. 2.200 v. Chr. wurde China bis in das Jahr 1911 von wechselnden Dynastien regiert. Bedeutende Erfindungen innerhalb dieser Epoche befeuerten den Aufstieg zur wichtigsten politischen und ökonomischen Macht Asiens.

Über 1.000 Jahre bis Mitte des 18. Jahrhunderts war China gar die reichste, mächtigste und innovativste Nation der Welt. Kompass, Schießpulver, Papierherstellung und die Druckkunst – jeder kennt die vier Großen Erfindungen, die die heutige Welt nachhaltig geprägt haben. Ein starkes Symbol für die Machtfülle war sicherlich die Chinesische Mauer, dem mit einer Länge von 6.700 km größten von Menschen jemals errichteten Bauwerk. Besonders deutlich wird der Entwicklungsvorsprung Chinas jedoch, wenn man bestimmte Innovationen zeitlich in Perspektive zu Europa setzt. So wurde Porzellan in China bereits im Jahr 620 erfunden, in Europa allerdings erst 1708. Der (eiserne) Pflug im 6. Jahrhundert, in Europa erst im 18. Jahrhundert, die mechanische Uhr im Jahr 1086 und in Europa erst am Ende des 16. Jahrhunderts, das Spinnrad im 13. Jahrhundert, jedoch erst im 15. Jahrhundert in Europa (Baron/Yin-Baron 2018). Auf die Blütezeit aber folgte der Abstieg. Nicht zuletzt aufgrund einer gezielten Abschottung und damit einhergehenden Konzentration auf die Binnenwirtschaft verlor China seine herausragende Stellung in Asien. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts wurde das Reich der Mitte zudem von westlichen Mächten besetzt und sukzessive ausgebeutet (Stichwort Opiumkriege). Den Schlusspunkt dieser informellen Kolonialisierung, aber auch der Geschichte des Kaiserreichs, markieren die sogenannte Xinhai-Revolution von 1911 und die Gründung der ersten chinesischen Republik am 1. Januar 1912.

Auch wenn der hier skizzierte Red Tsunami aus der heutigen Perspektive seine volle Wucht erst in den nächsten drei Jahrzehnten entfalten wird, so hat er seine Ursprünge bereits in den letzten 70 Jahren. Nach den Irrungen und Wirrungen in der auf die Abdankung des letzten Kaisers im Jahr 1912 folgenden Zeit, wurde unter Mao Zedong im Jahr 1949 die Volksrepublik China ausgerufen – unter alleiniger Führung der Kommunistischen Partei (KP). Es folgte die erste Welle der Neuerfindung Chinas – quasi die Ur-Eruption der Springflut, die auf den Westen zurollt. Mao orientierte sich am Kommunismus und wollte, beziehungsweise musste, China neu aufbauen. Neben positiven Errungenschaften dieser Zeit (wie der Währungsreform, Infrastrukturinvestitionen und dem Aufbau einer funktionierenden Staatsverwaltung) und damit einhergehend der zunächst glaubhaften Verkörperung eines Neuanfangs, brachten die radikalen Experimente des Regimes leider auch extrem negative Entwicklungen mit Millionen von Todesopfern und einem tief verunsicherten Volk. Insbesondere der 1958 ausgerufene Große Sprung nach vorn und der dadurch ausgelösten Hungersnot biblischen Ausmaßes, sowie die Zeit der Kulturrevolution ab 1966, in der viele Chinesen in Massenkampagnen zu Tode kamen, sind hier zu nennen (Vogelsang 2014). Die Hoffnung auf Erneuerung war Mitte der 1970er Jahre zunächst einmal gründlich zerstört.

Die zweite Welle der Neuerfindung fand nach Maos Tod mit Beginn der Machtübernahme von Deng Xiaoping im Jahr 1977 statt. Dents berühmtes Zitat „Es spielt keine Rolle, ob die Katze schwarz oder weiß ist; solange sie Mäuse fängt, ist sie bereits eine gute Katze.“ fasst Philosophie, Konzept und die atemberaubende Kehrtwende seiner Politik treffend zusammen. Ein Wirtschaftssystem soll vor allem Ergebnisse liefern und sich nicht dogmatisch nur einer Ideologie verschreiben. Insbesondere die wirtschaftliche Öffnung gegenüber dem Westen, die Einrichtung von Sonderwirtschaftszonen sowie die Reform, dass Bauern auf eigene Rechnung wirtschaften konnten, erwiesen sich als durchschlagskräftig und erfolg-

reich. Somit legte der Pragmatiker Deng nicht nur den Grundstein für den rasanten wirtschaftlichen Aufstieg Chinas, sondern schuf gleichzeitig auch einen Politikstil, der bis heute die Kader in Peking beeinflusst und der wohl weltweit einzigartig ist: eine Kombination einer sowohl kommunistisch als auch kapitalistisch geprägten Ideologie („Reich werden ist ruhmvoll!“). Dieser von einer starken Zentralregierung gelenkte Staatskapitalismus ermöglichte eine langfristig angelegte, weitsichtige Industriepolitik und förderte zugleich ein innovatives und risikofreudiges Unternehmertum. Die von Deng angestoßenen Modernisierungsprogramme haben bis heute wesentlich dazu beigetragen, an die 800 Mio. Chinesen aus der Armut zu hieven. Wichtiger noch: Unternehmerische Initiative breite sich sprunghaft aus.

Die Zeit um die Olympischen Spiele in Peking 2008 sowie der Weltausstellung in Shanghai im Jahr 2010 kann als dritte Welle der Neuerfindung Chinas angesehen werden. Nach der Öffnung 1977 ist China jetzt im ungebremsten, aber staatsgelenkten Turbo-Kapitalismus angekommen. Eine gewaltige und hochmoderne Infrastrukturmaschine (High-Speed Bahnnetz, Container- und Flughäfen, Mega-Cities) und mächtige Staatsunternehmen bestimmen mehr und mehr den Takt der Weltwirtschaft. Und die rasante wirtschaftliche Entwicklung Chinas stützt den absoluten Machtanspruch der Zentralregierung, solange diese ihren Bürgern Wohlstand und Stabilität garantiert. So verstärkt die kommunistische Partei und ihre Führungszirkel durch ihre einzigartige Red Swan Politik die Einheit der Nation und gewährleistet die Ordnung im Riesenreich, ganz in der Tradition der konfuzianischen Da-Yi-Tong Maxime. Die sich tief ins Bewusstsein der Nation eingeprägten Zeiten von vor allem im 19. Jahrhundert erlebten Demütigung und Fremdbestimmung und dem damit einhergehenden Gefühl der Unterlegenheit sind endgültig überwunden und die Verteidigung der nationalen Souveränität ist oberste Maxime.

Womit die heutige Zeit anbricht, in der sich die vierte Welle der Neuerfindung abzeichnet und der Red Tsunami seine Wucht entfaltet: die Hinwendung zu einer Art *smartem Staatskapitalismus* unter dem Motto „Erst entwickeln, dann regulieren!“. Gefördert von massiven staatlichen Wachstums- und Technologie-Initiativen (vgl. die folgenden Kapitel), unterstützt von einer erstaunlichen Flut an Private Equity, Venture Capital und Entrepreneurship und ausgestattet mit einem ausgeprägtem politischen, ökonomischen und technologischen Selbstbewusstsein strebt China entschlossen die *wirtschaftliche Weltherrschaft* an – ein Ziel, das bis spätestens 2030 erreicht werden wird. Die führende Internetwirtschaft ist China bereits heute. Und die Regierung nutzt den Einsatz digitaler Technologien geschickt zum Machterhalt.

2.2 Galapagos 2.0 – Chinas Internet-Ökosystem

Der konsequente Aufbau eines modernen und leistungsfähigen Mobilfunknetzes bis in den letzten Winkel des Landes und das gleichzeitige Angebot von preiswerten Smartphones aus heimischer Produktion katapultierte China zu Beginn des 21. Jahrhunderts direkt in ein Mobile-First Mobile-Only-Zeitalter (Ma 2017, S. 15). Der Moment, in dem der große Handy-Bildschirm erstmalig aktiviert wurde, war für viele Chinesen die erste Erfahrung mit dem

Internet. Heute ist China das *Zentrum des Mobile Universe* und führt weltweit alle Nutzungsstatistiken an. Dabei ist die App-Ökonomie in diesem Riesenreich gerade einmal 10 Jahre alt. Viele der Super-Apps von heute sind in den Jahren 2009 bis 2012 live gegangen und im selben Jahr überholte die Internet-Nutzung via Mobile erstmals die, die über PCs erfolgte. Im modernen China steuern Apps den gesamten Lifestyle und die allermeisten gesellschaftlichen Prozesse. Der chinesische Homo Mobilis ist mit seinem Smartphone buchstäblich verwachsen. Die durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer von Smartphones liegt bei knapp über 6 Stunden. Chinas Smartphone-Marken haben sich im Heimatmarkt als Platzhirsche etabliert, stürmen mittlerweile aber auch weltweit die Abverkaufs-Charts und setzen die globalen Champions Apple und Samsung zunehmend unter Druck. Die Zeiten von Shanzhai, der berühmt-berüchtigten Kultur des Kopierens, Fälschens und Optimierens, sind vorbei. Das technologische Wachstum der letzten Dekade hängt ursächlich zusammen mit dem rasanten Aufstieg des Smartphones als ubiquitäre Mega-Plattform. Als Protagonisten der neuen Ära sind zu nennen: Huawei (inklusive der „Generation Z“-Marke Honor), Xiaomi mit den Marken Mi und Redmi, BBK Electronics mit den Marken Oppo, Vivo, OnePlus und Realme sowie Transsion mit Marken wie Tecno, dem Marktführer in Afrika.

Mit der explosionsartigen Verbreitung von leistungsfähigen Smartphones erreichten Apps für Mobile Commerce, Mobile Messaging, Mobile Gaming, Mobile Payment, Mobile Streaming, Mobile Video und Social Networking eine millionenfache Verbreitung. Im Jahr 2019 verbrachten die Chinesen erstmalig mehr als die Hälfte ihrer täglichen Medienzeit online, sprich „mobile“ (eMarketer 2019a). Heute haben erfolgreiche App-Anbieter schnell eine monatliche Nutzer-Basis von 250 Mio., einige eine von über einer halben Milliarde – und sind damit nur auf ihrem Heimatmarkt größer als ihre Pendants im Westen, die weltweit aktiv sind. Der auch international immer erfolgreichere chinesische Superstar WeChat (auf chinesisch Weixin) ist bereits seit dem Neujahrsfest 2018 im elitären Club der Milliarden-Nutzer-Apps. Allerdings muss auch diese Monster-App um die Gunst der GenZ kämpfen. So wie im Westen junge Leute nicht wollen, dass Eltern ihre Posts sehen und deshalb von Facebook auf Instagram, Snap oder TikTok migrieren, nutzten Teens in China für ihre Posts nicht den News-Feed WeChat Moments, sondern eher Kurz-Video-Apps wie Douyin oder den zu neuem Leben erwachten Kurznachrichten-Oldie QQ – welcher wie WeChat auch aus dem Hause Tencent ist und somit die Familie zumindest auf einer Plattform bleibt.

Auf iPhones gilt auch der Apple-eigene App Store als zentraler Zugang zu Apps, allerdings mit einem auf den Geschmack der chinesischen Zensoren angepassten Angebot. Da der Google Play Store auf Android-Geräten für den chinesischen Markt gesperrt ist, haben sich in den letzten Jahren über 30 alternative Stores etabliert. Die erfolgreichsten sind in der Regel von Hardware-Herstellern oder Netzbetreibern vorinstalliert oder kommen von den großen chinesischen Plattform-Betreibern. Auch in China haben die User Zugriff auf über 4 Mio. Apps in den Stores und die chinesische Smartphone-Armada generierte bereits 2018 nahezu 50 % der weltweit knapp 200 Mrd. App-Downloads (App Annie 2019). Der Kampf um den Smartphone Homescreen ist gnadenlos. Neben den großen Plattformkriegern, die weiter unten skizziert werden, buhlen mehrere Beautification, Game-, Music- und Video-

Streaming, Micro-Blogging, News, Ride-Hailing, Sharing, Short-Video, Social Commerce und Social Matching Apps um die Gunst der Verbraucher. Short-Video und Live-Streaming Apps gehören zu den beliebtesten Diensten. Der Hype wird angefeuert durch Gamification-Ansätze wie dem berühmten Battle zweier Streamer gegeneinander beim Pionier Inke. Die App-Oberfläche, Steuerungs- und Live-Chat-Funktionen legen sich bei diesen Anwendungen transparent über den Content. Jeder Tech-Gigant hat seine eigene Plattform wie Taobao Live von Alibaba oder ist in eine investiert wie Tencent bei Kuaishou, aber die bereits erwähnte Short-Video App Douyin von ByteDance (außerhalb Chinas unter TikTok bekannt, auch wenn das chinesische Original nicht direkt vergleichbar ist) läuft allen davon und hat 2019 mit über 700 Mio. Installationen, stimuliert durch die bei der GenZ beliebten HashTag-Challenges, weltweit die Spitze der App-Download-Charts erobert – was prompt Facebook und Snap zu Alternativangeboten inspirierte.

Neben diesen eher B2C-orientierten Angeboten buhlen in der Mobile-First-Gesellschaft Chinas natürlich auch B2B-Angebote aus Bereichen wie BioTech, FinTech, HealthTech, InsurTech, RetailTech und TravelTech um Investoren und Anwender. Der lange Zeit eher vor sich hin dümpelnde Bereich des Education Tech (EdTech) hat im Zuge des massiven Ausbruchs des Corona-Virus Anfang 2020 und der damit einhergehenden häuslichen Quarantäne von Millionen Menschen – nicht nur in China – eine enorme Stimulierung der Nachfrage erlebt. *Chinas Start-up Szene* ist die kompetitivste der Welt und macht das Land zu einem globalen Innovation Powerhouse. Täglich gehen mehr als 10.000 neue Firmen an den Start, wobei dieser Unternehmergeist durchaus wohlwollend vom Staat gefördert wird durch entsprechende Rahmenvorgaben, aber auch über 2.000 aktiv steuernde Regierungs-Fonds. Die Rate des Scheiterns ist allerdings genauso hoch wie im Westen. Trotzdem ist die Chance, ein Einhorn zu entwickeln, also eine Firma mit einer Marktbewertung von mehr als 1 Mrd. USD, groß. China schloss in dieser Disziplin wie auch beim zur Verfügung stehenden Wagniskapital in den letzten Jahren zu den USA auf. Jedes dritte Einhorn weltweit hat seinen Firmensitz mittlerweile in China. Börsennotierungen chinesischer Start-ups an der NASDAQ oder gar an der altehrwürdigen NYSE sind keine Seltenheit mehr. In den Mega-Cities hat sich, ähnlich wie in den Tech-Hubs im Westen, eine sich gegenseitig befriedende Szene von Accelerators, Co-Working und Maker Spaces etabliert. In Pekings IT-Keimzelle Zhongguancun, in Shanghais Hipster-Viertel Jing'an oder in Shenzhens Elektronik-Mekka Huaiqiangbei entstehen Hardware- und Software-Innovationen im Minutentakt. Längst erobern sich Chinas Start-up-Ökosysteme Top-Platzierungen unter den besten der Welt. Tech-Talente aus aller Welt heuern hier an. Gefüttert werden die jungen, urbanen Digital-Nomaden von einer Heerschar an Food Delivery-Anbietern, die mit ihren E-Scooter-Flotten jeden Winkel im Großstadt-Labyrinth bedienen.

2.3 Digitale Transformation Made in China

Die Mobile Internet-Bevölkerung Chinas – definiert als Smartphone-Nutzer – wächst pro Jahr um ca. 60 Mio. Nutzer, was der Einwohnerzahl Italiens entspricht. Allerdings sind immer noch etwa 30 % der Bevölkerung offline. Letztere wohnen natürlich nicht in den 20 sogenannten Tier 1 und 2 Städten mit mehr als 5 Mio. Einwohnern, sondern eher in ländli-

chen Regionen. Der ambitionierte Roll-Out von 5G wird gerade hier für einen zusätzlichen Push sorgen.

In China ist der Cyberspace absolute Staatshoheit und unterliegt wie dargestellt strikter Zensur und Abschottung sowie einer permanenten Überwachung, gerade in Zeiten von User Generated Content und Live-Streaming: was den URL-Filttern, IP-Adress-Blockern, KI-Algorithmen und den Content Safety Teams der Plattform-Betreiber durchgeht, wird zur Wahrung der Cyber-Souveränität durch regelmäßige angeordnete Säuberungsaktionen der zuständigen Behörde, der Cyberspace Administration of China (CAC), endgültig beseitigt. Seit Ende 2019 muss jeder neu gekaufte Mobilfunk-Service neben der Vorlage des Personalausweises auch mit einem Gesichts-Scan autorisiert werden. So wird die Anonymität im (Mobile) Cyberspace sukzessive ausgehebelt. Die Behörden haben per Gesetz Zugang zu allen Daten, auch hinter VPNs, jeglicher Verschlüsselung und auf privaten Servern. Wenn nötig, initiiert die CAC auch schon mal gezielte DDOS-Kampagnen, um die Verfügbarkeit von Diensten durch schiere Server-Überlastung temporär zu stören. Der Trend geht aber eindeutig in Richtung Echtzeit-Zensur auf Basis von maschinellem Lernen, ohne dass die User das in ihren Chat-Verläufen merken. Auf dem Höhepunkt der Corona-Virus-Krise verschärfe die CAC die Vorschriften zur Veröffentlichung von Internet-Inhalten noch einmal und löschte reihenweise WeChat-Konten, in denen vom Virus und den Auswirkungen die Rede war. Natürlich nutzt die Regierung erfolgreiche Apps mit hohen Nutzerzahlen auch gerne mal als Propaganda-Outlet. Ein Coup ist die von der KP herausgegebene und von Alibaba umgesetzte App Xue Xi Qiang Guo (etwa „Lerne, um das Land stark zu machen“), welche, offiziell aus Angeboten für Landes- und Parteikunde bestehend, einen direkten, mit Administrator-Rechten ausgestatteten Zugang zu allen auf dem Smartphone gespeicherten Daten und Anwendungen samt Standort zumindest ermöglicht. Für die 90 Mio. Parteimitglieder und jeden Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung ist der Download und die Nutzung Pflicht, für den guten Bürger „freiwillig“. Alibaba führte zur Eindämmung der Corona-Epidemie Anfang 2020 auch den AliPay Health Code ein, der direkt auf dem Smartphone die per Datenanalyse und entsprechendem Algorithmus berechnete Infektionswahrscheinlichkeit und die daraus abgeleitete Bewegungsfreiheit anzeigt (grün = gesund, rot = krank, gelb = häusliche Isolation) und so qua automatisierter Kontrolle und smarter Verhaltenssteuerung den Zutritt in der Öffentlichkeit regelte – mit eingebautem Rückkanal zu den örtlichen Behörden.

Andererseits soll das Internet aus Sicht der Staatsführung aber durchaus das ökonomische Wachstum stimulieren. Insbesondere das *Mobile Internet* hat maßgeblich zum rasanten Aufstieg Chinas beigetragen. Über die Vergabe von Chinas Top-Level-Domain (TLD) .cn wacht das China Internet Network Information Center (CNNIC). Gleichzeitig ist die Organisation eine gute offizielle Quelle für Statistiken rund um den Red Tsunami (Statistical Report on Internet Development in China). Auch wenn Chinas TLD bei den landesweiten Registrierungen mittlerweile anderen TLDs wie .com den Rang abgelaufen hat, so haben doch die große Mehrzahl der fast 100 Mio. Firmen keine eigene Website, sondern einfach eine Präsenz auf den wichtigsten E-Commerce Portalen. Wer als ausländische Firma vor Ort einen eigenen Online-Shop betreiben will, braucht eine Internet Content Provider License (ICP), um nicht blockiert zu werden. Gefunden werden ist in Chinas Internet auch

komplizierter. Die Suchmaschine von Baidu gilt mit ihrem Marktanteil von 75 % im Allgemeinen als Google-Pendant für den lokalen Markt, aber die chinesischen Super-Apps fungieren als proprietäre Walled Garden: Search findet mehr als im Westen in abgeschotteten Systemen mit ihren ganz eigenen Such-Funktionalitäten und den eher verzerrenden, Algorithmus-basierten Empfehlungsroutinen statt. Als weitere exzellente Quelle über Digitale Transformation Made in China ist der jährliche China Internet Report der South China Morning Post und ihrer Tochtergesellschaft Abacus zu nennen.

Laut CNNIC greifen 97 % der Online-Nutzer in China mit dem Smartphone auf das Internet zu. Mobile Commerce macht 80 % aller Transaktionen des weltgrößten E-Commerce-Marktes aus. Alleine die Super-App WeChat steht für ein Drittel des täglichen Internet-Verkehrs in diesem Riesenreich. Die großen von Alibaba betriebenen Produkt-Portale Taobao (für den Zugang zu Kleinherstellern), Tmall (als Markenportal) und AliExpress (dem internationalen Marktplatz) sowie der Konkurrent JD.com sind die zentralen Scheinstiege beim Shoppen und inspirieren immer wieder neu zu einer Marken-Entdeckungsreise. Auf Mobile-First getrimmte Social Commerce Plattformen wie die an Groupon angelegte Gruppenkauf-App Pinduoduo oder Xiaohongshu (auch Little Red Book oder einfach nur Red, dem Fashion und Beauty Social Network mit Anleihen bei Amazon, Instagram und Pinterest) bedienen die Digital Natives. Dieses auch Social+ genannte Phänomen ist mittlerweile fester Bestandteil der Internet-Ökonomie Chinas, auch jenseits von E-Commerce Apps. Dabei wird das Kernangebot um Komponenten eines Sozialen Netzwerkes erweitert. Interaktion ist ein Kerntreiber für den Erfolg von Apps. Wenn diese dann noch in ihren Communities über Gamification- und Sharing-Ansätze sichtbar werden, steht einer erfolgreichen Nutzeraktivierung nichts entgegen. Das Erfolgsgeheimnis der chinesischen Super-Apps ist genau diese spezifische One-Stop-Shop Kombination von Mobile, Social, Sharing, Interaction und E-Commerce – und zwar unabhängig davon, wo die jeweilige Keimzelle des Service-Angebotes der Firma liegt, im Commerce, im Messaging, im Search, im Streaming oder im Ride Hailing. Allerdings kann sich auch kein etablierter Player der chinesischen Internet-Industrie auf seinen Erfolgen ausruhen. Permanent launchen alte und neue Rivalen neue, potentielle Super-Apps, die mühsam aufgebaute Marktanteile in kürzester Zeit erodieren lassen.

Die Online-Einkaufs-Ekstase der Chinesen erfährt jedes Jahr im Verlauf des von Alibaba 2009 ins Leben gerufenen, dreiwöchigen Double 11 Festivals am sogenannten Singles Day, dem 11. November (die 1 symbolisiert hierbei den einsamen Junggesellen), ihren Höhepunkt. Nur an diesem Tag wurden im Jahr 2019 (sinnigerweise dem 11. „11.11.“-Event) laut Unternehmensangaben Waren der teilnehmenden 200.000 Marken im Wert von über 38 Mrd. USD verkauft – wahlgemerkt nur auf den Alibaba-Plattformen und unter Einsatz einer extrem performanten IT- und Logistikinfrastruktur, die ihresgleichen sucht. Zur Erwirtschaftung dieses Warenwertes brauchte Amazon im gleichen Jahr 3 Monate. Statistisch gesehen löst dieses Monster-Shopping-Event – selbstbewusst bereits als Global Shopping & Lifestyle Upgrade Festival positioniert – bei fast jedem Einwohner Chinas den Empfang eines Paketes aus. Der Kreativität der Marketing-Spezialisten (in diesem Fall ins Leben gerufen von der Konkurrenz JD.com) ist dabei keine Grenze gesetzt: Das sogenannte 618

Mid-Year Shopping Festival vom 1. bis 18. Juni – eine Art SSV 2.0 – erfreut sich immer größerer Beliebtheit bei den rabatthungrigen Chinesen.

Auf der Suche nach authentischen Markenerlebnissen und garantierter Qualität nimmt auch der sogenannte Cross Border E-Commerce (Haitao) beständig zu. Auch hier ist Alibaba mit Tmall Global spätestens seit der Übernahme des ehemaligen Marktführers Kaola im September 2019 der Platzhirsch unter den boomenden Haitao-Plattformen, gefolgt von JD Worldwide. Nicht zuletzt ist auch der im Ausland auf Reisen einkaufende Chinese (das sogenannte Daigou Phänomen) eine beständig zunehmende Macht im Kampf um Marktanteile. Zusammengenommen hat der chinesische Konsument bei einigen Luxusmarken einen Anteil von über 50 % am globalen Absatz. Einige von diesen Brands steuern gezielt Kampagnen auf Ctrip, WeChat & Co. aus, um den Daigou in seinen Reisevorbereitungen oder auch unterwegs im Ausland in seinem Shopping-Verhalten zu beeinflussen und stimulieren ihn im Nachgang, auf Mafengwo – eine Art TripAdvisor Chinas – möglichst authentisch vom erfolgreichen Power-Shoppen zu berichten. Um illegale Importe zu unterbinden, ist die Zentralregierung allerdings zunehmend bemüht, die Daigou-Auswüchse einzudämmen.

Ein Daigou erwartet selbstverständlich, dass er überall auf der Welt mit AliPay oder WeChat Pay bezahlen kann. Denn von zuhause kennt er es nicht anders. China ist ein *Mobile Payment Gigant* mit 1,2 Bio. Transaktionen im Wert von 24 Bio. EUR alleine in 2019. Die beiden „Third-Party-Payment“-Plattformen von Alibaba und Tencent haben weltweit jeweils mehr als 1 Mrd. aktive Nutzer und übertreffen globale Giganten wie Apple Pay um ein Vielfaches. Chinas Mobile-First-Gesellschaft verdrängt zunehmend Debit- und Kreditkarten sowie Bargeld aus dem Alltag der Verbraucher und setzt auf Geld-Transaktionen via QR-Code oder zunehmend auch Gesichtserkennung, wie beim Smile to Pay von AliPay. Mobile Payment ist der zentrale Treiber für das gigantische E-Commerce Wachstum (Tencent spricht schon von der QR-Code Economy), wird aber auch bis ins letzte Dorf für den Erwerb von Gütern des täglichen Bedarfs benutzt. Das Einbetten der Mobile Payment Funktionalität in die beliebtesten Super-Apps gleicht allerdings dem berühmten Öffnen der Büchse von Pandora – wissen die App-Betreiber doch ganz genau, welcher Chinese was, wann, wo und zu welchem Preis gekauft hat.

Wenn die größte Mittelschicht der Welt auf der Suche nach Inspiration via Smartphone den globalen Markenkosmos durchstöbert, dann haben auch in China Beauty-, Fashion-, Gaming-, LifeStyle-, Tech- und Travel-Blogger respektive Live-Streamer Hochkonjunktur. Hier heißen die Influencer KOL (für Key Opinion Leader) – einige von ihnen erreichen erstaunliche fünf bis zehn, vereinzelt auch sagenhafte 50 Mio. Follower auf Sina Weibo, einer Mischung aus Twitter, Periscope und Instagram – und der dazugehörige lukrative Wirtschaftszweig der Social Media Celebrities Wanghong Economy. Für Nachwuchs sorgen Wanghong-Inkubatoren und KOL-Akademien, wobei Wanghongs eher Berühmtheiten und KOLs eher vertrauenswürdige Experten auf ihrem Feld sind. Die berühmte Live-Streamerin Viya, die am Singles Day 2019 über 12 Stunden am Stück vor den Alibaba-Kameras saß und immer noch den Rekord hält von knapp 40 Mio. EUR Umsatzgenerierung an einem einzigen Tag, mutierte mittlerweile von einem KOL zu einer Wanghong.

Vertrauen ist in diesem Zusammenhang und vor dem Hintergrund einer Misstrauens-Gesellschaft das Schlüsselwort: Seit die westlichen Marken das Land – zumeist ohne eine entsprechende Bewusstseinsverankerung ihrer im Westen über Jahre aufgebauten Brand Heritage – geflutet haben, bieten KOL-Influencer und vor allem KOL-Live-Streamer die notwendige, vertrauenswürdige Orientierung und Kaufentscheidungshilfe. In China mit seiner ausgeprägten Gruppenkultur (Arbeitskollegen, Familie, Militär, Partei, Universität) und der damit eng verknüpften Bedeutung des persönlichen Netzwerkes (Guanxi) und der sozialen Stellung, sprich der Gesichtswahrung (Mianzi), sind KOLs und Peers wichtige Status-Referenzen. Dies ist auch ein Grund, warum Gruppenkauf-Apps wie Pinduoduo in China besser funktionieren. KOL-Marketing zur Erreichung der konsumfreudigen Millennials und der GenZ auf ihrer Suche nach Brand Experiences ist in China ein absolutes Muss für jeden Marketer. Erfolgreiche KOL-Kooperationen schaffen es, innerhalb weniger Minuten limitierte Kollektionen von 2.500 EUR teuren Handtaschen oder gar 35.000 EUR teuren Autos auszuverkaufen – oder auch einfach mal 15.000 Lippenstifte in sagenhaften 5 Minuten an die Dame und den Herrn zu bringen, wie der männliche (!) Kult-Vlogger Li Jiaqi. Da sich auch unter chinesischen Verbrauchern immer mehr die Einsicht durchsetzt, dass KOL zwar sympathische, letztendlich aber bezahlte Markenbotschafter sind, kommt vermehrt auch das gute, alte Lead User-Konzept (oder auf neudeutsch Micro-Influencer) zum Tragen – im Reich der Mitte unter Key Opinion Consumer (KOC) bekannt. KOC-Marketing wird zunehmend zusätzlich zum reichweitenstarken KOL-Marketing angewandt. WeChat macht sich diesen KOC-Trend zunutze und erlaubt es seinen Usern über das Mini-Programm Good Product Circle zu sehen, was Freunde und deren Kontakte kaufen, um so Social Selling zu stimulieren.

Chinas atemberaubende *digitale Transformation* ist im Alltag allgegenwärtig. Als die ersten Bike-Sharing Angebote aufkamen, vollzog sich in den Straßenschluchten der Metropolen eine epische Schlacht um Marktanteile. Von den ehemals über 40 Anbietern hat sich der Markt mit Hellobike, Mobike und Ofo zwischenzeitlich auf drei Provider gesundgeschrumpft, inklusive monströser Fahrradfriedhöfe als Überbleibsel der Eroberungsfeldzüge. Diese Altlasen und der ruinöse Preiskampf werden weitere Opfer fordern. Die großen Plattformen scharren schon mit den Hufen. Das chinesische WeWork heißt Ucommune, statt Uber wird DiDi gerufen und Airbnb ist Tujia oder auch Xiaozhu. Mit DJI kommt der Weltmarktführer für kommerzielle Flugdrohnen nicht von ungefähr aus Shenzhen – in keiner anderen Weltregion ist so viel Fachwissen über die Herstellung von Elektronikprodukten vereint wie im süd-chinesischen Perlflussdelta. Im Land des E-Commerce ist die Paketauslieferung per Drohne keine Utopie mehr – ein echter Segen für die Digitalwirtschaft, die jährlich über 50 Mrd. Pakete mittels Paketdiensten und ihren 3 Mio. motorisierten Dienstboten, zumeist auf Dreiradwagen, frei Haus liefert.

Wirklich spannend sind die Entwicklungen in Technologie-Feldern wie Blockchain (wobei Kryptowährungen verboten sind), 3D-Druck, Genetik, Internet der Dinge, Stimm-, Sprach- und Gesichtserkennung, Maschinelles Lernen, KI und Robotik. Alle großen Tech-Player Chinas sind hier investiert, aber es gibt auch extrem erfolgreiche Start-ups, von denen die Rockstars Cloudwalk, DeepBlue, iCarbonX, iFlyTek, Megvii, SenseTime und Yitu sind. Sie sind so erfolgreich, dass letztere Drei – genau wie Hikvision auf modernste Überwachungs-

technologie spezialisiert – zusammen mit Huawei mit seinem Angebot an kritischer Infrastruktur 2019 auf der Blacklist der US-Behörden standen und damit vom Geschäftemachen mit amerikanischen Firmen ausgeschlossen wurden. Mal geht es den Amerikanern um die Gefährdung der nationalen Sicherheit, mal um die Verletzung von Menschenrechten – letztendlich aber wohl auch immer um das schon verzweifelt anmutende Bewahren der bedrohten digitalen Vormachtstellung. Die Rufe nach einer Entkopplung der beiden High-Tech-Industrien werden jenseits des Atlantiks jedenfalls immer lauter.

Um die Anwendung neuester Technologien zu fördern, begann China bereits 2012 mit Smart City Pilotprojekten. Diese sollen den Verkehrsfluss verbessern, die Energieeffizienz fördern und auch bei der Strafverfolgung helfen. In einem hochgerüsteten Operations-Center laufen dann alle Daten des Nervensystems einer solchen Smart City wie in einem Gehirn zusammen (City Brain) und lösen entsprechende Handlungen aus. Unter den Lokalregierungen ist ein regelrechter Wettlauf entstanden um die smarteste City, um Ansiedlungen von Tech-Start-ups und die Organisation entsprechender Finanzierungsquellen. Diese Dynamik und Zukunftsorientierung der Kommunen sind genauso ein Treiber der Digitalen Transformation des Landes, wie das Wettrennen um die effizienteste Smart Factory in den mit – mittlerweile überwiegend aus heimischer Produktion stammenden – Industrierobotern und Sensoren hochgerüsteten Produktionsstätten.

3 Chinas ganz eigene Plattform-Ökonomie

„Ich habe nicht die Hälfte von dem erzählt, was ich gesehen habe, weil keiner mir geglaubt hätte.“ Marco Polo (1254-1324)

Wer 1 Mrd. Smartphone-User seinen Heimatmarkt nennt, der schaut bezogen auf digitale Geschäftsmodelle zunächst einmal nicht über die Landesgrenzen hinaus. Zumal, wenn der Markt von im Westen erfolgreichen Plattformen so abgeschottet ist und seine ganz eigenen Spielregeln hat. Chinas hochkompetitives Internet-Ökosystem ist wie beschrieben exotisch und weltweit einmalig. Es ist aber auch groß genug, um in den letzten Jahren mächtige Plattformen zu gebären, die sich über Südost-Asien, Indien, Afrika und Latein-Amerika auf den Sprung nach Europa und Nord-Amerika machen. Die amerikanischen Netzgiganten sind von der Abriegelung Chinas unterschiedlich stark betroffen. Während Hardware in der Regel keine Probleme hat, am Markt platziert zu werden, hat Software eigentlich nur eine Chance, wenn es sich dabei um harmlose Musik-Streaming-Plattformen oder reine Produktivitäts-Tools handelt wie die Office Suite von Microsoft und die Enterprise Productivity Suites von Salesforce oder SAP. Außer dem Karriere-Netzwerk LinkedIn sind alle anderen sozialen Netzwerke, Suchmaschinen, Navigationssysteme und Videoplattformen aus dem Westen in China gesperrt. Da der Homo Mobilis in China aber einen ganz ähnlichen Bedarf hat wie im Westen, wurden die erfolgreichen Plattformen aus den USA zunächst geklont, um sie dann mittels Anpassung an die spezifischen chinesischen Bedürfnisse zu eigenständigen, State-of-the-Art-Super-Apps auszubauen. Heute hat sich der Trend umgekehrt und westliche Plattform-Krieger orientieren sich an China, wenn sie neue technologische Trends und App-Funktionalitäten kopieren wollen!

3.1 Täglich eine Milliarde Unique User

Die eine Milliarde Smartphone-Nutzer hinterlassen täglich Unmengen an Datenspuren. China produziert schon heute ca. 20 % aller Daten auf diesem Planeten und der Anteil wird steigen. China und seine Tech-Titanen nutzen diese Datenfülle auch ungehemmt, obsessiv und vor allem ungehindert, was im Zeitalter der Data Economy, der KI-Algorithmen und von Deep Learning zunächst einmal ein echter Vorteil ist. China ist auf dem Weg zu einer Smart Nation mit mannigfältigen Projekten und Investments rund um das Internet der Dinge, Smart Factories, Smart Cities und Smart Homes. In Kombination mit klaren Technologie-Direktiven seitens der Regierung, ausreichend Wagniskapital, einer schier unerschöpflichen Quelle an Talenten und einer Tech-affinen Bevölkerung, die für den sozialen Aufstieg den 996-Modus (von 9:00 Uhr morgens bis 9:00 Uhr abends 6 Tage die Woche arbeiten) noch als Norm akzeptiert, bildet diese mit einer rasanten Umsetzungsgeschwindigkeit gepaarte, umfassende Datennutzung die Grundlage für eine enorme Innovationsfülle.

China Speed setzt alle Beteiligten in den Wertschöpfungsketten enorm unter Druck. Marketing findet im *Hyper-Modus* statt. Daten werden in großem Maßstab für Smart Marketing eingesetzt. Die Mobile Internet Anbieter verknüpfen intelligent immer mehr Services mit den Datenspuren der Smartphone-Armada. Marketing Start-ups nutzen KI zur Erstellung innovativer Angebote. Gesichtserkennung ist ein Feature, dass immer mehr in den Alltag eingebaut wird, sei es zur Einlassgewährung bei Konzerten, im Kino, im Hotel oder beim Boarden von Flugzeugen und Zügen, zum ID-Check oder zum Bezahlen. KI-Algorithmen steuern die individuelle Nachrichten-Auslieferung beim News-Aggregator Jinri Toutiao von ByteDance – Chinas größter Nachrichten-Plattform mit über 150 Mio. täglichen Nutzern (im Westen bekannt unter dem Markennamen TopBuzz). Offline und Online verschmelzen in China komplett miteinander (was gerne mit O2O abgekürzt wird) – spätestens an der Mobile Payment-Schnittstelle.

Unter dem Stichwort *New Retail* (nicht zu verwechseln mit der im Westen üblichen Omni-channel-Maxime, die einem Händler eine 360-Grad-Präsenz über alle Vertriebskanäle empfiehlt) entstehen immer mehr hybride O2O-Ansätze: Physische Stores gehen online quasi als Flagship Store 2.0 (so heißt das neueste Mobile Store Frontend für Marken auf Alibabas Tmall Plattform) und gleichzeitig werden sogenannte Bricks-and-Mortar-Geschäfte – selbst der kleine Tante-Emma-Laden an der Ecke – mit Elektronik und Automatisierung ins 21. Jahrhundert gehievt. Wer den Lebensmittel-Händler der Zukunft erleben will, sollte eine Filiale von Alibabas Freshippo-Kette besuchen oder via App ansteuern, und sich den Einkauf direkt nach Hause liefern lassen.

Das omnipräsente Smartphone ist die Fernbedienung für das Leben und der ultimative Life Companion (Wächter 2016, S. 79). Die soziale Erfahrung ist quasi vollständig digitalisiert. Und mit KI-gesteuerten Smart Speakern – auch hier ist China mittlerweile der größte Absatzmarkt weltweit und alle großen Plattformbetreiber sind im Geschäft – werden jetzt sukzessive auch diejenigen Haushalte erreicht, die noch offline sind, mangelnde Computer-Kenntnisse haben oder schlicht nicht der offiziellen, phonetischen Umschrift für das Hoch-

chinesisch (Pinyin) mächtig sind, welche man zur Benutzung von Smartphone-Tastaturen braucht. Und im Hintergrund hört man die Data Miner schürfen.

Da passt es ins Bild, das 2020 auch das Jahr der flächendeckenden Einführung des so genannten Sozialkreditsystems ist. Einem System digitaler Sozialkontrolle, welches moralisches, soziales, finanzielles und politisches Wohlverhalten von Bürgern, den Parteikadern, aber auch jedem der 33 Mio. in China tätigen Unternehmen belohnt und entsprechendes Fehlverhalten bestraft. Eine vertiefende Analyse der zentralen Bestandteile und ihrer Zielrichtungen bietet Trivium China („Understanding China's Social Credit System“). Eine zentrale KI wertet Myriaden von Daten aus Behördenregistern, digitalen Quellen jeder Art und der omnipräsenten Kameraüberwachung aus und berechnet jederzeit den aktuellen Punktestand jedes Einwohners und jedes Unternehmens. Darauf basierend werden Anreize oder eben auch Bestrafungen gesetzt, um so die Gesellschaft und die Wirtschaft zu disziplinieren. So diskreditierte Personen und Unternehmen werden in öffentlichen, schwarzen Listen als Versager (Laolai) zur Schau gestellt, oder, im positiven Fall, als Vorzeige-Bürger oder auch -Unternehmen gelobt. Strafen können zum Beispiel das Verbot der Nutzung von Flugzeugen oder von Schnellzügen sein – was in so einem großen Land ein echter Nachteil ist. Für Unternehmen reichen die Sanktionen von verweigerten Genehmigungen für Produkte über den Ausschluss von öffentlichen Ausschreibungen bis hin zum Rauswurf aus dem chinesischen Markt. In jedem Fall leidet die Markenwahrnehmung. Vor dem Hintergrund der geschilderten Mianzi-Kultur ist der größere Schaden aber sicherlich der öffentliche Gesichts- und damit Vertrauensverlust. Neben der passenden App zum Kontrollieren seines Status kann man sich – ähnlich wie einen Bankauszug – jederzeit seinen Status an entsprechenden Terminals ausdrucken.

Es ist gute chinesische Eigenart, dieser neuen Entwicklung offen gegenüber zu sein, sie sogar gut zu heißen als Maßstab für öffentliches Ansehen und Währung für Vertrauen in einer Gesellschaft, die bis dato eher auf Bestechung und Vitamin B fußt und sogar eine Armada schnüffelnder Rentner-Patrullen als „Aufpasser“ in der Nachbarschaft duldet (sogenanntes Cháoyáng qúnzhòng Phänomen, benannt nach dem Pekinger Stadtteil, wo es zuerst praktiziert wurde). Aber immer mehr Smartphone-Nutzer erkennen auch, dass die Daten, die auf den mächtigen Plattformen zusammenlaufen, dieses System in hohem Ausmaß mit Erkenntnissen füttern. Die App mit dem besten Know-how über die sozialen Aktivitäten und Gewohnheiten ihres Nutzers, WeChat, rollt gerade die digitale Version der persönlichen ID-Karte aus. Die von Aldous Huxley schon 1932 skizzierte Brave New World lässt grüßen. Der von der Harvard-Professorin Shoshana Zuboff den Tech-Konzernen vorgeworfene Überwachungskapitalismus (Zuboff 2018), in dem der User zu einem Lieferanten von Verhaltensdaten degradiert wird, erhält vor dem Hintergrund der Entwicklung in China eine ganz neue Dimension. Vor allem ausländische Unternehmen fangen gerade erst an zu verstehen, was da auf sie zukommt.

3.2 „USS Enterprise“ Apple, Google & Co.

Im Tech-Sektor herrscht zwischen China und den USA eine reziproke Verflochtenheit: Nahezu jedes elektronische Gerät, das in den Staaten verkauft wird, wurde in der Volksrepublik zusammengebaut. Andersherum stammen 50 %, teilweise bis zu 90 % der in China benutzen High-Tech-Bauteile in Segmenten wie Robotik, Cloud Computing und bei Halbleitern immer noch von ausländischen Lieferanten, im Gros aus den USA. Natürlich war der chinesische Markt von Anfang an verlockend für GAFA & Co. Allerdings machte die politisch forcierte Regulierung und in Teilen technologische Abschottung des Internet und seiner Komponenten – spöttisch von Einigen auch das chinesische Intranet genannt – den Expansionsgelüsten der meisten Player einen Strich durch die Rechnung. Wer in Chinas Cyberspace aktiv sein will, muss sich den Regeln der örtlichen Zensoren und Medien-Regulatoren unterwerfen und auch dafür Sorge tragen, dass alle entstehenden Datenspuren der heimischen Nutzer auf Servern landen, die von chinesischen Firmen gehostet werden (die sogenannte Data Localization). Internet-Nutzer können die Great Firewall nur überbrücken, indem sie einen VPN-Dienst nutzen (was immerhin noch geschätzte 3 Mio. Chinesen machen, aber zunehmend limitiert wird) oder mittels ausländischer SIM-Karte roamen. Und trotzdem sind bis heute alle westlichen Internet-Riesen – auch die verbannten – noch auf die eine oder andere Art präsent im Reich der Mitte. Entweder, um eine sich plötzlich ergebende Chance, den Markt zu erobern, schneller realisieren zu können, oder um einfach näher am technologischen Puls der Zeit zu sein. Keine international agierende Internet-Firma kann es sich erlauben, die Entwicklungen im Zentrum des Mobile Universe aus den Augen zu verlieren. Und so betreiben sie vor Ort Forschungseinrichtungen, Konferenzen, Accelerator, Start-up-Investments oder auch Kooperationen mit chinesischen Tech-Playern, um den Puls des Red Tsunami unmittelbar zu spüren.

Mit einer installierten Basis von weit über 300 Mio. iPhones ist China auch heute noch der wichtigste Markt für den Konzern aus Cupertino, auch wenn die abgesetzten Stückzahlen auf wenige Millionen pro Quartal geschrumpft sind. Gründe sind vielfältig, aber in einer Mischung aus Folgen des sino-amerikanischen Handelskrieges, einem geweckten Nationalstolz, einer technologischen Ebenbürtigkeit und einer verfehlten Produktpolitik der Wettbewerber führen die chinesischen Marken in den Abverkaufs-Charts. Trotzdem ist seit Ende 2016 China für Apple der Markt mit den größten App-Store-Umsätzen weltweit, noch vor dem heimischen US-Markt. Chinesische Firmen sind zudem mit geschätzten 5 Mrd. USD Anzeigenausgaben pro Jahr auch für Facebook die zweitgrößte Werbeerlösequelle weltweit. Amazon hingegen profitiert nicht vom Boom im weltgrößten E-Commerce-Markt; spätestens als die Firma aus Seattle 2015 einen Store auf der Taobao-Plattform ihres größten Wettbewerbers Alibaba eröffnet hatte, musste sie sich eingestehen, dass sie in China vorerst zumindes auf eigenen Plattformen keinen Stich mehr macht. 2019 schloss der eigene Marktplatz in der Volksrepublik. Allerdings eröffnete der E-Commerce-Gigant Ende 2019 einen Pop-up-Store auf Pinduoduo, um Chinesen eine Art handverlesenen Zugang zu 1.000 Import-Artikeln zu geben. Weiterhin vertrieben werden auch Cloud-Dienstleistungen, Hardware wie eReader und Online Content. Und mit Amazon Live kopiert der

E-Commerce-Riese aus Seattle erfolgreich das chinesische Original des Livestream-Shoppings von Alibaba.

Unter dem Codenamen Dragonfly hat ein dediziertes Google-Team jahrelang an einer für die chinesischen Zensoren genehmten Variante der Suchmaschine nebst zugehörigen Diensten gebastelt. Als das Vorhaben publik wurde, verlor Baidu erheblich an Börsenwert. Ein Roll-Out ist bis heute enorm umstritten – auch intern – und deswegen vorerst einmal offiziell abgesagt. Aber trotzdem hat Alphabet sein trojanisches Pferd im chinesischen Markt. Alle Smartphones jenseits von Apple basieren auf einer abgespeckten Android-Version, ohne die sogenannte Google Experience mit den über 30 Service-Apps des Konzerns aus Mountain View. Auch wenn die großen chinesischen Tech-Player schon seit Jahren an eigenen Smartphone-Betriebssystem arbeiten, ist diese Plattform immer noch eine Macht.

Die in Teilen bestehende technologische Abhängigkeit und Vulnerabilität wurde den Tech-Riesen aus China so richtig vor Augen geführt im Verlauf des von den USA initiierten, sogenannten *Tech Cold War* (Culpan 2019). Huawei wurde im Mai 2019 vom Zugang zu amerikanischer Technologie und damit indirekt auch von anderen westlichen Zulieferern abgeschnitten (neben der zentralen Betriebssystem-Software betraf das vor allem Halbleiter-Chipsätze, Modems und die dazugehörigen Patente, Lizzenzen und Architektur-Designs). Vor allem bei den High-End Android-Boliden kam es zu weltweiten Marktanteilsverlusten, da die Verbraucher einfach nicht auf die Google Mobile Services und Apps verzichten können. Dies hat den chinesischen Löwen, sprich Regierungsapparat samt staatsnaher Firmen, jedoch nur umso mehr in seinem Autarkiebestreben von jeglichen US-Lieferanten – also einer *De-Amerikanisierung der IT-Plattformen* – bestärkt. Heerscharen von Forschern, Software- und Hardware-Ingenieuren arbeiten seitdem an genau diesem Ziel. Um noch einmal mit Napoléon Bonaparte zu sprechen: Der Löwe ist erwacht! Bereits im Weihnachtsgeschäft 2019 wurde das Hauwei Flaggschiff Mate 30 inklusive eines 5G-Chipset bereits gänzlich ohne US-Bauteile gelauncht. Zudem arbeitet die Firma, die mit ihren mehr als 1.500 gebauten Mobilfunknetzen ein Drittel der Weltbevölkerung erreicht und globaler Marktführer bei 5G-Infrastruktur ist, seit Jahren an einer Android-Alternative namens HongmengOS (im August 2019 auf den international eingängigeren Namen HarmonyOS getauft), auf der native Android-Apps außer den originären Google-Diensten problemlos installiert werden können. Auch wenn selbst die chinesische Entwickler-Community noch skeptisch und durchaus kritisch gegenüber diesem Vorhaben ist, ist das ein Drohszenario vor dem Hintergrund, dass alle chinesischen Smartphone-Hersteller zusammen einen globalen Marktanteil von über 40 % haben. Seit dem Blacklisting der US-Regierung und dem seit September 2019 forcierten Launch von Flaggschiff-Smartphones ohne die gewohnten Google-Apps und -Services auch außerhalb Chinas, wurde der Roll-Out des Huawei-eigenen Betriebssystems samt eigener AppGallery (dem App Store von Huawei) auf Smart Devices jeder Art jedenfalls intensiviert. Im Februar 2020 kündigten Huawei, Oppo, Vivo und Xiaomi zudem die Gründung der Global Developer Service Alliance (GDSA) an, mit dem Ziel, dass Apps in Märkten außerhalb Chinas, einmal entwickelt, simultan auf allen App Stores der beteiligten Smartphone-Hersteller gleichzeitig platziert werden können. Auch wenn das alles noch wacklige Versuche sind, Alternativen zum Smartphone-Betriebssystem Duopol und vor allem zur Umgehung des Google Play Stores

zu etablieren, und auch wenn der Aufbau eines eigenen App-Ökosystems Jahre braucht: Der Verlust des Quasi-Monopols der USA auf das Betriebssystem der modernen, mobilen Gesellschaft wäre ein extrem hoher Kollateralschaden des Handelskrieges.

China hat beste Voraussetzungen für diese technologische Unabhängigkeit, besitzt es doch neben den bereits genannten Plattform-Tycoonen auf allen Internet-Infrastrukturschichten mit Netzbetreiber- und Hardware-Giganten wie China Mobile, China Telecom, China Unicom, China Broadcasting Network, BBK (mit Oppo, Vivo, OnePlus), Lenovo, Huawei, Xiaomi und ZTE relevante Global Player. Mit UOS von Union Tech hat China auch ein computertaugliches, Linux basiertes Betriebssystem in petto. Im Zusammenspiel mit den technologischen Ambitionen der Regierung und der Flut an Tech-Start-ups sind die Tage der Abhängigkeit sicherlich gezählt – so wie die Autarkie im Bereich der strategisch wichtigen Satelliten-Navigation mit dem BeiDou Navigation Satellite System (BDS) ja auch schon länger besteht.

3.3 Chinas Plattform-Krieger

Wenn man in China als Geschäftsmann oder Tourist online geht, sieht das Internet anders aus, als man es im Westen gewohnt ist. Aus einer Mischung aus schlichter Verbannung qua Vorgaben der Great Firewall (wie bei Google, Facebook, Netflix, Twitter), abnehmender Verbraucherakzeptanz wie bei Apple oder Marktverdrängung (wie bei Amazon, Ebay, Uber) sind in China ganz eigene, nationale Internet-Marken entstanden. Als erste Orientierungshilfe in diesem exotischen Biotop werden oft folgende Anbieterpaarungen genannt, deren Vergleichbarkeit aber immer nur in einer Kerndienstleistung liegt und der Anbieterzahl, der Angebotsvielfalt, den Geschäftsmodellen und der Service-Tiefe der *chinesischen Super-Apps* mit ihren täglich mehreren hundert Millionen Nutzern in keiner Weise gerecht werden: Amazon ist Alibaba oder JD.com, Apple ist Huawei oder Xiaomi, Facebook ist WeChat von Tencent, Google ist Baidu, LinkedIn ist Maimai, Netflix ist iQiyi von Baidu, Spotify ist QQ Music von Tencent, Tinder ist Tantan, Twitch ist Huya oder Douyu, Twitter ist Sina Weibo, Uber ist Didi Chuxing (kurz: DiDi), Wikipedia ist Baike, YouTube ist Youku von Alibaba. Das in dieser Gegenüberstellung aktuelle Rockstars wie ByteDance (dem Stand 2019 weltweit wertvollsten Start-up), Meituan-Dianping, Pinduoduo oder Xiaohongshu fehlen, zeigt nur, wie weit ausdifferenziert und weltweit einzigartig das chinesische Internet-Ökosystem und seine Anbieter sind.

In Analogie zum GAFA-Akronym taufte man die die letzten Jahre alles beherrschenden Mega-Plattformen Baidu, Alibaba und Tencent BAT – und deren charismatische Führer Robin Li, Jack Ma und Pony Ma in Anlehnung an das berühmte Hollywood-Trio das BAT-Pack. Heute müsste man alleine schon wegen der Marktkapitalisierung das Baidu B mit dem ByteDance B austauschen und aus BAT besser BATM machen, da Meituan-Dianping in die obere Liga aufgestiegen ist. Mit Didi Chuxing, NetEase und Xiaomi sind weitere Tiger in der Relegation. Alle großen Plattform-Betreiber sind mit ihren im 3C-Dreiklang von Content, Community und Commerce „gepimpten“ Super-Apps nicht nur Multi-Service Anbieter (mit Ausprägungen im Cloud-Geschäft, in Education, im Gaming, in der

Sharing-Economy, im Search-Business und im Social Commerce), sondern sind am Markt auch als aktive Investoren ein Segen für Start-ups aller Couleur – letztere sind gerade im Riesenreich China in ihrer Wachstumsphase echte Cash-Burner. 50 % der chinesischen Einhörner sind vom BAT-Trio unterstützt. Alleine Tencent ist weltweit an über 700 Firmen beteiligt. Die Regierung in Peking vergibt bei wichtigen Technologie-Vorhaben zudem thematische Patenschaften und hat zum Beispiel im nationalen KI-Team Baidu auf Autonomes Fahren, Alibaba auf „Gehirne“ von Smart Cities, Tencent auf medizinische Bildauswertungsverfahren, iFlyTek auf Spracherkennung, MiningLamp auf Data Mining und Interpretation sowie SenseTime auf Gesichtserkennung angesetzt. Wobei damit auch immer Staatsziele verbunden sind. So soll schon bald eine zentrale Datenbank aufgebaut sein, die es ermöglichen soll, jeden chinesischen Bürger in wenigen Sekunden zu identifizieren.

Chinas Internet-Plattform-Ökosystem zeichnet sich auf zentralen Feldern aus durch epische Schlachten der Top zwei, drei Spieler, wie in den Bereichen Food Delivery (Meituan-Dianping vs. Ele.me, powered by Alibaba) oder Bike Sharing (wie weiter oben skizziert). Dabei wird der Wettbewerb mit allen Mitteln ausgefochten, aber nirgendwo war er durch eine einzelne Maßnahme so effektiv wie im Mobile Payment. AliPay war unangefochtener Marktführer, als WeChat Pay mit einer glorreichen Marketing-Idee den Markt geknackt hat und heute gleichauf mit dem Konkurrenten ist. Traditionell übergeben Verwandte und Freunde sich zum chinesischen Neujahrsfest als Aufmerksamkeit rote Umschläge mit kleinen Geldbeträgen (Hongbao). Die Einführung von sogenanntem Lucky Money zum chinesischen Neujahrsfest 2014 – das WeChat-System gibt dabei den zuvor vom Absender definierten Gesamtbetrag in willkürlicher Aufteilung nur an einen begrenzten Teil der Adressierten in Form von virtuellen roten Umschlägen weiter, was den Gamification-Ansatz extrem fördert – hatte für Alibaba laut eigenen Aussagen einen Pearl Harbour Effekt. Durch diesen Mechanismus verbreitete sich WeChat Pay rasend schnell. Dieser „Krieg der roten Umschläge“ – natürlich ist das Konzept inklusive Gamification-Ansatz und begleitet von großen TV-Shows mittlerweile von Alibaba, Baidu und Sina Weibo kopiert – kursiert als Best Practice Case an den renommierten Business Schools weltweit.

Es würde an dieser Stelle zu weit führen, alle wichtigen Plattformen des chinesischen Internet samt Putzerfisch-Kolonnen und den knallharten Wettbewerb der Ökosysteme um Dominanz und den User-Lock-In ausführlich zu charakterisieren und zu würdigen – zumal sich alle Parteien auch nicht zu schade sind, auf zentralen Technologie-Feldern strategische Partnerschaften einzugehen. Eine gut gemachte interaktive Grafik der ständig wachsenden China Tech City mit vielen Details zu ihren Bewohnern, sprich Plattformen, kommt von Abacus (2019). Alleine über die Erfolgsstory des Tech-Giganten Alibaba, der auf einer einzigartigen Smart-Data- und KI-Plattform die Dienstleistungen von Amazon, eBay, PayPal, Google, UPS, der Bank of America, der mächtigsten Großhändler und einer Schufa-ähnlichen Bonitätsprüfung namens Sesame Credit bündelt und der bis heute die Ehre hat, 2014 den größten Börsengang der Geschichte platziert und mittlerweile Walmart im Umsatz überholt zu haben, gibt es ganze Bücher. Von den vielen Meilensteinen in der Erfolgsgeschichte des selbsternannten „Krokodils aus dem Jangtse“ war sicherlich ein zentraler, den Chinesen Vertrauen in E-Commerce-Transaktionen zu einem Zeitpunkt zu geben, als eBay versuchte, den Markt zu erobern (Tse 2015). Aber am Beispiel von Tencent und seinen

Messaging Super-Apps WeChat und QQ kann man sehr gut aufzeigen, wie die Grenzen und Hoheitsgebiete zwischen den chinesischen Walled Garden immer mehr verschwinden – und die Protagonisten auch nicht davor zurückschrecken, ihre Wettbewerber auf deren Kinfeldern anzugreifen.

Zunächst ist festzuhalten, dass WeChat nicht nur das Pendant zu WhatsApp ist, es ist auch bei weitem nicht nur ein weiteres Soziales Netzwerk mit Messaging-Funktionalität. Es ist de facto ein Betriebssystem, das sich als metastasierender *Digital Life Companion für den Homo Mobilis* wie ein zusätzlicher Layer über die Betriebssysteme Android oder iOS legt, quasi als Soziales Betriebssystem oder auch Social OS. Die Absicht ist klar: zwischen dem Moment, wenn man morgens das erste Mal auf den Smartphone-Bildschirm schaut und dem letzten Moment vor der Nachtruhe soll man die App eigentlich nicht mehr verlassen müssen. Das super-sticky WeChat ist im Tagesablauf die App mit den meisten Interaktionen sowohl privater als auch geschäftlicher Natur (Chen et al. 2018). Das gesamte Ökosystem ist auf Frequenz optimiert. Diese Nutzungsanlässe treiben immer neue Dienste und Geschäftspotentiale. Knapp die Hälfte der Zeit, die Chinesen auf ihren Smartphones verbringen, verbringen sie mit Diensten von Tencent (Questmobile 2018).

Mit drei strategischen Stoßrichtungen greift der Tiger aus Shenzhen in den letzten Jahren gleichzeitig das Kerngeschäft von Alibaba, Apple, Baidu und Google an – nachdem die Firma bereits Facebook gezeigt hat, wer Innovationsführer bei Sozialen Netzwerken ist. Alle Service-Ebenen werden mit Commerce-Funktionalität ausgestattet, was ein Frontalangriff auf Alibaba mit seinen Diensten Taobao, Tmall und dem Investment in Xiaohongshu darstellt. Der Einstieg in die Suchmaschine Sogou und das Verweben mit der eigenen Plattform ist eine Bedrohung für Baidu. Und die extrem erfolgreiche Einführung von Mini-Apps im Januar 2017 (mit einem Down-Swipe innerhalb der WeChat App sind 3 Jahre später bereits über 2 Mio. schlank, in ihrer Funktionalität auf das wesentliche limitierte Mini-Programme direkt erreichbar und werden von täglich 300 Mio. Usern aktiv genutzt – dafür brauchten die US-Pendants mit ihren App Stores doppelt so lange) ist das Killerkommando für Klassiker wie den Apple App Store – zudem Alibaba, Baidu und ByteDance 2018 mit der Etablierung von alternativen Web-App-Ökosystemen nachzogen. Darüber hinaus wird über Mini-Programme auf WeChat auch immer mehr eCommerce stimuliert, der ursprünglich auf originären Handelsplattformen der eigentlichen eCommerce-Helden wie JD oder Pinduoduo initiiert worden wäre. Tencent ist in China auf dem Weg, aus dem Internet quasi ein WeChat Net zu machen: vom Impuls im Chat, der Dienstleistungsvertiefung im korrespondierenden Mini-Programm zum Bezahlvorgang über WeChat Pay – alles in einer App und alles jederzeit minimierbar auf sogenannte Floating Windows, um den Betriebssystem-Charakter noch zu unterstützen. Der Unterbau (Android oder iOS) wird beliebig austauschbar!

Nach Jahren des aktiven Unbundling von Apps in Anwendungen mit einem zentralen Nutzen ist das Silicon Valley mittlerweile besessen vom Erfolg der genau andersherum funktionierenden chinesischen Super-Apps. Außerdem kopieren sie den Erfolg der Mini-Apps und bauen diese kleinen Web-Apps mittlerweile auch in ihre Dienste ein. Das 15 Jahre alte Google Maps z. B. wird mehr und mehr zu einer Super-App ausgebaut. Von einer

GPS-basierten Kartenanwendung mutierte die App zu einer kontext-sensitiven Umfeld-Erkundungs-Applikation der Superlative, die geschickt Maschinelles Lernen, Künstliche Intelligenz und Erweiterte Realitäten zu einem einzigartigen Service-Versprechen bündelt. Wie Meituan in China, könnte Google Maps im Westen zum Betriebssystem für die Offline-Welt werden und in Sachen Feature-Integration folgt die App bereits den Spuren von WeChat. Booking, Grab, Uber & Co. veröffentlichten bereits ähnliche Super-App Ambitionen.

Der Galapagos-Effekt des Aufwachsens in einer Welt ohne GAFA hat in China zu neuen Geschäftsmodellen und Innovationen geführt, die das Potential haben, den Westen zu erobern. Hinzu kommt, dass der kompetitive Druck für BAT & Co. im Heimatmarkt zu groß wird. Nutzergruppen der jeweiligen Ökosysteme können keine direkten Cross-Referenzierungen auf andere Apps machen (zum Beispiel von Tmall direkt zu WeChat oder andersherum). Außerdem führen die chinesischen Plattformen über ihre zahlreichen Investments immer öfter ermüdende Stellvertreterkriege in den verschiedensten Geschäftsfeldern. Die Energie entlädt sich im heimischen Markt in Vorstöße in B2B-Geschäftsfelder rund um das Industrial Internet, vor allem aber in globale Expansionsbestrebungen. Der Zusammenstoß der Plattform-Krieger aus West und Ost ist vorprogrammiert.

4 Der Clash der Giganten

„Entweder wir finden einen Weg, oder wir machen einen.“ Hannibal Barkas
(um 247-183 v. Chr.)

Wenn die Entwicklung so fortschreitet, dann wird das 21. Jahrhundert als das der Chinesen in die Weltgeschichte eingehen. China will an die glorreichen Zeiten des Reichs der Mitte anknüpfen. Ausgestattet mit einem enormen Selbstbewusstsein und Gestaltungswillen ist das Land schon heute der *Innovationstreiber der Welt* und in vielen Branchen der Leitmarkt. China ist in seiner Entwicklung vom Billiglohnland zum Boom-Land auf der Überholspur – mit aktiviertem linkem Blinker. Im riesigen Binnenmarkt ringen die Menschen um den schnellsten Aufstieg und der zunehmende Wohlstand und der damit einhergehende Konsum wirken mit einer enormen Gravitationskraft auf die internationalen Absatzströme. Mit der Etablierung der Neuen Seidenstraßen – in Anlehnung an die Wiederbelebung historischer Handelswege zu Lande und zu Wasser auch Belt & Road Initiative (BRI) genannt – setzt China erneut zum großen Sprung an, dieses Mal aber in globalem Maßstab und mit einem historisch einmaligen Infrastruktur-Investment. Gleichzeitig gönnt man sich mit dem Masterplan China 2025 quasi als Zwischenschritt ein Upgrade der Industrienation zur Technologieführerschaft in zehn wegweisenden Industriesegmenten, mit KI als einem zentralen Schwerpunkt. Das Ganze wird orchestriert auf das Ziel, zum 100. Gründungsjubiläum der Volksrepublik im Jahr 2049 den Status einer Weltmacht und damit die Re-Etablierung der einst mächtigen Handelsnation zu erreichen. Die skizzierte vierte Welle der Neuerfindung käme zum Abschluss und der Red Tsunami würde seinen vorläufigen Höhepunkt erreichen. Das dieses Hegemonialstreben die jetzige Weltmacht USA herausfordert, liegt auf der Hand. Ein zentrales *Schlachtfeld der Zukunft ist das Mobile Internet* samt

angeschlossenem Ökosystem der Plattformkrieger. Der Zusammenstoß ist vorprogrammiert!

4.1 2049 – Chinas Masterplan

Als die Apollo-11-Crew am 21. Juli 1969 den Mond betrat, wurde die USA zur unangefochtenen Supermacht der Erde. Rückblickend wird man über den 3. Januar 2019 sagen, dass dieses Datum China endgültig zur zweiten Supermacht dieses Planeten aufstiegen ließ. Die Taikonauten landeten erfolgreich die unbemannte Raumsonde Chang'e 4 auf der Rückseite, der dunklen Seite des Mondes – was unter Experten als technologisch und logistisch besonders herausfordernd gilt. Das ehrgeizige Raumfahrtprogramm steht symbolisch für den Erfolgswillen und die Realisationsenergie, die im Land des Lächelns freigesetzt wurden. Das Reich der Mitte denkt in großen und langfristigen Maßstäben. Auf dem Weg zum Umbau Chinas zur wohlhabendsten Nation der Welt fordert die Regierung gezielt alle relevanten Hochtechnologien – unter anderem initiiert durch das bereits im Mai 2015 veröffentlichte Manifest Made in China 2025 (auch MIC2025). Bei diesem Upgrade-Programm für das Label Made in China ist Vorsprung durch Technik das Mantra der letzten Jahre und bleibt es auch für die nächsten Jahrzehnte. China möchte technologisch autonom werden. Auf dem Weg dahin zeichnet sich das chinesische System vor allem durch eine einzigartige *Kombination von Konsequenz, Planbarkeit, Schlagkräftigkeit, Stabilität und einer erstaunlichen Schnelligkeit* aus. Um es mit dem China-Experten Frank Sieren auf den Punkt zu bringen (Sieren 2018): Zukunft? China!

Der Augenblick, in dem am 23. Mai 2017 die Google-Software AlphaGo den weltweiten Go-Meister Ke Jie schlug, war Chinas „Sputnik-Moment“ bezogen auf seine KI-Ambitionen (Lee 2018, S. 3). Immerhin gilt Go (auch Weiqi genannt) als das komplexeste Strategiespiel, das zwei Menschen gegeneinander spielen können. Wie das berühmte Weltraumwettrennen vor über 50 Jahren, setzte der Go-Supergau ein sino-amerikanisches Wettrennen um die Entfesselung der KI-Kräfte in Gang, dessen Konsequenzen noch gar nicht ermessen werden können. Keiner weiß, was die Menschheit hinter der Ziellinie erwartet. Seit Juli 2018 ist KI für die ganze chinesische Nation das Top-Thema. Der Staatsrat legte ein milliardenschweres Programm auf, damit China bis 2030 die *führende KI-Macht der Welt* wird. Schon heute ist das Riesenreich eine Macht im Maschinellen Lernen (ML). Das liegt daran, dass die so zahlreich erfassten Daten auch immer gleich mit einem Kontext versehen werden (sogenanntes Labelled Data entsteht) und die Algorithmen mit Erkenntnissen statt mit nackten Daten gefüttert werden. In regelrechten Datenfabriken wie MBH werden Datenpunkte zum Teil händisch mit passenden Labeln versehen, um diese dann an ML-Dienste weiterzugeben. Das ist die Ursuppe für eine mächtige KI. Heute gibt es bereits 600 Mio. Überwachungskameras im ganzen Land. Das staatliche Programm heißt sinnigerweise Himmelsnetz und die intelligenten Kameras werden umgangssprachlich Adleraugen (Xue Liang) genannt. Das Start-up Watrix.ai kann innerhalb einer Sekunde einmal erfasste Individuen auch in größeren Menschenansammlungen alleine durch die Analyse ihres Gangprofiles identifizieren – da hilft auch kein Hut, keine Sonnenbrille oder gar ein Mundschutz mehr. In diesem Zusammenhang mutet die unter der Gen Z in China seit September 2019

extrem beliebte, KI-basierte Deepfake-App Zao noch vergleichsweise harmlos an, erstellt sie doch in wenigen Sekunden sehr glaubhafte Video-Schnipsel auf Basis von Filmausschnitten mit Prominenten – nur eben im Austausch mit dem Gesicht des App-Nutzers. Das tut sie so täuschend echt, dass selbst Gesichtserkennungs-Software darauf hereinfallen könnte. Die Macht von KI und die Möglichkeiten des Mobile Internet werden in China jedenfalls sehr viel proaktiver verschmolzen als im Westen.

Der Aufbau des nationalen 5G-Netzwerkes war und ist von gleichhoher Priorität. In den letzten Jahren sind ungeheure Ressourcen in die Plattform geflossen (bis Ende 2020 werden über 500.000 Basisstationen in den größten 300 Städten installiert) und China hat den weltweiten Wettlauf um den ersten, großflächigen Roll-Out gewonnen. Die offizielle, landesweite Live-Schaltung auf Basis von 125.000 in Betrieb genommenen Basisstationen erfolgte am 1. November 2019 inklusive der Verfügbarkeit von 5G-fähigen Smartphones sowie 5G-Datenpaketen der Netzbetreiber. Damit einher gehen unschätzbare Erkenntnisgewinne des First Mover und ein Turbo-Boost für den Red Tsunami. Wenn China eines verinnerlicht hat, dann dass derjenige, der vorweg geht, die Standards setzt – so wie die USA beim Aufbau des Internet. Die rasante Adaption von 5G-Endgeräten in China stimuliert den globalen Smartphone-Markt überproportional. Bis Ende 2025 werden an die 500 Mio. 5G-fähige SIM-Karten vermarktet sein. Und Chinas Technik-verrückte Bevölkerung ist aktiver Treiber dieser *Mega-Digitalisierung*. Aus der alten Hochkultur wird der modernste Industriestaat auf Erden.

Auch wenn Kryptowährungen, Initial Coin Offerings (ICO) und der Betrieb entsprechender Börsen verboten sind, ist das Thema Blockchain massiv präsent in China und wurde Ende 2019 seitens der Regierung auf die oberste Priorität gehoben. Bis Ende 2018 waren hier bereits ein Viertel aller weltweiten Projekte angesiedelt und es gibt diverse Produkte am Markt, die auf diese Technologie setzen. Hunderte von Start-ups arbeiten an zukünftigen Einsatzszenarien für das Internet 3.0. Die Alibaba Tochter Ant Financial, als Betreiber der Alipay-Plattform bereits eines der wertvollsten FinTech Start-ups der Welt, nutzt die Blockchain-Technologie bereits in großem Stil. Und auch die Regierung arbeitete in den letzten Jahren an einer – natürlich staatlich kontrollierbaren – Version einer hybriden, nicht vollständig auf der Blockchain basierenden Digitalwährung. Ende 2019 wurde sie zunächst den großen einheimischen Banken und Mobile Payment Providern vorgestellt. Ausgerichtet ist Chinas Kryptowährung auf 300.000 Transaktionen in der Sekunde. Eine zunächst einmal erstaunlich performant klingende Anzahl; allerdings fielen am Singles Day kurz zuvor in Peak-Zeiten 544.000 Kauf-Transaktionen pro Sekunde an. Auch wenn hier noch nachgerüttet werden muss: Der Kreis schließt sich zur vollständigen Transparenz über alle Zahlungsaktivitäten in diesem Riesenreich.

Die nächste große Technologie, die China dominieren will, ist dann Quanten-Computing. In diesem Zusammenhang ist die von Google Ende Oktober 2019 erstmals nachgewiesene sogenannte Quantum Supremacy eher Ansporn als Enttäuschung – der Quantenprozessor Sycamore hat bestimmte ihm gestellte Aufgaben sehr viel schneller bewältigt, als die leistungsfähigsten Superrechner diese hätten lösen können.

Auf der berühmten Fortune 500 Liste erklimmen 2019 erstmalig mehr Firmen aus der Region China, Hong Kong und Taiwan das Ranking der umsatzstärksten Unternehmen als US-amerikanische Firmen. Das war genauso eine historische Zäsur wie die Tatsache, dass im selben Jahr erstmals die meisten Start-Up-Einhörner mit einer Marktbewertung von mindestens einer Mrd. USD aus dieser Region kamen. Das war eine historische Zäsur. Das neue Selbstverständnis der großen Unternehmen aus dem Reich der Mitte mündet im Falle von europäischen Weltmarken in strategische Kooperationen (wie bei Baidu sowie Tencent und BMW), dem Einstieg als Großaktionär (zum Beispiel durch BAIC und Geely bei Daimler) oder gleich einer Komplettübernahme (wie im Fall von Midea und Kuka). Jetzt werden die Pflöcke eingeschlagen für den Zugang zu klangvollen Marken, Ingenieurvermögen und Produktions-Know-how auf der einen Seite sowie Marktzugang, Teilhabe am China Speed sowie Zugriff auf China Tech auf der anderen Seite. Den *Marktzugang* erkaufen sich mittlerweile beide Seiten, da auch in China Wachstum endlich ist und es zu Überproduktionen, hohen Rabatten, ausbleibenden Subventionen und einem damit einhergehenden steigenden Konsolidierungsdruck kommt. Da kommen ausländische Marken und zusätzliche Absatzmärkte gerade recht (wie im Falle von Geely und Volvo).

Die Zukunft der Automobilbranche wie so vieler Tech-Branchen wird in China geschrieben. Das Land ist bereits der weltgrößte Markt für Elektro-Mobilität (beinahe 500 Anbieter buhlen alleine im Automobil-Segment um Kundenschaft) und wird dies bis 2030 auch für Autonomes Fahren sein – bis 2019 wurden bereits über 100 Lizenzen für entsprechende Feldtests vergeben, 50 % davon alleine an Baidu. Verglichen mit den Lifestyle-Welten chinesischer Start-ups in diesen Bereichen wie Byton, Nio, SAIC, WM Motor oder Xpeng wirkt Tesla regelrecht altbacken. Die Apollo-Software von Baidu ist ein Frontalangriff auf Waymo von Google – und wird auch gleich selbstbewusst so positioniert, das Android für Autonomes Fahren werden zu wollen. Noch zielt Baidu aber auf den Heimatmarkt. Das sinnigerweise Pony.ai getaufte Start-up greift mit Standorten im Silicon Dragon und Silicon Valley selbstbewusst gleich den Weltmarkt an. Der Food-Delivery-Gigant Meituan, der mit seinen 600.000 E-Scooter-Fahrern und einer KI-gesteuerten Routen-Optimierung schon heute täglich um die 30 Mio. Auslieferungen von jeglichen Produkten und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs in 2.800 Städten organisiert, schätzt, dass er innerhalb der nächsten 5 Jahre seine Transaktionen verdreifachen wird, und arbeitet deshalb seit längerem an Autonomem Systemen, die auf Firmengeländen oder in Hochhäusern seine Auslieferungs-Armada unterstützen sollen.

Welche Energie und welchen Gestaltungswillen das Land der großen Mauer freisetzen kann, verdeutlicht aber nichts besser als die sogenannte *Belt and Road Initiative* (kurz BRI). Auch wenn die damit assoziierten Maßnahmen bereits 2013 Formen annahmen, ist dieses Mega-Infrastrukturvorhaben, das Stand April 2019 über 125 Länder auf der Welt in mehreren Hundert Einzelaktivitäten involvierte, erst auf dem BRI-Summit 2017 so richtig ins Bewusstsein der Weltöffentlichkeit gerückt – mit eben dieser Namenstufe. Im Kern geht es um den Bau neuer Seidenstraßen entlang der traditionellen Überland- und Seeverbindungen sowie perspektivisch durch die Arktis – inklusive sogenannter ökonomischer Korridore, die aus dem Inland Chinas heraus unter anderem bisher unzugängliche Seehäfen in Singapur, Myanmar und Pakistan erreichbar machen. Bei diesem Mega-Milliarden Dollar

Vorhaben geht es um den für die Zielmärkte durchaus attraktiven Bau von Eisenbahnlinien, Flug- und Seehäfen, Elektrizitätswerken, Straßen, Staudämmen, Pipelines, Industrieparks und nicht zuletzt Made in China High-Speed Internet-Infrastruktur via Glasfaser, Mobilfunk und Satellit – zum größten Teil finanziert durch China samt angeschlossener Asia Infrastructure Investment Bank (AIIB) und gebaut nach chinesischen Regeln und Standards. Neben dem Softpower-Export (Ausbildung, Banken-Infrastruktur, Kultur, Gesundheitspolitik, Tourismus sowie politische Gesinnung und Ideologie) ist natürlich das Hauptziel, als neues globales Powerhouse den Handel (vor allem in Eurasien) auszubauen und zu beschleunigen. Das wiederum zahlt auf eine Stabilisierung der Versorgung des Riesenreiches und seines Mega-Wachstums mit Lebensmitteln, Treibstoffen, Materialien und Ressourcen aller Art – und damit auch einer Sicherung des Wohlstandes – ein. Manche reden in diesem Zusammenhang schon von der Bildung einer neuen Weltordnung, verweisen auf die Schuldenfallen-Gefahr für Armenhäuser und warnen vor dem Hegemonialstreben Chinas (alleine Huawei baut mittlerweile in 40 von 54 afrikanischen Ländern systemkritische Infrastruktur auf). Allerdings zeigt der Blick in die Geschichtsbücher, dass von einer optimierten Handelsinfrastruktur immer beide Seiten profitieren – und durch BRI-Projekte sind mittlerweile mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung besser miteinander vernetzt.

Die USA müssen sich daran gewöhnen, dass es nun eine zweite Supermacht gibt, die als größte Handelsnation und mittlerweile auch größter Gläubiger der Welt auch in großem Stil *interessengesteuerte Geopolitik und wirtschaftliche Expansion* betreibt. China ist bereits im Begriff, in puncto kritischer Digital-Infrastruktur, Künstlicher Intelligenz sowie Datensammlung und -verarbeitung eine neue Weltordnung zu etablieren. Zum Ende dieses Jahrzehnts wird der rote Riese die größte Wirtschaftsnation dieses Planeten sein, mit den höchsten Ausgaben für Forschung und Entwicklung, der größten Verbreitung und Adaption neuer Technologien und der mächtigsten Computing-Infrastruktur. Die Welt ist Zeuge eines globalen Machtkampfs um wirtschaftliche Hegemonie und Technologieführerschaft. Und sie erlebt ein China, dass die Geschicke des Planeten über die Neudeinition der globalen Handelsströme und mittels einer zunehmend brachialen Industriepolitik erstmalig auch jenseits seines traditionellen Einflussbereiches beeinflussen will. China wandelt sich radikal vom Mauerbauer zum Brückenbauer. Der eurozentristische Blick des Westens muss sich immer mehr gen asiatischem Himmel richten.

4.2 Eine Welt mit zwei Internet-Architekturen

Ein eher nicht so offensichtlicher Zweck des BRI-Engagements ist auch, aufbauend auf Produkten chinesischer TK-Ausrüster, Cloud- und Data Center-Anbieter eine *digitale Seidenstraße* zu bauen inklusive Datenverkehrszugriff und Export von Cyberspace-Kontrollmechanismen sowie Netz-Standards – und damit die Zukunft des Internet maßgeblich mitzugestalten. Die USA wissen ganz genau: wer die großen Überland- und Übersee-Glasfaserkabelstränge sowie die Satelliten-Kommunikation kontrolliert, kontrolliert den Datenfluss. Der erhobene Zeigefinger bei der Warnung vor der angeblich eingebauten Kill-Switch, einer Art zentralem und ferngesteuert bedienbaren Ausschalter in chinesischen 5G-

Infrastruktur-Komponenten, zeigt indirekt auch auf amerikanische Hardware-Hersteller. Fakt ist, dass Chinas Internet-Giganten auf den virtuellen BRI-Pipelines in die Zielländer der Investitionen surfen und dort ihre Geschäftsmodelle ausrollen

Der 2018 initiierte Tech Cold War der US-Regierung zunächst gegen ZTE und dann Huawei samt betroffener Ökosysteme hat China drastisch vor Augen geführt, wie verletzlich und letztendlich abhängig man noch in puncto westlicher, primär amerikanischer ITK-Kerntechnologien und Internet-Software ist. In einer von Huawei 2017 veröffentlichten Liste seiner wichtigsten Tech-Zulieferer kamen ein Drittel der Firmen aus den USA. Im Westen gilt China immer noch als ein über alle wesentlichen Technologie-Märkte durch Subventionen und Verbot von maßgeblichen Investments geschützter Systemrivale – gerade auch im Bereich der Netz-Infrastruktur. Allerdings haben die Sanktionen der Amerikaner und vor allem die drohende Abschottung von für den 5G-Roll-Out wichtigen Elektronikbauteilen den Ehrgeiz der chinesischen Regierung und vieler Entrepreneure im Land erst so richtig wachgerüttelt und somit das Streben nach technologischer Autarkie noch verstärkt. Alleine Huawei lässt 10.000 Entwickler rund um die Uhr daran arbeiten, die Abhängigkeit von amerikanischer Software und Schaltkreistechnologie zu eliminieren. Der Markenname ist Programm, heißt er doch übersetzt „China ist fähig“! Gleichzeitig fangen westliche Tech-Firmen an, aus Angst vor Vergeltungsmaßnahmen die Produktion ihrer Hardware in asiatische Werkbänke außerhalb Chinas zu verlegen.

Auch wenn sich Experten diesseits und jenseits der Großen Mauer einig sind, dass die USA vorerst ihre Technologieführerschaft behalten werden, ist die Bedrohung ihrer technologischen Dominanz real – zumal das Land in puncto 5G-Infrastrukturanbieter auf europäische und südkoreanische Player angewiesen ist. Das Reich der Mitte ist bereits der *weltweit größte digitale Marktplatz* und es schickt sich an, in Schlüsseltechnologien wie 5G, Blockchain, KI und Quanten-Computing an den USA vorbeizuziehen. Außerdem baut China 90 % des Weltbedarfes an Seltenern Erden ab, die für die Herstellung von Elektronikbauteilen so eminent wichtig sind. Viele Kobalt- und Lithiumminen, deren Abbauprodukte die E-Mobilität erst ermöglichen, werden maßgeblich von chinesischen Firmen kontrolliert. Das Blacklisting der chinesischen Netzinfrukturgiganten seitens der US-Exekutive hat unverhohlen auch das Ziel, den globalen Roll-Out chinesischer Hard- und Software für kritische Infrastruktur zumindest zu verlangsamen.

Die Web-Ökosysteme Chinas und der USA sind wie dargestellt parallele Universen. *Das „Zweite Internet“* wird Realität und es breitet sich entlang der neuen Seidenstraßen aus. Das hat auch der frühere CEO von Google, Eric Schmidt, auf einem Fireside-Chat Event von Village Global bereits im September 2018 skizziert. Wenn die „Queen of the Internet“ Mary Meeker alljährlich im Juni auf der Code Konferenz ihren berühmten wie lesenswerten Internet Trends Report lüftet, dann symbolisiert insbesondere ein Chart dieses neue, binäre Universum: unter den (gemessen an ihrer Marktkapitalisierung) Top 30 globalen Tech-Giganten sind nur noch fünf Firmen nicht aus China oder den USA (Bond Capital 2019). Und die rote Tech-Fraktion wird immer selbstbewusster. Jedes Jahr treffen sich im kleinen Wuzhen, einer 1.300 Jahre alten Touristenattraktion, die Großen der chinesischen Internet-Szene zur World Internet Conference. Der Name ist Programm. Hier hat sich ein Davos der

Tech-Szene entwickelt. Die großen, westlich geprägten Tech-Plattformen geben sich die Klinke in die Hand, um dabei zu sein. Wer wissen will, wie sich das Internet entwickelt, muss nach China schauen. Die *digitale Zukunft* entsteht hier, und das muss die westlichen Internet-Giganten in ihrem Selbstverständnis provozieren.

Die Auswirkungen dieser Entwicklung sind noch nicht komplett absehbar, aber sie werden enorm sein – politisch und gesellschaftlich, vor allem aber ökonomisch. Wir sind Zeugen eines Wettkampfs zweier Wertesysteme: Demokratie und (soziale) Marktwirtschaft auf der einen Seite, autoritärer Superkapitalismus mit sichtbarer, steuernder und die Dinge beschleunigender Hand des Staates auf der anderen. Diese gleichsam produktive wie gefährliche Mischung droht das westliche Wertesystem in die Defensive zu drängen. GAFA & Co. prägen bis heute die Internet-Welt. Die chinesischen Digitalkonzerne sind auf dem Sprung, diese Vormacht auch jenseits des Reichs der Mitte zu brechen – und das in einer Zeit, in der westliche Regierungen darüber sinnieren, Big Tech zu zerschlagen.

4.3 Der programmierte Zusammenstoß

Der *Big Tech-Clash* ist unausweichlich. Die beiden Technologiesphären grenzen sich immer weiter voneinander ab, begegnen sich aber gleichzeitig immer öfter auf demselben Territorium. Und die Europäer finden sich quasi im Kreuzfeuer dieser sino-amerikanischen Rivalität wieder, sind sie doch zum einen das wichtigste Schlachtfeld des sich abzeichnenden Zusammenstoßes und machen viele ihrer Unternehmen heutzutage die wichtigsten Geschäfte und Investments in genau diesen beiden Regionen der Welt. Bereits heute ist Chinas Digitalwirtschaft die einzige Alternative zum Silicon Valley. Wer weiß, ob die Ausbreitung des Red Tsunami sich ab 2014 nicht sogar noch wesentlich beschleunigt hätte, wenn es Mark Zuckerberg nicht durch einen krankheitsbedingt verhinderten Pony Ma gelungen wäre, WhatsApp Tencent buchstäblich in letzter Sekunde vor der Nase wegzu schnappen.

Natürlich haben es Plattformen wie WeChat mit ihrem durchzensierten Service-Portfolio schwer, im Westen Fuß zu fassen. Eine Expansion über China hinaus geht nur mit veränderten, eingeschränkten Funktionen. Wer die App in App Stores außerhalb Chinas herunterlädt und installiert, erhält eine in ihrer Service-Vielfalt extrem beschränkte Variante. Dieses Replizieren und Anpassen an die westlichen Märkte sind heute üblich, vor allem auch bei Hardware-Herstellern wie Huawei oder Xiaomi. Dabei folgen Expansionsstrategien zunächst geografisch oder kulturell naheliegenden Märkten. Fünf der zehn beliebtesten Apps im indischen Android App Store kamen 2018 bereits aus China. Viele Tech-Entrepreneure in den aufstrebenden Schwellenländern nehmen sich statt GAFA & Co. die chinesischen Super-Apps zum Vorbild. Aus *Copy-to-China* wird *Copy-from-China*.

Eine neue, viel offensivere und direktere Konfrontation liegt in der gezielten Übernahme. Tencent ist unter anderem in Snap, Spotify und Tesla investiert. ByteDance hat Ende 2017 die im Westen bereits viral gehende App Musical.ly erworben und sie dann in TikTok umbenannt und gleichzeitig vom chinesischen Original Douyin abgeschottet – Nutzer dieser Schwester-Apps können sich untereinander nicht erreichen. Bereits 2019 stieg die App in den glamourösen 1-Mrd.-Downloads-Club auf, im Vorjahr gepusht durch ein globales

Werbebudget von annähernd 1 Mrd. USD (Wells et al. 2019). Gleichzeitig stieg ByteDance mit seinen Apps in China zur zweitwichtigsten Werbeplattform auf, hinter Alibaba, aber bereits vor Baidu und Tencent. Heute ist TikTok weltweit so erfolgreich, dass Facebook sich gezwungen sah, mit Lasso einen Klon auf den Markt zu bringen. Es ist die erste Social Media-App sowie auch die erste chinesisch-stämmige Consumer Tech-Brand, die sich Facebook, aber auch Netflix, Snap und YouTube – auch in deren Heimatmarkt USA – rasant nähert. Dieses hatte auch Mark Zuckerberg irgendwie geahnt, als er bereits 2016 erfolglos versuchte, Musical.ly zu übernehmen. Ironischerweise nutzt ByteDance die Werbeplattformen unter anderem von Facebook, um mit signifikanten Investments Facebook-Nutzer auf TikTok zu ziehen. Die Short Video-App ist damit ein sehr erfolgreiches Beispiel dafür, sich vom Reich der Mitte aus zu einem *globalen Kategorie-Führer* entwickelt zu haben.

So gesehen ist die KI-gesteuerte App, die die Smartphone Screens der Teens dieses Planeten im Sturm erobert hat, ein Vorläufer sich am Horizont abzeichnender epischer Schlachten. Douyin aka TikTok und Kuaishou (im Westen Kwai) knabbern nicht nur schmerzlich am Aufmerksamkeitskuchen etablierter Super-Apps in China (WeChat kommt mit seinen Feature-Alternativen zu Stories und Short Videos – Moments und Channels – eher altbacken und wenig intuitiv herüber), sondern bereits auch an der globalen Vorherrschaft von Instagram, YouTube & Co.. Entsprechend werden die Erfolgsstories von den amerikanischen Tech-Giganten aufmerksam beobachtet. TikTok und die Mutter-Firma ByteDance sind Ende 2019 sogar auf die Liste derjenigen Tech-Player aus China gesetzt worden, die auf ein Gefährdungspotential der nationalen Sicherheit der USA untersucht werden sollten. Man mag sich gar nicht ausmalen, was für eine Macht entstanden wäre, wenn WeChat und WhatsApp zu einer – dann auch noch chinesischen Firma – gehört hätten. Heute jedenfalls ist die Super-App WeChat mit ihren an die 100 Einzelfunktionen in vielen Bereichen das Vorbild für Facebook und immer mehr amerikanische Plattform-Betreiber fangen in zunehmenden Maße an, Eigenarten und Funktionalitäten von chinesischen Super-Apps zu kopieren.

Die globalen Expansionsstrategien der chinesischen Tech-Avantgarde folgen ähnlichen Mustern. Zunächst gilt es, sich in China gemütlich machende, zugelassene Plattformkrieger aus dem Ausland möglichst vom heimischen Markt zu vergraulen (wie mal mehr, mal weniger gelungen bei den Auseinandersetzungen von DiDi und Uber, Huawei auf der Hardware-Seite sowie WeChat auf der Betriebssystem-Seite und Apple oder Luckin Coffee und Starbucks). DiDi hat Uber China übernommen und ist mittlerweile die Mobilitäts-Super-App schlechthin – für Taxifahrten, Mitfahrten, Überlandbusse, Autovermietung, Chauffeure oder Leih-Fahrräder. Im Hochpreissegment verdrängen Huaweis Smartphone-Boliden iPhones zunehmend vom Markt und das Quasi-Betriebssystem WeChat macht iOS und den App Store fast obsolet. Und Starbucks – in China immerhin mit über 4.000 Outlets präsent – wehrt sich schon mit einer strategischen New-Retail-Kooperation mit Alibaba samt AR-Experience in den Shops und Kaffee-Lieferdienst gegen das aggressive Luckin Coffee, einer auf Fast-Delivery per Smartphone-App optimierten Filial-Kette, die in 2018 allein über 2.000 neue Standorte in China eröffnet hat. Ende März 2020 stellte sich allerdings heraus, dass dem rasanten Wachstum und den damit verbundenen Erwartungen in hohem Maße mit vorgetäuschten Umsätzen begegnet wurde. Vielleicht erliegt der Kaffee-

riese aus Seattle aber auch der stark angesagten Marke HeyTea (immerhin mit 60 Mio. USD Series-B-Funding ausgestattet), vor deren stylischen Filialen die Millennials Schlange stehen, um in den Genuss von Früchtetee mit einer Art Schmelzkäse-Topping zu kommen – kein Kommentar! Noch steht die weltgrößte Starbucks-Filiale jedenfalls in Shanghai.

Dann folgen die Tech-Giganten ihren Mitbürgern in den Urlaub nach Südost-Asien, Latein-Amerika oder Europa – und das durchaus aggressiver als nur bei Drogerieketten chinesische Zahlungsvarianten anzubieten. JD.com kooperiert mit Google und Walmart (beide sind ihrerseits beim chinesischen E-Commerce-Anbieter investiert), um sich auf den Weltmärkten besser gegen Alibaba und Amazon behaupten zu können. AliPay verkündete Mitte 2019 eine Initiative, in Europa mit sechs Wallet-Anbietern eine QR-Code-Interoperabilität herzustellen. Bei der internationalen Ausbreitung von AliPay und WeChat Pay liefern sich die globalen Marktführer ein Wettrennen mit Apple Pay und Google Pay. Für die angekündigte Kryptowährung Libra von Facebook steht WeChat mit seiner erfolgreichen Symbiose eines Sozialen Netzwerkes mit einer ubiquitären Smartphone-Bezahlfunktion quasi Pate, auch wenn die letztendliche Ausgestaltung der Währung und die globale Reichweite von Facebook alles Bisherige in den Schatten stellen würde.

Schließlich verkünden die roten Plattformkrieger selbstbewusst Geschäftsziele von globalem Ausmaß, so wie der mittlerweile von seinem CEO-Posten zurückgetretene Jack Ma auf dem G20 Gipfel 2016. Er und sein Nachfolger Daniel Zhang wollen mit Alibaba – dem schon heute mit Abstand größtem Warenumschlagsplatz der Welt – und seinen angegeschlossenen E-Commerce-Systemen im Rahmen der sogenannten Electronic World Trade Platform (eWTP) bis 2036 10 Mio. Kleinst- und mittelständisch geprägte Händler entlang der Neuen Seidenstraßen über ihre Smartphones mit 2 Mrd. Endkunden vernetzen. Schon die Mission der Alibaba-Gruppe klingt so einfach wie zwingend: Alibaba macht es leichter, überall auf der Welt Geschäfte zu machen und dabei zielt die Firma darauf ab, die zukünftige Infrastruktur für Handel jeder Art zu schaffen. Dabei ist der Tech-Riese anders als Amazon kein Händler und hat auch (noch) keine Eigenmarken im Angebot. Im Juli 2019 machte Alibaba seine Plattformen erstmalig für amerikanische Händler und Verkäufer zugängig. Damit erweiterte Jack Ma nicht nur seine globale Reichweite, sondern gab in Zeiten des Handelskrieges auch ein starkes Signal. Der Big Bang in Europa erfolgt höchstwahrscheinlich in Deutschland, Amazons wichtigstem Markt außerhalb der USA. Ein entsprechendes Logistik-Drehkreuz im angrenzenden Belgien geht Anfang 2021 in Betrieb und mit Zalando stünde laut Fachleuten ein passendes Übernahmeziel in Aussicht. Die Blaupause dazu liefert die bereits erfolgte Übernahme des ehemaligen Rocket Internet Vehikels Lazada in Südostasien. Natürlich kann diese Entwicklung nur zu Lasten der globalen Ambitionen von Amazon erfolgen. Wer weiß, vielleicht wird es auf Twitter und Weibo in Analogie zum Hashtag #BRAGER (als etablierte Kurzform des bereits legendären Fußballspiels Brasilien gegen Deutschland bei der WM 2014) bald #AMZNBABA geben – auf die jeweiligen Börsenkürzel und die sich abzeichnenden epischen Auseinandersetzungen auf den Kern-Betätigungsfeldern Cloud-Infrastruktur, E-Commerce, Entertainment und Logistik referenzierend.

Tencent ist schon heute der größte Gaming-Anbieter weltweit mit einem großen Portfolio an Beteiligungen und Übernahmen erfolgreicher westlicher Labels. Durch eine im Juli 2019 angekündigte Kooperation mit The Pokémon Company will man erstmalig mit dem eigenen chinesischen Gaming-Label einen globalen Hit landen – auch um den wichtigsten Wettbewerber im Heimatland, NetEase, in Schach zu halten. Mit der Ankündigung von Google, mit Stadia eine globale Cloud-Gaming-Plattform zu launchen, ist das nächste Schlachtfeld vordefiniert. Derweil wiederholt sich Geschichte, nur mit umgekehrten Vorzeichen. Vor zehn Jahren blockte die chinesische Regierung Facebook, Twitter & Co. auf dem heimischen Markt, jetzt versucht die amerikanische Regierung mit allen Mitteln, Anbieter wie Huawei und TikTok zu blocken, um die lokalen Tech-Plattformen vor dem Wettbewerb aus dem Osten zu schützen.

Fakt ist, dass die chinesischen Super-Apps, angepasst an die jeweiligen lokalen Marktgegebenheiten und Service Needs, auf der Jagd nach globaler Anerkennung und globalem Erfolg sind. Es wird nicht mehr lange dauern, bis man anstelle von einem Facebook oder Google Pendant von einem amerikanischen Tech-Giganten als Alibaba, ByteDance oder Tencent Äquivalent spricht. Die Tech-Kommentatoren sind sich einig: Mark Zuckerberg will das WeChat Konzept für die westliche Welt nachbauen. Die Indikationen auf Produkt- und Service-Seite verdichten sich, dass man Facebook bald das WeChat des Westens bezeichnen wird.

5 Neujustierung der Unternehmensstrategie

„Unverrückbare Grundsätze sind wie Scheuklappen. Man sieht zu wenig von der Wirklichkeit.“ Deng Xiaoping (1904 – 1997)

Die tektonische Verschiebung der globalen Macht in Richtung Asien und vor allem China, derer wir Zeuge sind, muss Auswirkungen auf die eigene Unternehmensstrategie haben. Die Zeiten, in denen europäische und deutsche Unternehmer ins Valley an die Westküste der USA gepilgert sind, um sich Inspirationen für die notwendige Digitale Transformation zu holen, sind vorbei. Die Kompassnadel zur *Neujustierung der Unternehmensstrategie* hat sich *nach Osten* ausgerichtet. Das neue Silicon Valley ist die Metropolregion Perlflussdelta rund um die Millionenstädte Dongguan, Hong Kong und Shenzhen. Verantwortungsvolle Unternehmer müssen den hier skizzierten China Speed selber erleben, zum Beispiel im pulsierenden und kosmopolitischen Tech-Hub Shanghai. Sie müssen ihre Berührungsängste mit dem Silicon Dragon abbauen und bereit sein, sich von der chinesischen Zukunftsorientierung inspirieren zu lassen, etwa durch das Smart City Projekt Xiongan New Area südwestlich von Peking. Trotz massiver Zensur und teilweise dystopisch anmutender Überwachung haben sich im extrem kompetitiven High-Tech-Land China Firmen etabliert, von deren kundenorientierten Unternehmensführung der Westen lernen kann. Die Zeit ist reif für eine intensive Auseinandersetzung und Anbahnung einer echten Zusammenarbeit mit China!

5.1 Verschiebung des Magnetfeldes: Go East!

China verstehen wird zur Pflicht, wenn man seine eigene *Wettbewerbsfähigkeit* nicht riskieren will. Unternehmen, für die China ein offensichtlicher Absatzmarkt ist, sind bereits seit Jahren vertrieblich aktiv sowie mit F&E-Einrichtungen und Fertigungsstandorten vor Ort. Auch für diese Firmen gilt natürlich die Maxime, von China zu lernen und idealerweise gleich heimische (also chinesische) Talente und Ingenieure einzustellen. Aber für die überwiegende Mehrheit der Firmen ist das Reich der Mitte auch im Jahr 2020 noch immer eine Black Box – schlimmer noch, viele suhlen sich in ihrer Selbstzufriedenheit und übersehen die Bedrohungen für die Grundlagen ihres Geschäftserfolgs und Wohlstands. Nicht jeder westliche Firmenlenker kann auf die Expertise und Intuition einer Connie Chan zurückgreifen, die in ihrer Funktion als General Partner bei Andreessen Horowitz als China Whisperer des Silicon Valley gilt (YouTube 2016) und deren Ruhm darauf fußt, sehr frühzeitig asiatische und vor allem chinesische Game-Changer zu identifizieren. Im Gegenteil, es besteht eher eine asymmetrische Unwissenheit: in Nord-Amerika, Europa und insbesondere Deutschland stehen die Ignoranz und das Desinteresse bezüglich des Geschehens und der Usancen in China im krassen Gegensatz zur Neugier, dem Interesse und Lernwillen chinesischer Studenten und Unternehmer bezogen auf den Westen (Ognibeni 2019). Die chinesische Regierung fordert ihre Unternehmenslenker sogar explizit auf, in die Welt hinauszugehen, zu lernen und beim Aufbau der neuen (digitalen) Seidenstraßen mitzuwirken. Auf der anderen Seite ist der gezielte Ausbau von China-Kompetenz, vor allem in Deutschland, immer noch eine echte Herausforderung. Überholte Vorstellungen und Klischees sind fest verankert. Die gefährliche Ignoranz der Entwicklungen in China gleicht der, mit der die Chinesen vor 200 Jahren den Europäern begegneten, die vor ihren Häfen lagen – mit der bekannten Folge des wirtschaftlichen Abschwungs des Riesenreiches.

Das Label „Made in China“ hat heutzutage immer noch eine unterschiedliche Wahrnehmung. Apple Produkte, die in China gefertigt werden, sind hoch anerkannt – gerade auch bezogen auf die Fertigungsqualität. Chinesische Hersteller, die auf dem Weltmarkt bestehen wollen und mit „Made in China“ werben, müssen allerdings immer noch mit einem Stigma leben. Global Player wie Foxconn, Huawei, Lenovo oder Xiaomi sorgen aber auch zunehmend – mit exzellent designten und gefertigten Produkten und einer immer stärkeren Strahlkraft der Marke – dafür, dass die Wahrnehmung positiver wird. Alle Experten sind sich darin einig, dass China die Entwicklung vom Imitations- zum *Innovationsführer* gelungen ist und in den letzten Jahren (besagte dritte und vierte Welle der Neuerfindung) zu einer echten Technologie-Supermacht aufgestiegen ist, samt anerkannten Forschungszentren und einer Fülle an Patentanmeldungen. In Kombination mit dem erwähnten China Speed und den Skaleneffekten, induziert durch den großen Heimatmarkt, verstärkt sich diese Innovationsführerschaft zunehmend – und das einst so starke und in China immer noch hoch angesehene Label „Made in Germany“ droht zu verblassen. Deutschland droht mangels Innovationen und Mut zum Auslaufmodell zu werden und der Wachstumsmotor für Europa stottert. Viel schlimmer: Das einstige Wirtschaftswunderland droht in wesentlichen Zukunftsfeldern den Anschluss zu verlieren. Und chinesische Touristen, die kein verlässliches Mobilfunksignal erleben, Essen mit Bargeld oder Kreditkarte statt via QR-

Code bezahlen müssen und langsame sowie unpünktliche Züge erfahren, berichten von einem Europa, das mehr und mehr einem Museum gleicht und mit dem modernen Lebensgefühl zu Hause nicht mehr viel gemein hat.

Die auf die zehn in der MIC2025-Initiative im Fokus stehenden Wirtschaftsbereiche bezogenen Ambitionen treffen insbesondere deutsche Industriekonzerne und Mittelständler hart. Wenn das chinesische Ziel erreicht wird, in diesen Segmenten in den nächsten 5 Jahren zur Weltspitze aufzuschließen und 70 % der Kernkomponenten von einheimischen Herstellern produzieren zu lassen, kann das für Europa und insbesondere den Industriestandort Deutschland samt seiner hochgelobten Hidden Champions zu einer existenziellen Bedrohung werden. Auch wenn die Ziele aus heutiger Sicht in der Tat ambitioniert klingen, die Verlautbarungen erst einmal kleinlauter werden und auch offiziell in weitere Ferne rücken: Gerade im deutsch-chinesischen Verhältnis ist eine seltsame Schubumkehr zu beobachten vom Vorbild für Weitblick und Effizienz zum behäbigen Missgünstling (Der Spiegel 2019). Westliche Firmen können staunend zuschauen, weiter über die fehlende Multilateralität des Freihandels lamentieren (ein Dilemma, das so schnell nicht auflösbar sein wird), auf Marktzugangsvereinbarungen der politischen Instanzen warten und versuchen, sich etwas von diesem ganzheitlichen Wertschöpfungsansatz entlang von Hardware, Software und dem Einsatz von neuesten Technologien wie Gesichts- und Spracherkennung, KI und Robotik abzuschauen. Oder sie gehen aktiv in den chinesischen Markt, um gemeinsam mit Partnern vor Ort am *Innovations-Upgrade* teilzuhaben.

„Go East“ heißt, sich von überkommenen Einstellungen und Vorurteilen zu befreien, sich im Gegenteil bewusst *an den Entwicklungen in China zu orientieren*, so wie man sich in den letzten zehn Jahren das Silicon Valley zum Vorbild genommen hat, und zu lernen, wie man im Digital-Zeitalter und im Angesicht des Red Tsunami überlebt. Die Kombination von langfristiger, verlässlicher Rahmengabe, kompromissloser Technologie-Orientierung und extrem schnellem Handeln und Umsetzen ist ein vielversprechendes Erfolgsrezept Made in China. Erstmals seit Jahrhunderten bestimmt das Reich der Mitte wieder die globalen Spielregeln bei Schlüsseltechnologien und Innovationen.

5.2 Silicon who? Die neue Bay Area

Es kann nicht oft genug betont werden: Man muss China vor Ort erleben, um das Land zu verstehen. Das baut nicht nur Vorurteile und Ängste ab, sondern eröffnet auch eine ganz andere Art des Zugangs. Natürlich kann man den *China Speed* auch aus der Ferne erahnen, zum Beispiel durch eine augenöffnende Analyse der Handelsblatt Grafik des Tages vom 13. Mai 2019: Die USA haben in den hundert Jahren des letzten Jahrhunderts 4,5 Mrd. Tonnen Zement verbaut, in China wurden alleine in den Jahren 2011 bis 2013 6,6 Mrd. Tonnen verbraucht (Handelsblatt 2019). Man kann den *China Speed* aber besser wahrnehmen (und daran glauben), wenn man nur zweimal innerhalb von drei Monaten in der gleichen Gegend absteigt und die massiven Infrastrukturveränderungen vor dem geistigen Auge verarbeitet, die man ab der Anreise vom Flughafen und rund um sein Hotel bestaunen kann. Man kann *China Speed* auch hautnah erleben, wenn man Co-Working Spaces wie People

Squared oder XNode besucht, an Tech-Konferenzen wie GMIC, RISE oder der Smart China Expo teilnimmt, sich von Maker Spaces wie dem Shenzhen Open Innovation Lab oder gleich der sogenannten Dream Town im Westen von Hangzhou (Chinas E-Commerce-Hauptstadt, in der unter anderem Alibaba seinen Sitz hat) inspirieren lässt. Oder man geht einfach shoppen und erfährt an jeder Ecke der zahlreichen Mega-Cities, wie digitale Innovationen und New Retail den Alltag der Chinesen erobern. Wenn man all dieses auf einem überschaubaren „Neuland“ erleben will, dann ist die sogenannte Greater Bay Area am Perlflussdelta der ideale Ort für eine Entdeckungsreise ins China Tech Wonderland.

Auch wenn die ökonomische Entfaltungsmacht der aus der – unter anderem neun großen Städte umfassenden – Guangdong-Provinz (im Deutschen – wie auch die Provinz-Hauptstadt Guangzhou – bekannter unter dem Begriff Kanton), Hong Kong und Macau bestehenden Greater Bay Area noch unter den verschiedenen politischen Systemen, Währungen und Zollbeschränkungen leidet, so kann man sich schon heute vorstellen, welche Gravitationskraft dieses Kommerz-, Tech- und Finanz-Epizentrum bald entfachen wird. Chinas reichste Region mit ihren über 70 Mio. Einwohnern ist dreimal so groß wie die San Francisco Bay Area und erreicht schon heute die Wirtschaftsleistung Russlands. Macau gilt als Las Vegas des Ostens. Das einstige Fischerdorf Shenzhen als Teil der Guangdong-Provinz gilt bereits heute als das *Silicon Valley für Hardware*. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der jüngsten Entwicklungen in Hong Kong wurde Shenzhen zudem mit einem ähnlich privilegierten Status als Finanzmetropole ausgestattet wie die asiatische Weltmetropole nebenan. Als etablierter Tech-Hub der Bay Area soll der zukünftige Innovations-Schwerpunkt auf 5G samt Folgegenerationen, Digitalen Währungen, KI, Life Sciences und Bio-Medizin liegen – ganz im Einklang mit den Geschäftsfeldern der regionalen Plattformriesen Huawei, Tencent und BGI. In den nächsten 15 bis 30 Jahren soll Shenzhen dann als sozialistische Modellstadt und *globale Benchmark-City* zur Welthauptstadt für Innovation, Kreativität und Unternehmertum aufsteigen.

Der im Oktober 2018 feierlich eröffnete Hong Kong – Zhuhai – Macau Sea Link Highway, der über 55 Kilometer inklusive zweier künstlicher Inseln und einem knapp sieben Kilometer reichenden Tunnelsystem quasi den Bogen spannt von Hong Kong Island nach Macau und retour, ist als längste Brückenkonstruktion der Welt ein exzellentes Symbol für den Umsetzungswillen, die Ingenieurskunst und die Zukunftsorientierung Chinas. Er soll über 100 Jahre allen Taifunen trotzen, die in dieser Region besonders heftig wüten. Im Juli 2019 gründeten unter anderem Huawei, China Unicom, Foxconn und Tencent die Shenzhen Industrial Internet Union, eine Art *Industrie 4.0 Super-Hub*. Alle Beteiligten wollen die südchinesische Bay Area zu einer Digital China Musterregion ausbauen. Schon heute gilt der Stadtbezirk Longgang in Shenzhen als Smart City Benchmark mit einem City Brain, welches seinesgleichen sucht. Hyperloop – das von Elon Musk geförderte Start-up, dass Passagiere in Kapseln mit Hochgeschwindigkeit durch Vakuumröhren schießen will – ist auch bereits ein Joint Venture mit einem chinesischen Partner eingegangen, um im Süden Chinas eine erste Pilotstrecke zu realisieren. Und die stolze Stadt Hong Kong – vor 20 Jahren erzielte man noch rund ein Fünftel der chinesischen Wirtschaftsleistung, heute nur noch etwa 3 % – wird sich daran gewöhnen müssen, als Teil einer gigantischen Metropolregion nur noch eine chinesische Stadt unter vielen zu sein. Im Jetzt ist Hong Kong allerdings noch der

Ort unter den globalen Finanz-Metropolen, wo sich die im Handels- und Technologie-Krieg rivalisierenden Supermächte China und USA am nächsten kommen.

5.3 Work-Life-Balance süßsauer

Chinesische Firmen erklimmen mit großen Schritten das Top-Ranking der wertvollsten Marken weltweit. Chinas Top 10 hatten 2019 einen kumulierten Markenwert von an die 500 Mrd. USD – auf das BAT-Trio entfielen davon alleine knapp 60 % (Kantar 2019). Das wertvollste Start-up kommt wie bereits erwähnt auch aus China. Innerhalb weniger Jahre entstand eine unheimliche Wertschöpfung. Das Wachstum muss gestemmt werden, mit Führungskräften, die Visionen vorleben wie ein Jack Ma, und Mitarbeitern, die diese in die Tat umsetzen. Der War for Talent ist im Reich der Mitte gnadenlos. Die Coffee-Shops in den Tech-Hubs sind voll mit exzellent ausgebildeten jungen Leuten, die um den schnellsten Aufstieg ringen – wobei Frauen und Männer sich absolut die Waage halten. Die Single-Quote ist überdurchschnittlich hoch. Es mutet wie ein Treppenwitz an, aber im kommunistischen China, wo einen an jeder Ecke Marx- und Engels-Statuen anstarren, werden Arbeitnehmer-Rechte eher lax ausgelegt. Mitarbeiter können schnell gekündigt werden, werden aber genauso schnell auch wieder angeworben. Üblich sind jährliche Gehaltssprünge von mindestens 10 %, in den Tier-1-Städten und den hier skizzierten Turbo-Branchen aber auch durchaus mehr. Wer durch das Stahlbad von brutalem Wettbewerb und China Speed geht, muss auch in puncto Mitarbeiterführung und betrieblichen Zusatzleistungen eine Secret Sauce entwickeln, um Mitarbeiter zu halten – jenseits der überlebensnotwendigen Kundenorientierung. Selbst die über 100 großen Staatskonzerne werden mithilfe von gezielten, von der Regierung angeordneten Investments der innovativen Tech-Firmen auf Geschwindigkeit und Profit getrimmt.

Vor dem Hintergrund der geschichtlichen Entwicklung und der weit verbreiteten Mianzi-Kultur herrscht in vielen Firmenkulturen ein gewisser militärischer Drill und ein extrem hoher Gruppenzwang. Anders hätte sich der bedingungslos anerkannte 996-Rhythmus – auch als Demonstration der Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber – wohl nicht etablieren können. Der hohe interne Wettbewerb, bei dem mehrere Teams auf gleiche Themen ange setzt werden und das bessere sich in einer Art *Business-Darwinismus* durchsetzt, wird von allen Tech-Firmen als Methode angewandt. Wer sich der Hochleistungskultur nicht bedingungslos unterwirft, macht sich schnell überflüssig. Chinesen lernen sehr früh in ihrer Ausbildung, Autoritäten und somit auch Führungspersönlichkeiten ohne Widerspruch zu folgen. Huawei, dessen Gründer und CEO Ren Zhengfei ursprünglich Ingenieur beim chinesischen Militär war, ist berühmt-berüchtigt für seine Wolfskultur, in der die Mitarbeiter blutrünstig und furchtlos wie das Wappentier selbst in harten Zeiten immer hungrig nach Erfolg bleiben sollen.

Aber das alleine erklärt nicht den Aufstieg der chinesischen Technologie-Konzerne – zumal sich zumindest in den Großkonzernen mehr und mehr Widerstand gegen diese ausbeuterische Firmenkultur formiert. Anfang 2019 ging eine Website unter dem Namen 996.ICU live, auf der 40 namhafte Tech-Protagonisten aufgelistet wurden, die diese toxische Unterneh-

menskultur leben – ICU steht dabei für die Intensive Care Unit, in der man landet, wenn man über einen längeren Zeitraum unter diesen Bedingungen arbeitet. Burn-out ist schon lange kein westliches Phänomen mehr. Und auch bei Führungskräften spricht sich die Erkenntnis herum, dass Mitarbeiter, die sich 12 Stunden am Arbeitsplatz aufzuhalten und ständig müde sind, die Tendenz entwickeln, die Zeit mit unproduktiven Tätigkeiten totzuschlagen. Der Power-Nap mit Schlafmaske und auf der Tastatur abgelegtem Gesicht ist allgemein üblich. Es muss darüber hinaus Ingredienzen geben, die die süßsaure Mitarbeiterführung erfolgreich macht.

Ganz nach dem Motto „Zuckerbrot und Peitsche“ werden chinesische Mitarbeiter bei der Erreichung vorgegebener Ziele viel öfter als ihre westlichen Kollegen über signifikante finanzielle Anreize am Firmenerfolg beteiligt. Allerdings sind diese Versprechen keineswegs garantiert. Start-ups – in denen das 996-Regime noch klaglos regiert – können (wie im Westen) nicht mit den Gehaltsstrukturen der großen Firmen mithalten und buhlen um Talente mit dem Versprechen, Teil von etwas Großem zu werden und dabei alle unternehmerischen Freiheiten zu genießen (die Anfänge des Silicon Valley lassen grüßen). Lockup-Perioden von drei bis fünf Jahren, in denen Mitarbeiter ihre Aktienpakete nicht zu Geld machen dürfen, sind keine Seltenheit. Viel öfter als im Westen sind Beförderungen auch abhängig von vorher eingeholten Leistungsbewertungen, die von den lieben Kollegen vorgenommen wurden.

Angesichts des rasanten Aufstiegs Chinas in den letzten 40 Jahren hat sich in Unternehmen aller Größenordnung eine ausgeprägte Alles-ist-möglich-Attitüde herausgebildet. Vor allem in den Tech-Konzernen dürfen Mitarbeiter, ohne sich groß abzustimmen, verschiedene Wege austesten – Hauptsache, eine Route erweist sich unter China Speed Bedingungen als erfolgreich. Vertrauen geht eindeutig vor Planerfüllung – Mao würde sich im Grabe umdrehen. Perfektionismus gilt als verpönt, da zeitraubend. Ein Produkt ist marktreif, wenn 80 % des angestrebten Qualitätsniveaus erreicht ist. Der Rest wird auf Basis des Kundenfeedbacks optimiert. Weiterhin ist charakteristisch für chinesische Firmen, dass eine erfolgreiche Unternehmensführung unabhängig von der Firmengröße immer auch die große Politik im Kopf haben muss. Um sicherzustellen, dass unternehmerische Entscheidungen im Einklang mit der Parteipolitik stehen, müssen Firmen mit drei oder mehr Parteimitgliedern in der Belegschaft die Gründung einer Parteiorganisation dulden – die quasi als Kontrollzelle für die Einhaltung der politischen Integrität fungiert. Kein chinesischer Manager trifft Entscheidungen, mit denen er politisch anecken würde.

6 Herausforderungen für das Marketing

„I'm not a tech guy. I'm looking at the technology with the eyes of my customers, normal people's eyes.“ Jack Ma (geboren 1964)

Marketing als kundenorientierte Unternehmensführung muss die Organisation mitnehmen auf die Entdeckerreise nach China. Sei es zur Vermarktung der eigenen Produkte im wettbewerbsintensivsten Markt dieses Planeten. Sei es, um sich über die Vernetzung mit Start-

ups, Inkubatoren und Akzeleratoren vor Ort technologische Impulse für das eigene Unternehmen zu holen. Oder sei es einfach durch das Aufsaugen des China Speed und der Adaption der neuesten Marketing-Trends zur Stärkung der eigenen, globalen Wettbewerbsfähigkeit. Wer Marketing ernsthaft weiterdenkt, kommt um das Thema China nicht herum. Hier braucht es Mut, sich auf das unbekannte Terrain, die komplizierte Sprache und den unterschiedlichen kulturellen Hintergrund einzulassen. Es braucht aber auch die Demut, von den Chinesen lernen zu wollen und sich von dem Gestaltungswillen und der pragmatischen Zukunftsorientiertheit anstecken zu lassen. Ein äußerst charmanter Einstieg – der Name ist Programm – gelingt über das Abonnement des Podcast Charming China von Isabel Sum. Darüber hinaus gibt es zum tieferen Einstieg zahlreiche exzellente Podcasts zum Themenkomplex China/Technologie/Marketing. Das Marketing für das 21. Jahrhundert wird entscheidend durch die Entwicklungen in Asien und vor allem in China geprägt. Die *Mobile-First-Gesellschaft im Reich der Mitte fordert das Marketing heraus*. Gelernte Muster müssen hinterfragt und adaptiert werden. Eine Gesellschaft, die das Mobile Internet so konsequent einsetzt für die Überwindung der Lücken zwischen Arm und Reich, Land- und Stadtbevölkerung sowie Ungebildeten und Akademikern, muss Marketer auf der ganzen Welt inspirieren!

6.1 ... und ewig locken 1,4 Milliarden Verbraucher

China ist der größte E-Commerce-Markt der Welt und hinter den USA der zweitgrößte Werbemarkt auf diesem Planeten. Schon in wenigen Jahren werden an die 800 Mio. Menschen in diesem Riesenreich ein Mittelklasse-Einkommen haben. Chinesen lieben europäische Marken und Produkte. Alle großen Markenhersteller, aber auch viele innovative Mittelständler sind mittlerweile in China aktiv. Weltweit hat China pro Kategorie die meisten Marken im Rennen – die Verlockung ist einfach zu groß und die Markteintrittsbarrieren niedrig. Der Wettbewerb ist gnadenlos – gerade in einer Mobile-First-Gesellschaft auf China Speed. Marken, die in diesem Red Ocean überleben wollen, müssen kräftig in den Markenaufbau investieren. Eine hohe Brand Equity reduziert auch in China die Kundenakquisitionskosten. Von den über 150.000 Marken, die alleine auf Tmall unterwegs sind, sind 18.000 internationalen Ursprungs – ein beliebter, aber auch zunehmend vollgestopfter Einstieg in das unbekannte Terrain jenseits der Großen Mauer. Wichtig dabei ist, die Online-Shop-Präsenzen mit umfangreichen Info-Texten und Produktvideos auszustatten. Chinesen wollen umfassend informiert werden, bevor sie etwas in den Warenkorb legen. Und sie verhandeln Nachlässe im Live-Chat. Schnäppchen-Jagd ist im E-Commerce-Paradies China eine dauerhafte Attitüde der Netizens auf der Pirsch nach den angesagtesten Produkten. Marken müssen auf den omnipräsenten Plattformen immer aktiv und damit Top-of-Mind sein, um nicht aus dem Relevant Set zu fallen. Das Marketing muss quasi „Always On“ sein.

An jedem digitalen Touchpoint entlang der komplexen Customer Journey (Startpunkt jeder Awareness Journey ist auch heute noch Weibo) erwarten die Shopper Belohnungen für ihre Visits, Views, Likes, Shares, Comments, Adds und Recommendations. Mini-Programme in jeder Super-App werden Pflicht, helfen aber auch dabei, aus den eigentlich abgeschotteten

Walled Garden heraus die eigenen CRM-Systeme zu füttern. Der Aufbau von Marken-Loyalität muss schwer erarbeitet und jeden Tag aufs Neue verteidigt werden. Dabei ist das immer populärer werdende KOL-Live-Streaming für Marken auch zweischneidig, da teuer und schwer kontrollierbar. Auch in China probieren deshalb Marken immer öfter, den Handel mit Direct-to-Consumer(DTC)-Strategien zu umgehen und die Zielgruppen mit Branded Content direkt anzusprechen. Die Flash-Sales von Xiaomi sind bereits legendär. Laut Asien-Pazifik-Ausschuss der deutschen Wirtschaft sind bereits weit über 5.000 deutsche Firmen – darunter viele Mittelständler – aktiv im chinesischen Markt (die weitsichtigen unter ihnen durchaus seit über 20 Jahren). Gleichzeitig ist das Land mit seiner schnell wachsenden Mittelschicht auch im Jahr 2020 immer noch Marketing-Neuland für viele westliche Unternehmen. Wer schon nicht im Heimatmarkt die ganze Klaviatur des modernen Digital Marketing virtuos spielt, ist im *exotischen Mobile-First-Markt China* mit seinem sich ständig wandelnden *Red Ocean an Mobile Super-Apps* zum Scheitern verurteilt. Der rote Riese gibt in vielen modernen Marketingdisziplinen mittlerweile den Takt und die Auslegung vor.

Der 80 Mrd. USD schwere Digital Advertising Markt hatte bereits 2019 einen Anteil am Gesamtwerbekuchen von knapp 70 % (eMarketer 2019b). Die vier großen Media-Plattformen (BATB) vereinen 80 % allen digitalen Inventars. Mobile, der wichtigste und effizienteste Kommunikationskanal in China, macht 80 % der digitalen Werbeausgaben aus, Tendenz steigend. Innerhalb dieses Segments spielt Mobile Video eine immer wichtigere Rolle. Das für Smartphones optimierte Vertical Video-Format ist ein Muss. Da die Digitalisierung auch den Offline-Handel stark erfasst hat (Stichwort New Retail), sind Digital Out-of-Home-Werbeformate wie In-Store Displays weit verbreitet. Exaktes Zielgruppen-Targeting (vor allem innerhalb der Walled Garden mit ihren proprietären Advertising-IDs) und geolokalisiertes Echtzeit-Engagement verbunden mit einem entsprechend präzisem ROI-Measurement sind im Daten-Paradies China selbstverständlich – vor dem Hintergrund der ständig steigenden Komplexität des Digital-Angebots und der Volatilität der Netizens (oder auch Wängmín, wie die Internet-Bewohner auf chinesisch heißen) aber auch essentiell für die Kampagnen-Aussteuerung. Wie ihre westlichen GAFA-Pendants, nehmen auch die chinesischen Plattformkrieger ihre Markenkunden an die Hand, und führen sie in die Tiefen der Möglichkeiten ihrer digitalen Ökosysteme ein. Tencent hat sein Brand.com 2.0 Modell, um für Marken mithilfe des umfangreichen WeChat-Werkzeugkastens und der darunterliegenden Data-Cloud schneller und effizienter den Kreis vom Traffic zum Sales zu schließen und damit die Conversion-Rate zu steigern. Bei Alibaba heißt so ein Programm A100, und Nestlé sowie Starbucks gehörten zu den ersten Nutznießern, die alle Möglichkeiten von Alibabas Marketing-Plattform Alimama aufgezeigt bekamen. Alimama trägt heute 60 % zum Gesamtumsatz von Alibaba bei, wodurch der Konzern aus Hangzhou unangefochtener Marktführer im Digital Advertising im Reich der Mitte ist.

Die unterschiedlichen Spielregeln für die Marktbearbeitung stellen eine große Hürde dar, auch wenn das Potenzial dieses riesigen Reiches natürlich erkannt wird. Man kann vor dem Hintergrund von verletztem National-Stolz oder auch einfach mittels Stolpern durch kulturelle Fettnäpfchen schnell mit einem massiven, extrem absatzschädigenden Shitstorm konfrontiert werden – Apple, Dolce & Gabbana, Gucci, Leica, Mercedes, Versace und viele

mehr können ein Lied davon singen. Kommunikations-Botschaften für Chinesen müssen vor dem kulturellen Hintergrund, dem geschichtlichen Selbstverständnis und den ethischen Moralvorstellungen der Menschen vor allem respektvoll und authentisch sein. Natürlich muss die Lokalisierung von Kampagnen für den chinesischen Bedarf immer auch mit den globalen Marken-Identitäten abgestimmt werden. Zhihu, eine Art Quora aus China, wird von westlichen Marken gerne genutzt, um mit Early Adoptern in einen Austausch zu kommen über Marken-Botschaften und Produkt-Eigenschaften. Wie im Westen auch müssen Kampagnen-Inhalte unterhaltend, informativ und überraschend, sprich relevant sein – nur eben zwingend adaptiert auf den lokalen Geschmack und die lokalen politischen Einstellungen und Sensibilitäten. Dies wird zunehmend zu einem extrem herausfordern- den, kaum steuerbaren Balance-Akt und etablierte Markenwerte können im Reich der Mitte schnell absatzgefährdend werden, wie Nike in der NBA / Houston Rockets / Hong Kong Affäre im Herbst 2019 schmerzvoll erfahren musste.

Einige Marken wägen die Absatzchancen mit dem Verlust der Datenhoheit ab. Daten wandern in China ja nicht nur an die Plattformbetreiber, sondern im Zweifelsfall auch an den Staat. Und natürlich sieht sich das chinesische Internet mit Ad Fraud, Bot-Netzwerken, Click-Farmen, Data Leaks und Deep Fakes gleichen Phänomenen ausgesetzt, wie sein westliches Pendant, sodass Brand Safety auch hier eine Herausforderung für Markeninhaber ist. Unter dem Stichwort „Marketing to China“ gibt es eine Unmenge von Beratern, Brückenbauern und Initiativen auf beiden Seiten, zumal das Vorhaben vor dem Hintergrund der weltweit auf Shopping-Tour vagabundierenden, chinesischen Millennials immer auch eine globale Herausforderung für Marken ist. Wie dargestellt erobern zudem chinesische Plattformkrieger wie Alibaba, ByteDance und Tencent internationale Märkte. Somit steigt auch jenseits des Heimatmarktes das verfügbare Werbe-Inventar auf Publisher-Angeboten Made in China, was sich zum Beispiel Ketten wie Breuninger, dm oder Rossmann zunutze machen, um die bereits erwähnten Daigous gezielt anzusprechen.

In China zu den Gewinner-Marken zu gehören, wird immer kostspieliger. Die Kunden-Akquisitionskosten auf den diversen M-Commerce-Portalen steigen von Jahr zu Jahr. Budget-Treiber sind neben der schieren Größe des Marktes (samt seiner extremen Spreizung zwischen Land- und Stadtbevölkerung, Alt und Jung sowie Wanderarbeitern und den Mega-City-Eliten) und dem dadurch notwendigen effizienten Ausspielen von Budgets, das Lehrgeld, dass man zwangsläufig zahlt, das notwendige Spielgeld, um Techniken und Plattformen zu testen, und die große, kostspielige Abhängigkeit von KOL-Referenzen. In einem Land, in dem klassische Medien eine untergeordnete Rolle spielen, sind KOLs essen- tiell zum Aufbau von Marken-Awareness. Parklu, die größte Influencer-Marketing Platt- form des Landes, verwaltet und überwacht die Performance von etwa 40.000 KOLs über 13 unterschiedliche Social Media-Netzwerke. Über die Super-Apps hinweg haben sich soge- nannte Multi-Channel Netzwerke (MCN) wie zum Beispiel Yitiao etabliert, um Zielgrup- pen plattformübergreifend anzusprechen. Social Selling oder auch Social Commerce – das direkte Abverkaufen von Waren aus den diversen Produkt-Empfehlungs-Apps der Platt- form-Krieger – hat einen massiven Hebel. In den Tiefen des Netzes spielt die gute, alte Mund-zu-Mund-Propaganda – hier natürlich eher in Chat-Form – eine große Rolle für den Aufbau von Marken-Affinität und Marken-Vertrauen. Fazit: *Marken brauchen einen China*

Marketing-Plan und müssen ihr Engagement entsprechend präzise vorbereiten sowie ihn mit der notwendigen Verve sehr stringent und unter Beachtung der lokalen Gegebenheiten exekutieren.

Es gibt bereits eine Menge guter Beispiele für erfolgreiche Markenkampagnen in China von den üblichen Protagonisten wie Apple, Coca-Cola oder Nike. Einen guten Überblick, wie Marken zum Beispiel das WeChat-Ökosystem erfolgreich nutzen, bietet der Walpole WeChat Report (Tong Digital 2020). Hier näher erwähnt seien die folgenden Initiativen: Neben der viel gerühmten und authentischen Louis Vuitton Millennial-Kampagne Volez, Voguez, Voyagez für das Lebensgefühl in der Stadt Shanghai und im modernen China kann der Traditions-Discounter Aldi durchaus als Role Model für einen erfolgreichen, die lokalen Gegebenheiten genauestens beachtenden Markteintritt stehen: Zunächst eröffnete man im April 2017 auf Alibabas Tmall Global einen E-Commerce-Store – quasi als Digital-Market-Entry-First-Strategie. So konnte man ohne großes Risiko die Vorlieben der chinesischen Verbraucher austesten. Auf Basis von Big Data-Analysen wurde dann das ideale Offline-Sortiment zusammengestellt und am 7. Juni 2019 eröffneten in Shanghai die ersten beiden von vorerst 50 geplanten Filialen im Reich der Mitte und in Asien überhaupt. Unter den 1.300 handverlesenen Produkten aus der ganzen Welt durfte natürlich das Fertigericht Eisbein mit Sauerkraut nicht fehlen. Aldi-Puristen aus Deutschland würden sich allerdings in diesen Lifestyle-Filialen nicht zurechtfinden. Den lokalen Gewohnheiten gerecht werdend, integrierte Aldi die gesamte O2O-Bandbreite des New Retail – von einer Fast-Food-Restaurant-ähnlichen Take-Away-Station über frictionsloses WeChat Scan-and-Go-Payment bis zum passenden Mini-Programm mit angeschlossenem Lieferservice. Und so findet sich der einstige Hardcore-Discounter unvermittelt wieder im turbulenten New Retail Battle von Chinas Mega-Cities – während Konkurrent Lidl 2019 seinen Rückzug aus dem Reich der Mitte verkündete.

6.2 Start me up, Volksrepublik Zukunft!

Marken, deren Produkte technologiegetrieben sind oder deren Service-Design eine intelligente Kombination mit zukunftsweisenden ITK-Methoden wie Big Data, KI, Machine Learning, Mobile Internet, Quanten-Computing, Robotics oder VR brauchen, sollten neben der Ausarbeitung eines dedizierten Marketing-Plans für China noch einen Schritt weitergehen. Sie sollten an der Dynamik des Red Tsunami und des *Speed-Prototyping* unmittelbar partizipieren und sich samt Leadership-Team, in der Forschung und Entwicklung, im Service Design oder auch beim Gebären von Minimum Viable Products vor Ort in China neu inkubieren. Dabei ist es wichtig, sich auf die innovationstreibende Open Source-Philosophie und die Just-Do-It-Attitüde der Maker-Szene einzulassen.

Eine derart inspirierende Symbiose kann zum einen mithilfe der Plattform-Krieger direkt eingegangen werden: So hat zum Beispiel L'Oréal auf Taobao und Tmall eine Anwendung zur Analyse von Akne hochgeladen, die auf Basis von Alibabas KI-System Selfies von Usern auf die Schwere von Hautproblemen analysiert und gleich die passende Pflegeberatung gibt. Auf WeChat hat der französische Kosmetikriese ein Mini-Programm gelauncht,

das mittels Augmented Reality den Vorher-Nachher-Effekt einer Pflegeserie simuliert. Ein anderer Weg ist das Eintauchen in die vibrierende Start-up-Szene Chinas. Start-up Accelerator wie Chinaccelerator in Shanghai oder HAX in Shenzhen laden ausdrücklich internationale Teams ein, ihre Produktideen in China unter den lokalen Extrembedingungen zu entwickeln und diese dann weltweit auszurollen. Das Angebot für Corporates aus dem Westen wie BMW, Bosch, Daimler, Osram oder SAP reicht von Wake-Up-Call-Sessions für diejenigen, die immer noch nicht verstanden haben, wo der Hammer hängt, über Technologie-Scouting, bis hin zu Innovations-Management im China Speed Modus. Schließlich helfen diese Cross-Border Spezialisten mit ihrem international etablierten Netzwerk beim Re-Import der Ideen, Produkte und Dienstleistungen nach Europa und Deutschland.

Auch Mittelständler haben eine große Chance, sich vom Red Tsunami nicht überrollen zu lassen, sondern im Gegenteil am Scale-and-Speed-Modus zu partizipieren, sich von der absoluten Kunden-Zentrierung inspirieren zu lassen und durch Co-Innovation- und Co-Creation-Prozesse mit chinesischen Partnern auch zukünftig noch konkurrenzfähige Produkte auf dem Weltmarkt zu platzieren. Es geht schlicht darum, nicht den Anschluss bei der Digitalisierung zu verlieren und damit die Geschäftsgrundlage. Natürlich heißt das in letzter Konsequenz, vor Ort aktiv zu werden. Aber es hilft als erster Schritt auch schon einmal, geführte Touren durch seinen heimischen Produktionsbetrieb für potentielle chinesische Kunden zu organisieren. Chinesen schätzen die deutsche Wertarbeit und das Qualitätsstreben. Hier kann eine Menge Vertrauen und Goodwill aufgebaut werden, auf dem dann eine Neu-Inkubation der eigenen Produktideen und Produkte in China erfolgen kann.

Das klingt nicht nur revolutionär, es ist auch revolutionär! In den letzten Jahren war die allgemeine Attitüde, mit einem möglichst lange zu verteidigenden technologischen Vorsprung und einem überlegenen Produkt in den chinesischen Markt gehen zu müssen, um für einige Jahre den Markt vor Ort abzuschöpfen. Das Blatt dreht sich zunehmend. Heute geht man ins Reich der Mitte, um Anregungen für eine technologische Veredelung seines Produktes gerade in puncto Digitalisierung, für eine Prozess- und Umsetzungsoptimierung zu bekommen – kurzum, für das gezielte und gesteuerte *Reverse-Engineering* seiner Produkte oder gleich der ganzen Firma und die Sicherstellung der eigenen Zukunftsfähigkeit auf den Weltmärkten. Natürlich birgt dieses Vorgehen Risiken, erfordert Mut und gegebenenfalls auch Kapitalverflechtungen. Aber die Alternative ist, von der Pace, mit der China in allen wichtigen Technologie-Segmenten vorangeht, abgehängt, aus seinen angestammten Märkten vertrieben oder ganz samt German-Angst und angeborenom Fatalismus vom Red Tsunami überrollt zu werden.

6.3 Erkenntnisse für das Marketing von morgen

China-Kompetenz sowie belastbare Kontakte und Partner vor Ort werden überlebenswichtig. Zum einen im Rahmen der Ausarbeitung einer globalen Strategie. Niemand kann es sich leisten, auf diesen Wachstumsmarkt inklusive der dargestellten indirekten Effekte, ausgelöst durch die Armada von kaufwilligen chinesischen Touristen und Geschäftsleuten,

zu verzichten. Und wie es scheint, können sich zumindest die Global CMOs der Sogwirkung nicht entziehen: In 2018 befragt, wollten vier von fünf ihre Marketing-Ausgaben in China signifikant erhöhen (Forbes 2019). Selbst exporterfahrene Vertriebler bekommen immer noch Schnappatmung angesichts der Marktdimensionen und Absatzaussichten. Zum anderen – und für die eigene Zukunftsfähigkeit noch wichtiger – werden solche Kompetenzen und Kontakte dringend zur Entwicklung von wettbewerbsfähigen Produkten und Dienstleistungen benötigt. In diesem Zusammenhang bietet zum Beispiel der DACHINA Markendialog eine Plattform für den Austausch zwischen der DACH-Region und China zu aktuellen Themen der Markenwissenschaft und -praxis. Auch der europäische Digital-Hub China Connect aus Paris bietet einen exzellenten ersten Einstieg in die Thematik. Die China-Komponente wird aber auch in dem Maße immer wichtiger, in dem die Marktsättigung im Riesenreich gefährlich voranschreitet und der Red Tsunami mit seinen Plattformkriegern europäische Märkte erobern will. Ein *China-Monitoring* sollte zum Rüstzeug jeder Unternehmensstrategie werden. Einen guten Einstieg in die Thematik bietet der jährliche China Marketing Trends Report (Totem Media 2020).

Die Plattform-Krieger aus dem Reich der Mitte sind trotz ihrer Größe extrem agil und passen sich wie Oktopusse dem Meeresgrund neuen Marktgegebenheiten schnell an. Sie verlassen ihre angestammten Produkt- und Service-Territorien und greifen ihre Wettbewerber, aber auch komplett neue Geschäftssegmente, sofort an, wenn sich die Möglichkeit ergibt und es Sinn zu machen scheint – und sei es nur zum Aufbau von Markteintrittsbarrieren, wie einst im Falle von Ebay und Taobao. Aus Angst, Opfer von Disruption zu werden (man erinnere sich an das mahnende Dinosaurier-Skelett auf dem Google-Campus), breiten sich diese Ökosysteme immer weiter aus und werden somit immer weniger angreifbar. So wie in den letzten zehn Jahren jeder Unternehmensstrategie ein kontinuierliches GAFA-Monitoring zugrunde liegen musste (und sicherlich auch zukünftig noch weiterhin muss), so müssen die strategischen Stoßrichtungen sowie Produkt- und Service-Innovationen von BAT & Co. einer ständigen Analyse und Einschätzung unterliegen. Verantwortungsvolle Unternehmensführer dürfen die technologischen und marketingevolutiorischen Entwicklungen in China nicht mehr aus den Augen verlieren. Wer schon vor Ort in China aktiv ist, kann auf der jährlichen CHina CHat Konferenz in die neuesten Methoden des Digital Marketing Made in China eintauchen.

Es ist sehr deutlich dargestellt worden, welchen Impact der Red Tsunami auf Consumer wie auch Business Brands entwickeln wird. Er wird nicht am Grundgerüst der Marketing-Lehre rütteln. Dieses hat sich in den letzten 70 Jahren etabliert und bewährt. Globale Marken gehören gerade auch in China immer noch zu den Gewinnern, wenn sie gut geführt werden, einen echten Mehrwert bieten und unverwechselbar bleiben. Aber die Riesenwelle wird Marketer auf der ganzen Welt herausfordern, zum Staunen und – zwangsläufig – auf China Speed bringen. Die roten Plattformkrieger werden die Entwicklungen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten maßgeblich beeinflussen. *Das so anglo-amerikanisch geprägte Marketing* – dessen Prinzipien von vorne herein den Anspruch hatten, universell zu gelten – braucht eine *radikale Neuaustrichtung!*

Vor dem Hintergrund der dargelegten Entwicklungen im chinesischen Markt und der Auswirkungen auf die Weltmärkte sollten von nun an folgende Maximen gelten:

- Niemals die neuen Kompetenzen Chinas unterschätzen und vor allem erkennen, dass diese eine globale Reichweite haben.
- Geschwindigkeit schlägt Strategie, Agilität jeden Plan und Risiko-Toleranz jeden Prozess.
- Marketing muss noch mehr als im Westen am Mobile-First-Verbraucher ausgerichtet sein.
- In einer durch-digitalisierten Gesellschaft sind Sharable & Viral Native-Advertising und KOL-generated Content immer erfolgskritischer.
- Einstellungen (z. B. zu Marken) ändern sich in so einem Umfeld in China Speed. Zielgruppen sind extrem flüchtig. Chance und Scheitern liegen ganz nah beieinander. Geduld ist ein Fremdwort – insbesondere im Kunden-Chat.
- Kampagnen müssen vor allem Awareness, Engagement und Traffic liefern – und zwar in Echtzeit.
- Die Daten-Ökosysteme der Plattform-Krieger werden permanent aus Mobile Moments der Verbraucher gefüttert – im Umkehrschluss heißt das, dass der chinesische Homo Mobilis entlang der Customer Journey auf Dauerempfang ist.
- Gute und direkte Kontakte zu BAT & Co. und die Anwendung der jeweiligen Marketing-Werkzeugkästen sind essentiell.
- Media-Aktivitäten und Media Assets sind primär konsolidiert auf mobile Endgeräte, dort wo die Aufmerksamkeit der User mehrere Stunden am Tag ist.

Ob westliche Firmen diesen *China Marketing Mindset* aufsaugen und in ihre Strategie einbauen, oder ihn ignorieren, wird darüber entscheiden, dass sie in China und auf den Weltmärkten wettbewerbsfähig bleiben – oder eben nicht (Harvard Business Review 2019).

Um sich auf die Mega-Welle im Dreiklang von Denken, Erleben und Handeln strategisch vorzubereiten und den China Business Code zu entschlüsseln, bedarf es vier wesentlicher Maßnahmen:

- *Experience*: Vor Ort die Kraft des Red Tsunami spüren, Vorurteile sowie Ängste abbauen und sich dadurch eine ganz andere Art des Zugangs zu Land, Leuten und Technologien eröffnen.
- *Engage*: Aktiv in den Markt gehen und mit Partnern vor Ort am Innovations-Upgrade partizipieren. Man braucht lokale Vertrauenspersonen, die einen in die chinesische Digital-Welt einführen.
- *Embed*: Bewusst an den in China gelebten Maximen orientieren, wie gnadenloser Zielausrichtung, hoher Umsetzungsgeschwindigkeit, positiver Technologie-Orientierung und absolutem Mobile-First-Denken, und diese im eigenen Team verankern.

- *Expedite:* Den China Speed adaptieren, in dem man seine eigene Organisation auf Beweglichkeit und Schnelligkeit trimmt. Nur dann ist man in der Lage, auf der Riesenwelle des Red Tsunami zu surfen.

So wie die legendären 4Ps des Marketing-Mix Generationen von Marketing-Managern dabei geholfen haben, Marketing-Strategien in konkrete Aktionen umzusetzen, sollen heute diese 4Es eine Anleitung sein, Marketing in einem faszinierenden Kontext neu zu erleben und die gewonnenen Erkenntnisse in eine Neuausrichtung der kundenorientierten Unternehmensführung einfließen zu lassen. Die Welt ist auf dem Weg in ein chinesisches Jahrhundert. Nach dem globalen Siegeszug der Smartphones und dem bereits legendären Mobile-First-Ausruf des ehemaligen Google CEO Eric Schmidt, kann das neue Mantra für das Marketing von morgen, um es mit dem China-Experten Theo Sommer auf den Punkt zu bringen (Sommer 2019), nur lauten: China First!

7 Epilog

Wenn man heute von einem China-Aufenthalt zurück nach Europa fliegt, dann hat man den Eindruck, man landet in einem Museum. Die Menschen haben sich eingerichtet in ihrem Wohlstand, aber irgendwie wird man das Gefühl nicht los, dass alles um einen herum stagniert und in Teilen sogar zerfällt. Die Zukunft, so scheint es, wird gerade woanders geschrieben. Schlimmer noch, Europa sucht verzweifelt seine Rolle im weltweiten Kampf um die Pole-Position auf dem Weg nach vorne. Es droht, samt seinen stolzen Industriebetrieben und mittelständig geprägten Hidden Champions, zwischen den globalen Tech-Zentren an der US-Westküste und der chinesischen Ostküste zerrieben zu werden. Als verantwortungsbewusster Marketer hat man sich in den letzten Jahren sicherlich intensiv mit der Plattform-Ökonomie von GAFA & Co. auseinandergesetzt. Schließlich kommt keine Marke heute umhin, diese Tech-Giganten und ihre Produktangebote zu nutzen. Chinas Klonkrieger haben sich in kürzester Zeit zu eigenständigen und sehr erfolgreichen Super-Apps in ihrem Markt entwickelt. Sowohl von technologischer Seite, als auch von der Vielfalt der Service-Angebote, ist das Mobile Internet in China heute zum weltweiten Vorreiter und Wegbereiter für die zukünftige Entwicklung geworden. Mobile-First ist hier keine Floskel, sondern Mantra. Mit dem international größten Pool an Tech-Talenten, dem unbedingten Willen, technologisch zu einer Weltmacht aufzurücken und einer Umsetzungsgeschwindigkeit, die ihresgleichen sucht, ist China und seine Mobile-First-Gesellschaft eine Herausforderung für jeden Marketer und kundenorientierten Unternehmensführer. Marketing einfach nur weiterzudenken, wäre nicht zielführend. Das westlich geprägte Marketing muss in das moderne China eintauchen, alte Dogmen ablegen, gemachte Erfahrungen hinterfragen und sich neu ausrichten!

„Der Mensch hat dreierlei Wege, klug zu handeln: erstens durch Nachdenken, das ist der edelste, zweitens durch Nachahmen, das ist der leichteste, und drittens durch Erfahrung, das ist der bitterste.“ Konfuzius (551 – 479 v. Chr.)

Literatur

- Abacus (2019): ChinaTechCity. <https://www.abacusnews.com/china-tech-city> (Zugriff: 21.07.2019).
- App Annie (2019): State of Mobile 2019. <https://www.appannie.com/en/go/state-of-mobile-2019/> (Zugriff: 09.06.2019).
- Baron, S./Yin-Baron, G. (2018): Die Chinesen, Psychogramm einer Weltmacht. Econ: Berlin.
- Bond Capital (2019): Internet Trends 2019. <https://www.bondcap.com/report/itr19/> (Zugriff: 27.07.2019).
- Chen, Y./Mao, Z./Qiu, J. L. (2018): Super-Sticky WeChat and Chinese Society. Emerald Publishing: Bingley.
- Culpan, T. (2019): The Tech Cold War has begun. <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2019-05-20/huawei-supply-freeze-points-to-u-s-china-tech-cold-war> (Zugriff: 27.07.2019).
- Der Spiegel (2019): Auslaufmodell Deutschland. 2019(20), 10-16.
- eMarketer (2019a): In China, Adults Spend Half Their Media Time Online. <https://www.emarketer.com/content/in-china-adults-spend-half-their-media-time-online> (Zugriff: 11.06.2019).
- eMarketer (2019b): Digital Ad Spending 2019 China. <https://www.emarketer.com/content/china-digital-ad-spending-2019> (Zugriff: 25.08.2019).
- Forbes (2019): Forbes Insights: The Modern CMO. <http://info.forbes.com/rs/790-SNV-353/images/TheTradeDeskREPORT-FINAL-WEB%20%281%29.pdf> (Zugriff: 28.08.2019).
- Future Today Institute (2020): 2020 Tech Trends Report. <https://futuretodayinstitute.com/2020-tech-trends/> (Zugriff: 27.03.2020).
- Handelsblatt (2019): Grafik des Tages: Klebstoff der Bauwirtschaft. 2019(91), 24-25.
- Harvard Business Review (2019): What Western Marketers Can Learn from China. 2019 (May-June), 74-82.
- Heilmann, S. (2018): Red Swan: How Unorthodox Policy Making Facilitated China's Rise. The Chinese University Press: Hong Kong.
- Kantar (2019): BRANDZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2019. <http://online.pubhtml5.com/bydd/ksdy/> (Zugriff: 21.07.2019).
- Lee, K.-F. (2018): AI superpowers: China, Silicon Valley, and the new world order. Houghton Mifflin Harcourt: New York.
- Ma, W. (2017): China's Mobile Economy: Opportunities in the Largest and Fastest Information Consumption Boom. John Wiley & Sons: Chichester.

- Ognibeni, B. (2019): Absturz in die Bedeutungslosigkeit: Europa wiederholt Chinas Fehler der Vergangenheit. https://www.focus.de/digital/dldaily/kolumne-chinabriefs-absturz-in-die-bedeutungslosigkeit-europa-wiederholt-chinas-fehler-der-vergangenheit_id_11047568.html (Zugriff: 21.08.2019).
- QuestMobile (2018): 2017 China Mobile Internet Report. <https://www.questmobile.com.cn/en/research/report/6> (Zugriff: 10.06.2019).
- Schmidt-Glintzer, H. (2018): Kleine Geschichte Chinas. C.H.Beck: München.
- Sieren, F. (2018): Zukunft? China! Wie die neue Supermacht unser Leben, unsere Politik, unsere Wirtschaft verändert. Penguin: München.
- Sommer, T. (2019): China First. Die Welt auf dem Weg ins chinesische Jahrhundert. C.H.Beck: München.
- Tong Digital (2020): The Walpole WeChat Report 2020. <https://www.thewalpole.co.uk/news/china-digital-tong/> (Zugriff: 27.03.2020).
- Totem Media (2020): China Marketing Trends. <https://www.talktotem.com/insights> (Zugriff: 25.03.2020).
- Tse, E. (2015): China's Disruptors. How Alibaba, Xiaomi, Tencent, and other companies are changing the rules of business. Penguin: New York.
- Vogelsang, K. (2014): Kleine Geschichte Chinas. Reclam: Stuttgart
- Wächter, M. (2016): Mobile Strategy. Marken- und Unternehmensführung im Angesicht des Mobile Tsunami. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Wells, G./Jie, Y./Kubota, Y. (2019): TikTok's Videos Are Goofy. Its Strategy to Dominate Social Media Is Serious. <https://www.wsj.com/articles/tiktoks-videos-are-goofy-its-strategy-to-dominate-social-media-is-serious-11561780861> (Zugriff: 21.08.2019).
- YouTube (2016): LinkedIn Next Wave: Connie Chan on becoming Silicon Valley's China whisperer <https://www.youtube.com/watch?v=nHt0GD18ADE> (Zugriff: 23.07.2019).
- Zuboff, S. (2018): Das Zeitalter des Überwachungskapitalismus. Campus: Frankfurt am Main.



Mind The Gap

- Ein managementorientierter Beitrag zum Umgang mit dem „Knowledge-Behavior-Gap“

Marcus Schögel und Torsten Tomczak

1	Ein „Knowledge-Behavior-Gap“ – Eine relevante Herausforderung?!	262
2	Der Zusammenhang zwischen Wissen und Kaufverhalten „revisited“	263
3	Ansatzpunkte zum Schließen des „Knowledge-Behavior-Gaps“	264
3.1	Wahrnehmungspsychologische Perspektive: Orientierung bieten!	265
3.2	Kaufverhaltensorientierte Perspektive: Physische Nähe bieten!	267
3.3	Kaufprozessorientierte Perspektive: Defaults nutzen und Nudges setzen!	269
4	Erste Evidenzen für eine integrierte Perspektive	271
4.1	„Engagement“-Ansatz	272
4.2	„Access“-Ansatz	272
4.3	„Konversions“-Ansatz	273
5	Zusammenfassung und Ausblick	274
	Literatur	275

Zusammenfassung

Das Wissen und die Einstellungen von Kunden sind nicht kausal mit dem Verhalten verknüpft. So anerkannt diese Erkenntnis in der Konsumverhaltensforschung ist, so wenig scheint sie in der Praxis angekommen und akzeptiert. Wenn wir Marketing weiterdenken – und damit auch weiterbringen – wollen, dann gilt es, diese Lücke nicht nur zu erkennen, sondern auch Wege aufzuzeigen, wie sie geschlossen werden kann. Diese Wege aufzuzeigen ist Ziel dieses Beitrags.

Autoren

Prof. Dr. **Marcus Schögel** ist Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen (IfM-HSG).

Prof. Dr. Dr. h.c. **Torsten Tomczak** ist Direktor der Forschungsstelle für Customer Insights und Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Universität St. Gallen.

1 Ein „Knowledge-Behavior-Gap“ – Eine relevante Herausforderung?!

Aktuell steht das Thema *Klimawandel* im Brennpunkt der öffentlichen Diskussion. In diesem Kontext gewinnt der Umgang des einzelnen Menschen mit der Umwelt und das entsprechende „richtige“, nachhaltige Kundenverhalten stetig an Bedeutung. In diesem Kontext ist das sogenannte „Knowledge-Behavior-Gap“ ein bekanntes und zentrales Problem (Gupta/Ogden 2006). Es gilt (vor allem auf der Kundenseite), Menschen zu einem Verhalten zu motivieren, welches ihrem Kenntnisstand und ihren eigentlichen Einstellungen in Sachen Umweltschonung entspricht. So ist zu beobachten, dass weiterhin (fast) ungebremst SUV gefahren, auf die Malediven geflogen oder Fleisch aus Massentierhaltung konsumiert wird. Umweltbewusstes Verhalten erschöpft sich vielfach in symbolischen Handlungen, indem zum Beispiel auf Plastiktrinkhalme und -tüten verzichtet wird.

Wenngleich diese Herausforderung im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsdiskussionen, die seit Jahrzehnten sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis geführt werden (vgl. z. B. Kroeber-Riel 1992; Kuss 1991), bekannt ist, so wird das „Knowledge-Behavior-Gap“ bzw. die als „Verhaltensschere“ zu bezeichnende Diskrepanz zwischen dem eigentlichen Wissen bzw. den Einstellungen und dem tatsächlich gezeigten Verhalten in der täglichen praktischen Marketing-Arbeit (und auch der Ausbildung) vielfach vernachlässigt. Aus akademischer Sicht ist diese Herausforderung sicherlich weder neu noch an sich bemerkenswert. Nur haben sich die Marketing-Bedingungen in den letzten Jahren verändert, so dass diese Herausforderung an Bedeutung gewinnt und neue Gestaltungsansätze für den Umgang mit dem „Knowledge-Behavior-Gap“ zur Verfügung stehen.

Vor dem Hintergrund aktueller Markt- und Wettbewerbsbedingungen ist davon auszugehen, dass die Verhaltensschere noch an Bedeutung gewinnen wird. Beispielsweise konstituiert sich aus der Sicht der Praxis eine zunehmende *Distanz zwischen Marken und ihren Kunden* aufgrund gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen (peer-to-peer-Kommunikation/ Communities/ Soziale Medien/ digitale Plattformen usw.). Damit wird es für die Marketing-Praxis noch fordernder, sich dem Kunden zu nähern und ihn in seinen Entscheidungen aktiv zu unterstützen und zum Kauf zu begleiten (vgl. z. B. Fuchs/Gollnhofer 2019). Immer wieder lässt sich zudem eine gewisse „Verwunderung“ bei Führungskräften feststellen, wenn bestimmte Unternehmensaktivitäten nicht zu den erwarteten Transaktionen geführt haben. Vielfach herrscht ein monokausales Verständnis von Kaufentscheidungsprozessen vor, welches von einem Denken nach dem Uno-acto-Prinzip geprägt ist – gemäß dem Motto: Der Kunde muss nur wissen, was das beste Produkt, die begehrtesten Marke oder ein innovativer Produktnutzen ist, dann wird er die jeweilige Alternative schon kaufen. Als prominentestes Beispiel der letzten Zeit kann hier die Debatte um die E-Mobilität und autonomes Fahren im deutschsprachigen Raum gesehen werden. Dabei wird von Führungskräften beklagt, dass Kunden oft im Alltag nachhaltiger handeln als bei neuen Mobilitätskonzepten (vgl. hierzu z. B. o. V. 2017).

2 Der Zusammenhang zwischen Wissen und Kaufverhalten „revisited“

Die Konsumentenverhaltensforschung thematisiert den Zusammenhang zwischen dem Gelernten bzw. Wissen und den Kaufhandlungen zunächst einmal im Rahmen der *Einstellungsforschung*. Dabei wird explizit auf die Diskrepanzen verwiesen, die sich zwischen der eigentlichen subjektiven Gegenstandsbeurteilung (ein zentrales Merkmal einer Einstellung) und dem Verhalten von Konsumenten ergeben. Dafür lassen sich verschiedene Aspekte ins Feld führen (siehe z. B. Kuss 1991; Kroeger-Riel 1992):

- Stärke von Einstellungen und Präferenzen: Typischerweise sind stark ausgeprägte Einstellungen zu Produkten, Leistungen und Marken ein Indikator für zukünftige Verhaltensabsichten. Damit gilt aber auch im Umkehrschluss, dass eine schwächere oder geringe ausgeprägte Präferenz für eine bestimmte Marke eine geringe Prognosekraft für das Kaufverhalten in der Zukunft darstellt. Zudem sind allgemeine Aussagen zur Bildung und Stärke von Einstellungen problematisch. Vielfach bedarf es einer Messung, die es im Einzelfall ermöglicht, die Stärke der Einstellung und ihren Effekt auf die Kaufhandlung zu bestimmen (Kroeger-Riel 1992).
- Verhalten als Voraussetzung zur Einstellungsbildung: Zudem lassen sich Konstellationen erkennen, in denen erst durch den Kauf eine Gegenstandsbeurteilung möglich wird. So werden vielfach im Fall einer geringen kognitiven Kontrolle (wie z. B. beim Impulskauf) Produkte oder Leistungen erworben, deren Bewertung bzw. Beurteilung erst nach dem Kauf stattfindet. Zudem finden sich Konstellationen, in denen ein geringes Marken- oder Produkt-„Involvement“ des Kunden zu Gewohnheitskäufen führt, in denen der Habitus eher die treibende Kraft darstellt.
- Situativer Kontext der Kaufentscheidung: Ebenso sind situative Faktoren zu berücksichtigen, die einerseits aus sozialen Normen und gesellschaftlichen Werteverbiegungen ergeben. Dann stehen den eigentlichen Präferenzen der Kunden bestimmte gesellschaftliche Wertvorstellungen entgegen. Andererseits spielen situative Faktoren im Kontext der konkreten Kaufsituation eine Rolle. Bei Nichtverfügbarkeit einer Leistung (z. B. im Fall des „out of stock“) oder mangelnder Orientierung bzw. fehlender Unterstützung am Verkaufspunkt (z. B. bei fehlender oder mangelhafter Beratung) lässt sich dann ein geplantes Verhalten nicht umsetzen (Kroeger-Riel 1992).

Des Weiteren widmen sich in den letzten Jahren vermehrt *neo-behavioristische Ansätze* der Auseinandersetzung mit dem „Knowledge-Behavior-Gap“. Im Kern handelt es sich dabei um eine Wiederbelebung der Stimulus-Response-Perspektive auf das Kundenverhalten (vgl. hierzu Kuss 1991). Dabei wird vor allem auf Ergebnisse experimenteller Untersuchungen fokussiert und Effekte bestimmter Stimuli und deren Auswirkungen auf das Verhalten der Probanden abgestellt (vgl. hierzu stellvertretend Kahnemann 2011). In diesem Kontext wird das „Knowledge-Behavior Gap“ immer wieder als zentrale Herausforderung genannt. Insbesondere im Bereich des nachhaltigen Konsums und der ökologisch nachhaltigen Verhaltensorientierung wird in der Marketing-Praxis mit Unverständnis auf das „Knowledge-Be-

havior-Gap“ reagiert (vgl. hierzu z. B. Gupta/Ogden 2006). Vielfach liegt diesen Debatten eine gewisse normative Prägung zugrunde, dass objektiv erkennbare Sachverhalte sich auch in einem rational geprägten (Kunden-)Verhalten niederschlagen sollten (Adlwarth/Wimmer 1986).

Aus dieser Perspektive heraus wird vielfach Unverständnis darüber geäußert, dass vorhandenes Wissen über (mögliche negative) Handlungskonsequenzen nicht auch ein entsprechend konsequentes Verhalten nach sich ziehen. Diese Diskrepanz soll dann durch *Regulierungen, Ge- und Verbote bzw. Ordnungsmaßnahmen* geschlossen werden, um ein normkonformes Verhalten zu „forcieren“.

Insgesamt ist festzuhalten, dass sowohl die „klassische“ Verhaltenswissenschaft als auch die neobehavioristische Forschung davon ausgehen, dass sich das „Knowledge-Behavior-Gap“ nur aufgrund einer *proaktiven Gestaltung der Angebotsseite* nachhaltig schließen lässt. Wenngleich den Behavioral Economics dabei oft ein zu rascher Ruf nach staatlichen Eingriffen zugeschrieben wird, sind sich doch beide Perspektiven darin einig, dass es eines aktiven Verhaltens und Maßnahmen auf der Angebotsseite bedarf, um die Lücke zu schließen (vgl. hierzu zum einen Kroeber-Riel 1991 und für die neo-behavioristische Perspektive beispielhaft die Diskussionen bei Bruttel et al. 2014).

3 Ansatzpunkte zum Schließen des „Knowledge-Behavior-Gaps“

Um das „Knowledge-Behavior-Gap“ zu schließen, lassen sich drei alternative und sich ergänzende Perspektiven erkennen (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1 Ansatzpunkte zum Umgang mit dem „Knowledge-Behavior-Gap“

Perspektive	Orientierung geben	Physische Nähe bieten	Defaults setzen und Nudges nutzen
Theoretische Fundierung	wahrnehmungs-psychologisch	kaufverhaltens-orientiert	verhaltens-ökonomisch
Zugang	Durch relevante Anreize und Positionen das eigene Angebot über eine markenstrategische Differenzierung zur relevanten Alternative für den Kunden entwickeln.	Das gewandelte Kundenverhalten bietet die Chance durch unterschiedliche Kommunikations- und Absatzkanäle näher am Kunden und seinen Kaufentscheidungen zu sein.	Nutzung von Voreinstellungen (Defaults) und „Stubsern“ (Nudges), um den Kunden in seinen Entscheidungen und seinem Verhalten in eine bestimmte Richtung zu bewegen.
Herausforderung	Aufbau einer relevanten und starken Marke, die mit einem relevanten „Purpose“ zur Kaufhandlung motiviert.	Entwicklung und Gestaltung eines integrierten Mehrkanalsystems zur Begleitung des Kunden.	Gezielte Unterstützung von relevanten Schritten im Kundenprozess bei abnehmender Wirkung von Defaults und Nudges.

3.1 Wahrnehmungspsychologische Perspektive: Orientierung bieten!

Marken können für Konsumenten drei Basisfunktionen übernehmen: Sie bieten *Orientierung*, garantieren ein bestimmtes *Qualitätsniveau* und können als *Stammeszeichen* dienen (vgl. z. B. Keller 2012). Vor dem Hintergrund des geschilderten „Knowledge-Behavior-Gaps“ sowie der durch die Digitalisierung getriebenen Entwicklungen gewinnt die Orientierungsfunktion an Bedeutung. Als Marke bei den Konsumenten „Top of Mind“ zu sein oder sogar zum Synonym einer Produktkategorie zu werden, wird zur Überlebensfrage, denn die Konsumenten werden die Kommunikation in einer Welt des Suchmaschinen-Marketing, des Voice Marketing und des algorithmischen Konsums immer effizienter gestalten. Die Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie Marken und Konsumenten miteinander interagieren, grundlegend. Dies betrifft einerseits die Räume und Medien in denen Marken erlebt werden können. Damit einhergehend verändern sich aber auch die Rollen von Marken und Konsumenten im Rahmen dieser Interaktion (vgl. hierzu und zum Folgenden Tomczak et al. 2018).

Immer stärker werden *Marken in einem medialen Raum*, wie in Filmen, auf Plakaten und insbesondere auf Websites, Blogs oder auf Community Plattformen erlebt und diskutiert. Für das Marken-Management resultiert daraus die Herausforderung, diese medialen Begegnungsorte optimal im Sinne der Marke zu gestalten. Zu beobachten ist, dass mit dieser Virtualisierung des Markenkontakts auch das Bedürfnis von Konsumenten einhergeht, Marken wieder vermehrt physisch real und nah zu begegnen. Der anhaltende Boom im Tourismusmarkt sowie die Rückkehr zu lokalen und nahbaren Produzenten, aber auch zu Retro-Produkten, wie Vinylschallplatten und Polaroids, unterstreichen diesen Gegentrend. Die Erlebbarkeit von Marken bewegt sich dementsprechend in einem Spannungsfeld zwischen High Tech und High Touch – zwischen digitalisierter, medialer Begegnung und physisch nahbarer, direkter Begegnung.

Eine weitere Gestaltungsdimension von Markenerlebnissen, die sich unmittelbar aus den Einflüssen der Digitalisierung ergibt, ist der *Grad der Co-Kreation* dieser Erlebnisse durch Konsumenten. Durch die Omnipräsenz von interaktiven Medienformen sowie durch technische Fortschritte in der Individualisierbarkeit von Leistungen sind Konsumenten mehr denn je daran gewöhnt, in Gestaltungsprozesse und Diskurse einbezogen zu werden. Diese „Demokratisierung“ der Beziehung zwischen Konsumenten und Unternehmen hat zu einer Mündigkeit von Konsumenten geführt, die eine immer wichtigere Rolle im Kontext von Markenerlebnissen einnimmt. Aber auch hier lässt sich eine Gegenbewegung feststellen. Denn mit der ständigen Einbeziehung des Konsumenten in Entscheidungen geht auch dessen Wunsch einher, Entscheidungen abgenommen zu bekommen und von einem Unternehmen geführt zu werden. Das führt dazu, dass gewisse ikonische Produkte in einer standardisierten, nicht-individualisierten Form präferiert werden (z. B. Louis Vuitton Taschen, Burberry Trenchcoats oder die Farbe Rot bei Ferrari).

Im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Kunden reicht es heute nicht mehr aus, Markenziele zu formulieren und mit Hilfe eines ausreichend großen Kommunikationsbudgets

dem Kunden die Positionierung einer Marke zu vermitteln. Auf der Basis eines *Verständnisses der Bedürfnislage der relevanten Kundengruppen* gilt es, Leistungsvorteile herauszuarbeiten, welche nicht nur nachhaltig vom Wettbewerb differenzieren, sondern auch dazu geeignet sind, den aktuellen (und zunehmend dynamischen) Wertekonstellationen in Markt und Gesellschaft nachzukommen. Die Forderung nach einer überlegenen Positionierung der Marke wird dabei ergänzt um die Komponente einer „gesellschaftlichen“ Sinnstiftung. Etwas pointierter formuliert: Die Kunden verlangen heute nicht nur Orientierung, um sich in den Märkten und in Produktkategorien, sondern auch, um sich im Leben an sich zu rechtfinden.

Diese Aufgabe übernehmen heutzutage allerdings nicht nur die „Legal Owner“ einer Marke, sondern zunehmend auch andere Sender. Kunden lassen sich auf Instagram, Pinterest, Youtube, Facebook, Tiktok, Whatsapp usw. von Mega-, Makro- oder Mikro-Influencern, aber auch von Freunden und Familienmitgliedern jeden Tag von früh am Morgen bis spät in die Nacht demonstrieren, welche Lebensstile angesagt sind und welchen Trends bei der Ferienplanung, in der Mode, bei der Freizeitgestaltung, im sozialen Miteinander oder im politischen und gesellschaftlichen Diskurs zu folgen ist. Das *Verstehen von Kommunikationsprozessen innerhalb von sozialen Bezugsgruppen* ist für den Markenerfolg heutzutage von zentraler Bedeutung, weil zum einen ein wesentlicher Teil des Konsums demonstrativer Konsum ist, und weil zum anderen dem Rat von Freunden besonders vertraut wird. Eine immer größere Zahl an Konsumenten nimmt die Doppelrolle als Rezipient und Sender an. Manche äußern sich lediglich durch „Likes“, andere teilen mit aufwendigen Bildern und Filmen mit, wie sie die Welt im Allgemeinen und die Konsumwelt im speziellen erleben und beurteilen.

Der „Legal Owner“ einer Marke ist daher nur bis zu einem gewissen Grad selbst in der Lage zu bestimmen, mit welchem „Meaning“ seine Marke aufgeladen wird. Im Prinzip ist jedes *Markenimage das Ergebnis einer Co-Kreation von Kommunikationsaktivitäten* des „Legal Owners“ und einer Vielzahl unterschiedlicher Influencer. Die Motivation von Influencern rückt daher in den Mittelpunkt eines erfolgreichen Marken-Managements. Nur bis zu einem gewissen Grad wird es einem Unternehmen möglich sein, Influencer extrinsisch zu motivieren (z. B. durch das Zahlen von Honoraren für Posts mit einer Marke). Angesichts der unüberblickbaren Anzahl von Sendern wird es vor allem darum gehen, intrinsisch zu motivieren. Nur, wenn Influencer sich mit den Werten einer Marke identifizieren, diese vielleicht sogar internalisieren, werden sie aktiv und vor allem im Sinn des „Legal Owners“ einer Marke kommunizieren.

Diese neue Art der Markenkommunikation birgt aus Unternehmenssicht großes *Potenzial, aber auch Risiken*. Wenn das Markenerlebnis im Sinne des Unternehmens kreiert wird, dann kann es durch seinen partizipativen Charakter zwar auf sehr effiziente und einflussreiche Weise eine breite Masse an Rezipienten erreichen. Es liegt aber in der Natur der heutigen Kommunikationssituation, dass ein Unternehmen in seiner Rolle als Co-Akteur Einfluss auf die Entwicklung der Markenerlebnisse abgibt. Eine solche gemeinschaftliche Entwicklung von Markenerlebnissen birgt folglich das Risiko, dass Marken anders dargestellt werden als von den betroffenen Unternehmen intendiert. Dies kann Extremformen annehmen, in de-

nen Unternehmen die *Deutungshoheit über ihre Marken an externe Meinungsführer oder Interessensgruppen verlieren* (vgl. Dittrich 2018). Umso entscheidender ist es, dass Marken – wie oben ausgeführt – neben „klassischen“ Value Propositions auch einen „Purpose“ bieten, mit denen sich Co-Kreatoren identifizieren können. Ein Unternehmen, welches für einen derartigen Zugang steht, ist Nike. Über die letzten Jahre hinweg und insbesondere seit 2015 nutzt das Sportartikelunternehmen Sportler als Testimonials, die einen gesellschaftlichen Beitrag leisten oder ihre Funktion als Idol nutzen, um auf Missstände hinzuweisen.

Solchen auf einen „Purpose“ ausgerichteten Markenpositionierungen muss es gelingen, den Wirkungszusammenhang zwischen dem Kundenwissen sowie seinen Einstellungen und der Kaufabsicht so zu stärken, dass sich die Verhaltenslücke mit einer integrierten Gestaltung der weiteren Komponenten realisieren lässt.

3.2 Kaufverhaltensorientierte Perspektive: Physische Nähe bieten!

Einen zweiten Zugang bietet eine *distributionspolitische Perspektive*, welche vor dem Hintergrund eines gewandelten Kundenverhaltens eine neue Ausrichtung erhält. So wird seit geraumer Zeit in Praxis und Forschung das sogenannte „Omni-Channel Behavior“ der Konsumenten beschrieben (Rigby 2011).

Ausgangspunkt der Überlegungen waren die zunächst holzschnittartigen Erklärungsversuche eines vielfach als „hybrides Kundenverhalten“ bezeichneten Verhaltensmusters, bei dem Kunden im Kern widersprüchliche, für sie aber selbstverständliche, Einkaufsorte und Angebote kombinieren und so z. B. zwischen Premium- und Niedrigpreisangeboten spielerisch wechseln oder aber auch bewusst verschiedene Betriebstypen des Einzelhandels wie das Online Shopping mit dem Kauf im stationären Geschäft kombinieren (Schögel 2012).

Eine erste Grundlage für diese Perspektive bietet das sogenannte „Variety Seeking Behavior“. Kunden nutzen bewusst verschiedene Einkaufsorte, um die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Angebote zu kombinieren. Ähnlich kann aus der Perspektive der neueren Forschung das „Shopper Behavior“ mit verschiedenen Motivationen erklärt werden und führt dann dementsprechend auch zur Wahl unterschiedlicher Einkaufsorte (Schögel 2012).

Omni-Channel-Verhaltensweisen zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass Kunden seit geraumer Zeit nicht mehr nur die Vertriebskanäle kombinieren, sondern auch *unterschiedliche Kommunikationsmedien und -möglichkeiten entlang ihres Kaufprozesses nutzen*. Unabhängig davon, ob es sich um physische Läden oder Informationen auf einem Smartphone handelt, Konsumenten kombinieren diese verschiedenen Kontaktpunkte, um für sich einen individuellen Nutzen vor, während oder nach dem Kauf zu generieren (Verhoef et al. 2015).

Für Unternehmen ergeben sich aus diesem Verhalten einige Ansätze, um den „Knowledge-Behavior-Gap“ zum eigentlichen Kaufvorgang zu schließen. Zunächst bieten sich zusätzliche (digitale) Kommunikationskanäle an, um mit dem Kunden in eine direkte Interaktion einzusteigen und über die klassischen Kontaktmöglichkeiten eine gezielte Unterstützung in

den verschiedenen Phasen des Kundenprozesses zu erreichen. Darüber hinaus ergeben sich neue Verkaufspunkte aus einem weiterentwickelten Kundenverhalten. Produkte und Leistungen werden nicht mehr nur in den traditionellen Absatzkanälen erworben, sondern neue Verkaufspunkte erhöhen die Kontakthäufigkeit und damit auch die Kaufwahrscheinlichkeit (Neslin et al. 2015). Zudem kann es gelingen, dem Kunden durch eine Integration der Vertriebswege, im Sinne einer „Clicks & Mortar“-Strategie ein umfassenderes Kundenerlebnis zu vermitteln, welches durch den Einsatz verschiedener Kanäle eine Kombination verkaufsunterstützender Informationen ermöglicht, die einen kanalübergreifenden Kaufprozess (den sogenannten Research-Online-Purchase-Offline-Effekt; ROPO) unterstützt und damit mehr Kunden zum Kauf führt als ein rein auf online-Aktivitäten basierender Mono-Channel-Ansatz (Herhausen et al. 2015).

Mit dem *Ansatz eines integrierten Mehrkanalsystems* sind spezifische Herausforderungen verbunden (Schögel 2012). Zunächst gilt es, die entsprechenden Kommunikations- und Absatzkanäle zu identifizieren und geeignete Maßnahmen und Aktivitäten zu deren Erschließung aufzusetzen. Während sich digitale Kommunikationskanäle noch mit einer gewissen Investition in Personalressourcen und technologische Applikationen erschließen lassen, so ist der Einführung einer Monobrand-Stores nicht nur mit maßgeblichen Investitionen, sondern auch mit dem Aufbau von neuen (Verkaufs-)Kompetenzen verbunden (vgl. hierzu z. B. Pauwels/Neslin 2015). Des Weiteren ist es angezeigt, die Inhalte und Informationen über die Eigenschaften der einzelnen Kanäle dem Kunden über die Gesamtheit des Mehrkanalsystems zur Verfügung zu stellen. Hierfür ist eine umfassend informationstechnologische Verknüpfung im Unternehmen und für den Kunden notwendig. Gelingt es z. B. in den Online-Kanälen Informationen über die stationären Vertriebswege und Verkaufsstellen zu integrieren, lässt sich die Kaufwahrscheinlichkeit sowie die Zahlungsbereitschaft der Kunden maßgeblich erhöhen (Herhausen et al. 2015). Vor diesem Hintergrund erscheint es unerlässlich, die Aktivitäten zwischen den Absatzkanälen abzustimmen und zu koordinieren. Ohne ein gewisses Maß an unternehmensinterner sowie externer Governance sind kontraproduktive Konflikte zwischen den Vertriebswegen kaum zu verhindern. Ein aktiver Umgang mit asymmetrischen Interessenlagen und Machtpositionen ermöglicht eine produktive Zusammenarbeit über die jeweiligen Kanaleinheiten hinweg (Schögel/Pernet 2010).

Damit besteht eine *zentrale Erfolgsvoraussetzung* in der aktiven Gestaltung eines Mehrkanalsystems, welches dazu in der Lage ist, aktuelle und innovative Kommunikations- und Vertriebswege so zu verzahnen, dass eine maximale Durchlässigkeit sowohl aus Kunden- als auch aus Unternehmenssicht gewährleistet wird. Auslöser für ein derartiges Vorgehen ist die zunehmende Verzahnung zwischen analogen (Offline-) und digitalen (Online-) Welten, in denen sich Kunden und Unternehmen bewegen. Daher verwenden Unternehmen für diese Herangehensweise auch oftmals den Begriff „No line“-Marketing.

Die Unternehmen sind vor allem in ihren eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten gefordert. Neben der Beherrschung der notwendigen Kompetenzen für die einzelnen Vertriebs- und Kommunikationskanäle sind auch *spezifische Fähigkeiten für eine gezielte und umfassende Integration und Koordination des gesamten Mehrkanalsystems* gefordert (Wiedmann/Schögel 2013). Neben den Fertigkeiten, den Kunden in seiner Kanalwahl zu unterstützen und auch

während des Kaufs die Einheiten zu wechseln, kommt der internen Zusammenarbeit und Abstimmung der Abläufe und Prozesse eine zentrale Bedeutung zu. Dementsprechend gilt es, abteilungs- und kanalübergreifende Aktivitäten zu fördern, welche eine integrierte Nutzung des gesamten Systems für den Kunden einen Mehrwert entstehen lassen (Herausgen et al. 2015).

Als Beispiel eignet sich hier das Unternehmen Hilti, welches im Rahmen einer kundenzentrierten Unternehmensstrategie ein Mehrkanalsystem aus vier verschiedenen Vertriebswegen nutzt, um den Kunden einen offenen und flexiblen Zugang zum Unternehmen sicherzustellen. Dabei lassen sich die Vertriebswege für den Kunden je nach Bedürfnis- und Entscheidungslage beliebig kombinieren. Hilti weist den Kanälen dabei bestimmte Rollen und Aufgabenschwerpunkte zu, ohne den Kunden dabei aktiv zu steuern. Der Kunde kann selbst wählen, welcher Kanal für ihn den größten Nutzen in einer bestimmten Situation hat. Zugleich werden die Kanäle mit einander durch eine einheitliche CRM-Lösung verknüpft und koordiniert (Schögel 2012).

3.3 Kaufprozessorientierte Perspektive: Defaults nutzen und Nudges setzen!

Ein weiterer Zugang für den Umgang mit der Verhaltensschere bietet eine *verhaltensökonomische Perspektive*. Auf Basis von neo-behavioristisch fundierten Forschungen gehen die „Behavioral Economics“ davon aus, dass es sinnvoll ist, anbieterseitig Anreize zu setzen, um den Kunden in Richtung eines spezifischen Verhaltens zu motivieren. Im Rahmen dieser Denkschule kommt vor dem Hintergrund der hier geschilderten Problemstellung dem Konzept des „Nudging“ eine besondere Bedeutung zu (Thaler/Sunstein 2009).

So versteht die Praxis unter „*Nudge Marketing*“ die bewusste Manipulation der Auswahlmöglichkeiten für die Verbraucher (Goldstein et al. 2008). Ziel ist es, die Wahl der Verbraucher zu beeinflussen, um sie entweder auf bestimmte Optionen zu lenken oder um Käufe direkt zu stimulieren. Experimente in verschiedenen Konstellationen haben gezeigt, dass Nudges das Verbraucherverhalten wirksam beeinflussen. Gewisse Impulse können genutzt werden, um den Kunden zu bestimmten Verhaltensweisen zu „stupsen“.

Im Kern zielt Nudging auf eine *aktive Gestaltung von entscheidungs- und damit (in den meisten Fällen) auch verhaltensunterstützenden Architekturen* ab, bei denen bestimmte Voreinstellungen (sogenannte Defaults) und gezielte Impulse (Nudges) genutzt werden, um den Kunden zu einem gewissen Verhalten zu bewegen.

In der Marketing-Praxis finden sich Ansätze, die dem Grundgedanken des Nudging folgen, vor allem im Bereich des digitalen Marketing, wenn es um die Gestaltung von Entscheidungsstrukturen und die Unterstützung von Kundenprozessen geht. Dabei werden dann auf Basis von relativ umfassenden Feldexperimenten (z. B. sogenannten A/B-Tests) untersucht, wie einzelne Schritte des Kunden am effizientesten mit spezifischen Impulsen unterstützt werden können (vgl. z. B. deWeerd 2019).

Das „Nudge“-Konzept ist in der wissenschaftlichen (und öffentlichen) Diskussion nicht ohne Kritik. Neben den klassischen *Vorbehalten* gegenüber behavioristischen Ansätzen sind vor allem folgende Aspekte differenziert zu beurteilen (vgl. Dholakia 2016):

- Nudges verstehen das *Kundenverhalten* als ein eindimensionales Konstrukt im Sinne eines Reiz-Reaktionsmusters. Ein ganzheitliches (z. B. verhaltenswissenschaftliches) Verständnis für Kunden und ihr Verhalten wird vernachlässigt.
- Nudges können zu eng auf die Förderung spezifischer Verhaltensweisen konzentriert sein. Sie eignen sich daher nicht zur Erreichung des letztendlichen Zwecks, der in der Regel weiter gefasst ist. So unterstützen Nudges möglicherweise den einzelnen Kauf oder die Transaktion, nicht aber den Aufbau (bzw. Erhalt) einer komplexen Haltung wie bspw. einer positiven Einstellung zu einer Marke.
- Nudges müssen „sitzen“: Trotz zahlreicher Beispiele für erfolgreiche Stupser, die in Fachzeitschriften für Verhaltensökonomie diskutiert werden, müssen Stupser genau richtig sein. Wenn sie zu schwach sind, haben sie keinen messbaren Einfluss auf die Verbraucher. Die Kehrseite ist genauso problematisch. Wenn ein Stupser zu stark oder zu offen ist, kann er Kunden verärgern.
- Nudges unterliegen *Abnutzungseffekten*: Verbraucher lernen (auch aufgrund der Kommunikation von erfolgreichen Ansätzen in den Medien) wie Stupser funktionieren. Nachforschungen haben ergeben, dass Verbraucher, die erst einmal die Funktionsweise verstanden haben, immun sind und die Wirkung des Anstoßes verringert wird.

Insgesamt scheint ein sogenanntes „Nudge Marketing“ ein wirkungsvoller Ansatz zu sein, um die Lücke zwischen Wissen und Verhalten erfolgreich zu schließen – wenn es gelingt, die jeweiligen *Impulse im Gesamtkontext des angestrebten Käuferverhaltens* und den Verhaltensdispositionen der Kunden einzubetten (Dholakia 2016).

Mit einem derartigen *auf Mikro-Interaktionen basierenden Vorgehen* lassen sich Marketing-Aktivitäten eines Unternehmens auf die Begleitung und Unterstützung des Kunden in seinem Kundenprozess (häufig auch als Buying Cycle oder Customer Journey bezeichnet) ausrichten. Dabei entstehen dann relativ komplexe Ketten von Reiz-Reaktions-Episoden (Stupser), die den Kunden von der Suche nach einer Leistung bis zum Kauf führen. Die Herausforderung hierbei besteht vor allem darin, vorhandene Hürden, Lücken oder aber auch Umwege zu vermeiden. Durch gezielte Gestaltung und Unterstützung der einzelnen Prozessschritte gelingt es, den Kunden zum Kauf zu konvertieren.

Vielfach liegt dem *Marketing von Online-Anbietern und E-Commerce-Unternehmen* eine derartige Vorgehensweise zu Grunde. Die Kommunikation und Präsenz des Unternehmens ist dabei darauf fokussiert, dass Marken, Leistungen und Services des Unternehmens zunächst einfach gefunden werden können und über die Online-Suche dann in einem oder mehreren Schritten an den Kauf herangeführt werden. Durch die Zuordnung (Attribution) der Marketing-Aktivitäten auf die relevanten „Nudges“ sowie die Allokation des entsprechend notwendigen Kommunikationsbudgets werden Interessenten an den Kauf schrittweise herangeführt (bzw. „gestupst“; Anderl et al. 2016).

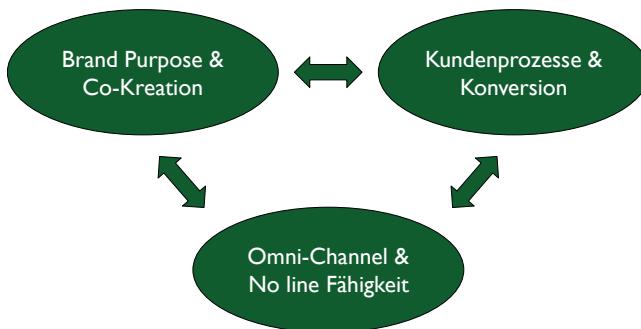
Einen besonders aktuellen Ansatz stellt das sogenannte „Growth Hacking“ dar (vgl. z. B. Ellis/Brown 2017). Hierbei werden alle Aktivitäten des Unternehmens funktionen- und prozessübergreifend in einer interdisziplinär arbeitenden Abteilung zusammengefasst. Alle notwendigen „Gewerke“, um zentrale „Hürden“ auf dem Weg zu einer Transaktion auszuräumen, arbeiten als Projekt-Teams unter klaren Zielvorgaben an einer spezifischen integrierten Lösung für ein Geschäftsproblem im Prozess der Kundenansprache. Inhaltlich werden dazu Marketing-Ansätze mit IT- und Engineering-Methoden so verknüpft, dass das Team mit dem Ansatz des „Hacking“ schnelle und zielführende Ansätze in der Kundenaquisition und Kundenbetreuung entwickelt und gleichzeitig umsetzt.

Ein prominentes Beispiel für das Growth Hacking stellt das Vorgehen von Airbnb dar, über die Website Craigslist.com neue Kunden für die Vermieter auf der eigenen Website des Unternehmens zu gewinnen (Ellis/Brown 2017). Dazu wurde der Listing-Algorismus von Craigslist „gehackt“ und die Wohnungsangebote von Airbnb erschienen auf deren Website als normale Angebote. Damit wurde zum einen die Reichweite von Airbnb maßgeblich erhöht, zum anderen waren die Kunden von Craigslist aufgrund ihrer Bedürfnis- und Erwartungsstruktur kongruent mit der Zielgruppe von Airbnb. Zudem gewannen die Angebote durch den Non-Profit Charakter von Craigslist maßgeblich an Glaubwürdigkeit.

4 Erste Evidenzen für eine integrierte Perspektive

Die drei vorgestellten Perspektiven, um das „Knowledge-Behavior-Gap“ zu schließen, besitzen eher einen komplementären als einen substitutiven Charakter (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2 Zu integrierende Zugänge zum Schließen des „Knowledge-Behavior-Gaps“



Die einzelnen Perspektiven sind mit maßgeblichen Herausforderungen wie z. B. Investitionen, Ressourcenaufbau oder dem Erwerb neuer Fähigkeiten verbunden. Darüber hinaus sind ihre Wirkungen vielfach von situativen Einflussfaktoren abhängig, die sich nur schwer

von einem einzelnen Unternehmen beeinflussen lassen. Daher ist davon auszugehen, dass ein integrierter und ganzheitlicher Ansatz eher zu einem positiven Ergebnis führen wird als der Fokus auf einzelne und isolierte Maßnahmen.

Aufgrund von Beobachtungen in der Realität lassen sich erste Ansätze identifizieren, wie sich die einzelnen Perspektiven integrieren lassen.

4.1 „Engagement“-Ansatz

Einen ersten, in der Realität zu beobachtenden Ansatz der Integration lässt sich am Unternehmen Nike erläutern. Die Marke wird seit geraumer Zeit über einen relativ stark ausgeprägten sinnstiftenden Nutzen differenziert. So ist es Nike gelungen, sich mit der Unterstützung von Sportlern, die es als ihre Aufgabe sehen, sich für gesellschaftlich relevante Themen zu engagieren, die eigene Relevanz zu steigern. So nutzte die Jubiläumskampagne zum Slogan „Just do it“, Sportler, welche für sich einen klaren sozialen Auftrag definiert haben (z. B. der Football-Spieler Kaepernick). Diese Kampagne polarisierte zwar, bot aber der relevanten Zielgruppe einen klaren Nutzenvorteil dank eines klaren „Purpose“. Vor allem gelang es aber, die Kunden so stark zu aktivieren, dass sowohl der Zuspruch als auch die Interaktionen mit der Marke in den digitalen Medien maßgeblich zunahmen und zugleich ansteigende Umsätze in den Absatzkanälen zu verzeichnen waren (Santos 2018).

Im Kern gelingt es der Marke Nike *durch einen klaren „Purpose“, den Kunden zu stärkeren Interaktionen zu motivieren*, die sich dann schlussendlich in einer höheren Nutzungs frequenz der Absatzkanäle niederschlägt und damit das Kaufverhalten der Kunden unterstützt. Dabei scheint vor allem das *individuelle Engagement des Kunden* als zentrales Element zu fungieren.

Dementsprechend kann eine erste integrierte Herangehensweise auch als „Engagement“-Ansatz bezeichnet werden. Brand Purpose (und Co-Kreation mit Markenbotschaftern) erzeugt ein individuelles Involvement, welches sich in einer *verstärkten Interaktion der Kunden mit dem Unternehmen über verschiedene Vertriebswege* hinweg niederschlägt.

4.2 „Access“-Ansatz

Beim zweiten Ansatz setzen die Anbieter zunächst auf die physische Nähe und entwickeln dann *über ausgeprägte Interaktionsmuster eine enge Beziehung zu ihren Kunden*, welches sie dann nutzen, um einzigartige Leistungsvorteile (aufgrund der besonderen Nähe zum Kunden) in differenzierte Markeneigenschaften umzusetzen. Als Beispiel für eine derartige Strategie lässt sich das Unternehmen Digitec/Galaxus in der Schweiz nennen, die im Markt für Computer- und Unterhaltungselektronik Marktführer in der Schweiz sind (o.V. 2017). Sie verfolgen seit der Gründung einen integrierten Vertriebsansatz, der sowohl physische Verkaufsstätten als auch ein E-Commerce-Angebot umfasst. Kunden können gemäß ihrer individuellen Verhaltensmuster den jeweiligen Einkaufsort nutzen. In der Folge nutzt das Unternehmen die Interaktionen mit dem Kunden (über Produktbewertungen, Newsletter

usw.), um einen Austausch zu institutionalisieren. Darüber hinaus nutzt Galaxus/Digitec die Kundenaussagen und Nutzerbewertungen aktiv in der klassischen Kommunikation, um sich als Marke im Wettbewerb gegenüber Konkurrenten wie Mediamarkt und Amazon zu differenzieren.

Ein derartiges, auf physischer Nähe basierendes Vorgehen kann im Kontext der vorgestellten Herausforderung das Schließen des „Knowledge-Behavior-Gaps“ auch als „Access“-Ansatz bezeichnet werden. Im Vordergrund stehen zunächst *Aktivitäten, welche den Zugang des Kunden zum Angebot erleichtern*, während dann im weiteren Verlauf dieser Zugang genutzt wird, um die Interaktion mit dem Kunden zum *gezielten Aufbau eines Leistungsversprechens* zu nutzen.

4.3 „Konversions“-Ansatz

Ein dritter Ansatz folgt der gezielten Gestaltung von Mikro-Interaktionen und nutzt die einzelnen Kontaktpunkte entlang verschiedener Kundenprozesse, um den Kunden gezielt zu einem ersten Kauf zu führen. In typischer Form lässt sich diese Herangehensweise bei Start-up Unternehmen in der digitalen Wirtschaft beobachten. Aufgrund der sehr begrenzten Mittel setzen diese Anbieter zunächst einen maßgeblichen Anteil ihrer Budgets dazu ein, um im Netz gefunden zu werden und den Kunden dann auf der eigenen Website rasch zum Kauf zu führen. Dazu werden alle Maßnahmen genutzt, die in der Lage sind, mehr Kunden schneller und rascher zum Kauf zu führen. Ein typischer Vertreter für diese Vorgehensweise ist das Unternehmen Zalando. Während einer ersten Wachstumsphase setzte das Unternehmen fast ausschließlich auf Maßnahmen, die Kunden von einer ungerichteten Suche nach Produkten (hier: Schuhe) auf Google gezielt zur eigenen Website und zum Angebot bzw. zum Kauf begleiteten. Mit der zunehmenden Kundenfrequenz und Verkaufserfolgen wurden Mittel freigesetzt, die in der Folge in den gezielten *Ausbau der Kommunikation und Interaktion* gesteckt werden konnten. Heute versteht sich Zalando als differenzierte Marke mit klarem Nutzenversprechen, die eine Vielzahl von kommunikativen Maßnahmen (auch bei traditionellen Medien) umfasst. Vorrangiges Ziel ist und bleibt es, Interessenten in aktive Kunden umzuwandeln (o. V. 2018).

Betrachtet man das Beispiel Zalando stellvertretend für andere Unternehmen mit ähnlichem Vorgehen, dann zeichnet sich dieses Vorgehen vor allem durch eine gezielte Konversion von Interessenten in langfristig treue Kunden aus. Dementsprechend kann dieser Zugang auch als „Konversions“-Ansatz bezeichnet werden.

Im Einzelnen lassen sich drei Ansätze erkennen, wie es Unternehmen gelingen kann unter den aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen die Lücke zwischen dem Wissen der Kunden und ihren Verhaltensweisen zu schließen. **Abbildung 3** zeigt die einzelnen Ansätze im Überblick.

Abbildung 3 Ansätze zum Schließen des „Knowledge-Behavior-Gaps“

Ansatz	„Engagement-Ansatz“	„Access-Ansatz“	„Konversions-Ansatz“
Schwerpunkt	markenorientiert	absatzkanalorientiert	prozessorientiert
Anknüpfungspunkt	Durch einen relevanten „Purpose“ den Kunden mit der Marke involvieren und zu einer intensiven Interaktion (und zum Kauf) motivieren.	Kunden über unterschiedliche Absatzkanäle den Zugang zum Unternehmen (und zum Kauf) möglichst problemlos ermöglichen.	Mikro-Interaktionen des Kunden aktiv gestalten, um ihn von der (digitalen) Produktsuche über die Informationsphase gezielt zum Kauf zu führen.
Ablauf	Relevanz schaffen -> physische Nähe bieten -> Interaktionen gestalten	Physische Nähe bieten -> Interaktionen gestalten -> Relevanz schaffen	(digitale) Interaktionen gestalten -> Relevanz schaffen -> physische Nähe bieten
Beispiel	Nike	Digitel/Galaxus	Zalando

Alle Ansätze verfolgen das Ziel, die *Lücke zwischen Wissen und Einstellung der Kunden auf der einen und dem Verhalten des Kunden auf der anderen Seite* durch eine Integration der Perspektiven „Orientierung geben“, „Physische Nähe bieten“ und „Defaults setzen und Nudges nutzen“ zu schließen, die allerdings jeweils im Zeitablauf in einer anderen Sequenz durchlaufen werden.

So sehr sich die Ansätze auch unterscheiden – betrachtet man die internen Voraussetzungen, die Unternehmen zu etablieren haben, damit Kunden nicht nur aktiv angesprochen, sondern einbezogen und integriert werden können, ist eine *Zusammenarbeit über verschiedene Funktionsbereiche und Abteilungen unabdingbar*. Während der „Engagement“-Ansatz eine Integration (vor allem) kommunikativer Anstrengungen in den Vordergrund stellt, ist es im Fall des „Access“-Ansatzes die verstärkte Abstimmung von Verkaufs- und Marketing-Aktivitäten. Demgegenüber verlangt der „Konversions“-Ansatz nach einer technologischen Integration, die sich in erster Linie in einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen den IT-Bereichen und der Marketing-Funktion niederschlägt.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die Diskrepanz zwischen dem Wissen des Kunden und seinen Verhaltensweisen gehört bereits seit geraumer Zeit zu einer der zentralen Herausforderungen des Marketing. Legten in früheren Jahren die Zugänge zum Schließen des „Knowledge-Behavior-Gaps“ vor allem Wert auf den gezielten Aufbau einer positiven und starken Einstellung zum Unternehmensangebot und dessen Marken ab, so sind im heutigen gesellschaftlichen, technologischen und marktlichen Umfeld *mehrdimensionale Ansätze gefordert*. Auf Basis aktuell zu erkennender Herangehensweisen in der Praxis wurden im vorliegenden Beitrag mögliche

Alternativen zum Schließen des „Knowledge-Behavior-Gaps“ aus den drei Perspektiven „Orientierung geben“, „Physische Nähe bieten“ und „Defaults setzen und Nudges nutzen“ vorgestellt und im Rahmen der drei Ansätze „Engagement“-, „Access-“ und „Konversions“-Ansatz integriert.

Literatur

- Adlwarth, W./Wimmer, F. (1985): Umweltbewusstsein und Kaufverhalten: Ergebnisse einer Verbraucherpanel-Studie, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforchung, 32(2), 166-192.
- Anderl, E./Becker, I./von Wangenheim, F./Schumann, J.H. (2016): Mapping the customer journey: Lessons learned from graph-based online attribution modeling, in: International Journal of Research in Marketing, 33(3), 457-474.
- Birkhofer, B./Schögel, M./Tomczak, T. (2000): Transaction – and Trust-Based Strategies in E-Commerce – a Conceptual Approach, in: Electronic Markets, 10(3), 169-175.
- Bruttel, L.V./Stolley, F./Güth, W./Kliemt, H./Bosworth, S./Bartke, S./Schnellenbach, J./Weimann, J./Haupt, M./Funk, L. (2014): Nudging als politisches Instrument – gute Absicht oder staatlicher Übergriff?, in: Wirtschaftsdienst, 94(11), 767-791.
- deWeerd, J. (2019): Nudge Marketing Examples: How to drive online purchase behavior. <https://blog.crobox.com/article/nudge-marketing> (Zugriff: 06.01.2020).
- Dholakia, U., M. (2015): Why Nudging Your Customers Can Backfire. <https://hbr.org/2016/04/why-nudging-your-customers-can-backfire> (Zugriff: 06.01.2020).
- Dietrich, D. (2019): Contested brands. How antagonistic market actors disrupt brand meanings. Doctoral dissertation. Universität St. Gallen
- Fuchs, M./Gollnhofer, J. (2019): Der abgeschottete Konsument – oder warum Marken im digitalen Zeitalter immer weniger Konsumenten erreichen. GfM-Forschungsreihe 2019(5).
- Goldstein, D. G./Johnson, E. J./Hermann, A./Heitmann, M. (2008): Nudge your customers towards better choices, in: Harvard Business Review, 86(12), 99-105.
- Gupta, S./Ogden, D.T. (2006): The attitude-behavior gap in environmental consumerism, in: APUEF-Proceedings, 3, 199-206.
- Herhausen, D./Binder, J./Schögel, M./Herrmann, A. (2015): Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration, in: Journal of Retailing, 91(2), 309-325.
- Kahneman, D. (2013): Thinking, Fast and Slow. Macmillan: New York.
- Keller, K. L. (2012): Strategic Brand Management: Global Edition. Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Pearson Education: London.

- Kroeber-Riel, W. (1992): Konsumentenverhalten. 5. Aufl., Springer: Berlin.
- Kuss, A. (1991): Käuferverhalten. Gustav Fischer: Stuttgart.
- o. V. (2016): VW-Chef Müller wirft den Deutschen Bigotterie vor, in: Manager Magazin. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/vw-chef-mueller-wirft-deutschen-bigotterie-vor-a-1122194.html> (Zugriff: 06.01.2020).
- o. V. (2017): «Es war nie Ziel, die Nummer eins zu werden». <https://www.persoenlich.com/marketing/es-war-nie-ziel-die-nummer-eins-zu-werden> (Zugriff: 06.01.2020).
- Santos, A. A. (2018): Nike's Colin Kaepernick ad sparked a boycott — and earned \$6 billion for Nike. <https://www.vox.com/2018/9/24/17895704/nike-colin-kaepernick-boycott-6-billion> (Zugriff: 06.01.2020).
- o.V. (2018): Zalando: Erfolgsgeschichte bekommt Kratzer. <https://www.zdf.de/nachrichten/heute/zehn-jahre-modehaendler-zalando-100.html> (Zugriff: 06.01.2020).
- Pauwels, K./Neslin, S. A. (2015): Building With Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment, in: Journal of Retailing, 91(2), 182-197
- Rigby, D. (2011): The Future of Shopping, in: Harvard Business Review, 89(12), 65-76
- Schögel, M. (2012): Distributionsmanagement. Vahlen: München.
- Schögel, M./Pernet, N. (2010): Grundprinzipien des Channel-Managements. Universität St. Gallen.
- Thaler, R./Sunstein, C. (2008): Nudge. Improving decisions about health, wealth and happiness. Penguin: London.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Kuss, A. (2014): Marketingplanung. 7. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Tomczak, T./Scharfenberger, P./Morhart, F./Treiber-Ruckenbrod, J. (2018): Die neue Welt der Markenkommunikation, in: GfM-Forschungsreihe Zürich, 2018(6).
- Verhoef, P. C./Kannan, P. K./Inman, J. J. (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing – Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing, in: Journal of Retailing, 91(2), 174-181.
- Wiedmann, R./Schögel, M. (2013): Die Zukunft des Handels ist no-line! Erfolgsfaktoren bei der Integration von digitalen, mobilen und stationären Kanälen im Multichannel-Vertrieb. Universität St. Gallen.



Elephas Maximus Indicus

– Doing business in 21st Century India

Ishwar Haritas and Arindam Das

1	Introduction.....	278
2	The Main Question	279
3	The Metaphoric Elephant and its Key Constituents	280
3.1	Sense-making and Agility of the Trunk	283
3.2	The Contrasting Roles of the Tusks	286
3.3	Staying Attentive and Conscientious with the Ears	289
3.4	The Dexterity of the Limbs.....	291
3.5	The Apparent Inertia of the Insurmountable Body	292
3.6	The Hindsight of the Tail.....	293
4	An Overarching Framework for the Rider of Elephas Maximus Indicus	295
5	A Parting Note.....	301
	References.....	302

Summary

The ‘India Story’ is a multi-layered one, where paradoxes are to be expected and exceptions are the rule. Navigating the Indian market is challenging, to say the least. This article uses a 6000 year old fable of the ‘Six blind men and the Indian Elephant’ to build a comprehensive, all-round view of the world’s fastest growing large economy.

Authors

Prof. **Ishwar Haritas** is a Founder and Head of the TAPMI Centre for Inclusive Growth and Competitiveness at the T. A. Pai Management Institute of Manipal, India. Here, he currently teaches Strategic Management, Sustainability Management and International Business. He has spent roughly equal amounts of time in corporate, non-profit, intergovernmental and academic roles, in a career spanning just over two decades in Asia, Europe and Africa.

Dr. **Arindam Das**, a practitioner-academic, is currently a professor of Strategy and International Business at T. A. Pai Management Institute of Manipal in India. He spent over two decades in large technology consulting organizations. Later he earned a PhD degree from the Indian Institute of Foreign Trade before moving to academia full-time.

1 Introduction

“एतद्भूस्ति दर्शन इवा जात्यन्ध” (etaddhasti darsana ivā jātyandha)¹, says Shankara, the 8th Century philosopher and commentator, arguably the greatest the world has seen in the field of Indian epistemology, logic and philosophy. The reference is to a fable that first appeared in the written record in India around six thousand years ago, in the Rg Veda, amongst the oldest literature in the world. The fable describes six blind individuals, all interpreting the Elephant from their own unique vantage points. The one that touches its tail, describes it as being like a ‘rope’, the one that touches its leg as it being like a ‘pillar’, the one that touches its stomach describing it ‘being like a wall’, the ears as ‘large fans’, the tusks as a ‘hard, smooth spear’ and the nose, i. e., trunk, as a ‘large snake’. The basic premise is that each interpretation is based on the data available, the inherent biases and the limitation of perspectives. Thus, something the size and complexity of an elephant requires many perspectives and many sources of data to come together to offer a *good overall understanding*. Moreover, the elephant is not static – albeit slow and deliberate – but constantly on the move, sometimes feeding, at others times resting or foraging majestically through its habitat. Elephants have also demonstrated remarkable agility and adaptability².

India, simultaneously a country, a sub-continent, an idea, probably the world’s oldest melting pot nation, has usually been referred to as the ‘Elephant’ versus the East Asian ‘Tigers’, or China as the ‘Dragon’ and so on. In this article we use this 6000 year old, living Indian fable, which has since its earliest Rg Vedic roots spread into Buddhist, Jain, Persian and subsequently into western thought (Saxe/Galdone 1964), to *dissect and understand this elephant called India*, from perspectives that we believe are important for marketers, strategists, business managers and leaders in general to be aware of regarding India, and for doing business in 21st century India.

Large and consistent economic growth stories are few and far between in the 21st Century. China is undoubtedly the biggest, and has understandably dominated the attention of and conversation in the west about Asia in the past 3 decades, and indeed continues to do so. Slowly but surely though, *India has risen as an economic power* and offers many unique opportunities, even compared to China. India is especially attractive to western democracies as a trading and business partner because of shared and time tested traditions of democracy, political and economic freedoms, pluralism of thought and free enterprise.

With close to half its total population of an estimated 1.3 billion people under the age of 25 (Census of India 2011a), India represents the *single largest population of working age individuals* at least for the next two decades. In sector after sector, India constitutes amongst the biggest and fastest growing markets in the world. India already boasts 1.2 billion mobile

¹ “Etaddhasti darshana ivaa jaatyandha” is a reference from the bhasya (commentary) on verse 5.18.1 of the Chandogya Upanishad (Shankara)

² In the Andaman Islands, elephants have adapted to their island habitat by learning to swim between islands in the open Indian Ocean. In other more arid parts of the sub-continent, they have learnt to survive long dry spells deprived of precipitation and nourishment.

subscriptions, with over 578 million smartphones in active use as of 2018 and the lowest data tariffs in the world (Bist 2020; Telecom Regulatory Authority of India 2019). According to a recent McKinsey report, India is already amongst the top three markets globally for fashion and accessories (Amed et al. 2019). India is likely to account for 25 % of the rise in global energy demand by 2040 in the world (NITI Aayog 2017). In FDI terms as well, India ranks amongst the top destinations in the world for global investors. The total FDI inflows into India between April 2014 and March 2018 stood at 15.99 billion USD (Bist 2020).

In the same breath, it is important to add that India also represents over 40 % of human development related issues reflected in the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs; Mehta et al. 2013). The fact that India boasts more mobile phone connections than toilets was a worldwide headline a few years ago and stays an often quoted fact, and a grim reminder of the *development paradox that India represents*. It is these contrasts that make the India story both compelling and potentially frustrating at the same time.

2 The Main Question

So what are the broad trends that define the India of the 21st century? What makes the country tick and what defines whether a company, product or investment is likely to survive and succeed in this large and undefinable country that is in fact a subcontinent, after which an entire civilization, the oldest living one, is named, as is an ocean? Has India regained the appeal that made the 15th Century Spanish explorer Christopher Columbus sail west from Europe looking for India? Columbus of course ended up at the Americas instead, naturally since he was headed west, promptly mistook what he had arrived at, i. e., the Americas to be India and called the brown skinned natives of the Americas 'Indians'. What is the danger or relative merit of repeating this strategy, i. e., to go 'west' far enough to eventually end up 'east', to win in India? These are the questions we will broadly examine in the next few pages.

It is important at the outset, to understand the *basic drivers of India's 9,000 year old civilization* (Sarkar et al. 2016). It is no accident that India has survived as the only continuously evolving major civilization with the exact same fundamental tenets as in its earliest historical, archaeological and genetic records. These tenets being: open debate (*vakyartha*³ and *purva paksha*⁴), examination of reality on the basis of evidence (*pramana*⁵) and a deep rooted acceptance of and tolerance for pluralist ideas and thinking (*ekam satyam viprah bahuda vadanti*; Datta 1948).

³ 'Vakyartha' translates to 'meaning of a sentence' and is a traditionally used system of debate and dialectic dialogue in India where ideas were shared, debated and examined.

⁴ 'Purva Paksha' translates to 'the other point of view' and is an institutionalized formal epistemic protocol that aims to ensure voice to all perspectives and the formal and systematic examination of all epistemic positions.

⁵ 'Pramana' translates as 'measure' and as 'evidence'. Indian epistemology traditionally accepts six forms of evidence - Pratyaksha (Perception), Anumana (Inference), Upamana (Comparison), Arthapatti (Postulation), Anupalabdh (Non-apprehension), and Sabda (Verbal Testimony).

It is also important to examine and understand *what has changed in terms of the political economy* of India, in the last few years, especially under a new political dispensation⁶. The Federal government has taken on the task of 'both ensuring growth and reversing some of the large inequities that have plagued the country', as per the Vision 2022 document, released by the NITI Aayog in November 2018 (NITI Aayog 2018). In a series of measures which were all hotly debated and contested, the government has sought to tackle corruption, and abolish archaic institutions or legal provisions at times not changed since the colonial era, often over a century ago. The big changes include: the replacement of a complicated tax regime that consisted of over 50 different taxes with a single 3-tier Goods and Services tax regime, the ending of a special but temporary constitutional status to the state of Jammu and Kashmir⁷ allowing, amongst other provisions, all Indian citizens to own property and invest in the state, as well as a nation-wide demonetisation exercise, a rare occurrence anywhere in the world, that made 87 % of all legal tender invalid instantly to be replaced by new currency notes - meant to flush black or unaccounted cash out of the system and simultaneously boost electronic payments⁸.

3 The Metaphoric Elephant and its Key Constituents

Taking the analogy of the elephant further (see **Figure 1**), we will look at *what each of the six perspectives teach us about India* and how. We will use **Figure 1** to look closer at each perspective from a physiological function point of view, look at the specific characteristics of each, the corresponding strategy elements and finally the various phenomena that have a definitive role to play in the way India will shape up, corresponding to the particular analogy.

We will also delve deeper than the usual headline, the sensational tweet or the partisan pronouncement. We will attempt to throw light on what is not evident, not easily understood or missed in the cacophony of opinions, fake news and other misleading information that also increasingly form part of narratives around India, including in the western press.

The Trunk (zuNDA)

The elephant's trunk is a remarkable appendage that gives this large animal a great sense of where to go and where it might find itself. The trunk is at once a scout, a probe, a powerful arm and finger amongst other things. The trunk is our analogy for the *need for sense-making* for companies headed east to India. Sense-making is broadly defined as 'giving meaning to

⁶ In May 2014, after almost 30 years a single political party in India won a majority in the Lok Sabha, the Lower House of Representatives (directly elected) in the Indian Parliament.

⁷ The state of Jammu and Kashmir, in spite of having been annexed into the Indian Union in 1947, has since been a bone of contention between India and Pakistan. The two countries have gone to war four times since independence and a low intensity, military confrontation has lasted almost throughout the entire period since both countries got independence from Britain in August 1947.

⁸ On the 8th November 2016, Prime Minister Narendra MODI, via a televised broadcast, made all 500 and 1000 denomination Indian currency notes invalid via executive decree, amounting to 87 % of all legal tender issued by the Reserve Bank of India.

ambiguous informational cues and articulating viable interpretations and actions to cope with coming organizational and environmental demands (Gioia et al. 2002).

Figure 1 The Analogy of the Elephant

Riding the South-Asian Elephant: Winning in India in the 21st Century					
Perspective	The Trunk	The Limbs	The Body	The Tasks	The Ears
Function	The context scout	The sources of sustained competitive advantage - capabilities	The barriers / uncertainty	The gamechanger	The rear view mirror
Analogy - characteristics	Flexible, ambidextrous / multi-purposed / agile, attention to detail	Solid / deliberate, therefore strategic / even / impactful	Opaque / seemingly insurmountable / difficult to wrap head around - illogical - extreme asset specificity	Forceful / effective Empathic, responsive, / disruptive / lethal respectful, inclusive, representative	Delayed, yet definite, easy to lose sight of, yet likely impactful in the future
Phenomenon	Digital, AI for all, hyper-local content, highly dense cities vs. depopulated hinterland	Direct benefit transfers / women and consumerism / aspirational India / 50 under 30	The great Indian middle class mythos / ultra nationalism / violent Maoism / trade cheek by jowl; the protectionist tendencies / regional power centres / geo-politics - Pakistan & China / uncontrolled extreme climate events / resource scarcity and unequal communities / 17-19-21 - a country the size of a continent that lives in three epochs - centuries - periods simultaneously	Multiple realities - social media / identity and language - Desh - Desi - Duniyadari - Dhanya - Dost and Dushman / social and geographic mobility/ sex and sexuality / purpose and passion	Demographic disaster if not managed for - India will rapidly age post 2040, extreme weather and depopulation of the Gangetic north
Strategy elements	Sense-making / agility	Deep roots / embedded in communities, cultures and schiksas / ambidexterity	Context specific partnerships as opposed to ideology base alliances	An avatar for every performance and yuga, a weapon for opportunity gaps / every adversary, a complementarity for every partner - multiple strategy modes, a la BCG Strategy Palette	Resiliency and acceptability, neo-strategy

The Tusks (daMSchTra)

The elephant's tusks are not teeth as they might first appear. They are far more important as instruments of attack or defence. The tusks are characterized by power, strength and magnificence. In strategy terms, the tusks represent *capabilities that are required to counter competition*, especially the type of adversary that wants to disrupt to the extent to make survival for remaining incumbents an issue, who might also use preferential access to resources or other conditions that provide an advantage in the market place. The tusks also signify game changing innovations. In India, use case upon use case, sector upon sector, segment upon segment is ripe for disruption, to upend the status quo, create eye popping value. The limit literally is a company's ability to imagine, adapt, experiment and deploy.

The Ears (karNa)

The elephants ears are its crowning glory. The ears let the elephant beat the heat and are its giant receivers. In strategy terms, we believe that *organisations need to keep their ears to the ground constantly*, to listen not just to confirming signals, i. e. data that reconfirms theory but also data that challenges dominant logic, effectively countering confirmation and other types of biases, that can creep into our thinking. As we have pointed out earlier, winning in India also requires having a thick skin and having a good mechanism to 'let off steam'. Companies and organisations need managers and leaders to be tolerant, be prepared for perpetual fluidity and spontaneity.

The Limbs (anGga)

The elephant's limbs are the solid base which this large organism depends on for movement over long distances, over different types of terrain and for communicating with friends and family via ultrasonic messages transmitted through ground vibrations that can reach over scores of miles (Shwartz 2001). The elephant's limbs are characterized by the following qualities: they are solid and dependable, they are deliberate, and they are surprisingly versatile. The limbs are our idea of *substantial sources of sustained competitive advantage*. These are the capabilities that will form the basis of a winning formula in addressing the significant opportunities in the Indian market. These are also core competences – the capabilities that tend to be tacit, difficult to reverse engineer, to imitate and achieve the unexpected.

The Body (deha)

As some of the blind individuals from the fable described, the body of the elephant seems like a formidable, insurmountable wall. In a market the size and complexity of India, there have been and there will continue to be situations that will frustrate and even disable companies and projects. These complications can arise from political instability, run-ins with civil society, bureaucratic delays, misreading of data and from other types of rejections by segments and users. These barriers are characterized by opacity, by sheer illogic and intrigue, by ground realities that defy analysis and projection and regional variations that can

exasperate. In strategy terms these barriers need *perseverance and survival instincts* to handle harshness, as well as context specific partnerships as opposed to ideological ones.

The Tail (*pudscha*)

The elephant is the largest animal on land, however it can be bothered by small seemingly insignificant organisms such as ants, little birds, bees and so on. Given its large physical size, it is difficult for it to know what could be lurking behind it all the time. The elephant's tail is its rear view mirror, its back-facing camera. As the warning goes, things in a rear view mirror are closer than they appear to be. In strategy terms, organisations need to constantly *be aware of elements in the competitive landscape that seem to be far away*, but could disrupt or destabilize things earlier than expected. Nothing is too far away, if it can affect you in the short or medium terms, or the probability is small but definite – the proverbial black swan, so to speak.

3.1 Sense-making and Agility of the Trunk

The elephant's trunk, a fusion of the nose and the upper lip is probably the *most fascinating body part* in the animal kingdom. It is a versatile and unique tool used for grasping, breathing, feeding, dusting, smelling, drinking, lifting, communicating, defending, and sensing. While the receptor cells housed in the animal's upper nasal cavity within the trunk can smell water several kilometers away, the trunk, highly agile and powerful with over 40,000 muscles, can also lift as much as 400 kilograms at a time (Pomeroy 2013).

India is not only a large nation geographically, it is also *diverse and heterogeneous* with a complex interplay of social, political and economic forces that shape the actions, performance and the trajectories of the country, its businesses and its people. While not all constituents of the nation are as capable in sensing and not as agile in responding, a large part of India does demonstrate an elephant's sense-making and agility. We observe that sense-making at individual level, is strong even though the individual may lack the agility or power to take advantage of the sense. On the other hand, sense-making at the collective level, gets blurred due to conflicting objectives and short-term politically driven agendas, dragging the country behind the curve.

To illustrate, by 2030, India is expected to become a 10 trillion USD economy with 1.5 billion people (World Economic Forum 2019). The key contributors expected to shape the nation, its economic, social and political environment in the next 10 years are:

Leveraging People Strength

With a 1.5 billion headcount in 2030, being the *world's most populous country*, India will have opportunities and challenges. The demographic dividend, if not directed towards the development of infrastructure, social development, and capability development of citizens, can boomerang and result in poor quality of life and lack of inclusive development across social strata.

Estimates from the industry body, Federation of Indian Chamber of Commerce (FICCI), suggest that India's working age population will increase by around 12 million per year until 2030 (Bloom 2011), with a median age of 31 in 2030 (vs. 42 in China and 40 in the US; Kaka/Madgavkar 2016), making *India one of the youngest nations in the world with one of the largest working-age populations*. In addition, India currently is plagued with imbalance in labor force participation rate (LFPR) between men and women. In India, LFPR for men in 2019 is about 0.8, whereas for women it is below 0.27, which is lower than even that of neighboring developing countries of Nepal and Bangladesh and has been dropping over time. The reasons for such dismal participation of women in the workforce can be attributed to societal attitudes, lack of vocational training and wage discrimination in several sectors. Holistic societal development would require even participation of men and women in the workforce. This would require India to not only address the causes behind the imbalances, but also create a large number of additional decent jobs.

Thus, India senses that if it fails to create *policies that lead to mass employment* across sectors, it will foresee further polarization of wealth and resources among its citizens, leading to stunted social development in the country. Policymakers and industry leaders are acutely aware of this. It is a different issue that inertia and quandary in framing policies and actionizing them are less than effective.

Promoting Sustainable Consumption

A massive increase in internet penetration will lead to more than a billion internet users in India by 2030 (World Economic Forum 2019). Online connectivity, and the resultant *access to information*, and thereby labour, knowledge, technology and product markets, is proving to be a key driver of aspiration and desire to spend and consume more, across the social strata.

However, take-make-waste type production and ballooning consumption has already left India with *stressed natural resources*, especially water. The water tables across the country have receded significantly in recent times due to increased economic activities, growth in consumption and unscientific usage of water for agricultural purposes. The other significant casualty of India's new found unfettered consumption orientation has been the environment and pollution. The national capital of Delhi records an average Air Quality Index (AQI) of nearly 500, which is in the hazardous category as per the World Health Organization, and the policy responses are debatable at best and dubious at worst. The environmental degradation, loss of forest cover, pollution of rivers by continuing outflow of toxic industrial effluents by industrial units (typically small and medium-sized ones) are driving the country to an unsustainable state where the environmental cost will most likely reach 'difficult to manage' levels.

Enhancing Infrastructure and Technology Adoption

According to a recent McKinsey study, about 41 % of India will become urbanized by 2030, with nearly 600 million citizens living in urban areas (Kaka/Madgavkar 2016). However,

the quality of *infrastructure and facilities in urban areas are far below the accepted global standards* with gaps in several areas – namely availability of potable water, public transportation, sewage, air quality, affordable housing and healthcare facilities etc. Another interesting observation that has been made in the above mentioned study is that while urbanization is facilitating the rise of the consumer class, it is not reducing the incidence of poverty. Amongst the poor, while the urban poor are relatively better off than the rural poor, they still do not benefit as much from the nation's economic growth that tends to be urban. Situations in semi-urban are no better, with almost all the above problems being present, albeit at a lower intensity. In essence, growth has been uneven at best and exclusionary at times.

Technology readiness and adoption in the country provides another story of stark contrasts. While some sections of the citizens and businesses welcomed the arrival of 5G communication technologies in 2019 with great enthusiasm, the ground reality is of course that a sizable proportion of Indians still subsist on 2G or GPRS networks. Similarly, we see advanced implementation of technologies like Internet of Things (IoT) and Artificial Intelligence (AI) in some areas of businesses and public service delivery, while the rest make do with manual labour and archaic means of production.

Sensing the need to develop infrastructure, the federal government in recent times has demonstrated agility by initiating programs for urban transformation, focusing on housing, road construction, water supply and sewage as well as public transportation. The majority of the projects, being carried out via Public-Private-Partnerships (PPP), help governments, at federal and state levels, to spread their investments and enable private participation in the all-round development. There remains the risk however of questionable outcomes, if the partner private entity engages in profiteering, public corruption or both. One example of effective public-private collaboration has been the Government of India's 'Smart Cities Mission', spread over 100 cities in its first phase, whereby the government aims to leverage the latest technologies to modernize the urban landscape. A combination of massive upgradation of ICTs, public infrastructure, efficient waste management and greener mass rapid transit systems have significantly improved development indicators in these cities.

Mitigating Social and Economic Disparities, Leveraging plural Cultures

In the early decades post-independence, the Indian government adopted a heavily socialist agenda that helped create basic modern infrastructure in the country and generated employment to help the country move away from complete dependence on subsistence agriculture. The socialist years were also characterized by ultra-slow average growth for the time (2-3 % per year with 5 % in rare exceptional years, from the late 1940s into the late 1980s, starting from very low base levels; Nayar 2006), massive corruption at all levels of the economy, rampant nationalization of large part of industry and the hegemony of the so-called 'License Raj' or the reign of licenses and permits, handed out almost exclusively on the basis of entitlements and entrenched ideologically aligned lobbies. However, in the last 30 years, with the *adoption of a liberalized and open market-based economic model*, starting in the early 1990s, succeeding governments have ceded to the private sector, the lead in economic activity, significantly dismantling the proliferation of chronically under-performing and

mis-managed state-owned enterprises. One of the key challenges that India faces today is growing economic disparity - among citizens and among different geographic regions. Persistent vestiges of the past, i. e., corruption, nepotism, and crony capitalism are some of the reasons for such imbalances. With economic disparity, we also observe social disparity and intolerance for cultural plurality, though not always in ways portrayed by left-leaning intellectuals who have dominated the popular discourse in post-independence India.

As India senses this imbalance, it experiments with two contending approaches – *redistribution versus equitable opportunity creation* (The Planning Commission of India 2012). Redistribution is a pre-occupation with taking from the haves and giving to the have-nots, i. e., those who do not have enough. Needless to say, such hand-outs hinder adoption of the market economy approach of the more enlightened variety, since they happen at the cost of creating capabilities broadly amongst all classes of citizens and investments in or adoption of environmentally sustainable practices. The other option, i. e., creation of universal opportunities, involves investments that would lead to either jobs or business opportunities for the dispossessed. However, governments, typically saddled with fiscal deficits exercising ever limiting investment options to spur job-creating opportunities are as a resultant, overly dependent on the private sector to address these issues.

Improving the Effectiveness of Institutions

The policy-making conundrum that is observed in India stems from the *multiplicity of institutions at the federal and state levels*, with overlaps of scope and responsibilities at times, leading to stand-offs between non-executive institutions such as judiciary and the federal and the state governments. At times, governments try to win popularity with increasing hand-outs and extending populist measures. Such measures do not only strain public finances, but also importantly dis-incentivize innovation and entrepreneurship, instead creating dependency (The Planning Commission of India 2012).

Coming back to sense-making and the analogy of the trunk, while making sense of information and developing insights from such information are important roles of the trunk, the elephant also makes use of its trunk in an agile manner to *make effective use of the gained insights*.

3.2 The Contrasting Roles of the Tusks

The tusks, as we said earlier, are the *game changers*, the razor sharp weapons that companies and organisations need to disrupt the Indian market with its 1.3 billion people spread across 3 million square kilometres, covering all major bio-spheres, spanning central and west Asian like cultures to the extreme west and north, to east-Asian like cultures to the eastern extremity bordering Myanmar and Thailand and China to the north-east. While the extreme north is temperate with four clear seasons as in Europe for the sake of comparison, the southern tip is distinctly tropical, almost equatorial.

We now detail some more, the often baffling contrasts that characterize India, to illustrate why ambidexterity is not just desirable but a must-have in a manager's or organization's toolkit while dealing with India.

India vs. Bharat: To win in India, Understand and Serve Bharat

Mahatma Gandhi famously stated a century ago that "India truly lives in her villages", that "the vastness of our country, the vastness of the population, the situation and the climate of the country have, in my opinion, destined it for a rural civilization" (Joshi 2002). This is certainly still true in terms of the demography, i. e., 60-70 % of the Indian population lives off the land. It is estimated that by 2030, about 40 % of all Indians will live in an urban setting, still leaving the majority in rural settings. This will result in depopulation of some parts of the country, especially in the North and East, where poverty and unemployment tend to be the highest, into urban centres predominantly in the south and west in the case of high skilled (white collared) individuals and to centres in the north and central India predominantly for less or semi-skilled (blue collared) individuals.

The name 'India' is a variation of the name 'Indus', which is in turn a derivative of its original Sanskrit form of the name of the river 'Sindhu' and universally accepted (by scholars) as a name given by explorers and/or invaders. 'Bharat' is the original name, by which the residents of this landmass south of the Himalayas all the way to the Arabian Sea, bay of Bengal and the Indian Ocean, addressed their homeland. The term 'Bharat' is found in the earliest deciphered written records i. e., the Vedas as early as at least the 3rd Millenium BC (Raghavan 1896)⁹. The 'India' vs. 'Bharat' conundrum is used to denote the division between two broad realities, albeit a somewhat simplistic binary, that India straddles and can be understood from four different perspectives:

1. *The English vs. Indian Language Dimension:* It is often assumed that India is an English speaking country. In actual fact, the number of Indians who listed English as their mother tongue was approximately 260,000 and the proportion of people who had at least minimum proficiency in English (able to speak rudimentary English) was approximately 10 % of the total population (Census of India 2011b; Rukmini 2019). These numbers though almost a decade old, still clearly indicate the prevalence and importance of Indian languages. The Indian constitution lists 22 official languages and there are over 1000 dialects that are still living and actively used in India.

Recognizing this, Google India together with a number of Indian partners has embarked on an ambitious 'Navlekha' project to translate large parts of the world wide web into Indian languages and also create new content in the most widely spoke Indian languages (ET Online 2018). This is not to say that doing business in English in India is not a good idea. On the contrary, within large companies and within government offices, civil society and academia, English is widely used. Therefore, while English does help

⁹ The English name derives from the Indus River, the Indian name "Bharat" may derive from the "Bharatas" tribe mentioned in the Vedas of the second millennium B.C. The name is also associated with Emperor Bharata, the legendary conqueror of all of India.

in doing business in 'India', to embed oneself into 'Bharat' to disrupt a specific domain, it is crucial to use regional languages and dialects throughout the customer experience or journey.

2. *The Metro vs. Small City/Rural Area Dimension:* It is common knowledge that there is a clear Megalopolis-versus-rest-of-India-divide in the country. Where the mega shift is in the massive change in aspiration levels in the 'rest of India'. This shift is largely a result of the media and information explosion in India in the last two decades. India boasts of over 300 national and regional direct to home (DTH) TV channels, hundreds more local cable TV channels, scores of Radio stations, owned variously (by government, private owners, foundations etc.), programming in over 20 languages and even more dialects, all accessible via various media and devices – television sets, tablets, smart phones, feature phones, radio sets etc. If we add the internet and all printed media, the numbers are staggering. The single biggest outcome of the media explosion in India has been the creation of an aspirational debutante consumer class. In a study that Amazon India carried out in 2018, to measure the geographical spread of all orders placed and delivered, within a three-month period, the dominant logic defying result was that 70 % of all orders originated from Tier 3/4 cities or towns and from 98 % of all postal codes in India. While 'India' is buying, it is the action in 'Bharat' that is baffling and challenging the best marketers, logisticians and strategists.
3. *Tech-Empowered vs. Tech-starved:* As we have already stated before, India has over a billion active mobile phone connections. In spite of this availability, accessibility and engagement with Information and Communication Technologies (ICTs), overall technology readiness and access remains mostly limited to the middle and upper classes and urban populations. 'India' has access to the latest and the best, whether it is in mobility, education, health, service delivery, entertainment, communication or security. Bharat on the other hand still can count only on basic ICTs or mobile telephony as a technology that they have relatively easy access to. Most other types of technological inputs, whether in agro-processing, mobility, health, education etc. are substantially better available in the urban hubs than in rural India. On the supply side, Information technology related exports constitute over 42 % of India's total services exports (Hartmann et al. 2017). Indian IT professionals are amongst the best in the world. Increasingly these professionals originate in 'Bharat' rather than in 'India'.
4. *Resident 'Indian' vs. Non-resident "Bhartiya":* On the 22nd of September 2019, the NSG Arena in Houston, USA, played host to over 50,000 Indian Americans chanting 'Modi, Modi!' and 'USA, USA!' in one breath, as Prime Minister Modi and US President Trump walked side by side around the stadium. Prime Minister Modi proclaimed 'Abki baar Trump Sarkaar' or 'This time as before, Trump Government once more', virtually handing re-election candidate Trump the Indian-American vote for the forthcoming November 2020 presidential election, according to some election analysts who follow the US Presidential elections closely. There are few precedents to this extraordinary event. The Indian Diaspora is the largest in the world, totaling 18 million individuals worldwide, and is also the biggest remitter of foreign exchange in the world to their home country – i. e., India (Rooney 2019). Remittances into India amounted to 80 billion USD in 2018-19.

Indians like other diasporas have a strong connection to their country of origin, due to strong family and other sorts of ties. However, as author Nirvikar Singh states, especially about the Indian diaspora in the United States: Indians in the USA ‘make up just about one percent of the population, but comprise eight per cent of founders of all high-tech companies’, and are important collaborators in one-third of all technology start-ups in Silicon Valley’ (McNulty 2017). The Indian diaspora in the US has been an important catalyst in the growth of the technology sector not just in the United States, but have been an important source of experience, funding and access to networks for India’s hi-tech start-up sector as well, making it the third largest in the world. The Indian diaspora in the United States is not the exception, rather the rule. Indian Diasporas across the world contribute to India and Bharat in very concrete ways. They are a formidable force for change in both their adopted countries and the country of their birth or ancestors. A large majority of Diaspora members have small town or rural Indian roots. Even if they have more big-city, elite backgrounds, they have of late tended to be ‘patriotic’ and assertive in advocating for a bigger role for their home country in the international arena – whether in economics, technology, international humanitarian affairs or softer cultural aspects such as ‘cuisine’, ‘Ayurveda’, ‘Yoga’, Indian classical performing art forms etc.

How does one navigate this seeming quagmire of contrasts, chaos and confusion? We offer the following prescription: Though full of contrasts and chaotic, ‘India’ and ‘Bharat’ are both consistent, in an integrated idea of a modern India, hugely aspirational, creative, committed to a free and democratic future, fully charged with energy, resourcefulness and hope.

3.3 Staying Attentive and Conscientious with the Ears

The elephant’s ears, as we have described before, *help regulate body heat, besides functioning as an auditory organ*. This added function of heat regulation is critical to elephants, especially in hot climates where they almost exclusively occur, in natural habitats. The elephant’s ears are built to act like a vehicle radiator, i. e., they are able to increase blood flow through their ears (as much as 12 litres every minute) via dilated blood vessels in their thin, flap-like ears (BBC Four n.d.).

On the other hand, elephants have extraordinary hearing abilities, given they can hear frequencies that are beyond human hearing. It must be evident to the reader, if you have reached this far in the article, that doing business in ‘India’ and more so in ‘Bharat’ require extraordinarily high levels of asset specificity. The proportion of ‘local’ and ‘tacit’ to ‘global’ and ‘explicit’ content, within the *specific capability tool-kit needed to survive and thrive in the Indian market, is high*.

So how does one *ensure listening to the right sources*, that represent a wide range of perspectives. From disconfirming ones, i. e., signals that go against popular belief or dominant logic to feeble ones, that point to events or trends that can have potentially substantial impact? How does one also listen (in the background), so as to pick up on signals or the absence thereof, of the probability of the occurrence of the proverbial ‘black swan’ situation. We briefly detail two such sources:

Indian Media - Creative Chaos or Cynical Cacophony

As we stated earlier, *India is one amongst, if not the world's largest media market*, by sheer number of consumers and service providers. The economic value added (EVA) numbers are not bad either. According to Rajib Basu, Partner and Leader of the Entertainment & Media Practice of PWC in the country, India is the fastest growing Media and Entertainment market in the world (Basu 2019). The size and the numbers involved have however created somewhat of a crisis of credibility in the industry, especially for the news channels, newspapers and current affairs magazines. While this market has several small and medium sized regional players, at the national level, a few media houses dominate. Unfortunately, most large media houses have specific business house backing and affiliations to specific political parties or politicians and their families. Indian business, as Indian politics, has a strong tendency to be family based, i. e., most big businesses are still family owned or affiliated as are most political parties across the ideological spectrum. Many big business persons and journalists have turned politicians and most political families have large business interests. All of this makes the business of media and news consistently more and more ideologically coloured, and at times, planted, fabricated or sensationalized for eyeballs, to please political and business masters. Some media outlets seem also to have taken upon themselves the role of 'super watchdogs', i. e., branded as 'dangerous alarmists' by some and 'last resort crusaders' by others. What seems to be regularly sacrificed in this crowded, hyper polarized world of Indian media is simple reporting, measured and objective debate, resulting in the crowding out of voices, especially of the young, the marginalized, the moderates and the aspirers.

This does not however make listening to and via the Indian media an exercise in futility. On the contrary, *the listener must develop an ear to hear, sieve and re-build an approximation*, just like the human brain does with all its perception. Human perception is not a direct 'understanding' of data and stimuli from our external or internal environment. Human perception is the validation of pre-held models of reality with incoming data, actually of a small proportion of all stimulus available in our sensory field (World Science Festival 2019). In this exact same fashion, when perceiving 'Indian' and 'Bharatiya' media, it is imperative that businesses hone their heuristics and or analytics to pick signals and information from many sources and then to rebuild reality carefully.

The story of Google vs. Facebook in India is an interesting study in contrasting styles in listening carefully and hearing accurately. Both giants sought to make space for themselves in bringing the internet to the 1 billion Indians living in a relative 'internet desert'. Facebook sought to do this via facebook.org and failed utterly. Facebook.org promised free internet access, but only to curated parts of the world wide web. Net neutrality proponents killed the idea even before a small proportion of users got whiff of the proposed deal. Google on the other hand succeeded where even other Indian service providers tried and failed or did not try at all. Google now provides free unfettered high-speed internet access, to all parts of the world wide web legally allowed in India, at over 400 railway stations and bus terminals across India (Singh 2020), in partnership with the Indian Railways and other regional public bus services. This move has given Google, access to the 'digital' heart beat of hundreds of millions of Indians of all shades and persuasions – literally billions of bites of consumer data

on usage, preferences, stances etc. 'India', as does 'Bharat' increasingly, resides in its byte-sized realities that quickly aggregate to mammoth chunks of business opportunities. Google, that had already been 'hearing' millions of Indians through usage of their search engine, decided to 'listen in' on even more, by giving free access to all content on the web.

Everything is Political in India

To varying degrees of what would be considered political engagement, Indians can go from being apathetic sceptics to shrill 'Bhakts'¹⁰ or demagogue like devotees of particular political stances across the spectrum. *Apolitical has little meaning or space in India*. Businesses as much as other parts of Indian society, need to have opinions and know opinions. Businesses however, just as much as individuals, must resist the temptation to be opinionated. Regardless of whether as a manager or leader in India, whether one regards oneself as liberal or radical, the truth about India is that most Indians practice one faith or another, have what would be considered strong political opinions of all possible shades, by Western standards and are value conscious, whether they drive a Polo, a Prius or a Phaeton or are driven in one.

The effect of politics, on business in India and on Indians is all-pervasive and ever present, given that dramatic shifts in political and ideological stances have adversely affected even such powerful business groups as the Tatas¹¹, in the not so distant past. International entrants need not only to be acutely aware of but also listen deeply and carefully to these 'political' signals.

3.4 The Dexterity of the Limbs

Supporting the elephant's massive body are four sturdy, pillar-like limbs. Elephants' feet have thick, sponge-like pads with ridged soles which act as shock-absorbers and climbing

¹⁰ Prime Minister Modi and the Bhartiya Janata Party have won mandates not seen in India for over three decades, in the 2014 and 2019 general elections. Many commentators are of the opinion that these mandates are also the result of personality driven politics, hero worship of 'strongmen politicians' in this case specifically of Modi and his second in command Union Home Minister Amit Shah. These supporters, many of whom seem to be self-styled cyber gate keepers take on any criticism of Modi or his government's policies with a degree of vehemence bordering on anti-democratic tendencies. The behaviour is mostly, on line and therefore anonymous, so probably also fuelled by the anonymity besides a lack of a nuanced approach to support and criticism alike.

¹¹ TATA Motors, owner of Land Rover and Jaguar, invested heavily in Singur (West Bengal), north west of Calcutta, in a modern plant to produce the world's least expensive car, the much celebrated and later denigrated NANO. A large part of why the entire project IRR went dramatically south was due to the fact the company was forcibly evicted from their plant by the new political dispensation, amidst violent protests and politicking by the new incoming ruling party and opposition. The Tatas had to, within weeks, look for a new location and spend another fortune to re-establish a new plant to launch an already delayed product. The product failed for other reasons than the change in production location, however, the commercial viability of an already precariously viable project was severely affected by the loss in time, management attention, the bad publicity and the added operational burden or starting from scratch.

boots, making them sure-footed animals that can comfortably climb hilly terrain and negotiate narrow pathways with surprising dexterity. When researchers compared elephants' movements with those of horses, they found that elephants' joints were almost as mobile as trotting horses' (Science Daily 2008). In fact, elephants use their fore and hind limbs in both braking and propulsive roles, making their limb function analogous to powerful four-wheel-drive vehicles (Science X Network 2010). We relate elephants' *dexterity in movement* across uneven and difficult terrain with that of India's movement in its course of economic and social progress, in an uneven and difficult terrain.

Like the dexterous elephant, *India is a sure-footed economy* which seems to know its path well. In its early days it adopted a socialist stance to ostensibly create a welfare state for its citizens and develop basic infrastructure in pursuance of that goal. When India realized the need for adopting the principles of market economy, it liberalized its economy in the early 1990s and over the past three decades has succeeded in attracting investments from abroad to develop the nation. While inbound foreign direct investments (FDI) in India has never taken the scale of China's, FDI and other economic policies that India has adopted over time have delivered considerable results through sustained *growth over the past two decades*. Private businesses, like elephants, are also confident, as they move, either with expansion in India or abroad.

3.5 The Apparent Inertia of the Insurmountable Body

Though slightly smaller in size compared to African elephants, the adult male Asian elephants can weigh between 1,800 and 4,500 kg, with females of the species weighing slightly less, and their shoulder height ranges between 2 and 3.5 m (Bradford 2019). Such a large body needs sufficient nourishment, and typically an adult elephant consumes about 4.5 to 8 kg of grains and about 100 to 200 litres of water daily (The National Elephant Center 2020).

The body of this large nation of India, geographically and population wise, is, in our analogy, similar to that of an elephant's body – it is *large, and due to gravity develops barriers to changes*. In addition, the scale of consumption can be significantly higher. As per capita income in India rises consistently, the sizes of the middle class and affluent class expand in the country, boosting consumption of manufactured products and consequently all sorts of resources, natural or otherwise. In addition, there is a generational shift in the population. As liberalization's children, India's millennials constitute a major consumption pool and spend in more ways and differently than their predecessors (World Economic Forum 2019). Such consumption patterns are a boon to firms engaged especially in B2C businesses, offering a vast growing market. However, it is important to note that consumption patterns, consumer preferences and desires are neither uniform nor homogeneous.

Like an elephant's apparent inertia due to its heavy body, *India's inertia at certain areas* is worth noting. Inertia in India, as against the agility that we have seen in the trunk, is primarily visible in *policy-making and government machinery*. This can be about making prompt decisions or bureaucratic inter-institutional processes where different agencies with overlapping scope and agenda can create confusion for businesses.

3.6 The Hindsight of the Tail

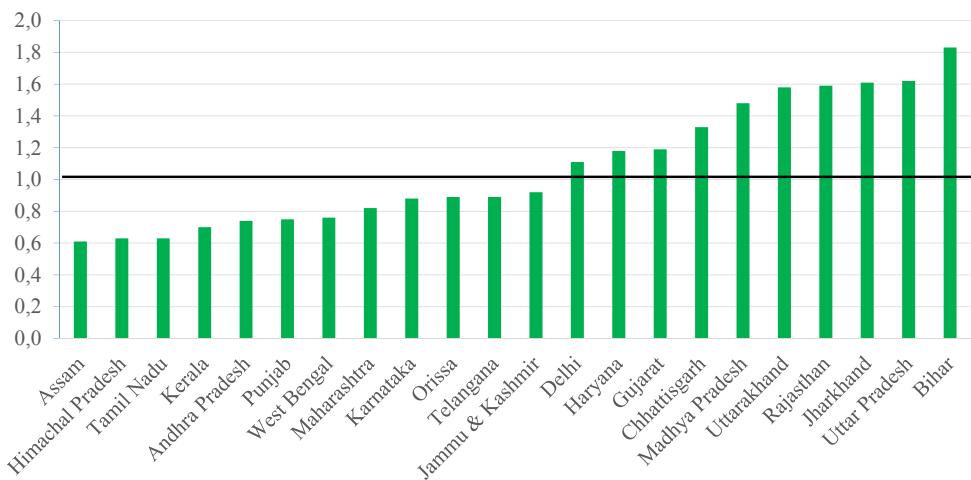
The elephant's tail, though ostensibly undersized compared to the rest of the animal, is surprisingly, still a useful organ that helps it not just keep away the flies, or at least half of them (Nature 2018), but has also evolved to keep a record of their diet (Wittemyer et al. 2009) – even if unintentionally.

In our analogy, we look at the tail as *issues that trail in the competitive landscape and seem as though they are in the distant future* but could be deceptively close, somewhat like the warning on rear view mirrors, 'objects in this mirror are closer than they appear'.

A Young India Growing Old Rapidly

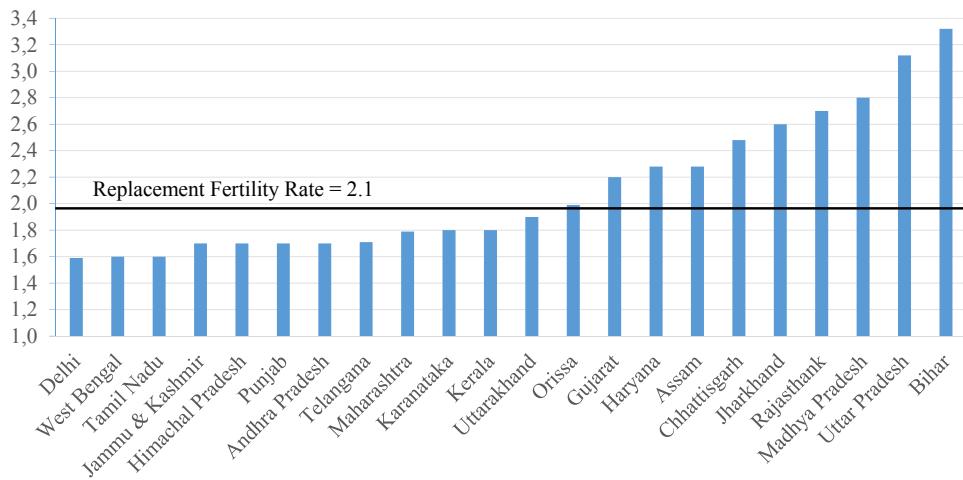
The demographic dividend in India is something that is widely cited and forms the basis of investment and strategic planning. It is however almost always ignored that the absolute numbers of individuals aged 0-19 in India has already peaked. The *Total Fertility Rate* (TFR) has already dropped below replacement levels in many parts of India, especially the South and West and *has started to decelerate* in the North and East – the traditionally high population growth areas of India. The 0-19 population is projected to drop from as high as 41 % of total population in 2011 to 25 % by 2041. More importantly, the 60+ population is slated to double from 8.6 % in 2011 to over 16 % by 2041. The 25-55 working age bracket will increase, by approximately 10 million per annum, up to 2030 and approximately 4 million annually thereafter (India Budget 2019).

Figure 2 Population Growth Rates by State 2011-16



Source: India Budget 2019

Figure 3 Total Fertility Rates by State 2011-16



Source: NITI Aayog 2017b

Even as India is ramping up *employment creation* in the formal sector via a strong push towards self-employment and entrepreneurship, what most organisations and companies seem to be neglecting is the fact that the process of India becoming younger has already peaked and *India has started to age*. While rapid ageing is a major issue that several countries and regions globally are facing right now, India will face this issue within the next decade. After 2030, the population will age consistently and continuously faster thereafter. This has several important implications for businesses looking to create and maintain, relatively defensible, sources of competitive advantage in market after market. Companies and organisations will need to configure and design for both the current 'high demographic dividend' use case and for the 'adding pensioners' use case.

Anyone that will hone and deploy this ambidexterity to serve and employ both young and ageing populations simultaneously will have a sustained competitive advantage. European companies will be well placed to use their *experience with having older workers* (later retirement), higher healthcare bills and product/service portfolios specifically targeted at seniors.

4 An Overarching Framework for the Rider of Elephas Maximus Indicus

Synaesthetize: Cross-wire of the Neural System of the Organisation

Synaesthesia is a neurological condition that affects roughly 1 in 2000 human beings, is 6 times more prevalent among females (Ramachandran/Hubbard 2001; Baron-Cohen et al. 1996) and is eight times more prevalent amongst creative individuals – poets, musicians, sculptors, authors and artistes of other hues and persuasions (Ramachandran/Hubbard 2001). Synaesthesia occurs as a result of cross-wiring of different parts of the human brain, especially those physically proximate parts that govern the functioning of our senses, i. e., sight, smell, sound, taste, touch and reasoning and language. The cross-wiring results in synaesthetes being able to ‘see’ sounds, ‘smell’ tastes, ‘touch’ sounds – literally! So for example, when a number synaesthete sees a number graphene, i. e. the specific representation of a digit in a specific language, for example ‘5’ would always appear in green (for instance), 8 in red and so on. We have seen how all elephants are synesthete-like by human standards, in that they can hear through their feet, see and touch with their noses and so on. In India, we contend, *an important strategic capability is to be a synesthete or to synaesthetize*, i. e., learn to adapt different parts of the organisation and its extended appendages in the forms of supply chains, vendors, other partners, innovation centres, consumer groups, community partners, regulators, media partners and so on, for many things, other than only for functions they were originally intended.

Thus, just as the elephant can detect oncoming rain from scores if not hundreds of miles away through its feet, so must the *India business aspirant learn to develop an extraordinary sense of hearing*. A good path is to partner with an Indian entity which has deep roots and a visceral connection to the ground, the water, the air, the smells and tastes of ‘India’ and ‘Bharat’ at the same time. The German logistics giant DHL, for instance, has succeeded in India, not just primarily via its acquisition of India’s number 1 logistics company Blue Dart, but also by seeding all its other verticals in India and elsewhere in the region with top talent from Blue Dart. A remarkable fact about Blue Dart is that most of its senior management have been with the company for over 15 years and many have worked alongside each other for over two decades. Powered by its extraordinary hearing capabilities, Blue Dart has transitioned from a leading retail support company to an e-tail backbone before any of its other rivals. Blue Dart has not only handed DHL dominance in the multi-billion dollar Indian logistics market, but also access to a deep pool of talent for its operations elsewhere.

'Avatar'¹²ify: Be Different Things for Different Contexts

India straddles multiple realities, as we have seen, given the manifold layers that define Indian society, based on language, region, social class, gender, caste, profession, political beliefs and so on. Companies that stay and succeed in India invariably have to become 'Indian', to the extent that they must learn to work with a basic tenet of Indian thought that *reality, though unitary, manifests in many forms* to serve the many realities of people in different circumstances and stances.

Suzuki in India, for instance, as 'Maruti Suzuki', means many things to many people. Maruti Suzuki, has close to 50 % market share in the passenger car market. The company has successfully made the journey from outside entrant to quintessentially Indian icon. When it was launched in India in the mid-1980s, the Maruti 800, a entry-level hatchback, was an aspirational car, given India was still mostly a socialist economy and there were simply 3-4 basic choices when it came to car models, much like everything else. The choicelessness could be compared to the pre-unification situation in the erstwhile East German states for instance – akin to owning the 'Trabi' in its heydays. The company has since transitioned to a niche cost leader, i. e., focussing largely on price (value) conscious segments that easily make up 60-70 % of the market. Maruti has relied on its low lifetime cost of ownership and use proposition to devastating effect. This strategic positioning has been successfully imitated by Hyundai, the runner-up in the small car segment with approximately 10-12 % market share and to a much smaller extent by other car makers such as VW, Ford, Honda and so on. Maruti, the brand, in many ways exemplifies the quintessential Indian consumer – pragmatic, value conscious and simple – like dal chawal (rice and lentils soup), a daily staple of hundreds of millions of Indians - comforting, accessible and a work horse – i. e., the Indian 'Volkswagen'. Maruti Suzuki has also in more recent years launched premium cars under a new umbrella brand 'Nexa' which focuses on delivering a more sophisticated customer experience to more premium but value conscious customers via custom fitted experience centres, amongst other things. The company has made the transition from niche cost leader to broad cost leader with presence across the customer spectrum. Still, in its Indian Avatar, Maruti Suzuki is utterly ill-suited in its home market or in other traditional strongholds elsewhere.

'Dangal'ate: Fight to Stay and Win

Akhada is the traditional wrestling arena of India. A typical Akhada is both the arena and the school. Wrestlers belonging to a school go through years of physical training, diet and practice mental agility before they are allowed to compete outside the Akhada. The arena itself is created with dirt from the river bed and prepared carefully by mixing water, red ochre, buttermilk and oil. The particular form of wrestling 'Dangal' is the Punjabi version of the 'Kushti' wrestling style typical to South Asia, which is a combination of the older 'malla

¹² Avatar is a sanskrit term that refers to different embodying or incarnation of the same principle, i. e., the appearance of a person, idea or other in different physical manifestations while maintaining an inner core.

yudha' form and the Persian-Turko-Mongol wrestling forms. The Indian marketplace and competitive scape is well described as an Akhada and the particular form of engagement is 'Dangal'. 'Dangal' denotes both *intense and boisterous competition, with clear but deeply 'native' rules of engagement, driven by tradition, style and clan/school affiliation*. To survive and win in the Indian Akhada, players must accept the rules of engagement, follow extensive dietary requirements and proudly represent a specific clan and school. This process we term as 'dangalate'. So while the 'Avatar' is the specific form that the company will assume for its activity in India, to 'dangalate' represents the content and process of living the 'Avatar'.

Kellogg's, the American breakfast cereal major is a good example of a foreign transnational that entered India and competed as though it was fighting in a western Akhada and failed miserably. In its second Avatar, Kellogg's came back to India and this time around Kellogg's entry was much more respectful of India's tastes and preferences for 'cooked' rather than 'fixed' breakfasts. The quintessential American Oat had been recast and reborn in its Indian avatar, this time much like the Indian Poha or Upma (cooked breakfast varieties made of flattened or powdered rice) – resulting in the masala Oat (masala being a generic term for widely used Indian spice-mixes). By western standards, Indian 'cooked' breakfast varieties would be considered a 'main course' in a full meal. So not only did Kellogg reappear in a new form but also having fully embraced new rules in an unabashed and exuberant manner. The result was strong market presence.

Titiksha, Therefore Kshama: Bear and Forgive

Titiksha is defined as the ability to *treat dualities or binaries with equity and equanimity* (Anonymous 2000) as well as 'Kshama', the ability to forgive.

Bosch India is in its 97th year in India, perhaps the longest surviving German entrant in the country. Bosch India has survived several wars, major political upheavals, the end of British rule in the sub-continent, the formation of modern India, the ouster of most western multinationals from the country in pursuance of the Soviet model of development, the stagnation of the Indian economy from the late 1940s for over 40 years, the ushering in of a modern automotive sector in the late 1980s, the liberalisation in the 1990s, the economic boom in the 2000s and now the prospect of being an active part in the transformation of India into the third largest economy in the world. How has Bosch survived where some of the largest global giants such as IBM, Coca Cola and a whole galaxy of other companies chose to exit India in the 1960s and 1970s before their second try at the end of the 20th century under far more favourable circumstances?

According to current Bosch India Managing Director, the reason has been a constant focus, since the very beginning, on "new technologies that meet the specific needs of Indian consumers by focusing on indigenous, cost effective, innovative solutions" (Burns 2014). Note the choice of words, 'indigenous', not German as most German companies would want to position themselves, 'cost-effective' a recognition and acknowledgement of the fundamental value consciousness that defines Indian buying behaviour and 'innovative', meaning constantly evolving and adapting products and services. Bosch India has transformed

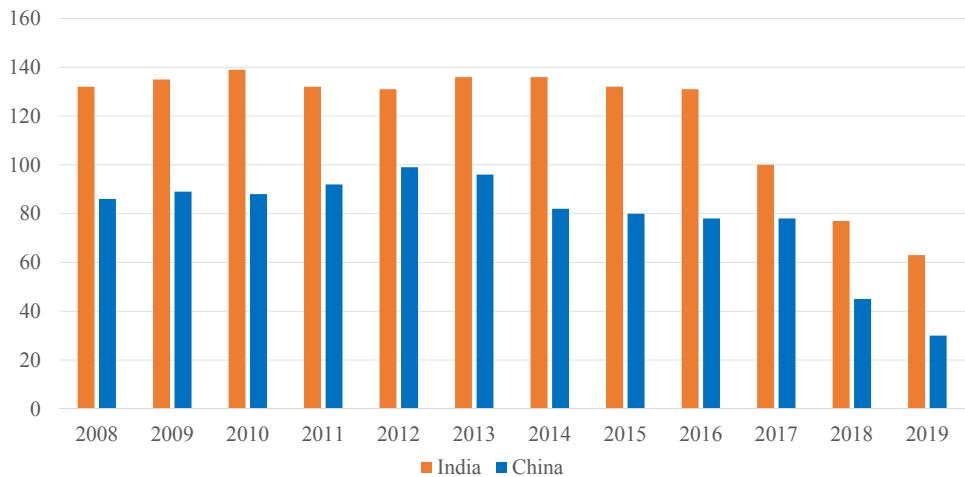
through its almost 100 year history in India into an Indian company albeit with German roots.

On closer inspection, it is clearly evident that the longest surviving business entities in India, not only listened differently, adapted, played as per constantly shifting rules of play, tolerated and bore the brunt of hostility, took a conciliatory, embedded stance and survived to shape a shared vision.

A Three-Step Practitioner's Playbook to Business Imperatives in 21st Century India

India's ranking in the World Bank's Ease of Doing Business Ranking (EoDB) has shown significant improvement in the past few years (World Bank 2020). We observe similar improvement in India's ranking in Global Competitiveness Index (GCI) published by the World Economic Forum (Schwab 2019). **Figure 4** shows the rankings trend for India and China over the past decade or so. Over the past ten years India's rank has improved from 139th to 63rd among all countries.

Figure 4 Trend in Ease of Doing Business Rank - India and China



Source: The World Bank 2020

The data shows that India has demonstrated *significant improvement in EoDB parameters as well as competitiveness parameters*. These parameters are compound estimates of an economy's openness and efficiency of the business environment, developed from a large number of primary and secondary data points. We observe that China has also improved its position in ease of doing business over time and it is at a considerably more desirable position, in comparison to India. These indices also take into account measurable and foreseeable

improvements in future opportunities for domestic and international businesses, resulting from changes in openness of regulatory frameworks and process efficiencies in business environments that influence business performances. However, a word of caution against this all-out-optimism advanced by some sections of the business press and economists. Our concern stems from two aspects: first, a lack of growth in the short-term normally leads to negative business sentiment on the ground. For example, a slower growth rate and industrial production in 2019 are resulting in dips in economic activity and output in the short run. Secondly, the indices do not capture all the nuances of doing business in India, as individual firm-level experience may not extrapolate well to these composite indexes representing economic environment of a country the size of India as a whole. As researchers have shown firm-level competitiveness is rooted most importantly in microeconomic fundamentals, rather than aggregates. In addition, these indices are constituted with interdependent input factors that have high levels of bivariate correlation and in the case of GCI as much as 60 % of factors are captured from small sample surveys on business executives.

Taking a nuanced, individual and long-term perspective, international businesses intending to explore the Indian market or intending to leverage resource bases in the country, need *to find their own trajectories with tailor-made business models*. The key reasons for this are the unique policy-making structure in the country and the characteristics of the market (Kaka/Madavkar 2016). From the regulatory standpoint, India follows a federal structure and several key policy decisions are made at the central level. However, local policies and the business environment in each state may vary significantly in important ways, added to possible political interferences that can quickly alter the business climate to devastating effect. On the other hand, as a market, *India is far from homogeneous*. Indian consumers are value-conscious as well as aspirational in nature, making the market a complex and fiercely contested one, for a firm intending to position its products and services in the country. Thus, the unpredictability and variation in the policy domain, coupled with diversity in consumer preferences and behavior, requires a company to not only tailor its business model in India, but also warrants choosing a focal market within the country, and makes it imperative to take a patient, long-term perspective of the country. We discuss these briefly below.

Step 1: Innovate the Business Model for India

Operating businesses successfully in India requires a firm to deal with the typical corporate policy conundrum that plagues free market actors, and at the same time deal with a diverse, heterogeneous market. A business model and an organization structure that have been successful in the Western world or elsewhere may not be effective in India. As the hub of frugal innovation (Aulbur 2017), most private business organizations in India need, in some manner or other, to pursue a "*doing more with less*"-route, leading to a lower operating cost structure, agility in business transactions across the value chain, and necessitate a light-touch management team, who may not only have an obsession to drive costs down, occasionally at the cost of product and process quality, but who may also insist on pruning product or service functionality to 'just' meet customers' bare requirements. For global firms this approach can mean significant deviation in business processes from that of the

home country. Especially for some companies from the DACH region, this could be particularly antithetical to their tendency to over-engineer products.

Step 2: Choose a Focal Market(s) within India

It may be apt to say that India is *one nation, but not one market*. When firms decide at national level, they ignore the nuances that exist across geographic regions and customer segments, that we have described already at some length. Unless firms go beyond national averages and look into the characteristics of individual regions, clusters and segments, firms will almost certainly miss out on nuanced insights that are essential for long-term sustenance. Thus, developing local and segment-wise strategies are critical and firms, especially new entrants to either the country or a product market or geography must choose to operate in select regions or segments.

In this context, it is important to review the future demands of the consistently growing and increasingly sophisticated Indian rural market, 'Bharat', as described earlier, which has remained a non-focus area for a large number of multinationals operating in the country. As explained in earlier sections of this article, with rapid urbanization of India, we also have trickle-down effect on rural areas, and the rural regions are adopting increasingly modern lifestyles, increasing the demand for newer and more sophisticated products and services. It is important to note that by 2030 we may not have a wide 'base-of-the-pyramid', but, with significant number of discerning customers in rural India with increased purchasing power we will probably have a "*wide-middle-class-balloon*" in India (World Economic Forum 2019). Firms operating in the B2C segment should reckon the potential of this market over the next 10 years and develop appropriate sales, marketing and distribution strategies to offer unique value to rural customers.

Step 3: Commit Resources in India for the Long Term

Borrowing an oft-repeated quote, doing business in India is like *running a marathon rather than a sprint*. In a nation that is changing rapidly, regulations and policies are often 'work in progress' (Kaka/Madgavkar 2016). Thus, getting benefit from a policy will likely take long because the business environment needs time to evolve to adapt to new frameworks. One example is the introduction of the integrated Goods and Services Tax (GST) in 2017 that intended to modernize indirect tax collections in India, but has caused significant short-term heart-burn to businesses across the country. The GST regime, given India's Federal structure, necessitates coordination and consensus between nearly 30 different governments that seldom agree. It will, as a result, remain a 'work in progress' policy for several more years. Having said this, few (if any) question the necessity for a 'One Nation One GST'- policy. Hence, global businesses must accept to go through short-term cyclical in near perpetuity, and stay in the game with a long-term perspective. India tends to reward stamina and perseverance with recurring flashes of brilliance more than impatience, structure and orderliness.

5 A Parting Note

This article, through analysis of evidence, attempts to offer actionable insights on the enigma that India has tended to be. India has been, as Max Müller, a pioneer of modern Indic Studies, says about India and Indian thought:

"If I were asked under what sky the human mind has most fully developed some of its choicest gifts, has most deeply pondered on the greatest problems of life, and has found solutions of some of them which well deserve the attention even of those who have studied Plato and Kant – I should point to India. And if I were to ask myself from what literature we, here in Europe, we who have been nurtured almost exclusively on the thoughts of Greeks and Romans, and of one Semitic race, the Jewish, may draw that corrective which is most wanted In order to make our inner life more perfect, more comprehensive, more universal, in fact more truly human, a life, not for this life only, but a transfigured and eternal life – again I should point to India." (Müller 2008, p. 6)

India tends to evoke heightened responses, and the above quote from Müller from over a century ago is a good example. In parting we would like to leave you with the thought that many contrasts are true in India simultaneously. Eventually, those who find a middle path and stay invested are likelier to find the gold at the end of the proverbial rainbow. And, though 21st century India is different in many ways from 19th century India, there are elements of inclusion, assimilation and manifestation that tend to persist. It is this 'same' amongst the much that is 'different' that holds the key to unlocking the opportunity that is India, the power *to ride and serve simultaneously* - *Elephas Maximus Indicus*.

A post-COVID Indian Summer

In the crisis caused by COVID-19, the Economic Growth rate is likely to be near zero in 2020 and many hundreds will have died of starvation or because of homelessness. Hundreds if not thousands of daily wage labourers walked back to their homes, sometimes walking as much as a thousand kilometres during a nation-wide lockdown, or have been transported home in government sponsored trains. In spite of these warts, India overall will clearly be one of the underrated success stories of this pandemic, given the sheer scale, the relative scarcity of resources and severe complications related to sectarian thinking. India is likely to come out of this crisis better than most other G20 nations, with relatively robust economic recovery and a strengthened 'frugal yet resilient' public health system, more efficient Public Distribution System, driven by small retail, an even stronger ICT industry and hopefully a greener economy. In true style, India will have strengthened it's remarkable record of coming through at the last minute. 'Overnight turnarounds' are the rule in India in situation after situation, rather than the exception. This stands proven yet again.

In a world that is increasingly cynical of China's responses to the pandemic, the economy, militarist aggression, open ambition for cultural dominance and a growing trust deficit

even amongst friendly nations around the world, India offers a viable though clearly ‘limited’ alternative. India lacks scale, organization, investment, skill and sheer ambition – but the catastrophic downsides of the COVID-19 pandemic where China seems to have so much to answer for have clearly demonstrated how a ‘less than perfect’ but transparent, democratic and humanist partner is clearly a better alternative.

References

- Amed, I./Balchandani, A./Beltrami, M./Berg, A./Hedrich, S./Rölkens, F. (2018): The State of Fashion 2019: A year of awakening. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-2019-a-year-of-awakening> (Retrieved: 09.04.20).
- Anonymous (2000): The Bhagavad-Gita. <https://www.gutenberg.org/files/2388/2388-h/2388-h.htm#chap02> (Retrieved: 26.03.20).
- Aulbur, W. (2017): India’s Claim to Fame – Frugal Innovation. <https://www.rolandberger.com/de/Point-of-View/India's-claim-to-fame-Frugal-innovation.html> (Retrieved: 26.03.20).
- Baron-Cohen, S./Burt, L./Smith-Laittan, F./Harrison, J./Bolton, P. (1996): Synaesthesia: Prevalance and familiarity. Perception. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8983047> (Retrieved 26.03.20).
- Basu, R. (2019): Global Entertainment & Media Outlook 2019-2023. <https://www.pwc.in/industries/entertainment-and-media/global-entertainment-and-media-outlook-2019-2023.html> (Retrieved: 26.03.20).
- BBC Four (n. d.): The Wonder of Animals. <https://www.bbc.co.uk/programmes/articles/4RFQmRL0PzBShPCYRCTpHx1/wonder-facts-elephants> (Retrieved: 26.03.20).
- Bist, A. (2020): Sector Telecom: India has the world’s 2nd largest mobile market. <https://www.investindia.gov.in/sector/telecom> (Retrieved: 26.03.20).
- Bloom, D. E. (2011): January. Population dynamics in India and implications for economic growth. St. Gallen, Switzerland: WDA-Forum, University of St. Gallen.
- Bradford, A. (2019): Elephants: Earth’s Largest Living Land-Animals. <https://www.livescience.com/27320-elephants.html> (Retrieved: 26.03.20).
- Burns, S. (2014): A short Memoir of Bosch in India, December 2014. Bosch Limited: Bangalore. Available online at https://www.bosch.in/media/our_company/history/bosch-in-india-golden-book.pdf>>
- Census of India (2011a): Age Structure And Marital Status. http://censusindia.gov.in/Census_And_You/age_structure_and_marital_status.aspx (Retrieved: 26.03.20).
- Census of India (2011b): Census of India: Language. http://censusindia.gov.in/2011Census/C-16_25062018_NEW.pdf (Retrieved: 26.03.20).

- Cosier, S. (2009): The Elephant's Tail. <https://www.audubon.org/news/the-elephant-s-tail> (Retrieved: 26.03.20).
- Datta, D. M. (1948): The Contribution of Modern Indian Philosophy to World Philosophy, in: The Philosophical Review, 57(6), 550-572.
- ET Online (2018): Google's Navlekha to enhance online traffic for Indian publishers. <https://economictimes.indiatimes.com/tech/internet/googles-navlekha-to-enhance-online-traffic-for-indian-publishers/articleshow/65580427.cms?from=mdr> (Retrieved: 26.03.20).
- Gioia, D. A./Corley, K. G./Fabbri, T. (2002): Revising the past (while thinking in the future perfect tense), in: Journal of organizational change management. 15(6), 622-634.
- Hartmann, D./Guevara, M. R./Jara-Figueroa, C./Aristarán, M./Hidalgo, C.A. (2017): Linking economic complexity, institutions, and income inequality, in: World Development, 93, 75-93.
- India Budget (2019): Golden Jubilee of Bank Nationalisation: Taking Stock. India's Demography at 2040: Planning Public Good Provision for the 21st Century. https://www.indiabudget.gov.in/economicsurvey/doc/vol1chapter/echap07_vol1.pdf (Retrieved: 26.03.20).
- Joshi, D. (2002): Gandhiji on Villages. Gandhi Book Centre: Mumbai.
- Kaka, N./Madgavkar, A. (2016): India's Ascent: Five opportunities for growth and transformation. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/indias-ascent-five-opportunities-for-growth-and-transformation> (Retrieved: 09.04.20).
- Mehta S./Kumar V./Kumar A. (2018): Measurement of Sustainable Development in India and Bangladesh, in: Lessons in Sustainable Development from Bangladesh and India. Comparative Studies of Sustainable Development in Asia. Palgrave Pivot: Cham. https://niti.gov.in/writereaddata/files/India%20VNR_Final.pdf (Retrieved: 26.03.20).
- Müller, F. M. (2008): India – What Can It Teach Us? A Course of Lectures Delivered Before the University of Cambridge, Vol. 12. Longmans, Green: London.
- McNulty, J. (2017): Success of Indians in the U.S showcases importance of education. <https://news.ucsc.edu/2017/06/singh-book.html> (Retrieved: 26.03.20).
- Nature (2018): Why an elephant's tail is a feeble fly-swatter. <https://www.nature.com/articles/d41586-018-07069-7> (Retrieved: 26.03.20).
- Nayar, B. R. (2006): When Did the 'Hindu' Rate of Growth End?, in: Economic and Political Weekly, (41)19, 1885-890.
- NITI Aayog (2017): Energising India: A Joint Project Report of NITI Aayog and IEEJ. <https://niti.gov.in/writereaddata/files/Energising-India.pdf> (Retrieved: 26.03.20).
- NITI Aayog (2017b): Total Fertility Rate. <https://niti.gov.in/content/total-fertility-rate-tfr-birth-woman> (Retrieved 01.05.2020).

- NITI Aayog (2018): Strategy for New India @ 75. http://niti.gov.in/writereaddata/files/Strategy_for_New_India%4075_Dec_19.pdf (Retrieved: 27.10.19).
- Pomeroy, R. (2013): 7 Facts You Didn't Know About Elephant Trunks. <https://www.realclearscience.com/blog/2013/10/the-most-amazing-appendage-in-the-world.html> (Retrieved: 26.03.20).
- Raghavan, S. K. (1896): Chronology of ancient Bharath. Sri Aurobindo Study Circle: Madras.
- Ramachandran, V.S./ Hubbard E.M. (2001): Synesthesia - A Window Into Perception, Thought and Language, in: Journal of Consciousness Studies, 8(12), 3-34.
- Rooney, K. (2019): India's record-breaking diaspora in numbers. <https://www.weforum.org/agenda/2019/09/india-has-the-world-s-biggest-diaspora-here-s-where-its-emigrants-live/> (Retrieved: 26.03.20).
- Rukmini, S. (2019): In India, who speaks in English, and where? <https://www.livemint.com/news/india/in-india-who-speaks-in-english-and-where-1557814101428.html> (Retrieved: 26.03.20).
- Sarkar, A./Mukherjee, A.D./Bera, M.K./Das, B./Juyal, N./Mortheikai, P./Deshpande, R.D./ Shinde, V.S./Rao, L.S. (2016): Oxygen isotope in archaeological bioapatites from India: Implications to climate change and decline of Bronze Age Harappan civilization, in: Scientific Reports, 6(1), 1-9.
- Saxe, J. G./Galdone, P. (1964): The blind men and the elephant: John Godfrey Saxe's version of the famous Indian legend. World's Work: Kingswood.
- Schwab, K. (2019): The Global Competitiveness Report 2019. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (Retrievd: 26.03.20).
- Science Daily (2008): Elephant Legs Are Much Bendier Than Shakespeare Thought. <https://www.sciencedaily.com/releases/2008/08/080822083211.htm> (Retrieved: 09.04.20).
- Science Daily (2008): Elephant Legs Are Much Bendier Than Shakespeare Thought. <https://www.sciencedaily.com/releases/2008/08/080822083211.htm> (Retrieved: 09.04.20).
- Shwartz, M. (2001): Elephants pick up good vibrations – through their feet. <https://news.stanford.edu/pr/01/elephants37.html> (Retrieved: 23.10.19).
- Singh, M. (2020): Railwire: Bringing Internet to Millions of Passengers in Railway Stations. <https://techcrunch.com/2020/02/17/google-ends-its-free-wi-fi-program-station/> (Retrieved: 26.03.20).
- Telecom Regulatory Authority of India (2019): Wireless Data Services in India. https://main.trai.gov.in/sites/default/files/Wireless_Data_Service_Report_21082019_0.pdf (Retrieved: 26.03.20).

The High Level Political Forum of the UN (2017): Voluntary National Review Report – On the Implementation of Sustainable Development Goals. https://niti.gov.in/writereaddata/files/India%20VNR_Final.pdf (Retrieved: 07.04.20)

The National Elephant Center (2020): Elephant Basics. <http://www.nationalelephantcenter.org/learn/> (Retrieved: 26.03.20).

The Planning Commission of India (2012): Scenarios: Shaping India's Future. http://planningcommission.nic.in/reports/genrep/scenarios_v10712.pdf (Retrieved: 09.11.19)

Wittemyer, G./Cerling, T.E./Douglas-Hamilton, I. (2009): Establishing chronologies from isotopic profiles in serially collected animal tissues: An example using tail hairs from African elephants, in: Chemical Geology, 267(1-2), 3-11.

World Bank (2020): Doing Business 2020. <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingsBusiness/country/i/india/IND.pdf> (Retrieved: 07.04.20).

World Economic Forum (2019): Future of Consumption in Fast-Growth Consumer Markets: India. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Consumption_Fast-Growth_Consumers_markets_India_report_2019.pdf (Retrieved: 07.04.2020).

World Science Festival (2019): The Reality of Reality: A Tale of Five Senses. <https://youtu.be/S1jn86eUX0E> (Retrieved: 26.03.20).



Risikomanagement im Marketing

Sascha Raithel

1	Risiko und Marketing Management?	308
2	Definition des (Marketing-)Risikos	309
3	Effekte des Marketing-Risikos auf den Erfolg.....	311
4	Ursachen des Marketing-Risikos.....	313
5	Steuerung des Marketing-Risikos	315
6	Fazit und Beitrag für das Marketing Management.....	317
	Literatur	318

Zusammenfassung

Das Management von unternehmerischen Risiken ist eine fundamentale Voraussetzung erfolgreichen Handelns. Dennoch ist das Wissen über Risiken im Bereich des Marketing deutlich unerentwickelt. Dieser Beitrag führt daher den Begriff „Marketing-Risiko“ ein. Um die Basis für ein erfolgreiches Risikomanagement im Marketing legen zu können, werden Ursachen des Marketing-Risikos sowie dessen Effekte auf den Unternehmenserfolg diskutiert. Den Abschluss dieses Beitrages bilden die Vorstellung eines Werkzeugs zur Steuerung des Marketing-Risikos und ein Ausblick auf zukünftige Forschung in diesem Bereich.

Autor

Prof. Dr. **Sascha Raithel** ist Professor für Marketing und Co-Direktor des Marketing Departments an der Freien Universität Berlin.

1 Risiko und Marketing Management?

Risiko und Unsicherheit spielen eine zentrale Rolle bei *Entscheidungen* (Tversky/Kahneman 1974), denn es gibt in der Praxis keine wiederholbaren und vorherbestimmten Ergebnisse von Handlungen. Akteure wie Manager oder Konsumenten treffen Entscheidungen und handeln nach diesen Entscheidungen, bevor sie vollständiges Wissen über alle entscheidungsrelevanten Rahmenbedingungen und die Auswirkungen ihrer Handlungen haben (können). Gleichzeitig erzeugen diese Handlungen neue Informationen, die die Rahmenbedingungen der vorausgegangenen Entscheidung verändern. Folglich haben Management-Modelle, die sich mit Entscheidungen unter Unsicherheit und Risiko beschäftigen, große Bedeutung in der Wissenschaft (McCann 2003) und Praxis („Enterprise Risk Management“; Deloitte 2019, Hillson 2016). So bestimmen beispielsweise Investoren am Finanzmarkt bereits seit mehr als einem halben Jahrhundert die Attraktivität einer Geldlage als Verhältnis aus der erwarteten Rendite der Anlage und des Risikos (Schwartz 1952).

In der Marketing-Forschung und -Praxis spielt das Thema *Risiko* bis dato jedoch eine überraschend kleine Rolle. Dieser Umstand ist umso erstaunlicher, da das Marketing Management von vielen Risiken direkt tangiert wird. So schätzen viele Führungskräfte die nicht-finanziellen Risiken wie Marken- und Reputationsrisiken als eine der größten Herausforderungen ein (Deloitte 2014). Diese Angst der Unternehmen vor nicht-finanziellen Risiken ist sogar so groß, dass manche Akteure ein Geschäftsmodell daraus machen können. So verkaufen einige Versicherungen sogenannte Reputationsrisikopolizien. Bei diesen Versicherungsprodukten werden Umsatzverluste ausgeglichen, die durch rufschädigende Ereignisse wie z. B. einen Produktrückruf oder einen Skandal ausgelöst werden.

Obwohl die Marketing-Forschung das Thema „Risiko“ nicht ignoriert und beispielsweise die Verbindung zwischen Markenwert und finanziellem Risiko untersucht hat (Bharadwaj et al. 2011, Morgan/Rego 2009), steckt die Forschung zum Thema Risikomanagement im Marketing in den Anfängen und kommt über die Analyse einzelner Risikofaktoren noch nicht hinaus (Heath et al. 2011).

Eine Ursache für eine fehlende systematische Analyse von Risiken im Marketing kann darin begründet liegen, dass viele Management-Modelle im Marketing zu einfache Annahmen treffen. So unterstellen beispielsweise die meisten Markenwertmodelle, dass kontinuierliches Investment in Werbung den Markenwert aufbaut, Konsumenten (unter „Normalbedingungen“) ein relativ stabiles Markenbild besitzen, und dieses Markenbild ihre Konsumententscheidungen beeinflusst. Tatsächlich scheint eine zentrale Annahme, die des „stabilen Markenbildes“ angreifbar, denn Konsumenten sind erstens permanent Informationen ausgesetzt, die das Markenbild verändern können (Abrahams 2008, Copulsky 2011) und sie zweitens permanent ihre Erwartungen und Präferenzen (Köhn 2017). Folglich erscheint es zweifelhaft, den Wert einer Marke nur an ihrer Position in einer Rangliste zu bemessen, wenn unklar ist, wie stabil das der Messung zugrunde liegende Markenbild in Wirklichkeit ist.

Die folgenden Abschnitte werden daher das Thema Risiko aus der Perspektive des Marketing systematisch beleuchten. Zunächst wird eine Definition des Risikobegriffs im Marketing entwickelt und anschließend den Ursachen und Wirkungen des Marketing-Risikos nachgegangen. Dieser Beitrag schließt mit einem Ansatz für die Kontrolle und Steuerung des Marketing-Risikos.

2 Definition des (Marketing-)Risikos

Der Duden definiert Risiko als „möglicher negativer Ausgang bei einer Unternehmung, mit dem Nachteile, Verlust, Schäden verbunden sind; mit einem Vorhaben, Unternehmen o. Ä. verbundenes Wagnis“. Risiko wird nicht nur im täglichen Sprachgebrauch mit der Unsicherheit über den Eintritt negativer Ereignisse verbunden. Diese enge Sichtweise ist auch in der Wissenschaft weit verbreitet. Allerdings hat die Beschränkung des Risikobegriffes auf singuläre Ereignisse mit potenziell negativen Auswirkungen Schwächen (Scott/Walsham 2005).

Erstens, Risiko lediglich als „Bedrohung“ zu betrachten, kann schnell zu Fehlentscheidungen führen. Sollten Unternehmen so wenig wie möglich Aktivitäten in den Sozialen Medien zeigen, da jedes falsche Wort und jeder missverstandene Tweet sofort eine Welle der Empörung auslösen kann? Natürlich, jede Entscheidung ist mit Gefahren verbunden ist. Aber ein Fokus auf diese Gefahren verkennt die Tatsache, dass eine risikoreiche Entscheidung auch Chancen umfassen kann. Investoren am Aktienmarkt haben daher traditionell eine ambivalente Beziehung zu Risiken und unterscheiden positive und negative Risiken. So kann Unternehmenswachstum ohne risikoreiche Investments selten gelingen, was nicht bedeutet, dass Investoren nur die Hasardeure unter den Unternehmern feiern, wenn aus Sicht der Investoren die Gefahren und Chancen der unternehmerischen Entscheidungen nicht mehr ausgewogen erscheinen.

Für einen Marketing Manager sollte ebenfalls das *Risikoprofil einer Entscheidung* eine Abwägung aus möglichen Gefahren und Chancen darstellen. Zum Beispiel können positive Abweichungen zwischen der realisierten und der erwarteten Konsumentennachfrage (Aufwärtsrisiko der Nachfrage) zu verpasstem Umsatz und Gewinn führen, wenn die Produktions- oder Vertriebskapazitäten im Vorfeld nicht ausreichend entwickelt wurden. Ist die Planung jedoch ausschließlich auf Bedrohungen und Gefahren fokussiert, kann genau das passieren.

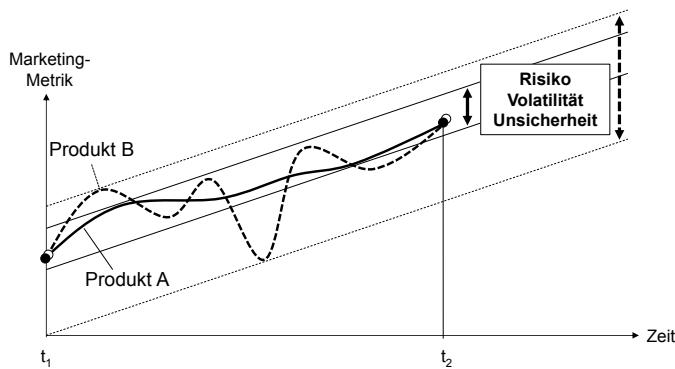
Im Januar 2019 hatte die Einzelhandelskette dm ein Toilettenpapier mit Mops-Bildern (gemeint ist die Hunderasse und nicht die Heringsrolle) auf den Markt gebracht. Diese Sonderedition hat einen Hype unter den Kunden ausgelöst, das Produkt war schnell ausverkauft und wurde zu absurdem Preisen auf eBay gehandelt (Berliner Morgenpost 2019). Die Unterschätzung der möglichen Abweichung der Nachfrage nach oben hatte viele enttäuschte und verärgerte Kunden zurückgelassen, weil sie zunächst keines der begehrten Produkte erstehten konnten. Diese Enttäuschung fand in den Sozialen Medien ein Ventil. Erst nachdem dm das Angebot ausweiten konnte, hat sich das Problem entschärft.

Risiko als „singuläres Ereignis“ zu verstehen erschwert dessen Messung und mithin Steuerung. Unternehmen treffen *kontinuierlich Entscheidungen*, wie z. B. die stündlichen Preisänderungen an Tankstellen oder die tageszeitabhängige Aussteuerung der Werbeaktivitäten im Internet zeigen. Unternehmensexterne Akteure treffen ebenfalls kontinuierlich Entscheidungen. So sind zum Beispiel Medienhäuser permanent auf der Suche nach neuen Lesern, wodurch sie kontinuierlich neue Nachrichten produzieren und verbreiten müssen. In der Folge entsteht ein andauernder, mehr oder weniger stark fluktuierender Strom an Informationssignalen über jedes für die Öffentlichkeit interessante Unternehmen, wodurch leicht Schwankungen in Erfolgskennzahlen wie z. B. Markenwahrnehmung und Umsatz ausgelöst werden können.

Begreift man *Risiko als kontinuierliches Phänomen*, das sowohl Gefahren (Abwärtsrisiko) als auch Chancen (Aufwärtsrisiko) umfasst, lässt sich eine Risikodefinition ableiten, die dem Marketing Management eine neue Sichtweise auf Marktdynamiken und -zusammenhänge verschaffen kann. **Abbildung 1** visualisiert diese Definition des Risikos als kontinuierliches Phänomen mit positiven und negativen Facetten:

Für zwei Produkte A und B wird eine Marketing-Metrik (zum Beispiel Umsatz) zu zwei Zeitpunkten t_1 und t_2 gemessen. Würde man für beide Produkte nur die Informationen über den Umsatz zu den Zeitpunkten t_1 und t_2 berücksichtigen, so sind beide Produkte hinsichtlich der Umsatzentwicklung identisch. Hätte der Marketing Manager aber zusätzlich Informationen über den Umsatzverlauf zwischen den beiden Messzeitpunkten t_1 und t_2 , so fällt das Urteil anders aus. Die Bandbreite der Umsatzschwankungen des Produktes B ist deutlich größer als die des Produktes A. Die Unsicherheit über die Umsatzentwicklung von Produkt B ist also größer. Produkt B hat ein größeres Umsatzrisiko als Produkt A. Das muss nicht negativ sein, denn die mögliche Umsatzabweichung nach oben ist schließlich größer als bei Produkt A. Im Beispiel in **Abbildung 1** ist jedoch das Abwärtsrisiko des Umsatzes von Produkt B relativ zu Produkt A deutlich größer als die relative Abweichung der beiden Aufwärtsrisiken.

Abbildung 1 Grafische Veranschaulichung des Marketing-Risikos



3 Effekte des Marketing-Risikos auf den Erfolg

Stellt **Abbildung 1** viel mehr als nur eine akademische Übung dar? Entfaltet Marketing-Risiko überhaupt eine (*finanzielle*) *Erfolgswirkung*? Warum sollte sich ein/e Marketing Manager/in für das Risikoprofil der von ihr/ihm gesteuerten Marketing-Kennzahlen überhaupt interessieren? Nur eine positive Antwort auf diese Fragen kann eine detaillierte Analyse der Ursachen und Steuerungsmöglichkeiten des Marketing-Risikos begründen.

Für eine Antwort soll exemplarisch untersucht werden, ob eine große oder geringe Schwankung der Markenwahrnehmung sich positiv oder negativ auf Umsatz und Gewinn des Unternehmens auswirkt. Zur Beantwortung dieser Frage macht es zweifelsohne Sinn, das Risiko einer Marketing-Kennzahl nicht isoliert vom tatsächlichen Wert beziehungsweise dem Trend der Marketing-Kennzahl zu betrachten. Denn natürlich soll erreicht werden, dass sich die Kennzahl positiv entwickelt und beispielsweise die Markenwahrnehmung verbessert, da erst dann mit Umsatz- und Gewinnwachstum zu rechnen sein wird. Wie positiv entwickelt sich aber Umsatz und Gewinn, wenn die positive Entwicklung der Markenwahrnehmung mit einem großen statt mit einem kleinen Risiko der Markenwahrnehmung einhergeht? An dieser Stelle wird unbekanntes Terrain betreten, da empirische Befunde für praktisch alle Marketing-Kennzahlen fehlen. Jedoch lassen sich einige Schlüsse aus den Bereichen der Kapitalmarktforschung und Verhaltensökonomie ziehen, da dort die Effekte des finanziellen Risikos bereits gut untersucht sind. Die Befunde lassen sich teilweise auf das Marketing-Risiko übertragen.

Kontinuierliche Investitionen in Forschung und Entwicklung oder Werbung sind für ein langfristiges Unternehmenswachstum eine wichtige Voraussetzung. Das notwendige Kapital für diese Investitionen sollte im Idealfall aus den laufenden Einnahmen stammen. Fallen diese Einnahmen (temporär) aus, so könnte sich das Unternehmen zumindest (temporär) extern finanzieren oder die Investitionen (temporär) kürzen, um Finanzierungskosten zu vermeiden. Allerdings wird bei einer Kürzung der Investitionen das Wachstum des Unternehmens aufs Spiel gesetzt. Eine große Schwankung von Marketing-Kennzahlen wie beispielsweise der Markenwahrnehmung oder der Kundenzufriedenheit impliziert eine unsichere Prognose und mithin beschränkte Planbarkeit von Einnahmen, da diese auch durch die unstete Markenwahrnehmung oder Kundenzufriedenheit beeinflusst werden. Wenn aber aufgrund stark schwankender Einnahmen Finanzierungslücken für die Investitionen in Forschung und Entwicklung oder Werbung entstehen, neigen viele Unternehmen dazu, diese Investitionen zu kürzen und erhöhen somit die Wahrscheinlichkeit für geringeres Wachstum in der Zukunft (Minton/Schrand 1999). Folglich könnte das Marketing Management durch systematische Steuerung des Marketing-Risikos einen Beitrag leisten, solche Fehlentscheidungen zu vermeiden und somit das Wachstums potenzial des Unternehmens zu sichern.

Ist es nun aber wichtiger das Risiko einer Marketing-Erfolgskennzahl zu minieren oder zunächst darauf zu wirken, ein starkes Wachstum in der Erfolgskennzahl zu erzielen? Wenn sich beispielsweise die Markenwahrnehmung im Mittel stark verbessert, dann sollte

doch der Nettoeffekt auf die Einnahmen positiver sein als wenn auf Kosten der Verbesserung der Markenwahrnehmung das Risiko der Markenwahrnehmung kleiner würde?

Eine positive Entwicklung der Markenwahrnehmung dient als Signal für die Präferenz der Konsumenten und läuft in der Regel einer positiven Umsatzentwicklung und anderen finanziellen Erfolgssgrößen voraus (Aaker/Jacobson 1994, Edeling/Fischer 2016, Keller 2013). Eine hohe *Schwankung der Markenwahrnehmung* impliziert jedoch große Unsicherheit über die zukünftigen Umsätze und Gewinne. Diese Schwankung sollte jedoch symmetrisch wirken. Schließlich bedeutet eine hohe Schwankung, dass die Markenwahrnehmung negativer aber auch gleichermaßen positiver sein könnte. Der im Mittel zu erwartende Effekt ändert sich nicht.

Akteure verarbeiten jedoch positive und negative Informationen asymmetrisch. Individuen bevorzugen und erwarten positive Informationen, während negative Informationen überraschender und bedrohlicher wahrgenommen werden. Negative Abweichungen von Erwartungen sind daher diagnostischer und werden stärker gewichtet (Baker/Petty 1994). Folglich erscheint es plausibel zu erwarten, dass positive Abweichungen von der mittleren Markenwahrnehmung weniger starke Effekte auf das Kaufverhalten der Konsumenten haben als negative Abweichungen von der mittleren Markenwahrnehmung. Ein hohes Risiko der Markenwahrnehmung erscheint folglich eher als negatives Signal. Das erwartete Umsatzwachstum, ausgelöst durch eine Verbesserung der Markenwahrnehmung, fällt somit mutmaßlich schwächer aus, wenn das Risiko der Markenwahrnehmung größer wird.

Diese Hypothese¹ hat relevante Implikationen für einen Entscheider. Ein Gedankenexperiment soll das verdeutlichen: Zwei alternative Investitionsmöglichkeiten A und B in eine Marke sollten nicht nur daran bemessen werden, ob der Markenwert steigt, sondern auch wie das Risikoprofil des Markenwertes durch jede Handlungsalternative verändert wird. Entscheider sollten einen zwischen A und B möglicherweise unterschiedlichen Risiko-Gewinn-Trade-off beachten, wenn nur eine der beiden Alternativen realisiert werden kann. Ist es aber möglich, zum Beispiel durch Aufteilen des Budgets, beide Investitionsalternativen A und B zu realisieren, so ist es möglich, den Risikoeffekt der Entscheidung günstig zu beeinflussen. Auf der einen Seite wird die mögliche Steigerung des Markenwertes sehr wahrscheinlich irgendwo zwischen den Markenwertsteigerungen der Alternativen A und B anzusiedeln sein. Allerdings wird der Effekt der „gemischten“ Investition auf das Markenwertrisiko unterhalb des Markenwertrisikos von „100 % A“ und „100 % B“ liegen, wenn die mit A und B einhergehenden Risiken unabhängig voneinander sind. Diesen Effekt kennt jeder Investor: Durch sogenannte Diversifizierung, d. h. Aufteilung des Budgets auf mehrere Wertpapiere, wird das (unsystematische) Risiko des Portfolios gesenkt. Ebenso könnten Marketing Manager durch eine Aufteilung Ihres Budgets „auf mehrere Pferde“ das Risikoprofil einer beliebigen Marketing-Metrik günstig beeinflussen.²

¹ Die zuvor dargestellten hypothetischen Überlegungen können bis dato nur erste Hinweise geben und warten noch auf eine empirische Überprüfung durch die Marketing-Forschung.

² Dabei sind natürlich auch sogenannte Threshold- und Synergie-Effekte zu beachten. Denn es macht nicht immer Sinn, Budgets zu kleinteilig auf sehr viele Maßnahmen aufzuteilen, wenn dann

4 Ursachen des Marketing-Risikos

Warum sollten aber Marketing-Kennzahlen wie zum Beispiel Umsatz oder Markenwert so stark schwanken wie es in **Abbildung 1** dargestellt wird? Welche Faktoren führen zu Schwankungen der Marketing-Metriken? Betrachten wir zur Beantwortung dieser Fragen zunächst folgendes fiktives Beispiel:

Michael hat gerade sein Auto vollgetankt und möchte an der Kasse auch noch einen kleinen Snack kaufen. Die Auswahl an Snacks ist sehr groß. Folgende Überlegungen könnten sich in Michaels Kopf abspielen: „Ich mag Schokoriegel ja so gerne. Marke A hat leckere Schokoriegel. Der Kunde vor mir hat gerade einen Schokoriegel der Marke B gekauft. Die schmecken mir persönlich ja gar nicht. Ich kaufe lieber Marke A.“ Beim nächsten Tankstopp mögen sich diese Überlegungen wiederholen und folglich ein (ritualisiertes) Kaufverhalten begründen. Die Einstellungen zu den Marken A und B sowie das beobachtbare Kaufverhalten Michaels erscheinen stabil. Eine Woche später startet das Umweltministerium zusammen mit mehreren Umweltschutzorganisationen eine groß angelegte Kampagne, um über die negativen Effekte des in praktisch allen Schokoriegeln verarbeiteten Palmöls aufzuklären. Diese Kampagne löst in den folgenden Wochen eine rege gesellschaftliche Debatte aus und brandmarkt Schokoriegel mit Palmöl als „böse.“ Dabei wird häufig Marke A in den Debatten als besonders negatives Beispiel zitiert, da Marke A als Marktführer angesehen wird. Was löst diese Debatte in Michaels Kopf aus? Obwohl der Kunde vor ihm wie beim vorhergehenden Mal einen Schokoriegel der Marke B gekauft hat, entscheidet sich Michael diesmal, keinen Schokoriegel seiner Lieblingsmarke A zu kaufen, da er Angst vor sozialer Ächtung durch seine im Auto wartenden umweltbewussten Arbeitskollegen hat. So wie Michael haben sich tausende andere Konsumenten verhalten. Fünf Wochen später hat sich die Debatte gelegt. Das Marketing Management der Schokoriegelmarke A hat entschieden, durch eine groß angelegte „2für1“-Kampagne in Tankstellen und Supermärkten die Umsätze wieder anzukurbeln. Michael kann an diesem Angebot nicht vorbeigehen, – er mag Schokoriegel ja so gerne – so wie tausende andere Konsumenten auch. In der Folge gelingt es der Marke A die Umsatzdelle nicht nur relativ klein zu halten sondern durch die „2für1“-Kampagne neue Absatzrekorde aufzustellen. Marke B hat solche Umsatzschwankungen nicht zu verzeichnen, denn gleich nach dem Aufkeimen der Debatte um Palmöl hat das Marken-Management eine Kampagne lanciert, durch die klar wird, dass die Schokoriegel der Marke B traditionell ohne Palmöl produziert werden.

Wie dieses fiktive Beispiel zeigt, können Einstellungen zu Marken und Produkten sowie Kaufverhalten durch verschiedene Faktoren kurz- wie langfristig beeinflusst werden. Diese Faktoren kennzeichnen zwei grundsätzliche Arten von Marketing-Risiken (Abrahams 2008, Griffin 2014): *interne und externe Marketing-Risiken*. Interne Marketing-Risiken sind spezifisch für die jeweilige Marke bzw. das jeweilige Produkt. Dazu gehören Werbeunterstüt-

keine der Maßnahmen noch einen messbaren Effekt haben kann. Synergie-/Verstärkungseffekte könnten dagegen nur bei einer Kombination ganz bestimmter Maßnahmen realisiert werden und verschwinden bei anderen Maßnahmenbündeln.

zung, die Einführung neuer Produkte, Produktrückrufe oder Fehlverhalten von Führungskräften. Im fiktiven Beispiel gehört dazu auch die Entscheidung, Palmöl für die Produktion von Schokoriegeln (nicht) zu nutzen. Externe Marketing-Risiken liegen außerhalb der Kontrolle des Managements. Diese Risiken resultieren aus Dynamiken in Gesellschaft, Politik, den Wettbewerbern, Technologien oder der Umwelt. Im fiktiven Beispiel gehören dazu die Palmöl-Aufklärungskampagne und die in der Folge ausgelöste gesellschaftliche Debatte, die sich auch auf die Marke A auswirkt.

Solche Marketing-Risiken haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. So haben z. B. die deutliche Zunahme der Anzahl der Kommunikationskanäle, über die Konsumenten erreicht werden können, die Komplexität von Marketing-Entscheidungen vergrößert. Beschleunigt durch die Globalisierung gibt es auch immer mehr Marktdynamiken, die beachtet werden müssen. In Kombination mit dem Wachstumszwang (trotz gesättigter Märkte in vielen Ländern) und der steigenden Nachfrage der Verbraucher nach neuen Produkten und Innovationen in immer kürzeren Abständen, müssen Manager immer mehr Risiken eingehen (Abrahams 2008). Indem Marketing Manager sich z. B. mit ihren starken, etablierten Marken in neue Produktkategorien vorwagen, tauschen sie Wachstumschancen gegen neue und weniger bekannte Gefahren im unbekannten Terrain ein (Ailawadi et al. 2003, Heath et al. 2011).

Um Wettbewerbsvorteile zu erlangen, versuchen auch immer mehr Marketing Manager, in einen Dialog mit den Konsumenten zu treten, um ihre Produkte und Marken „gemeinsam“ zu entwickeln (Harmeling et al. 2017). Konsumenten, die zum Beispiel aktiv bei der Produktentwicklung mitwirken, sind in der Folge emotional stärker an die Marke gebunden und leisten mehr Widerstand gegen Versuche ihr gutes Markenbild zu schwächen. Diese chancenreiche Kundenintegration kann aber auch Abwärtsrisiken freisetzen. Werden Konsumenten zum Beispiel über Contests aufgefordert, den Marken Input zu geben, so haben diese aktiven Konsumenten auch die Erwartung, schnelles und konstruktives Feedback auf Ihren Input zu bekommen – so wie jeder Unternehmensmitarbeiter mit einer neuen Idee auch. Scheitern Marken hier, gefährden sie ihren guten Ruf (Roehm/Brady 2007). Entscheiden sich Marken Manager zum Beispiel über die Sozialen Medien in einen offenen Dialog mit den Kunden zu treten, kann mehr Kundenbindung resultieren. Sie machen ihre Marken jedoch auch anfälliger für Angriffe durch "Hijacker" und "Trolle" (Copulsky 2011, Fournier/Avery 2011), die Bestandskunden verunsichern und Neukunden abschrecken können.

Darüber hinaus werden Unternehmen immer mehr in die Pflicht genommen soziale Verantwortung zu zeigen (Scott/Walsham 2005) um nicht durch Aktivisten vor aller Öffentlichkeit an den Pranger gestellt zu werden (Fournier/Avery 2011, Kozinets/Handelman 2004). Verbraucher und Verbraucherschützer fordern von Unternehmen mehr denn je, Transparenz zu zeigen. Sie erwarten von den Unternehmen, dass sie nicht nur in geschäftlichen, sondern auch in Bezug auf gesellschaftliche Fragen im Einklang mit ihren Ideologien und Normen handeln. Indem Normenbrüche publik gemacht werden, können in einer vernetzten Welt in kürzester Zeit ein „Firestorm“ ausgelöst und so Schockwellen in alle Märkte gesendet werden. Es können aber auch genauso Hypes entstehen, wenn Unternehmen positiv auffallen und z. B. eine bahnbrechende Innovation präsentieren.

In einer stark vernetzten Welt können durch sogenannte „selbstverstärkende Rückkopplungseffekte“ extrem positive oder extrem negative Meinungsverschiebungen hergerufen werden (Madsen et al. 2018, Ramos et al. 2015). Solche „Meinungskaskaden“ entstehen immer dann, wenn Manager diese Rückkopplungseffekte nicht antizipieren und moderieren können, weil sie die langfristigen Auswirkungen von Meinungsänderungen oder die Wirkungen ihrer eigenen Reaktionen hierauf falsch einschätzen. Über- oder Unterreaktionen können solchen Meinungskaskaden daher noch verstärken oder erst auslösen.

Die Mechanismen in der heutigen Medienwelt leisten solchen Entwicklungen Vorschub. Im Bestreben, einen viralen Post oder Tweet abzusetzen, versuchen sogenannte Meinungsführer und Influencer ihren eigenen Marktwert zu steigern oder eine versteckte Agenda durchzusetzen. Viralität ist dabei häufig eine Funktion von „Extremen“, das heißt Abweichungen von Erwartungen, weil dadurch eher Emotionen und Interesse ausgelöst werden. Je einzigartiger, ungewöhnlicher, komischer, empörender oder beunruhigender eine Information erscheint, umso eher löst sie Emotionen aus und „geht viral“. Solche ungewöhnlichen Informationen sind in der Realität jedoch äußerst selten zu finden. Deshalb werden regelmäßig Ereignisse gezielt übertrieben dargestellt oder sind sogar das Resultat von vorsätzlicher Täuschung (Bakir/McStay 2018, Kuran/Sunstein 1999). In der Folge ist das in Gefahr, was die Menschen wissen oder glauben zu wissen. Die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in etablierte Institutionen wie politische Führer, wissenschaftliche Experten, Journalisten und Unternehmen sind gefährdet. Ungewissheit über die Zuverlässigkeit der Wertversprechen der Unternehmen und Destabilisierung der Beziehungen zwischen (nicht nur) Konsumenten und Marken können die Folge sein.

Eine *systematische Messung und Steuerung* der relevanten internen beziehungsweise externen Risiken ist für Marketing Manager daher von großer Bedeutung, um auch in Zukunft am Markt erfolgreich zu sein.

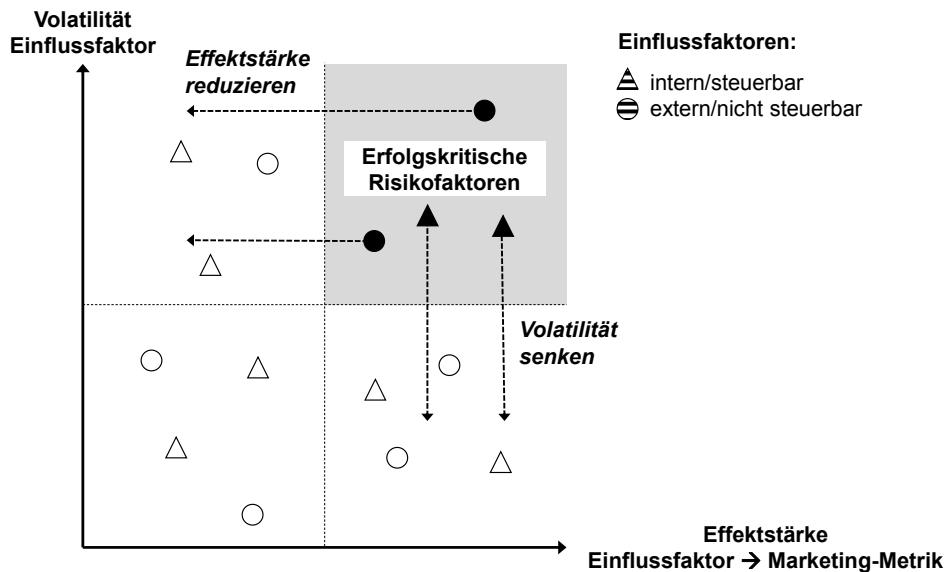
5 Steuerung des Marketing-Risikos

Die letzte Frage lautet: Wie kann das das Marketing-Risiko effektiv und effizient gesteuert werden? Die folgenden sechs Analyseschritte beschreiben eine *systematische Vorgehensweise zur Identifikation und Beeinflussung* derjenigen Variablen, die kritisch für das Risikoprofil einer Marketing-Metrik sind:

5. Bestimmung interner (steuerbarer) und externer (nicht steuerbarer) Risikofaktoren mit potenziellem Einfluss auf die interessierende Marketing-Metrik wie zum Beispiel Markenwert oder Umsatz.
6. Datensammlung für die Marketing-Metrik und die potenziellen Risikofaktoren auf zum Beispiel wöchentlicher oder monatlicher Basis über einen längeren Zeitraum wie zum Beispiel fünf Jahre. Zum Glück sind historische Daten häufig auf Knopfdruck aus den CRM-Systemen abrufbar oder können von Marktforschungsunternehmen gekauft werden.

7. Modellierung des Zusammenhangs zwischen den Risikofaktoren und der Marketing-Metrik.
8. Berechnung der Schwankungen der Risikofaktoren sowie Bestimmung der Einflussstärke der Risikofaktoren auf die Marketing-Metrik.
9. Identifikation der erfolgskritischen Risikofaktoren mit hohen Effektstärken und hohen Schwankungen (siehe **Abbildung 2**).
10. Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung des Risikoprofils der Marketing-Metrik durch (i) Reduzierung der Schwankungen der internen (steuerbaren) und (ii) Senkung der Effektstärken der externen (nicht steuerbaren) erfolgskritischen Risikofaktoren.

Abbildung 2 Identifikation der Risikofaktoren



Zuerst sollte eine Liste aller potenziell relevanten Einflussfaktoren auf die interessierende Marketing-Metrik (z. B. Umsatz) erstellt werden. Dabei sind diese Faktoren in interne (steuerbare) Faktoren, wie z. B. Werbeausgaben oder Produktpreise, sowie externe (nicht steuerbare) Faktoren, wie z. B. Werbeausgaben der Konkurrenten oder Produktpreise der Konkurrenten eingeteilt werden. Anschließend müssen für alle Variablen Daten über mehrere Perioden (z. B. wöchentlich für fünf Jahre) gesammelt werden. Dann wird ein Modell spezifiziert und kalibriert, mit dessen Hilfe die Marketing-Metrik als Funktion der internen und externen Faktoren dargestellt werden kann. Dieses Modell liefert die Effektstärken der potenziellen Risikofaktoren für die Marketing-Metrik. Zusätzlich müssen die Volatilitäten der potenziellen Risikofaktoren berechnet werden. Beide Informationen (Effektstärken und

Volatilitäten) werden zusammengeführt und erlauben es die erfolgskritischen Risikofaktoren zu identifizieren (siehe **Abbildung 2**). Erfolgskritische Risikofaktoren sind durch hohe Effektstärken (positiv oder negativ) und hohe Volatilitäten gekennzeichnet. Denn nur Faktoren mit hoher Volatilität werden aufgrund der großen Effektstärke die Marketing-Metrik „zum Schwanken“ bringen. Faktoren mit großer Effektstärke aber kleiner Volatilität sowie Faktoren mit großer Volatilität aber kleiner Effektstärke können das Risiko der Marketing-Metrik nur wenig beeinflussen. Es muss jedoch kontinuierlich überprüft werden, ob sich Volatilitäten oder Effektstärken der potenziellen Risikofaktoren ändern.

*Soll das Risiko der Marketing-Metrik gesenkt werden, so muss entweder die Effektstärke oder die Volatilität des erfolgskritischen Risikofaktors reduziert werden (gestrichelte Pfeile in **Abbildung 2**).* Dabei ist es wichtig zwischen den internen und externen Risikofaktoren zu unterscheiden. Interne Risikofaktoren sind durch das Unternehmen direkt beeinflussbar. Hier ist es einfach möglich und sinnvoller (um Kontrolle über diesen Faktor zu behalten), nur die Volatilität des internen Risikofaktors zu verringern. Wenn zum Beispiel durch Schwankungen der eigenen Produktpreise (ungewünschte) Umsatzschwankungen ausgelöst werden, kann durch Reduzierung der Schwankungen der Produktpreise auch die Schwankung der Umsätze verringert werden. Externe Risikofaktoren sind durch das Unternehmen jedoch schlecht oder gar nicht beeinflussbar. Folglich kann nur der Versuch unternommen werden die Effektstärke dieses externen Risikofaktors zu reduzieren. Wenn z. B. die Schwankungen der Werbeausgaben der Konkurrenz sich stark auf eigene Umsatzschwankungen auswirken, so kann nur versucht werden die Effekte der Konkurrenzwerbung auf die Präferenzen der aktuellen beziehungsweise potenziellen Kunden abzuschwächen. Dies kann z. B. durch eine strategische Umpositionierung der Marke oder eine bessere operative Aussteuerung der eigenen Werbeausgaben als „Schutzreaktion“ auf die Konkurrenzwerbung geschehen. Gelingt das, so wird sich der eigene Umsatz trotz großer Volatilität der Konkurrenzwerbung „träger“ verhalten und das Umsatzrisiko kleiner werden.

6 Fazit und Beitrag für das Marketing Management

Forschung und Praxis haben seit langem die Bedeutung der Fähigkeit, Risiken zu antizipieren und zu steuern, als Voraussetzung für wirtschaftliche Entwicklung anerkannt (Bernstein 1996). Ein Verständnis über die Rolle von Marketing-Risiken für den Geschäftserfolg hinkt jedoch dem Wissen über Risiken in anderen Bereichen wie der Kapitalmarktforschung weit hinterher. So dominiert in der Marketing-Forschung zum Beispiel die enge Sicht auf Risiken als „diskrete negative Ereignisse“. Darüber hinaus berücksichtigen die derzeitigen Konzepte für das Marketing Management und die Bewertung von Marketing-Erfolg die Rolle von Risiken nur ungenügend. So suggerieren z. B. Markenwertranglisten, dass eine Marke auf den vorderen Rangplätzen grundsätzlich wertvoll ist, obwohl die Volatilität des Markenwertes und somit das Markenwertrisiko unbekannt sind. Folglich bleibt unklar, ob das Unternehmen den hohen Markenwert durch das Eingehen von großen Risiken „zu teuer“ erkauf hat.

Dieser Beitrag adressiert diese Forschungslücke und argumentiert, dass das Marketing mehr Kompetenz im Bereich des Risikomanagements erwerben muss. Umgekehrt müssen aber auch andere Unternehmensbereiche (z. B. Controlling) besser über die Risiken im Marketing informiert werden. Dort steht Marketing nämlich unter permanenten Druck, seinen Beitrag zum finanziellen Erfolg des Unternehmens zu zeigen. Obwohl die Forschung Einblicke in die Effekte des Marketing auf den Unternehmenswert gibt (Edeling/Fischer 2016), ist die Rolle des Marketing-Risikos in diesem Bereich so gut wie unbekannt.

Dieser Beitrag zeigt einen Weg auf wie das Risikomanagement im Marketing professionalisiert werden kann. Jeder Marktteilnehmer (Manager im und außerhalb des Marketing, aber auch Investoren oder Analysten) sollte die Rolle des Marketing-Risikos kennen und die Bewertung strategischer wie operativer Entscheidungen von den Risikoprofilen der Marketing-Metriken abhängig machen. Marketing-Cockpits sollten daher nicht nur über den Verlauf typischer Marketing-Metriken wie Markenwert, Kundenzufriedenheit oder Umsatz informieren, sondern auch deren Schwankungen überwachen.

Dieser Beitrag zeigt, dass das Marken-Risiko ein relativ komplexes Phänomen ist und durch interne und externe Faktoren determiniert wird. Dies wirft die Frage auf, ob und wie Unternehmen diese Risikodimensionen steuern können. Dieser Beitrag kann hier erste Einblicke liefern und präsentiert ein Basismodell für die Risikosteuerung im Marketing. Eine Theorie des Marketing-Risikos existiert jedoch noch nicht und muss nicht nur entwickelt, sondern auch empirisch überprüft werden. Dieser Beitrag legt hoffentlich einige Grundlagen, die in Zukunft mehr Arbeit in diesem Forschungsfeld anregen werden.

Literatur

- Aaker, D. A./Jacobson, R. (1994): The Financial Information Content of Perceived Quality, in: Journal of Marketing Research, 31(2), 191-201.
- Abrahams, D. (2008): Brand Risk: Adding Risk Literacy to Brand Management: Gower: Aldershot, Burlington.
- Ailawadi, K. L./Lehmann, D. R/Neslin, S. A. (2003): Revenue premium as an outcome measure of brand equity, in: Journal of Marketing, 67(4), 1-17.
- Baker, S. M./Petty, R. E. (1994): Majority and minority influence: Source-position imbalance as a determinant of message scrutiny, in: Journal of Personality and Social Psychology, 67(1), 5-19.
- Bakir, V./McStay, A. (2018): Fake News and The Economy of Emotions, in: Digital Journalism, 6(2), 154-175.
- Berliner Morgenpost. (2019): Klopapier mit Mopsbild zeitweise ausverkauft – dm legt nach. <https://www.morgenpost.de/wirtschaft/article216153297/dm-Mops-Klopapier-fast-ausverkauft-dm-von-Hype-selbst-ueberrascht.html> (Zugriff: 28.10.2019)

- Bernstein, P. L. (1996): Against the gods: The remarkable story of risk Wiley & Sons: New York.
- Bharadwaj, S. G./Tuli, K. R./Bonfrer, A. (2011): The impact of brand quality on shareholder wealth, in: Journal of Marketing, 75(5), 88-104.
- Copulsky, J. R. (2011): Brand resilience: managing risk and recovery in a high-speed world, 1. Aufl., Palgrave Macmillan: New York.
- Deloitte. (2014): 2014 global risk survey – Reputation@Risk. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/governance-risk-and-compliance/articles/reputation-at-risk.html> (Zugriff: 28.10.2019)
- Deloitte. (2019): Third party governance and risk management: Extended enterprise risk management survey 2019. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/third-party-risk.html> (Zugriff am 03.02.2020).
- Edeling, A./Fischer, M. (2016): Marketing's impact on firm value: Generalizations from a meta-analysis., in:Journal of Marketing Research, 53(4), 515-534.
- Fournier, S./Avery, J. (2011): The uninvited brand, in: Business Horizons, 54(3), 193-207.
- Griffin, A. (2014): Crisis, Issues and Reputation Management: A Handbook for PR and Communications Professionals. Kogan Page: .
- Harmeling, C. M./Moffett, J. W./Arnold, M. J./Carlson, B. D. (2017): Toward a theory of customer engagement marketing, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 45(3), 312-335.
- Heath, T. B./DelVecchio, D./McCarthy, M. S. (2011): The asymmetric effects of extending brands to lower and higher quality, in: Journal of Marketing, 75(4), 3-20.
- Hillson, D. (2016): The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk. Kogan Page: London, Philadelphia.
- Keller, K. L. (2013): Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, 4. Aufl., Pearson: Boston.
- Köhn, J. (2017): Uncertainty in economics. Springer: Berlin.
- Kozinets, R. V./Handelman, J. M. (2004): Adversaries of consumption: Consumer movements, activism, and ideology, in: Journal of Consumer Research, 31(3), 691-704.
- Kuran, T./Sunstein, C. R. (1999): Availability cascades and risk regulation, in: Stanford Law Review, 51(4), 683-768.
- Madsen, J. K./Bailey, R. M./Pilditch, T. D. (2018): Large networks of rational agents form persistent echo chambers, in: Scientific Reports, 8(1), 12391.
- Markowitz, H. (1952): Portfolio selection, in: The journal of finance, 7(1), 77-91.
- McCann, C. (2003): Probability Foundations of Economic Theory: Taylor & Francis: London.

- Minton, B. A./Schrand, C. (1999): The impact of cash flow volatility on discretionary investment and the costs of debt and equity financing, in: *Journal of Financial Economics*, 54(3), 423-460.
- Morgan, N. A./Rego, L. L. (2009): Brand Portfolio Strategy and Firm Performance, in: *Journal of Marketing*, 73(1), 59-74.
- Ramos, M./Shao, J./Reis, S. D. S./Anteneodo, C./Andrade, J. S./Havlin, S./Makse, H. A. (2015): How does public opinion become extreme?, in: *Scientific Reports*, 5, 10032.
- Roehm, M./Brady, M. (2007): Consumer Responses to Performance Failures by High Equity Brands, in: *Journal of Consumer Research*, 34(4), 537-545.
- Scott, S. V./Walsham, G. (2005). Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in the Knowledge Economy: Toward Reputable Action, in: *Organization Science*, 16(3), 308-322.
- Tversky, A./Kahneman, D. (1974): Judgment under uncertainty: Heuristics and biases, in: *Science*, 185(4157), 1124-1131.

Teil 3

Kundenbeziehungen Weiterdenken



Vom Homo Oeconomicus zum Homo Digitalis

– Die Veränderung der Informationsasymmetrien durch die Digitalisierung

Klaus Backhaus und Thomas Paulsen

1	Einführung in das Problem: Kaufen im digitalen Zeitalter	324
2	Historischer Abriss der unterschiedlichen Konsumentenbilder	324
2.1	Der strenge Homo Oeconomicus: ein gnadenloser Nutzenmaximierer	324
2.2	Der modifizierte Homo Oeconomicus: Theorien der Neuen Institutionenökonomik.....	326
2.3	Der Homo Psychologicus: ein verhaltenswissenschaftliches Konstrukt.....	329
2.4	Der Homo Digitalis: Was steuert den Kunden in der digitalen Welt?	330
3	Beispiele für den Einsatz von Tracking-Algorithmen.....	331
4	Kaufverhaltensforschung im Zeitalter der Digitalisierung: Quo vadis?	335
	Literatur	338

Zusammenfassung

Ausgehend von einem historischen Abriss unterschiedlicher Konsumentenbilder – vom Homo Oeconomicus zum Homo Psychologicus – wird angesichts des digitalen Wandels der Homo Digitalis vorgestellt. Das Verhältnis zwischen dem Anbieter und dem Homo Digitalis ist durch ein umgekehrtes Informationswissen gekennzeichnet, d. h., Anbieter können mit Hilfe von digitalen Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsformen tiefgreifende Erkenntnisse über die latenten Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten erlangen, um Angebote zu formulieren, auf die der Konsument von selbst gar nicht gekommen wäre. Diese Entwicklung erfordert eine Neuinterpretation des Konstrukts der Kundenorientierung und eine kritische Reflexion der Möglichkeiten, die zur Bedürfnisbefriedigung zukünftig eingesetzt werden können.

Autoren

Prof. Dr. Dr. h.c. **Klaus Backhaus** ist Direktor des Instituts für Anlagen und Systemtechnologien im Marketing Center Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Dr. **Thomas Paulsen** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Anlagen und Systemtechnologien im Marketing Center Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

1 Einführung in das Problem: Kaufen im digitalen Zeitalter

...und eines Abends komme ich nach Hause und vor meiner Haustür liegt ein Päckchen von Amazon. Eigentlich war mir gar nicht bewusst, dass ich etwas bei Amazon bestellt hatte. Nein, es war sogar ausgeschlossen, ich hatte ja gar keinen Account mehr bei Amazon. Den hatte ich aufgegeben, weil ich mich durch die permanente Werbung genervt fühlte. Dennoch betrachtete ich das Päckchen mit einem Interesse. Auf der Packung stand „Bei Nicht-gefallen kostenlose Rückgabe.“. Das machte mich noch neugieriger. Also öffnete ich die Sendung. Was für eine Überraschung: Das Päckchen enthielt den neuen Roman von Martin Walser mit dem Titel „Das fliehende Pferd“. Das passte genau in meine Urlaubspläne, und da ich Walser Fan bin, beschloss ich spontan, das Buch zu behalten. Welch ein Gelegenheitskauf!

So oder ähnlich könnte sich ein Kaufakt in einer digitalisierten Welt abspielen. Der Käufer weiß noch gar nicht, dass er gerne das Buch von Walser hätte – aber der Anbieter weiß es schon. Eine paradoxe Welt? Zumindest aber ein neues Paradigma. Ich muss nicht unbedingt den Konsumenten fragen, um seine Wünsche kennenzulernen. Auf Basis neuer technologischer Entwicklungen kann ich das reale Verhalten elektronisch verfolgen (Tracking and Tracing) und daraus *Schlüsse über zukünftiges Verhalten ziehen*. Was bedeutet das für die Konsumentenverhaltensforschung in der Zukunft? Da zukünftige Entwicklungen immer auch in Erklärungszusammenhängen mit der Vergangenheit stehen – der Gießener Philosoph Odo Marquard hat dieses Phänomen in den Aphorismus „Zukunft braucht Herkunft“ (2003) gekleidet – wollen wir einen groben historischen Abriss der Entwicklung der internationalen Forschung zum Käuferverhalten geben. Auf dieser Basis werden wir prüfen, welche Teile zur Erklärung des Konsumentenverhaltens in der digitalen Welt noch brauchbar sind und was wir neu entwickeln müssen.

2 Historischer Abriss der unterschiedlichen Konsumentenbilder

2.1 Der strenge Homo Oeconomicus: ein gnadenloser Nutzenmaximierer

Der Homo Oeconomicus ist ein hypothetisches Konstrukt, für das spezifische Verhaltensannahmen gelten. Schlüsselmerkmal ist das *völlig rationale Verhalten* mit dem Ziel der Nutzenmaximierung (Kremser 2013; Kirchgässner 2008). Dabei verfügt der Homo Oeconomicus über vollständige Informationen und es besteht Markttransparenz, aufgrund derer er unendlich schnell reagieren kann. Entscheidend für das Konsumverhalten des Homo Oeconomicus ist die Existenz einer Nutzenfunktion bzw. von Präferenzen, die es ermög-

lichen, vorzuziehende Alternativen von weniger attraktiven Angeboten zu unterscheiden (Göbel 2003; Haaker 2013; Kirchgässner 2008). Die Präferenzen werden nicht hinterfragt, sondern als gegeben angenommen. Kaufverhalten wird erklärt aus der Kombination von Präferenzen und Restriktionen. Im Gegenteil zu den Präferenzen werden die Restriktionen als veränderbar angenommen. Das führt zum Beispiel zu folgenden Erklärungsmustern: Man bemerkt bei seinem Nachbarn, dass er keine alkoholischen Getränke mehr zu sich nimmt. Der Ökonom erklärt das zum Beispiel mit gestiegenen Alkoholpreisen (Veränderung der Restriktionen). Die Idee, dass der Nachbar gesünder leben möchte (Änderung der Präferenzen), gehört nicht zu seinen Erklärungsmustern (Göbel 2003).

Obwohl im Zeitalter des Internets manch eine Verhaltensprämisse nicht mehr so heroisch wirkt wie noch vor 50 Jahren, so bleibt der Homo Oeconomicus ein „Homunculus“, eine Kunstfigur – una figura arte. Der Homo Oeconomicus ist ein seelen- und empathieloses Lebewesen, das ausschließlich auf Nutzenverbesserung aus ist und dieses Ziel ohne Rücksicht auf Werte wie Gerechtigkeit oder Fairness verfolgt (Kremser 2013). Auch Lügen und Betrügen gehört zum zulässigen Handwerkszeug – ein trübes Dasein in einem eiskalten Leben. Vertrauen – ein im täglichen Leben wichtiges Konstrukt – kennt er nicht.

Der Homo Oeconomicus hat für die ökonomische Theorienbildung zentrale Bedeutung, weil seine strengen Annahmen sehr *konkrete Erklärungen und Prognosen* ermöglichen, allerdings zum Teil auch empirisch fragwürdige Ergebnisse erzeugen. Die vielen Fehlprognosen, die z. T. auf die Prämisse des Homo Oeconomicus zurückgehen, entstehen dadurch, dass übersehen wird, dass das Konstrukt des Homo Oeconomicus häufig in der Realität nicht zu beobachtendes Verhalten beschreibt, sondern lediglich normative Erklärungsmuster darstellt (Kremser 2013). Diese Erklärungsmuster lassen sich wie folgt verstehen: „So sollte sich der Konsument verhalten.“ bzw. „Wenn sich der Mensch so verhalten würde, dann würde daraus ein bestimmtes Verhalten folgen.“

Ökonomische Aussagen sind stets vor dem Hintergrund ihrer Prämisse zu beurteilen. Wenn man Homo Oeconomicus-Verhalten unterstellt, dann sind bestimmte Auswirkungen zu erwarten. Das Dilemma ist die Normativität des Homo Oeconomicus-Verhaltens. Allerdings wird noch zu zeigen sein, dass der Homo Oeconomicus in bestimmten Situationen durchaus in der Realität anzutreffen ist. Aber dazu später.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die Forderung nach Aufgabe des rational handelnden Konsumenten immer lauter wurde. Nicht zuletzt die Forschungsergebnisse der Spieltheorie haben die Bedeutung anderer Verhaltensmodelle in der Ökonomie gefördert. Heute lässt sich konstatieren, dass sowohl die Aufgabe einzelner Prämisse des Homo Oeconomicus als auch strukturell andere Konsumentenverhaltensbilder Einzug in das ökonomische Gedankengut gefunden haben (Haaker 2013). Dazu hat gerade die Spieltheorie mit beigetragen, das Menschenbild des Homo Oeconomicus in Frage zu stellen bzw. die Prämisse ein wenig zu entschärfen.

Ein berühmtes Spiel ist das sogenannte Ultimatum-Spiel, das weltweit schon unzählige Male gespielt worden ist. Das Spiel funktioniert wie folgt: Zwei Spieler sitzen an einem Tisch. Der Spielleiter legt einen Hundert-Dollar-Schein auf den Tisch. Einer der beiden

Spieler darf bestimmen, wie der Dollar-Betrag unter den beiden Spielern aufgeteilt wird. Stimmt der zweite Spieler der Aufteilung zu, dann wird das Geld entsprechend an die beiden Spieler anteilig ausgezahlt. Stimmt der zweite Spieler der Aufteilung nicht zu, fällt das Geld an den Spielleiter zurück.

Die Spielergebnisse sind beeindruckend. Je fairer der erste Spieler aufteilt, desto größer ist die Chance auf Akzeptanz durch den zweiten Spieler (Güth et al. 1982; Nowak et al. 2000). Mit steigendem Anteil, den der erste Spieler für sich reklamiert, sinkt die Akzeptanzbereitschaft des zweiten Spielers. Im Extremfall, wenn der erste Spieler zum Beispiel 99 USD fordert, verzichtet der zweite Spieler lieber auf den ihm zufallenden Betrag von 1 USD als seinem Gegenspieler die 99 USD zu „gönnen“.

Im Menschenbild des strengen Homo Oeconomicus wäre für solche Verhaltensweisen kein Platz. Wäre der zweite Spieler ein Homo Oeconomicus, würde er völlig *emotionslos* die Aufteilung akzeptieren. Er steht ja besser da, als vor der Aufteilung. Dass sein Gegenspieler 99-mal so viel erhalten hat, stört ihn nicht. Hauptsache, er stellt sich besser. Konstrukte wie Fairness oder Gerechtigkeit sind, wie bereits bemerkt, für ihn unbekannt.

Solch durchschlagenden experimentellen Ergebnissen konnten sich viele Ökonomen auf die Dauer nicht verweigern. Es öffneten sich die Schleusen für die unterschiedlichsten Menschenbilder, die bis in die neurologische Forschung reichen (siehe hierzu Camerer et al. 2005; Schilke/Reimann 2007). So wie das Beharren auf dem Menschenbild des Homo Oeconomicus die Ökonomie beherrscht hat, so chaotisch wurden die *neuen Konsumverhaltensbilder* nebeneinander diskutiert, ohne die Prämissen immer sauber aufzudecken, sodass zuweilen Diskussionen haarscharf aneinander vorbeiliefen. Zeitlich parallel nebeneinander standen somit Erklärungsansätze, die den Homo Oeconomicus durch Prämissen-Korrektur etwas „menschlicher“ machen wollten und verhaltenswissenschaftliche Ansätze, die den Homo Oeconomicus durch den Homo Psychologicus ersetzt haben. Wir bezeichnen die Ansätze, die prämissenmodifizierend ausgerichtet sind, als modifizierte Homo Oeconomicus-Ansätze, während die verhaltenswissenschaftlich geprägten Forscher ein komplett neues Verhaltensmodell eingeführt haben: den Homo Psychologicus.

2.2 Der modifizierte Homo Oeconomicus: Theorien der Neuen Institutionenökonomik

Die Neue Institutionenökonomik (NIÖ) ist der theoretische Gegenentwurf zum verhaltenswissenschaftlichen Ansatz. Beide Ansätze dienen als Alternative zum Verhaltensmodell des strengen Homo Oeconomicus (Göbel 2003). Während den verhaltenswissenschaftlichen Forschern vorgeworfen wurde, das Forschungsgebiet der Betriebswirtschaftslehre zu verlassen, weil sie einen Forschungsansatz vertraten, der sie mehr in die Forschungstradition von Konrad Lorenz anstatt von Erich Gutenberg und Erich Schäfer stellte, ist die NIÖ wegen der nachdrücklichen Verwendung des Rational Choice Ansatzes (RCA) dieser Kritik nicht ausgesetzt. Das Neue an der NIÖ war eben nicht die Aufgabe des RCA, sondern die Betrachtung des RCA unter Unsicherheit. Mit anderen Worten: Die Ökonomik

nimmt nicht beliebige Präferenzen als gegeben an, sondern hegt bestimmte, immer wieder als „realistisch“ bezeichnete Erwartungen hinsichtlich der *Präferenzen des Durchschnittsmenschen*. Typische Verhaltenserwartungen der Ökonomik sind (Göbel 2003):

- Der Mensch will seinen Wohlstand mehren bzw. sein Einkommen sichern.
- Der Mensch will möglichst wenig arbeiten, er hat keine Scheu vor Lügen und Betrug, wenn es ihm Vorteile bringt.
- Der Mensch hat ausschließlich sein persönliches Wohl vor Augen.
- Der Mensch befolgt Regeln nur aus Angst vor Strafe oder weil es vorteilhaft ist, also letztlich nach einem Nutzen-Kosten-Kalkül.

Dies sind alles Aussagen, die wir schon über den strengen Homo Oeconomicus kennen – nur ein paar Restriktionen (z. B. vollkommenes Wissen, unendlich schnelle Reaktion) weniger. Die NIÖ geht aber insofern einen neuen Weg, als dass sie den einzelnen Konsumenten nicht als unter definierten Restriktionen isoliert handelndes Individuum begreift, sondern das Individuum in ein Interaktionsverhältnis mit anderen Marktpartnern stellt.

An die Stelle entscheidungslogischen Handelns tritt *strategisches Handeln* im Hinblick auf das Aushandeln von Verträgen (Aufderheide/Backhaus 1995). Die verschiedenen Forschungsrichtungen der NIÖ unterscheiden sich darin, dass sie unterschiedliche Annahmen über Art und Umfang der Unsicherheit treffen. Dabei unterscheiden wir ex-post-Unsicherheit von ex-ante-Unsicherheit. Letztere entsteht, wenn Verträge spezifische Investitionen einfordern, die hohe Quasi-Renten erzeugen.

Es geht also um idiosynkratische Investitionen, die sich nur in der betrachteten Beziehung ganz oder teilweise rentieren. Den Teil der Rendite, der durch seine Spezifität nur in der betrachteten Geschäftsbeziehung realisierbar ist, bezeichnet man als Quasi-Rente. Sind die Quasi-Renten ungleich über die Marktpartner verteilt, so steigt die Unsicherheit, nach Vertragsabschluss (ex-post-Unsicherheit) ausgebeutet zu werden, mit der relativen Höhe der spezifischen Investition (siehe **Abbildung 1**)

Abbildung 1 Das Strukturierungskriterium ex-post-Unsicherheit

ex-post-Unsicherheit durch spezifische Investitionen...	
vernachlässigbar	erheblich
Keine ex-post-Abhängigkeit vom Vertragspartner. Quasirente vernachlässigbar.	Potentielle ex-post-Abhängigkeit vom Transaktionspartner. Ausmaß abhängig von der Höhe der entstandenen Quasirente.

Je nachdem, welche Annahmen über das Ausmaß der Unsicherheit über zukünftige Ereignisse getroffen werden, lassen sich unterschiedliche Teiltheorien der NIÖ den einzelnen Situationen zuordnen (Aufderheide/Backhaus 1995).

Abbildung 2 Unsicherheit und Wissen ex-ante

Ausmaß der (ex-ante-)Unsicherheit	Forschungsrichtung (Beispiele)
vollkommenes Wissen (Sicherheit)	orthodoxe (= traditionelle) Neoklassik
unvollkommenes Wissen	vollständiges Wissen (Risiko oder Ungewissheit)
	moderne Neoklassik/ Informationsökonomik, Prinzipal-Agenten-Theorie
unvollständiges Wissen (beschränkte Rationalität)	Transaktionskostenökonomik

Aufderheide und Backhaus (1995, S. 52) interpretieren **Abbildung 2** wie folgt: „Als theoretische Referenz ist erneut der Ansatz der traditionellen Neoklassik aufgeführt. Hier wird *vollkommenes Wissen* unterstellt, was mit zwei Auswirkungen für die beteiligten Akteure verbunden ist. Erstens sind alle zukünftig möglichen relevanten Ereignisse bekannt, zweitens herrscht Sicherheit über ihr Eintreten oder Nichteintreten. Falls eine dieser Bedingungen nicht erfüllt ist, spricht man von *unvollkommenem Wissen*. Hier ist eine Fallunterscheidung zwischen vollständigem und unvollständigem Wissen nötig.“

Ist das Wissen um zukünftige Ereignisse vollständig, so heißt dies, dass mindestens einem der Beteiligten die Entscheidung und damit vermarktingsrelevanten zukünftigen Ereignisse der Sache nach entweder bekannt sind oder durch – allerdings Kosten verursachende – Suchaktivitäten von ihm ermittelt werden können. Das tatsächliche Eintreten dieser möglichen Ereignisse ist jedoch mit Unsicherheit behaftet, das Wissen daher unvollkommen.

Dies ist der typische Problemaufriss der modernen Neoklassik bzw. der Informationsökonomik und des Prinzipal-Agenten-Ansatzes, der in der Regel zusätzliche Annahmen über die asymmetrische Verteilung der Informationen auf die Beteiligten trifft.

Bei *unvollkommenem und unvollständigem Wissen* sind folgerichtig nicht alle gegebenenfalls entscheidungsrelevanten Faktoren ex-ante bekannt oder ermittelbar. Diese Annahme ist typisch für den Ansatz der Transaktionskostenökonomik, die hier, in der Sache etwas unglücklich und in der Literatur gelegentlich missverstanden, von beschränkter Rationalität spricht.“ (Aufderheide/Backhaus 1995, S.53f.)

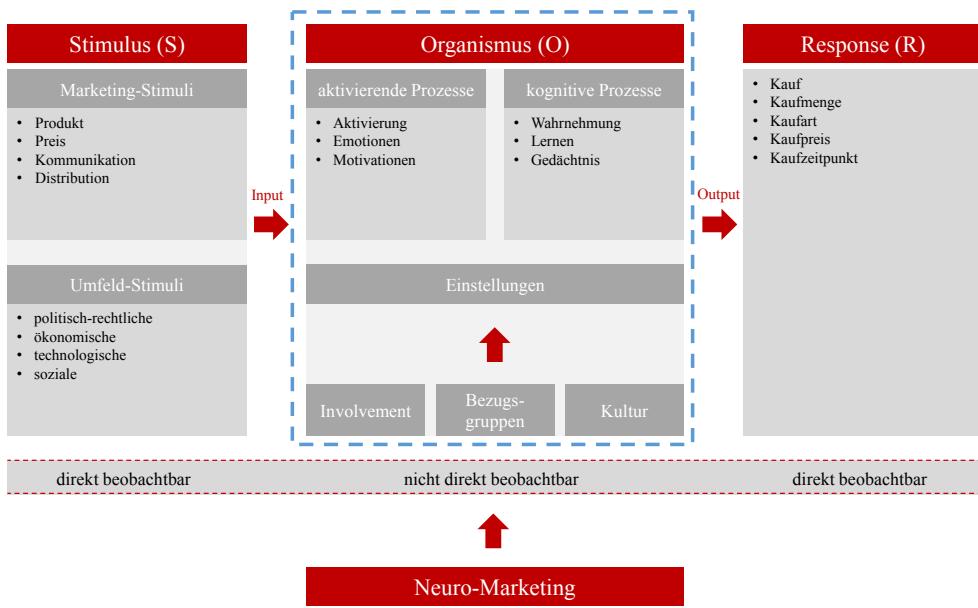
Konsumentenverhalten wird dann situationsspezifisch dadurch erklärt, dass die verschiedenen Formen der Unsicherheit auf ein gewisses Maß reduziert werden müssen, damit ein (Kauf)-Vertrag zustande kommt.

2.3 Der Homo Psychologicus: ein verhaltenswissenschaftliches Konstrukt

Der Homo Psychologicus unterscheidet sich vom strengen und modifizierten Homo Oeconomicus dadurch, dass im verhaltenswissenschaftlichen Ansatz die *Präferenzen der Käufer als beeinflussbar* angenommen werden. Es werden ganze Marketing-Konzepte entwickelt, um Präferenzen zugunsten eines bestimmten Anbieters zu verändern. Als Erklärungsmodelle für das Kaufverhalten bietet der Behaviorismus Modelle vom Typ S-R und S-O-R an.

Stimulus-Response-Modelle (S-R) setzen einen Stimulus (S) ein und beobachten, welche Reaktion (R) ein Individuum darauf zeigt (Meffert et al. 2018). **Abbildung 3** zeigt die Abgrenzung zwischen S-R- und S-O-R-Ansätzen.

Abbildung 3 Abgrenzung S-R- und S-O-R-Modelle



Ein S-R-Modell liegt immer dann vor, wenn die Box „Organismus“ (gestrichelter Kasten) als Blackbox ausgestaltet ist. Mit dem Wegblenden der Vorgänge im Organismus werden diese zwar nicht „ab-geschaltet“, sondern lediglich für die experimentelle Analyse ausgeblendet. Beim S-R-Ansatz werden sie implizit, beim S-O-R-Ansatz explizit behandelt. Für die Darstellung des Homo Psychologicus lag es nahe, die S-R-Modelle zu S-O-R-Ansätzen auszubauen. Die Variablen, die den Organismus kennzeichnen, sind sämtlich nicht beobachtbare hypothetische Konstrukte, die es zu operationalisieren gilt.

Hier finden wir alle bekannten Konstrukte aus den Partial- und Totalmodellen (Meffert et al. 2018) des Käuferverhaltens wieder: kognitive wie aktivierende. **Abbildung 3** zeigt auch, dass der Organismus nicht isoliert agiert, sondern eingebunden ist in ein Umfeld aus Bezugsgruppen und kulturellen Einflüssen.

2.4 Der Homo Digitalis: Was steuert den Kunden in der digitalen Welt?

Die bisher betrachteten Konsumententypen waren dadurch gekennzeichnet, dass das Wissen über die Konsumentenverhaltensweisen insofern asymmetrisch verteilt war, als dass das Informationsgefälle vom Nachfrager zum Anbieter verlief. Die Informationen über Konsumentenverhalten mussten fallspezifisch durch Primärmarktforschung beim Kunden erhoben werden. Doch die Welt der digitalisierten Käufer ist durch *umgekehrtes Informationswissen* gekennzeichnet. Dadurch, dass über vorhandene Technologien Kaufverhaltensinformationen über die digitalen Medien gesammelt werden, weiß der Anbieter nach einiger Zeit mehr über das Kaufverhalten seiner Kunden als diese selbst. Die große Zahl erfasster Kundendaten (Big Data) auf der Anbieterseite ermöglichen ein Informationswissen, das dem der Konsumenten überlegen ist. Der Grund liegt darin, dass der Anbieter die Tracking-Informationen nach Verhaltensmustern durchsuchen kann und dies auch tut, während der Nachfrager sich in aller Regel nicht selbst erfasst und systematisch analysiert. Damit lassen sich zum Beispiel Gewohnheiten und Vorlieben einzelner Konsumenten und Konsumentengruppen identifizieren und für Marketing-Überlegungen nutzen. Die Qualität der Informationen und damit der Marketing-Programme wird abhängig von der Qualität der Data Mining-Methoden. Das digitale Umfeld ermöglicht insbesondere explorative Studien, bei denen ohne theoretischen Unterbau nach Mustern und Strukturen in den Daten gesucht wird. Der Vorteil einer Big Data-Situation, die es ermöglicht, völlig theoriefrei „auf gut Glück“ in Datensätzen zu „wühlen“, wirft uns allerdings zurück in die Welt der S-R-Ansätze, mit denen sich (unerklärte) Zusammenhänge aufzeigen lassen. Anders als bei den S-O-R-Modellen, die versuchen die Begründung der Zusammenhänge zu erklären, müssen im Rahmen der S-R-Modelle wichtige Fragen des Marketing unbeantwortet bleiben. So lässt sich zwar feststellen, dass Schokolade zum Beispiel häufig zusammen mit Nüssen gekauft wird, wodurch sich bestimmte preispolitische Möglichkeiten eröffnen (z. B. Preis-Bundling). Unbeantwortet bleibt jedoch die Frage: Warum ist das so? Die Kenntnis dieser Zusammenhänge würde es ermöglichen, gezielt einzelne Verhaltenskonstrukte zu manipulieren und so weiteres Augenmerk auf deren Modellierung zu richten.

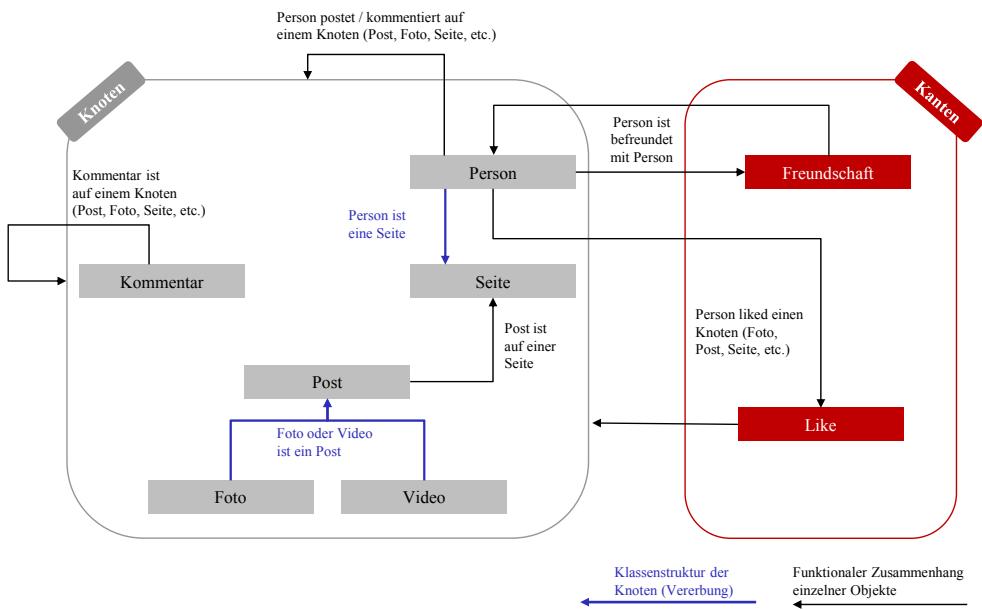
Fassen wir die Überlegungen zusammen, dann lässt sich konstatieren, dass die Entwicklung des Konsumenten zum Homo Digitalis eine Neuinterpretation des Konstrukts der Kundenorientierung erforderlich macht. Auf Basis von Informationen über gelebtes Konsumverhalten und aufgrund der neuen technologischen Möglichkeiten im Verhaltentracking durch den Anbieter verfügt dieser über mehr Informationen als der Nachfrager selbst. Durch den Einsatz von Analysealgorithmen können durch rein deskriptive Verhaltensbeobachtungen latente Präferenzen aufgedeckt und mit Marketing-Maßnahmen bedient werden. Zur Illustration betrachten wir in der Folge zwei Beispiele.

3 Beispiele für den Einsatz von Tracking-Algorithmen

Beispiel 1: Ein einfacher Algorithmus zur Beleuchtung von persönlichen Vorlieben

Bereits mit einem sehr simplen Algorithmus, der Aktivitäten von ausgewählten Facebook-Nutzern auswertet, können erste Erkenntnisse über die Präferenzen der Nutzer gewonnen werden. Dazu wird die vorhandene Datenstruktur aus Facebook genutzt. Diese kann stark vereinfacht durch zwei unterschiedliche Kategorien beschrieben werden (siehe Abbildung 4). Zum einen sind dies Knoten, die verschiedene Objekte in Facebook selbst repräsentieren. Dies können etwa Personen, Posts, Kommentare oder Seiten sein. Für die Identifikation von Präferenzen ist jedoch insbesondere die zweite Kategorie von Interesse. Hierbei handelt es sich um Verbindungen zwischen Knoten. Diese können entweder exklusiv sein, z. B. wird ein Post von genau einer Person erstellt, oder wiederkehrend, wenn etwa mehrere Leute eine Seite „liken“. Wiederkehrende Verbindungen werden durch Kanten und exklusive Verbindungen durch assoziative Attribute dargestellt.

Abbildung 4 Vereinfachte Darstellung von Facebook-Objekten

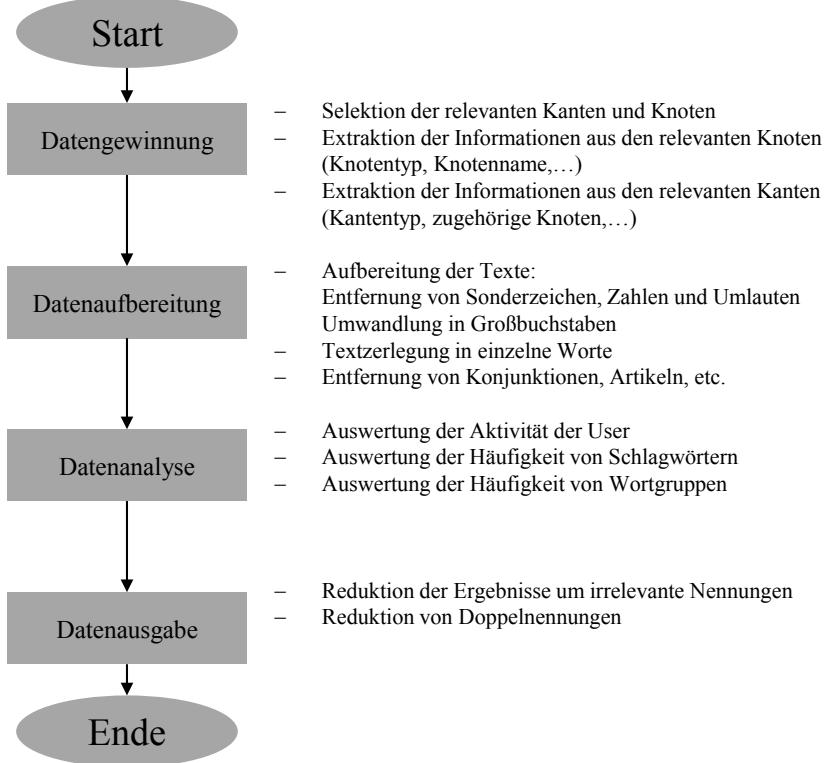


Der Algorithmus startet ab einem angegebenen Knoten. Dies ist in der Regel eine Person. Anschließend werden relevante Knoten identifiziert, zu denen eine Verbindung ausgehend vom angegebenen Knoten besteht. Als besonders aussagekräftig zur Ermittlung von Präfe-

renzen wurden die folgenden Verbindungen ausgehend vom untersuchten Knoten erachtet: „gelikte“ Fotos, „kommentierte“ Fotos, „gelikte“ Posts, „kommentierte“ Posts und „gelikte“ Seiten. Die identifizierten Knoten und die berücksichtigten Verbindungen zwischen den Knoten verfügen jeweils über unterschiedliche Informationen. So ist zum Beispiel der Name der Seite, die ein geliktes Bild postet, von Interesse. Ebenso ist der Text eines gelikten Posts von Interesse.

Es hat sich während der Analyse gezeigt, dass ein Großteil der anfallenden Daten aus Text besteht. Daher wurde zur *Analyse der Präferenzen* eine Häufigkeitsanalyse auf Basis von Textdaten durchgeführt. Der genaue Ablauf des Algorithmus ist in **Abbildung 5** dargestellt.

Abbildung 5 Schema des Beispielalgorithmus



Der Algorithmus liefert eine Liste von Schlagwörtern. Neben der Nennung der Schlagwörter wird ausgegeben, wie häufig die Schlagwörter in den Kommentaren, Likes, etc. vorkommen. Ein Ergebnis aus dem Algorithmus ist in **Abbildung 6** dargestellt. Das Ergebnis

ist wie folgt zu interpretieren: Bei der untersuchten Person handelt es sich um Max Mustermann. Insgesamt wurden 216 Beiträge untersucht und als relevant erachtet. Der Algorithmus hat festgestellt, dass scheinbar eine Präferenz für den Fußballverein „Borussia Dortmund“ besteht. Dies wird durch die 10 Beiträge mit dem Stichwort „Borussia Dortmund“ und den 35 Beiträgen zum Thema „Dortmund“ deutlich. Daneben scheinen Themen wie die „DLRG“ und „Münster“ das Interesse von Herrn Mustermann zu wecken.

Abbildung 6 Ergebnis des Beispielalgorithmus

Max Mustermann	216
Dortmund	35
Münster	28
DLRG	16
Borussia Dortmund	10

Der hier beschriebene Algorithmus nutzt eine explorative Arbeitsweise. Anhand von Likes, zugehörigen Texten und Kommentaren der untersuchten Facebook-Nutzer werden Hinweise über bestehende Präferenzen geliefert. Diese können ganz unterschiedlicher Natur sein und müssen sich nicht an einem zugrunde liegenden Interesse, wie der Vermarktung eines Produktes oder der Sympathie für eine Person orientieren, was auch aus **Abbildung 6** deutlich hervorgeht. Das Ergebnis ist weniger gut geeignet, um zu bewerten, ob Max Mustermann ein Interesse an einer gesunden Ernährung und einem sportlichen Lifestyle hat.

Beispiel 2: Micro-Targeting

Eine interessante Technik, die sich unter anderem Big Data zunutze macht, ist das *Micro-Targeting*. Beim Micro-Targeting werden Botschaften bis auf die Ebene der einzelnen Person individualisiert, sodass individuelle Ängste, Bedürfnisse oder Wünsche des Empfängers adressiert werden können. Um Micro-Targeting durchzuführen, ist jedoch *ex-ante Wissen* über diese Ängste, Bedürfnisse und Wünsche der einzelnen Empfänger erforderlich.

Ein Beispiel für die Anwendung von Micro-Targeting findet sich im Wahlkampf zu den Präsidentschaftswahlen in den USA im Jahr 2016 (Grassegger/Krogerus 2016). Hier setzte das Wahlkampfteam von Donald Trump gezielt Micro-Targeting ein, um einzelnen Personen auf die Person zugeschnittene Statements zukommen zu lassen. So entstanden etwa am Tag des dritten TV-Duels zwischen Clinton und Trump 175.000 verschiedene Varianten von Trumps Argumenten, die einzelnen Personen vor allem via Facebook zugespielt wurden. Diese waren auf die Persönlichkeitsprofile der Nutzer zugeschnitten und unterschieden sich meist nur in Details, wie etwa verschiedenen Titeln, Farben, Fotos oder Videos (Grassegger/Krogerus 2016).

Um das Ziel des *Micro-Targeting*, die Adressierung individueller Ängste, Bedürfnisse und Wünsche, zu erreichen, werden im Vorfeld Informationen über die Persönlichkeiten der zu

adressierenden Zielgruppe gesammelt. Aus diesen Informationen werden *Persönlichkeitsprofile* erstellt. Die Informationsquelle dafür sind die Betroffenen selbst, die die Informationen über Online-Plattformen wie Facebook preisgegeben haben. Neben diesen Persönlichkeitsprofilen werden auch die Likes der Betroffenen in die Analyse mit einbezogen. Durch lineare Regression kann anschließend mit Hilfe der Likes auf die Persönlichkeitsprofile geschlossen werden, die wiederum Aussagen zu den Persönlichkeiten der Nutzer zulassen (Youyou et al. 2014). Das gesamte *Verfahren* läuft wie folgt ab:

- Am Anfang steht das sogenannte OCEAN-Modell. OCEAN ist ein Akronym der englischen Begriffe Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism. Zusammen bilden diese Worte die Big Five der Persönlichkeitsforschung. Es handelt sich dabei um 5 Dimensionen, mit deren Hilfe man das Konstrukt der Persönlichkeit valide vermessen kann. Das OCEAN-Modell gilt in der Psychologie als etabliert und findet in einer Vielzahl von Studien Anwendung (John et al. 2008). Durch das Beantworten von Fragen wie „Lassen Sie sich durch Stress leicht aus der Ruhe bringen?“ (Zastrow 2016) oder „Wie aufgeschlossen sind Sie gegenüber Neuerungen?“ (Grassegger/Krogerus 2016) werden die Dimensionen direkt bei den Zielpersonen erhoben. Ein solcher Fragebogen wird etwa in eine App integriert, die Nutzer aus Facebook heraus starten. Die Teilnehmer erhalten als Anreiz ihr eigenes Persönlichkeitsprofil nach der Beantwortung der Fragen.
- Die so gewonnenen Persönlichkeitsprofile werden anschließend um öffentlich zugängliche Daten aus den Facebook-Profilen der Teilnehmer angereichert. Dazu zählen etwa demografische Merkmale wie Alter oder Geschlecht und auch Likes. Anhand dieser Informationen können Rückschlüsse auf die Präferenzen und das Kaufverhalten gezogen werden. So sind etwa Likes für eine Musikband ein Indikator für den Musikgeschmack und Likes zu Gunsten eines Produkts ein Indikator für eine Produktpräferenz (Youyou et al. 2014).
- Nach diesem Vorgehen stehen pro Teilnehmer die selbst abgegebene Einschätzung über die eigene Persönlichkeit, demografische Informationen über die Person selbst, wie Name, Geschlecht und Alter und Informationen über Präferenzen anhand der Likes auf Facebook, zur Verfügung.
- Durch geschickte Verknüpfung dieser Daten und unter Zuhilfenahme statistischer Verfahren können Modelle erstellt werden, welche die Dimensionen der Big Five anhand von öffentlich zugänglichen Daten, aus den Facebook-Profilen und den Likes, erklärt (Youyou et al. 2014). Dabei finden insbesondere lineare Regressionsmodelle Anwendung. Als abhängige Variable können die Dimensionen der Big Five genutzt werden, die durch die Likes (unabhängige Variablen) berechnet werden. Ist ein solches Modell vorhanden, kann es aber auch „rückwärts“ auf einzelne Profile angewendet werden. Anhand der Likes und der demografischen Angaben von Facebook-Nutzern können Rückschlüsse auf die Persönlichkeit der Nutzer gezogen werden. So wird in gewisser Weise eine „Menschensuchmaschine“ geschaffen (Grassegger/Krogerus 2016).

- Wird dieser Vorgang für eine sehr große Anzahl von Profilen durchgeführt, gewinnt ein solches Modell an Güte. Youyou et al. (2014) nennen in ihrer Studie eine Teilnehmerzahl von über 70.000. Ein Beleg für die Funktionsfähigkeit eines solchen Modells wird durch den Vergleich zwischen den Ergebnissen aus dem Modell und den Einschätzungen von diversen Menschen aus dem Umkreis der einzuschätzenden Person erbracht. So zeigt sich etwa, dass bereits durchschnittlich zehn Likes ausreichen, um eine Person im Hinblick auf die Big Five-Persönlichkeitsdimensionen besser einzuschätzen als ein durchschnittlicher Arbeitskollege. Mit 70 Likes liefert das Modell bessere Ergebnisse als ein Familienmitglied und bei 300 Likes schlägt das Modell sogar den Ehepartner. Ebenfalls zeigen Youyou et al. (2014), dass unter gewissen Umständen das Modell bessere Prognosen abgibt als der Befragte selbst.

Eine *Abwandlung des Modells* wurde von Kosinski et al. (2013) entwickelt. Sie verzichten auf den Persönlichkeitstest und die Big Five-Persönlichkeitsdimensionen und verwenden die vom Nutzer *abgegeben Likes* direkt zur Vorhersage von demografischen Merkmalen, Einstellungen sowie Verhaltensweisen. Sie berichten über eine Teilnehmerzahl von über 58.000, die im Durchschnitt 68 Likes abgegeben haben. Anhand dieser Daten wurden, ebenfalls mittels Regressionsanalyse, Prognosen mit erstaunlicher Genauigkeit durchgeführt. Merkmale wie die Hautfarbe (95 %), das Geschlecht (93 %), die sexuelle Orientierung (88 %), oder die politische Richtung (85 %) wurden prognostiziert. Ebenfalls lassen sich Informationen zur Intelligenz, dem Alkohol-, Zigaretten-, und Drogenkonsum ableiten (Kosinski et al. 2013).

Obwohl sich die oben erwähnten Beispiele nicht direkt auf das Kaufverhalten beziehen, ist die Vorgehensweise übertragbar. Einschätzungen über die Persönlichkeit und die Einstellungen anderer Menschen prägen große Teile unseres täglichen Lebens. Angefangen bei privaten Entscheidungen über Freundschaften und Partnerschaften bis hin zu Entscheidungen im beruflichen Alltag, wie etwa Personaleinstellungen oder Geschäftsbeziehungen (Youyou et al. 2014). Ebenso liefern die Persönlichkeit und die Einstellungen eines Menschen Hinweise über das Kaufverhalten (Homburg 2012).

4 Kaufverhaltensforschung im Zeitalter der Digitalisierung: Quo vadis?

So weit, so gut! Aber welche Bedeutung hat diese Kurzbestandsaufnahme für den Homo Digitalis? Wir haben gesehen, dass es ein langer Weg war vom strengen Homo Oeconomicus bis zum neuro-ökonomisch geprägten Käufer. Mit dem Homo Digitalis verbinden sich weitergehende Überlegungen. Die *Souveränität des Konsumenten* ist bedroht, weil der Anbieter in der digitalen Ökonomie über mehr Informationen in Bezug auf das Kaufverhalten einzelner Personen verfügt als der Konsument selbst. Das verändert das Kaufverhalten insofern, als dass der Anbieter in die Lage versetzt wird, aufgrund seiner tiefen Kenntnis der zum Teil latenten Bedürfnisse, Wünsche und Sehnsüchte der Konsumenten Angebote zu formulieren, auf die der Konsument von selbst gar nicht gekommen wäre (siehe Beispiel

zu Beginn dieses Beitrags). Dazu müssen Antworten auf *neue Fragestellungen* gefunden werden:

(1) Algorithmen statt Theorien und damit Rückkehr zu S-R-Modellen?

Stimmt es, dass der Homo Digitalis pragmatisch alleine durch Algorithmen identifiziert wird, d. h. auf eine theoretische Erklärung des Verhaltens des Homo Digitalis wird und kann weitestgehend verzichtet werden? Sind die damit verbundenen Daten, die aus Beobachtungen gewonnen werden, qualitativ deutlich höher einzuschätzen als Daten aus Befragungen? Vor allem aber wird sich die Frage stellen, wie und unter welchen Bedingungen Daten aus den verschiedenen Quellen miteinander kombiniert werden dürfen. Werden sich hier neue Gütemaße etablieren? Wird der Einfluss von Marktforschungsdaten auf das Ergebnis erkannt und entsprechend berücksichtigt? Das könnte im Übrigen dazu führen, dass dem Marketing wieder mehr Aufmerksamkeit zuteil wird.

(2) Verändertes Kundenverhalten?

Falls doch noch Theorien für die Erklärung von Konsumentenverhalten eine Bedeutung haben werden, welche Veränderungen sind dann bei der Theoriebildung zu beachten? Werden die „alten“ Menschenbilder dadurch irrelevant oder bleiben sie (ergänzt) für bestimmte Situationen von Bedeutung? Ein Beispiel für die Relevanz des Homo Oeconomicus zeigen neuere spieletheoretische Erkenntnisse. Während die Ultimatum-Spiele regelmäßig mit kleinen Beträgen gespielt wurden und Konstrukte wie Fairness und Gerechtigkeit nachgewiesen werden konnten, zeigen Rese und Schons (2013), dass bei größeren „auf dem Spiel stehenden“ Beträgen der Homo Oeconomicus durchaus seine Fratze zeigt. Natürlich genau dann, wenn die Aufteilung von 9:1 bei so großen Summen angewendet wird, dass die „Ertragsgröße“ eine absolut bedeutsame Größe darstellt. In diesem Fall treten Fairness- und Gerechtigkeitsüberlegungen in den Hintergrund und der Homo Oeconomicus lässt grüßen. Wenn die Verhandlungsspanne, die zur Verfügung steht, zum Beispiel 1 Mio. EUR darstellt, dann fällt es dem zweiten Spieler, der akzeptieren muss, offenbar schwerer abzulehnen, obwohl sein Gegenspieler 900.000 EUR und er selbst nur 100.000 EUR erhält – das Verhältnis hat sich ja nicht geändert. Aber 100.000 EUR sind keine „quantité négligeable“. Fairness- und Gerechtigkeitsverhalten sind in diesem Fall zu teuer. Der Homo Oeconomicus entpuppt sich also auch als Opportunist: Der Nutzen aus dem Verzicht auf 1 EUR bei einem Verhandlungsverhältnis von 9:1 ist bei einer Gesamtsumme von 10 EUR sehr viel leichter „tragbar“ als bei einer Summe von 1 Mio. EUR. Das Einklagen von Fairness kostet ja praktisch nichts.

Homo Oeconomicus-Verhalten wird es in einzelnen Nischen der Märkte auch weiterhin geben, aber der Homo Digitalis wird stärker durch den Anbieter gesteuert werden. Der Souveränitätsgrad der Konsumenten wird geringer werden, weil Anbieter stärker in den Konsumenten eindringen. Wird dies zu neuen Konsumverhaltenstheorien führen?

(3) Einfluss der IT auf Marketing-Entscheidungen?

Wie stark steigt die Bedeutung der IT für die Entwicklung und Implementierung von Marketing-Verhaltens-Programmen? Insbesondere aufgrund der Tatsache, dass Algorithmen ein Hauptbestandteil für die Big Data getriebene Profil-Analyse sind. Marketer werden sich gegebenenfalls mehr mit quantitativer Datenanalyse auseinandersetzen müssen. Das erfordert eine andere Sprache, um die Kommunikation zwischen Marketing und IT zu ermöglichen. Diese Entwicklung schafft einerseits Vorteile, andererseits aber auch Nachteile. Als nachteilig werden folgende Fragen angesehen:

- Wird es einen Konkurrenzkampf um die Dominanz zwischen Marketing und IT/EDV geben?
- Wird dieses Ringen vor den Führungskräften dazu führen, dass sich beide Bereiche hauptsächlich um sich selbst kümmern und den Kunden aus den Augen verlieren?
- Wer entscheidet und löst Konflikte auf? Oder regeln die beiden Bereiche ihre Konflikte dezentral?

(4) Marketing ausschließlich daten- und maschinengetrieben?

Führt die systematische Sammlung und Analyse von Daten über Personen oder Kunden dazu, dass der Anbieter bzw. die Maschinen des Anbieters mit der Zeit mehr über seine Kunden wissen als der Kunde selbst? Führt das dann wiederum dazu, dass Entscheidungen nur noch automatisiert und ohne Zutun eines Menschen und somit abhängig von der Funktionalität des Algorithmus gefällt werden?

Dahinter verbirgt sich eine große Gefahr: Je mehr Entscheidungen an den Algorithmus verlagert werden, umso weniger werden die Voraussetzungen dahinter deutlich. Hat der Nutzer des Algorithmus so viel Kenntnis über die Funktionalitäten des Algorithmus, dass er weiß, wie der Algorithmus arbeitet? In der Finanzwelt hat sich gezeigt, dass z. B. durch das Handling von Stop Loss-Ordern durch die technisch orientierte Entscheidungsfindung eine verheerende Wirkung erzielt werden konnte. Beherrschen die Entscheidungsträger die Effekte der automatisch getroffenen Entscheidungen wirklich?

Die Liste der Fragen ließe sich weiter verlängern. Doch die aufgezeigten Fragen zeigen schon, dass der Homo Digitalis Fragen aufwirft, die sich bei der Betrachtung des Homo Oeconomicus nicht gestellt hätten. Wie diese und andere Fragen beantwortet werden, wird die Zukunft zeigen. Zum jetzigen Zeitpunkt Aussagen zu machen, würde mit Sicherheit an der Realität vorbeigehen. Dennoch sind die Fragen nützlich, schärfen sie doch den Blick für kommende Herausforderungen.

Literatur

- Aufderheide, D./Backhaus, K. (1995): Institutionenökonomische Fundierung des Marketing: der Geschäftstypenansatz, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft (35), 43-60.
- Camerer, C./Loewenstein, G./Prelec, D. (2005): Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics, in: Journal of Economic Literature, 43(1), 9-64.
- Göbel, E. (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Lucius & Lucius: Stuttgart.
- Grassegger, H./Krogerus, M. (2016): Ich habe nur gezeigt, dass es die Bombe gibt, in: Das Magazin 2016(48), 10-16.
- Güth, W./Schmittberger, R./Schwarze, B. (1982): An experimental analysis of ultimatum bargaining, in: Journal of Economic Behavior & Organization, 3(4), 367-388.
- Haaker, A. (2013): Nun sag, Homo oeconomicus, wie hast du's mit der Moral? Bestandsaufnahme und Grundgedanken zur „moralisch evolutionären“ Fortentwicklung des ökonomischen Menschenbildes, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 14(2), 157-177.
- Homburg, C. (2012): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 4. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- John, O./Naumann, L./Soto, C. (2008): Paradigm Shift to the Integrative Big Five Trait Taxonomy. History, Measurement, and Conceptual Issues, in: John, O./Robin, R. (Hrsg.): Handbook of Personality, Theory and Research. 3. Aufl., Guilford Publications: New York, 114-158.
- Kirchgässner, G. (2008): Homo Oeconomicus. The economic model of behaviour and its applications in economics and other social sciences (The European Heritage in Economics and the Social Sciences, 6). Springer: Boston.
- Kosinski, M./Stillwell, D./Graepel, T. (2013): Private traits and attributes are predictable from digital records of human behavior, in: Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PANS), 110(15), 5802-5805.
- Kremser, C. (2013): Die Historizität des Homo oeconomicus: Ein Plädoyer für die Relativität dieses Menschenbildes, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 14(2), 218-238.
- Marquard, O. (2003): Zukunft braucht Herkunft. Philosophische Essays. Reclam: Ditzingen.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M. (2018): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 13. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.

- Nowak, M./Page, K./Sigmund, K. (2000): Fairness Versus Reason in the Ultimatum Game, in: *Science*, 289, 1773-1775.
- Pispers, R./Dabrowski, J. (2011): Neuromarketing im Internet. Erfolgreiche und gehirngerechte Kundenansprache im E-Commerce. Haufe-Lexware: Freiburg i. Br.
- Rese, M./Schons, L. M. (2013): Durchsetzung sozialer Normen in Hochkostensituationen/ Norm Enforcement in High-Cost-Situations, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 42(6), 463-482.
- Schilke, O./Reimann, M. (2007): Neuroökonomie. Grundverständnis, Methoden und betriebswirtschaftliche Anwendungsfelder, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 57(3-4), 247-262.
- Youyou, W./Kosinski, M./Stillwell, D. (2014): Computer-based personality judgments are more accurate than those made by humans, in: *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PANS)*, 112(4), 1036-1040.
- Zastrow, V. (2016): Wie Trump gewann. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2016(12. Dezember). <http://www.faz.net/-gpf-8o9es> (Zugriff: 06.02.2017).



Kundenansprache in Zeiten digitaler Transformation

Werner Reinartz

1	Vorbemerkung	342
2	Demografischer Wandel und Wertewandel als Treiber des Konsums.....	342
3	Kunden als aktive Teilnehmer in der Wertschöpfung und Kommunikation.....	343
4	Verschmelzung von physischer und digitaler Welt	344
5	Bedeutung von Daten und datengetriebener Geschäftsmodelle	344
6	Marketing und Nachhaltigkeit	345
7	Klassische gerichtete Massenansprache kommt immer weiter unter Druck.....	346
8	Kontrolle.....	347
9	Kontext	348
10	Kreation.....	349
11	Kredibilität	350
12	Kontinuität.....	351
12.1	Ambient Shopping.....	351
12.2	Mensch/Maschine-Kontaktmix.....	353
12.3	Produktmodularisierung.....	354
13	Fazit.....	355
	Literatur	355

Zusammenfassung

Das Umfeld von Unternehmen hat sich in den letzten Jahren dynamisch entwickelt, allen voran durch die Digitalisierung. Der Kunde nimmt heute eine deutlich aktiver Rolle ein; es liegen umfangreiche Kundendaten vor, physische und digitale Welten verschmelzen u. a. m. – dies erfordert eine Veränderung der Kundenansprache. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Aspekte diskutiert, wie etwa eine stärkere Beachtung der vom Kunden ausgeübten Kontrolle, die Kontextualisierung der Botschaften, die Personalisierung von Inhalten, die Kredibilität der Markenpositionierung und ein kontinuierliches Management von Kundenbeziehungen.

Autor

Prof. Dr. Werner Reinartz ist Direktor des Seminars für Handel und Kundenmanagement an der Universität zu Köln und Direktor des Instituts für Handelsforschung (IFH e. V.).

1 Vorbemerkung

Die *Kundenansprache* umfasst alle Aspekte der Kommunikation und der Interaktion mit dem Kunden. Diese Aspekte beziehen sich sowohl auf Inhalt, Modus, Ort, Zeit, Teilnehmer und Kontext der Kommunikation. Damit ist Kundenansprache in gewisser Weise „gelebte Marketing-Strategie“, da sich hier die Qualität und die Intelligenz der Marketing-Strategie wirklich offenlegen. Oder mit einer amerikanischen Redewendung beschrieben: „That's where the rubber hits the road“. Weiterhin spiegelt die Art und Weise der Kundenansprache auch immer die Dynamik der Marketing-Strategie und der Umfeldentwicklung wider. So wie sich die Rahmenbedingungen verändern (Stichwort Digitalisierung) und Marketing-Strategien angepasst werden, so verändert sich auch eine effektive Kundenansprache. Damit ist die Kundenansprache nicht nur ein zentrales Marketing-StrategietHEMA, sondern auch ein herausforderndes und vielseitiges dazu. Vor dem Hintergrund dieser Vielschichtigkeit, aber auch durch die Abhängigkeit vom Umfeld und vom Zeitgeistkontext, eignet sich dieses Thema in besonderem Maße dazu, „Marketing Neu zu Denken“. Auch ist diese Diskussion eine persönliche Sicht, und sie kann daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Nichtsdestotrotz erscheinen mir diese Aspekte von hinreichender Relevanz für zahlreiche Unternehmen aus verschiedensten Branchen zu sein.

In diesem Beitrag möchte ich konkret zwei Dinge hervorheben: erstens möchte ich die Veränderungen des Umfeldes für Unternehmen beschreiben, die eine nachhaltige Auswirkung auf die Qualität der Kundenansprache haben. Zweitens möchte ich (m)eine Perspektive aufzeichnen, wie sich Kundenansprache konkret verändert und weiter verändern könnte.

Die *Veränderungen des Umfeldes*, die dann von der Kundenansprache wieder aufgegriffen werden müssen, haben sowohl mit veränderten Kundenbedürfnissen und verändertem Kundenverhalten zu tun, als auch mit den digital-technologischen Entwicklungen.

2 Demografischer Wandel und Wertewandel als Treiber des Konsums

Die demografische Entwicklung betrifft nicht nur das Altern der Bevölkerung in weiten Teilen der westlichen Gesellschaft, sondern auch eine *Verschiebung* in vielen anderen Belangen. Einerseits gibt es einen starken Trend zu einer urbanisierten Gesellschaft. Gemäß einer Prognose der Vereinten Nationen von 2018 werden im Jahr 2050 68 % der Menschen in städtischen Gebieten leben, während es heute erst circa 55 % sind. Andererseits hält der Trend zu Einpersonenhaushalten an. Auch die ethnische Diversität nimmt weiter zu. Das alles wird nicht nur das ‚Was‘, also die Art der nachgefragten Produkte stark verändern, sondern auch das ‚Wie‘, d. h. die Bedeutung der Belieferung und die Rolle von Dienstleistungen rund um den Konsum. Darüber hinaus ändert sich auch die Bedürfnisstruktur der Konsumenten selbst. Angetrieben durch die vielzitierten Generationen Y und Z, gibt es einen Trend zu einer immer individualisierteren Nachfrage. Konsumenten verlangen nach positiven Erlebnissen, und zwar „hier und jetzt“. Außerdem werden für ein beachtliches

Kundensegment Gesundheits- und Nachhaltigkeitsthemen immer wichtiger. Und da die Menschen zunehmend „always-on“ und digital sozial vernetzt sind, muss auch dieser Aspekt berücksichtigt werden. Daraus folgt, dass sich auch die Kundenansprache hinsichtlich des Nutzen- und Leistungsversprechens und der Bedürfnisbefriedigung ändern muss.

3 Kunden als aktive Teilnehmer in der Wertschöpfung und Kommunikation

Sowohl in der Marketing-Kommunikation als auch in der Wertschöpfung wurden Kunden traditionell in der passiven Empfängerrolle gesehen. Bereits heute ist diese Sichtweise jedoch schon stark erodiert. Ebenso ist diese Entwicklung bei weitem noch nicht zu Ende und sie wird auf absehbare Zeit weitergehen. Zum einen werden Kunden immer mehr zum aktiven *Teilnehmer in der Wertschöpfung* (Stichwort „der arbeitende Kunde“). Dies betrifft die Übernahme vielfältigster Aufgaben in der Wertschöpfungskette, in der Produktion (z. B. das Design von personalisierten Sportschuhen (Adidas) oder das Design der eigenen Küche (Ikea)) oder in der Dienstleistung (z. B. Online Banking, Self Check-in am Flughafen, Self Check-out im Supermarkt) (Reinartz/Saffert 2019).

Die aktive Rolle der Kunden in der Wertschöpfung ist aus einer Kostenperspektive für Unternehmen sicherlich interessant, bietet aber auch aus Kundensicht in vielen Fällen Bequemlichkeitsvorteile. Tatsächlich ist es für viele Kunden normal geworden, im Bereich der Leistungserstellung „mitzuarbeiten“. Schließlich kann der Kunde so direkt auf seine persönlichen Bedürfnisse effizient eingehen.

Auf der anderen Seite braucht es allerdings auch einen Typus Kunden, der bereit ist dies zu tun: sich die entsprechenden Apps runterzuladen, sich dort einzuarbeiten und diese zu bedienen, und immer wieder die persönlichen Daten zur Verfügung zu stellen und zu aktualisieren. Damit stellt sich auch die Frage, was mit der *Beziehungsqualität* in solchen Mensch-Maschine-Systemen passiert und welche Kompensation Kunden für die verrichtete Arbeit erwarten? Darüber hinaus werden Kunden hinsichtlich der Datensicherheit und auch dem Wert der eigenen Daten immer sensibler.

Kunden sind heute zunehmend „Agent auf Augenhöhe“ in der Kommunikation: sozial vernetzt, gut informiert, Empfänger UND Sender gleichzeitig. Die Kunde-zu-Kunde-Interaktion skaliert rapide durch die entsprechenden sozialen- und Bewertungsplattformen. Insgesamt steigt das Bedürfnis nach individueller Ansprache und einem ganz persönlichen Leistungsbündel signifikant. Anstatt einer Ansprache von großen Gruppen (wie auf dem Massenmarkt üblich) braucht es aus Unternehmenssicht eine viel individualisierte Ansprache. Darüber hinaus werden Kunden in Zukunft eine viel stärkere Kontrolle über die Nachrichten, die sie erreichen, ausüben.

4 Verschmelzung von physischer und digitaler Welt

Die Verschmelzung von physischer und digitaler Welt findet ihren Ausdruck in zwei typischen und gleichzeitig ausdrucksstarken Entwicklungen. Das erste ist das *Smartphone* – für den Kunden das digitale Fenster in einer analogen, physischen Welt. Der ubiquitäre Echtzeit-Zugriff auf die gesamte digitale (Informations-)Welt erlaubt es dem Kunden, beide Welten in idealer Weise zu verbinden und von der digitalen Information in der physischen Lebenswirklichkeit zu profitieren. Dazu kommt die Tatsache, dass Menschen in zunehmendem Maße ständig mit der virtuellen Welt verbunden sind, also „always connected“.

Die zweite Ausprägung ist das sogenannte *Internet der Dinge (IoT)*, also die Integration von Datenverarbeitung und Konnektivität in Alltagsgegenstände (Automobile, Haushaltsgeräte, Fertigungsmaschinen usw.). Aus beiden Entwicklungen ergeben sich vollkommen neue Perspektiven in der Wertschöpfung – sei es, um Ineffizienzen durch Senkung der Transaktionskosten zu beheben (z. B. Nutzung von Google Maps auf dem Smartphone im Vergleich zur physischen Kartennutzung), oder um neue oder effektivere Wertschöpfung zu betreiben (z. B. „Preventive Maintenance“ in Anlagegütern durch Online-Vernetzung). In diesen automatisierten Prozessen des IoT fallen teilweise ganz erhebliche Datenmengen an, die wiederum auf die sich massiv entwickelnden Technologien in Machine Learning (ML) und Artificial Intelligence (AI) treffen. Aus einer Innovations- und zukünftigen Wertschöpfungsperspektive ist es für Unternehmen äußerst bedeutsam, diese technologischen Entwicklungen zu kennen und darüber hinaus natürlich für sich versuchen zu nutzen. Das wirkliche Potenzial zur ökonomischen Nutzung dieser Verschmelzung von physischer und digitaler Welt beginnt sich zu diesem Zeitpunkt jedoch erst sehr rudimentär abzuzeichnen.

5 Bedeutung von Daten und datengetriebener Geschäftsmodelle

Es ist eine Tautologie, von Daten als Mittel und Kollateral von allen digitalen Systemen und Prozessen zu sprechen. Die uns zur Verfügung stehenden *Datenmengen* sind heute bereits kaum plastisch vorstellbar. Cisco Systems schätzt den aktuellen globalen IP Traffic auf 396 Exabytes pro Monat zum Jahresende 2022. Bei einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum (CAGR) von 26 Prozent bis 2022 beläuft sich das globale monatliche Pro-Kopf IP Datenverkehrsvolumen auf 50 GB (Cisco Systems 2019). Nicht nur die Datenmenge skaliert exponentiell, auch die Möglichkeit, diese Datenmengen entsprechend zu verarbeiten und zu verwerten – Stichwort Machine Learning und Artificial Intelligence. Die Verfügbarkeit von großen Datenmengen birgt nicht unerhebliche Chancen und Risiken, die es in der Kundenansprache zu berücksichtigen gilt.

Erstens ermöglichen der zur Verfügung stehende Datenumfang und die Datenqualität über Individuen (Transaktionen, Verhalten, Einstellungen, demografische Merkmale, Ort, Zeit usw.) den Unternehmen eine nie bekannte Dimension der *Individualisierung in der Ansprache*. Wobei natürlich das Potenzial zur nutzenstiftenden, datengetriebenen Ansprache von

Kunden nur das Eine ist – die Umsetzung jedoch auf einem anderen Blatt steht. Selbstkritisch muss man konstatieren, dass viele Unternehmen eine nachhaltige, individualisierte und nutzenorientierte Ansprache, trotz vieler Lippenbekenntnisse, noch nicht beherrschen.

Zweitens ermöglicht die Verfügbarkeit großer Datenmengen ganz *neue Geschäftsmodelle*, deren Wirtschaftsgut genau diese Daten darstellen. Z. B. auch wenn es viele Menschen nur beginnen zu ahnen, ist die Nutzung von Suchmaschinen wie Google letztendlich nicht kostenlos – auch wenn es keine monetären Kosten sind, die hier im Vordergrund stehen (Kumar/Reinartz 2016). Für den Verbraucher sind auf der Kostenseite ihre Daten Gegenstand der Transaktion. Gleichwohl ist Google auch nur der Anfang dieser Entwicklung. Wir sehen bereits eine ganze Reihe von Geschäftsmodellen, deren Basis das Nutzungsrecht an Daten ist. So bietet das kalifornische Start-up Veritas Genetics menschliche Genom-Sequenzierung für (bisher!) ungeahnte 599 USD an. Zum Vergleich, das Human Genome Project aus dem Jahre 2003 kostete 3 Mrd. USD und wurde weltweit von einem Konsortium finanziert. Das „eigentliche“ und datenbasierte Geschäftsmodell von Veritas Genetics ist allerdings der Verkauf von anonymisierten Massen-Genomdaten an Pharmaunternehmen, die auf dieser Basis Medikamente entwickeln. Auch wenn es eine Weile dauern wird, werden Kunden immer stärker (und selbstverständlicher) realisieren, dass Daten vollwertiger Gegenstand einer Transaktion sein können. Die Auswirkungen betreffen zum einen die Einschätzung des Gegenwerts der Daten, aber zum anderen auch bedeutende vertragliche Aspekte wie Eigentumsrechte, Produkthaftung und Vollzug bei datenbasierten Transaktionen.

Drittens ergibt sich aus den beschriebenen Phänomenen eine notwendige Neuorientierung und -bewertung des Konstruktes der *Privatsphäre*. Zwar sind die Veränderungen in den letzten wenigen Jahrzehnten inkrementell verlaufen, doch können wir heute schon mit Fug und Recht von – in der Summe – fundamentalen Veränderungen sprechen (Wierenga et al. 2019). Die bestehende Transparenz über individuelles Verhalten, Kaufverhalten, Bedarfe, Risiken und Bewegungsmuster sind heute bereits ein „Marketer's Dream“ – und dabei ist die Entwicklung immer noch in vollem Gange. Das heißt, hier ist nicht nur eine Diskussion zur Digitalkompetenz von Verbrauchern erforderlich, sondern auch eine Art von neuem „Digitalem Sozialen Kontrakt“, der das Spannungsfeld von Privatsphäre, kommerziellem Nutzen, individuellem Nutzen, Innovation und Monetarisierung bewertet. Wenn dies nicht möglich wird, wird die Autonomie und sogar die Würde des Kunden in Frage gestellt (Wertenbroch 2019).

6 Marketing und Nachhaltigkeit

Die *Marketing-Funktion* in den Unternehmen hat sich in den letzten Jahrzehnten enorm weiterentwickelt. Marketing-Prozesse wie Marktforschung, Produkt- und Marken-Management oder das Know-how zur Aussteuerung von Kampagnen, Werbung, Promotions und Multikanal-Ansätzen haben sich erheblich professionalisiert. Auch im akademischen Bereich haben Erkenntnisfortschritte in den Bereichen Experimentalforschung und „Behavio-

ral Decision Theory“ durchaus Abstrahleffekte auf benachbarte Disziplinen – insbesondere, da sich Marketing-Forscher mit realem Verbraucherverhalten und volkswirtschaftlich bedeutenden Phänomenen beschäftigen.

Trotzdem hat das *Marketing in der Gesellschaft und in der öffentlichen Wahrnehmung* einen (nach wie vor) schweren Stand. Jerome Williams von der Rutgers University (2016) beschreibt dies etwas überspitzt mit „Marketing is a dirty word [and] marketers are those folks who make you buy things you don't want“. Aus Marketing-Perspektive ist diese Sicht eher besorgnisregend und leider doch in der Öffentlichkeit, der Politik und vielleicht auch bei Verbrauchern zunehmend verankert – insbesondere in reifen westlichen Volkswirtschaften. Auslöser dafür sind immer wieder Debatten über die Art und Weise, wie bestimmte Produkte vermarktet werden. Dazu zählen unter anderem der Verkauf von Finanzdienstleistungen und Kreditprodukten, problematische Aspekte in Konsumgüterschöpfungsketten (z. B. Kinderarbeit in der Zuliefererindustrie), an Kinder gerichtete Werbung oder die Bewerbung von potenziell gesundheitsgefährdenden Produkten (z. B. Tabakwerbung). Demgegenüber steht der Wunsch – insbesondere in heranwachsenden Gruppen wie z. B. der Generation Y und Z nach einem immer nachhaltigeren Konsum.

Insofern müssen das Marketing-Denken und die Marketing-Funktion in den Unternehmen sicherlich diesen Ball aufnehmen. Das heißt aber auch, dass hier nicht nur eine Notwendigkeit besteht, sondern auch eine große Chance „Marketing weiter zu denken“. In anderen Worten, wie sieht verantwortungsvolles, nachhaltiges UND für Unternehmen und Konsumenten wertstiftendes Marketing aus? Wie kann Mehrkonsum nicht nur quantitativ gedacht werden, sondern auch qualitativ? Ich bin überzeugt, dass es in dieser Hinsicht noch zu bedeutenden Innovationen aus einer Marketing-Prozesssicht kommt.

7 Klassische gerichtete Massenansprache kommt immer weiter unter Druck

Ein großer Teil von Marketing-Aktivitäten und -ausgaben manifestiert sich in der *Kommunikation* (d. h. Werbung) über Produkte. Ganz nebenbei, allein aus dieser Ressourcenintensität des Marketing heraus, ergibt sich ein weiter zunehmender Rechtfertigungsdruck vis-à-vis dem Top Management über Marketing-Effizienz und -Effektivität. Über viele Jahrzehnte stand dabei die einseitig gerichtete Werbung an große Zielgruppen im Vordergrund. Diese lange bestehende Praxis hat sich in der letzten Dekade stark verändert und wird in den nächsten Jahren eine weitere Änderung erfahren. Kundenansprache findet heute auf immer mehr Kanälen gleichzeitig statt. Klassische „Push-Werbung“ verliert immer mehr an Relevanz und innerhalb dieser haben Print-Formate drastisch an Bedeutung verloren. Das Format, welches zurzeit am stärksten in Bedrängnis gerät ist das lineare Fernsehen. Zum einen verliert das klassische Fernsehen in zunehmendem Maße gegenüber den Streaming-Anbietern (z. B. Netflix, YouTube, Amazon Prime) an Bedeutung, und dieser Umbruch wird sich eher noch beschleunigen. Die von den neuen, technologisch getriebenen Alternativen erfüllten Informations- und Entertainmentansprüche der Konsumenten in Bezug auf

Ort, Zeit, Medium und Kontextflexibilität werden von den traditionellen Medien nicht erfüllt. Gleichzeitig stellt die neue Generation von Konsumenten ihre Informationsbedürfnisse auch auf neuen Wegen (z. B. Videoblogs).

Interessanterweise nimmt dabei der gesamte Werbedruck (immer noch weiter) zu. Werbeausgaben und der Umfang der Werbung sind global gesehen und auf der Ebene der westlichen Volkswirtschaften auf einem Höchststand (Zenith Media 2019). Darüber hinaus kommt es zu einer immer stärkeren *Verschiebung in Richtung digitaler Werbeformen*, deren Anteil 2021 laut Zenith Media global bei 49 % liegen wird. Vor dem Hintergrund einer insgesamt abnehmenden (Sethuraman et al. 2011) und oft fragwürdigen Werbewirkung – die im Übrigen alte wie neue Medien betrifft – steht die Marketing-Funktion doch unter einem erheblichen Rechtfertigungsdruck hinsichtlich der Ressourceneffizienz. Darral Clarke schrieb schon 1976 in einem Aufsatz über Werbewirkung im Journal of Marketing Research „The most frequent and critical questions of advertising managers are, How much should I spend? and How should I spend it?“. Bezeichnenderweise hat diese Frage bis heute nichts von ihrer Relevanz verloren – ja, man könnte fast sagen, vor dem Hintergrund der neuen technologischen Möglichkeiten und den individualisierten Verbraucherbedürfnissen hat sie nie eine höhere Relevanz gehabt. Insofern muss sich jede Kundenansprache heute unbedingt diesem Effizienz- und Effektivitätstest stellen.

Dies alles hat Konsequenzen für die *Kundenansprache*. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungen müssen Unternehmen die Kundenansprache in gewisser Weise neu lernen und neu organisieren. Darüber hinaus wirken diese Veränderungen nicht linear und monokausal, sondern sie interagieren auf relativ komplexe Art und Weise. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Marketing-Strategie und die Kundenansprache möchte ich im Folgenden skizzieren.

8 Kontrolle

Obschon es in der traditionellen Konsumwelt teilweise auch Möglichkeiten gab, *Umfang und Art der Werbebotschaften zu steuern bzw. zu kontrollieren* (z. B. Robinson-Liste), waren diese Möglichkeiten im Großen und Ganzen eher begrenzter Natur. Im Gegensatz dazu wird in der Zukunft das Thema *konsumentenseitiger* Kontrolle eine ganz andere Wertigkeit erfahren. Zum einen wenden sich zukünftig wichtige Konsumentengruppen immer mehr von klassischen Push-Medien (z. B. lineares Fernsehen, gedruckte Tageszeitungen) ab. Zum anderen wird in den neuen Medien intrusive (Banner-) Werbung immer mehr als massive Störung empfunden – sowohl durch den Umfang, als auch durch die fehlende Relevanz. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die Nutzung von Browsern mit Ad Blockern in zunehmendem Maße um sich greift. So haben bereits heute in Deutschland bei den Nutzern bis 24 Jahren mehr als die Hälfte Ad Blocker installiert (E-Marketer 2018). Damit kommt die bereits produzierte Werbung gar nicht erst zum Verbraucher durch – aus ROI-Sicht ein Offenbarungseid. Somit wird Werbung entweder nicht mehr konsumiert, weil (a) die dazugehörigen werbetragenden Kanäle (z. B. TV) nicht mehr konsumiert werden

und/oder (b) bestimmte Werbeformate auf den noch genutzten Kanälen (z. B. online) herausgefiltert werden. Vorausschauend gesagt ist damit der Tod der klassischen intrusiven Bannerwerbung fast schon vorhersehbar, wenn sie es nicht schafft, eine bessere Bedürfnisbefriedigung, z. B. durch relevante Information, zu schaffen. Darüber hinaus ist Ad Blocking auch nur der Anfang. Die eigentliche Revolution wird nämlich sein, dass Verbraucher maschinelle Algorithmen und künstliche Intelligenz nutzen, um nur diejenigen Werbebotschaften (und Marken) „durchzulassen“, die sie vorher spezifiziert haben. Ein ähnlicher Effekt der Entkopplung wird durch die sogenannte Voice-Technologie befördert. Wenn Verbraucher mit digitalen Assistenten wie Alexa oder Siri einkaufen, wird ein starker Filter zwischen dem gesamten Angebot und dem Kunden eingezogen. Damit übernimmt entweder der Algorithmus den Vorschlag der Marke bzw. der Kunde spezifiziert sein Markenset (Mayer/Harrison 2019). Grundsätzlich bedeutet dies, dass der Verbraucher immer mehr „vorab“ beeinflusst, mit welchen Marken er überhaupt in Konversation treten möchte. Die Kontrolle über die Botschaft entgleitet dem Sender immer mehr, und der Empfänger übernimmt zunehmend diese Rolle. Damit wird es auch schwieriger, Werbebotschaften „gegen den Willen“ von Verbrauchern auszuspielen.

Zusätzlich werden *neue Transaktionsmodi* (vgl. Abschn. 12.1 zu „Ambient Shopping“) dazu führen, dass Konsumenten sich der traditionellen Point of Sale-Ansprache entziehen – insbesondere für Güter des täglichen Bedarfs. Mechanismen wie Subskriptionen oder automatische Bestellungen führen dazu, dass sich Konsumenten im automatisierten Nachkauf stark auf bestimmte Marken festlegen. Dadurch werden viele auf den Impuls und auf den Point of Sale (POS) angelegte Kundenansprachen obsolet.

9 Kontext

Aus Kundenperspektive wird eine *Präsenz von Marken in der Lebenswelt und Lebenswirklichkeit* der Kunden gefordert sein – nicht im kontextfreien Raum, wo Werbewirkung viel eher verpufft. Sprich, aus Konsumentensicht wird immer weniger Bedarf an Information bestehen, die frontal und kontextfrei präsentiert wird oder die „frontal geklickt“ wird. Immer wichtiger und häufiger wird konsumrelevante Information (z. B. Werbung, Empfehlungen, Inhalte), die *kontextbezogen* erscheint – auch getrieben durch maschinelle Intelligenz und das Internet der Dinge. Es besteht ein immer stärkerer Bedarf nach relevanter Interaktion mit der Marke und anderen Kunden entlang des gesamten Bedürfnis-, Kauf-, und Konsumprozesses. Kunden haben im Rahmen der Customer Journey und der Customer Experience den Wunsch, sich kognitiv und emotional mit der Marke auseinanderzusetzen, d. h. die Kundenansprache muss diesem Bedürfnis sowohl aus technischer Sicht als auch aus inhaltlicher Sicht gerecht werden. Insgesamt gewinnt dabei die Bedeutung von mobilen Geräten (Smartphone) und Mensch-Maschine-Interaktion zur Kommunikation und zur Customer Experience besonders stark. Dabei ist die Kommunikation auf Smartphone-Bildschirmen durch die begrenzte Größe ungleich herausfordernder.

Weiterhin spielen die großen *Internet-Plattformen* (Google, Facebook, Amazon, Instagram, YouTube usw.) eine erhebliche Rolle in der Welt der Verbraucher. Durch die enorme Reichweite dieser Plattformen werden diese aus Unternehmenssicht zunehmend wie eigene Kanäle behandelt. Die Herausforderung betrifft insbesondere die Kundenansprache bei der weitverbreiteten Nutzung von Plattformen auf Mobilgeräten. Auf dem physisch sehr begrenzten Bildschirm geht es dabei um die Markenpräsenz zum Zeitpunkt des Bedürfnisses, der Informationssuche oder des Kaufes. Das Ziel der Kundenansprache ist also die Präsenz ganz oben auf der Suchliste. Damit wird das Olympiaprinzip („Dabei sein ist alles“) für Unternehmen obsolet – was zählt ist einzig die Präsenz auf dem Treppchen – also ganz oben in der Suchliste! Auch dies erfordert eine Aufrüstung der technischen Kompetenz zur Kundenansprache auf diesen Plattformen.

10 Kreation

Nach Jahrzehnten der Aufmerksamkeit in der Werbewirkungsforschung auf die Effekte des Werbedrucks und der Werbeausgaben richtet sich das Augenmerk jetzt immer mehr auf den *Inhalt der Werbung*. Zum einen wird in Zeiten, wo traditionelle Massenwerbung immer weniger ihr Ziel findet, eine effektive Kommunikation im Sinne der transportierten Botschaft immer wichtiger. Content ist das neue Stichwort. Aber auch abseits dieser Situation stellt sich die grundsätzliche Frage nach der *Effektivität einer Werbebotschaft*. Da Werbe- und Kommunikationsaktivitäten für die meisten Unternehmen sehr ressourcenintensiv sind, ist eine kritische ROI-Betrachtung nach wie vor von zentraler Bedeutung. Dabei gibt es aus Unternehmenssicht zwar deutliche Erkenntnisfortschritte hinsichtlich des Prozesses einer erfolgreichen Markenpositionierung. Jenseits des üblichen Kampagnen-Briefings liegt jedoch die Hoheit über Werbeinhalte auch heute meist bei den Kreativen der einschlägigen Werbeagenturen. Inhaltliche Konzeption und kreative Gestaltung sind die wahrgenommenen Eckpfeiler der Agenturdienstleistung. Aspekte wie z. B. Informationsdichte, konzeptionelle und visuelle Komplexität, Appell und Markenpräsenz sind nur einige wenige der Dimensionen, die bei der Gestaltung der Werbeinhalte entschieden werden müssen. Genau da stellt sich aber die Frage, welche Kombination von Inhaltselementen denn nun effektiv ist? Auch wenn viele Werbeschaffende einer (technologisch getriebenen) quantitativen Inhaltsanalyse und Deutung – und damit auch immer Optimierung – wahrscheinlich skeptisch gegenüberstehen, findet doch gerade die quantitative Analyse inhaltlicher Effektivitätstreiber zunehmend Aufmerksamkeit (Reinartz/Saffert 2013; Teixeira et al. 2016; Bruce et al. 2020). Es gilt zu verstehen, welche inhaltlichen Gestaltungselemente in einem gegebenen Produkt- und Markenkontext die höchste Kommunikationseffektivität versprechen. Insbesondere auch in einem digitalen Kontext, wo die Konsumentenaufmerksamkeit extrem flüchtig und dynamisch ist, scheint hier ein großes Potenzial zu liegen. Das Ziel ist es, die Blackbox „Kreation“ ein Stück weiter zu öffnen, systematisch zu verstehen und letztendlich auch zu optimieren.

Verbunden mit einem besseren Verständnis, wie Kommunikationsinhalte wirken, gehört die effiziente Generierung derselben. Zum einen wird die *effiziente Produktion von personalisi-*

sierten Inhalten immer wichtiger. Entscheidungsparameter der Personalisierung sind dabei insbesondere demografische, psychografische und verhaltensbezogene Konsumentenmerkmale. Aufgrund der hohen Komplexität der damit verbundenen Datenmengen kann dies nur automatisiert erfolgen. Darüber hinaus war in der Vergangenheit die unilaterale Kommunikation stark im Konstrukt der Kommunikationskampagne verfangen. Jedoch weicht der monolithische Kampagnenansatz immer mehr auf und entwickelt sich in Richtung einer interaktiven und andauernden Konversation, die naturgemäß auch konsumentengetrieben ist. Auch wenn für große Marken die gerichtete Botschaft per se nie wegfallen wird, heißt das doch, dass wir immer mehr hin zu einer *individuell ausgesteuerten und produzierten Werbebotschaft* kommen. Dies gilt umso mehr, als dass diese kontextspezifisch in der Customer Journey kommuniziert wird. Da die Interaktion (und Kauftransaktion) mit der Marke immer stärker in die Lebenswirklichkeit der Konsumenten eintritt, gibt es ein unglaubliches Potenzial zur Gleichzeitigkeit von individualisierter Interaktion von Konsument und Marke. Natürlich wird dies erst ermöglicht durch die entsprechenden digitalen Kommunikationskanäle. Aufgrund der hohen Kontextspezifität, dem datenbasierten Kundenverhaltensverständnis und der geringen zeitlichen Latenz ist es daher nur logisch, wenn Werbekreation in Zukunft auch immer besser durch intelligente und maschinengestützte Kreations- und Kampagnen-Tools unterstützt wird. So wird z. B. bei der Intercontinental Hotel Group heute mit großem Erfolg (Wiegand et al. 2018) die programmatische zielgruppengerechte und zeitnahe Kreation praktiziert. Noch wichtiger ist die effiziente und effektive Exekution von Werbung auf kleinen mobilen Bildschirmen, da die Werbung wegen der extrem geringen Latenzzeit auf Anhieb wirken muss.

11 Kredibilität

Ein weiterer Aspekt, der zum Megatrend wird, ist, dass Marken (und Unternehmen) zunehmend daran gemessen werden, welchen Standpunkt sie in einem größeren gesellschaftlichen Kontext beziehen. Dieser findet dann in der Kundenansprache seinen natürlichen Widerhall. Marken müssen sich jenseits einer rein betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise und auch einer rein Compliance-getriebenen Agenda fragen, welchen Beitrag sie zu einer *nachhaltigen Wertschöpfung* für Verbraucher und Gesellschaft machen. In anderen Worten, wie macht eine Marke „die Welt besser“ und wie kann eine Marke genau diese Ebene zur Differenzierung nutzen? Die Ansprüche von Verbrauchern und auch der Gesellschaft steigen dahingehend, dass von Marken und Unternehmen zunehmend eine Position und ein Standpunkt erwartet werden. Dieser Standpunkt kann vielfältiger Natur sein – sei es zu einer nachhaltigen Produktion, zu einer fairen Behandlung aller Wertschöpfungskettenteilnehmer, (beruflicher) Bildung, Gleichbehandlung, gesellschaftlicher Integrität, zu Umweltgesichtspunkten und vielem mehr. Dem erfahrenen Betrachter wird diese Diskussion nicht ausnahmslos neu vorkommen, da es gerade in Deutschland viele gute historische Beispiele gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmern gab (z. B. Alfried Krupp, Ernst Abbé oder Robert Bosch). In einem Umfeld des globalisierten Markenwettbewerbs scheint die Zeit heute allerdings wieder mehr als reif zu sein, diese Qualität in die Produkt- und Markenpositionierung und damit auch in die Kundenansprache zu integrieren.

Ein gutes Beispiel in dieser Hinsicht ist die Nachhaltigkeitsinitiative der Handelsgenossenschaft REWE. Diese umfangreiche und freiwillige Initiative umfasst vielfältige Maßnahmen zur Unterstützung der lokalen Erzeugung, des Tropenschutzes, des Umweltschutzes, des Tierwohls und vielem mehr. Auch wenn eine betriebswirtschaftliche ROI-Betrachtung dieses ambitionierten Projekts seine Berechtigung hat (und es logischerweise auch betriebswirtschaftliche Grenzen gibt), so handelt es sich doch letztendlich um eine Management- und eine Positionierungsentscheidung, die hier vorgenommen wurde. Das heißt, die Marke REWE bezieht einen Standpunkt, der sie identifizierbar macht und gleichzeitig gesellschaftlich relevant werden lässt – aus Marken- UND aus gesellschaftlicher Sicht ein höchst wünschenswerter Umstand.

Neben der Identifikation einer kontemporären und relevanten Positionierung stellt sich dann die Herausforderung, diesen Standpunkt glaubwürdig zu kommunizieren. Damit baut sich für die Marke ein Spannungsfeld auf. Zum einen ist die Aufgabe von Werbung und Kundenansprache unzweifelhaft die, (mehr) zu verkaufen. Zum anderen stellt sich die Frage, wie weit denn die Marke in der Überhöhung, ja sogar in die Übertreibung gehen möchte? Nicht ganz zu Unrecht wird auch die Frage nach der Manipulationswirkung von Markenkommunikation gestellt und kritisch diskutiert (Sunstein 2016). Insofern ist es gerade in Hinblick auf eine gesellschaftspolitisch verantwortungsvolle Positionierung der Marke unausweichlich, die Frage nach der *glaubwürdigen und authentischen Kundenansprache* zu formulieren. Neben der Rolle der kreativen (differenzierten) Darstellung der Marke scheint eine mit der Markenpositionierung authentische und konsistente Kommunikation eine Kernherausforderung für Produkt-Manager und Unternehmen zu sein. Damit müssen Werbetreibende als auch Werbeschaffende verstehen, wann und wie Marken und Markenkommunikation als authentisch wahrgenommen werden.

12 Kontinuität

Der bereits vor gut zwei Jahrzehnten eingeleitete Perspektivenwechsel weg von der einzelnen (Kauf)Transaktion hin zum *kontinuierlichen Management einer längerfristigen Kundenbeziehung* war ein bedeutender Schritt in der Entwicklung der Marketing-Strategie über Branchen hinweg. Trotz des langen Zeitraums und der beachtlichen Erfolge ist die Entwicklung des Beziehungs-Marketing (Customer Relationship Management) bis heute keineswegs abgeschlossen. Zum einen fordert die Wettbewerbsdynamik durch ständig neue Initiativen ihren Tribut, zum anderen ergeben sich durch umfeldseitige, verbraucherseitige und technologische Veränderungen immer neue Möglichkeiten. In Bezug auf die Kundenansprache gibt es daher eine Reihe von spannenden Herausforderungen, die im Rahmen des Managements von Kundenbeziehungen neu gedacht werden müssen.

12.1 Ambient Shopping

Traditionell erfuhr der Point of Sale im Konsumgütermarketing als Ort der Entscheidungsfindung eine sehr hohe Aufmerksamkeit – sowohl bei Händlern als auch bei Herstellern.

Strategien wie Category Management und Shopper Marketing fokussieren dabei stark auf die Kaufbeeinflussung im stationären Geschäft. Jedoch führt der digitale Kontext dazu, dass sich die klassische *Customer Journey* mit den Stufen Bedürfnisentstehung, Informationssammlung, Entscheidung, Transaktion und Konsum immer stärker verändert. Digital vernetzte Konsumenten interagieren mit Produkten und Marken entlang der gesamten Customer Journey (Reinartz et al. 2019). Einige Marken haben bereits neue Kommunikationsformen entwickelt, die mit digitalen und mobilen Technologien beim veränderten Konsumentenverhalten schon sehr früh in der Customer Journey ansetzen. Damit sind Kunden jederzeit und überall in der Lage, Transaktionen durchzuführen und die gesamte Customer Journey abzudecken – das sogenannte „*Ambient Shopping*“ (Reinartz 2016). Das bedeutet, dass Kommunikations- und Digitalstrategien bereits in der Phase der Bedürfnisentstehung verankert werden müssen (Reinartz 2019). Auch wenn Händler mit der Digitalisierung des Point of Sale antworten, greift dieser Ansatz zu kurz. Geschäftsmodelle müssen erweitert und eigene Lösungen entwickelt werden, um mit Trends wie den folgenden Schritt halten zu können. Dazu gehört für stationäre Händler insbesondere auch, die Stärken des physischen Geschäfts auszubauen und zu nutzen und den Kunden vor Ort effektiv anzusprechen (Reinartz/Hudetz 2019).

Instant Purchasing

Bedürfnisentstehung und Transaktion fallen immer öfter unmittelbar zusammen. Wenn einem Verbraucher die Windeln fürs Kleinkind ausgehen, kann mittels der bereits verfügbaren Dash-Technologie gleich eine neue Packung bestellt werden. Plattformen wie Facebook oder Instagram versuchen sich das tägliche Nutzungsverhalten der Konsumenten zunutze zu machen indem sie die gesamte Plattformen „shopable“ machen. Mit diesem Direct-to-Consumer-Ansatz adressieren die Plattformen vor allem auf die Bedürfnisse der Generationen Y und Z, für die personalisierter Content längst selbstverständlich ist. Und vielleicht morgen schon können Konsumenten direkt aus der Netflix-Serie oder der Pinterest-Fotoplattform heraus einfach auf den Anzug oder die Krawatte des Protagonisten klicken und das Produkt direkt kaufen, ohne jemals eine Händlerseite aufgerufen zu haben.

Abo-basierte Einkäufe

Auch die wachsende Popularität von Abo-basierten Plattformen untergräbt die Vorherrschaft von Läden als primären Kontaktpunkt für Konsumenten. In unterschiedlichen Kategorien, die von Musik (Spotify) und Lebensmitteln (Blue Apron), Fortbewegung (ShareNow) über Nachrichten (Blendle) bis hin zu Mode (Stitch Fix) reichen, können registrierte Nutzer entweder spontan bei der Bedürfnisentstehung aus einem beachtlichen Sortiment wählen oder einfach ein Abo abschließen, das automatisch regelmäßige Lieferungen garantiert, ohne dass man sich mit einem weiteren Mittelsmann auseinandersetzen muss.

Automatisierte Käufe

Immer häufiger kann man auch beobachten, dass so genannte „intelligente“ Produkte automatisch unterschiedlichste andere Produkte nachbestellen. Die jüngste Generation von Waschmaschinen der Marke Whirlpool kann zum Beispiel eigenständig nach einer genau definierten Anzahl von Waschzyklen eine voreingestellte Menge an Waschmittel bestellen. Samsungs neue Kühltruhen-Generation ermöglicht ein „Lebensmittel-Management“, indem die Geräte z. B. automatisch Joghurt nachbestellen, wenn ein bestimmter Vorratsbestand unterschritten wird. Vor allem bei Produkten des täglichen Bedarfs (FMCG) wird diese Entwicklung die nicht ladenbasierten Käufe spürbar ankurbeln.

Wenn sich Kunden auf eine Marke festlegen, egal ob durch Subskriptionen oder automatische Bestellvorgänge, wird es für die Konkurrenz damit deutlich schwieriger, diese Marke zu verdrängen. Und wenn Kunden nicht wie bei einem Kaufregal Alternativen in Erwägung ziehen können, wird der Lock-in mit der festgelegten Marke noch zusätzlich verstetigt. Für konkurrierende Marken wird es viel schwieriger, Kunden abzuwerben, auch weil traditionelle Formen der Werbung in solchen Situationen nicht mehr zielführend sind.

12.2 Mensch/Maschine-Kontaktmix

Das Einbinden der Kunden in den Wertschöpfungsprozess durch Self-Service ist heute in vielen Geschäftsmodellen zum Standard geworden (vgl. Kapitel 1). Beispiele sind unter anderem das Online Banking, der Self Check-out im Supermarkt, das Fahrkartenterminal, die interaktive Call Center-Routine, das Self Help-Video auf YouTube, und die Nutzung von Produktkonfigurations-Webseiten. Durch die damit verbundene Bequemlichkeit (24/7) wird Self-Service zum einen von Kunden entsprechend nachgefragt, zum anderen ist das Argument der Kosteneffizienz (einmalige Fixkosten statt laufender variabler Kosten) aus Unternehmenssicht ein ganz Wichtiges. Darüber hinaus bedient es auch den immer stärker werdenden Wunsch der Kunden nach Individualisierung des Leistungspaketes.

Vor dem Hintergrund der immer weiter fortschreitenden Automatisierung von Kundenkontakten ist es allerdings wichtig, neben der Sicherstellung der transaktionalen/utilitaristischen Komponente nicht die *zwischenmenschliche/emotionale Komponente* der Kundenbeziehung ganz zu verdrängen. Eine durch Computer und Maschinen medierte Kundenbeziehung verharrt zumeist auf der kognitiven Ebene und wird zudem leicht spröde. Damit können dann auch eigentlich eher harmlose und isolierte Service-Probleme leicht zum Verlust der gesamten Kundenbeziehung führen. Insofern ist es aus Unternehmenssicht wichtig, das gesamte Kontaktpektrum von Mensch UND Maschine zu nutzen, welches wiederum ein Ansatzpunkt für eine wirklich effektive Kundenansprache ist. Welcher Mensch/Maschine-Kontaktmix ist der Beste, um sowohl effizient (kostengünstig), effektiv (loyalitätswirksam), als auch aus Kundensicht bequem, nutzenstiftend und inspirierend zu sein? Auch wenn die Kosteneffizienz maschineller Interaktion für viele Unternehmen extrem verlockend ist, wäre es extrem leichtfertig, Kundeninteraktionen primär diesem Ziel unterordnen zu wollen. Im Gegenteil, Unternehmen sollten sich Gedanken machen, wie sie noch mehr potenzielle Kundeninteraktion schaffen können, um so neue, bessere und weit-

reichendere Anknüpfungspunkte mit dem Kunden zu finden. Das Ziel muss eine Kundenansprache sein, die eine ganzheitliche und insbesondere emotionale Kundenerfahrung ermöglicht, gemeinhin auch mit Customer Experience bezeichnet.

12.3 Produktmodularisierung

In vielen Kategorien findet eine Verschiebung von integralen Produkten, d.h. solchen, die über ihren Lebenszyklus feste Merkmale aufweisen und unveränderbar sind, hin zu *modularen Produkten* statt, die aus austauschbaren Teilen bestehen und insbesondere Hardware- und Software-Komponenten verbinden. Traditionelle plattformbasierte Systeme (z. B. Computer, Smartphones, Spielekonsolen) arbeiten schon seit geraumer Zeit mit Software-Updates und Upgrades, die bestehende Funktionen verbessern und integrierte Hardware mit neuen Funktionen versehen. Durch die zunehmende Modularisierung von vormals integralen Produkten wie Haushaltsgeräten, Automobilen, Wearables oder Büchern werden die spezifischen Herausforderungen, die eine solche veränderte Produktarchitektur mit sich bringt, allgegenwärtig. Für Unternehmen hat diese Entwicklung weitreichende Konsequenzen nicht nur in der Entwicklung und der Organisation der Produktion, sondern insbesondere für verschiedene Aspekte der Kundenansprache.

Innovative Unternehmen haben begonnen, *Software-Modularität* in ihr Markenversprechen zu integrieren und hierdurch neue Geschäftsmodelle zu erschließen. Ein Beispiel ist der Mobilitätsanbieter TESLA, der im Sinne fortlaufender Innovation Automobile nicht mehr nur als integrale Produkte verkauft, welche, einmal von der technischen Entwicklung abhängt, durch ein neues Produkt in ihrer Gesamtheit abgelöst werden (klassischer Produktlebenszyklus). Vielmehr werden Hardware-Komponenten verbaut, die nachträglich mit innovativer Software ausgestattet werden und somit neue Funktionen ermöglichen. Beispiele umfassen relativ simple Software Updates wie das Aufspielen besserer Navigationssoftware, umfassen jedoch auch weitreichende Upgrades wie das Nachrüsten einer automatischen Einparkhilfe, Erhöhung der Motorleistung (bei TESLA „Insane“ bzw. „Ludicrous“ Mode), oder sogar vollautonomes Fahren. Updates und Upgrades werden hierbei für den Kunden bequem über WLAN-Netzwerke eingespielt. Hierdurch kann der Kunde an aktuellen Entwicklungen direkt partizipieren, sein Produkt bleibt auf dem technisch neuesten Stand und der Produktlebenszyklus wird (potenziell) verlängert. Eine weitere Variante der Modularisierung ist die Nutzung von situativen Updates und Produktversionen. Hierbei werden Funktionen gemäß Bedürfnis und Budget des Kunden temporär zur Verfügung gestellt, z. B. von Allrad-Antrieb während der Wintermonate bis hin zu autonomem Fahren für eine längere Urlaubsreise. Oder in der Versicherungsbranche das Versichern einer bestimmten Auslandsfahrt oder eines Fahrradurlaubes.

Vor diesem Hintergrund wird eine zentrale Herausforderung für die Kundenansprache sein, das Leistungsversprechen modularer Produkte nicht nur zu erklären, sondern auch *situativ zu kommunizieren* – da eine Nutzung insbesondere aus dem Bedürfniskontext herausgetrieben wird. Natürlich geschieht dies am besten aus dem Rahmen eines Kundenbeziehungs-Management-Ansatzes heraus.

13 Fazit

Die Kundenansprache als direkte Konsequenz der Marketing-Strategie erlebt gerade vor den Veränderungen der digitalen Transformation eine dynamische Entwicklung. Die relevanten Veränderungen im Umfeld der Unternehmen umfassen die Aspekte, dass Kunden als aktive Teilnehmer am Wertschöpfungsprozess teilhaben, dass die physische und die digitale Welt verschmelzen, dass die Bedeutung von (Kunden)Daten in dem Kontext dramatisch zunimmt, dass die Marketing-Funktion sich der Nachhaltigkeitsforderung gegenüber positionieren muss und die klassisch gerichtete Kundenansprache immer weiter unter Druck kommt. Daraus ergeben sich Entscheidungs- und Handlungsfelder, die für das Design und die Durchführung der Kundenansprache der Zukunft von Bedeutung sind.

Dazu gehört,

- dass die Kundenansprache im Rahmen einer sich zunehmend vom Kunden ausgeübten Kontrolle stattfinden wird (*Kontrolle*).
- dass die Kundenansprache noch weiter kontextualisiert werden muss (*Kontext*).
- dass die Kreation der Kommunikationsbotschaft stärker analytisch getrieben wird (*Kreation*) und immer mehr durch Maschinenintelligenz unterstützt bzw. durchgeführt wird.
- dass eine eigenständige, glaubhafte und verantwortungsvolle Markenpositionierung und -botschaft definiert und kommuniziert werden muss (*Kredibilität*).
- dass im Beziehungs-Marketing vor dem Hintergrund der Digitalisierung neue und anspruchsvolle Aufgaben gelöst werden müssen, um den Kunden relevant, zeitnah und nutzenstiftend anzusprechen. (*Kontinuität*)

Literatur

Bruce, N./Becker, M./Reinartz, W. (2020): Communicating Brands in Television Advertising, in: Journal of Marketing Research, forthcoming. <https://doi.org/10.1177/0022243719892576>

Clarke, D. G. (1976): Econometric Measurement of the Duration of Advertising Effect on Sales, in: Journal of Marketing Research, 13(4), 345-357.

Cisco Systems (2019): Cisco Visual Networking Index: Forecast and Trends. <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/white-paper-c11-741490.html> (Zugriff: 05.08.2019).

E-Marketer (2018), Adblocking in Germany in 2018, <https://www.emarketer.com/content/ad-blocking-in-germany-2018> (Zugriff: 05.08.2019).

Kumar, V./Reinartz, W. (2016): Creating Enduring Customer Value, in: Journal of Marketing, 80(6), 36-68.

- Mayer, D./Harrison, N. (2019): As Customers Begin to Shop Through Voice Assistants, What Can Brands Do to Stand Out?, Harvard Business Review, August 13. https://hbr.org/2019/08/as-customers-begin-to-shop-through-voice-assistants-what-can-brands-do-to-stand-out?utm_medium=email&utm_source=newletter_daily&utm_campaign=dailyalert_not_activesubs&referral=00563&deliveryName=DM45826 (Zugriff: 15.08.2019).
- Reinartz, W. (2016): Das Ende der Einkaufslisten, in: Harvard Business Manager, 38(7), 88-89.
- Reinartz, W./Saffert, P. (2013): Creativity in Advertising: When it Works and When it Doesn't, in: Harvard Business Review, 91(6), 106-111.
- Reinartz, W./Wiegand, N./Imschloß, M. (2019), The Impact of the Digital Transformation on the Retailing Value Chain, in: International Journal of Research in Marketing, 36(3), 350-366.
- Reinartz, W./Hudetz, K. (2019), Attraktiv auf der Fläche, in: Harvard Business Manager, 41(Juli), 34-41.
- Reinartz W. (2019), The Future of Retailing: Retaining Relevance and Customer Access, in: NIM Marketing Intelligence Review, 11(1), 10-17.
- Sethuraman, R./Tellis, G.J./Briesch, R.A. (2011): How Well Does Advertising Work? Generalizations from Meta-Analysis of Brand Advertising Elasticities, in: Journal of Marketing Research, 48(3), 457-471.
- Sunstein, C. (2016): Fifty Shades of Manipulation, in: Journal of Marketing Behavior, 1(3-4), 213-244.
- Teixeira, T./Picard, R./Kaliouby, R. (2016): Why, When, and How Much to Entertain Consumers in Advertisements? A Web-Based Facial Tracking Field Study, in: Marketing Science, 33(6), 809-827.
- Wertenbroch, K. (2019): From The Editor: A Manifesto for Research on Automation in Marketing and Consumer Behavior, in: Journal of Marketing Behavior, 4(1), 1-10.
- Williams, J. D. (2016): Publicly Engaged Scholarship: An Answer to Why the "Shoemaker's Children Go Barefoot", in: Marketing. <https://www.ama.org/academics/Pages/Publicly-Engaged-Scholarship-Why-Shoemakers-Children-Go-Barefoot.aspx> (Zugriff: 15.12.2016).
- Wiegand, N./Reinartz, W./Sprigg, J. (2018): Das Ende der Werbekampagne, in: Harvard Business Manager, 40(Januar), 67-73.
- Wierenga, J./Kannan, P.K./Ma, X./Reutterer, T./Risselada, H./ Skiera, B. (2019): Data Analytics in a Privacy-Concerned World, in: Journal of Business Research, forthcoming. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.005>
- Zenith Media (2019), Advertising Expenditure Forecast, March. <https://www.zenithmedia.com/wp-content/uploads/2019/03/Adspend-forecasts-March-2019-executive-summary.pdf> (Zugriff: 03.02.2020).



Customer Success

– The Next Frontier in Business Markets?

Wolfgang Ulaga, Andreas Eggert and Anna Gehring

1	Customer Success: The Next Frontier in Business Markets?	358
2	Fast-Evolving Marketing Landscape	359
3	Customer Success Managers: Emerging Roles and Responsibilities	362
4	Definition of Customer Success	367
5	Avenues for Academic Research and Practice	370
	References.....	371

Summary

Recent years have witnessed an ever-growing interest among business practitioners in customer success. Despite the growing managerial emphasis on customer success in the business press, academic research in this field is still at its infancy and a sound conceptualization of this emerging construct is still lacking. Based on more than 300 job profiles and job descriptions of customer success managers, we rely on content and word-co-occurrence analysis to explore how firms implement customer success management in their organizations. Next, we contrast job descriptions of customer success managers with those of customer experience and key account managers. Combining insights gained from our explorative analysis with a review of managerial literature, we suggest working definitions of customer success, customer success management, and the position of customer success manager. Finally, we identify promising avenues for future research on customer success in business markets.

Authors

Prof. Dr. Dr. h.c. **Wolfgang Ulaga** is Senior Affiliate Professor of Marketing at INSEAD, Europe Campus, Fontainebleau, France.

Prof. Dr. **Andreas Eggert** is Chair Professor of Marketing at the University of Paderborn, Germany.

Anna Gehring is Doctoral Student of Marketing at the University of Paderborn, Germany.

1 Customer Success: The Next Frontier in Business Markets?

Recent years have witnessed an ever-growing interest among business practitioners in *customer success* (CS). Initially confined to the software industry, the notion today increasingly gains momentum elsewhere, especially as information ubiquity and digital transformation affect a wide cross-section of industries and markets. For example, Maria Martinez, President of Sales and Customer Success at Salesforce, describes the mission of CS in her company as “helping our customers get full value from our products – and ultimately transform their business (...) I have witnessed our customers soar to incredible heights by using our platform to connect with their customers in innovative ways, and I’ve seen our own success follow suit” (Mehta et al. 2016). In line with the heightened interest in CS, emerging professional organizations attempt to provide content and shape to a nascent organizational function and its roles and responsibilities (cf. Customer Success Association 2019; claiming over 36,000 members worldwide since 2012). In a country, such as Australia alone, it is estimated that the number of CS managers has grown by almost 1,000 % between 2013 and 2017 (Statista 2018).

Despite the growing managerial emphasis on CS in the business press (see, for example, Mehta et al. 2016), academic research in this field is still at its infancy (Ulaga 2018). A sound conceptualization of this emerging construct is still lacking. Further, there is a need to understand similarities and differences between CS and established marketing constructs. Finally, we need to know how CS advances our knowledge of the broader nomological network of relationship marketing. Deeper understanding of the nature and role of CS has the potential to lay the foundations for identifying promising research avenues of scholarly research in business markets.

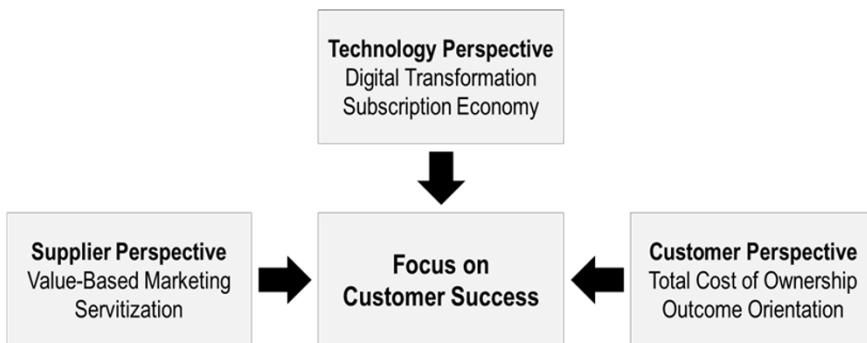
To address the above-mentioned gaps, the present article is structured as follows: We first identify fundamental trends underpinning firms’ growing investments in Customer Success Management (CSM) structures and people. Next, given the exploratory nature of our investigation, we take stock of how firms implement CSM in their organizations. To this end, we explore how practitioners describe goals, roles, and responsibilities assigned to CSM positions across different companies and markets. Thus, rather than adopting a deductive approach, we aim at developing an understanding of CS and its key constituents grounded in practitioners’ theories-in-use of ‘how customer success works’. A theory-in-use is a person’s mental model of how things work in a particular context (Argyris/Schon 1974; Zaltman et al. 1982). In this research context, we content-analyze more than 300 customer success managers’ profiles retrieved from a professional networking site. This approach is particularly suited to clarify the foundations and meaning of CS as an emerging marketing concept grounded in managerial practice. Third, to contribute to advancing both marketing practice and scholarship, we compare extant managerial CS definitions with findings from our analysis of professional social network data. Based on insights gained, we develop a comprehensive and managerially grounded conceptualization of CS in busi-

ness marketing. Finally, we conclude by identifying promising avenues for academic inquiry in this nascent and growing field.

2 Fast-Evolving Marketing Landscape

Several fundamental trends lie at the heart of a growing emphasis on CS across business markets (see **Figure 1**). These changes are fueled by shifting perspectives in the customer, the supplier, and the technology domain. Rather than providing an exhaustive list of all possible factors favoring firms' growing interest in CS, we briefly discuss two main trends in each of the three domains.

Figure 1 Key Perspectives and Trends



From a *supplier perspective*, two intertwined trends foster firms' interest in CS. First, faced with growing competition, global firms are increasingly searching for new ways to gain and maintain competitive advantage and differentiate themselves and their market offerings (Eggert et al. 2018). This trend directs managers' attention more and more to a broader and a deeper understanding of how firms create value for (and with) their customers. Consider the example of SKF, a leading global bearings supplier (SKF 2019). Over time, the firm's go-to-market approach has shifted from positioning itself as a superior manufacturer of bearings to an expert in asset efficiency optimization, drawing on expertise and technological know-how in areas as diverse as bearings, lubrication systems, mechatronics, seals, or vibration sensors. To fight rampant commoditization of products and cut-throat competition, SKF shifted its market approach based on better understanding, creating and delivering value to customers. Along these lines, SKF launched an organization initiative to identify, document and translate in quantitative terms how the company's products improve customers' total cost of ownership, despite superior bearing prices. Clearly, SKF shifted its focus from selling features to selling value (Snelgrove et al. 2017).

The shift away from selling superior features to practicing *value-based marketing* and selling goes hand in hand with another, equally important trend. Suppliers have increasingly come to understand that the key to unleashing true value potential for both customers and suppliers (Kumar/Reinartz 2016) often resides in reaching beyond their traditional product core and legacy ancillary services (e.g. machine installation and maintenance) into a host of *new value-adding services* and *customer solutions* (Ulaga/Reinartz 2011; Eggert et al. 2014). Thus, growing firms' service business beyond their traditional good-centric core has become a strategic imperative in many business-to-business markets (Vandermerwe/Rada 1988; Kowalkowski/Ulaga 2014). This fundamental trend, widely recognized in the academic and practitioner literatures as *servitization*, naturally leads suppliers to seek greater proximity to customers' operations and processes, gain deeper insights about customers' problems and desired outcomes, and develop new and more engaging customer promises in terms of performance achieved. Thus, suppliers' growing emphasis on designing and implementing new services and solution offerings in close cooperation with business customers can be interpreted as a clear signal of vendors' willingness to help customers become more successful in their own operations (Worm et al. 2017). As Ulaga and Reinartz (2011, p. 19) explain, such complex offerings require that suppliers not only integrate and customize elements of their offers, they also involve co-creation, alignment of interest and structures, risk sharing and joint definition of key performance indicators and contractual arrangements in close cooperation with customers.

From a *customer perspective*, two major trends mirror the drivers of CSM on the supplier side. First, companies are increasingly moving away from a transactional purchasing and procurement logic to a relational and strategic partnering focus (Sheth 1996; Paesbrugge 2018). Echoing the supplier trend towards value-based marketing and selling, customer firms are adopting a *total cost of ownership perspective* in their procurement decisions that reaches beyond the traditional quality and price focus to consider the total cost of acquiring and using a product throughout its lifecycle (Ellram 1995). A total value of ownership approach goes one step further and considers all value elements involved, such as increased know-how and accelerated time-to-market (Ulaga/Eggert 2006), in addition to the costs incurred over the lifetime of a product. Both approaches foster the strategic role of purchasing as a source of competitive advantage (Johansson et al. 2015). Beyond a narrow operational focus on price and cost reductions, the purchasing function increasingly focuses on aligning supply chain management decisions with the firm's overall strategy. In line with this trend, collaborative relationships with supply chain partners are increasingly recognized as a source of customers' competitive advantage in its own right (Töytäri/Rajala 2015).

Second, in line with the growing professionalization of the purchasing and procurement function (Schoenherr et al. 2012), customer firms increasingly invite suppliers to "show them the money" and engage in *joint value co-creation* in market exchanges and supplier relationships. Mirroring vendors' growing emphasis on selling solutions, B2B customers have also learned over time to shift conversations with their vendors from inputs acquired in form of products and services to outcomes and performance metrics achieved (Ulaga/Reinartz 2011). Maturity models identify four steps in the evolution of the purchasing function: from (1) an initial focus on price, to (2) a broader focus on cost, (3) a focus on

solutions and innovation, and finally (4) a focus on enabling customer firm strategy through alignment with its supply chain partners (Paesbrugge et al. 2017). While the continuous flow of specified inputs is in the center of the first two stages, the latter two stages reflect the growing outcome orientation of the purchasing function and thereby prepare the ground for CSM in business markets. For example, B2B customers do not acquire a forklift or an ERP software because they genuinely enjoy owning them, but because these offerings enable them to reach their targeted performance outcomes and business goals.

Finally, from a *technology perspective*, two major trends accelerate the growing emphasis on CS in many business markets. First, *digital transformation* fundamentally affects many industries and value constellations among firms. Innovative platform-based business models based on data and analytics trigger the emergence of new players, often threatening incumbents' traditional power bases and central positions. For example, Arizona-based Vixxo disrupted the facility management industry in the United States with an innovative business model built around data and analytics (Liozu/Uлага 2018).

Vixxo provides facility, intelligent energy, and construction management services for clients with geographically dispersed retail portfolios throughout North America. Collectively, these customers represent over 1 billion USD in facility management spend annually. Vixxo initially created a two-sided platform model connecting over 150 Fortune 500 customers with distributed real estate portfolios in the retail, supermarket, convenience store, and restaurant sectors with local service providers deploying over 150,000 technicians across the US and Canada, in addition to its own field organization. The company provides a "one-stop shop" solution for over 100 services, including electricity, heating, ventilation, and air conditioning (HVAC), lighting, plumbing, refrigeration, and waste management, among many others and maintains over 1.1 million dispersed revenue-generating critical assets across over 65,000 sites. Vixxo squarely focuses on customer success to grow its business. The company leverages data on equipment usage and breakdowns to provide asset and facilities management through advanced data analytics, mobility products, and machine-to-machine technologies. Thus, Vixxo gains unique insights into asset performance, identifies opportunities to achieve cost savings and productivity gains, and works with customers to ultimately create better in-store experiences.

The business model further contributes to the success of service providers involved. Vixxo monitors execution performance across service providers, identifies opportunities for productivity improvements, and works with these often small, privately owned local businesses to improve performance and gain more revenues. Over time, Vixxo grew its model into a three-sided platform, including equipment manufacturers in the equation, and bringing all parties together for unleashing new value creation opportunities. For example, Vixxo teamed up with a global coffeehouse chain and a manufacturer of coffee-brewing machines to improve productivity, reduce outage, and contribute to a better in-store experience while dramatically reducing machine breakdowns and costs. In sum, Vixxo's example clearly shows how an innovative platform-based business, firmly grounded in systematically collecting, analyzing, and making best use of 'clean' data over time, allows all stakeholders involved in a business ecosystem to dramatically improve customer success.

Second, in parallel with the overall trend towards digitization and new platform-based business models, a growing number of companies explore *new go-to-market models*, such as subscription-based pricing, which emerges as a powerful factor accelerating the move towards customer success management. McCarthy, Fader and Hardie (2017, p. 17) define *subscription-based business models* as “businesses whose customers pay a periodically recurring fee for access to a product or service”. While subscription-based pricing has long dominated selected industries, such as newspapers, magazines, or telecommunications, this trend, also described as the ‘subscription tsunami’ (Mehta et al. 2016), now progressively gains widespread popularity among new business ventures, start-ups in the digital economy, and long-standing industry leaders. Subscription-based models are adopted not only in Business-to-Consumer (i. e. Microsoft Office 365), but also in Business-to-Business domains. For example, in addition to selling point-of-sale hardware and software to small restaurants, retailers or business owners, NCR now also promotes a 36-month subscription package, including hardware, software, concierge services, upgrades, training, and device warranties, for an all-inclusive monthly fee (NCR Silver Plus 2019).

In line with this trend, companies have come to realize that customer success represents a key prerequisite for the financial sustainability of subscription-based business models. In traditional goods-centric software sales and licensing businesses, vendors are in a comfortable position. Suppliers typically perform after-sales services on their own goods and provide software upgrades for proprietary software. In such contexts, contract renewals generally become a formality. This is not the case for recurring revenue business models, where customers often are not captive. In a subscription model, vendors must simultaneously focus on customer acquisition, customer retention, cross-selling, as well as up-selling to existing customers, to grow overall customer lifetime value and customer equity to the firm. Hence, preventing customer churn and building customer loyalty take on prime roles in subscription businesses. These critical success factors lay the foundations for a growing emphasis on customer success, that is, ensuring that customers actually fully gain value promised over the period of a subscription contract and, consequently, continue to subscribe to a vendor’s offer, rather than opting for alternative solutions or switching to competition.

Collectively, the above-mentioned trends explain why a growing number of companies establish a dedicated *customer success function* in their organizations. In the following section, we shed light on the emerging roles and responsibilities allocated to this position in companies.

3 Customer Success Managers: Emerging Roles and Responsibilities

To take stock of managerial practices and provide insights into customer success management as an emerging organizational function, we analyzed customer success managers’ demographic profiles and job descriptions posted on a professional networking site. This

exploratory analysis provides insights into companies' practices and reveal how customer success managers think about their position.

Methodology

We chose an international network for professional networking and career development as data source. Professional networking sites are well-suited for our purpose because their members tend to post elaborate descriptions of their current job, their roles and responsibilities in order to provide potential employers with a detailed view of their capabilities and work experiences. From more than 60,000 customer success managers found in the network, we draw a sample of 310 job profiles for further examination.

Our analyses proceeded in three steps. First, we extracted fundamental demographic data to better understand (1) who customer success managers are, (2) whether it is a junior or a senior position, and (3) which industries already employ customer success managers. In a second step, we content-analyzed customer success managers' job descriptions. More specifically, we employed KH coder (an open source software for computer assisted qualitative data analysis, see <http://khcoder.net/en/>) to perform a co-occurrence analysis. Co-occurrence analyses identify terms that are frequently mentioned together within a paragraph and provide graphical visualizations of their relationships (Galliker/Herman 2003). The resulting co-occurrence network displays firstly the frequency of the terms, represented in the respective bubble sizes, and secondly their relationships, depicted as links between them. The bubbles are grouped into subgraphs based on their co-occurrence (Radhakrishnan et al. 2017). The analysis makes use of the Jaccard index which is a coefficient of similarity ranging from 0 to 1 (Jaccard 1901). In this study, we show the 60 links with the highest Jaccard indices. Finally, we juxtapose the job descriptions of customer success, customer experience, and key account managers and identify commonalities and differences among these closely related functions.

Demographic Profile Analysis

Based on our sample of 310 job profiles, customer success manager emerges as a position that requires an academic background. Close to 85 % hold a bachelor, master, PhD or any other higher education degree. Customer success managers are almost gender balanced. 47.1 % managers in our sample are female and 52.9 % male.

Customer success manager is a senior position in most companies. On average, customer success managers had 11.1 years of work experience prior to their current position; more than 90 % have at least 3 years of work experience. 63.9 % worked in sales before, 11.3 % have a technical background and 6.1 % worked as consultants, general managers (5.2 %), or project managers (4.2 %). With less than two years, the current job tenure of customer success managers is relatively short, indicating that this is a new and emerging phenomenon for most companies.

More than 90 % of the customer success managers in our sample are working in the IT service industry, with Adobe, Microsoft and Oracle being the most prominent employers.

In other industries such as manufacturing, telecommunication, and financial services, customer success managers are still a rare exception. **Tables 1** and **2** summarize the demographic data of our sample.

Table 1 Sample summary Customer Success Managers (n=310)

degree	bachelor	29.7 %
	other university degrees	27.1 %
	master	26.8 %
	not specified	13.5 %
	apprenticeship	2.9 %
gender	female	47.1 %
	male	52.9 %
job experience	(mean)	11.1 years
prior position	sales	63.9 %
	technical	11.3 %
	other	6.8 %
	consulting	6.1 %
	general management	5.2 %
	project management	4.2 %
	not specified	2.6 %
tenure as CSM	(mean)	1.7 years

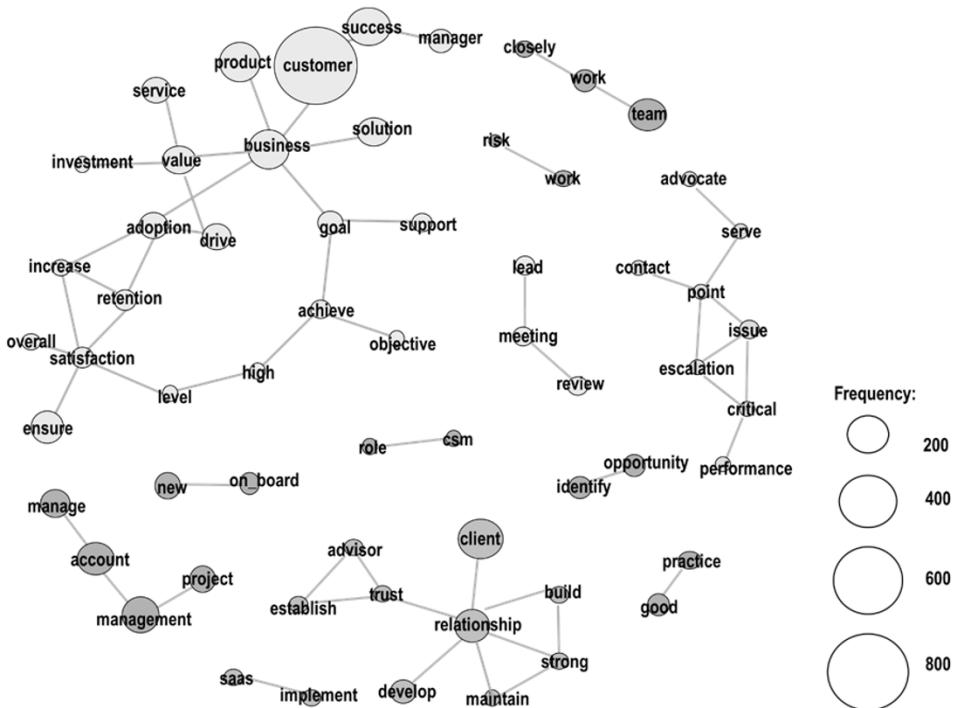
Table 2 Industry distribution of the sample (n=310)

Industry	percentage
IT services	91.0 %
not specified	4.8 %
telecommunications	1.6 %
electronic manufacturing	1.3 %
advertising and market research	0.6 %
financial services	0.3 %
textile manufacturing	0.3 %

Co-Occurrence Analysis of Job Descriptions

A *content analysis* of customer success managers' job descriptions posted on the professional networking site identifies three major networks with at least five co-occurring terms (see Figure 2).

Figure 2 Customer Success Managers' Core Tasks According to Job Descriptions



The biggest and most complex network captures the core tasks of customer success managers, i. e. to ensure that customers' goals are achieved and that value is created in customers' businesses, leading to increasing satisfaction and retention. Central terms in this cluster are "customer", "business", "value", "goal", "achieve", "adoption", "retention", "satisfaction" and "increase". A second, more focused network emphasizes relationship management as an important aspect of customer success managers' job description. This network is all built around the central term "relationship". Customer success managers are depicted as advisors that establish trust in the client relationship and thereby build and maintain strong relationships. Interestingly, a third network of interrelated terms also considers customer success managers' role when critical issues arise in a supplier relationship. It portrays customer success managers as critical contact and escalation points; they are described as customer advocates in the supplier organization when performance issues arise. Several small-

er networks with less than five co-occurring terms highlight various additional roles of customer success managers, such as identifying opportunities, leading review meetings, sharing good practice, enabling close teamwork across the supplier and customer organization, project management, and “on-boarding” of new customers.

In sum, the co-occurrence analysis forms a rich and complex picture of customer success managers’ tasks and responsibilities. To better isolate the unique aspects of this emerging organizational function, we next compare the job descriptions of customer success managers to two closely related roles, i. e., customer experience managers and key account managers.

Comparative Word Frequency Analysis

We complement our content analysis of customer success managers’ job descriptions with a comparison of profiles of two other well-established organizational functions: *customer experience management* and *key account management*. We retrieved a sample of 222 customer experience and 146 key account managers’ job descriptions from the same professional networking site and performed a word frequency analysis to identify the 20 most often mentioned term across all three functions. A Venn diagram shown in **Figure 3** summarizes the common as well as the unique terms that are most frequently used in the respective job descriptions.

The word frequency analysis identifies several common terms that are used in all three job descriptions, such as “customer”, “business”, “product”, “team” and “develop”. However, all three jobs also have their unique terms. The customer experience manager explicitly adopts a process perspective and focuses on improving the customer journey, while the key account manager plans and monitors sales processes and is responsible for negotiations. Customer success managers have a unique focus on the creation of value, the achievement of goals and the adoption and support of customer solutions. According to this analysis, *customer success management is a new function* with unique responsibilities and tasks that differ from extant job positions.

Informed by our exploratory job profile and content analyses, we next review extant definitions of customer success in the practitioner literature against the background of our findings and develop definitions of CS, CSM and CS managers.

Figure 3

Common Features and Differences in Job Descriptions on the Basis of Frequently Mentioned Terms



4 Definition of Customer Success

Table 3 provides a comprehensive overview of *customer success definitions* that can be found in the managerial literature. This literature has a rather loose understanding of customer success, defined at times as a strategy, a business methodology, a customer management or a sales approach, respectively. For example, the Customer Success Association defines CS as a strategy for maximizing value for both customers and suppliers. Mehta et al. (2016) provide an even broader framework and conceptualize CS as (1) an organization, (2) a discipline and (3) a philosophy. The common theme of the managerial customer success

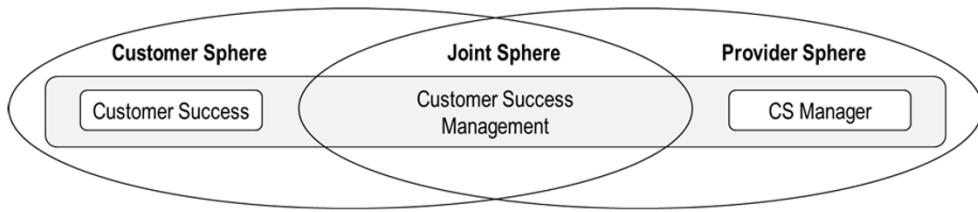
definitions is the joint achievement of customers' and suppliers' goals through the optimal use of the suppliers' products in customers' use situation.

Table 3 Customer Success Definitions

Definition	Source
"Customer Success is a long-term, scientifically engineered, and professionally directed strategy for maximizing customer and company sustainable proven value."	Customer Success Association 2019
"Customer Success is the business methodology of ensuring customers achieve their desired outcomes while using your product or service."	Gainsight 2019
"Customer Success is relationship-focused client management, that aligns client and vendor goals for mutually beneficial outcomes."	Gainsight 2019
"[Customer success is] a proactive, real-time sales approach consisting of building relationships with existing customers, understanding in depth their company and product goals, and helping the customer meet those goals through day to day contact."	Client Success 2019
"Customer success is really three different, but closely related, concepts: 1. An organization 2. A discipline 3. A philosophy At its essence, customer success is the organization that focuses on the customer experience with the goal of maximizing retention and LTV. [...] Like any other discipline – sales or product management or customer support – there are groups and forums and best practices and conferences created to support and nurture this craft and its practitioners, into a place alongside the other necessary roles in a successful company. [...] And last, customer success is a philosophy, and it must pervade the entire company. No organization, or job role, can function in a vacuum, and customer success may be the best example of this."	Mehta et al. 2016, p. 23-24

While these managerial definitions provide valuable insights into the nature and purpose of CS, they do not clearly delineate the scope of the concept. It remains unclear whether CS is a (customer or supplier) outcome, a (joint) management process, or a (supplier) strategy. To clarify the definition and scope of CS, we build on the *concept of distinct value creation spheres* suggested by Grönroos and Voima (Grönroos/Voima 2013). The authors distinguish between three spheres: (1) the customer sphere, (2) the provider sphere and (3) the joint sphere. The customer firm creates value-in-use by integrating and using its own resources together with the resources acquired through market exchanges. The provider firm can only generate potential value that is actualized through customers' use (Grönroos/Voima 2013). Interaction and value co-creation processes take place in the joint sphere of the customer and provider firm (Eggert et al. 2018).

Figure 4 Localization of CS, CSM and CS Managers Definitions in the Sphere Framework of Value Creation



CS can now be positioned within this framework (see **Figure 4**). "Success" is generally regarded as the accomplishment of an aim or a purpose. Consequently, CS denotes a realized and proven outcome, not a strategy nor a sales approach. Customer success is located in the customer sphere. It is a perceptual construct that is assessed by the customer. Therefore, we define CS as follows:

Customer success (CS) is the customer-perceived achievement of desired outcomes by using the supplier's offering.

Management, in contrast, is a process. It denotes a sequence of interconnected activities comprising planning, implementation and control. Customer success management (CSM) resonates well with Kumar and Reinartz's (2016) notion of creating enduring customer value by aligning *value for the customer* (customer perceived value) and *value of the customer* (customer lifetime value). By creating value for and with the customer, supplier firms can build the foundation for long-term customer relationships that result in superior customer lifetime value and customer equity. Against this backdrop, CSM is a management process that ensures customer success (the achievement of a desired outcome) while also taking the supplier's goals into consideration (e.g. customer lifetime value and customer equity). As such, CSM is an interorganizational management process that spans the customers', the providers' and the joint sphere. Therefore, we define customer success management as follows:

Customer success management (CSM) comprises all activities of the customer and the provider firm aiming at aligning their customer and supplier goal achievement.

CS managers perform activities within the CSM process. Drawing on our content analysis of CS managers' job descriptions, they integrate tasks from marketing, sales, training and support during the customer acquisition, retention, and expansion phase. Accordingly, we define CS managers as follows:

Customer success managers work towards aligning customers' and providers' goals within the providers' sphere.

5 Avenues for Academic Research and Practice

Customer success is a topic of growing managerial interest. Reaching beyond a small set of initial industries and few early adopters, we now witness heightened attention across firms from diverse backgrounds, including a fast-growing number of B2B companies. Fueled by the fundamental trends discussed in our article, start-ups and large-scale incumbents alike establish *customer success management departments*, hire customer success managers, and allocate budget to this growing activity. Clearly, customer success has gained management's attention.

As managerial experience with customer success approaches, structures and processes unfolds, there is a need for academic research to accompany this movement. Our understanding of customer success in business market is only at an early stage. In the present chapter, we took stock of current practices and provided a comprehensive definition of customer success, customer success management, and the organizational function itself. We contend that these conceptual insights provide fertile ground for further research in this domain. While a thorough review of all potential research avenues would exceed the scope of the present contribution, we would like to highlight three particularly promising *research directions*.

First, from a firm *strategy perspective*, growing new capabilities in customer success management requires considerable investments that may come to the detriment of other resources. Executives need to know whether, when and how investment in customer success structures, processes and people can (and will) achieve a return on investment. Therefore, there is a need to investigate the relationship between customer success initiatives and firm performance. Further, we need to understand key moderators and mediators of this relationship. To the best of our knowledge, the impact of customer success initiatives on firms' financial outcomes has not been studied in prior research. Understanding the nature and strength of these mechanisms can contribute to building confidence among a broader audience of firms and executives to use customer success as a driver for growth and competitive advantage.

Second, from an *organizational perspective*, we provided initial insights into how the customer success functions relates to two prominent peer functions, customer experience management and key account management. On the one hand, there is a need to understand these linkages in greater detail. On the other hand, given that customer success management is only at its infancy, we need to better place where and how this fairly recent function is best located in the organization, under what conditions, and how it interacts best with other functions that touch customers, whether directly or indirectly.

Third, from an individual *employee-level perspective*, we are only at the beginning of understanding how to set up this new function for success and help those who take on its role and responsibilities excel in their position. As our findings show, average tenure in customer success positions is still low. We need more data and a longer time horizon to better understand this function.

To address the three above-mentioned avenues, as well as other research questions beyond those highlighted here, there is a need to rely on *multiple research methods* for gaining a deeper understanding of the phenomenon. For example, archival data comparing financial performance of firms having invested in customer success management versus those lacking such investments could provide insights into ROI of customer success. Further, depth interviews involving different internal and external stakeholders, that is, frontline customer success staff, customer success managers, or customers could provide a rich picture of roles and responsibilities of customer success managers in contrasts to peers. Finally, longitudinal data or consecutive waves of survey data, combined with internal customer satisfaction and loyalty measures, could generate knowledge on how to master the implementation of customer success management over time.

In sum, customer success management is only at its infancy in many companies, and there are many promising research questions to be addressed in this domain. We hope that this chapter contributed to sparking interest among academics and managers alike in this topic of growing relevance.

References

- Argyris, C./Schon, D. (1974): Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness. Jossey Bass: Oxford.
- Client Success (2019): Customer Success vs. Customer Support. <https://www.clientsuccess.com/blog/customer-success-vs-customer-support/> (Retrieved: 30.08.2019).
- Customer Success Association (2019): The Definition of Customer Success. <https://www.customersuccessassociation.com/library/the-definition-of-customer-success/> (Retrieved: 30.08.2019)
- Eggert, A./Ulaga, W./Payne, A./Frowne, P. (2018): Conceptualizing and Communicating Value in Business Markets: From Value in Exchange to Value in Use, in: Industrial Marketing Management, 69(February), 80-90.
- Eggert, Andreas/Jens Hogreve/Wolfgang Ulaga/and Eva Muenkhoff (2014), Revenue and Profit Implications of Industrial Service Strategies, in: Journal of Service Research, 17(1), 23-39.
- Ellram, L. M. (1995): Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 25(8), 4-23.
- Gainsight (2019): The Essential Guide to Customer Success. <https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-customer-success/> (Retrieved: 30.08.2019).
- Galliker, M./Herman, J. (2003): Inhaltsanalyse elektronisch gespeicherter Massendaten der internationalen Presse, in: Zeitschrift für Medienpsychologie, 15(3), 98-105.

- Grönroos, C./Voima, P. (2013): Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Jaccard, P. (1901): Étude comparative de la distribution florale dans une portion des Alpes et des Jura, in: *Bulletin de la Société Vaudoise des Sciences Naturelles*, 37, 547-579.
- Johansson, M./Keränen, J./Hinterhuber, A./Liozu, S./Andersson, L. (2015): Value assessment and pricing capabilities – how to profit from value, in: *Journal of Revenue and Pricing Management*, 14(3), 178-197.
- Kowalkowski, C./Ulaga, W. (2017): *Service Strategy in Action: A Practical Guide for Growing your B2B Service and Solution Business*. S2iA Press: Scottsdale.
- Kumar, V./Reinartz, W. (2016): Creating Enduring Customer Value, in: *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.
- Liozu, S./Ulaga, W. (2018): *Monetizing Data: A Practical Roadmap for Framing, Pricing & Selling Your B2B Digital Offers*. VIA Publishing: Sewickley.
- McCarthy, D./Fader, P. S./Hardie B. G. S. (2017): Valuing Subscription-Based Businesses Using Publicly Disclosed Customer Data, in: *Journal of Marketing*, 81(January), 17-35.
- Mehta, N./Steinman, D./Murphy, L. (2016): *Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue*. Hoboken: John Wiley and Sons.
- NCR Silver Plus (2019): NCR Silver Plus. <https://www.ncr.com/silver> (Retrieved: 24.08.2019).
- Paesbrugghe, B./Rangarajan, D./Sharma, A./Syam, N./Jha, S. (2017): Purchasing-driven sales: Matching sales strategies to the evolution of the purchasing function, in: *Industrial Marketing Management*, 62, 171-184.
- Paesbrugghe, B./Sharma, A./Rangarajan, D./Syam, N. (2018): Personal selling and the purchasing function: where do we go from here?, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 123-143.
- Radhakrishnan, S./Erbis, S./Isaacs, J. A./Kamarthi, S. (2017): Novel keyword co-occurrence network-based methods to foster systematic reviews of scientific literature, in: *PLoS One*, 12(3).
- Schoenherr, T./Modi, S. B./Benton, W. C./Carter, C. R./Choi, T. Y./Larson, P. D./Leenders, M. R./Mabert, V. A./Narasimhan, R./Wagner, S.M. (2012): Research opportunities in purchasing and supply management, in: *International Journal of Production Research*, 50(16), 4556-4579.
- Sheth, J. N. (1996): Organizational buying behavior: past performance and future expectations, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), 7-24.
- SKF (2019): About SKF. <https://www.skf.com/us/our-company/index.html> (Retrieved: 12.08.2019).

- Snelgrove, T. C./Anderson, J. C. (2017): Muddling through on customer value in business markets?, in: Hinterhuber, A./Snelgrove T. C. (Eds.): Value First Then Price: Quantifying Value in Business to Business Markets from the Perspective of Both Buyers and Sellers. Taylor & Francis: London, 28-38.
- Statista (2018): Tech drives Australia's top emerging jobs – Statista. <https://www.statista.com/chart/15432/emerging-jobs-australia/> (Retrieved: 02.08.2019)
- Töytäri, P./Rajala, R. (2015): Value-based selling: An organizational capability perspective, in: Industrial Marketing Management, 45, 101-112.
- Ulaga, W./ Eggert, A. (2006): Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status, in: Journal of Marketing, 70(1), 119-136.
- Ulaga, W./Reinartz, W. (2011): Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully, in: Journal of Marketing, 75(6), 5-23.
- Ulaga, W. (2018): The Journey Towards Customer Centricity and Service Growth in B2B: A Commentary and Research Directions, in: AMS Review, 8(1), 80-83.
- Vandermerwe, S./Rada, J. (1988): Servitization of business: Adding value by adding services, in: European Management Journal, 6(4), 314-324.
- Worm, S./Bharadwaj, S./Ulaga, W./Reinartz, W. (2017): When and Why Do Customer Solutions Pay Off In Business Markets?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 45(4), 490-512.
- Zaltman, G./LeMasters, K./Heffring, M. (1982): Theory Construction in Marketing: Some Thoughts on Thinking, Wiley: New York.



Performance Marketing in der Online-Sphäre

– Vom Audience Targeting zum Customer Life Time Value

Gerrit Heinemann und Stefan Zarnic

1	Vorbemerkung	376
2	Neuausrichtung des Marketing im digitalen Zeitalter	376
2.1	Digitalisierung des Kaufverhaltens	377
2.2	Neuausrichtung zur Online-Vermarktung	379
2.3	Transformation zum Performance Marketing	381
3	Kernelemente des Performance Marketing.....	386
3.1	Audience Targeting und automatisierte Kundengewinnung.....	386
3.2	Transaktionswertbasierte Customer Retention.....	388
3.3	Customer Lifetime Value und wertorientierte Kundensteuerung.....	393
4	Fazit und Ausblick: Mehr Künstliche Intelligenz im Marketing	396
	Literatur	399

Zusammenfassung

In der Online-Sphäre treffen Unternehmen auf neue Herausforderungen in ihrem Touchpoint Management. Zu den analogen wie digitalen Kontaktpunkten der unternehmens-eigenen Sphäre kommen neue, insbesondere digitale Kontaktpunkte in der unternehmens-fernen Sphäre, die nicht mehr durch das Unternehmen steuerbar sind. Da diese aber einen wachsenden Einfluss auf das Kundenverhalten gewinnen, müssen Unternehmen einen Weg finden, sie in ihre Marketing-Prozesse zu integrieren, wie es bereits einige große Plattform-Anbieter vormachen.

Autoren

Prof. Dr. **Gerrit Heinemann** leitet das eWeb Research Center der Hochschule Niederrhein, wo er auch BWL, Managementlehre und Handel lehrt.

Stefan Zarnic ist Chief Strategy Officer bei Factor Eleven GmbH.

1 Vorbemerkung

Die fortschreitende Digitalisierung des Kaufverhaltens sowie der Siegeszug digitaler Werbeformen disruptiert das klassische Marketing. Die großen Herausforderungen im Marketing bestehen darin, dass die Eignung bisheriger sowie vieler neuer Kommunikationskanäle unklar und zu überprüfen ist. So fokussierten sich die bisherigen Marketing-Ansätze eher auf die *Kontaktpunkte* (Customer Touchpoints) der unternehmenseigenen Sphäre, die das Unternehmen selbst „betreut“ und zu kontrollieren versucht, also Kontakte zum Verkäufer oder zu Mitarbeitern im Customer-Service-Center. Auch Flyer, Kataloge, Beilagen, Rechnungen und Verpackungen stellen klassische Offline-Touchpoints dar. Zu ihnen haben sich in den letzten Jahren zunehmend Online-Touchpoints gesellt, also zum Beispiel E-Mails, E-Newsletter, Werbebanner, Corporate Blogs, die eigene Homepage, eigene Apps, ein eigener YouTube-Channel oder Marken-Auftritte in den sozialen Medien. Auch diese werden bisher selbst betreut und weitestgehend kontrolliert.

Neben den Kontaktpunkten der unternehmenseigenen Sphäre sind aber in den letzten Jahren zunehmend *Kontaktpunkte der unternehmensfernen Sphäre* dazugekommen, die sich vor allem in der neuen Online-Sphäre einer direkten Steuerung und Beeinflussung entziehen (Kreutzer 2018b). Beispiele sind der Austausch in Sozialen Netzen, die Beschäftigung mit Unternehmen und deren Angeboten im Internet wie in Blogs, Communities und Fangruppen sowie Bewertungsplattformen. Derartige Kontaktpunkte haben mittlerweile einen zentralen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten der Interessenten und Kunden. So werden Kundenbewertungen und Statements heute in Online-Foren und auf Bewertungsplattformen eine höhere Glaubwürdigkeit zugeschrieben als den Inhalten der Unternehmenskommunikation selbst. Deswegen muss das Marketing die verschiedenen Formen der Meinungsausprägung von Interessenten und Kunden in den Gesamtprozess integrieren (Esch 2015, 2016; Kreutzer 2018a). Dieses erfordert eine Neuausrichtung des Marketing in eine Richtung, die den großen E-Commerce-Playern wie Amazon, Zalando usw. bereits vertraut ist.

2 Neuausrichtung des Marketing im digitalen Zeitalter

Zalando machte den Vorreiter und vermeldete im März 2018 den Abbau von 200 bis 250 Mitarbeitern im Marketing, zugleich aber die Neueinstellung von 2.000 Mitarbeitern, von denen Entwickler und Datenanalysten den Schwerpunkt bilden (Horizont 2018). Seitdem steht die Frage im Raum, ob die *Künstliche Intelligenz (KI) und Algorithmen* Arbeitsplätze im Marketing gefährden oder aber die Arbeit nur einfacher machen, wie oft behauptet wird. Spätestens seit der Vermeldung von Zalando dämmert es vielen Marketers, dass die erste der beiden Aussagen zumindest nicht falsch ist. Zalando setzt im Marketing stärker auf Technologien. Diese sehen vor, Kunden künftig noch individueller zu adressieren, und

zwar sowohl bei der Kundengewinnung („Audience Targeting“) als auch bei der Kundenbindung („Retargeting“; Heinemann 2019).

Dabei kommen immer mehr *daten- und KI-getriebene Marketing-Lösungen* zum Einsatz. Ziel sei es, das Marketing von Zalando „auf das nächste Level“ zu heben (Horizont 2018). Damit macht der deutsche Vorzeige-Online-Händler eine Entwicklung offensichtlich, die im Zuge der Digitalisierung des Kaufverhaltens unumkehrbar ist. Sie befeuert nicht nur zunehmend die Substitution klassischer Werbeformate durch Formen des Online Marketing und dabei immer mehr durch datenbasiertes Marketing, sondern führt auch zu einer Neuausrichtung des Online Marketing selbst, die im Zuge einer zunehmenden Automatisierung zu beobachten ist. Es geht hier aber weniger um das „*data-based Marketing*“, das nicht selten auf empirische Erhebungen beruht und die Diskrepanz zwischen bekundetem und tatsächlichem Verhalten der Kunden vernachlässigt, sondern um kennzahlenbasiertes Marketing, das in Kombination mit digitaler Werbung als *Performance Marketing* beschrieben wird und auf tatsächlich gemessenen Verhaltensdaten (Tracking) beruht.

2.1 Digitalisierung des Kaufverhaltens

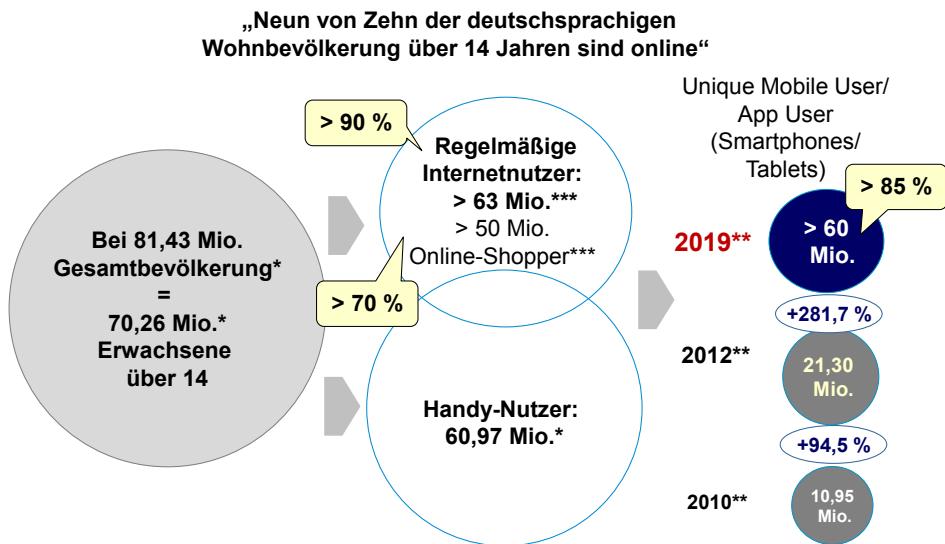
Treiber der Digitalisierung sind zweifelsohne die Kunden. Deren *Internet-Nutzung* hat die bisherige Ordnung des Kaufentscheidungsprozesses bereits stark und auch nachhaltig verändert (Heinemann 2019). So bietet das Internet seinen Usern die Möglichkeit, jedes weltweit verfügbare Produkt relativ schnell und einfach zu beschaffen. Zugleich finden die Kunden alle erdenklichen Informationen im Netz, die sie bei ihrer Produktsuche unterstützen. Dieses betrifft Hintergrundberichte, detaillierte Produktbeschreibungen, zusätzliche Testberichte sowie Produktbewertungen oder Kundenmeinungen. Dadurch wird der Entscheidungsprozess des Kunden viel besser unterstützt als bisher beim persönlichen Verkauf (Gehrckens/Boersma 2013; Locationinsider 2015; Heinemann 2018; Heinemann 2019). Auch ist für die Kunden die absolute Preistransparenz immer nur einen Handgriff zum Smartphone entfernt (Mathis 2018). Die Erfahrungen anderer Kunden sind stets verfügbar und haben massiven Einfluss auf die Kaufentscheidung. So geben 93 % der Kunden an, dass ihre Kaufentscheidungen durch Online Reviews beeinflusst werden. Dieses betrifft auch die traditionellen Anbieter. Dafür gibt es bereits einen eigenen Begriff, der alles aussagt, nämlich ROPO (Research Online, Purchase Offline). Online- und Offline-Kanäle werden vom Kunden innerhalb eines Kaufprozesses in der Regel abwechselnd genutzt. Deswegen ist es für Offline-Anbieter elementar wichtig, auf beiden Kanälen für den Kunden erreichbar zu sein (Mathis 2018; Heinemann 2019).

Vor allem die großen Plattformen haben es geschafft, das Einkaufsverhalten zu ihren Gunsten zu verändern. Nicht ohne Grund sprechen Ökonomen vom Zeitalter der *Plattformökonomie*. Dabei wird die Produktsuche in der westlichen Welt zunehmend durch Amazon dominiert, als Produktsuchmaschine hat Amazon mittlerweile sogar Google den Rang abgelaufen. Handelsexperten sprechen bereits von der Amazonisierung des Handels (iBusiness 2016). Dabei stellt die Mehrheit der Internetnutzer Preisvergleiche an, informiert sich auf Herstellerseiten, liest Testberichte im Internet oder berücksichtigt Kommentare und

Diskussionsbeiträge anderer Nutzer (kaufDA 2018; Heinemann 2019). Im Zuge der zunehmenden Verlagerung von Kommunikation ins Netz verschiebt sich auch die Relevanz einzelner Informationsquellen für den Kunden. Dieses betrifft vor allem die Sozialen Medien, in denen User ihre Käuferfahrungen teilen bzw. austauschen. Sie ermöglichen es Menschen aus unterschiedlichsten Teilen der Welt, problemlos und in Echtzeit miteinander Beziehungen aufzubauen.

Diese Möglichkeit hat eine ganz neue Kategorie an Prominenten hervorgebracht, nämlich die *Influencer*, die sich durch hochwertigen Content bereits eine große Gefolgschaft auf den Sozialen Medien aufgebaut haben (Mathis 2018). Für das Marketing bieten Influencer eine neue Chance, da sie davon leben, ihren Kundenzugang zu verkaufen und für Produkte des Unternehmens zu werben. Zu 90 % sind die erwachsenen Deutschen über 14 Jahren regelmäßig im Internet unterwegs und 70 % der Erwachsenen sind Online-Käufer. Mehr als 86 % von ihnen sind Smartphone-Nutzer und erwarten dabei auf ihrem Gerät mehrheitlich eine digitale Präsenz aller Anbieter (siehe Abbildung 1). Diese hat eine herausragende Bedeutung für die Kundenzufriedenheit. Zudem zeichnet sich ab, dass Konsumenten zunehmend personalisierte Informationen und Angebote erwarten (kaufDA 2018).

Abbildung 1 Das digitale Universum in Deutschland 2019



* Countrymeters 2019; Statista 2018: Kinder bis 14 Jahre in Deutschland ab 14 Jahren

** KaufDA 2018

*** über 14 Jahren per April 2016, ARD-ZDF-Onlinestudie 2019

2.2 Neuausrichtung zur Online-Vermarktung

Die fortschreitende Digitalisierung des Kaufverhaltens befeuert den *Siegeszug digitaler Werbung* (Kreutzer 2016, 2018a). Diesbezüglich gab es in 2018 eine Zäsur, denn die Wachablösung der Ausgaben für TV- durch digitale Werbung ist vollzogen. So stehen seitdem 38,8 % Werbe-Spendings im digitalen Bereich weltweit rund 35,5 % im TV-Feld gegenüber (in Deutschland 36 % zu 32 %) gegenüber. Dementsprechend sind auch in diesem unserem Lande, das traditionell ein Faible für das TV und seine Werbung hat, die Verhältnisse inzwischen klar verteilt. Die TV-Werbung steht deutlich im Schatten ihres digitalen Gegenstücks, und zwar mit steigender Tendenz, denn die Wachstumsraten der digitalen Werbung beschleunigen sich (Levi's 2017). Diese werden vor allem getrieben durch Facebook und YouTube. Bei ihnen haben die User-Zahlen von über 2 Mrd. bzw. über 1 Mrd. zweifelsohne den wesentlichen Einfluss auf die Werbeausgaben im Bereich „Digital“. So lag das Wachstum der Werbeaufwendungen in Social Media 2018 bei 23,5 %, für Online Video-Werbung gar bei 24,5 %. Ähnliches Wachstum weist mit 23 % „Programmatic“ auf, während die bezahlten Suche (Paid Search) auf ein Wachstum von 12,5 % kommt. Nicht ohne Grund entfallen mittlerweile weltweit rund 220 Mrd. USD der insgesamt rund 590 Mrd. Werbeausgaben auf die digitale Werbebranche (Levi's 2017). Dabei sind viele der Online-Kommunikationsaktivitäten nicht in diesen Zahlen enthalten, denn neben den Online-Medien, die außerhalb der eigenen Websites genutzt werden („offsite“) sind auch die für den Endnutzer sichtbaren Erscheinungsformen des Online Marketing auf den Seiten des Anbieters („onsite“) hinzuzurechnen.

Zu den wichtigsten Elementen der *Onsite-Kommunikation* zählen zweifelsohne die Corporate Websites oder Homepages, die in der Regel nicht in die Marketing-Budgets einfließen und im E-Commerce häufig mit der ersten Seite des Online Shops oder der Landing Page identisch sind. Ergänzend können offsite mittlerweile die unterschiedlichsten Formen der Online-Werbung genutzt werden. Dazu gehören unter anderem Banner, die als Werbeformate auf verschiedene Weise in Websites eingebunden werden. In Suchmaschinen stoßen User häufig auf Sponsored Links, d. h. auf bezahlte Werbeanzeigen. Zusätzlich werden Online-Kunden mit einer Vielzahl von Werbe-E-Mails und E-Newslettern konfrontiert. Vielfach finden sich auch Kundenbindungsprogramme, die auch oder exklusiv in Online-Medien stattfinden. Mithilfe von E-Coupons wird versucht, bestimmte Verhaltensweisen anzustoßen wie z. B. die Teilnahme an einer Kundenbefragung. Sie können aber auch im Rahmen von Bannerwerbung eingesetzt werden, um Internet-Nutzer unter anderem zum Besuch der Homepage oder zum Abonnement eines Newsletters aufzufordern. Neben einem E-Sampling, also einer elektronischen Übersendung von digitalen Produktmustern (z. B. für Musik oder PDF-Dateien von E-Books), finden sich auch Ausprägungen der Online-PR bzw. der Online-Öffentlichkeitsarbeit. Darüber hinaus waren die letzten Jahre durch den Boom der Sozialen Netzwerke geprägt. Darüber hinaus sind Foren und Communities, die eine Plattform für einen Informationsaustausch bieten, wieder stärker genutzt. Auch Mode-Blogs, in denen Fashion Label ihre Angebote in der Öffentlichkeit darstellen. Mittels Media Sharing-Plattformen ist es darüber hinaus möglich, eigene Kreationen, Videos, Präsentationen und Fotos zu präsentieren. Content Marketing liegt im Trend: Wenn dabei die

„Geschichte hinter der Geschichte“ präsentiert wird, z. B. ein „Making-of“ eines Werbespots oder die persönliche Geschichte eines Influencers, ist das in der Regel verkaufsfördernd.

Weiterhin launchen immer mehr Unternehmen einen Corporate Blog, um Kunden und Mitarbeiter oder andere unternehmensexterne Zielgruppen über relevante Vorgänge zu informieren und mit diesen in einen Dialog einzutreten. Dazu werden in der Regel auch Microblogging-Dienste wie Twitter genutzt, so wie vom US-Präsidenten ja auch. Schließlich eröffnet das Mobile Marketing den Unternehmen im Netz vielfältige Möglichkeiten, z. B. um mit mobilen Nutzern in Kontakt zu treten. Dabei machen es Location-based Services möglich, Werbebotschaften oder Angebote auf den jeweiligen Aufenthaltsort des Nutzers auszurichten, wozu auch über Apps passende Mobile Coupons verschickt werden können. Aber auch Online-Medien bieten einen möglichen Handlungsräum, um virales Marketing einzusetzen, also werbliche Botschaften, die sich epidemisch im Netz verbreiten. Zu ihnen zählt z. B. Keyword-Advertising, also die Suchmaschinen-Werbung oder Suchmaschinen-Optimierung. Zu den „im Hintergrund“ laufenden Aktivitäten des Online Marketing gehört darüber hinaus das Affiliate Marketing, durch das eigene Online-Werbung auf den Websites dritter Unternehmen oder auch auf privaten Websites sichtbar wird. Dieses betrifft auch das Targeting oder Target Branding, für das z. B. das Such- und Surfverhalten im Internet – teilweise in Verbindung mit weiteren Nutzerdaten – ausgewertet wird, um daraus Bedürfnisprofile von Kunden abzuleiten und dann der Schaltung von Online-Werbung zugrunde zu legen.

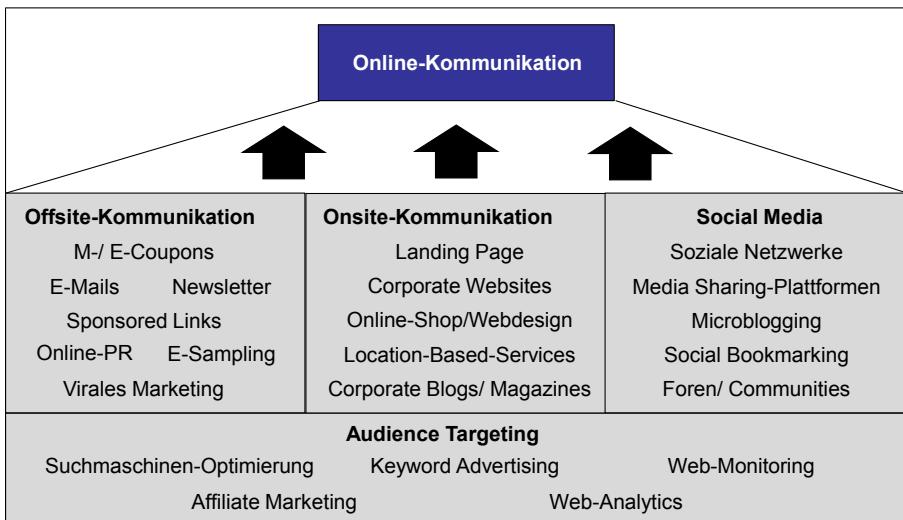
Um in dem Zusammenhang die Verhaltensweise der Internet-User sowie die Effekte der eigenen Online-Aktivitäten zu erfassen, können zahlreiche Analysemöglichkeiten eingesetzt werden. Zu ihnen zählt Web Analytics, wozu unter anderem die Traffic-Analyse, die Clickstream-Analyse, das Web Tracking und übergreifend das Web Controlling gehören. Das Web Monitoring wird eingesetzt, um Erkenntnisse über die Wahrnehmung der eigenen Leistungen oder des eigenen Unternehmens sowie der Mitbewerber zu erhalten. Deswegen findet es auch im Target Branding Verwendung (Kreutzer 2018a). Dieses spielt eine entscheidende Rolle in Hinblick auf die Erwartungshaltung des Kunden und damit die Beurteilung der Leistung aus Kundensicht. Der Begriff „Target“ steht für das „Targeting“ und verdeutlicht, dass es vor allem um den Aufbau eines zielgruppenorientierten Markenversprechens geht. Es bezeichnet auch die genaue Zielgruppenansprache im Online Marketing, was eine Zielgruppenbestimmung im Vorfeld voraussetzt (Onlinemarketing-Praxis 2017; Kreutzer 2018a).

Während das Target Branding die Zielgruppen fokussiert, bezeichnet die *Onsite-Kommunikation* darauf abgestimmte, eigene Kommunikationsmaßnahmen („Owned“ Media). Demgegenüber betrifft die Offsite-Kommunikation die ergänzend dazu zu schaltenden Medien („Bought“ Media). Die dabei über Social Media-Anwendungen erreichbaren Impulse nehmen eine Sonderrolle ein („Earned“ Media; Kreutzer 2018a).

Die Online-Kommunikation beinhaltet Traffic-Generierung durch Target Branding und Offsite-Kommunikation bzw. Social Media als auch Traffic-Verteilung durch Onsite-

Kommunikation (Gehrckens/Boersma 2013; Kreutzer 2018a). Ihre unterschiedlichen Erscheinungsformen sind in **Abbildung 2** dargestellt und dort nach Onsite, Offsite, Social Media sowie unsichtbaren Maßnahmen aufgeschlüsselt.

Abbildung 2 Online-Kommunikations-Mix



Quelle: in Anlehnung an Kreutzer 2018a

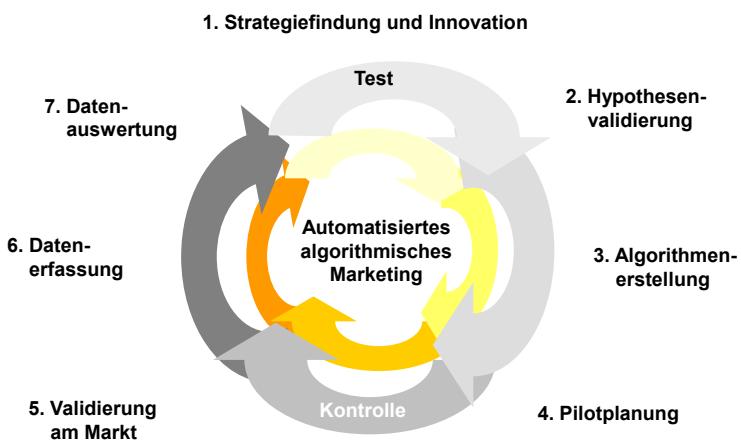
2.3 Transformation zum Performance Marketing

Sämtliche Maßnahmen der Online-Kommunikation dienen entweder der Kundengewinnung oder Kundenbindung und werden im Detail gemessen. Deswegen spielen sie für das Customer Relationship Management (CRM) eine herausragende Rolle. Zunehmend wird in Kombination mit Online-Maßnahmen für CRM auch der Begriff des *Performance Marketing* verwendet, das dem *Direkt-Marketing in interaktiven Medien* entspricht (Wikipedia 2019). Dieses ist Bestandteil des Online Media-Mix und verfolgt das Ziel, messbare Reaktionen und/oder Transaktionen mit dem Nutzer zu erzielen (Wikipedia 2019). Wesentliche Merkmale sind die Messbarkeit (Reaktionen der Zielgruppe sind eindeutig, zeitnah und vollständig messbar), Modularität (Kampagnen zerfallen in viele kleine Budgetmodule, die individuell buchbar und beurteilbar sind) sowie Optimierbarkeit (anhand verschiedener Parameter kann die Effizienz der Kampagne noch während der Laufzeit beeinflusst und damit verbessert werden) sowie Vernetzung (Integration in eine klassische Kampagne und Wechselwirkungen zur Klickrate; Wikipedia 2019).

Dabei ist die *leistungsbezogene Honorierung der Medien* im Rahmen erfolgsbasierter Online Marketing-Modelle wesentliche Voraussetzung als Abgrenzung zu den klassischen Marketing-Methoden, deren Abrechnung vorrangig durch Reichweite bestimmt wird (Tausender-Kontakt-Preis, TKP). Typische Kennzahlen des Performance Marketing sind zum Beispiel Pay-per-Click, Pay-per-Lead oder Pay-per-Sale. Diese werden für die Kundengewinnung, Gestaltung von Kundenbeziehungen sowie die gezielte Ausrichtung aller Prozesse auf die Kundenbedürfnisse zugrunde gelegt und haben deswegen im Online-Umfeld herausragende Bedeutung. Die stetig ansteigende Zahl von Loyalitätsprogrammen verdeutlicht dabei deren Stellenwert für den E-Commerce. So ist der Aufbau direkter und loyaler Kundenbeziehungen für Online-Händler unmittelbar erfolgsrelevant. Er zielt darauf ab, den Wert des einzelnen Kunden für das Unternehmen zu steigern und damit den Unternehmenserfolg und -wert zu erhöhen (Schneider 2001; Braun et al. 2017; Kumar/Reinartz 2018).

Dabei spielt das *Kundendaten-Management*, bei dem es um die systematische Aufbereitung aller relevanten Kundendaten geht, eine herausragende Rolle. Zum Beispiel liefert die Zusammensetzung der Einkäufe nach Art, Anzahl und Preisen der Artikel sowie Ort, Zeit und Häufigkeit der Einkäufe relevante Informationen. Auch die Anzahl und Art der Beschwerden und Retouren dürften Online-Anbietern wichtige Erkenntnisse an die Hand geben. Wenn es gelingt, diese Daten mithilfe von personenbezogenen sowie einkaufsverhaltensrelevanten Daten zu verknüpfen, ist damit eine gezielte und individuelle Kundenansprache möglich (Kenning 2014]). Dieses erfordert eine entsprechende Institutionalisierung, mit der die Ausschöpfung der Kundenpotenziale in Form von Regelkreisen vorangetrieben wird. Ein solcher Regelkreis ist in **Abbildung 3** dargestellt. Die einzelnen Schritte des Regelkreises sehen wie folgt aus (dgroup 2012; Heinemann et al. 2019):

Abbildung 3 Regelkreis zur Ausschöpfung von Kundenpotenzialen



Quelle: in Anlehnung an dgroup (2012); Heinemann et al. (2019)

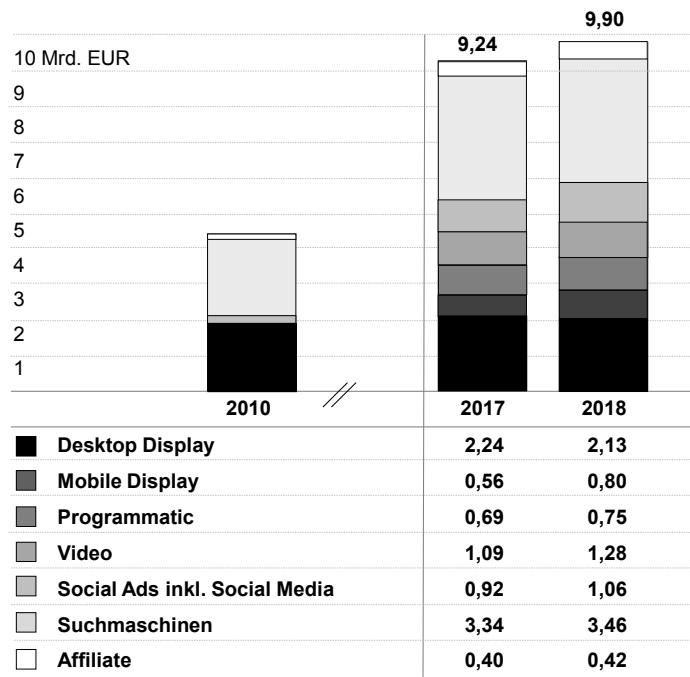
- Strategiefindung und Innovation: Vertrieb und/oder Marketing schlagen neue Kampagnen vor, zum Beispiel wöchentlich.
- Hypothesenvalidierung: Kampagnenkonzepte werden durch Analysten der zuständigen Kompetenz-Center bestätigt.
- Algorithmenerstellung: Selektionsmodelle und -regeln werden durch Kompetenz-Center erstellt.
- Freigabe Kundenkontakte: Auf Basis von Profitabilitätsberechnungen erfolgt die Freigabe der Kundenkontakte.
- Validierung am Markt: Kampagne/Maßnahme wird an Testgruppen versendet, sowie an Standardkampagnenempfänger mit Kontrollgruppen.
- Datenerfassung: Bemessung des Kundenverhaltens durch das Kompetenz-Center.
- Datenauswertung: Kampagnenmehrwert wird ausgewertet: Verglichen werden Test-, Standard- und Kontrollgruppe. Automatisierte Kampagnen werden aufgrund der neuen Erkenntnisse ausgebessert.

Der Regelkreis muss sich in eine IT- und Prozesslandschaft einbetten und dabei automatisiert den Kundendialog steuern. Das ermöglicht das Erstellen von Maßnahmen und deren Überführung anhand von Kampagnenlisten in ein *Echtzeit-Marketing Engine*. Nach Definition entsprechender Parameter ist ein gezieltes Tracking der Aktivitäten möglich. Darüber hinaus kann geprüft werden, ob Aktivität und Kunde für die Maßnahme qualifiziert sind. Auch lässt sich in Echtzeit ein relevantes Angebot für Einzelkunden erstellen, wofür dann Werbung und Content abgerufen werden können. Angebot und Maßnahme werden damit zur Werbefläche (Shop/System) geliefert und der Kunde im Zusammenhang mit der Maßnahme gespeichert.

Im Rahmen des Performance Marketing ist ein *zieladäquates Marketing-Budget* erfolgskritisch. Allerdings entspricht schon häufig das Online Marketing-Budget nicht den Nutzungsintensitäten der digitalen Medien (Wirtz 2013; Wolter 2012; Kreutzer 2016; Adzine 2018) und nicht selten wird das Social Media-Budget vernachlässigt. Wie in **Abbildung 4** dargestellt, sind die Ausgaben für digitale Werbekanäle in 2018 insgesamt auf rund 9,9 Mrd. EUR angestiegen. Sie haben damit die Werbe-Spendings in den Print-Medien deutlich überholt. Seit 2011 hat sich der *Markt für digitale Werbung* mehr oder weniger verdoppelt. Dabei sollten auch die Umsätze von Google und Facebook, die ihre Deutschland-Umsätze nicht ausweisen, möglichst genau geschätzt und mit einbezogen werden. Die Prognosen diesbezüglich weisen häufig nur halb so hohe Werte wie die echten Ausgaben aus. Die prognostizierten Marktzahlen streuen enorm. Während der Online-Vermarktkreis (OVK) im Februar 2018 einen Anstieg von 2 Mrd. auf 2,2 Mrd. EUR für digitale Werbung prognostizierte, kommt Nielsen auf 3,7 Mrd. EUR für Deutschland (Adzine 2018; OVK 2018). So kommt Nielsen auf einen Marktanteil von 11,5 % für digitale Werbung, wogegen die Netzwerkreklame-Zahlen einen Anteil von fast 25,8 % am Werbekuchen ausmachen. Ein Grund für die enorme Spreizung ist die fehlende Berücksichtigung von Suchmaschinen-Marketing, Social und Programmatic. Als grobe Richtschnur gilt, dass rund ein

Viertel des Media-Budgets für digitale Werbung aufgewendet wird. Folgende Entwicklungen zeichnen sich ab (Netzwerkreklame 2017; Adzine 2018):

Abbildung 4 Digitale Werbe-Spendings in Deutschland 2010-2018 in Mrd. EUR



Adzine 2018; Netzwerkreklame 2017

- Grafische Onlinewerbung ist auch in 2018 weiter angestiegen. Wachstumstreiber ist Mobile Display (plus von 42 %). Mobile Werbung bleibt dennoch nach wie vor stark unterbewertet, denn der Marktanteil der mobilen Werbung im Bereich Displaymarkt liegt immer noch bei nur 8 %, und das, obwohl der mobile Nutzungsanteil bei den meisten Websites schon über 50 % liegt (Netzwerkreklame 2017; Adzine 2018; Heinemann 2019).
- Social Media erreicht in 2018 rund 1,06 Mrd. EUR. Dieses wird vor allem durch die steigende Monetarisierung von Facebook und Instagram getrieben. Auch steigen die Werbe-Spendings je Nutzer weiter deutlich an, während die Reichweite verhalten wächst (Netzwerkreklame 2017; Adzine 2018).
- Digitale Videowerbung kommt in 2018 auf ein Volumen von rund 1,28 Mrd. EUR, was durch die weiterhin starke YouTube-Nutzung getrieben wird. Innovative Formate wie

InRead Videos tragen ebenfalls zum Wachstum der redaktionellen Online-Angebote bei (Netzwerkreklame 2017; Adzine 2018).

- Suchmaschinen-Marketing bleibt der größte Budgetblock, der innerhalb der digitalen Werbe-Spendings auf ein Volumen von rund 3,5 Mrd. EUR kommt. Zukünftig dürfte sich das Marktpotenzial für Suchmaschinen-Marketing mehr zu dynamischen Shopping-Anzeigen verlagern, die erfahrungsgemäß auch eine bessere Conversion aufweisen. Für die Mehrzahl der Anbieter bleiben Suchmaschinen Basismedium (Netzwerkreklame 2017; Adzine 2018).
- Affiliate-Werbung wuchs in 2018 leicht und kommt auf ein Volumen von rund 420 Mio. EUR. Die rein erfolgsbezogene Werbepräsenz auf Long Tail Websites wird zunehmend durch Real Time Advertising ersetzt (Netzwerkreklame 2017; Adzine 2018).

Im Vergleich zu den anderen Mediengattungen gewinnt digitale Werbung weiter an Bedeutung. Über ein Viertel der gesamten Werbe-Spendings entfällt bereits auf digitale Kanäle. Dieses erfolgt zulasten der TV-Werbung, denn Millennials nutzen eher nichtlineare Angebote wie Netflix oder Amazon Prime.

Innerhalb der Online-Werbung nimmt die Bedeutung von *Social Media* weiter zu. Insofern ist absehbar, dass die Ausgaben dafür erheblich steigen und sich dem Ausgabenniveau für Social Media Marketing in den USA weiter annähern werden. Diese kamen 2018 in Deutschland auf rund 10,7 % aller Online Marketing Spendings in Höhe von 9,9 Mrd. EUR, lagen damit aber immer noch erheblich unter den US-Social-Media-Ausgaben (Adzine 2018; BVDW 2018; Netzwerkreklame 2017, Forrester 2017). So kamen die USA 2018 bei Social Media auf rund 16,2 % des gesamten Online Marketing-Budgets. Während dort 2018 die Online Marketing-Ausgaben insgesamt um 10,08 % auf 94,6 Mrd. USD angestiegen sind, nahmen die Social Media-Ausgaben sogar um 13,6 % zu (Forrester 2014; Forrester 2017; Heinemann 2019).

In Deutschland beabsichtigen zwar einige Unternehmen, ihre *Spending* für *Social Media* zu erhöhen. Offensichtlich fehlt es ihnen aber an Möglichkeiten, die Social Media-Aktivitäten in ein umsetzungsfähiges Konzept zu fassen. So lassen sich die Aktivitäten auf Facebook, Twitter und Co. kaum mit den herkömmlichen Marketing-Maßnahmen vergleichen. Vor allem der Aufbau eines nachhaltigen Dialogs mit der breiten Masse, der für Social Media notwendig ist, fällt vielen Unternehmen schwer (BVDW 2015; BVDW 2018; Heinemann 2019). Während frühere BVDW-Studien bisher die Gründe für die Nichtnutzung von Social Media-Aktivitäten aufzeigten (BVDW 2015), zeigt die aktuelle BVDW-Studie „Digitale Nutzung in Deutschland 2018“ aber auf, dass die Werbekunden mittlerweile weiter sind (BVDW 2018). Trotzdem geben immer noch Unternehmen an, dass dies für die Zielgruppe nicht relevant sei. Bei 50 Mio. Social Accounts und rund 40 Mio. Sozialen Netzwerkern in Deutschland stellt sich damit allerdings die Frage, welche Art von Zielgruppen die Unternehmen im Visier haben (BVDW 2018). Gleicher gilt für das Produktangebot, wenn angeblich in 18 % der Fälle Social Media nicht produktrelevant sein soll. Sogar 16 % aller Unternehmen lehnen grundsätzlich Social Media ab und 14 % weisen darauf hin, keine Zeit für Social Media zu haben. In einigen Fällen haben Unternehmen schlicht und ergreifend kein

Budget dafür. Aber auch das ist ein Vorwand, denn so teuer ist es nicht, mit Social Media zu starten. Erfahrungsgemäß sind im Durchschnitt nur rund 50.000 EUR pro Jahr erforderlich, um Social Media-Funktionen in die Website einzubinden und diese für ein Jahr upzudaten (Adzine 2018; Kreutzer 2018a).

3 Kernelemente des Performance Marketing

Mithilfe einer integrierten *Customer Data-Plattform* lässt sich jede Management-Entscheidung datengetrieben vorbereiten. Im Gegensatz zum Massen-Marketing, das vor allem auf eine Steigerung der Marktanteile mit möglichst vielen standardisierten Massenprodukten abzielt, setzt CRM auf die gezielte Kundengewinnung sowie den langfristigen Aufbau loyaler Kundenbeziehungen. Im Kern verfolgt das CRM im Online-Handel folgende *Normstrategien* (Marketingteacher 2014):

- Kundengewinnung: Akquirieren neuer Kunden mit Potenzial und ähnlichem Profil wie die profitablen Kunden („Acquire“: Neukunden-Marketing).
- Kundenbindung: Ausbau und Verlängerung der Beziehung zu profitablen Kunden („Retain“: Bestandskunden-Marketing).
- Kundenwertsteigerung: Migration unprofitabler bzw. umsatzschwacher Kunden zu profitablen bzw. umsatzstarken Kunden („Extend“: Steigerung des Customer Lifetime Value).

Ziel ist die effektive Akquisition von Neukunden sowie der Aufbau einer „uniquen“ Beziehung zu den Bestandskunden, die nicht ohne weiteres von den Mitbewerbern imitiert werden kann und dadurch zum strategischen Wettbewerbsvorteil wird. Während die Kundengewinnung und die Kundenbindung Basisfaktoren des Online-Geschäfts sind, dient die Kundenwertsteigerung vor allem dem ROI der Kundengewinnung und damit der Ertragssteigerung. Ohne eine integrierte Customer Data Plattform dürfte dabei ein modernes CRM nicht mehr möglich sein. Diese gewährleistet, dass nicht nur Daten erhoben, sondern auch intelligent ausgewertet und zur Potenzialausschöpfung genutzt werden.

3.1 Audience Targeting und automatisierte Kundengewinnung

Im Rahmen der Kundengewinnung wird zunehmend das „Audience Targeting“ eingesetzt. Dabei werden die Besucher einer Website mit Hilfe von Tools wie zum Beispiel Google Analytics auf deren Interessen und Affinitäten zu einzelnen Themen untersucht. Damit können dann typische *Nutzerprofile* gebildet und User mit ähnlichen Interessen – also Zielgruppen – fokussiert angesprochen werden. So lassen sich bei gezielten Kampagnen über Display-Kampagnen oder Google-Suche gezielt die Nutzer erreichen, die mit der Zielgruppe auf der Website übereinstimmen (Worldsites-Schweiz 2019).

Zweifelsohne hat das *Suchmaschinen-Marketing* die wohl größte Bedeutung im Rahmen der Kundengewinnung. Die meisten Einkäufe beginnen mit der Nutzung von Suchmaschinen (kaufDA 2018) und dabei der Suche nach Keywords. Folglich stellt die Platzierung auf den Ergebnislisten der Suchmaschinen einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Da Google auf mehr als 90 % Marktanteil in Deutschland kommt, gilt dies vor allem für das Google-Ranking. Die Position auf der Google-Seite ermöglicht es, interessierte Internet User auf die eigene Website zu lotsen und dann zu Kunden zu konvertieren. Diese gelten als besonders wichtig, denn erfahrungsgemäß werden nur maximal die ersten zehn Positionen des Google-Rankings vom User beachtet. Deswegen geht es im Suchmaschinen-Marketing um alle Maßnahmen, die auf eine bessere Platzierung bei Google ausgerichtet sind (Lammenett 2006; Kreutzer 2018a). Dazu gehört auch der Einsatz bezahlter Suchergebnisse im Rahmen des sogenannten Keyword Advertising an, mit der bei Eingabe eines Keywords die eigene Anzeige sicher als „Werbung“ auf der ersten Seite erscheint. Anhand keyword- bzw. anzeigen spezifischer Tracking Tools kann darüber hinaus der Anzeigenerfolg bei den gebuchten Keywords sukzessive verbessert werden. Dazu kann Web Analytics Software genutzt werden (Heinemann 2019).

Das Audience Targeting erfordert eine genaue Segmentierung des Absatzmarktes und damit Zielgruppenbestimmung im Vorfeld einer jeden Werbekampagne. Auf dieser Basis ermöglichen es moderne Technologien, Online-Kampagnen zielgruppengenau auszusteuern. Hierfür stehen folgende *Instrumente des Audience Targeting* zur Verfügung (Online-marketing-Praxis 2017):

- Umfeld- und soziodemografisches Targeting: Es geht um die Platzierung der Online-Werbung in passenden Website-Umfeldern, wobei die Zielgruppeninformationen in der Regel von Marktforschungsagenturen (z. B. von der GfK oder AGOF) stammen.
- Regionales Targeting: Dieses zielt auf die länder- und regionenbezogene Werbeansprache ab, was technisch mit dem sogenannten IP-Targeting oder Geo-Targeting umgesetzt wird. Es ist aber nicht mit dem Geo-Blocking zu verwechseln (Heinemann 2019).
- Keyword Targeting: Gegenstand ist die Online-Werbung auf Basis von Suchmaschinenanfragen, die generisch oder gattungsspezifisch sein können.
- Technisches Targeting: Diese Art des Targeting nutzt für Online-Werbung technische Informationen, die sich unter anderem auf den Browser, das Betriebssystem oder die DSL-Geschwindigkeit beziehen können.
- CRM-Targeting: Hier werden für die Platzierung von Werbemitteln und Informationen Kundendaten verwendet, die direkt aus dem CRM-System eines Unternehmens stammen können.
- Behavioural Targeting: Dieses basiert auf einer Analyse des Surf-Verhaltens eines Internetnutzers, wozu zum Beispiel die Klickpfade eines (anonymisierten) Nutzerprofils analysiert werden.
- Predictive Behavioural Targeting: Hier steht die Nutzung von Artificial Intelligence im Fokus, die Informationen aus dem Surfverhalten von Nutzern mit den Informationen

aus anderen Datenquellen wie zum Beispiel Befragungs- oder Registrierungsdaten kombiniert.

- Re-Targeting: Diese Targeting-Methode praktiziert Online-Werbung mit bereits vorhandenen Nutzerdaten, die nach dem Wiedererkennungsprinzip in anonymisierter Form vorliegen und bei vorigen Website-Besuchen des Nutzers gespeichert wurden.
- Contextual Targeting: Hierbei geht es um Online-Werbung auf Basis von initiierten Klicks innerhalb redaktioneller Umfelder. Dazu wird nach Keywords aus dem Umfeld der Zielgruppe gesucht, wonach dann thematisch passende Werbeinhalte platziert werden.
- Semantisches Targeting: Dieses funktioniert ähnlich wie das Contextual Targeting, sucht allerdings nicht nach Keywords, sondern analysiert den gesamten sichtbaren Text einer einzelnen Seite. So kann es die enthaltenen Schwerpunktthemen bestimmen und dann themenspezifisch passende Online-Kampagnen platzieren.
- Real Time Bidding (RTB): Hier handelt es sich um ein zielgruppenorientiertes Auktionsverfahren im Online Marketing, bei dem ein Gebot für eine zielgruppenaffine Werbefläche abgegeben wird. Die verfügbare Werbefläche kann dann mit dem Werbemittel des Höchstbietenden in Echtzeit bestückt werden.

Im Vergleich hat das *semantische Targeting* Vorteile, da damit der komplette Sinnzusammenhang des Textes verstanden wird. Treten mehrdeutige Wörter auf, kann die Technologie deren Bedeutung erkennen, sodass eine Fehlplatzierung im negativen Kontext vermieden werden kann. Auch in Sozialen Netzen spielt das Targeting eine zunehmend wichtige Rolle, auch wenn es hier vielleicht noch etwas Zeit bis zur wirtschaftlichen Anwendungsreife benötigt. Online-Anbieter können aber mit anderen Communities kooperieren. Sie können auch selbst Communities aufbauen und damit Social Targeting im eigenen Einzugsbereich praktizieren.

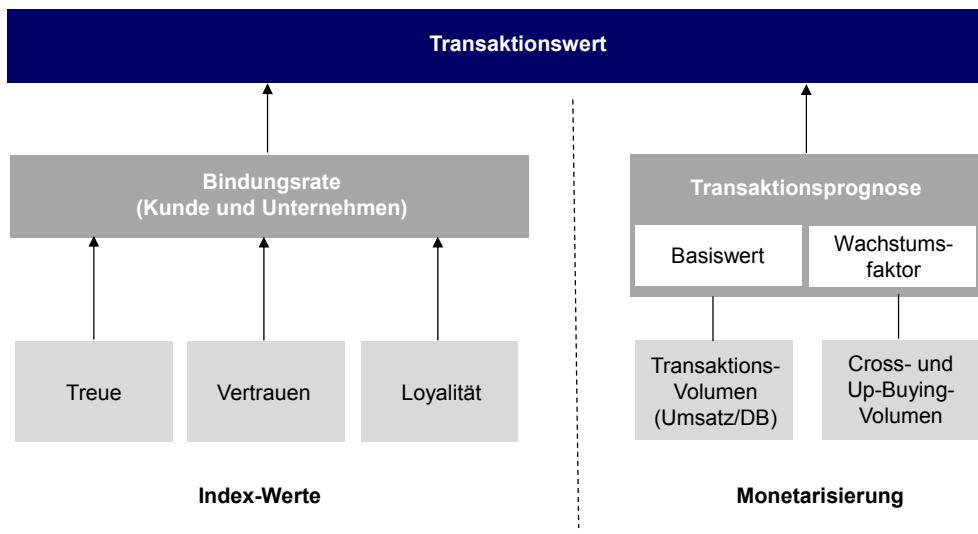
Auch das relativ effiziente Audience Targeting kann nicht verhindern, dass die Neukundengewinnung durch die hohen Kundengewinnungskosten große Budgets und Ressourcen bindet. In frühen Phasen der Start-ups werden nicht selten mehr als 20 % vom Umsatz in den Aufbau des Kundenstamms investiert. Das führt nur zum ROI, wenn die Kundengewinnung nahtlos mit der Kundenbindung (Customer Retention) verzahnt ist und die Conversion entsprechend optimiert wird.

3.2 Transaktionswertbasierte Customer Retention

Der wesentliche Hebel, um die Kundengewinnungskosten im Sinne des ROI („Return on Investment“) wieder hereinzuholen, ist neben der Kundenbindung die *Kundenwertsteigerung*. Dieses betrifft vorrangig den Transaktionswert des Kunden. Dabei sind die zukünftigen Transaktionen eines Kunden mittelbar an seine Bindungsrate geknüpft: Diese dürfte umso höher sein, je stärker Treue, Vertrauen und Loyalität ausgeprägt sind. Die Bindungsstärke wird dadurch beeinflusst, ob der Kunde seinen gesamten Bedarf innerhalb einer

Produktkategorie ausschließlich bei diesem Unternehmen decken kann. Anhand des aktuellen Transaktionsvolumens sowie des zukünftigen Up-Buying-Volumens sowie der Cross-Buying-Bereitschaft des Kunden kann eine Transaktionsprognose getroffen und auf der Basis der Bindungsrate schließlich ein kundenindividueller Transaktionswert als monetäre Größe ermittelt werden (Servicevalue 2019) (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5 Transaktionswertmodell im Online-Handel



Quelle: Servicevalue (2019)

Neben dem Transaktionswert besitzt der Kunde auch einen Referenzwert, der indirekt auf den Unternehmensumsatz ausstrahlt, sowie einen Informationswert. Dieser bestimmt sich daraus, ob und in welchem Maße ein Kunde bereit und in der Lage ist, dem Online-Anbieter Informationen zu liefern (Servicevalue 2019).

Eine *Transaktionswertsteigerung* setzt die Fähigkeit voraus, den Kunden zu animieren, häufiger (Frequenz) und mehr (Cross-Selling) oder höherwertig (Up-Selling) einzukaufen. Neben der Conversion Rate beeinflusst die Menge im Warenkorb unmittelbar den durchschnittlichen Transaktionswert. Deswegen ist es direkt ergebniswirksam, wenn es gelingt, den Kunden während seines Online-Kaufs zum Erwerb weiterer Artikel oder höherwertiger Produkte zu animieren. Dieses ist das Ziel des Cross- und Up-Selling. Dazu müssen Zusatzangebote bereitgestellt werden, was online wesentlich einfacher möglich ist als offline. Produktinformationen können in digitaler Form und auch Abbildungen leichter und schneller bereitgestellt werden, als es bei realen Produkten der Fall ist (Kollmann 2013; Kreutzer 2018a; Kollmann 2019). Ziel ist es, entweder den Warenkorb unmittelbar durch

zusätzliche Artikel zu vergrößern oder aber den Kundenwert durch spätere Umsätze zu erhöhen:

- *Cross-Selling*: Hierbei werden Kaufempfehlungen für andere Produkte abgegeben, was während des Einkaufs, also parallel zur Sales-Phase, oder mit zeitlichem Versatz in der After-Sales-Phase erfolgen kann. In der After-Sales-Phase erhält der User nach der Kauf- und Nutzerentscheidung Empfehlungen in Form von E-Newslettern, Mailings oder bei einem späteren Besuch auf der Homepage konkrete Produktempfehlungen für Produkte oder Dienstleistungen, die der Kunde bisher noch nicht in Anspruch genommen hat (Kreutzer 2018a). Dafür werden Recommender-Systeme eingesetzt wie zum Beispiel die Recommendation Engine von Amazon, wobei es sich um automatisierte Empfehlungsdienste handelt. Sie greifen auf das Data Mining und Methoden des Information Retrieval zurück. Es werden in der Regel aber auch Informationen aus dem konkreten Kontext (zugegriffene Website) und aus der Kaufsituation wie zum Beispiel die Kauf-, Navigations- oder Suchhistorie mit herangezogen (Kollmann 2013; 2019). Die Kaufhistorie alleine führt nicht selten zu abstrusen Empfehlungen wie z. B. bei Waschmaschinen, von denen der Käufer eigentlich so schnell keine zweite benötigt. Aus diesem Grund gehen Marktplätze auch dazu über, alternative Empfehlungsdienste zu implementieren, die sich am personalisierten Einkaufsverhalten orientieren (z. B. eBay). Mit dem eBay-Feed wird dem Kunden dabei eine inspirierende und intuitive Möglichkeit geboten, Produkte neu zu entdecken. Bei den empfohlenen Produkten handelt es sich in der Regel um Komplementärprodukte, die in einem logischen Zusammenhang zum betrachteten oder gekauften Artikel stehen (z. B. bei Büchern die Kategorie oder bei Handys die Handyhüllen). Aboutyou bietet beispielsweise die Möglichkeit an, auf der die Kunden ihr Outfit von verschiedenen Modeanbietern nach einer strukturierten Rahmenvorgabe zusammenstellen und kombinieren können („Express your style“).
- *Up-Selling*: Damit sollen Kunden motiviert werden, höherwertige Angebote zu kaufen bzw. zu nutzen. Denkbar sind Luxuseditionen, limitierte Auflagen von Produkten oder auch Bundles, mit denen ergänzend zum ursprünglichen Produkt eine Zusatzausstattung oder Serviceleistung zu einem Paketpreis empfohlen wird. Wie beim Cross-Selling kann dies in der Sales-Phase oder After-Sales-Phase erfolgen. Dafür sind auch personalisierte E-Mails oder Newsletter zu empfohlenen Upgrades nach dem Kauf mit Zeitverzug denkbar. Ähnlich wie bei der Aufpreispolitik der Automobilhersteller bietet sich bei den entsprechenden Produkten auch ein Produktkonfigurator an, um ein Up-Selling zu erzielen. Beispiele sind adidas-ID, wo Kunden ihren Sportschuh konfigurieren können, oder Christ mit einem Trauring-Konfigurator.
- *More-Selling*: Hierbei handelt es sich um eine einfachere Variante der ersten beiden Sell-Formen, bei der schlicht und ergreifend mehr von den gleichen Produkten verkauft werden soll (z. B. Doppelpackungen). Diese Form ist zudem nicht online-spezifisch und auch offline schon lange gebräuchlich. Bei Wiederholungskäufen eröffnen Online-Abo-Modelle allerdings neue Perspektiven. So bietet Birchbox ein Monats-Abonnement für Duft- und Kosmetikproben an, was auch von Douglas kopiert wurde (Douglas-Beauty-Box). Bei Shoedazzle erhalten die Kunden für eine feste Monatspauschale jeden Monat

ein paar neue Schuhe, die auf die individuelle Passform sowie den persönlichen Geschmack abgestimmt sind. Dieses ermöglicht eine gute Planbarkeit, die in sehr günstigen Preisen umgesetzt werden kann.

Erfolgskritisch ist, dass sämtliche Kundenbindungsmaßnahmen an dem Potenzial der jeweiligen Kunden ausrichtet werden, was detailliertes Wissen über jeden einzelnen Kunden erfordert. Loyale Kunden und langfristige Geschäftsbeziehungen sind immer auch mit Umsatzsteigerung und Wachstum verbunden. Ein hoher Stammkundenanteil bringt Anbietern zudem eine verbesserte Planungssicherheit sowie geringere Fehlerquoten in Hinblick auf Disposition der Produkte und Leistungen für Folgeperioden.

Dabei kann die Einordnung der einzelnen Kunden in einen typischen *Lebenszyklus* helfen. Bei Möbeln spielt z. B. das Alter und der Familienstand eine wichtige Rolle für Kaufentscheidungen. Dabei unterscheiden sich die Bedürfnisse von Singles, Rentnern und Familien sehr stark. Das große Potenzial der Kundenbindung zeigt sich vor allem in solchen Märkten, in denen das Erstkäuferpotenzial nahezu ausgeschöpft ist (z. B. Mobilfunkbranche). Dieses beinhaltet auch, die Kundenabwanderung („Churn Rate“ oder Migration) so gering wie möglich zu halten, wozu abwanderungsgefährdete Kunden rechtzeitig zu identifizieren sind. Auch hilft es, die Umstände zu analysieren, die letztendlich zur Abwanderung geführt haben. Die Informationen über abwanderungswillige oder bereits abgewanderte Kunden sowie die daraus gewonnenen Erkenntnisse über Abwanderungsgründe können genutzt werden, um adäquate Maßnahmen zur besseren Kundenbindung zu entwickeln (Braun et al. 2017). Dazu werden auch immer wieder Customer-Buying-Cycle-Modelle (CBC) diskutiert, die auf dem AIDA-Schema (Attention, Interest, Desire, Action) aufbauen und mit deren Hilfe Unternehmen ihre Beziehung zu den Kunden gestalten können.

Wichtige Säule für Kundenbindung ist zweifelsohne das Thema *Loyalitätsprogramm und Kundenkarte*. Ziel von Loyalitätsprogrammen ist es, die Konsumenten über eine gezieltere Ansprache in loyale Kunden zu verwandeln. Generell lassen sich drei Arten von Loyalitätsprogrammen unterscheiden (Braun et al. 2017; Heinemann 2019):

- *Unternehmensspezifische versus -übergreifende Programme:* Unternehmensprogramme stellen typischerweise Mehrwertprogramme dar, mit denen loyalen Kunden durch Zusatzleistungen Belohnungen gegeben werden. Beispiel ist Amazon Prime, wo Mitglieder Zugang zu gesonderten Angeboten und Vorteilen haben. Unternehmensübergreifend können Rabattprogramme oder Bonusprogramme eingesetzt werden, mit denen Kunden Preisnachlässe oder Prämien gewährt werden (z. B. Payback).
- *Kostenfreie versus gebührenpflichtige Programme:* Mit kostenfreien Programmen wird versucht, für potenzielle Mitglieder die Eintrittsbarriere zu senken, wodurch sie eher einen „Community-Charakter“ haben. Bei Vente Privée beruht sogar das ganze Geschäftsmodell als Club-Shop auf einem derartigen Programm, das Mitgliedern Zugang zu speziellen Angeboten gibt. Demgegenüber sind gebührenpflichtige Programme aufgrund der relativ hohen Einstiegsbarrieren häufig an Flatrates gekoppelt, die eine kostenlose Inanspruchnahme von Zusatzleistungen vorsehen. Amazon Prime macht dies vor mit kostenlosen Musik-Downloads oder einer Versandkostenbefreiung.

- *Formale versus informale Programme:* Formale Programme sehen eine offizielle Registrierung vor, die vor allem für gebührenpflichtige Programme erforderlich ist. Informale Programme sind ihnen nicht unähnlich, allerdings vielen Kunden nicht bewusst bzw. bekannt. Sie geben Kunden zum Beispiel Kaufempfehlungen aufgrund bestimmter Verhaltensmuster (z. B. Nike+Plus oder Apple iTunes Genius).

Die Etablierung eines *Kunden-Clubs* ist für Loyalitätsprogramme ideal. Sie verfolgen in der Regel das Ziel der Emotionalisierung durch den persönlichen Kontakt. Sie bieten Anbietern die Möglichkeit, exklusive Vorteile in Anspruch zu nehmen. Dabei sollte das Leistungsspektrum auch von den Merkmalen der Kundenzielgruppen abhängig sein (z. B. hinsichtlich des Loyalitätsgrads). Im Idealfall entwickelt sich der Kunden-Club für die Kunden zu einem attraktiven Umfeld, das auch das Weiterempfehlungsverhalten fördert. Dieses wird stark geprägt durch die Auswahl der *Kundenbindungsinstrumente*, die eine wesentliche Säule für das Design eines Loyalitätsprogramms darstellen (Braun et al. 2017; Heinemann 2019):

- *Funktionale und erfahrungsbezogene Leistungen (Art des Nutzens):* Derartige Leistungen („hard benefits“) haben in der Regel Belohnungscharakter, sei es in Form von Rabatten, Prämien oder Loyalitätspunkten. Erfahrungsisierte Leistungen („soft benefits“) können einen zusätzlichen Nutzen wie zum Beispiel einen Sonderstatus („preferred customer“) oder besondere Empfehlungen stiften.
- *Sofortige oder verzögerte Anreize (zeitliche Verzögerung):* Beispiel hierfür sind Sofortrabatte, Sonderaktionen oder Gutscheine, die einem Punktekonto oder Guthaben gegenüberstehen können, das zu einem späteren Zeitpunkt eingelöst wird (z. B. Miles & More).
- *Anbieterbezogene oder anbieterferne Leistungen (Anbieterbezug):* Kunden erhalten beim Kauf Gutscheine, die sie beim nächsten Kauf nutzen können (z. B. Thalia mit Gutscheinen für anbieterbezogene Leistungen). Denkbar sind aber auch anbieterferne Leistungen wie z. B. Prämien bei Zeitschriften-Abos.
- *Programm- und kundenspezifische Anreize (Individualisierung der Anreize):* Individuelle Kaufempfehlungen oder kuratierte Angebote gelten als kundenspezifisch, während einheitliche Rabatte programmspezifisch sind.

Idealerweise führt ein Loyalitätsprogramm auch zu einem positiven *Weiterempfehlungsverhalten* und damit zu einer weiteren Kundenakquisition. Gefährlich ist es allerdings, damit eine Reaktanz zu produzieren, wenn Nichtmitglieder (aber Kunden) das Gefühl bekommen, von bestimmten Leistungen und Services zu ihrem Nachteil ausgeschlossen zu sein. Dieses kommt einer gefühlten Herabsetzung der Kunden in ihrem Kundenstatus gleich. Das kann allerdings dadurch verhindert werden, dass die Kernleistungen außerhalb des Kunden-Clubs bereits den Grundbedarf der Konsumenten ausreichend abdecken und die Eintrittsvoraussetzungen für „Sonderleistungen“ mit Bedacht gewählt werden. Deswegen sollten von Kunden selbst ausgewählte Kriterien für einen Sonderstatus herangezogen werden (z. B. VIP-Club oder „Preferred-Customer“-Status).

Bei der Kundenbindung kann *Social Media* ebenfalls helfen, Transaktionen positiv zu beeinflussen (Heinemann 2018). Kooperative Käuferlebnisse sind geeignet, Wiederkaufquoten und Cross Buying zu steigern. Weitere Möglichkeiten für Kunden-Clubs eröffnet die Kommunikation zwischen Kunden über z. B. Foren oder Live Chats. Dadurch können diese zu einer sich austauschenden, sogenannten virtuellen Gemeinschaft entwickelt werden („Virtual Communities“). Derartige Communities sind auch im Sinne des „Dazugehören-Wollens“ zur Kundengewinnung nutzbar (Heinemann 2018). Zudem ist das Vertrauen in Communities höher, insbesondere in Hinblick auf Kaufempfehlungen. Alles in allem bieten die innovativen Anwendungen der Social Media-Funktionalitäten hervorragende Ansätze zur Kundenbindung. Ihre Einflussmöglichkeiten auf die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität wirken sich positiv auf den Kundenwert aus (Braun et al. 2017; Heinemann 2019).

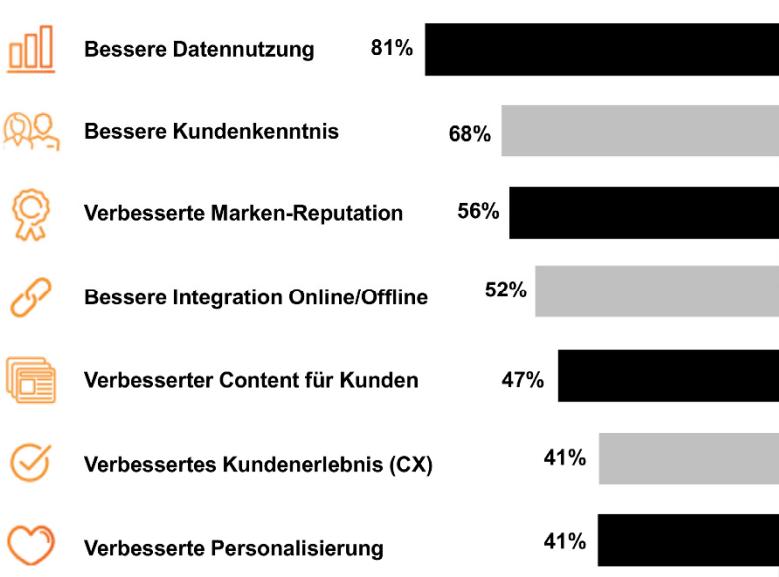
3.3 Customer Lifetime Value und wertorientierte Kundensteuerung

Der *Kundenwert* ist durch mehrere Stellhebel beeinflussbar. So kann entweder eine Migration von nichtprofitable Kunden zu profitablen Kunden erfolgen, ein Up- bzw. More-Selling praktiziert oder eine Deaktivierung unprofitabler Kunden durchgeführt werden (Rotax 2010; Höfs 2018). Denkbar ist auch, unrentable Kunden ohne Potenzial nicht weiter zu bedienen oder sogar zu pönalisieren. Wichtigste Kennzahl dafür ist im Online-Handel der *Customer Lifetime Value* (CLV oder auch LTV). Ziel des CLV ist es, den tatsächlichen Wert eines Kunden zu ermitteln und darzustellen, welchen Nutzen ein Konsument während seiner gesamten Kundschaft für den Online-Händler hat (Höfs 2018). Welche Maßnahmen den Kundenwert am effektivsten erhöhen, ist in **Abbildung 6** dargestellt. Die Ergebnisse beruhen auf einer Umfrage, wonach 81 % der Marketer davon ausgehen, dass der CLV am ehesten durch bessere Daten gesteigert wird (Criteo 2018; Piwik Pro 2019). Dabei ist das Ziel der Messung des CLVs zweifelsohne die Kundenbindung.

Während die Kaufwahrscheinlichkeit bei potentiellen Kunden bei 5-20 % liegt, beträgt diese bei Bestandskunden rund 60-70 %. Mehr an „Wiederholungstäter“ zu verkaufen, lohnt sich offensichtlich (Piwik Pro 2019). Deswegen macht es Sinn, die Berechnung des CLV zu institutionalisieren, um spezifische Marketing-Ziele und Sales-Maßnahmen zu definieren. Dadurch können Akquisitionskosten reduziert und der Kundenstamm stabil gehalten werden. Denn damit lassen sich folgende Fragen beantworten:

- Wie viel kann ausgegeben werden, um einen Kunden zu akquirieren?
- Wie viel kann investiert werden, um einen Kunden zurückzugewinnen oder zu halten?
- Wie viel Zeit kann für Kundenakquise aufgewendet werden?
- Sind die Angebote passend für die besten Kunden?

Abbildung 6 Was den CLV erhöht aus Marketer-Sicht



Quelle: Criteo (2018)

Der CLV liefert insofern die Basis für eine *wertorientierte Kundensteuerung*. Für eine korrekte betriebswirtschaftliche Bewertung des Kundenwertes ist eine Orientierung am „Kundenvorteil“ sinnvoll. Mithilfe einer Customer Data Platform (CDP) lässt sich beispielsweise der Wert der Nutzerinteraktionen ermitteln. Damit können Segmentierungen der Kunden vorgenommen werden mit Unterteilungen in einmalige Käufer sowie Seitenbesucher undloyale Kunden, die regelmäßig im Online Shop kaufen. Diese sollten Demografie, Gerätenuutzung, Transaktionshistorie usw. berücksichtigen und ermöglichen es, später die Botschaften, Angebote und Services an die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Nutzer anzupassen. Dementsprechend bieten CDPs viele Möglichkeiten, den Kundenwert zu steigern und zu helfen, Content-Personalisierung und Empfehlungen zu verbessern sowie Zielgruppen zu aktivieren. Cross- und Up-Sales können darüber hinaus gesteigert werden, denn DMP gelten als Schlüssel im kundenzentrierten digitalen Marketing (Piwik Pro 2019). Dabei sollten die zugrunde gelegten Formeln und Berechnungen präzise sein.

Es gibt mehr oder weniger drei *Varianten zur Berechnung des CLV*. Nach der Entscheidung für eine Variante sollte allerdings konstant auf dieselbe Formel zurückgegriffen werden. Für die Berechnung des CLVs muss die Dauer der Geschäftsbeziehung mit einem Kunden (Customer Lifespan), die Kundenbindungsrate (Retention Rate), die Kundenverlustrate (Customer Churn Rate) sowie die durchschnittliche Gewinnmarge (pro Kunde) berücksich-

tigen. Darüber hinaus wird zwischen einem vergangenem (historischen) CLV, einem erwartetem (prädiktiven) sowie einem traditionellen CLV unterschieden (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7 Formeln zur Berechnung des CLV

Historischer CLV	Prädiktiver CLV	Traditioneller CLV
$\text{Historic CLV} = \frac{\text{transaction } \#1 + \text{transaction } \#2 + \dots + \text{transaction } \#N}{\text{Average Gross Margin}}$	$\text{CLV} = T \times \text{AOV} \times \text{AGM} \times \text{ALT}$	$\text{CLV} = \text{GML} \left(\frac{R}{1 + D - R} \right)$
Es gilt:	Es gilt:	Es gilt:
Average Gross Margin (AGM) = durchschnittlicher Deckungsbeitrag	T = Average monthly transactions (durchschnittliche monatliche Transaktionen)	GML = Gross Margin per Customer Lifespan (Deckungsbeitrag je Customer Lifespan)
AOV = Average Order Value (durchschnittlicher Bestellwert)	ALT = Average Customer Lifespan (durchschnittliche Customer Lifespan (in Monaten))	R = Retention Rate (monatliche Kundenbindungsrate)
AGM = Average Gross Margin (durchschnittlicher Deckungsbeitrag)		D = Discount Rate (monatlicher Abzinsungssatz)

Quelle: Piwik Pro 2019

Der *historische CLV* stellt im Prinzip die Summe aller Bruttogewinne der bisherigen Käufe eines Kunden dar. Zu dessen Berechnung werden alle Werte der Bruttogewinne bis zur letzten Transaktion (N) dieses Kunden addiert. Dabei sind vom Bruttogewinn die Betriebskosten, Rendite, Kosten für Marketing und Akquisition usw. abzuziehen. Sofern die Kunden die gleichen Vorlieben teilen und auf die gleiche Weise in einem vergleichbaren Zeitraum mit dem Anbieter interagieren, ist diese Methode valide. Problematisch ist jedoch, dass hier Bestands- und Neukunden zusammengefasst werden, da sich ihr Verhalten unterscheiden dürfte.

Der *prädiktive CLV* zielt auf die Modellierung des Transaktionsverhaltens der Kunden ab. Damit soll vorhergesagt werden, welche Aktionen diese in Zukunft durchführen werden. Das macht die Methode zu einem nützlichen Indikator, der aussagekräftiger als der historische CLV ist. Mithilfe von Algorithmen wird versucht, präzise Werte zu berechnen und gleichzeitig den Gesamtwert des Kunden vorherzusagen. Dabei nimmt der prädiktive CLV vergangene Transaktionen und Kundenaktionen als Basis. Er hat jedoch den Nachteil, als Vorhersage niemals eine hundertprozentige Genauigkeit erreichen zu können und erfordert branchenspezifische Anpassungen.

Traditionelle CLV-Formeln sind deswegen verlässlicher. Bei ihnen werden durchschnittliche Deckungsbeiträge pro Customer Lifespan sowie die Kundenbindungsrate einbezogen. Sollten die Verkäufe übers Jahr betrachtet nicht planbar sein, lässt sich zusätzlich ein Abzinsungssatz berücksichtigen. Dabei können mögliche Veränderungen des Ertrags pro Kunde über einen definierten Zeitraum berücksichtigt werden, wobei dann jedes Jahr der Wert um den Abzinsungssatz korrigiert wird, um die Inflation zu berücksichtigen.

Nach der Berechnung des CLV können die Ergebnisse unter anderem zur Kundensegmentierung, Verbesserung der Kundenbindung, Erhöhung der Kundentreue, Prognoseverbesserung sowie zur Identifikation der Top-Kunden genutzt werden.

4 Fazit und Ausblick: Mehr Künstliche Intelligenz im Marketing

Marketing ist mehr denn je der *digitalen Revolution* und ihren beschleunigenden Kräften ausgesetzt. Agile Prozesse sind unabdingbar geworden. Echtzeitdatenanalysen, Social Media-Hypes und fort dauernde Veränderungen im Online Marketing erfordern schnelles und agiles Marketing (Bruce/Jeromin 2016; iBusiness 2016; Weidemann 2018). Wesentliche Voraussetzungen für agiles Marketing sind Transparenz, Flexibilität und Tempo. So werden Marketing-Pläne nicht mehr nur nach Quartalen oder Geschäftsjahren fixiert, sondern in viel kürzeren Intervallen geprüft, hinterfragt und angepasst. Werbemittel können jederzeit flexibel verändert oder nur als Rahmen vorgegeben werden, der dann mit wechselnden Inhalten situativ befüllt wird (iBusiness 2016). Dazu sind zentrale Marketing-Abteilungen durch dezentrale und kundennahe Einheiten zu ersetzen. Fortlaufend in Echtzeit erfolgt immer mehr die Erfolgskontrolle statt in einer vorgegebenen Frequenz. Derartiges *agiles Marketing* erfordert auch ein Real Time Marketing, das schnell auf aktuelle Ereignisse reagieren kann. Sämtliche Abstimmungsprozesse im Unternehmen sind dafür zu vereinfachen, zu beschleunigen und den Mitarbeitern Freiheiten einzuräumen. Wer agil sein möchte, muss ganzheitlich denken und alle Beteiligten inklusive der Dienstleister mit einbeziehen. Dazu müssen flache Hierarchien und effiziente Marketing-Strukturen geschaffen und überflüssige Kontrollmechanismen abgeschafft werden. Dazu sind Systeme und Technologien erforderlich, mit denen Planungen und Budgets jederzeit nachjustierbar sind und Inhalte flexibel sowie dezentral angepasst werden können.

Diese Flexibilität muss auch auf Marktebene ermöglicht werden. Vor dem Hintergrund einer Quasi-Marktmonopolisierung durch Google, Facebook und Amazon gilt es, *Marktalternativen* zu fordern und zu fördern, die diesen Plattform-Unternehmen mit Marketing-Technologie und am Bedarf ausgerichteten Marketing Tools entgegentreten. Vor dem Hintergrund einer sich verschärfenden Datenpolitik im Kontext der DSGVO und ePrivacy wird es zudem wichtiger, auch Optionen außerhalb von Google, Facebook und Amazon anzubieten, um eine Vielfalt an Marketing-Möglichkeiten zu erhalten. Eine Reihe von Unternehmen, unter anderem Firmen wie Factor Eleven, bieten Technologien und Instrumente für das digitale Marketing an, welche die Anforderungen von Online-Kampagnen über

verschiedene Stufen der Customer Journey abbilden und auf Markt- und Produkt ebene Alternativen für digitale Unternehmens- und Produktkommunikation schaffen. Einfachheit, Effizienz und Planungssicherheit in der Abwicklung müssen dabei mit skalierbaren Reichweiten und Brand Safety kombiniert werden, branchenübergreifend und unabhängig von nationaler oder regionaler Umsetzung der Marketing-Maßnahmen. Insellösungen, die Silos zementieren, sind abzuschaffen und durch übergreifende, skalierbare Plattformen zu ersetzen. Diese sollten von allen Beteiligten als gemeinsame Arbeitsumgebung genutzt werden und auf einer einheitlichen Datenbasis sowie zentralen Dashboards basieren (iBusiness 2016; Weidemann 2018).

Die *Marketing-Automation* erfordert Software-Lösungen, die aus unterschiedlichen Komponenten wie Datenbanken, Webtracking, Analysewerkzeugen oder CRM-Systemen bestehen und sich laufend synchronisieren, optimieren sowie permanent weiterentwickeln. Basis sollten Interessen- oder Nutzerprofile der Kunden sein, deren Daten über Webtracking und gegebenenfalls über weitere Touchpoints der User gewonnen wurden. Agiles Marketing kann durch die Automatisierung effizienter planen. Es kann außerdem messen, welchen Erfolg die einzelnen Marketing-Maßnahmen haben. Die Konsumenten erhalten zudem zur richtigen Zeit und auf dem richtigen Endgerät die für sie persönlich relevante Werbung, die damit nicht nur effizient, sondern entlang des Customer Lifecycles auch noch effektiv ist (Von Stülpnagel 2016).

Ohne *Künstliche Intelligenz* (KI) wird es demnach wohl nicht gehen. Zweifelsohne wird das Thema KI derzeit regelrecht gehypt. Ob beim Pricing, bei der Produktplatzierung, bei der personalisierten Beratung, in der Umkleidekabine (Smart Mirror) oder im Backoffice, KI soll es richten (Lamprecht 2018). Dabei wird allerdings in der Regel verkannt, dass KI eher für Automatisierung steht und eigentlich nichts mit Intelligenz zu tun hat. Geht es um mehr, sollte besser über *Machine Learning* gesprochen werden (Kolbrück 2017; Heinemann 2018; Riedel 2019). Dieses betrifft den intelligenten Umgang mit großen Datenmengen und die Fähigkeit, von Maschinen bzw. Computer zu lernen und sich eigenständig weiterzuentwickeln.

Diesbezüglich ist das große Thema im Online-Handel der *Chatbot*. Chatbot ist eine Wortzusammensetzung aus Chatten und Roboter. Es handelt sich um Anwendungen, die die vom Anwender getippten oder gesprochenen Texte auswerten und darauf reagieren (Lamprecht 2018) und damit bestimmte Aufgaben selbstständig und ohne menschliches Dazutun ausführen können. Je besser Chatbots verstehen, was Kunden ihnen sagen, desto eher wird der Kunde sie im Kaufprozess als Alternative zu den klassischen Kanälen nutzen. Das eröffnet neue Perspektiven – online wie offline. Die Frage ist, wozu Kunden noch im Laden nach einem Verkäufer suchen sollten, wenn der Bot im Smartphone viel schneller den Weg zum Regal oder gleich zum Produkt erklären kann, oder wozu User im Webshop nach Filterfunktionen schauen und lange klicken sollten, wenn sie das dem Roboter mit wenigen Worten erklären können (Kolbrück 2017). Derzeit wird eine neue Generation von intelligenten Chatbots entwickelt, die künstliche Intelligenz nutzen und aufzeigen, wohin sich die Online-Sphäre in Zukunft entwickelt hätte. Mit der jüngsten Entwicklungsstufe werden bereits hilfreiche Computerspezies angeboten (Kolbrück 2017). Experten sehen

großes Potenzial in den Chatbots, denn erst 25 Prozent der befragten Konsumenten haben mit einem Chatbot kommuniziert. Dabei haben Tests gezeigt, dass dieser bei Fragen während eines Bestellprozesses mehr Kunden zum Kaufabschluss bewegen konnte (Damm 2019). Andere Meinungen sind, dass das Potenzial von Chatbots – oder der eng damit verknüpften Assistenten per Sprachsteuerung – eher begrenzt ist. Bisher lassen sich lediglich Routineabfragen damit durchführen. Eine Dialogfähigkeit ist bisher nicht darstellbar und wird es auch vorerst nicht geben. Viele der Bots gleichen bisher eher schmalspurigen Befehlsempfängern, die allenfalls auf ein paar wenige Keywords reagieren. Doch mit Hochdruck werden derzeit Lösungen zumindest zu einem brauchbaren Shopping-Kanal entwickelt.

Der nächste Schritt geht dann in Richtung Offline und *Multi Channeling* (Heinemann 2018). Denn viele stationäre Einzelhändler unterhalten mittlerweile neben ihrem stationären Geschäft auch Online Shops. Oftmals aber ergänzt die Internetpräsenz den Gesamtauftritt nicht im Sinne einer schlüssigen Customer Journey. Sprich, die On- und Offline-Geschäfts-bereiche funktionieren nicht in einem geschickten Zusammenspiel, sondern eher als voneinander losgelöste, separate Zweige. So hinterlässt der Kunde im Webshop zwar einen digitalen Fingerabdruck, dieser spielt aber bei einem späteren Besuch im Geschäft meist keine Rolle. Der Kundenbetreuer vor Ort weiß schlicht nichts über die vorherigen Aktivitäten seines Kunden und kann leider nicht entsprechend zielgerichtet und kundenorientiert beraten. Diese Situation kostet den Kunden wertvolle Zeit und frustriert ihn zudem. In der Marketing-Sprache wird die Customer Journey des Kunden in solchen Momenten „brüchig“ und führt im schlimmsten Fall dazu, dass der Kunde die Lust am Einkauf bei diesem Händler verliert und zur Konkurrenz überläuft, die ihn unter Umständen besser beraten kann. Umgekehrt erwarten Kunden vor Ort im Geschäft heutzutage auch digitale Angebote, beispielsweise Apps für ihre Smartphones mit aktuellen Infos oder Rabattaktionen des Händlers. Die modernen Kunden nutzen viele Kanäle gleichzeitig und wünschen sich aufeinander abgestimmte Produktinformationen „aus einem Guss“. Oft genug fehlt es allerdings im Handel noch an synchronisierten Übergängen zwischen der On- und Offline-Welt des Händlers.

Diese Situation beschreibt den Hintergrund des aktuellen NRW-Forschungsprojektes ON4OFF: Hier sollen Lösungen realisiert werden, die den gewünschten nahtlosen Datenaustausch zwischen dem stationären und dem Online-Handel ermöglichen. Konzepte der KI und Machine Learning sollen dem Kunden in den Läden passgenaue Angebote und Vorschläge unterbreiten und die Beratungskompetenz des Verkäufers in den Filialgeschäften stärken. Über das Smartphone kann sich der Kunde direkt im Ladengeschäft über Produkte weitergehend informieren oder via Chat Beratung einholen (ON4OFF 2019). Eines ist klar: Für KI braucht es eine IT mit größeren Ressourcen. Diesbezüglich sind die großen Internetgiganten sicherlich im Vorteil, vor allem angesichts ihrer gewaltigen Datenmenge und großen Entwicklerteams (Kolbrück 2017). Beispiele für funktionierende Chatbots gibt es bereits bei Subway, Allyouneed, Macy's, Loreal und auch bei Alibaba (Kolbrück 2017). Auch Traditionsanbieter wie Levi's greifen auf Chatbots in Form virtueller Stylisten zurück (Levi's 2017).

Zunehmend kommen daten- und KI-getriebene Marketing-Lösungen zum Einsatz. Dies befeuert den Siegeszug digitaler Werbung. Im Gegensatz zu klassischen Marketing-Methoden, deren Abrechnung überwiegend nach Reichweite erfolgt, ist die leistungsbezogene Honorierung der Medien im Rahmen erfolgsbasierter Online Marketing-Modelle ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal. Dabei spielt das Kundendaten-Management und die Hinterlegung entsprechender Kennzahlen eine herausragende Rolle, wobei der Customer Lifetime Value eine wertorientierte Kundensteuerung erlaubt

Literatur

- Adzine (2018): Digitale Werbeausgaben in Deutschland kratzen an 10-Milliarden-Marke, 2018(23. März). <https://www.adzine.de/2018/03/digitale-werbeausgaben-in-deutschland-kratzen-an-10-milliarden-marke/> (Zugriff: 23.07.2018).
- ARD-ZDF Onlinestudie 2019 (2019): Kernergebnisse, Projektgruppe ARD/ZDF-Multimedia. Mainz.
- Braun, L./Reinecke, S./Tomczak, T. (2017): Kundenbindung durch Loyalitätsprogramme, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Springer Gabler: Wiesbaden, 335-364.
- Bruce, A./Jeromin, C. (2016): Agile Markenführung. Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte. Springer-Gabler: Wiesbaden.
- BVDW (2015): Social Media Kompass 2014/2015. Bundesverband Digitale Wirtschaft e. V.: Düsseldorf.
- BVDW (2018): Digitale Nutzung in Deutschland. Abbildung der aktuellen digitalen Mediennutzung in Deutschland und Darstellung möglicher Trends, sowie Analyse des grundlegenden Verständnisses von Digitalisierung. DCORE: München.
- Carell, A./Heinemann, G. (2018): Handel der Zukunft. ON4OFF: Für eine Verschmelzung von On- und Offline-Welt, 2018(29. Oktober). <https://www.adesso.de/de/news/aditorial/aditorial-ausgabe-3-2018/handel-der-zukunft.jsp> (Zugriff: 1.12.2018).
- Criteo (2018): The state of Customer Lifetime Value Report. An examination of Customer Lifetime Value as the metric in marketing in 2018. www.criteo.com (Zugriff 03.02.2020).
- Countryometers (2019): Deutsche Bevölkerung. Deutschland Bevölkerungsuhr. <https://countryometers.info/de/Germany> (Zugriff: 1.08.2019).
- Damm, C. (2019): Lidl, Zalando und Co. setzen auf eine Technologie, die am Ende viele Kunden enttäuschen könnte, warnt ein Experte, 2019(11. Juni). <https://www.businessinsider.de/lidl-zalando-und-co-setzen-auf-eine-technologie-die-am-ende-viele-kunden-enttaeuschen-koennte-warnt-ein-experte-2019-6> (Zugriff: 13.06.2019).
- dgroup (2012): Customer-Data-Plattform, Interne Unterlage zum Thema Big Data. Ehemals Diligenz: Hamburg.

- Esch, F.-R. (2015): Customer-Touch-Point Management. https://www.esch-brand.com/wp-content/uploads/2018/06/15-7_marken_insights_customer_touchpoint_management.pdf (Zugriff: 03.02.2020).
- Esch, F.-R./Knörle, C. (2016): Omnichannel-Strategien durch Customer Touch-Point-Management erfolgreich realisieren, in: Binckebanck, L./Elste, R. (Hrsg): Digitalisierung im Vertrieb. Springer: Wiesbaden, 123-137.
- Forrester (2014): US digital marketing forecast 2014–2019 by Shar VanBoskirk, 2014(04. November).
- Forrester (2017): US digital marketing forecast 2016–2021 by Shar VanBoskirk, 2014(24. Januar).
- Gehrckens M./Boersma, T. (2013): Zukunftsvision Retail – Hat der Handel eine Daseinsberechtigung?, in: Heinemann, G./ Gehrckens, M./Haug, K. (Hrsg.): Digitalisierung des Handels mit ePace – Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle unter Timing-Aspekten. Springer Gabler: Wiesbaden, 51-76.
- Horizont (2018): Zalando baut bis zu 250 marketing-Stellen ab. <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Algorithmen-statt-Menschen-Zalando-baut-bis-zu-250-Marketing-Stellen-ab-165454> (Zugriff: 20.07.2019).
- Heinemann, G. (2018): Die Neuausrichtung des App- und Smartphone-Commerce – Mobile Commerce, Mobile Payment, Social Apps, LBS und Chatbots im Handel. Springer-Gabler: Wiesbaden.
- Heinemann, G. (2019): Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce. 10. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Heinemann, G./Gehrckens, M./Täuber, T./Accenture (Hrsg.) (2019): Handel mit Mehrwert. Digitalisierung von Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Höfs, S. (2018): Customer Lifetime Value berechnen und steigern, 2018(23. August). <https://www.abtasty.com/de/blog/customer-lifetime-value-berechnen-steigern/> (Zugriff: 13.07.2019).
- iBusiness (2016): Interaktiv-Trends 2017/2018 (5): Agilität in Unternehmen, 2016(22. Dezember). <https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/885019SUR.html> (Zugriff: 23.12.2017).
- kaufDA (2018): Studie zum Thema „Zukunft und Potenziale von Location-based Services für den stationären Handel – Sechste Zeitreihenanalyse im Vergleich zu 2013 bis 2018“. Mönchengladbach.
- Kenning., P. (2014): Kundendatenmanagement. Gabler Wirtschafts-Lexikon 2014. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kundendatenmanagement.html?extGraphKwId=10688> (Zugriff: 24.08.2014).

- Kolbrück (2017): Wie Chatbots gerade den E-Commerce verändern, 2017(21. April). <http://etailment.de/news/stories/Marketing-Wie-Chatbots-gerade-den-E-Commerce-veraendern-20450> . (Zugriff: 29.04.2017).
- Kollmann, T. (2013): E-Business – Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy. 5. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Kollmann, T. (2019): E-Business – Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft. 7. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Kreutzer, R. T. (2016): Praxisorientiertes Online-Marketing, Konzepte – Instrumente – Checklisten. 2. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Kreutzer, R. T. (2018a): Praxisorientiertes Online-Marketing, Konzepte – Instrumente – Checklisten. 3. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Kreutzer, R. T. (2018b): Digitale Markenführung. Praxiswissen Marketing. AFM Arbeitsgemeinschaft für Marketing.
- Kumar, V./Reinartz, W. (2018): Customer Relationship Management – Concept, Strategy, and Tools. 3. Aufl., Springer: Berlin.
- Lammenett, E. (2006): Praxiswissen Online-Marketing. Springer: Wiesbaden.
- Lamprecht, S. K. (2018): Wo künstliche Intelligenz heute schon im Handel wirkt, in: eTailment, 2018(11. Oktober). <https://etailment.de/news/stories/KI-im%20Handel-Roboter-Dynamic-Pricing-21672> (Zugriff: 13.10.2018).
- Levi's. (2017): Levi's ® Launches New 'Virtual Stylist' Online Feature. <http://www.levistrauss.com/unzipped-blog/2017/08/levis-launches-new-virtual-stylist-online-feature/> (Zugriff: 03.09. 2017)
- Locationinsider (2015): Mit eBay-Technik: Nordstrom testet smarte Umkleidekabinen, in: Locationinsider, 2015(18. Mai). <http://locationinsider.de/mit-ebay-technik-nordstrom-testet-smarte-umkleidekabinen/> (Zugriff: 18.05.2015).
- Marketingteacher (2014): Business strategy and CRM. <http://www.marketingteacher.com/business-strategy-and-crm/> (Zugriff: 02.08.2014).
- Mathis, T. (2018): Wie die digitale Transformation das Kaufverhalten verändert. 2018(29. Mai). <https://mind-force.de/collaboration/kaufverhalten-digitale-transformation/> (Zugriff: 18.07.2019).
- Netzwerkreklame (2017): Werbespendings 2017: Digitale Werbung steigt erstmals über 9 Milliarden Euro, Wolfgang Thomas, 2017 (2. März). <https://www.netzwerkreklame.de/digitalspendings2017/> (Zugriff: 01.07.2018).
- ON4OFF (2019): Pressemitteilung ON4OFF: Hochschule Niederrhein ist Entwicklungs-partner in neuem Forschungsprojekt zur Zukunftssicherung des Einzelhandels: Jülich, Krefeld. www.on4off.de (Zugriff: 01.12.2029).

- Onlinemarketing-Praxis (2017): Definition targeting. <http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/targeting> (Zugriff: 13.07.2017).
- OVK (2018): OVK-Report für digitale Werbung 2018/01. Online und Mobile – Zahlen und Trends im Überblick. BVDW: Düsseldorf.
- Piwik Pro (2019): Customer Lifetime Value: Warum der CLV wichtig für Ihr Business ist. Updated 2019(11. Juli). <https://piwikpro.de/blog/warum-der-clv-wichtig-fuer-ihre-business-ist/> (Zugriff: 13.07.2019).
- Riedel, M. (2019): ON4OFF: Referenzmodell – Use Cases. Interne Unterlage im Rahmen des Projektes ON4OFF. Jülich.
- Rotax, O. (2010): Neue Internet-Service-Geschäftsmodelle revolutionieren den E-Commerce-Markt-Zappos war nur der Anfang, in: Heinemann, G./Haug, A. (Hrsg.): Web-Exzellenz im E-Commerce – Innovation und Transformation im Handel. Gabler: Wiesbaden, 189–206.
- Schneider, D. (2001): Marketing 2.0 – Absatzstrategien für turbulente Zeiten. Gabler: Wiesbaden.
- Servicevalue. (2019): Der Kunde ist mehr als nur Käufer. <http://www.servicevalue.de/leistungen/beratung/kundenwert/> (Zugriff: 13.07.2019).
- Statista (2018): Anzahl der Kinder bis 14 Jahren in Deutschland. <https://de.statista.com/themen/29/kinder/> (Zugriff: 14.07.2019).
- Von Stülpnagel, P. (2016): Marketing Automation: Eine Bestandsaufnahme, in: Internet-world.de, 2016(13. Oktober). <http://www.internetworld.de/onlinemarketing/expert-insights/marketing-auto-mation-bestandsaufnahme-1138139.html> (Zugriff: 01.07.2017).
- Weidemann, T. (2018): Agiles Marketing – wichtiger Trend oder alles nur Hype?, 2018(03. September). <https://t3n.de/news/agiles-marketing-agile-trend-hype-werbung-1105011/> (Zugriff: 03.07.2019).
- Wikipedia (2019): Performance-Marketing. <https://de.wikipedia.org/wiki/Performance-Marketing> (Zugriff: 12.07.2019).
- Wirtz, B. W. (2013): Multi-Channel-Marketing, Grundlagen – Instrumente – Prozesse. 2. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Wolter, A. (2012): Desktop war gestern – Mobile ist die Gegenwart! – Auch für die Zukunft? Vortrag auf dem Mobile-Gipfel 2012 am 26.06.12 in Düsseldorf.
- Worldsites Schweiz (2019): Audience Targeting. <https://worldsites-schweiz.ch/audience-targeting.htm> (Zugriff: 12.03.2020).



Die Konsumentenverhaltensforschung früher – heute – morgen

Andrea Gröppel-Klein

1	Einleitung	404
2	Die Geschichte der Konsumentenverhaltensforschung.....	405
2.1	Positivistischer vs. verstehender Ansatz	406
2.2	Entwicklung der Konsumentenforschung und interdisziplinärer Input	408
3	Die Konsumentenforschung heute und morgen: Ein Ausblick	414
	Literatur	416

Zusammenfassung

Es wird ein Einblick in die Historie und Entwicklung der Konsumentenverhaltensforschung gegeben, die in Deutschland vor über 50 Jahren begründet wurde. Nach einer kurzen Skizzierung der beiden konkurrierenden Paradigmen des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes (positivistischer und verstehender Ansatz) werden Interdisziplinarität und einige spezifische Methoden (EDR, Gehirnscans, automatische Emotionserkennung) erörtert, mit denen auch unbewusste Prozesse untersucht werden können. Schließlich wird ein Ausblick auf die Konsumentenverhaltensforschung im Zeitalter der Digitalisierung gegeben und Konsum auch als politisches Statement diskutiert.

Autorin

Univ.-Prof. Dr. **Andrea Gröppel-Klein** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing und Direktorin des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes.

1 Einleitung

Werden die Konsumenten von morgen nur noch über Soziale Medien und Influencer Informationen über Marken und Dienstleistungen aufnehmen? Oder anders gefragt: Haben die klassischen Medien ausgedient? Muss eine Marke auch ein Twitter-Star sein? Und kaufen wir sowieso nur noch die Produkte, die uns von den Influencern empfohlen wurden? Die veränderte Medienlandschaft wirft viele Fragen auf.

Besonders kritisch könnte man auch fragen, ob im Internet-Zeitalter überhaupt noch eine Disziplin wie das Marketing oder die Konsumentenverhaltensforschung gebraucht wird. Schließlich könnte doch durch die Customer Journey, die den gesamten Bereich von der Bedarfserkennung über den Kauf bis hin zur Nutzung der Produkte umspannt (Kreutzer 2018), genau nachgebildet werden, welche Informationsquellen die Konsumenten vor, während und nach einer Kaufentscheidung nutzen. Millionen von Klicks statt weniger hundert Interviews mit Konsumenten könnten doch sehr viel besser zeigen, was für den Konsumenten oder die Konsumentin bei der Kaufentscheidung bedeutsam ist und welche Werbung, Websites oder Blogs sie beispielsweise vorher besucht haben. Warum müssen sich arme Studenten mit komplexen (meist psychologischen) Theorien oder aufwendigen Experimenten quälen, wenn das Zustandekommen der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse des Marketing, also der Abverkäufe, so einfach durch die Frequenz der Kontaktpunkte eines Konsumenten mit einer Marke, einem Produkt oder einer Dienstleistung nachvollzogen werden könnte.

Diese Fragen sind sicherlich nicht unberechtigt. Mithilfe von *Tracking-Technologien* kann durchaus aufgedeckt werden, welche Kontaktpunkte und Kanäle beim Kauf eine Rolle spielen, und man kann auch indirekt die Schlussfolgerung ziehen, dass Werbekampagne A wohl besser als Kampagne B funktioniert haben muss, wenn A, unmittelbar vor dem Kauf gesehen, zu einem höheren Abverkauf als B geführt hat. Aber ob man mit dieser Schlussfolgerung auch tatsächlich richtigliegt, also ob die Leute wegen oder trotz der Kampagne oder unabhängig davon kaufen, welche inneren psychologischen Prozesse sich beim Konsumenten abspielen, das kann man derzeit auch mit dem Tracking noch so vieler Spuren im Internet nicht genau klären. Vielleicht wird das in Zukunft zum Teil der Fall sein, wenn eine am Bildschirm angebrachte Kamera auch die Mimik und damit die Emotionen der Konsumenten und Konsumentinnen entschlüsseln kann oder das Handy über Sensoren auch gleichzeitig die elektrodermale Reaktion misst. Aber die Gedanken wird auch das beste Smartphone so schnell nicht lesen können.

Auch wenn all diese technischen Möglichkeiten gegeben sind, wird die *Konsumentenverhaltensforschung* nicht obsolet. Ganz im Gegenteil: Je mehr Daten Big Data produziert, desto mehr gute Theorien brauchen wir, um mit dieser enormen Datenmenge umzugehen. Um Kurt Lewin zu zitieren: „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“. Allerdings werden sich die Themen ändern, der interdisziplinäre Input wird sich dadurch ebenfalls verändern und neue Erkenntnisse hinsichtlich der Methoden werden dazu führen, dass diese noch ausgefeilter angewendet werden können. Zudem wird sich auch die Konsumentenverhaltensforschung (ausgelöst durch die Replikationskrise in der Sozialpsychologie)

der Herausforderung der Replikation stellen müssen. Im Folgenden sollen Historie und zukünftige Fragen der Konsumentenverhaltensforschung erläutert werden, dabei nehme ich immer wieder Bezug auf das jüngst von mir (mit-)verfasste Lehrbuch „Konsumentenverhalten“ (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019).

2 Die Geschichte der Konsumentenverhaltensforschung

Die ersten *Wurzeln der Konsumentenforschung* konnten in den USA schon vor 100 Jahren ausgemacht werden; die eigentliche Durchsetzungsphase dieser neuen Forschungsrichtung beginnt allerdings erst nach dem Zweiten Weltkrieg in den USA, da dort schon früher als im kriegsgeschwächten Europa sichtbar wurde, dass das Angebot die Nachfrage übersteigen kann. An amerikanischen Business Schools entwickelte sich das eigenständige Fach „Konsumentenverhaltensforschung“, das zu einem vorrangigen Forschungsfeld innerhalb der Marketing-Ausbildung wurde. Dokumentiert wird dieses durch die ersten weltweit beachteten Veröffentlichungen in diesem Feld, z. B. von Lincoln Clark (1955) „The Life Cycle and Consumer Behavior“, Gerald Zaltman (1965) „Marketing. Contributions from the Behavioral Sciences“, Engel, Kollat und Blackwell (1968) „Consumer Behavior“ oder von Howard und Sheth (1969) „The Theory of Buyer Behavior“. Die Association for Consumer Research, gegründet 1969, feierte 2019 das 50-jährige Konferenzjubiläum.

Der deutsche Markt war nach dem Zweiten Weltkrieg bis in die 1960er Jahre durch eine Verkäufermarktsituation charakterisiert. Folglich konzentrierte sich die Betriebswirtschaftslehre zunächst auf Fragestellungen der rationalen Erweiterung der Beschaffungs- und Produktionskapazitäten und bevorzugte eine mikroökonomische Forschungsperspektive. Mit steigendem Angebot, beginnendem Verdrängungswettbewerb und zunehmender Individualisierung des Konsums wurde es jedoch notwendig, die *Marketingdisziplin* (Meffert 1975) zu professionalisieren, Nachfrage zu wecken und Präferenzen für die Angebote beim Konsumenten aufzubauen. Somit wurden der *verhaltenswissenschaftliche Ansatz im Marketing* und seine Beiträge insbesondere für die Kommunikationspolitik, das Marken-Management oder die psychografische Marktsegmentierung auch in Deutschland (zeitversetzt zu den USA) unverzichtbar. Anfang der 1970er Jahre erschienen die ersten deutschen Veröffentlichungen zur Konsumentenforschung, und das Fach wurde insbesondere durch die Arbeiten von Werner Kroeber-Riel (1973) und dessen Standardwerk zum „Konsumentenverhalten“ geprägt.

Die Konsumentenforschung basiert auf dem *verhaltenswissenschaftlichen Paradigma* und versucht in einer Abwendung von den Vorstellungen des vollkommenen Marktes, vom Rationalprinzip bzw. vom Menschenbild des Homo Oeconomicus, das tatsächliche (Entscheidungs-)Verhalten von Einzelpersonen, Gruppen (auch unterschiedlicher Kulturen) und ganzen Organisationen mit Hilfe der Erkenntnisse der auf Erklärung des menschlichen Verhaltens gerichteten Sozialwissenschaften (vor allem der Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie) sowie Erkenntnissen der Physiologie, der Biologie und Gehirnforschung,

der Gerontologie, der Anthropologie und der vergleichenden Verhaltensforschung („Cross-Cultural Research“) zu erfassen.

2.1 Positivistischer vs. verstehender Ansatz

Die Konsumentenverhaltensforschung versucht zu ergründen, „wer“, „was“, „wann“, „warum“ und „wie“ kauft bzw. konsumiert, dabei interessieren nicht nur die inneren psychischen Prozesse, sondern auch, wie der Konsument durch die Kultur bzw. gesellschaftliche Werte (z. B. Groeppel-Klein/Kobel 2018), wichtige Lebensereignisse (z. B. Kamm 2016) oder eben durch das Marketing beeinflusst wird. Dieses zentrale Ziel wird von den beiden konkurrierenden Paradigmen der Konsumentenverhaltensforschung, dem positivistischen und dem verstehenden Ansatz, im Prinzip geteilt; jedoch werden sowohl die Mittel zur Zielerreichung als auch das Ziel an sich von den Anhängern der beiden Paradigmen vollkommen unterschiedlich gewählt bzw. interpretiert. Grundsätzlich geht der *positivistische Ansatz* davon aus, dass mittels Konsumentenforschung Problemlösungsstrategien für die Praxis, also z. B. für das praktische Marketing, entwickelt werden, während Vertreter der *verstehenden Richtung* die „Instrumentalisierung des Faches“ zum alleinigen Nutzen des Profitstrebens ablehnen.

Die beiden Ansätze unterscheiden sich aber auch in der Methodik: Die *positivistische Konsumentenforschung* sucht erfahrungswissenschaftliche Erkenntnisse und ist im Sinne des kritischen Rationalismus darauf ausgerichtet, generalisierbare Aussagen, also Theorien und Hypothesen, zu formulieren und diese empirisch zu überprüfen (Falsifikationskriterium). Diese Aussagen sollen dazu dienen, das Konsumentenverhalten zu erklären und Prognosen über zukünftiges Verhalten zu erstellen sowie Empfehlungen zur Beeinflussung des Verhaltens abzugeben. Die verhaltensorientierte, empirische Konsumentenforschung ist somit durch das neobehavioristische S-O-R-Paradigma geprägt (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019). In jüngerer Zeit, forciert auch durch die Vorgehensweise in der Gehirnforschung, wird jedoch vielfach die strikte Orientierung an Entdeckungs-, Begründungs- und Verwendungszusammenhang zugunsten eines realen Pragmatismus aufgegeben, der auch als „*Research in Reverse*“ charakterisiert werden kann (Daugherty et al. 2016). Diese Vorgehensweise impliziert, dass Konsumenten z. B. mit Stimuli konfrontiert werden, von denen man zweifelsfrei weiß, dass sie im Markt sehr erfolgreich gewesen sind (z. B. Produkte/Marken mit höheren Abverkäufen als Konkurrenzangebote, Produktverpackungen oder Anzeigen, an die sich Konsumenten besonders gut erinnern können) und in einem zweiten Schritt wird dann untersucht (z. B. mit Hilfe von Experimenten, Gehirnscans, EDR-Untersuchungen, Eye Tracking etc.), welche besonderen psychischen Prozesse bei solchen erfolgreichen Stimuli ablaufen und ob hier Unterschiede zu weniger erfolgreichen Reizen existieren.

Seit insbesondere den 1980er Jahren hat sich mit dem *verstehenden Ansatz* eine Gegenposition zum positivistischen Ansatz entwickelt, der, wie der Name schon impliziert, versucht, das Verhalten von Konsumenten zu verstehen (Belk 2016; Ger 2018). Turley (2012) kritisiert, dass das positivistische Paradigma rein zahlenorientiert sei: „From the turn of the 20th century those researching consumer behaviour believed that the only phenomena that

counted were those that could be counted. They called these phenomena ‚variables‘ in order to underscore their interest in how they could vary – by length, time, intensity, amount, i. e., their measurable dimensions (...) To understand any action you must understand the meaning behind it, there is an intention behind it that determines what kind of action it is“. Die Bedeutung einer Handlung könne nur unter Berücksichtigung des Kontextes ermittelt werden, der mit klassischer, quantitativer Marktforschung nicht gemessen werden könne, sondern nur mit qualitativen und projektiven Verfahren. Levy (2005, S. 342): „The oddity here is that an ethnography or thick description surely captures a situation more realistically than a particular statistic, no matter how large the sample or whatever the level of confidence“.

Die Anhänger der verstehenden Richtung möchten keine quantifizierbaren und generalisierbaren Erklärungen oder Prognosen über das Konsumentenverhalten aufstellen und damit keine Sozialtechniken zur Beeinflussung des Verhaltens nur zum Nutzen eines Unternehmens liefern (z. B. durch eine entsprechende Marketing-Mix-Politik). Die Konsumentenforschung solle die Interessen des Verbrauchers in den Vordergrund stellen, mehr Wissen vermitteln, wie „weisere“ (Kauf-)Entscheidungen getroffen werden können und den Konsumenten vor unlauteren Methoden schützen (Bazerman 2001). Zudem wird kritisiert, dass der positivistische Ansatz zu sehr eine Abhängigkeit des Konsumenten von Marketing-Stimuli impliziere und ihn zu wenig in den Produktionsprozess involviere (Firat/Venkatesh 1995).

Hier sind sicherlich Anknüpfungspunkte zur *Service-Dominant Logic* (SDL) sichtbar. Aus Sicht der Service-Dominant Logic spielen Co-Production und Co-Creation eine entscheidende Rolle (Vargo/Lusch 2016). Aus dieser Kritik entwickelte sich auch die so genannte „*Consumer Culture Theory*“ (CCT; Arnould/Thompson 2005), die sich im anglo-amerikanischen Raum zu einem eigenständigen Forschungsfeld entwickelt hat. CCT beschäftigt sich dabei auch mit den sogenannten „Dark Sides of Consumer Behavior“ (wie beispielsweise Kaufsucht, Umweltverschmutzung, Klimawandel), also Themen, die gerade heute vielen Konsumenten am Herzen liegen. Die mit CCT einhergehende „*Transformative Consumer Research*“ (TCR) ist eine Bewegung, die sich vor allem der Konsumentenwohlfahrt (Consumer Welfare) verpflichtet fühlt und die Welt lebenswerter, gesünder und gerechter gestalten möchte (Mick 2006). Diese grundsätzlichen Themen werden an Bedeutung gewinnen, sicherlich auch ausgelöst durch die vielen Krisen (z. B. Dioxin im Hühnerfleisch, gefälschte Bio-Etiketten, Abgasskandal, keimbelastete Fleischwaren, Datenskandal), in ganz unterschiedlichen Branchen, die in den letzten Jahren bekannt wurden.

Diese Themen können grundsätzlich auch mit der Methodik des positivistischen Ansatzes bearbeitet werden, was in der Vergangenheit beispielsweise im Bereich „gesunde Ernährung“ intensiv geschehen ist (z. B. Wansink 2016; Koenigstorfer/Baumgartner 2016). Der verstehende Ansatz wird dagegen vielfach kritisiert, zu wenig generalisierbares Wissen zu schaffen (Stichwort: mangelnde Reliabilität und Validität). Allerdings ist der stark durch die Sozialpsychologie und dessen Methoden geprägte positivistische Ansatz in jüngerer Zeit auch von der Replikationskrise betroffen. Es bleibt an dieser Stelle festzuhalten, dass der positivistische und der verstehende Ansatz in „respektvoller Koexistenz“ leben und

sich gegenseitig befreunden, was von vielen Forschern positiv gesehen wird. In Deutschland ist an den Hochschulen, an denen die Konsumentenverhaltensforschung an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten gelehrt wird, der positivistische Ansatz eindeutig dominant, insbesondere da Marketing-Probleme mit Hilfe verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse besser gelöst werden sollen.

2.2 Entwicklung der Konsumentenforschung und interdisziplinärer Input

Im Folgenden soll vor allem auf die grundsätzliche Entwicklung der Konsumentenverhaltensforschung und deren Befruchtung durch interdisziplinäre Erkenntnisse eingegangen werden. Hier können vier *Phasen* seit Etablierung des Fachs unterschieden werden. Dabei ist wichtig festzuhalten, dass mit jeder neuen Phase neue Themen bzw. Methoden hinzukommen, die Themen der vorangegangenen Phase aber nicht endgültig abgeschlossen sind, sondern bis heute weiterverfolgt werden. Die Komplexität der Konsumentenverhaltensforschung hat sich somit enorm ausgeweitet.

Abbildung 1 Entwicklung der Konsumentenforschung und interdisziplinärer Input

	ca. ab Jahr	Dominante Fragestellung	Interdisziplinärer Input
Phase 1	1960	Entscheidungsverhalten „kognitive Anstrengung“ +	Psychologie: Kognitive Prozesse +
Phase 2	1980	Hedonismus, emotionale Konditionierung, Konsumerlebnisse +	Psychologie: Emotionstheorien, Sozialpsychologie, Physiologie +
Phase 3	2000	Automatisches Verhalten, unbewusste Prozesse, Priming +	Gehirnforschung +
Phase 4	2015	Wissenskonsolidierung: Replikation sowie Mensch, Umwelt, Technik und Gesellschaft, kollaborativer Konsum, politischer Konsum	Soziologie, Politik, Informatik

Mit Gründung des Fachs (Ende der 1950er Anfang der 1960er Jahre) waren die amerikanischen Konsumentenverhaltensforscher vor allem daran interessiert, zu erkennen, welche Produktattribute von den Konsumenten wahrgenommen werden und welche Regeln sie beim Verrechnen der Eigenschaften anwenden; kurzum, es ging vor allem um die rein gedankliche Produktbeurteilung. Die kognitive Psychologie, vor allem die *kognitive Informa-*

tionsverarbeitung, spielte hier eine große Rolle, um die Entscheidungsregeln besser ableiten zu können und solche Regeln wie das Dominanzprinzip (Wahl der Alternative, die bei wenigstens einem Attribut positiver als die übrigen Alternativen beurteilt wird, wobei die übrigen Attribute bei allen Alternativen gleich bewertet werden) oder die lexikografische Regel (Kennt man die wichtigste Produkteigenschaft, so wählt man die Alternative, die dieses Attribut am besten erfüllt. Bei vergleichbaren Alternativen wendet man diese Regel auf die zweitbeste Eigenschaft an.) aufzustellen, um nur zwei zu nennen. Anders ausgedrückt: das „Extensive Problem Solving“, die rein auf gedankliche Prozesse ausgerichtete Forschung, hatte Hochkonjunktur (z. B. Howard 1977) und die Regeln wurden in der Folgezeit immer elaborierter (z. B. Bettman et al. 1998).

Kroeber-Riel (1979) und seine Mitarbeiter beschäftigten sich dagegen frühzeitig – und im Unterschied zu den US-amerikanischen Kollegen – mit den aktivierenden bzw. *emotionalen Prozessen*. Um diese aufzuspüren, wurden schon damals apparative Methoden verwendet, die Physiologie lieferte hier einen großen Input. Zudem wurde schon in den 1970er Jahren das Experiment als wissenschaftliche Methode eingesetzt, z. B. um die Wirkung der emotionalen Konditionierung zu analysieren, was heute ein wissenschaftlicher Standard ist (Spilski et al. 2018).

Werner Kroeber-Riel war nicht nur Wissenschaftler durch und durch; auch die Anwendungsorientierung seines Faches lag ihm am Herzen, und er plädierte frühzeitig für die Entwicklung von Sozialtechniken, um die Kommunikationspolitik zu verbessern. Zunächst verbannte er den Homo Oeconomicus in den Bereich der Fabelwesen. Für ihn war das menschliche Wesen mit seinen Fantasien, inkonsistenten Präferenzen und Motivationen das Forschungsobjekt, und hier war er von Anfang überzeugt (und das unterschied ihn fundamental von den amerikanischen Forschern in den 1970er und 1980er Jahren), dass die Emotionen vielfach die Kognitionen steuern. *Verhaltensökonomie* ist heute in aller Munde, doch das, was die Verhaltensökonomen heute vielfach als letzten Schrei (von Nudging bis Framing) verkaufen, wurde von Kroeber-Riel schon 30 Jahre vorher intensiv erforscht (zum Zusammenspiel von Konsumentenverhaltensforschung und Verhaltensökonomie siehe ausführlich Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019). Er war ein, wenn nicht sogar der Pionier der verhaltenswissenschaftlichen Forschung in der BWL in Deutschland (Bruhn 2016). Auch sein Institutsnachfolger (von 1996-2005) und erster Habilitand, Peter Weinberg, folgte diesem Credo und beschäftigte sich in den 1980er und 1990er Jahren insbesondere mit dem Thema Erlebnisorientierung und -Marketing, ein Thema das heute, 25 Jahre später, vielleicht wieder besonders aktuell ist, kann sich doch der stationäre Handel vom Online-Shopping nur durch multisensuale Einkaufserlebnisse abheben. Jahre später erhebt der amerikanische Forscher Schmitt (1999, S. 3) das Phänomen „Erlebnis-Marketing“ sogar zu einer Revolution, die das Gesicht des Marketing für immer verändern werde („A revolution that will render the principles and models of traditional marketing obsolete“).

Das Erlebnis-Marketing basiert auf der *emotionalen Konditionierung*. Folglich wurden Emotionstheorien (insbesondere die biologisch-orientierten, siehe Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019) im Marketing immer bedeutsamer, und damit auch psycho-physiologische Messverfahren. Kroeber-Riels Beitrag „Activation Research“, 1979 im Journal of Consumer Rese-

arch (JCR) erschienen, wurde von den renommierten amerikanischen Forschern MacInnis und Folks (2010) im JCR als „important historic document for inter-disciplinary research“ gewürdigt. Schon lange vor dem Neuro-Marketing-Hype hat Kroeber Riel versucht, bewusste und unbewusste Reaktionen auf Marketing-Stimuli mit Hilfe der elektrodermalen Reaktionsmessung zu messen. Studentengenerationen, nicht nur in Saarbrücken, sind mit dem so genannten „HOBA-Seife“-Experiment konfrontiert worden. Das Experiment belegte, dass die Einstellung der Probanden zu einer (für diesen Zweck künstlich geschaffenen) Marke namens „HOBA“ durch eine nach den Regeln der klassischen Konditionierung durchgeführte Werbeexposition geändert werden konnte. Durch Werbung können also spezifische Erlebnisse auf eine Marke übertragen werden. Der Markenname „HOBA-Seife“ hatte für die Versuchsteilnehmer anfangs keine Bedeutung, was durch psychobiologische (EDR-Messung) und verbale Verfahren nachgewiesen werden konnte. Erst nach der Konditionierung mit emotionalen Stimuli löste der Seifenname ähnliche Reaktionen aus wie die Reize an sich.

Die *physiologische Aktivierungsmessung* mit der Methode der elektrodermalen Hautreaktionsmessung hat sich in den letzten 40 Jahren in vielen Studien bewährt und kann auch mobil am POS eingesetzt werden (Gröppel-Klein 2010). Mittels Elektroden, die in der Regel an den Handinnenflächen angebracht werden, werden die Veränderungen des elektrischen Hautwiderstandes bei bestimmten Reizkonstellationen gemessen. Der Widerstand der Haut variiert mit der Aktivität der Schweißdrüsen, welche durch aktivierende Vorgänge beeinflusst werden: Je höher die innere Erregung, desto höher ist die Aktivität der Schweißdrüsen. Bei diesem Messverfahren wird also die durch die zu- oder abnehmende Aktivierung ausgelöste Veränderung der Hautleitfähigkeit durch ein kleines Messgerät erfasst, das seine Daten online an eine Messstation überträgt. Mithilfe der elektrodermalen Reaktion können somit nicht nur die phasischen Aktivierungswirkungen von Werbung, sondern auch von Warenpräsentationen, ganzen Ladengestaltungen, Schaufenstern oder Virtual Shelves ermittelt und unterschiedliche Konzeptionen hinsichtlich ihrer Wirkungen miteinander verglichen werden.

Die skizzierten *psycho-physiologischen Messverfahren* sind relativ einfach anzuwenden, sowohl im Labor als auch im Feld. Auch komplexere Methoden aus der medizinischen Gehirnforschung, wie die der Elektroenzephalographie (EEG), Positronen-Emissions-Tomographie (PET), Kernspintomographie/Magnet-Resonanz-Tomographie (MRT) oder funktionalen Magnet-Resonanz-Tomographie (fMRT) haben Einzug in die Konsumentenverhaltensforschung gehalten. Zum einen können Gehirnareale identifiziert werden, die in Reaktion auf verschiedene emotionale Stimuli (z. B. bestimmte Marken oder Werbereize) besonders aktiv sind. So konnte z. B. bestätigt werden, dass ein negativer Affekt zu verstärkter Aktivität der Amygdala führt; Schmerz, Verlust und Ekel in der Inselregion (Elger/Weber 2010) und positiver Affekt unter anderem im Nucleus Accumbens die Aktivität erhöhen.

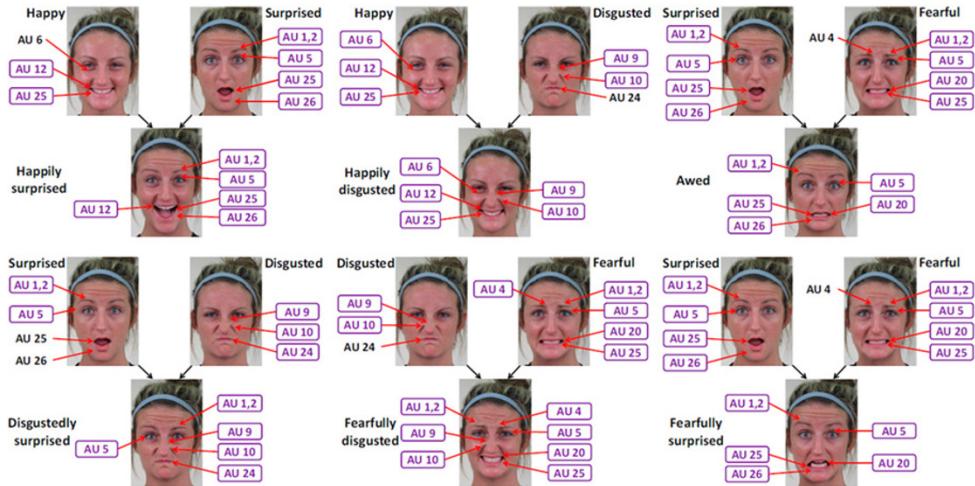
Neben dieser Anwendungsorientierung hat die *Gehirnforschung* durch Grundlagenforschung auch dazu beigetragen, lang andauernde Konflikte zu befrieden, z. B. die Kontroverse zwischen den biologisch-orientierten und den kognitiven Appraisal-Theorien der Emotionsforschung (z. B. Dalgleish et al. 2009; Méndez-Bértolo et al. 2016). Affektives Pro-

zessieren ist der schnelle Verarbeitungsweg im limbischen System. Die auch als „Low Road“ bezeichnete Route führt unmittelbar zu endokrinen Reaktionen (z. B. Ausschüttung von Hormonen), zu autonomen Reaktionen (z. B. Erhöhung des Blutdrucks) und zu Verhaltensreaktionen (z. B. Erstarren). Die Steuerung unwillkürlicher Reaktionen erfolgt durch automatische und unbewusste Bewertungsprozesse, für die der Mensch eine biologische Vorprogrammierung mitbringt (z. B. unwillkürliche Zurückweichen). Daneben können emotionale Reaktionen auch durch kognitive Prozesse ausgelöst werden. Kognitives Prozessieren stellt den langsameren Verarbeitungsweg („High Road“) dar. Wenn ein Ereignis über diese „High Road“ verarbeitet wird, dann geht das mit (bewussten) kognitiven Aktivitäten im Neokortex einher, oft mit Abwägungen von Ziel-Erreichungsgraden und Bewältigungsmöglichkeiten. Kurzum: Emotionen können auf zwei unterschiedlichen Wegen zu stehen kommen: unmittelbar aufgrund biologischer Programmierung als auch mittelbar durch kognitive Appraisal-Vorgänge.

Schließlich ist heute die Emotionserkennung auch mittels entsprechender *Software-Systeme* möglich. Das mimische Ausdrucksverhalten ist biologisch vorprogrammiert und von Geburt an verfügbar, ist also Teil des Emotionsprozesses. Zum Beispiel zeigen Bewegungen der Augenbrauen (hochgezogene Augenbrauen) und aufgerissene Augen Überraschung an, heruntergezogene Mundwinkel Leid etc. Die Mimik kann mit Hilfe des grundlegenden Notationssystems von Ekman und Friesen (1978; FACS) kodiert werden, und damit sind Emotionen durch reine Beobachtung ermittelbar. FACS ist wiederum die Grundlage für die heute automatisierten Emotionserkennungsverfahren, die mittlerweile so leistungsfähig sind, dass auch Mischemotionen (z. B. angenehm vs. unangenehm überrascht) identifiziert werden können (siehe **Abbildung 2**). Diese *automatische Emotionserfassung* jagt aber auch vielen Menschen Angst ein, da sie fürchten, dass ihre Gefühle zu jeder Zeit erfasst werden können und Missbrauch mit diesen Informationen betrieben werden kann. Die Marktforschung muss hier nach klaren ethischen Regeln ablaufen, doch bei vielen Konsumenten bleiben ungute Gefühle.

Der Weg von der evaluativen Konditionierung zur *Berücksichtigung unbewussten Verhaltens* ist nicht weit: Ausgelöst auch durch neuere Erkenntnisse der Gehirnforschung wurden in der dritten Phase der Konsumentenverhaltensforschung die automatischen und unbewussten Prozesse besonders relevant. Wie kommt es, dass ein Konsument quasi automatisiert seine Hand ausstreckt, ein Produkt aus dem Regal greift, in den Einkaufswagen legt und kauft, ohne dass ihm dies richtig bewusst wird? Die Untersuchung des habitualisierten Kaufverhaltens geht sogar so weit, dass man sich fragt, ob Gewohnheiten (Habits) so dominierend sein können, dass Konsumenten entgegen ihrer eigentlichen Einstellungen Kaufentscheidungen durchführen. Montano und Kasprzyk (2015) machen z. B. auf das Problem aufmerksam, dass das Durchbrechen jahrelang trainierter Gewohnheiten trotz besseren Wissens eine nicht zu unterschätzende Hürde für viele Konsumenten ist, insbesondere in Bezug auf gesundheitsorientiertes Konsumverhalten.

Abbildung 2 Erfassung von Mischemotionen mit automatisierten Systemen



Neben solchen oftmals unbewussten Gewohnheitsprozessen kann auch durch *Priming* unabhängig von der Einstellung des Konsumenten sein Kaufverhalten unbewusst kurzfristig verändert werden. Priming spielt in der Konsumentenverhaltensforschung seit knapp 20 Jahren eine bedeutsame Rolle. Der Begriff des Primings (übersetzt „Bahnung“) bezieht sich generell auf die verbesserte Fähigkeit, Stimuli aufzudecken oder zu identifizieren, falls diese Stimuli in der gleichen, in ähnlicher oder assoziierbarer Form aus früheren Erfahrungen bekannt sind. Man spricht auch von der „Erleichterung einer Reaktion auf einen Zielreiz (Target) aufgrund der vorherigen Darbietung eines Bahnungsreizes (prime)“ (Kiefer 2017, S. 179).

Diese etwas abstrakte Definition kann durch ein einfaches Beispiel erklärt werden. Wenn eine Gruppe von Personen ein großes rotes Viereck sieht und eine zweite Gruppe von Versuchspersonen ein großes blaues Viereck, und anschließend sollen die Versuchsteilnehmer mitteilen, wie das vollständige Wort ...lut heißt, dann sagen diejenigen, die zuvor das rote Bild gesehen haben, mehrheitlich Glut oder Blut und diejenigen, die das blaue Bild gesehen haben, Flut. Der vorangegangene Reiz beeinflusst also die Wahrnehmung eines Folgereizes.

Zum Priming (z. B. mit Marken, Werbung etc.) liegen mittlerweile sehr viele unterschiedliche Studien vor. Zum Beispiel zeigten Bargh et al. (1996), dass Probanden mit Hilfe von Wortstimuli auf die Konzepte „Höflichkeit“ und „Unhöflichkeit“ geprimed werden konnten. Danach wurde – von den Probanden unbemerkt – die Zeit gemessen, die die Probanden warteten, bevor sie ein Gespräch zwischen den beiden Leitern des Experiments unterbrachen. Die mit „Unhöflichkeit“ gebahnten Probanden unterbrachen das Gespräch signifikant früher. Hier fragt sich der Marketer, ob auch ein „Höflichkeits-Priming“ gelingen

kann, und zwar so, dass sich das so gebahnte Verkaufspersonal besonders viel Mühe beim Verkaufsgespräch gibt.

Interessant ist auch ein Experiment von North et al. (1999). Hier wurden deutsche und französische Musiktitel hinsichtlich ihres Einflusses auf den Verkauf von deutschen vs. französischen Weinen verglichen. Mit einem ausgeklügelten Experimentaldesign, bei dem der Einfluss alternativer Erklärungsfaktoren kontrolliert wurde, konnten die Autoren belegen, dass an Tagen mit deutscher Musik im Geschäft mehr deutsche Weine und an Tagen mit französischer Musik mehr französische Weine gekauft wurden. Die Nachbefragung der Kunden ergab, dass diesen der Einfluss der Musik nicht bewusst war.

Auch das *Priming von Altersbildern* kann Auswirkungen auf die Entscheidungsqualität von Konsumenten ausüben. Gerontologische Erkenntnisse von Levy (z. B. 1996) bzw. Levy, Zonderman et al. (2011) belegen, dass ein Priming negativer Stereotype über das Alter die kognitive Leistungsfähigkeit beeinträchtigt. Also nicht tatsächliche Gedächtnisveränderungen, sondern das Vorurteil, dass solche defizitären Informationsverarbeitungsprozesse im Alter vorliegen, bestimmen die Leistungsfähigkeit der Älteren. Bei einer Studie von Gröppel-Klein, Helfgen et al. (2017) wurden ältere Konsumenten (das Durchschnittsalter der Stichprobe lag bei 65 Jahren) mit Hilfe einer Coverstory mit negativen oder positiven Altersstereotypen gebahnt. In der Folge sollten die Konsumenten das Preis-Leistungs-Verhältnis von vier verschiedenen Mietangeboten in eine Reihenfolge bringen, was objektiv möglich war. Alle Apartments kosteten gleich viel, die Häuser sahen optisch sehr ähnlich und gut aus. Allerdings hatten sie z. B. eine mehr oder weniger große Fläche, einen Balkon oder nicht, Einkaufsmöglichkeiten in der Nähe oder nicht, etc., sodass eine eindeutige Reihenfolge ermittelbar war. Die Probanden waren je nach Versuchsgruppe (Priming mit positivem vs. negativem Stereotyp) mehr oder weniger erfolgreich bei der Erstellung der Rangreihe. Durch Konfrontation mit einem negativen Altersbild wurde das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten (Self-Efficacy) der Konsumenten geschwächt, was zu signifikant schlechterer Leistungsfähigkeit beim Lösen der Aufgabe führte (im Vergleich zu den Probanden, bei denen ein positives Altersbild geprimed wurde). Eine Replikationsstudie kam zu sehr ähnlichen Ergebnissen.

Allerdings muss an dieser Stelle konstatiert werden, dass nicht alle *Priming-Studien* repliziert werden konnten (z. B. Harris et al. 2013). Da die Konsumentenverhaltensforschung eng mit der Sozialpsychologie verbandelt ist, hat die „Replikationskrise“ somit auch hier Einzug gehalten; die Konsumentenverhaltensforschung muss daher ebenso über Metaanalysen und Replikationsstudien mehr „gesichertes“ Wissen generieren und die Reliabilität und Validität der Ergebnisse unter Beweis stellen. Auch sind mehr Feldstudien zu fordern, die belegen, dass sich bestimmte Effekte nicht nur im Labor, sondern auch unter Realbedingungen bewähren.

Welche Themen, welche Methoden und welcher *interdisziplinärer Input* sind in der vierten und bisher letzten Phase hinzugekommen? Seit ungefähr 2015 beschäftigt sich die Konsumentenverhaltensforschung mit Themen wie Mensch, Klima und Umwelt (z. B. Balderjahn/Hüttel 2019), Gesellschaft, Ethik und unmoralisches Verhalten (z. B. Spilski et al. 2017),

kollaborativem Konsum (z. B. Sharing; Belk 2016), dem weiten Feld der neuen Beeinflussungsmöglichkeiten durch Kommunikation in den digitalen Medien (z. B. zur Rolle von Influencern Byrne et al. 2017; Kilian 2017), der Preisgabe von sensitiven Daten (Gröppel-Klein/Freichel 2019) oder dem politischen Konsum (z. B. Ullrich 2018). Die Informatik, aber auch gesellschaftspolitische Fächer werden daher die Konsumentenforschung in Zukunft antreiben.

3 Die Konsumentenforschung heute und morgen: Ein Ausblick

Das Thema „virtuelle Welten und Digitalisierung“ kann im Rahmen dieses Beitrages nicht erschöpfend dargelegt werden. Daher sei an dieser Stelle nur der Hinweis erlaubt, dass derzeit noch nicht ganz ausgemacht ist, welche *technischen Innovationen* von den Konsumenten als hilfreich und welche als beängstigend empfunden werden (Gröppel-Klein/Krause 2020) bzw. ob und wenn ja, welche, Innovationen von unterschiedlichen Zielgruppen mehr oder weniger geschätzt und welche sich flächendeckend durchsetzen werden.

Unter *Augmented Reality* (erweiterter Realität) versteht man computergestützte Erweiterungen der Realitätswahrnehmung. Das kann im Prinzip über alle Sinnesmodalitäten geschehen, bezieht sich aber in der Regel auf zusätzliche visuelle Informationen (z. B. Ergänzung von Bildern oder Videos mit computergenerierten Zusatzinformationen oder virtuellen Objekten mittels Einblendung / Überlagerung). Vieles ist für den Konsumenten attraktiv: So gibt es die Möglichkeit, das Wohnzimmer zu fotografieren und den neuen Sessel, den man so schön findet, in Echt-Maßen in das Bild zu integrieren, um zu prüfen, ob er passt. Das Spiel Pokémon GO (auch wenn der Hype nachgelassen hat) ist ein weiteres gutes Beispiel. Die Simulation der Wirklichkeit durch Virtual Reality wird durch Dreidimensionalität, eine multiple sensorische Ansprache und die Möglichkeit, sich selbst im Raum (z. B. beim Einkauf) zu bewegen, bewerkstelligt. In Zukunft können verstärkt taktile und auch olfaktorische Reize einbezogen werden. Auch hier ist zu fragen, wie die Konsumenten auf diese technischen Möglichkeiten reagieren. Im Tourismusbereich wird „Virtual Reality“ mehr und mehr eingesetzt, um Konsumenten attraktive Reiseziele besonders nahezubringen (Kim et al. 2020). Man erhofft sich in dieser Branche, dass die Sehnsucht nach den fremden Orten steigt, je realitätsnäher sie dem Konsumenten durch Virtual Reality näher gebracht werden. Doch was passiert, wenn die virtuelle Realität so echt wirkt, dass der Konsument gar nicht mehr das Bedürfnis hat, die Orte real zu erleben?

Derzeit wird auch viel über das *Bezahlen via Fingerprints* oder mit dem Smartphone diskutiert. Amazon hat den ersten Supermarkt ohne Kassen eröffnet (Tagesspiegel 2018): „Die Ladenbesucher müssen eine ‚Amazon-Go‘-App herunterladen und das Telefon an eine Schranke am Eingang halten. (...) Von da an registriere die Technik mit Hilfe der Kameras und Sensoren, welche Artikel ein Käufer aus dem Regal holt und auch einpackt“. Genauer gesagt wird bei Betreten des Ladens das Smartphone des Konsumenten erkannt. Die Kunden brauchen dann lediglich die gewünschten Waren in ihren Einkaufswagen zu legen und

nach Abschluss des Einkaufs den Laden zu verlassen. Das Anstehen und Scannen der Artikel an einer Kasse und der Bezahlvorgang entfallen gänzlich. Computer Vision, Sensoren und Deep Learning-Technologie erkennen automatisch, wenn Produkte aus dem Regal genommen bzw. wieder zurückgelegt werden (Grewal et al. 2017). Ein virtueller Warenkorb „merkt“ sich die gekauften Artikel, und beim Verlassen des Geschäftes wird der Betrag vom Konto des Kunden eingezogen. Der Kunde benötigt lediglich ein Smartphone, einen Amazon Account und die Amazon-Go App. Empfinden Konsumenten dieses bar-geldlose Einkaufen als echte Einkäuferleichterung oder fühlen sie sich durch die vielen Kameras und Sensoren ausspioniert? Hinsichtlich dieser „mulmigen“ Gefühle existiert noch viel Forschungsbedarf (Gröppel-Klein/Krause 2020). Die Innovationen der Informatik werden hier für neue Experimente zur Akzeptanz seitens des Unternehmens sorgen.

Nicht nur intra-individuelle Prozesse sind wichtig, sondern auch die *Beziehung zwischen Mensch und Gesellschaft*. Eine Kaufentscheidung ist oftmals eine politische Entscheidung: Das reicht von der demonstrativen Abkehr von Plastikverpackungen, über den Kauf von Fair Trade-Artikeln bis hin zum Kauf eines 710 USD teuren T-Shirts von Dior, das den Titel „We should all be feminists“ trägt und vermutlich auch auf die „Me Too“-Debatte in den USA anspielt. Die Sängerin Rihanna trug dieses T-Shirt, postete das Bild bei Instagram, wodurch zum einen viele Follower ebenfalls das T-Shirt (oder günstigere Kopien) kauften und entsprechende Bilder in den sozialen Medien hochluden; zum anderen erklärte Dior sich bereit, die Stiftung der Sängerin prozentual am Umsatz des T-Shirts zu beteiligen (Ullrich 2018). Auch das Nachfolge-T-Shirt war erfolgreich.

Abbildung 3 Konsum als politisches Statement



Allerdings bedeutet diese Entwicklung nicht zwangsläufig, dass das Konsumverhalten moralischer wird. Gerade Online-Shops haben mit unrechtmäßigen Produktrückgaben große Probleme (Spilski et al. 2017) oder müssen Kunden mit „Kaufbulimie“ sperren (Handelsblatt 2018). Dieses *unmoralische Verhalten* führt zu höheren Versandkosten, Kosten für Qualitätskontrollen nach Waren-Rückerhalt oder für die Reinigung oder gar Zerstörung der Produkte. Letzteres empört, durchaus zu Recht, wiederum Umweltorganisationen. Oder werden Unternehmen ihre Kunden flächendeckend mit Scoring-Werten versehen? Wird auch hier die Metrisierung der Gesellschaft einsetzen (Mau 2017)? Wird jedem Kunden ein Scoring-Wert zugerechnet und wenn dieser unter einer gewünschten Schwelle liegt, wird er nicht mehr beliefert, egal bei welchem Shop er bestellt? Auch diese Themen werden uns in der Zukunft weiter beschäftigen.

Literatur

- Arnould, E. J./Thompson, C. J. (2005): Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research, in: Journal of Consumer Research, 31(4), 868-882.
- Balderjahn, I./Hüttel, A. (2019): Why consumers buy sustainably: the role of personal values, in: Marketing ZFP, 41(1), 24-38.
- Bargh, J. A./Chen, M./Burrows, L. (1996): Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action, in: Journal of personality and social psychology, 71(2), 230.
- Bazerman, M. H. (2001): Consumer Research for Consumers, in: Journal of Consumer Research, 27(4), 499-504.
- Belk, R. W. (2016): Selfish Sharing, in: Moreau, P./Puntoni, S. (Hrsg.): NA – Advances in Consumer Research (44). Association for Consumer Research: Duluth, 37-41.
- Bettman, J. R./Luce, M. F./Payne, J. W. (1998): Constructive Consumer Choice Processes, in: Journal of Consumer Research, 25(3), 187-217.
- Bruhn, M. (2016): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 13. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Businessinsider (2017): Dior is selling a plain cotton t-shirt that says 'We Should All Be Feminists' for \$710. <https://www.businessinsider.com/dior-we-should-all-be-feminists-shirt-2017-3?IR=T> (Zugriff: 24.02.2020).
- Byrne, E./Kearney, J./MacEvilly, C. (2017): The Role of Influencer Marketing and Social Influencers in Public Health, in: Proceedings of the Nutrition Society, 76(E103).
- Clark, L. H. (1955): The life cycle and consumer behavior. Washington Square: New York.
- Dalgleish, T./Dunn, B. D./Mobbs, D. (2009): Affective Neuroscience: Past, Present, and Future, in: Emotion Review, 1(4), 355-368.

- Daugherty, T./Hoffman, E./Kennedy, K. (2016): Research in reverse: Ad testing using an inductive consumer neuroscience approach, in: *Journal of Business Research*, 69(8), 3168–3176.
- Du, S./Tao, Y./Martinez, A. M. (2014): Compound facial expressions of emotion, in: *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 111(15), E1454 – E1462.
- Ekman, P./Friesen, W. V. (1978): *Facial Action Coding System: A Technique for the Measurement of Facial Movement*. Consulting Psychologists Press: Palo Alto.
- Elger, C./Weber, B. (2010): Die Rolle des Belohnungssystems in der Wahrnehmung von Produkten, in: Bruhn, M./Köhler, R. (Hrsg.): *Wie Marken wirken. Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung*. Vahlen: München, 109 – 118.
- Engel, J. F./Kollat, D. T./Blackwell, R. D. (1968): *Consumer Behavior*. Holt, Rinehart & Winston, New York.
- Firat, A. F./Venkatesh, A. (1995): Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption, in: *Journal of Consumer Research*, 22(3), 239 – 267.
- Ger, G. (2018): Ethnography in the Socio-Cultural Study of Consumption and Markets. Or, as it has been branded, CCT (Consumer Culture Theoretics), Präsentation, Universität des Saarlandes, Dezember 2018.
- Grewal, D./Roggeveen, A. L./Nordfält, J. (2017): The future of retailing, in: *Journal of Retailing*, 93(1), 1 – 6.
- Gröppel-Klein, A. (2010). Psychophysiologie und Konsumentenverhaltensforschung, in: Bruhn, M./ Köhler, R. (Hrsg.). *Wie Marken wirken. Impulse der Neuroökonomie für die Markenführung*. Vahlen: München, 75 – 92.
- Gröppel-Klein, A./Freichel, M. (2019): The impact of shopping environment and type of data on consumers' willingness to disclose sensitive data. Arbeitspapier des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.
- Gröppel-Klein, A./Helfgen, J./Spilski, A./Schreiber, L. (2017): The impact of age stereotypes on elderly consumers' self-efficacy and cognitive performance, in: *Journal of Strategic Marketing*, 25(3), 211-225.
- Gröppel-Klein, A./Krause, K. (2020): Mulmige Gefühle und unheimliche Produkte und Dienstleistungen, in: Roth, S./Popp, B. (in press).
- Groeppe-Klein, A./Kobel, S. (2018): Do their values fit with mine? Analyzing the importance of congruence between consumers' and retailers' values, in: Geuens, M./ Pandelaere, M./Pham, M./Vermeir, I. (Hrsg.): *11. European Advances in Consumer Research*. Association for Consumer Research: Duluth.
- Handelsblatt (2018): Amazon sperrt Kunden mit „Kaufbulimie“. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/renditekiller-retouren-auch->

- zalando-hat-sich-finger-verbrannt/8572908-3.html?ticket=ST-32870137-KUtXhBdURHFT1MXIFT4C-ap6 (Zugriff: 24.02.2020).
- Harris, C. R./Coburn, N./Rohrer, D./Pashler, H./Fockert, J. (2013): Two Failures to Replicate High-Performance–Goal Priming Effects, in: PLoS ONE, 8(8), 1-9.
- Howard, J. A./Sheth, J. N. (1969): The Theory of Buyer Behavior. Wiley: New York et al.
- Howard, J. A. (1977): Consumer behavior. Application of theory. McGraw-Hill: New York.
- Kamm, F. (2016): Werbestrategien für Produktneueinführungen im Lebensmittelbereich: eine Analyse des Einflusses von Lebensereignissen auf die Wirkung von Werbung für neue Produkte. Springer: Wiesbaden.
- Kiefer, M. (2017): Bewusstsein, in: Müsseler, J./Rieger, M. (Hrsg.): Allgemeine Psychologie. Springer: Berlin, 153-182.
- Kilian, K. (2017): Influencer Marketing – Markenerfolg mit reichweitestarken Prominenten, in: transfer Werbeforschung & Praxis, 63(2), New-Business: Hamburg, 60 – 66.
- Kim, M. J./Lee, C. K./Jung, T. (2020). Exploring consumer behavior in virtual reality tourism using an extended stimulus-organism-response model, in: Journal of Travel Research, 59(1), 69-89.
- Koenigstorfer, J./Baumgartner, H. (2016). The effect of fitness branding on restrained eaters' food consumption and postconsumption physical activity, in: Journal of Marketing Research, 53(1), 124-138.
- Kreutzer, R. T. (2018): Customer Experience Management – wie man Kunden begeistern kann, in: Rusnjak, A./Schallmo, D. R. A. (Hrsg.): Customer Experience im Zeitalter des Kunden. Springer: Wiesbaden, 95-119.
- Kroeber-Riel, W. (Hrsg.) (1973): Konsumentenverhalten und Marketing (Arbeitspapiere des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes). Westdeutscher Verlag: Opladen.
- Kroeber-Riel, W. (1979): Activation Research: Psychobiological Approaches in Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, 5(4), 240-250.
- Kroeber-Riel, W./Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten, 11. Aufl., Vahlen: München.
- Levy, B. (1996): Improving memory in old age through implicit self–stereotyping, in: Journal of Personality and Social Psychology, 71(6), 1092-1107.
- Levy, B. R./Zonderman, A. B./Slade, M. D./Ferrucci, L. (2011): Memory shaped by age stereotypes over time, in: Journals of Gerontology: Series B, 67(4), 432-436.
- Levy, S. J. (2005): The evolution of qualitative research in consumer behavior. Special Section: Marketing Communications and Consumer Behavior, in: Journal of Business Research, 58(3), 341-347.

- MacInnis, D. J./Folkes, V. S. (2010): The disciplinary status of consumer behavior: A sociology of science perspective on key controversies, in: *Journal of Consumer Research*, 36(6), 899-914.
- Mau, S. (2017): Das metrische Wir: Über die Quantifizierung des Sozialen. Suhrkam: Berlin.
- Meffert, H. (Hrsg.) (1975): Marketing heute und morgen. Gabler: Wiesbaden.
- Méndez-Bértolo, C./Moratti, S./Toledano, R./Lopez-Sosa, F./Martínez-Alvarez, R./Mah, Y. H./Vuilleumier, P./Gil-Nagel, A./Strange, B. A. (2016): A fast pathway for fear in human amygdala, in: *Nature neuroscience*, 19(8), 1041-1049.
- Mick, D. G. (2006): Meaning and Mattering Through Transformative Consumer Research. Presidential Address before the Association for Consumer Research, in: Pechmann, C./Price, L. L. (Hrsg.): *Advances in Consumer Research* (33). Association of Customer Research: Duluth, 1-4.
- Montano, D. E./Kasprzyk, D. (2015). Theory of reasoned action, theory of planned behavior, and the integrated behavioral model, in: *Health behavior: Theory, research and practice*, 70(4), 231.
- North, A. C./Hargreaves, D. J./McKendrick, J. (1999): The influence of in-store music on wine selections, in: *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 271.
- Schmitt, B. (1999): *Experiential Marketing: How to Get Customers Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*. Free Press: New York.
- Spilski, A./Groeppe-Klein, A./Gierl, H. (2018): Avoiding pitfalls in experimental research in marketing, in: *Marketing ZFP – Journal of Research and Management*, 40(2), 58-90.
- Spilski, A./Groeppe-Klein, A./Jungfleisch, H./Bsdurek, A. (2017): Unethical Product Returning As a Function of Consumers' Experienced Psychological Distance, in: Gneezy, A./Griskevicius, V./Williams, P. (Hrsg.): *NA – Advances in Consumer Research* (45). Association of Customer Research: Duluth, 896-897.
- Tagesspiegel (2018): USA Amazon eröffnet ersten Supermarkt ohne Kassen, in: *Der Tagesspiegel*, 2018(22.01.). <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/usa-amazon-eroeffnet-ersten-supermarkt-ohne-kassen/20872488.html> (Zugriff: 15.07.2019).
- Turley, D. (2012): Qualitative Consumer Research. Vortrag an der Universität des Saarlandes, April 2012.
- Ullrich, W. (2018): Demonstrativer Konsum im Social Web. Über Influencer, Hipster, Moralisten und andere Sozialfiguren, Vortrag bei der Jahrestagung Netzwerk Verbraucherforschung Berlin, Oktober 2018.
- Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Wansink, B. (2016). Slim by design: Mindless eating solutions for everyday life. <https://www.slimbydesign.com/> (Zugriff: 23.02.2020).

Weinberg, P. (1992): Erlebnismarketing. Vahlen: München.

Zaltman, G. (1965): Marketing. Contributions from the behavioral sciences. Harcourt, Brace & World: New York.

Teil 4

Marketing digital Weiterdenken



Service Robots and the Future of Services

Stefanie Paluch, Jochen Wirtz and Werner H. Kunz

1	Introduction.....	424
2	Robots at your Service.....	425
3	The Service Robot Deployment Model.....	427
4	The Right Robot for the Right Service	429
5	Concluding Remarks and Implications	432
	References.....	434

Summary

We believe that our economies are facing a turning point in history similar to the industrial revolution in manufacturing that started in the 18th century. Especially the advent of service robotics (virtual and physical service robots) in combination with these technologies will lead to rapid innovation that has the potential to dramatically improve the customer experience, service quality, and productivity all at the same time. Service Robots are on the rise and alter the organizational frontline. Based on the Service Robot Deployment Model (SRD), we support managers in their choice decisions concerning which services and tasks robots are suitable to fulfill, and how they need to be designed so that customers are willing to engage in interactions. Furthermore, this article discusses several implications of service robots for the field of service management and marketing.

Authors

Prof. Dr. **Stefanie Paluch** is Professor for Service and Technology Marketing at the RWTH Aachen University and Senior Fellow at the Hanken School of Economics, Helsinki, Finnland.

Prof. Dr. **Jochen Wirtz** is Professor of Marketing and Vice Dean Graduate Studies at NUS Business School, National University of Singapore.

Prof. Dr. **Werner H. Kunz** is Professor of Marketing and Director of the Digital Media Lab at the University of Massachusetts Boston (USA).

1 Introduction

Robots and Artificial Intelligence (AI) have inspired Hollywood writers and directors since the beginning of the 20th century to capture this topic on celluloid¹. At the beginning, until the middle of the 20th century, that was pure fiction for the audience of these artworks which in no way originated from the reality of their lives. But now this fiction is moving into people's everyday lives in the wake of rapidly developing AI (Kaplan/Haenlein 2019; Paluch/Wirtz 2020).

We are now at a turning point, where voice-based (Siri or Alexa) or humanoid robots (Pepper) come into our daily lives. Due to the rapid advancements of robot technologies in combination with AI, big data analytics, cameras, sensors and speech recognition, so-called *service robots are on the rise* (Jörling et al. 2019; Wirtz et al. 2018). They are capable of performing tasks autonomously without any human involvement (Colby et al. 2016), execute tasks by following their service-script (Huang/Rust 2018), and with prior knowledge are said to be an important source of innovation (Rust/Huang 2014). In this article, we particularly focus on the organizational frontline, on the point where the service is actually delivered to the customer, using the following definition: *Service robots are system-based autonomous and adaptable interfaces that interact, communicate and deliver service to an organization's customers* (Wirtz et al. 2018, p. 909). Service robots are typically embedded in larger (virtual) networks that provide access to internal and external data. Autonomous robots have the ability to recognize and learn from their environments and make their own decisions without human intervention. With the help of cameras and sensors, robots can identify customers through facial or voice recognition and provide services according to customers' profiles, which they can access through the interconnectedness of systems.

Service robots provide businesses with new opportunities to reorganize their organizational frontline and serve their customers in new and innovative ways. However, managers and service companies need to understand *how service robots can be implemented at the organisational frontlines* and which pitfalls to avoid for their successful implementation. Based on the Service Robot Deployment Model (SRD), we support managers in their choice decisions concerning which services and tasks robots are suitable to fulfill, and how they need to be designed so that customers are willing to engage in interactions.

What we learned so far is that a majority of the *customers who are skeptical of robotized interactions* and have only limited experience with robots derive their understanding and attitudes concerning robots from movies and media and not from real life, especially since interactions with robots are still rare for many people. We, therefore, take a brief look into the world of movies to shed light on *how Hollywood deals with the interactions and complex relationships between humans and robots* and thus subliminally shape the attitudes of people towards human-machine interactions. Depending on the scope of the definition of robots, a

¹ We thank Thomas Wittkop (TH OWL) for his valuable insights on Hollywood Movies, Robots and Artificial Intelligence.

correspondingly longer or shorter list of science fiction motion pictures can be identified. The range extends from people with prostheses such as in the series 'The Six Million Dollar Man' (1974-1978) to cyborgs such as in the Robocop films (1987-2014) and the Terminator adaptations (1984 – 2019) to non-humanoid machines like in the Star Wars films (1977-2019) or 'I, Robot' (2004). From the beginning of the 20th century to the present day, it is estimated that there have been between 150 and 200 films in which robots appear in one of the above forms.

Many famous science fiction movies have been playing for years with scenarios of what happens to mankind and to the earth when AI in the form of robots or machines take over world authority. Very often in these scenarios, mankind is exterminated or has to leave the planet to settle in another galaxy. According to Bartneck (2013) there are only two archetypes that reflect the relationship of humans towards robots in the movies in a simplified way: Robots want to be humans as is shown in titles like 'Aliens' (1979), 'Blade Runner' (1982), 'Star Trek' (1994), 'A.I.' (2001) and 'Wall-E' (2008), or robots aim to kill all humans as in 'Terminator' (1984-2019), 'I, Robot' (2004) and 'Transformers' (2007). There is no trace of a common peaceful co-existence. But as in most cases, Hollywood movies are visionary, and we can probably nevertheless learn something about human and robot relationships.

2 Robots at your Service

The service industry shows deep interest in *experimenting with service robots*. For example, The Mandarin Oriental Hotel in Las Vegas has introduced Pepper as their newest humanoid staff member. Pepper resides in the lobby, where she welcomes guests and helps them to get directions. Her job is to provide information to *hotel* guests entertainingly and innovatively (Walsh 2018). The Henna Hotel in Japan is the first robot-staffed hotel and guests can choose to check-in with an android woman, a robot or a dinosaur robot (see **Figure 1**).

The luggage will be delivered to the room by a porter robot, and the concierge robot Tully will switch the light on and off for the guest (Kikuchi 2018). At *airports*, robots are used in the form of passenger guidance, for maintenance or for security. At Amsterdam Schiphol airport, the robot Spencer scans boarding passes of KLM passenger and helps them to find the right departure gate. Kate, a self-moving check-in kiosk robot, is working at Kansai airport in Japan and detects busy areas, autonomously goes there and helps passengers to reduce waiting times. At Incheon airport in South Korea cleaning robots vacuum the airport and in Shenzhen's Bao'an International Airport, Anbot, a security robot, patrols the departure hall for suspicious behavior (Read 2017).

Figure 1Service Robots at the Reception of Henna Hotel in Japan



Source: Official Website Henna Hotel

Figure 2Service Robots in different Service Industries



Source: (clockwise from upper left to lower left): Beijing Review

http://www.bjreview.com/Nation/201609/t20160922_800068029.html,

<https://eandt.theiet.org/content/articles/2016/09/can-robots-handle-your-healthcare/>,

<https://www.avidbots.com/automated-floor-cleaning-robots-gaining-popularity-around-world/>,

<https://www.analyticsinsight.net/amazon-begins-its-autonomous-delivery-robots-in-california/>

Further, societal changes such as an increasing share of elderly population and declining workforce infuse the use of robots in somewhat unexpected contexts, such as *nursing care*, which typically requires a more personal touch and individual attention. In Tokyo's Shin-tomi nursing home, robots help caretakers with lifting people, they perform exercises with a group of elderly residents or start enjoyable conversations (Foster 2018).

All the above examples demonstrate clearly that the service industry is changing (see **Figure 2**), and that more and more businesses consider *reorganizing their organizational frontline service* (Lu et al. 2020). Studies suggest that by 2025, 85 % of customer interactions will take place without a human agent (Schneider 2017). However, the question remains: how can companies make use of service robots?

3 The Service Robot Deployment Model

To answer this question, we need to contrast the *characteristics of service robots* with those of frontline employees. In this article, we only focus on three differentiating aspects (for a more comprehensive comparison, see Wirtz et al. 2018):

Emotional Touch vs. Customized Tech

It is common in service industries to say that the frontline employee is the face of the company. The service is determined by the personal skills, training, emotions, personality, and attitude of the frontline staff. Depending on company strategy, the *human touch can be the key differentiating factor* for service excellence. Personal service entails genuine real emotions between one human being and another. In contrary, robots are not able to feel and express real emotions. This is important as the service management literature distinguishes between deep acting (employee displaying true emotions) and surface acting (employee displaying superficial fake emotional response; e.g. Wirtz/Jerger 2017). Robots' emotional display is likely to be "fake" and displayed, not authentic and truly felt. Consumers are likely to know this, perceive it and respond accordingly. Thus, customers are unlikely to respond to robot-displayed emotions as they would to "heart-felt" and authentic emotional response of human frontline employees (Wirtz et al. 2018).

On the other hand, as robots do not have real feelings, they *can consistently be pleasant and are not prone to emotional burn-out* (cf. van Doorn et al. 2017). Thus, robots might perform better at displaying surface-acted emotions than human employees do.

Individual Person vs. System-Based Approach

Another distinction is that human employees are individuals with their own personality, skills, perceptions and biases, so *employees' service shows heterogeneity over time and across individuals*. Furthermore, employees need to learn the execution of the service processes and to memorize the relevant information. This process takes time and is not a seamless transition. Robots, on the other hand, are system-based approaches. They can be connected to

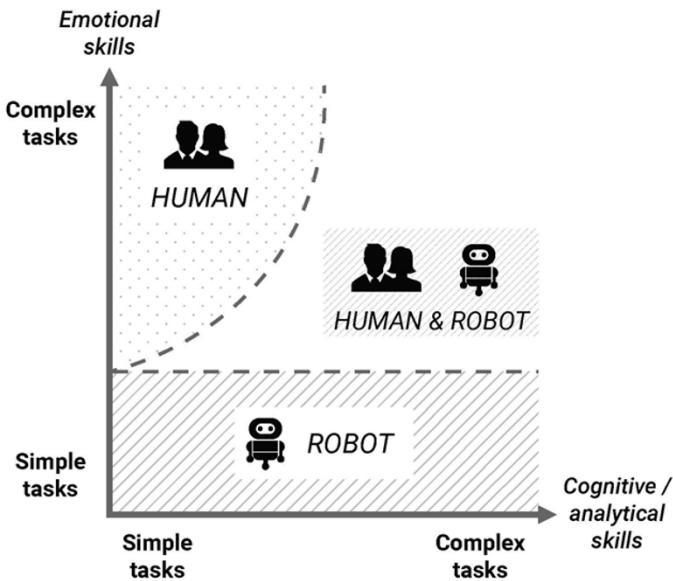
knowledge databases and use all available internal information (e.g., from CRM systems) or even external sources such as the Internet to provide their service.

High Incremental Cost vs. Low Incremental Cost

Finally, *human employees are not scalable*. Every person adds significant costs. In contrast, robots entail enormous economies of scale and scope, at least concerning the costs of research and development. Virtual robots (e.g., chat bots and robots with holograph interfaces) are likely to be deployed at no or negligible incremental costs (Wirtz et al. 2018). Although physical robots do have incremental costs, those amount only to small fractions of adding headcounts.

Given these typical characteristics of human employees and of service robots, respectively, companies need to *decide which types of jobs and tasks* human employees should execute in the future and which could better be handled by robots. For this decision, jobs and tasks can be sorted by their degree of being rather of cognitive and analytical or emotional and social nature. Depending on the combination of these two dimensions, Wirtz et al. (2018) propose the *Service Robot Deployment Model* to predict which task will best be done by humans, by robots, or in human-robot-collaboration (see **Figure 3**).

Figure 3 The Service Robot Deployment Model (SRD)



Source: based on Wirtz et al. 2018

Given the system-based approach as well as the decreasing costs of computer processing and of AI (i. e. Moore's law), robots have a clear advantage over human employees when it comes to cognitive and analytic work. On the other hand, human employees can provide the emotional touch of a service that is hard for robots to simulate, so these differences need to be taken into account *when tasks are distributed between humans and robots*. Some jobs in service might only need low cognitive/analytical as well as low emotional/social skills. Wirtz et al. (2018) assume that robots will be capable to mimic simple emotional and social tasks in the future, so that they will be a more cost-efficient solution than human employees (cf. Wirtz/Zeithaml 2018). On the other hand, jobs that require high cognitive/analytical and at the same time high emotional/social skills could best be delivered by humans supported by robots – robots will outperform humans in the cognitive tasks, while humans will provide the emotional side of the job (Lariviere et al. 2017).

4 The Right Robot for the Right Service

A persistent problem is that customers perceive service robots to be less skilled than human service employees. If companies are now considering an increasing use of service robots, they must also make sure that *service quality does not suffer as a result*. Customers may interpret this as primarily a cost-cutting measure and as a result might be reluctant to interact with service robots. We are currently still in a stage in which robots must prove their worth from the customers' perspective by adding tangible benefits, such as immediate and 24/7 access to customer contract centers, superior processes and immediately accessible product knowledge, and eventually even better problem solving skills as compared to the average call center service employee. In this current stage, companies and managers can do a lot right or wrong.

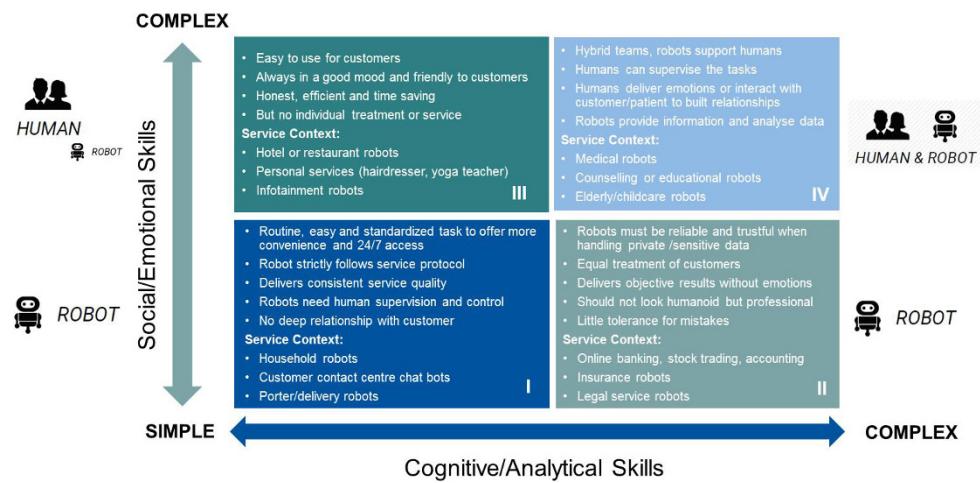
First, we need to *understand the different services types*. Therefore, we build on the matrix of Wirtz et al. (2018), in which service tasks are classified based on the level of cognitive/analytical skills and social/emotional skills (see **Figure 4**).

The underlying assumption is that robots benefit from AI and can, therefore, easier handle complex decision-making situations in which high-level cognitive/analytical skills are required. Humans, however, have the ability to feel and display real and deep emotions and are therefore better in dealing with services that require complex social/emotional skills.

For Simple Jobs take a Service Robot. In the first quadrant of **Figure 4**, where the needed cognitive/analytical as well as the social/emotional skills are low, service robots can perfectly take over tasks – such as vacuuming the floor, mowing the lawn, patrolling airports or delivering luggage to guest rooms, or providing information and executing transactions in customer contract centers. In these service contexts, customers' expectations regarding emotions or any form of active, human-type interaction is low. The most important thing is that the job is done efficiently and effectively, so the advantages of the robot outweigh possible human benefits, especially in terms of availability and delivering consistent high quality service. This category of service jobs might not be among the most popular amongst human

employees, and in times of labor shortages we recommend these tasks to be assigned to robots first. In some instances, it might be useful to have human supervisors who can support service robots in cases of exceptions.

Figure 4 Service Types and Required Skills



Source: modified and adapted from Wirtz et al. 2018

Let Robots do the Analytical Work. In the second quadrant, the required cognitive/analytical skills are high while the needed social/emotional skills remain low. Here we expect the demand for service robots to be high in the future. In professional service industries, such as insurance, accounting or in legal contexts significant amounts of information need to be analyzed quickly and customers require reliable results and objective recommendations without much sentimentalism. These analytical jobs are better done by robots. A great advantage from the customer's perspective is the equal treatment by robots because robots' decision-making is solely based on available information, so customer discrimination is less likely if the AI is programmed accordingly (Lobschat et al. 2020). Here, companies need to prioritize security and privacy concerns and communicate the transparency of the data usage, especially when robots work with sensitive customer information (Lobschat et al. 2020). It is also recommended to inform customers about changes in the frontline organization or about the technology that is used to deliver the services because a well-informed customer is able to appreciate changes.

When Real Emotions matter... In the third quadrant, tasks require high social/emotional skills and less cognitive/analytical expertise. Human service employees have superior skills to perform tasks in hotels, restaurants, airlines, retail or entertainment industries where the personal experience is central for customers. These services are characterized by a high

degree of interaction between the service employee and the customer, and service quality is often measured based on the service counterpart's behavior. Considering our examples at the beginning of this chapter, hotels, restaurants, and airports are areas where service robots are preferably used today, even though human service employees may have better skills to deliver these services when authentic emotions are important.

Companies, which have introduced service robots for the delivery of personal services (e.g., hairdresser, yoga teacher, or shopping assistants), should respect customers' different interaction preferences. Based on our analysis, we found two types of customers. Type 1 customers belong to the group that clearly prefers human interaction and is reluctant towards interacting with service robots. Type 2 customers like the idea of avoiding personal interactions in routine service settings and are happy to give orders or push a touchscreen to receive their service. In order to maintain positive service quality perceptions, managers should try to satisfy both customer segments by offering human and artificial alternatives and let them choose according to their preferences. Interestingly, service robots are already able to create a social presence with customers, so customers have the feeling somebody is taking care of them, even it is a robot (van Doorn et al. 2017).

Companies can also offer their services as a two-tier model. Service robots will take over the initial contact, and for issues that require deeper communication skills or psychological comfort, the service employee can take care of the situation. This approach seems suitable for complaint handling or service recovery situations that require experiential and contextual interactions as well as individualized treatment. In general, it is advisable not to leave the customer entirely alone with robots, but to keep "real" people still available as a backup for troubleshooting and intervention in emergency situations.

Time to Team Up! In the fourth quadrant, both cognitive/analytical and social/emotional skills demanded by a task are high. Examples include counseling, nursing, education, and medical services. In the future, these services are likely to be delivered by hybrid teams (human service employee and service robot) to increase the outcome quality and in general to provide more accurate services. The newly formed teams provide innovative (business) opportunities and are proof that service robots are not only designed to replace or substitute human employees but support joint-decision making (Jarrahi 2018). In these hybrid teams, task responsibilities are distributed between service robots that process information and service employees who enrich the interaction with their social and emotional skills. Currently, there are already some examples of how hybrid human-robot teams can work together at the frontline of services. In the medical context, machines can carry out tasks that were previously performed by employees (e.g., skin cancer detection; Esteva et al. 2017) and human doctors can take care of the patient and discuss treatment options. As this example shows, robots do not necessarily replace human resources, but tasks and responsibilities are rather redefined and reassigned within the organization, so it is a matter of redistribution rather than substitution.

5 Concluding Remarks and Implications

Connecting back to the movie theme in our introduction, *Hollywood keeps leading the way* and recent films have even much more nuanced and sophisticated scripts. Movies such as 'Ex Machina' (2015), 'Westworld' (2016) or 'Zoe' (2018) emphasize the challenges of co-existence between humans and robots. The lines between humans and machines get blurred, and humans and robots become increasingly indistinguishable. Westworld's "dark odyssey follows the dawn of artificial consciousness and the evolution of sin" (HBO 2016). Westworld is a theme park where human guests can explore the Wild West together with android hosts who are programmed to fulfill the guests' every wish. The hosts, who are virtually indistinguishable from humans, follow a predefined set of intertwining stories but have the ability to adapt to these stories based on their interactions with human guests. In the movie, all of the robots' memories of interactions are erased, but some androids are suddenly able to keep memories and gradually start to grow emotions and their own consciousness. These human sensations and the resulting desire for independence lead to a battle of powers and rebellions against the overwhelming supremacy and control of humans. Hollywood is – like in most cases – far ahead of what is happening right now in reality. We are not at this point yet or will not be any time soon. Service robots do not have a mind, a consciousness or an agency and are unaware of their own existence. They operate on the algorithm that has been programmed by an engineer and follow a script instead of their own needs and emotions. But perhaps in the next decades this might also change, and firms will need to exercise corporate digital responsibility to ensure that these new technologies protect the interests of their human customers (Lobschat et al. 2020). To conclude this article, we summarize the major implications of service robots for the field of service management and marketing:

Implication #1: The Service Industry is at an Inflection Point

The service sector is at an inflection point concerning *productivity gains and service industrialization* similar to the industrial revolution in manufacturing that started in the 18th century (Wirtz/Zeithaml 2018). For companies, this disruption and the constantly evolving technology creates growth opportunities that open doors for new service offerings and the re-configuration of business models. The rapid growth of platform business models is one example of AI-powered scalable services that will dramatically change many service markets (Wirtz et al. 2019), often in combination with new technologies that are largely AI and data-driven (e.g., integrating data from wearable technologies; Paluch/Tuzovic 2019). As such, traditional service companies will need to use AI infusion to revive their value propositions, customer service operations, image, brands as well as corresponding marketing and positioning to remain viable and stay competitive in the long-term.

Implication #2: Reconstruction of the Organizational Frontline

When companies introduce service robots, their frontline service organization will inevitably change and *must be dramatically reorganized*. Service employees can be assigned to new service tasks and therefore will need to acquire new skills ranging from basic programming

to technical troubleshooting. This means for the future, that skills and competencies of human service representatives might need to change and the job market requirements would be affected by this shift. Companies themselves must be ready for change, so the AI-spirit can cut across all levels of the service organization.

Implication #3: Upfront Risks for Companies

The implementation of service robots and the reorganization of the organizational frontline is risky and involves high upfront investments. These investments include acquisition costs of robots and AI, recruitment of IT-specialists and programmers, and the building of virtual networks as well as maintenance of the systems. Some of these investments may have short pay-back periods (e.g., chat bots payback time is typically below 12 months), but others can take a while until costs are recouped through productivity gains and service improvement-driven increases in share-of-wallet, up-sales, cross-sales, and new customer acquisitions. Therefore, service robots should be regarded as *long-term investments*.

Implication #4: Human-Robot Collaboration

We do not think that robots will completely substitute human service employees now nor in the future. In fact, we strongly disapprove this assumption for the service industry. As stated above, humans might be substituted by robots for some standardized tasks (e.g. routine tasks), but we do not want to generalize that to all kinds of service contexts. For the future, we predict that hybrid human-robot teams and collaborations will be the preferred service delivery mode for many services. These hybrid teams will be able to realize productivity and service quality gains by *combing the advantages of AI and human service representatives*.

Implication #5: An Opportunity for Excellent Customer Service

Service robots are not the answer to everything but might be a good way to increase service quality. The “unlimited” knowledge and immediate access to customer profiles are an undeniable advantage that helps to customize service offerings even more. Customers receive individualized service and product recommendations based on their past purchase behavior and might save valuable time when interacting with service robots. Another beneficial aspect is the reduction of waiting time for customers when they can immediately approach a service robot, especially in the case of virtual robots such as chat bots and holograph-based robots. When issues get more complex, require individual attention or recovery service, employees can join the encounter and support the problem-solving process with their emotional and social skills. We expect that these *new ways of interaction will contribute to a better overall service experience*.

Implication #6: Service Robots and Customer Relationship Building

We still believe that human service employees are primarily responsible for building trustful relationships with customers. Their empathic and benevolent behavior as well as genuine emotions are the underlying foundations for trust and cannot be copied by robots at the

moment. Again, service robots can assist employees with information and customized recommendation based on the customer profiles that they access during the interaction. As soon as service robots recognize customers using their cameras, microphones, and sensors in combination with AI-powered biometrics, they can retrieve customer profiles, address them with their name and help them with their request.

Taken together, these implications suggest that this *service robot and AI-powered service revolution* may indeed offer the potential for a brave new world as was advocated by Wirtz et al. (2018).

References

- Bartneck, C. (2013): Robots In The Theatre And The Media. Proceedings of the Design & Semantics of Form & Movement (DeSForM2013), 64-70.
- Colby, C. L./Sunil, M./ Parasuraman, A. (2016): Service Robots: How Ready are Consumers to Adopt and What Drives Acceptance? The 2016 Frontiers in Service Conference, Bergen, Norway.
- van Doorn, J./Mende, M./Noble, S. M./Hulland, J./Ostrom, A. L./Grewal D./Petersen, J. A. (2017): Domo Arigato Mr. Roboto: Emergence of Automated Social Presence in Organizational Frontlines and Customers' Service Experiences, in: Journal of Service Research, 20(1), 43–58.
- Esteva, A./Kuprel, B./Novoa, R. A./Ko, J./Swetter, S. M./Blau, H. M./Thrun, S. (2017): Dermatologist-Level Classification of Skin Cancer with Deep Neural Networks, in: Nature, 542(2), 115-118.
- Foster, M. (2018): Aging Japan: Robots may have role in future of elder care. <https://www.reuters.com/article/us-japan-ageing-robots-widerimage/aging-japan-robots-may-have-role-in-future-of-elder-care-idUSKBN1H33AB> (Retrieved: 31.07.2019).
- HBO (2019): Westworld. <https://www.hbo.com/westworld> (Retrieved: 31.10.2019).
- Huang, M.H./Rust, R. T. (2018): Artificial Intelligence in Service, in: Journal of Service Research, 21(2), 155-172.
- Jarrahi, M. H. (2018): Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. In: Business Horizons, 61(4), 577-586.
- Jörling, M./Böhm, R./Paluch S. (2019): Service robots: drivers of perceived responsibility for service outcomes, in: Journal of Service Research, 22(4), 404-420.
- Kaplan, A./Haenlein, M. (2019): Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence, in: Business Horizons, 62(1), 15-25.

- Kikuchi, T. (2018): Robot staff make Japan's Henn na Hotels quirky and efficient. <https://asia.nikkei.com/Business/Robot-staff-make-Japan-s-Henn-na-Hotels-quirky-and-efficient> (Retrieved: 30.01.2019.).
- Larivière, B./Bowen, D./Andreassen, T. W./Kunz, W./Sirianni, N. J./Voss, C./Wunderlich, N.V./De Keyser, A. (2017): Service Encounter 2.0: An investigation into the roles of technology, employees and customers, in: Journal of Business Research, 79(C), 238-246.
- Lobschat, L./Müller, B./Eggers, F./Brandimarte, L./Diefenbach, S./Kroschke, M./Wirtz, J. (2020): Corporate Digital Responsibility, in: Journal of Business Research, forthcoming.
- Lu, V. N./Wirtz, J./Kunz, W./Paluch, S./Gruber, T./Martins, A./Patterson, P. (2020): Service Robots, Customers, and Service Employees: What Can We Learn from the Academic Literature and Where are the Gaps?, in: Journal of Service Theory and Practice, forthcoming.
- Paluch, S./Tuzovic, S. (2019): Persuaded self-tracking with wearable technology: carrot or stick?, in: Journal of Services Marketing, 33(4), 436-448.
- Paluch, S./Wirtz, J. (2020): Artificial Intelligence and Robots in the Service Encounter, in: SMR – Journal of Service Management Research, 4(1), 3-8.
- Pugh, S. D. (2001): Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter, in: Academy of Management Journal, 44(5), 1018-1027.
- Read, B. (2017): The rise of the airport robots. <https://www.aerosociety.com/news/rise-of-the-airport-robots/> (Retrieved: 31.01.2019).
- Rust, R.T./Huang, M.-H. (2014): The Service Revolution and the Transformation of Marketing Science, in: Marketing Science, 33(2), 206-21.
- Schneider, C. (2017): 10 reasons why AI-powered, automated customer service is the future. www.ibm.com/blogs/watson/2017/10/10-reasons-ai-powered-automated-customerservice-future/ (Retrieved: 04.02.2018).
- Walsh, N. (2018): Next time you order room service, it may come by a robot, in: The New York Times. <https://www.nytimes.com/2018/01/29/travel/the-next-time-you-order-room-service-it-may-come-by-robot.html> (Retrieved: 31.10.2019).
- Wirtz, J./Jerger, C. (2017): Managing service employees: literature review, expert opinions, and research directions, in: Service Industries Journal, 36(15-16), 757-788.
- Wirtz, J./Zeithaml, V. (2018): Cost-Effective Service Excellence, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 46(1), 59-80.
- Wirtz, J./Patterson, P. G./Kunz, W. H./Gruber, T./Lu, V. N./Paluch, S./Martins, A. (2018): Brave new world: service robots in the frontline, in: Journal of Service Management, 29(5), 907-931.
- Wirtz, J./So, K.F.F./Mody, M./Liu, S./Chun, H. (2019): Platforms in the Peer-to-Peer Sharing Economy, in: Journal of Service Management, 30(4), 452-483.



Marketing-Entscheidungen

- Der Einfluss Künstlicher Intelligenz auf den Management-Entscheidungsprozess

Sven Reinecke

1	Marketing-Entscheidungen: Regelkreis und Rationalitätsdefizite	438
2	Veränderungen des Marketing-Entscheidungsprozesses durch Künstliche Intelligenz	440
2.1	Data Analytics Maturity Model.....	441
2.2	Von der Entscheidungsunterstützung zur Automatisierung des Marketing-Entscheidungsprozesses	443
3	Höhere Marketing-Effizienz und -Effektivität durch den Einsatz von Marketing-Algorithmen.....	446
4	Grenzen der Automatisierung von Marketing-Entscheidungen.....	447
5	Fazit.....	450
	Literatur	450

Zusammenfassung

Management-Entscheidungen sind seit jeher durch Rationalitätsdefizite gekennzeichnet. Die Sicherung der Rationalität der Führung ist das klassische Ziel des Controllings. In diesem Beitrag wird gezeigt, wie Algorithmen und Künstliche Intelligenz den Regelkreis von Marketing-Entscheidungen beeinflussen. Dabei werden sowohl die Chancen als auch die Grenzen dieses Technologieeinsatzes für das Marketing sowie die daraus resultierenden erforderlichen Schwerpunktverlagerungen im Marketing Controlling aufgezeigt.

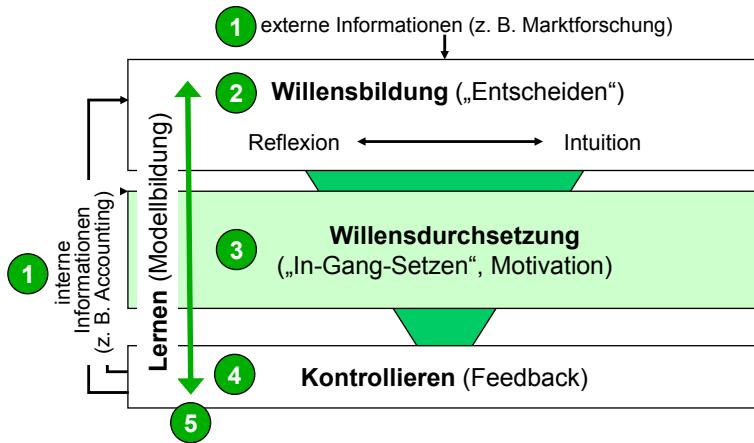
Autor

Prof. Dr. **Sven Reinecke** ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen.

1 Marketing-Entscheidungen: Regelkreis und Rationalitätsdefizite

Der *Regelkreis von Marketing-Entscheidungen* lässt sich in Anlehnung an das St. Galler Management-Modell (Ulrich/Krieg 1983) sowie die Controlling-Literatur (Weber 1999; Weber/Schäffer 2016; Reinecke/Janz 2007) wie folgt skizzieren (siehe Abbildung 1):

Abbildung 1 Marketing-Entscheidungen – Der Regelkreis



Quelle: in Anlehnung an Ulrich/Krieg 1983, Weber 1999, Reinecke/Janz 2007

(1) Informationsversorgung:

Bevor eine Entscheidung getroffen wird, ist es wichtig, eine ausreichende Informationsbasis dafür zur Verfügung zu stellen. Das Verbessern des Informationsstands ist eine zentrale und letztlich die ursprüngliche Funktion des Controllings (Horváth 2011).

Dazu sind einerseits unternehmensexterne Informationen über Kunden, Konkurrenten, Absatzmittler und -helfer, aber auch über Gesellschaft, Technologie und Politik relevant. Diese Informationen werden im Marketing häufig mittels Marktforschung bereitgestellt.

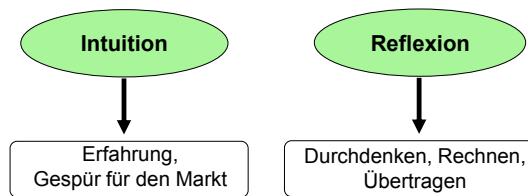
Andererseits muss das Management mit unternehmensinternen Daten versorgt werden, beispielsweise aus dem Personalwesen, der Produktion, der Logistik, aber insbesondere aus dem Accounting. Historisch war letzteres gerade im Marketing ein ausgesprochener Engpass (Stichworte: Deckungsbeitragsrechnungen, Kostenträgerrechnungen, Vor- und Nachkalkulationen).

(2) Willensbildung:

Bei der Willensbildung handelt es sich um die eigentliche Entscheidungsfunktion und somit um eine der wichtigsten Management-Aufgaben. Basis von Entscheidungen kann einerseits die auf klassischer Reflexion beruhende Planung sein. Planung als rationaler Informationsverarbeitungsprozess wird definiert als ein „systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur künftigen Zielerreichung“ (Wild 1974, S. 13).

Die zweite Quelle der Willensbildung bildet die Intuition des Managements – mit anderen Worten dessen Gespür oder „Bauchgefühl“.

Abbildung 2 Willensbildung in Marketing und Management



Im Bereich des Entscheidungsverhaltens hat sich in den letzten Jahren diesbezüglich eine intensive Diskussion ergeben, ob Intuition eher als eine Heuristik aufzufassen sei, die zu einer schnellen und effizienten Entscheidungsfindung beiträgt (Gigerenzer et al. 2011; Luan et al. 2019), oder ob Intuition nicht eher zu Entscheidungsdefiziten („Biases“) und somit nicht-rationalen Entscheidungen verleitet (Tversky/Kahneman 1974; Kahneman 2003).

(3) Willensdurchsetzung:

Die Ausführung von Tätigkeiten ist streng genommen keine eigentliche Management-Aufgabe, wohl aber das „In-Gang-Setzen“ (Ulrich/Krieg 1983) und somit die Motivation der Ausführenden. Hier besteht eine enge Verbindung zur Personalführung („Leadership“).

(4) Kontrolle:

Kontrollen sind der Vergleich eines eingetretenen Ist mit einem vorgegebenen Soll (Weber/Schäffer 2016, S. 270). Zielvorgaben sind in den meisten Fällen nur sinnvoll, wenn sie auch kontrolliert werden – und Kontrollen haben letztlich nur einen Sinn, wenn daraus auch Konsequenzen abgeleitet werden können. Für das Marketing gilt somit: Marketing-Kontrolle ist ohne Marketing-Planung kaum möglich, und Marketing-Planung ohne Kontrolle weitgehend sinnlos (vgl. auch Böcker 1988, S. 22).

Ein klarer Engpass von Marketing-Planung und Controlling besteht darin, dass im Marketing häufig Instrumente, nicht aber Ziele oder Ergebnisse geplant werden. Ziele im Marketing sind selten klar wie folgt operationalisiert: „Erhöhe (Zielrichtung) innerhalb 1 Jahres (Zeitbezug) in der Personengruppe X (Zielgruppe) den ungestützten Bekanntheitsgrad (Zielart) der Marke Y (Objektbezug) von 20 % auf 35 % (Zielausmaß).“ Dadurch wird eine wirksame Kontrolle erschwert.

Eine weitere Herausforderung ist das immer grösser werdende Potential an sogenannten „Key Performance Indicators“ (KPIs), die nicht selten zu wenig geordneten Kennzahlenswüsten aus unterschiedlichen Quellen führen (z. B. Google Analytics, Facebook, elektronische Bildzeitmessungen, Kontaktdateien). Die Auswahl relevanter Kennzahlen bleibt sowohl in der allgemeinen Unternehmensführung (Siegwart et al. 2010) als auch im Marketing (Reinecke 2004) ein Engpass.

(5) Lernen:

Dieser Aspekt des Entscheidungsprozesses bezeichnet das Nutzen von Kontrollinformationen, um damit die Grundlagen für künftige Entscheidungsprozesse zu optimieren. Es geht somit darum, einerseits Vorgehens- und Entscheidungsmethodik, andererseits aber Kompetenz- und Anreizgestaltung sowie Personalselektion, -einsatz und -entwicklung für die Zukunft zu überprüfen. Somit sind Führung und Ausführung zu optimieren, indem personelle und organisatorische Voraussetzungen geschaffen werden.

„Learning is not automatic. It requires a systematic examination of our experience.“ (Russo/Schoemaker 2002, S.198 f.). Aus Sicht des Verfassers liegt in diesem Bereich das größte Defizit des traditionellen Marketing Managements. In vielen Organisationen sind *echte Lernprozesse* selten: Dies ist zum einen auf die große Varietät und Dynamik der Umwelt zurückzuführen, zum anderen aber auch darauf, dass Marketing-Führungskräfte gerade in börsennotierten Unternehmen sehr häufig ihre Stelle wechseln und somit ungenügende Personalkontinuität besteht. Letzteres ist jedoch eine wichtige Voraussetzung für Lernprozesse „on the job“. Wenn ein Entscheidungsprozess nicht mehrfach durchlaufen wird, weil beispielsweise eine B2B-Leitmesse lediglich alle 3 Jahre stattfindet, dann sind Lernprozesse begrenzt, insbesondere wenn sie nicht systematisch festgehalten und genutzt werden.

Bei diesem entscheidenden Defizit ist das *Potential der Informationstechnologie* und insbesondere von Algorithmen im Marketing vielversprechend, wie nachfolgend gezeigt werden wird.

2 Veränderungen des Marketing-Entscheidungsprozesses durch Künstliche Intelligenz

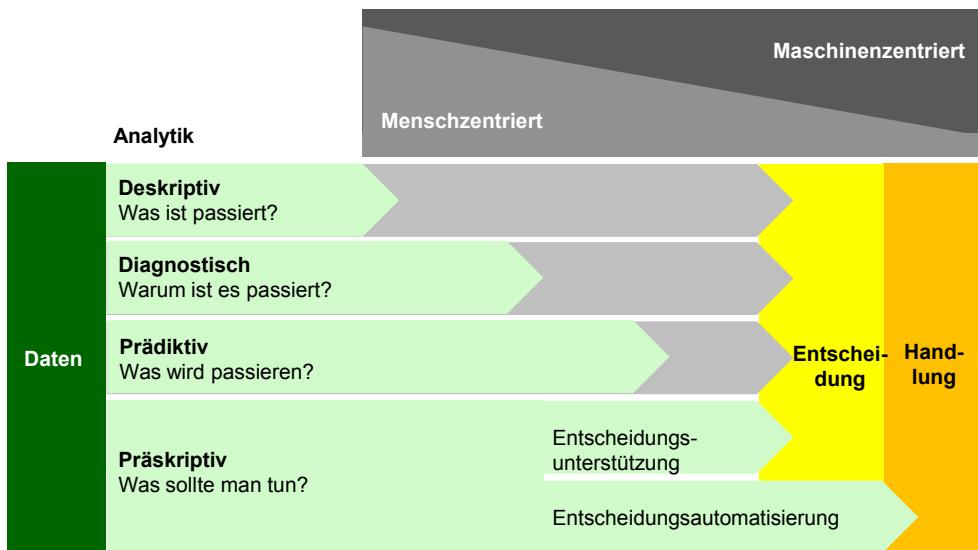
Bezüglich Künstlicher Intelligenz lassen sich grundsätzlich drei evolutionäre Stufen unterscheiden (Wirth 2018; ähnlich auch Kaplan/Haenlein 2019, S. 19): *schmale, starke und hybride Künstliche Intelligenz*. *Schmale* Künstliche Intelligenz ist auf eine bestimmte Aufgabe be-

schränkt (z. B. Schach spielen, oder im Marketing Preisoptimierungen) und kann nicht ohne die Intervention eines Menschen auf andere Aufgaben ausgeweitet werden. Starke Künstliche Intelligenz existiert derzeit noch nicht; sie wäre so mächtig wie die menschliche Intelligenz in dem Sinne, dass sie ohne menschliche Eingriffe neue Probleme bewältigen könnte. Die meiste Aufmerksamkeit richtet sich derzeit auf die *Mischform der hybriden Künstlichen Intelligenz*, bei der das Ziel verfolgt wird, dass sich die Maschine selbstständig an neue Herausforderungen anpassen kann. Ohne an dieser Stelle auf die umfassende wissenschaftliche Gesamtdiskussion zur Künstlichen Intelligenz einzugehen, besteht das Besondere von Künstlicher Intelligenz darin, dass diese Lösungen (zunehmend) in der Lage sind, zu lernen, Wissen zu strukturieren, zu begründen, vorherzusagen und zu planen (Wirth 2018, S. 436).

2.1 Data Analytics Maturity Model

Ein geeignetes, wenn auch stark vereinfachendes Modell zur *Illustration der Stufen und Auswirkungen* von Marketing Analytics bildet das Gartner Data Analytics Maturity Model (2016; siehe **Abbildung 3**), das wiederum auf Davenport/Farris (2007) aufbaut. Insgesamt werden vier Stufen unterschieden:

Abbildung 3 Die vier Stufen der Analytik-Fähigkeiten



Quelle: in enger Anlehnung an Gartner 2016 (Übersetzung durch den Verfasser)

(1) Deskriptive Analytik:

Hier geht es darum, die Frage nach dem "Was ist passiert?" zu beantworten. Im Marketing steht dabei die klassische deskriptive Marktforschung im Vordergrund, beispielsweise die Bestimmung von Marktgrößen und -anteilen, Image- bzw. Einstellungs- und Zufriedenheitsmessungen.

(2) Diagnostizierende Analytik:

Hier steht das "Warum" im Mittelpunkt, also die Erklärung von Ursache und Wirkung. Ein solcher Kausalitätsnachweis erfolgt häufig mittels Experiment, im Marketing beispielsweise A/B-Tests von Webseiten oder Direct Mails. Streng genommen müssen für den Nachweis einer echten Ursache-Wirkungs-Beziehung vier Voraussetzungen erfüllt sein (Kuss et al. 2014, S. 35 f.):

1. die beiden Merkmalsausprägungen, zwischen denen man eine theoretische Beziehung vermutet, variieren gemeinsam
2. die Variation des „Grundes“ geht zeitlich dem „Effekt“ voraus
3. eine theoretische Begründung des Kausalzusammenhangs ist erforderlich (Hunt 2002, S. 127 f.)
4. alternative Erklärungsmöglichkeiten können ausgeschlossen werden

In der Marketing-Praxis, beispielsweise bei A/B-Tests, begnügt man sich allerdings häufig mit den ersten beiden Voraussetzungen.

(3) Prädiktive Analytik:

Bei dieser Stufe dienen die Analysen dazu, auf Basis vorhandener Daten andere Daten zu schätzen bzw. vorherzusagen (siehe hierzu ausführlich Agrawal et al. 2018). Dabei kann es sich um eine einfache Extrapolation von Daten handeln, beispielsweise der Vorhersage der Nachfrage- oder Preisentwicklung aufgrund einer linearen Regressionsrechnung – oder aber um sophistiziertere Modelle, die beispielsweise helfen, Ausfallwahrscheinlichkeiten von Gläubigerrückzahlungen zu prognostizieren oder das Empfehlungspotential eines Influencern in den Sozialen Medien aufgrund seiner bisherigen Follower-Struktur und seines bisherigen Verhaltens zu schätzen.

Die *Qualität der Vorhersagen* hängt letztlich von drei Aspekten ab: der Qualität und Quantität der Input-Daten, der Rechenleistung sowie der Modellqualität. Während früher die Rechenleistung ein zentraler Engpass für Prognoseerstellungen war, so ist heute häufig die Verfügbarkeit der relevanten Daten der eigentliche begrenzende Faktor. Wenn die Datenbasis qualitativ und quantitativ nicht ausreicht, dann besteht die Gefahr einer Fehlvorhersage (siehe hierzu ausführlich Gigerenzer 2014).

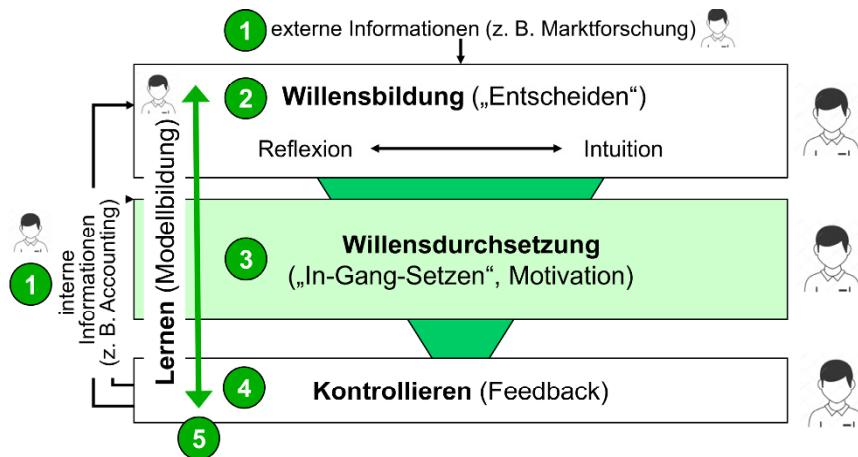
(4) Präskriptive Analytik:

Während die bisherigen Stufen sich auf die Datenanalyse beschränkten, geht es hierbei um eine erste Stufe der Entscheidungsunterstützung. Das Modell empfiehlt Handlungen, die geeignet sind, ein bestimmtes (ein- oder mehrdimensionales) Ziel zu erreichen – beispielsweise, welche Zielgruppen mit einem Mailing zu bedienen sind, um Antwortquote oder Umsatz oder Deckungsbeitrag (oder alles gleichzeitig) zu optimieren. Solche Expertensysteme wurden beispielsweise in den neunziger Jahren im Bereich der Werbung intensiv diskutiert (Esch 1998), auch wenn sie sich damals (noch) nicht durchsetzen konnten (siehe zu den Vorteilen von Marketing-Entscheidungssystemen insbesondere auch Lilien 2011, S. 197 ff.).

2.2 Von der Entscheidungsunterstützung zur Automatisierung des Marketing-Entscheidungsprozesses

Vor der Einführung der Informationstechnologie führten die Führungskräfte in einem Unternehmen den gesamten Marketing-Entscheidungsprozess selber aus, gegebenenfalls unterstützt durch die Stabsfunktionen Controlling und Marktforschung. Informationsversorgung, Willensbildung, Willensdurchsetzung, Kontrolle und Lernprozesse lagen *in der Verantwortung des Menschen* (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4 Vollständig menschbasierter Marketing-Entscheidungsprozess



Die *internen und externen Informationsversorgungsbereiche* (1) haben sich in den letzten Jahren dramatisch geändert. Vor ungefähr 25 Jahren hat Peter Drucker noch die Risiken der Informationstechnologie in ihrer Innengerichtetetheit gesehen – er beklagte die degenerative Tendenz der Informationstechnologie „to focus inward on costs and efforts, rather than

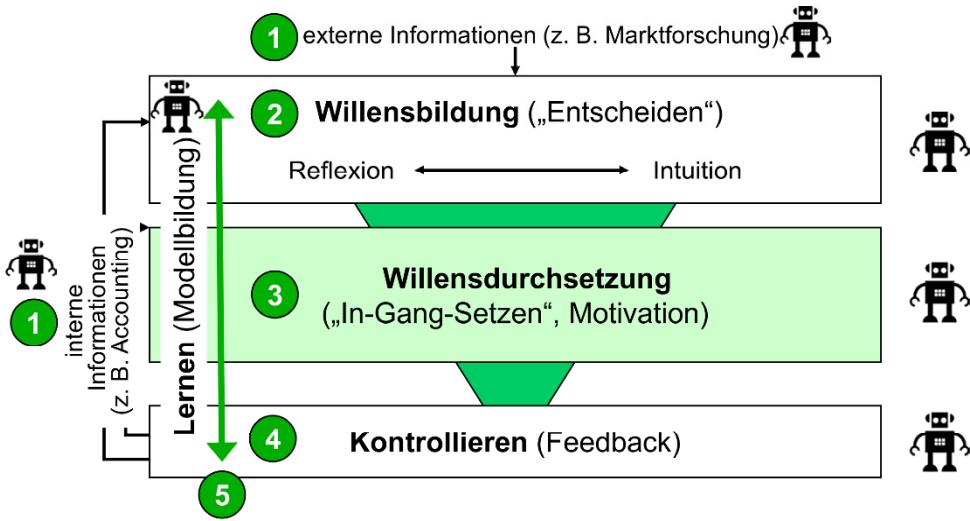
outward on opportunities, changes, and threats" (Peter Drucker, zitiert nach Davenport in Baker 2014). Die Big Data-Diskussion der letzten Jahre hat jedoch gerade im Marketing gezeigt, dass zahlreiche Daten aus externen Quellen stammen und in den Planungsprozess integriert werden können – sei es aus den Sozialen Medien, makroökonomischen Studien oder gar Wetterdatenbanken. Daher ist inzwischen nicht nur das auf den internen IT-Systemen basierende Marketing Accounting (fast) vollständig automatisiert, sondern auch ein Großteil der Marktforschung. Es gibt wohl wenige Branchen, die so stark durch den informationstechnologischen Wandel betroffen sind wie die Marktforschung. Während früher umfassende, regelmäßige und oft auf großzahligen Repräsentativbefragungen basierende Tracking-Studien und Branchenanalysen dominierten, sind heute eher agile, stark automatisierte Ad hoc-Experimente wie A/B-Tests und (Click-)Verhaltensstudien sowie Customer Journey-Analysen üblich (kritisch hierzu Reinecke/Wortmann 2018). Der automatisierte Anteil der internen und externen Informationsversorgung des Marketing hat sich somit stark ausgeweitet.

Dasselbe gilt für die *Kontrolle* (4). Viele Marketing-Entscheidungen wie beispielsweise jene des optimalen Mix der Werbemedien lassen sich automatisiert und zum Teil sogar online kontrollieren, ohne dass es eines Eingriffs durch Marketing-Führungskräfte bedarf. Im Falle von selbstlernenden Systemen kann basierend auf den Zielgrößen der ursprünglichen Marketing-Entscheidung eine Feedback-Kontrolle erfolgen, die die Überprüfung der Zielerreichung übernimmt. Darauf aufbauend kann ein *Lernprozess* (5) gestartet werden, der die Informationsbasis und die Algorithmen für die künftigen Marketing-Entscheidungen aktualisiert und optimiert. Diese Modellbildung kann durch den Computer unterstützt werden oder sich sogar automatisiert verfeinern und verbessern. Im Extremfall einer Künstlichen Intelligenz ist eine sich selbstoptimierende Modellbildung denkbar.

Heutzutage gibt es sehr datenintensive Bereiche (z. B. Programmatic Advertising), bei denen die computergestützten Modelle Vorschläge entwickeln, die menschlichen Entscheidungen überlegen sind. Ähnlich wie bei Navigationssystemen im Auto schlägt das Modell Entscheidungen („Routen“) vor, die vom Menschen übernommen werden können. Je öfter der Mensch den vorgeschlagenen Entscheidungen folgt, desto drängender stellt sich die Frage: Wieso muss der Mensch eigentlich noch entscheiden, wenn der Computer doch bereits einen („optimalen“) Vorschlag machen kann? Dies gilt insbesondere dann, wenn der Computer über eine bessere Informationsversorgung verfügt als sie der Mensch verarbeiten könnte (analog zum Navigationssystem, bei dem Google Maps im Gegensatz zum Fahrer über aktuelle Online-Stauinformationen und Verkehrsprognosen verfügt).

Wenn daher die *Willensbildung* (2) und – insbesondere bei Online-Entscheidungen – auch die *Willensdurchsetzung* (3) automatisiert werden, ist im Extremfall der gesamte Marketing-Entscheidungsprozess automatisiert (siehe **Abbildung 5**).

Abbildung 5 Vollständig automatisierter Marketing-Entscheidungsprozess



Auch wenn eine solche *vollständige Automatisierung von Marketing-Entscheidungen* (derzeit) noch nicht weit verbreitet ist, so zeigt sich dabei ein entscheidender Vorteil gegenüber dem klassischen, menschbasierten Entscheidungsprozess: Die zentralen Engpässe des Entscheidungsprozesses beim Menschen sind Verarbeitungsgeschwindigkeit und Lernfähigkeit. Mit anderen Worten: Marketing-Entscheidungen benötigen viel Zeit und der Gesamtprozess wird nicht sehr häufig durchlaufen, so dass Wissensbasis und somit auch angewandte Entscheidungsmodelle nur von begrenzter Qualität sind. Der Computer dagegen kann den Gesamtprozess sehr schnell und sehr häufig durchlaufen und somit deutlich besser „lernen“, d. h. sein zugrundeliegendes Modell bzw. seinen Algorithmus anpassen. Im Extremfall ist der Computer in der Lage, fast unendlich viele Entscheidungen zu simulieren und die Auswirkungen abzuschätzen. Ähnlich wie ein „lernender“ Schachcomputer in einer kurzen Zeit viel mehr Schachpartien als ein Mensch durchspielen kann (und somit auch schneller lernen kann), so kann ein computergestütztes Programmatic Advertising schnellere und bessere Werbebudgetentscheidungen als eine Marketing-Führungschaft hervorbringen. Dasselbe gilt für eine Adressselektion von Zielgruppen mittels Data Mining im Vergleich zu (begrenztem) intuitionsgestütztem Vorgehen erfahrener Marketing-Führungskräfte.

Als Zwischenfazit lässt sich formulieren: Wenn sich die meisten Schritte des Marketing-Entscheidungsprozesses automatisieren lassen, dann werden künftig *computergestützte Modelle dem menschlichen Entscheidungsprozess überlegen* sein. Ursache dafür sind die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität und Lernfähigkeit des Menschen. Eine zentrale Voraussetzung für diesen automatisierten Entscheidungsprozess ist jedoch, dass einer-

seits bei allen Schritten tatsächlich die entsprechenden Daten zur Verfügung stehen. Andererseits muss der Entscheidungsprozess sehr strukturiert erfolgen.

3 Höhere Marketing-Effizienz und -Effektivität durch den Einsatz von Marketing-Algorithmen

In der Marketing-Realität zeigen sich immer mehr Potenziale, bei denen Künstliche Intelligenz helfen kann, entweder die Marketing-Effizienz oder gar die Marketing-Effektivität zu steigern.

Wie die vorangehende Diskussion gezeigt hat, wird sogenannte Künstliche Intelligenz im Marketing insbesondere bei *datenintensiven, stark strukturierten Prozessen* zum Einsatz kommen. Davenport und Kirby (2016) fassen dies wie folgt zusammen: „The more structured tasks will be taken over by machines, or made substantially more productive by them.“

Der verstärkte Einsatz von Informationstechnologie und die Verfügbarkeit von Daten werden in vielen Bereichen die *Marketing-Effizienz* deutlich erhöhen. Beispielsweise kann die Datenerfassung durch sprachgesteuerte Systeme oder Sensoren erleichtert werden. Viele Prozesse und Routinearbeiten lassen sich automatisieren: So können sowohl online als auch am Telefon (selbstlernende) Chatbots eingesetzt werden, die einen Großteil häufiger und typischer Kundenanfragen erledigen. Ein solcher automatisierter „First-Level-Customer-Support“ erhöht die Effizienz im operativen Marketing, weil sich die Mitarbeitenden auf die anspruchsvolleren Tätigkeiten fokussieren können.

Des Weiteren wird es möglich sein, bei vielen Marketing-Tätigkeiten gewisse Prozesszwischenschritte zu eliminieren. Medienagenturen werden beim Einsatz von Programmatic Advertising häufig „eingespart“, zwei- oder dreistufige Distributionswege auf Direktvertrieb umgestellt, wodurch sowohl gewisse Logistik- als auch Groß- und Einzelhandelsaufgaben entfallen.

Abbildung 6 zeigt Marketing-Tätigkeiten, die aufgrund der Automatisierung hohe Potenziale zur Effizienzsteigerung aufweisen.

Aber nicht nur die Marketing-Effizienz, sondern auch die *Marketing-Effektivität* und somit die Wirksamkeit kann durch den Einsatz von Algorithmen gesteigert werden. So werden zahlreiche Entscheidungen und Handlungen erst durch eine intensive und schnelle Marketing-Automation möglich. Dies gilt zum Beispiel für das Screening und Überwachen von Sozialen Medien, umfassende Medien-Sentiment-Analysen, Gesichtserkennung oder schriftliche oder mündliche Simultanübersetzungen im Kundenkontakt. Auch das Realtime-Targeting im Online Marketing, bei dem Zielkunden ein dynamischer und gegebenenfalls sogar personalisierter Content zum richtigen Zeitpunkt präsentiert wird, wäre ohne Marketing-Automation undenkbar. Dasselbe gilt für die Optimierung von Zahlungsausfallrisiken oder die situative Preisdifferenzierung.

Abbildung 6 Beispiele für Marketing-Tätigkeiten mit hohem Effizienzsteigerungspotenzial durch Automation

Charakterisierung der Marketing-Tätigkeit	Beispiele betroffener Marketing-Bereiche
1) Automation wird bereits teilweise eingesetzt	Online Marketing, Logistik, Call Center
2) Geringer physischer/ menschlicher Kontakt	Branchen: Telekom, Finanzdienstleistungen
3) Einfache Übertragung von Information	Innendienst, Marktforschung, Marketing-Weiterbildung
4) Informationsanalyse	Marktforschung, Marketing Analytics
5) Datenbezogene Fragen	Mediaplanung, CRM, Marketing Accounting
6) Quantitative Analysen	Online-Werbung, Data Mining ,
7) Simulationen, Virtual Reality	Messen, Event-Management, Sponsoring
8) Hohe Konsistenzanforderungen	Branchen: Sicherheit, Pharma, Verkehr, Banken
9) Klar definierte Arbeitsregeln	Standard-Aussendienst, Logistik

Quelle: basierend auf Davenport/Kirby 2016

Mit Wilson und Daugherty (2018, S. 121 ff.) lässt sich somit feststellen, dass Künstliche Intelligenz Unternehmen *fünf zentrale Nutzenpotenziale* bietet: Flexibilität, Geschwindigkeit, Datenverarbeitungskapazität, Entscheidungsfindung und Personalisierung.

4 Grenzen der Automatisierung von Marketing-Entscheidungen

Angesichts der aufgezeigten *Effizienz- und Effektivitätssteigerungspotenziale der Marketing-Automation* sowie der sogenannten Künstlichen Intelligenz im Marketing drängt sich die Frage auf, wie sich die Marketingdisziplin künftig entwickelt wird – und ob man beispielsweise jene Marketing-Führungskräfte benötigt, die bisher ausgebildet worden sind.

Zunächst muss hervorgehoben werden, dass die vollständige Automatisierung des Entscheidungsprozesses bisher nur in eingeschränktem Rahmen möglich ist, weil einerseits viele Prozesse nicht ausreichend strukturiert sind und andererseits Daten nicht in der erforderlichen Form vorliegen bzw. erhoben werden können. Wie bereits der Verlauf der

Industrialisierung und der Digitalisierung in den letzten Jahrzehnten gezeigt hat, wird die Technologie immer viele Aufgabenprofile ändern, einzelne Tätigkeiten eliminieren und gleichzeitig neue Felder eröffnen. Selbst wenn der technische Fortschritt sehr schnell voranschreitet, bleibt der Mensch ein soziales Wesen, das *für Veränderungsprozesse Zeit benötigt*. Letzteres wird offensichtlich, wenn man bedenkt, wie sich das Mediennutzungsverhalten in den letzten Jahrzehnten allmählich und schrittweise geändert hat. Die meisten klassischen Medien existieren nach wie vor, sie wurden allerdings durch neue, meist digitale Medien ergänzt und lediglich zum Teil abgelöst.

Trotz des enormen Potentials von auf Algorithmen basierenden Entscheidungsprozessen im Marketing wird es auch in den nächsten Jahren und Jahrzehnten noch eine Vielzahl von Situationen geben, die die (derzeitigen) *Grenzen dieser Technologie* aufzeigen:

(1) Reagieren auf seltene Ereignisse und Ausnahmen:

Künstliche Intelligenz erfordert in der Regel hohe Datenmengen; diese liegen für manche Entscheidungen nicht vor – oder treten so selten auf, dass es sich nicht lohnt, einen (gegebenenfalls lernenden) Algorithmus zu programmieren, weil eine Wiederholung selten ist und somit auch kein echter Lernprozess möglich ist. Wenn ein Unternehmen beispielsweise ausschließlich europäische Kunden bedient, dann kann es sein, dass das System nicht dafür geeignet ist, auf andersgeartete Kaufgewohnheiten und Präferenzen asiatischer Kunden einzugehen. Solche Entscheidungen werden somit auch in Zukunft aus Wirtschaftlichkeitsgründen manuell erfolgen.

(2) Sensomotorische Tätigkeiten und Entscheidungen:

In einigen Branchen gibt es Marketing-Entscheidungen, die derzeit noch nicht automatisiert werden können und sehr erfolgskritisch sind. So wird beispielsweise die taktile Beurteilung der Stoffqualität im (Luxus-)Modebereich noch manuell vorgenommen – der Computer kann hier unterstützen, aber die Entscheidung noch nicht übernehmen. Auch kreative Prozesse wie Design-Entscheidungen von Modeschöpfern oder die Werbekreation sind lediglich begrenzt automatisierbar.

(3) Entscheidungen nachvollziehbar begründen:

Wurden beispielsweise Preise mit Hilfe von Algorithmen optimiert, stellt sich die Frage, ob Unternehmen in der Lage sind, Preiserhöhungen für bestimmte Kundengruppen zu erklären. Diese Herausforderung hat sowohl ethische (z. B. Gleichbehandlung) als auch rechtliche Aspekte (Compliance). Das Gleiche gilt bei der Entscheidung, ob ein Kunde auf Rechnung zahlen darf – oder aber ob er immer im Voraus zahlen muss. In vielen Fällen müssen Entscheidungen transparent und im Nachhinein erläutert werden können. Weder ethisch noch rechtlich ist es bei personenbezogenen Entscheidungen zulässig, sich darauf zu berufen, dass der Computer die Entscheidung getroffen habe und dafür „verantwortlich“ sei. Es ist allerdings sehr schwierig, die auf komplizierten Algorithmen basierenden automatisierten Entscheidungen zu erläutern.

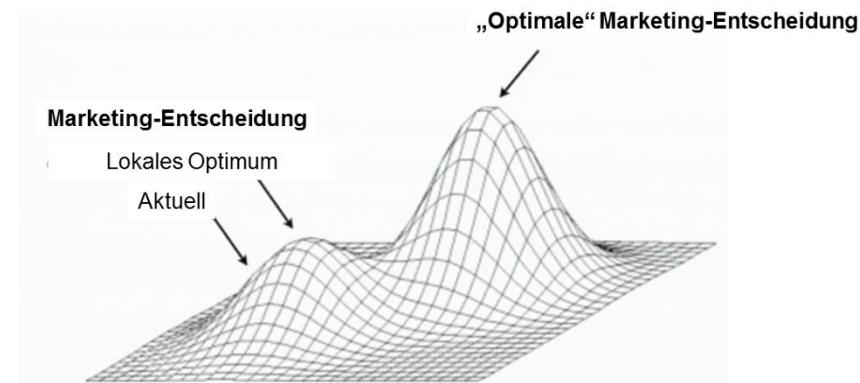
(4) Wirkliches „Verstehen“ und Interpretieren:

Algorithmen können zwar lernen, das menschliche Verhalten zu kopieren, doch sind sie dabei naturgemäß immer „rational“ – selbst wenn sie manches irrationale Verhalten und Entscheiden des Menschen imitieren. Echte emotionale Intelligenz, ein Mitfühlen und Nachvollziehen der Situation des Kunden ist selbst von Künstlicher Intelligenz nicht zu erwarten. Es besteht aber für den Kunden ein durchaus wahrnehmbarer Unterschied darin, ob man Interesse oder Freundlichkeit vortäuscht oder ob es tatsächlich vorhanden ist. Daher wird der zwischenmenschliche persönliche Verkauf im Marketing-Mix auch in Zukunft eine hervorgehobene Stellung einnehmen, die nicht vollumfänglich automatisiert werden kann. Erschwerend kommt hinzu, dass selbst wenn Menschen (Kunden oder Manager) erkennen, dass ein Algorithmus bessere Entscheidungen hervorbringt, sie eher einem Menschen als Künstlicher Intelligenz vertrauen (Dietvorst et al. 2014, S. 124 f.). Menschen übergewichten dabei insbesondere die eigene persönliche Meinung (Logg et al., 2019, S. 96).

(5) Echtes Lernen:

Experimente wie A/B-Tests sind ein wichtiges Instrument bei der Optimierung automatisierter Marketing-Entscheidungen. Allerdings führen solche Tests in Abhängigkeit der gewählten Startkonfiguration (z. B. einer Webseite) häufig zu Suboptima, nicht zum Optimum. Um diese Gefahr zu reduzieren, versucht man in der Realität, möglichst viele Startkonfigurationen (z. B. sehr unterschiedliche Webseiten) einzubeziehen, um den Suchraum möglichst breit abzudecken und dem Optimum nahe zu kommen. Eine wichtige Bedingung für echtes Lernen auf Basis von Experimenten ist jedoch, dass man eine Theorie hat, die in der Lage ist, Ursache-Wirkung zu erklären – und andere Ursachen auszuschließen (Hunt 2002, S. 127 f.; Kuss et al. 2014, S. 35 f.). A/B-Tests und Regressionsrechnungen allein sind nicht ausreichend.

Abbildung 7 Experimente führen nicht immer zu „optimalen“ Marketing-Entscheidungen



(6) Intentionen:

Ein Algorithmus kann keine Intention entwickeln, d. h. insbesondere die übergeordneten Zielvorgaben müssen vorgängig durch das Management erfolgen. Ein Computer kann keine eigene Absicht entwickeln. Für das Marketing bedeutet dies, dass Ziele und Zielprioritäten vorgegeben werden müssen (z. B. Wachstum, Profitabilität und Sicherheit). Die Zielsetzung lässt sich somit nicht automatisieren und bleibt eine Management-Aufgabe.

(7) Humor:

Marketing ist ein sozialer Prozess, der auch mit Humor, Ironie und zum Teil Sarkasmus funktioniert. Hier stoßen Algorithmen derzeit noch an ihre Grenzen – nicht nur, was das korrekte Erfassen und Interpretieren angeht, sondern insbesondere auch das Generieren von humorvollen oder ironischen Inhalten. Dies gilt erst recht, wenn viele Nebenbedingungen (z. B. Political Correctness) zu erfüllen sind.

5 Fazit

Algorithmen und Künstliche Intelligenz werden Marketing-Entscheidungen in Zukunft stark beeinflussen. Fasst man Marketing Controlling als Qualitätssicherungsaufgabe des Marketing Managements auf, so ist festzuhalten, dass die Automatisierung einen entscheidenden Engpass im Marketing Management weitgehend vermeiden kann: die ungenügenden Lernprozesse aufgrund der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität einerseits und der zu niedrigen Zahl an Repetitionen andererseits, die eine Optimierung erlauben.

Für das Marketing Management heißt dies, dass künftig weniger die Erfahrung des Managements aufgrund der wiederholten Durchführung gewisser Marketing-Tätigkeiten entscheidend sein wird, sondern die *Entwicklung einer klaren Zielvorstellung*, die emotionale Empathie sowie die Interpretation und Theoriebildung. Mit anderen Worten: Während früher der wichtigste Engpass der Marketing-Willensbildung primär ein Rationalitätsdefizit aufgrund unzureichender Informationsbasis war, so verstärkt die Automatisierung die rationalen Elemente des Entscheidungsprozesses. Das Defizit liegt somit zunehmend im Bereich der Intuition. Somit bleibt es zwar eine zentrale Aufgabe des Marketing Controllings, das Gleichgewicht von Intuition und Reflexion bei der Entscheidungsfindung sicherzustellen – Aber der „menschliche“ Aspekt wird wichtiger.

Literatur

Agrawal, A/Gans, J. S./Goldfarb, A. (2018): Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence. Ingram: Boston.

Baker, E. H. (2014): Looking Outward with Big Data, in: Tech & Innovation. Originally published by Booz & Company, 2014(March).

- Böcker, F. (1988): Marketing-Kontrolle. Kohlhammer: Stuttgart et al.
- Davenport, T. H./Farris, J. G. (2007): Competing on Analytics: The New Science of Winning. Harvard Business Review Press: Boston.
- Davenport, T. H./Kirby, J. (2016): Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines. Harper Business: New York.
- Dietvorst, B. J./Simmons, J. P./Massey, C. (2015): Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them, in: Journal of Experimental Psychology, General, 144(1), 114-126.
- Esch, F.-R. (1998): Expertensysteme zur Unterstützung von Werbeentscheidungen, in: Hippner H./ Meyer, M./Wilde, K.D. (Hrsg.): Computer Based Marketing. Gabler Vieweg: Wiesbaden, 97-107.
- Gartner (2016): 2017 Planning Guide for Data and Analytics, Document G00311517, Starnberg.
- Gigerenzer, G. (2014): Risk Savvy – How to Make Good Decisions. Viking: New York.
- Gigerenzer, G./Hertwig, R./Pachur T. (Hrsg.) (2011): Heuristics: The Foundations of Adaptive Behavior. Oxford University Press: New York.
- Horváth, P. (2011): Controlling. 12. Aufl., Vahlen: München.
- Hunt, S. (2002): Foundations of Marketing Theory. Routledge: Armonk.
- Kahneman, D. (2003): Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics, in: American Economic Review, 93(5), 1449-1475.
- Kaplan, A./Haenlein, M. (2019): Siri, Siri in my Hand, who is the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations and Implications of Artificial Intelligence, in: Business Horizons, 62(1), 15-25.
- Kuss, A./Wildner, R./Kreis, H. (2014): Marktforschung – Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse. 5. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Lilien, G. L. (2011): Bridging the Academic–Practitioner Divide in Marketing Decision Models, in: Journal of Marketing, 75(4), 196-210.
- Logg, J. M./Minson, J. A./Moore, D. A. (2019): Algorithm appreciation: People prefer algorithmic to human judgment, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 151(March), 90-103.
- Luan, S./Reb, J./Gigerenzer, G. (2019): Ecological Rationality: Fast-and-Frugal Heuristics for Managerial Decision Making under Uncertainty, in: Academy of Management Journal, 62(6), 1735-1759.
- Reinecke, S. (2004): Marketing Performance Management. Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden.
- Reinecke, S./Janz, S. (2007): Marketingcontrolling. Kohlhammer: Stuttgart.

- Reinecke, S./Wortmann, C. (2018): Google Knows it Better? Ein Plädoyer für integrierte und wider ausschließlich verhaltensorientierte Ansätze zur strategischen Kundensegmentierung, in Barth, B./Flaig, B. B./Schäuble, N./Manfred, T. (Hrsg.): Praxis der Sinus-Milieus. Springer: Wiesbaden, 193-207.
- Russo, J. E./Schoemaker, P. J. H. (2002): Winning Decisions: Getting It Right the First Time. Currency: New York et al.
- Siegwart, H./Reinecke, S./Sander, S. (2010): Kennzahlen für die Unternehmensführung. 7. Aufl., Haupt: Bern et al.
- Tversky, A./Kahneman, D. (1974): Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: Science, 27, 1124-1131.
- Weber, J. (1999): Einführung in das Controlling. 8. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Weber, J./Schäffer, U. (2016): Einführung in das Controlling. 15. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Wild, J. (1974): Grundlagen der Unternehmungsplanung. Rowohlt: Hamburg.
- Wilson, H. J./Daugherty, P. R. (2018): Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces, in: Harvard Business Review, 96(July-August), 114-123.
- Wirth, N. (2018): Hello marketing, what can artificial intelligence help you with?, in: International Journal of Market Research, 60(5), 435-438.



Wachstumspfade zur Überwindung des Digitalisierungsparadoxes

Thorsten Posselt, Heiko Gebauer und Alexander Arzt

1	Umsatzwachstum durch Digitalisierung	454
2	Digitalisierungsparadox	455
3	Geschäftsmodelle und Digitalisierung	456
4	Wachstumspfade.....	457
4.1	Kommerzialisierung digitaler Lösungen	457
4.2	Nutzung von Produktkonnektivität	458
4.3	Aufbau eines IoT-Plattform-basierten Applikationsgeschäfts.....	461
5	Zusammenfassung.....	463
	Literatur	464

Zusammenfassung

Trotz der Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung durch digitale Angebote stehen Unternehmen oftmals dem Digitalisierungsparadox gegenüber. Dieses Paradox bedeutet, dass Unternehmen zwar in die Digitalisierung investieren, aber nicht die erwartete Umsatzsteigerung erzielen. Auf Basis von Fallstudien in 52 Unternehmen werden drei Wachstumspfade beschrieben, die Unternehmen dabei helfen können, das Digitalisierungsparadox zu überwinden: 1. Kommerzialisierung digitaler Lösungen, 2. Nutzung von Produktkonnektivität, 3. Aufbau eines IoT-Plattform-basierten Applikationsgeschäfts. Für jeden dieser Pfade eröffnet der Artikel eine dynamische Perspektive auf Geschäftsmodelle und zeigt auf, wie Unternehmen Stolpersteine umgehen können, die Umsatzsteigerungen verhindern.

Autoren

Prof. Dr. Thorsten Posselt ist Institutsleiter des Fraunhofer-Zentrums für Internationales Management und Wissensökonomie IMW und Professor für Innovationsmanagement und Innovationsökonomik an der Universität Leipzig.

Prof. Dr. Heiko Gebauer ist Leiter des Forschungsprojekts Data Mining und Wertschöpfung am Fraunhofer IMW. Er ist an der Universität St. Gallen am Institut für Technologiemanagement Privatdozent und Gastprofessor für Internationales und Strategisches Management an der Universität Linköping in Schweden.

Alexander Arzt arbeitet am Fraunhofer IMW in Leipzig als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der digitalen Projekteinheit Data Mining und Wertschöpfung.

1 Umsatzwachstum durch Digitalisierung

Die Digitalisierung beschreibt die Konvergenz der physischen Welt mit der digitalen Welt durch verschiedene Technologien, wie das Internet der Dinge (Internet of Things – IoT), Ubiquitous Computing, Künstliche Intelligenz, Konnektivität oder digitale Plattformen (z. B. Lee 2017; Ng/Wakenshaw 2017). Dieser Beitrag konzentriert sich auf die Digitalisierung rund um das Internet der Dinge, das die Vernetzung von Produkten über das Internet ermöglicht (Fleisch et al. 2015; Saarikko et al. 2017).

Im Fokus des Artikels stehen *Industrieunternehmen, die im B2B-Kontext tätig sind* (z. B. ABB, Bosch, General Electric, Siemens, SKF, ZF). Industrieunternehmen sind etablierte Firmen, die ihre Geschäftsmodelle zuvor hinsichtlich einer größeren Serviceorientierung angepasst haben und anschließend Digitalisierungsmöglichkeiten suchen. Aus dem bestehenden Servicegeschäft heraus wird somit digitales Umsatzwachstum angestrebt (Baines et al. 2017).

Das *Umsatzwachstum* kann in einer 2x2-Matrix dargestellt werden (siehe Abbildung 1). Die horizontale Achse unterscheidet zwischen Produkt- und Serviceumsätzen, während die vertikale Achse die generierten Umsätze in der physischen und digitalen Welt darstellt. Mit der Bewegung entlang der horizontalen Achse generieren Industrieunternehmen einen Mehrwert, indem sie Produkte und Services zu maßgeschneiderten Angeboten zur Lösung von Kundenproblemen integrieren, statt nur Produkte zu verkaufen. Die Bewegung entlang der vertikalen Achse impliziert, dass Unternehmen ihr Produkt- und Serviceportfolio auf die digitale Welt ausweiten.

Abbildung 1 Wachstumspfade zur Überwindung des Digitalisierungsparadoxes

		1) Kommerzialisierung digitaler Lösungen	2) Nutzung von Produktkonnektivität	3) Aufbau eines IoT-Plattform-basierten Applikationsgeschäfts
Digitale Welt	1	Nachfrage personalisierter und intuitiver digitaler Touchpoints	Anzahl der vernetzten Produkte, Nachfrage neuer Zahlungsmodelle	Volumen verfügbarer Daten, Nachfrage optimierter Kundenprozesse
	3	Kombination digitaler Technologien zur Lösung von Kundenproblemen	Datennutzung für nutzungs- und leistungsbasierte Zahlungsmodelle und Serviceverbesserungen	Lösung von Kundenproblemen durch Daten und Datenanalyse, Aufbau eines digitalen Ökosystems, softwaretypische Zahlungsmodelle
	2	Technische Möglichkeiten vs. Kundenbedürfnisse, Zahlungsbereitschaft, Modularisierung	Unschärfe, Kostenersparnissen, Integration von Zulieferern, Risikomanagement	Kooperationen in digitalen Ökosystemen, Differenzierung von Applikationen, Preissschemata
	Beispiele	Cat® Detect, Trumpf MobileControl, Hunkeler Knowledge Scout	Michelin Effitires, Siemens Inspiro Züge, Alstom HealthHub, GE Remote Monitoring & Diagnostics	Siemens MindSphere, Bühler Insights, GE Predix, 365FarmNet
Physische Welt	Produkte			
	Services			

Ein Unternehmen, welches dies deutlich macht, ist General Electric (GE). Der Aussage von Jack Welch (ehemaliger GE CEO) folgend – „The [service] market is bigger than we ever dreamt.“ (Slater 1999, S. 183) – hat GE das Servicegeschäft ausgebaut. Im Jahr 1995 erwirt-

schafteten Dienstleistungen rund 22 % des Umsatzes von GE, im Jahr 2005 bereits 36 % (General Electrics 1995, 2005, 2015 und 2018). 2015 kündigte das Management von GE an, dass sie nach neuen Wachstumschancen durch Digitalisierung suchen, und prognostizierte, dass das Unternehmen bis 2020 die digitalen Umsätze auf 15 Mrd. USD jährlich steigern werde. Die digitalen Umsätze machten im Jahr 2015 2,9 % (3,1 Mrd. USD) des Unternehmensumsatzes aus und konnten bis zum Jahr 2018 auf 3,2 % (3,9 Mrd. USD) gesteigert werden.

Die Digitalisierung ist nicht nur eine zusätzliche Einnahmequelle, sondern kann auch die *Produkt- und Dienstleistungsumsätze in der physischen Welt* steigern. In diesem Fall hilft die Digitalisierung dabei, bestehende Produkte und Dienstleistungen zu verbessern und den wahrgenommenen Kundennutzen zu erhöhen. So schlüsselt beispielsweise das Technologieunternehmen Voith im Geschäftsbericht beide Umsatzarten auf: direkte digitale Umsätze (40 Mio. EUR, 1 % des Umsatzes von Voith) und physische Umsätze mithilfe von Digitalisierung (233 Mio. EUR, 5,5 % des Umsatzes von Voith) im Jahr 2017/18 (2018).

2 Digitalisierungsparadox

Die Umsatzsteigerung durch Digitalisierung wird als eine prioritäre strategische Aufgabe betrachtet. Dies steht im Einklang mit der Definition von Digitalisierung im IT-Glossar von Gartner: „Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business“ (2019). Obwohl Investitionen in die Digitalisierung erwiesenermaßen Umsätze steigern können, haben viele Unternehmen Schwierigkeiten, dieses Potenzial für sich zu nutzen. GE erreichte 2018 einen digitalen Umsatz von 3,9 Mrd. USD, was deutlich unter den Erwartungen von 15 Mrd. USA in 2020 liegt. Wir definieren das *Digitalisierungsparadox* als eine Situation, in der Unternehmen in die Digitalisierung investieren, aber kein entsprechendes Umsatzwachstum erzielen. Wir nennen dies ein Paradox, da es naheliegt, dass Digitalisierung aufgrund der erwiesenen Wachstumspotenziale digitaler Technologien zu einer Umsatzsteigerung führt.

Um dieses Paradox besser zu verstehen, haben wir 52 Industrieunternehmen untersucht. Ein Fokus der Untersuchung lag auf möglichen Wachstumspfaden zur Umsatzsteigerung durch Digitalisierung aus Sicht des Geschäftsmodells (Wirtz et al. 2016; Zott et al. 2011). In unserer Studie wurde deutlich, dass bei relativ geringen kumulierten Investitionen in die Digitalisierung die Umsatzsteigerung noch im Rahmen der Erwartungen liegt. Mit zunehmenden kumulierten Investitionen sehen sich die Unternehmen jedoch zunehmend mit dem Digitalisierungsparadox konfrontiert. Je stärker Unternehmen in die Digitalisierung investieren, desto wahrscheinlicher wird das Paradox. Nur in wenigen Unternehmen entsprechen die Investitionen der tatsächlichen Umsatzsteigerung.

Der Begriff des Digitalisierungsparadoxes unterscheidet sich vom Begriff des IT-Produktivitätsparadoxons. Das IT-Produktivitätsparadoxon zeigt, dass Investitionen in Informationstechnologien oft nicht zu den erwarteten Produktivitäts- und / oder Kostenverbesse-

rungen führen (Brynjolfsson 1993; Stratopoulos/Dehning 2000). Demgegenüber verknüpft das Digitalisierungsparadox Investitionen in die Digitalisierung mit der Umsatzsteigerung und nicht mit Produktivitäts- und Kostenverbesserungen. Daher gehen wir davon aus, dass Digitalisierung mehr ist als die Digitalisierung operativer Prozesse, um Prozesse effizienter zu gestalten.

3 Geschäftsmodelle und Digitalisierung

Die Digitalisierung motiviert Industrieunternehmen dazu, ihre Geschäftsmodelle zu verändern und Geschäftsmodellkomponenten entsprechend anzupassen (Casadesus-Masanell/Zhu 2013; Pauwels/Weiss 2008). Das Digitalisierungsparadox kann daher durch Schwierigkeiten von Unternehmen bei der Modifizierung ihrer Geschäftsmodelle ausgelöst werden.

Geschäftsmodelle spiegeln im Allgemeinen die ganzheitliche Logik von Unternehmen wider und bestehen aus drei *Schlüsselkomponenten*: Wertversprechen, Wertschöpfungsaktivitäten und Ertragsmechanik (Gassmann et al. 2017; Teece 2010). Das *Wertversprechen* umfasst alle Facetten des Angebots eines Unternehmens, das für Kunden einen Mehrwert darstellt, indem bestimmte Kundenbedürfnisse oder -probleme adressiert werden (Chesbrough/Rosenbloom 2002). Für Unternehmen ist es dabei wichtig, relevante Kundensegmente zu berücksichtigen und zu bestimmen, welche Kommunikations- und Lieferwege diese Segmente erreichen werden (Osterwalder/Pigneur 2010). In unserem Kontext ermöglichen Sensoren die Überwachung von Produktzustands- und Produktnutzungsdaten in Echtzeit. Die gesammelten Daten können im nächsten Schritt analysiert werden, um Störungen besser vorherzusagen. Dadurch kann das Wertversprechen in Richtung der Verbesserung von Produktverfügbarkeit, Betriebszeit und Leistung der Produkte erweitert werden (Ulaga/Reinartz 2011).

Um ihr *Wertversprechen* zu erfüllen, benötigen Unternehmen bestimmte Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse. Das Wertversprechen wird im Rahmen von Wertschöpfungsaktivitäten von Unternehmen umgesetzt (Amit/Zott 2001). Unternehmen können die Wertschöpfung selbstständig steuern oder mit externen Partnern zusammenarbeiten (Chesbrough 2010). Die Konnektivität von Produkten verändert Wertschöpfungsaktivitäten, indem sie beispielsweise die Bereitstellung von Dienstleistungen vor Ort ersetzt.

Die Ertragsmechanik stellt die finanzielle Perspektive auf das Wertversprechen und die Wertschöpfungsaktivitäten dar. Sie umfasst, wie der Wert für den Kunden im Preismodell abgebildet wird und wie Kosten für die Wertschöpfungsaktivitäten strukturiert werden (Bowman/Ambrosini 2000). Kosten beinhalten Investitionen in die Digitalisierung. Diese Investitionen sollen sich durch Umsatzsteigerung und Kostenvorteile auszahlen. Zudem nutzen Unternehmen digitale Technologien, um neue Zahlungsmodelle zu ermöglichen. Über die digitale Anbindung von Produkten können Unternehmen Daten zur Produktnutzung und Produktleistung erfassen und auf Basis dessen ihren Kunden nutzungs- oder leistungsbasierte Zahlungsmodelle anbieten (Cusumano et al. 2015).

Für ein erfolgreiches Geschäftsmodell ist es notwendig, alle Komponenten konsistent zu konfigurieren. Die Modifikation von Geschäftsmodellen umfasst alle Prozesse, mit denen Unternehmen eine oder mehrere Komponenten des Geschäftsmodells verändern (Saebi et al. 2017). Der Fokus auf die Modifikation von Geschäftsmodellkomponenten ermöglicht ein tieferes Verständnis von Geschäftsmodelldynamiken (Casadesus-Masanell/Zhu 2013). Da die einzelnen Komponenten stark miteinander verknüpft sind, können Änderungen herausfordernd sein, insbesondere, wenn die Wechselwirkungen der einzelnen Komponenten zueinander schwer bestimbar sind (Demil/Lecocq 2010). Veränderungen können zu Inkonsistenzen zwischen den Komponenten führen, sodass Umsatzsteigerungen durch Digitalisierung verhindert werden (Berends et al. 2016).

4 Wachstumspfade

Unsere Arbeit mit 52 Unternehmen hat drei Wachstumspfade zur Umsatzsteigerung durch Digitalisierung verdeutlicht: 1) Kommerzialisierung digitaler Lösungen, 2) Nutzung der Produktkonnektivität und 3) Aufbau eines IoT-Plattform-basierten Applikationsgeschäfts. Unternehmen verfolgen häufig mehrere dieser Pfade gleichzeitig. Es ist nicht zwingend notwendig, einen Wachstumspfad abzuschließen, bevor zum nächsten übergegangen werden kann. Zu jedem Wachstumspfad werden Motivation, Modifikationen des Geschäftsmodells und mögliche Stolpersteine aufgezeigt.

4.1 Kommerzialisierung digitaler Lösungen

Motivation: Im ersten Wachstumspfad werden durch digitale Lösungen neue Geschäftsmöglichkeiten erschlossen. Ermöglicht wird dies durch die Verfügbarkeit digitaler Technologien (z. B. Tablet-Computer, intelligente Brillen, Sensoren, Kameras, Augmented Reality-Systeme, Drohnen usw.) und Kunden, die personalisierte Erlebnisse und intuitive digitale Berührungspunkte wünschen (Nylén/Holmström 2015).

Modifikationen: Unternehmen kombinieren digitale Technologien, um digitale oder digital unterstützte Lösungen für komplexe Kundenanforderungen zu entwickeln. Ein Beispiel ist die Lösung Cat® Detect von Caterpillar, die es Nutzern ermöglicht, zu erfassen, was um ihre Baumaschinen herum passiert. Die digitale Lösung kombiniert unter anderem CCTV-Kameras, Fahrzeugortungssysteme und RFID-Tags an Sicherheitswesten. Durch die Kombination dieser digitalen Technologien werden Baustellen sicherer. Unfallgefahren und damit verbundene Kosten werden reduziert.

Durch die Kombination digitaler Technologien zur Lösung von Kundenproblemen wird nicht nur ein neues Wertversprechen aufgestellt (Yoo et al. 2012). Auch die Wertschöpfungsaktivitäten verlagern sich in Richtung strukturierter, iterativer Prozesse, die Kundenbedürfnisse mit den Vorteilen digitaler Technologien zusammenbringen. Unternehmen können so zusätzliche Nachfrage erzeugen, weitere Verkaufspotenziale aufdecken, Kundenaufträge generieren und schließlich neue digitale Lösungen anbieten (Storbacka 2011).

Um digitale Lösungen kostengünstig zu realisieren, ist es wichtig, die Lösungsbausteine im Hinblick auf Standardisierung und Anpassbarkeit zu modularisieren.

Stolpersteine: Unternehmen neigen dazu, sich zu sehr auf die technischen Möglichkeiten ihrer Produkte zu konzentrieren, statt ein tiefes Verständnis für die Kundenbedürfnisse zu entwickeln. Dies stellt eine wichtige Verkaufsbarriere dar, da so die Attraktivität digitaler Lösungen für Kunden eingeschränkt wird. Zudem konzentrieren sich Unternehmen häufig nur auf eine einzelne Technologie, statt mehrere zu kombinieren um den Kundennutzen zu erhöhen.

Für Unternehmen kann es herausfordernd sein, Kunden vom Wert der angebotenen digitalen Lösung zu überzeugen, sodass diese bereit sind dafür zu zahlen. Ist der wahrgenommene Nutzen beim Kunden zu gering, führt die Lösung zu keiner Umsatzsteigerung in der digitalen Welt. Selbst wenn Unternehmen eine digitale Lösung mit einem hohen wahrgenommenen Wert anbieten, können sie ins Stolpern geraten, sofern die Lösungsbausteine mangelhaft modularisiert werden. Digitale Lösungen sollten kostengünstig an einzelne Kunden und Kundensegmente anpassbar sein. Es besteht sowohl die Gefahr, dass Unternehmen ihre digitale Lösung zu stark standardisieren, was es unmöglich macht, das Angebot auf individuelle Kundenbedürfnisse zuzuschneiden, als auch umgekehrt, dass sie den Fokus zu sehr auf die individuelle Anpassbarkeit richten, was es erschwert, digitale Lösungen kosteneffizient anzubieten.

Die bereits erwähnte Cat® Detect-Lösung veranschaulicht die Bedeutung der Modularisierung digitaler Lösungen für eine erfolgreiche Balance zwischen Standardisierung und Anpassbarkeit: Bei Cat® Detect sind die Lösungskomponenten für den Personenschutz und für die Vergrößerung der Sicht des Bedieners modularisiert. Das erste Modul bietet ein Schutzsystem durch RFID-Sicherheitswesten. Es werden Alarmmeldungen ausgelöst, wenn sich eine Person im Erfassungsbereich in der Nähe der Baumaschinen befindet. Das zweite Modul ist ein Kamerasystem, wodurch für Bediener der Baumaschinen ansonsten blinde Flecken sichtbar werden.

Wenn es Unternehmen gelingt, diese Stolpersteine zu umgehen, können sie den Wachstumspfad der Kommerzialisierung digitaler Lösungen erfolgreich nutzen.

4.2 Nutzung von Produktkonnektivität

Motivation: Ermöglicht wird dieser Pfad durch die zunehmende Anzahl von Produkten, die über das Internet der Dinge verbunden sind und Daten senden. Während der erste Wachstumspfad verschiedene digitale Technologien einschließt, hat der zweite einen engen Fokus auf Konnektivität (Fleisch et al. 2015). Konnektivität ermöglicht es Unternehmen, auf Daten zum Produktzustand und zur Produktnutzung zuzugreifen, diese zu überwachen und zu analysieren. So können Produktverfügbarkeit, Betriebszeit, Nutzung und Leistung der Produkte verbessert werden (Ulaga/Reinartz 2011). Zudem ist es über die Daten möglich, Kunden nutzungs- oder leistungsisierte Zahlungsmodelle anzubieten.

Diesen Wachstumspfad verdeutlicht Siemens mit seinen Inspiro-Zügen, die auf der Piccadilly-Linie der Londoner U-Bahn fahren: Überfüllung ist ein Problem in der Londoner U-Bahn. Um die Kapazität entlang der 53 Stationen der 73,4 km langen Piccadilly-Linie zu erhöhen, plante die Londoner U-Bahn, die Anzahl der Züge pro Stunde von 24 auf 27 zu erhöhen. Aus Kostengründen sollte die Gesamtzahl der Züge dabei auf weniger als 100 begrenzt werden. Siemens nutzte die Konnektivität der Züge, um Einblick in die Nutzung und den Zustand zu erhalten und konnte einen Vertrag mit nur 96 Inspiro-Zügen realisieren. Die Konnektivität ermöglichte es dem Unternehmen, Zugausfälle über vorausschauende Wartung zu minimieren, Verspätungen zu reduzieren und die Stabilität des U-Bahn-Systems zu erhöhen.

Ein weiteres Beispiel stellt die Lösung HealthHub des französischen Transportunternehmens Alstom dar. Health Hub ist eine Wartungslösung, bei der mithilfe von Konnektivitätstechnologien, Scannern und Kameras Daten zum Zustand von Zügen in Echtzeit erfasst werden. Fährt ein Zug durch ein spezielles Erfassungstor, werden Zustandsdaten kritischer Zugkomponenten (z. B. Räder, Bremsen und Oberleitungsstromabnehmer) gesammelt und im Hinblick auf Wartungsbedarfe ausgewertet. Zusätzlich werden an den Zügen kontinuierlich Daten zu Vibrationen, Temperaturen und Druck überwacht. Durch diese Daten kann Alstom Wartungen bedarfsgerechter planen, Lebenszyklen der Komponenten besser ausnutzen und die Sicherheit der Züge erhöhen. HealthHub generiert keine direkten Einnahmen, da Kunden pauschal für Serviceverträge zahlen. Jedoch verbessert Alstom mit der Konnektivitätslösung seine Services gegenüber Kunden und spart Zeit und Kosten.

Modifikationen: Um Konnektivität zu nutzen, richten Unternehmen ihre Wertschöpfungsaktivitäten auf Fernüberwachung, -inspektion und -diagnose von Produkten aus. Dazu arbeiten Serviceteams, die verbundene Produkte überwachen, mit lokalen Servicetechnikern, die Dienstleistungen erbringen (z. B. Reparaturen), zusammen. Konnektivität modifiziert zudem die Ertragsmechanik, da sich Kostenstrukturen verändern. Zur Integration von Konnektivität in Produkte sind Investitionen notwendig, die die Produktkosten erhöhen. Durch Konnektivität können jedoch Garantie- und Servicekosten deutlich gesenkt werden, sodass sich die Investitionen auszahlen.

Dies zeigt das folgende Beispiel von GE: Durch die Integration der Konnektivität in ihre Produkte löst GE 95 % der Produktfehler durch Fernzugriff auf das Produkt. Dadurch muss nur selten Außendienstpersonal für Inspektionen und Diagnosen entsendet werden. Die Kosten für die Konnektivität erhöhen die Produktkosten von GE, senken jedoch die Garantie- und Servicekosten.

Durch die Vorhersagbarkeit der Servicenachfrage bei der installierten Basis können die Servicekapazitäten besser ausgelastet werden. Zusätzlich kann Konnektivität die Serviceumsätze erhöhen, wenn innerhalb von Serviceverträgen die Prozesse für die Identifikation und die Bestellung nötiger Ersatzteile automatisiert werden. So werden Einnahmen durch Ersatzteile gesichert, wodurch das bestehende Servicegeschäft gestärkt wird.

Ein Beispiel hierfür ist das Remote-Analysesystem rConnect von GF Machining Solutions. Über die Konnektivität der Maschinen wird die Vorhersagbarkeit von Serviceaktivitäten

und damit die Kapazitätsauslastung verbessert. Zudem werden Umsätze durch Ersatzteile, Verbrauchsmaterialien und Serviceverträge erhöht. Die Vorhersage von Maschinenausfällen erhöht den Mehrwert für den Kunden enorm.

Durch die bessere Vorhersagbarkeit von Produktfehlern verschieben Unternehmen ihr Wertversprechen in Richtung der Produktnutzung und -leistung (z. B. 98 % Maschinenverfügbarkeit). Über Echtzeitüberwachung und die Analyse der Produktnutzung sind Lebenszykluskosten kalkulierbar. Auf diese Weise können Unternehmen die Kosten an den Grad der Produktnutzung eines Kunden anpassen und nutzungsbasierte Zahlungsmodelle anbieten. Dazu werden Preis- und Kostenmodelle für eine Vielzahl von Zahlungsoptionen erstellt (z. B. Produktverfügbarkeit von 90 %, 95 % oder 98 %; Zahlung pro gefahrenem Kilometer oder transportierter Tonne etc.).

Stolpersteine: Unternehmen haben oftmals Schwierigkeiten dabei, die tatsächlichen Einsparungen bei Garantie- und Servicekosten realistisch einzuschätzen. Dies macht es schwierig, die Investitionskosten für die Einbettung der Konnektivität in die Produkte zu rechtfertigen. Darüber hinaus befürchten einige Unternehmen, dass Konnektivität die bestehenden Serviceumsätze reduziert. Eine Annahme ist dabei, dass die Zahlungsbereitschaft der Kunden für Serviceleistungen durch die geringere Notwendigkeit persönlicher Serviceeingriffe sinkt, selbst wenn die Kunden einen Mehrwert in Form von höherer Produktverfügbarkeit und Produkteffektivität erhalten.

Ist es Unternehmen gelungen, die Konnektivität über ihre installierte Produktbasis hinweg herzustellen, können sie ihr Wertversprechen bezüglich der Produktnutzung und -leistung oft nur dann realisieren, wenn sie zusätzlich Schlüsselzulieferer bei der Überwachung, Analyse und Prüfung der Bedingungen einbeziehen. Beispielsweise konnte Siemens seine Leistungsgarantie für 27 Züge pro Stunde in der Londoner U-Bahn nur realisieren, weil es alle kritischen Zugkomponenten gemeinsam mit Zulieferern überwachte, um Ausfälle von Zugkomponenten zu minimieren. Viele Unternehmen stehen diesem Datenaustausch jedoch zurückhaltend gegenüber, was sich als problematisch erweisen kann.

Ein weiterer Stolperstein bezieht sich auf Risiken, die mit nutzungs- und leistungsbasierten Zahlungsmodellen einhergehen. Zahlungsmodelle für garantierte Leistungs niveaus ziehen tendenziell anspruchsvolle Kunden an, während nutzungsbasierte Zahlungsmodelle insbesondere Kunden mit geringer Nutzung anziehen. Beide Arten von Kunden können die Rentabilität gefährden. Daher ist es für Unternehmen wichtig, Risiken zu bündeln und kundenübergreifend zu verteilen, wie im Risikomanagement üblich. Durch dieses Risikomanagement kalkulieren Unternehmen Preisbuffer ein und schaffen es, ihre Zahlungsmodelle für Kunden attraktiv zu gestalten, ohne die Rentabilität zu gefährden.

Der Reifenhersteller Michelin sichert die Rentabilität folgendermaßen: LKW-Flottenbetreiber zahlen pro Kilometer, den der Reifen tatsächlich fährt. Dies zieht Kunden an, die relativ wenige Kilometer zurücklegen. Michelin nutzt die Konnektivität, um die Reifenauslastung und die Kosten für den Lebenszyklus des Reifens besser zu erfassen und sammelt so ausreichend Daten, um Preisbuffer zu bestimmen. Dadurch kann die Rentabilität der Zahlung pro Kilometer sichergestellt werden.

Aufgrund der Risiken von nutzungs- und leistungsbasierten Zahlungsmodellen als eigenständige Angebote ist es empfehlenswert, sie in bestehende Angebote zu integrieren. Renault Trucks hat dies durch Einbindung der kilometerbasierten Bezahlung in seine Angebote der Autovermietung erreicht. Im festen monatlichen Mietpreis (799 EUR) sind 2.000 freie Kilometer und ein Full Service-Vertrag inbegriffen. Sobald die Telematik erkennt, dass die 2.000 Kilometer erreicht sind, zahlen Kunden 0,06 EUR pro Kilometer.

Wenn Unternehmen die beschriebenen Stolpersteine umgehen, können sie den Wachstumspfad der Produktkonnektivität erfolgreich nutzen.

4.3 Aufbau eines IoT-Plattform-basierten Applikationsgeschäfts

Motivation: Das steigende Datenvolumen der vernetzten Produkte ermöglicht den Wachstumspfad eines IoT-Plattform-basierten Applikationsgeschäfts. Ein voll ausgestatteter Windpark von Vestas Wind Systems erfasst beispielsweise pro Sekunde ca. 150.000 Datenpunkte. Ein voll instrumentiertes Triebwerk von Rolls-Royce oder GE liefert pro Stunde rund 51.200 GB. Wenn Kunden die Effektivität und Effizienz von Betrieb, Nutzung und Wartung des Produkts verbessern wollen, geben sie diese Daten an den Produktanbieter weiter.

Diese verfügbaren Daten motivieren Unternehmen, auf IoT-Plattformen ein Applikationsgeschäft um die notwendigen Algorithmen zur Datenanalyse herum aufzubauen. Eng verbunden mit diesem Wachstumspfad sind die Themen Big Data, maschinelles Lernen und Künstliche Intelligenz (Hecker et al. 2017; Opresnik/Taisch 2015): Der Pfad beinhaltet nicht nur die Überwachung der Produktnutzung, sondern auch die Analyse von Daten über Kundenprozesse.

Diesen Pfad demonstriert Heidelberger Druckmaschinen: Das Unternehmen bietet die Applikation Prinect an, die Kunden dabei hilft, die Produktverfügbarkeit und Produktivität ihrer Druckmaschinen zu erhöhen. Auf Basis von Konnektivität werden alle relevanten Daten von Druckprozessen zusammengeführt. Durch die Applikation können Prozesse automatisiert und unnötige Touchpoints reduziert werden. Kunden haben jederzeit Zugriff auf Datenanalysen und Reports zu ihren Geschäftsprozessen und ihrer Produktion. Um Prinect zu realisieren, stärkte das Unternehmen den Bereich Softwareentwicklung. Heidelberger Druckmaschinen generiert digitale Umsätze durch den Verkauf von Softwarelizenzen und nutzungsbasierten Abonnements.

Modifikationen: Der Aufbau eines Applikationsgeschäfts erfordert Modifikationen in der Ertragsmechanik, um Softwareanwendungen als digitale Produkte und Dienstleistungen mit softwaretypischen Bezahlungsmodellen zu verkaufen, die auf Abonnements, Lizenzien und Freemium-Ansätzen basieren. Die Ertragsmechanik beinhaltet Investitionskosten für die Entwicklung und Implementierung der IoT-Plattform und der Applikationen.

GE hat intensiv in seine Plattform Predix investiert. Diese Plattform ermöglicht es GE, unter anderem digitale Produkt-Zwillinge anzubieten. Dabei sind verschiedene Bausteine von

Bedeutung: das Erstellen digitaler Zwillingsmodelle für physische Produktanlagen, Analysen unter Einbeziehung von Assets, Daten und Historie, die Operationalisierung digitaler Zwillinge in industriellen IoT-Anwendungen und die Vorhersage und Optimierung komplexer Anlagenleistungen.

Über Applikationen tragen Daten und Datenanalysen zur Lösung von Kundenproblemen als Wertversprechen bei. Unternehmen führen Wertschöpfungsaktivitäten ein, welche die wichtigsten Probleme des Kunden identifizieren und diese durch Datenanalyse lösen. Die Bühler AG, ein Ausrüster für die Lebensmittelindustrie, hat alle Kundenaktivitäten rund um seine Anlagen abgebildet und die Bereiche Energieeffizienz, Sicherheit der Lebensmittelversorgungskette und Produktionseffizienz als Schlüsselbereiche für Anwendungen priorisiert. Sobald solche Schlüsselbereiche identifiziert sind, werden Wertschöpfungsaktivitäten in Richtung des entsprechenden Anwendungs-Know-hows der Kunden im Kontext von Big Data, maschinellen Lernalgorithmen und Applikationen verlagert.

IoT-Plattform sind für die Speicherung, Verwaltung und Verarbeitung der Daten für Softwareapplikationen von großer Bedeutung. Siemens nutzt seine Plattform MindSphere, wenn ein Windparkbetreiber Sensordaten seiner Siemens-Windturbine sammelt.

Unternehmen berichten jedoch, dass Kunden dem Datenaustausch auf IoT-Plattformen oftmals skeptisch gegenüberstehen. Daher beziehen Unternehmen zunehmend die Key Performance Indicator (KPIs) ihrer Kunden im Wertversprechen ein. Um IoT-Plattformen aufzubauen, initiieren Unternehmen Allianzen, um Investitions- und Implementierungskosten mit Kooperationspartnern zu teilen. So entstehen neue digitale Ökosysteme. Beispielsweise hat Siemens die MindSphere-Allianz gebildet, zu der unter anderem der Roboterhersteller Kuka, der Spezialist für industrielle Automatisierung Festo sowie Trumpf Werkzeugmaschinen gehören.

Stolpersteine: Viele Unternehmen erkennen zwar die Notwendigkeit, mit Partnern beim Aufbau digitaler Ökosysteme zusammenzuarbeiten, jedoch fehlt ihnen das notwendige Vertrauen, um die Kooperationen erfolgreich zu nutzen. Sie befürchten, dass zwar viele Unternehmen innerhalb von Plattformmodellen beitragen, dennoch nur einige wenige einen überproportionalen Anteil am wirtschaftlichen Wert vereinnahmen und das Ökosystem dominieren. Es gibt zahlreiche Beispiele für Winner-takes-it-all-Effekte und Quasi-Monopolplattformen, wie Suchmaschinen, Online-Marktplätze, Kartendienste oder Musikdienste (Eisenmann et al. 2011). Ein kollaborativer Wachstumspfad kann sich nur bei ausreichendem Vertrauen zwischen den Partnern und einer spezifischen Rollenverteilung entfalten.

Siemens ging beim Aufbau seiner Plattform MindSphere folgendermaßen vor: Partnerunternehmen nehmen bestimmte Rollen auf der Plattform ein und agieren zum Beispiel als Beratungspartner, Anwendungsentwickler, Systemintegrator, Technologiepartner oder Konnektivitätspartner. Zu diesen Rollen definierte Siemens mit den Partnern die zugehörigen Aufgabenbereiche. So ist ein Technologiepartner beispielsweise für die Verbesserung der Fähigkeiten der Plattform bezüglich Datenanalysen, künstlicher Intelligenz und Big Data verantwortlich. Zudem hat Siemens ein spezielles Partnerprogramm entwickelt, um

die Partner bei der Implementierung ihrer Applikation oder ihrer Services auf der MindSphere-Plattform zu unterstützen. Es beinhaltet unter anderem Verkaufs- und Techniktrainings, Softwareentwickler-Tools, technischen Support, Marketing-Ressourcen, Rechtsberatung und Finanzierungshilfen.

Ein weiterer Stolperstein sind Freemium-Modelle, die vor allem in der Softwarebranche üblich sind, um schnell Nutzer anzuziehen. Dabei bieten Unternehmen eine kostenlose Version ihrer Applikation an, in der nur Basisfunktionen enthalten sind, in der Hoffnung, dass Nutzer auch die kostenpflichtige Version mit der vollen Funktionalität kaufen. Jedoch bleiben in der Regel viele Kunden bei der Grundfunktionalität. Kostenpflichtige Upgrades werden nur selten durchgeführt. Unternehmen können stolpern, wenn sie keine ausreichende Differenzierung zwischen kostenlosen Versionen und Vollversionen erreichen. Wenn zu wenige Features in der kostenlosen Version integriert werden, ist es unwahrscheinlich, dass die Kunden zufrieden oder motiviert genug sind, auf die Vollversion umzusteigen. Wenn allerdings zu viele Features in der kostenlosen Version enthalten sind, ist es ebenso unwahrscheinlich, dass Kunden auf die Premium-Version upgraden, da der Mehrwert durch die Zahlung nicht ausreicht. Ein vielversprechender Weg, um diesen Stolperstein zu umgehen, ist es, statt einer kostenlosen Version einen Testzeitraum für Applikationen anzubieten.

Das folgende Beispiel der Bühler AG zeigt, dass Unternehmen mit Abonnementmodellen erfolgreich sein können: Bühler verkauft die Applikation ThermalSuite per Abonnement. ThermalSuite ist in die IoT-Plattform Bühler Insights eingebettet. Mit der Applikation können Kunden ihre Produktionsdaten überwachen, visualisieren und analysieren und profitieren dabei vom branchenführenden Know-how in der thermischen Verarbeitung von Bühler-Trocknungsmaschinen. Einige Monate haben Kunden die Möglichkeit, eine kostenfreie Testversion der Applikation zu nutzen. Nachdem der Testzeitraum verstrichen ist, haben Kunden die Wahl zwischen der Basis- und der Professional-Version mit jährlichen Abonnementgebühren von 75.000 EUR beziehungsweise 100.000 EUR.

Wenn Unternehmen diese beschriebenen Stolpersteine umgehen, können sie erfolgreich ein IoT-Plattform-basiertes Applikationsgeschäft aufbauen.

5 Zusammenfassung

Dieser Beitrag stellt dar, wie etablierte Industrieunternehmen im B2B-Bereich die Digitalisierung nutzen können, um ihren Umsatz zu steigern. Im Rahmen unserer Untersuchung wurde deutlich, dass viele Unternehmen zwar in die Digitalisierung investieren, aber keine entsprechende Umsatzsteigerung erzielen. Dieses Phänomen bezeichnen wir als Digitalisierungsparadox.

Im Artikel werden drei Wachstumspfade beschrieben, mit denen Unternehmen das Digitalisierungsparadox überwinden und ihren Umsatz steigern können: (1) Kommerzialisierung digitaler Lösungen, (2) Nutzung von Produktkonnektivität, und (3) Aufbau eines IoT-

Plattform-basierten Applikationsgeschäfts. Die Darstellung der Wachstumspfade gibt Aufschluss, wie Unternehmen ihre Geschäftslogik überarbeiten können. Die Kommerzialisierung digitaler Lösungen ermöglicht Umsatzsteigerungen durch die Integration verschiedener digitaler Technologien. Die Nutzung von Produktkonnektivität verändert bestehende Produkt- und Dienstleistungsumsätze. Ein IoT-Plattform-basiertes Applikationsgeschäft kann den Umsatz steigern, indem Applikationen in digitale Angebote eingebettet werden.

Die Wachstumspfade bestärken die Idee des kontinuierlichen Wandels von Geschäftsmodellen und ergänzen die bisherige Geschäftslogik, in der Produkte und Dienstleistungen zu maßgeschneiderten Angeboten zusammengeführt werden um eine digitale Geschäftslogik.

IoT-Plattformen bergen nicht nur die höchsten Investitionen, sondern auch die größten Risiken, da sie Geschäftsmodelle stark verändern. Der Diskurs zu Plattformen wurde in letzter Zeit von Diskussionen zu Matching-Plattformen und zweiseitigen Märkten im B2C-Bereich dominiert (Kenney/Zysman 2016; Parker/Van Alstyne 2016). Der Wachstumspfad des IoT-Plattform-basierten Applikationsgeschäfts bezieht sich demgegenüber auf die steigende zukünftige Bedeutung von Plattformen im B2B-Bereich. Durch die Bindung der Kunden an eine Vielzahl von Produkten können IoT-Plattformen Wettbewerbsvorteile für Industrieunternehmen schaffen (Borgmeier et al. 2017).

Für jeden Wachstumspfad werden Stolpersteine beschrieben, die Umsatzsteigerungen verhindern und zum Digitalisierungssparadox führen können. Die Beschreibung dieser Stolpersteine erweitert die Gestaltungsperspektive von Geschäftsmodellen und gibt Anhaltspunkte, wie Unternehmen durch Modifikationen eine konsistente Geschäftsmodellkonfiguration von Leistungsversprechen, Wertschöpfungsaktivitäten und Ertragsmechanik erreichen. Auf dieser Basis können Industrieunternehmen durch Digitalisierung ihren Umsatz steigern.

Literatur

- Amit, R./Zott, C. (2001): Value creation in e-business, in: Strategic Management Journal, 22(6-7), 493-520.
- Baines, T./Ziaee Bigdeli, A./Bustinza, O. F./Shi, V. G., Baldwin, J./Ridgway, K. (2017): Servitization: Revisiting the state-of-the-art and research priorities, in: International Journal of Operations & Production Management, 37(2), 256-278.
- Berends, H./Smits, A./Reyment, I./Podolnytsyna, K. (2016): Learning while (re) configuring: Business model innovation processes in established firms, in: Strategic Organization, 14(3), 181-219.
- Borgmeier, A./Grohmann, A./Gross, S. F. (2017): Smart Services und Internet der Dinge. Geschäftsmodelle, Umsetzung und Best Practices. Carl Hanser Verlag: München.

- Bowman, C./Ambrosini, V. (2000): Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy, in: *British Journal of Management*, 11(1), 1-15.
- Brynjolfsson, E. (1993): The productivity paradox of information technology, in: *Communications of the ACM*, 36(12), 66-77.
- Casadesus-Masanell, R./Zhu, F. (2013): Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models, in: *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482.
- Chesbrough, H. (2010): Business model innovation: opportunities and barriers, in: *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Chesbrough, H./Rosenbloom, R. S. (2002): The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, in: *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Cusumano, M. A./Kahl, S. J./Suarez, F. F. (2015): Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms, in: *Strategic Management Journal*, 36(4), 559-575.
- Demil, B./Lecocq, X. (2010): Business model evolution: in search of dynamic consistency, in: *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.
- Fleisch, E./Weinberger, M./Wortmann, F. (2015): Geschäftsmodelle im Internet der Dinge, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 67(4), 444-465.
- Gartner (2019): Gartner IT Glossary. Digitalization, <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/> (Zugriff: 31. 07.2019)
- Gassmann, O./Frankenberger, K./Csik, M. (2017): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. Carl Hanser Verlag: München.
- General Electric (1995, 2005, 2015, 2018): Annual reports 1995, 2005, 2015 und 2018.
- Hecker, D./Döbel, I./Rüping, S./Schmitz, V. (2017): Künstliche Intelligenz und die Potenziale des maschinellen Lernens für die Industrie, in: *Wirtschaftsinformatik & Management*, 9(5), 26-35.
- IBM (1993, 2005, 2018). Annual reports 1993, 2005 und 2018.
- Kenney, M./Zysman, J. (2016): The rise of the platform economy, in: *Issues in Science and Technology*, 32(1), 61-69.
- Lee, I. (2017): Big data: Dimensions, evolution, impacts, and challenges, in: *Business Horizons*, 60(3), 293-303.
- Ng, I. C./Wakenshaw, S. Y. (2017): The Internet-of-Things: Review and research directions, in: *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 3-21.
- Nylén, D./Holmström, J. (2015): Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation, in: *Business Horizons*, 58(1), 57-67.

- Opresnik, D./Taisch, M. (2015): The value of big data in servitization, in: International Journal of Production Economics, 165(July), 174-184.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010): Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons: Hoboken.
- Eisenmann, T. R./Parker, G./Van Alstyne, M. (2011): Platform Envelopment, in: Strategic Management Journal, 32(12), 1270-1285.
- Parker, G./Van Alstyne, M. (2016): Platform Strategy, in: Augier M./Teece D. (Hrsg.), The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan: London.
- Pauwels, K./Weiss, A. (2008): Moving from free to fee: How online firms market to change their business model successfully, in: Journal of Marketing, 72(3), 14-31.
- Saarikko, T./Westergren, U. H./Blomquist, T. (2017): The internet of things: Are you ready for what's coming?, in: Business Horizons, 60(5), 667-676.
- Saebi, T./Lien, L./Foss, N. J. (2017): What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation, in: Long Range Planning, 50(5), 567-581.
- Slater, R. (1999): Jack Welch and the GE Way, Mc-Graw-Hill: New York.
- Storbacka, K. (2011): A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions, in: Industrial Marketing Management, 40(5), 699-711.
- Stratopoulos, T./Dehning, B. (2000): Does successful investment in information technology solve the productivity paradox?, in: Information & Management, 38(2), 103-117.
- Teece, D. J. (2010): Business models, business strategy and innovation, in: Long Range Planning, 43(2-3), 172-194.
- Ulaga, W./Reinartz, W. J. (2011): Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully, in: Journal of Marketing, 75(6), 5-23.
- Voith (2018): Geschäftsbericht 2017/2018.
- Wirtz, B. W./Göttel, V./Daiser, P. (2016): Business model innovation: Development, concept and future research directions, in: Journal of Business Models, 4(1), 1-28.
- Yoo, Y./Boland Jr, R. J./Lyytinen, K./Majchrzak, A. (2012): Organizing for innovation in the digitized world, in: Organization Science, 23(5), 1398-1408.
- Zott, C./Amit, R./Massa, L. (2011): The business model: Recent developments and future research, in: Journal of Management, 37(4), 1019-1042.



Vom kreativen Bauchgefühl zum „Ingenieurs-Marketing“

– Die Entwicklung und Zukunft des Online Marketing

Erik Maier

1	Vom kreativen zum analytischen „Ingenieurs-Marketing“	468
2	Treiber des analytischen Online Marketing.....	469
2.1	Verbesserte Zuschreibbarkeit und Effektivitätsmessung	469
2.2	Marktdominanz der Werbeanbieter und hohe Marketing-Kosten	471
2.3	Analytische Prägung der Geschäftsführung	472
3	Merkmale des „Ingenieurs-Marketing“	473
3.1	Von der groben Schätzung zur zweiten Nachkommastelle	473
3.2	Von vor- zu nachgelagerter Auswertung.....	475
3.3	Von langfristiger Planung zu kurzfristiger Optimierung.....	476
4	Chancen und Risiken des analytischen Online Marketing.....	478
4.1	Chancen.....	478
4.2	Risiken und Lösungsansätze.....	479
5	Ausblick: Rückkehr zu den Wurzeln	481
	Literatur	483

Zusammenfassung

In vielen digitalen Unternehmen hat sich das Marketing vom kreativen Prozess hin zu einem „Ingenieurs-Marketing“ entwickelt, in dem mittels quantitativer Analytik die „Maschine“ Marketing-Mix kurzfristig optimiert wird. Diese, vor allem in der starken Messbarkeit von Marketing-Effektivität und -Effizienz begründete, Entwicklung bietet zahlreiche neue Möglichkeiten, sollte aber auch kritisch hinterfragt werden. Dieser Beitrag stellt verschiedene Treiber und Merkmale des „Ingenieurs-Marketing“ dar und leitet daraus Chancen und Risiken eines stärker quantitativ orientierten Marketing-Ansatzes ab. So stehen Vorteilen, wie erhöhter Transparenz oder verbesserter Wahl von Marketing-Instrumenten, verschiedene Nachteile, wie der Hang zur kurzfristigen Optimierung statt eines langfristigen Markenaufbaus, gegenüber.

Autor

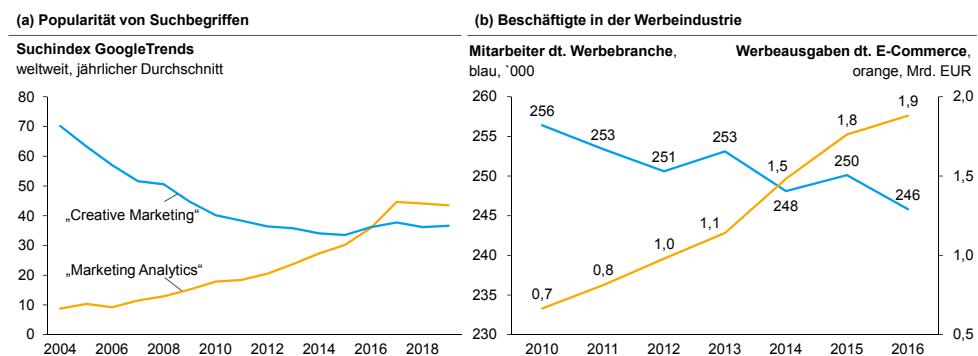
Prof. Dr. Erik Maier ist Juniorprofessor für Handels- und Multi-Channel-Management an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

1 Vom kreativen zum analytischen „Ingenieurs-Marketing“

Vorbei sind die Zeiten, in denen man unternehmensinternes Marketing mit kreativen Köpfen, bunten Bildern und provokanten Claims assoziierte. Schaut man heute in die Marketing-Abteilungen vieler Digitalunternehmen, besonders im E-Commerce, zeigt sich ein anderes Bild: Statt Designern, Textern und „Mad Men“ sitzen Ingenieure, Physiker und Mathematiker vor Bildschirmen voller Balkendiagramme und optimieren den Fluss der Besucherströme, wie Techniker die Leitungen eines Kraftwerks. Kreativität wird durch *Analytik* ersetzt.

Zugegeben, dieses Bild ist überzeichnet, aber verdeutlicht eine Tendenz, die man auch an drei praktischen Beispielen erkennen kann. Erstens, verfolgt man die Popularität bestimmter Suchbegriffe auf Google, wie in **Abbildung 1a** dargestellt, kann man den wechselnden Fokus der Suchenden – von Kreativität zu Analytik – eindeutig sehen. Zweitens, sucht man auf großen Karriereseiten nach Jobs im Online Marketing, findet man Inserate für „SEO-Manager“, „CRM-Spezialisten“ oder „Customer Analysts“, die sich vor allem mit der Optimierung von Bestehendem befassen sollen: „E-Mail-Marketing-Aktionen“, „Google Ads und Social Ads“ oder „Cross-Channel-Media-Campaigns“. Gleichzeitig vermisst man Gesuche nach Kreativpositionen. Das spiegelt sich auch in den Beschäftigtenzahlen wieder, wie **Abbildung 1b** zeigt: die Anzahl der Beschäftigten in der Werbebranche, d. h. in Kreativagenturen außerhalb der Unternehmen, sinkt kontinuierlich, während die Ausgaben für digitales Marketing steigen.

Abbildung 1 Popularität von Suchbegriffen



Quelle: Google / Statista 2019 / Statistisches Bundesamt 2016

Drittens, meine Erfahrung mit Marketing-Abteilungen verschiedener digitaler Unternehmen zeigt, dass häufig mehr als drei Viertel der Mitarbeiter mit der *Optimierung* einzelner

Verkaufskanäle oder Suchwörter beschäftigt sind, und nur sehr wenige mit der kreativen Gestaltung neuer Inhalte. Man könnte diese Entwicklung fast mit der angelsächsischen Finanzindustrie der letzten Dekaden vergleichen, als reihenweise Hochschulabsolventen mit mathematisch-naturwissenschaftlichem Hintergrund ins Banking drängten, um dort neue Optimierungsgeräte zu konstruieren.

Auch die Wissenschaft hat diese Entwicklung erkannt. Betrachtet man beispielsweise die Beiträge der ersten Auflage von „Marketing Weiterdenken“, so arbeiten viele Autoren die Möglichkeiten eines *analytischen, datengetriebenen Marketing* heraus – unter Schlagwörtern wie „Marketing Technology“ (Wiesel 2018, S. 139) oder „Data-Sensing und -Mining“ (Müller-Stewens 2018, S. 242). Diese Technisierung wird, wenn auch mit kritischen Verweisen auf ihre mangelnde Untersuchung der zugrunde liegenden psychologischen Prozesse (Kirchgeorg/Bruhn 2018; Wiesel 2018), als vorteilhaft beschrieben – sei es, um so größere Individualisierung im Sinne der Wertschöpfung am Kunden zu ermöglichen (Reinartz 2018) oder mit Verweis auf den gesteigerten Unternehmenserfolg (Perrey 2018).

Dieser Wechsel vom kreativen zum datengetriebenen, analytischen „*Ingenieurs-Marketing*“ ist Inhalt dieses Beitrages, welcher Treiber dieser Entwicklung zu identifizieren, aber auch Konsequenzen, Chancen und Risiken abzuleiten sucht. Über die hier verfolgte These des „Ingenieurs-Marketing“ lässt sich sicher streiten. Am wenigsten strittig ist sie vermutlich für das Marketing stark digital orientierter Unternehmen, die viel in Online Marketing investieren. Die für die Argumentation notwendige Vereinfachung und Generalisierung lässt Einzel- und Sonderfälle (z. B. die Arbeit mit externen Dienstleistern und Optimierern, wie Digitalagenturen) bewusst außen vor. Aber eine kritische Auseinandersetzung mit diesem Beitrag oder vertiefende Diskussionen in möglichen Folgebänden dieser Reihe liegt ja im Interesse der Herausgeber, die zu einer kritischen Reflexion über die Zukunft unserer Disziplin anregen möchten.

2 Treiber des analytischen Online Marketing

Vieles hat den Übergang vom klassischen zum digitalen Marketing beeinflusst. Bei aller Unterschiedlichkeit der Entwicklung in einzelnen Unternehmen, lassen sich vier Faktoren ausmachen.

2.1 Verbesserte Zuschreibbarkeit und Effektivitätsmessung

Mit der Nutzung digitaler Werbekanäle hat die Genauigkeit der *Messung von Konsumentenverhalten* relativ zur analogen Werbung deutlich zugenommen. In der analogen Werbung konnte man im Wesentlichen nur die Anzahl der Konsumenten zählen, die potenziell mit einer Werbung in Kontakt kamen: über die Auflage einer Zeitung, die Anzahl von Fahrzeugen, die täglich entlang eines Plakats rollen oder die Einschaltquote einer Sendung mit Werbeblöcken. Auch die Forschung zählte häufig nur die Kontaktpunkte als Treiber für den Effekt von Werbung (Bornstein 1989; Schmidt/Eisend 2015). Ob alle Gezählten die

Werbung innerhalb des Mediums tatsächlich sahen, und ob und wie sie darauf reagierten, blieb für den Marketer im Dunklen. Nur sehr mittelbar konnte man beobachten, ob sich beispielsweise die Besucherzahlen oder Umsätze positiv entwickelten und dies dann der Werbung zuschreiben – unter der Annahme, dass es keine unbeobachteten Effekte gab. Kurz: die Effektivität eines Werbeinstruments war schwer festzustellen, da unklar blieb, wer was gesehen hatte und wie er oder sie darauf reagierte.

Dies hat sich im digitalen Marketing grundlegend verändert. Einerseits kann über Cookies und Pixel für jeden Konsumenten einzeln und viel genauer nachvollzogen werden, welche Werbung er oder sie gesehen hat (verbesserte Zuschreibbarkeit). Andererseits kann auch die Reaktion der Konsumenten erfasst werden, da auch deren späteres Verhalten beobachtbar bleibt. Dadurch lassen sich Werbekontakt und mögliche Reaktion viel leichter kausal verknüpfen (*verbesserte Effektivitätsmessung*). Mehr noch: die Anbieter von Werbefläche, allen voran Google, bieten sogar gratis ausgeklügelte Werkzeuge an, um das Verhalten einzelner Kunden zu aggregieren und zu analysieren. So können etwa mittels Google Analytics mit wenigen Clicks verschiedene Werbekampagnen hinsichtlich relevanter Effektivitätsmetriken (z. B. Click-Raten oder Käufe) verglichen werden. Erwähnenswert ist hier auch die *Erhöhung der Messfrequenz*, die häufig auch als Merkmal von Big Data genannt wird (McAfee/Brynjolfsson 2012): nicht mehr die An- bzw. Abwesenheit bestimmter Werbung für alle Konsumenten bestimmt die Analysefrequenz (z. B. Wochen mit und ohne Plakatwerbung), sondern die individuellen Kontaktdata. Dadurch entsteht ein Panel von Daten einzelner Konsumenten über die Zeit, statt nur eine Zeitreihe von Beobachtungen oder ein Querschnitt von Informationen (z. B. Städte mit und ohne Plakatwerbung). So können Effekte viel schneller statistisch analysiert werden, da man nur warten muss, bis eine gewisse Mindestgröße an Beobachtungen vorhanden ist. Gelegenheit macht daher Diebe: die verbesserte Analysierbarkeit erhöht auch den Einsatz der analytischen Werkzeuge.

Exkurs: Effektivitätsmessung bei TV-Werbung zwischen analogen und digitalen Verfahren

Ein interessantes Beispiel stellt die Effektivitätsmessung von TV-Werbung dar. Hier lässt sich schwer erfassen, wer diese gesehen hat, auch wenn Einschaltquoten von Konsumentenpanels sicherlich eine Näherung bieten können. Deshalb testet man die Effektivität von Werbung schon seit langem vor deren Ausstrahlung, z. B. durch eine vorherige Befragung entlang verschiedener Dimensionen (Wind/Denny 1974). Ein Beispiel ist hier die sehr erfolgreiche Werbekampagne „The Force“ für den VW Passat, welche erstmal zum Superbowl 2011 ausgestrahlt wurde und mit Star-Wars-Anleihen spielte. Hier waren sowohl die Kosten (5 Mio. EUR für 30 Sekunden) als auch die Chancen und Risiken enorm, weshalb umfangreiche Vortests der kreativen Kampagne durchgeführt wurden (z. B. unter Star-Wars-Fans: Volkswagen 2011). Da eine direkte Messung des Werbeeffekts (Interessiert sich Zuschauer x jetzt für einen Passat?) nicht möglich war, musste man vorab abschätzen, ob sich die Kampagne lohnen würde und dies dann auf die Gesamtzuschauerzahl hochrechnen. Gleichzeitig wurde durch Vorabtests eine gewisse Grundaufmerksamkeit aufgebaut.

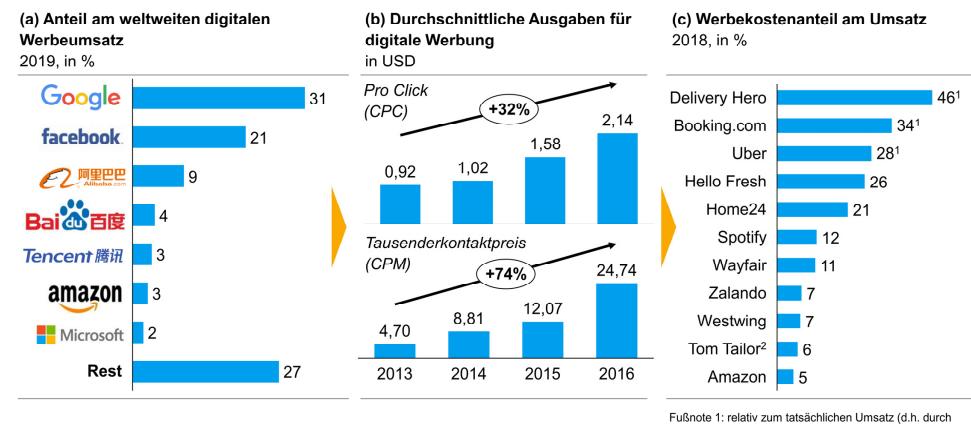
Ein alternatives Verfahren, welches aber bereits auf der schnellen Reaktion von Konsumenten in einem Begleitmedium wie dem Internet beruht, ist die Spaltenanalyse. Dabei werden Clicks auf die Webseite der Werbenden oder bestimmte Suchanfragen während der Ausstrahlung der Werbung erfasst und mit dem Periodenmittel verglichen kann, wodurch sich Effekte von TV-Werbung direkter nachweisen lassen (Joo et al. 2016; Liaukonyte 2015). Im vollständig digitalen Umfeld lässt sich dies noch steigern: die klassische TV-Werbung wird immer häufiger durch Werbung im Rahmen von Streaming-Diensten (z. B. YouTube) ersetzt. Hier kann man einzelne Werbekontakte direkt messen und so die Werbewirkung zuschreiben und auch die Effektivität messen. Ein bekanntes Beispiel ist hier das Google-Experiment für die nicht existente Marke „Doctor Fork“, welches den Werbeeffekt von über kleine Experimentalgruppen stark variierender Werbung untersuchte (Ha 2018).

2.2 Marktdominanz der Werbeanbieter und hohe Marketing-Kosten

Die *digitale Werbeindustrie* wird von wenigen großen Unternehmen dominiert, wie **Abbildung 2a** verdeutlicht. Diese de facto-Monopole verstärken sich noch, je höher der Anteil des Online Marketing an den Gesamtausgaben für Werbung liegt (derzeit 11 % der Netto-werbeausgaben, mit 7 % jährlichem Wachstum von 2013 bis 2018, im Vergleich zu 1 % der Gesamtausgaben: Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft 2019). Durch eine monopolistische Marktposition (z. B. Google / Baidu bei der Informationssuche, Facebook im Bereich Sozialer Netzwerke, Amazon bei der Produktsuche) und einen auktionsbasierten Preissetzungsmechanismus, der die Zahlungsbereitschaft der Werbenden sehr gut abschöpft (generalisierte Vickrey-Auktionen), stiegen die Werbepreise im Online Marketing in den letzten Jahren stark an (siehe **Abbildung 2b**). Unter anderem bedingt dies die teils extrem hohen Aufwendungen, die Digitalunternehmen für das Marketing leisten müssen: bis zu knapp 50 % des Unternehmensumsatzes werden in börsennotierten Digitalunternehmen für Marketing fällig (Werbekostenanteil), die meisten etablierten Online-Händler dürften sich um die 10 % bewegen (siehe **Abbildung 2c**).

Liegen die Ausgaben für das Marketing sehr hoch, ist es nur logisch, diese genau zu kontrollieren, um die Effizienz der Mittelverwendung zu steigern. Dies merkt man auch an der Bezeichnung des bezahlten Marketing, welches häufig auch „Performance Marketing“ genannt wird. Gleichzeitig sind die Einzelbudgets extrem gut steuerbar, das heißt man muss nicht 5 Mio. EUR für eine SuperBowl-Kampagne investieren, die dann erfolgreich ist oder nicht, sondern digitale Marketing-Kampagnen können extrem kleinteilig angelegt werden (z. B. für nur wenige Nutzer, für bestimmte Postleitzahlen, für bestimmte Suchwörter) und lassen sich sehr schnell verändern (z. B. täglich wechselnde Budgets für ein bestimmtes Suchwort). Es existieren also sehr viele Stellschrauben, über die man im Marketing Einfluss nehmen kann.

Abbildung 2 Marktdeckung, Werbeausgaben und Werbekostenquoten



Fußnote 1: relativ zum tatsächlichen Umsatz (d.h. durch Gebühren), nicht zum gehandelten Volumen

Quelle: eMarketer 2019 / Hochman 2019 / Eigene Berechnung über Jahresberichte und Pressemitteilungen

Kombiniert man diese mit der Möglichkeit, die Effektivität bestimmter Werbeinstrumente bei einzelnen Konsumenten zu messen, lassen sich Effizienzvergleiche durchführen, da auch die Kosten für jede Werbebotschaft bekannt sind (z. B. der Tausenderkontaktpreis bei Displaywerbung). Das lädt zum Versuch ein, durch verschiedene Konfigurationen und eine genaue Messung der Ergebnisse, zu versuchen, die Effizienz des Marketing zu verbessern. Genau solche *Optimierung* ist der Kernbestandteil des „Ingenieurs-Marketing“.

2.3 Analytische Prägung der Geschäftsführung

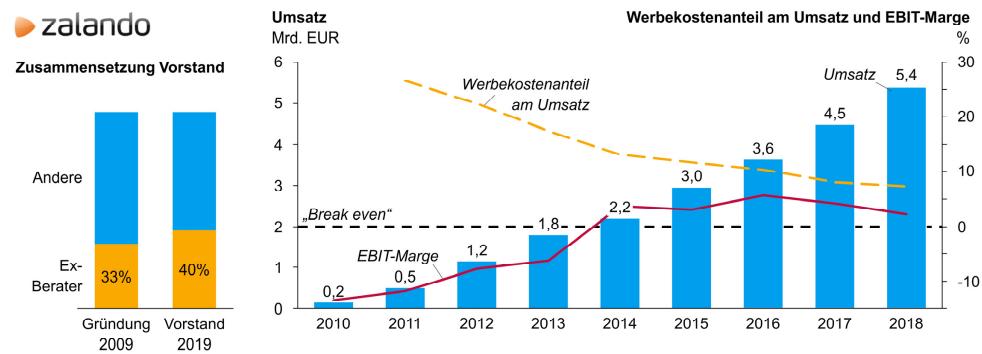
Besonders im deutschsprachigen Raum weist ein großer Teil der Geschäftsführung relevanter Digitalunternehmen eine stark analytische Prägung auf. Bei den bekanntesten Digitalunternehmen aus dem Bereich Handel (Zalando), Fintech (Raisin), Vergleichspartformen (Check24), Lieferdienste (Lieferheld) oder Transport (Flixbus) sitzt im Vorstand jeweils mindestens ein ehemaliger Unternehmensberater – teils besteht die Geschäftsführung sogar komplett aus eher quantitativ orientierten Consultants. Dieser *Hang zur Analytik* setzt sich vom Kopf des Unternehmens nach unten fort, zum Beispiel über neu angestellte Manager(innen) mit einem ähnlichen Profil, die dann wiederum in ihrem Bereich – wie etwa im Marketing – eher auf Analytik als auf Kreativität Wert legen. Diese Argumentation vereinfacht die Realität im Einzelfall natürlich stark, dürfte in der Tendenz aber durchaus zutreffen.

Durch den großen Wettbewerb um Kundenströme im Internet dürfte der quantitative Fokus bei jungen Unternehmen noch gesteigert werden und könnte so früh Teil der Unternehmenskultur werden. Gerade neue Spieler am Markt sind besonders auf Performance-

Marketing als Quelle für Besucher (vs. „Owned“ und „Earned Media“; Meffert et al. 2019) angewiesen, da das Unternehmen noch nicht so bekannt ist. Erst über Zeit lassen sich die Ausgaben für bezahltes Marketing relativ zum Umsatz senken. Bis dahin versuchen Unternehmen, die hohen Marketing-Ausgaben durch kurzfristige Optimierung zu senken. Hier herrscht der Glaube vor, dass man die Marketing-Kosten relativ zum Umsatz senken können, solange man nur die richtige Einstellung für die Marketing-Kanäle finde.

Das Beispiel Zalando verdeutlicht diese Punkte sehr gut (siehe Abbildung 3). Zum einen ist das Unternehmen durch den Vorstand stark analytisch geprägt, vermutlich nicht nur durch die Ex-Berater. Zum anderen sieht man die Senkung der Werbekosten über die Umsatzsteigerung, wodurch auch eine Steigerung der Profitabilität erreicht wurde (die anderen Kostenpositionen sind, relativ zum Umsatz, verhältnismäßig stabil).

Abbildung 3 Zusammensetzung des Vorstands und Entwicklung von Umsatz, Werbekostenanteil und Marge



Quelle: Jahresbericht Zalando

3 Merkmale des „Ingenieurs-Marketing“

Durch diese Treiber kommt es zu einem datengebundenen und sehr analytischen „Ingenieurs-Marketing“, welches wiederum bestimmte Merkmale aufweist, die für die Abwägung von Chancen und Risiken dieses Ansatzes relevant sind.

3.1 Von der groben Schätzung zur zweiten Nachkommastelle

Durch die *genaue Messung* der gesehenen Werbeinhalte und deren Effekte können zahlreiche Metriken definiert werden, die dann hochfrequent und mit sehr hoher Genauigkeit gemessen werden. Beispiele sind hier, etwa aus dem Bereich des Kundenbeziehungs-

Managements, die Öffnungsrate oder die Durchklickrate von E-Mails (d. h. der Anteil der Empfänger, die auf einen Link in einer E-Mail geklickt haben). Gleiches gilt auch für Webseiten-Metriken, im Wesentlichen sogenannte Konversionen, das heißt Schritte auf dem Weg zu einem vordefinierten Ziel (z. B. Startseite → Produktseite → Warenkorb → Kauf). So lassen sich einzelne Perioden (z. B. Tage) oder Stimuli (z. B. verschiedene Betreffzeilen eines Newsletters) sehr gut und bis auf die Nachkommastelle vergleichen. Dies grenzt sich zu traditionellen Messverfahren ab, wo es deutlich schwieriger war zu beobachten, wer eine Werbenachricht tatsächlich gesehen hatte (also beispielsweise den Werbebrief geöffnet hat) und ob diese Person dann tatsächlich ein gewünschtes Verhalten (z. B. einen Ladenbesuch – der vielleicht messbar, aber nicht zuschreibbar ist) gezeigt hat. Marketing-Analysen sind also heute weniger auf Schätzungen angewiesen, sondern haben hochfrequent scheinbar hochakkurate Messwerte zur Verfügung. Auch hierbei gibt es allerdings Einschränkungen, wie das Beispiel Attributionsmodelle zeigt.

Beispiel: Attributionsmodelle – Genauigkeit in einer Scheinrealität

Ein Beispiel für den verbreiteten Glauben an *scheinbar hochakkurate Marketing-Kennzahlen* sind Attributionsmodelle. Attributionsmodelle ermöglichen es, die Effekte verschiedener Werbemedien in einem Zeitraum zu bestimmen und daraus Effizienzvergleich abzuleiten. Hintergrund ist, dass Konsumenten im Regelfall nicht nur eine Werbebotschaft (z. B. ein Banner auf einer Webseite) sehen, sondern eine Kombination mehrerer (z. B. auch auf eine bezahlte Listung nach einer Suche bei Google klicken und dann Preisvergleiche anstellen). Da die gesehenen Werbemedien und ihre Reihenfolge zwischen Konsumenten und deren Customer Journeys variieren, ist es schwer festzustellen, welches Werbemedium für ein gemessenes Resultat (z. B. einen Kauf) verantwortlich war. Attributionsmodelle lösen diese Problem: sie verteilen die Zielgröße (z. B. den erzielten Umsatz eines Kaufs) nach einer Logik, die auf der Position in der Kette von Werbemedien während der „Journey“ beruht (z. B. „Last Click“: 100 % des Umsatzes geht auf das letzte gesehene Werbemedium; „Position-Based“: 40 % des Umsatzes geht auf das erste gesehene Medium, 40 % auf das letzte und die restlichen 20 % verteilen sich auf die mittleren Medien). Diese einzelnen Umsatz-Attributionen werden dann je Werbemedium und Analyseperiode addiert und bilden die Grundlage für Effizienzvergleiche (z. B. Marketing-Kosten eines Werbemediums relativ zum – durch die Attribution bestimmten – Umsatz; analog: ROI). Diese Effizienzvergleiche lassen sich beliebig kurzfristig (z. B. täglich) durchführen und bis auf beliebig viele Nachkommastellen berechnen. Häufig bilden Effizienzvergleiche der Werbemedien (z. B. Suchmaschinen- vs. Displaywerbung) die Grundlage für die Budgetverteilung in zukünftigen Perioden.

Welche *Attributionslogik* gewählt wurde und warum diese gut oder schlecht ist, sei für uns hier irrelevant (für eine Diskussion siehe: Kaushik 2013). Wichtig ist, dass die Ergebnisse der Attribution zwar sehr akkurat wirken, aber im Kern aus einer Vereinfachungslogik (hier: über Position in der „Journey“) resultieren, die auf zahlreichen Annahmen beruht (z. B. gewähltes Attributionsmodell, maximale Länge der „Journey“, Korrekturfaktoren). Da eine hohe Anzahl von einzelnen „Journeys“ attribuiert wird, geben Analysetools (Google Analytics als das gebräuchlichste) nur aggregierte Werte für eine Periode aus. Die

zugrunde liegenden Annahmen sind für den einzelnen Marketer – und teils selbst für die Abteilungsleitung – also extern und gegeben, man arbeitet nur mit deren Resultat. Das Marketing kann also sehr genau die Effizienz eines Werbekanals bestimmen, bewegt sich aber in eine Scheinrealität, die durch die Vereinfachungslogik der Attributionsmodelle und deren unternehmensspezifischen Annahmen beeinflusst wird. Neben dieser unbemerkten Verzerrung können auch Anreizsysteme entstehen, welche zu ineffizienter Ressourcenallokation führen (z. B. ein Trittbrettfahrerproblem, wenn die Kompensation einzelner Werbe-Publisher nur von Effizienz der Gesamtkampagne über mehrere Publisher abhängt; strategisches Publisher-Verhalten bei Bezahlmodellen, die auf Konsumentenreaktionen, nicht nur Sichtbarkeit basieren: Berman 2019).

3.2 Von vor- zu nachgelagerter Auswertung

Häufig müssen Marketer verstehen, welches Marketing-Instrument am erfolgversprechendsten ist (z. B. welches Kampagnenmotiv, oder welcher Werbekanal). Im klassischen Marketing war der übliche Ansatz zur Erfolgsmessung von Werbekampagnen ein *Vorab-Test* mittels Stichproben (Lucas/Britt 1963): entweder per Bauchgefühl ($n = 1$), Fokusgruppen ($n \approx 10$) oder Konsumentenpanels ($n > 100$). Wie unter 2.1 beschrieben, begründet sich dies aus der Schwierigkeit, Werbung im Feld zu testen: einerseits konnte man die Gruppe der Empfänger nicht eingrenzen (etwa von einem Plakat an einer Straße), andererseits den Effekt der Werbung (d. h. die Empfängerreaktion) schwerer messen.

Im digitalen Marketing werden hingegen seltener vorgelagerte Auswertungen von Werbeinstrumenten durchgeführt, sondern häufig gleich mehrere Versionen produziert, die dann im Feld miteinander verglichen werden (Econsultancy 2017). Diese *nachgelagerte Auswertung* ist möglich, da man die verschiedenen Versionen zielgerichtet aussteuern kann (z. B. für je 100 Konsumenten), wodurch man Experimentaldesigns in einer Stimulus-Response-Logik aufbauen kann. Im digitalen Marketing spricht man hier auch von „A/B-Testing“ (Chaffey/Ellis-Chadwick 2012; Reinecke 2018), wobei die Buchstaben auf die beiden gegeneinander getesteten Versionen hindeuten, also auch A-F-Testing denkbar wäre. Prinzipiell können alle möglichen Marketing-Instrumente gegeneinander getestet werden: Farbversionen der Ankunftsseite einer Webseite, Betreffzeilen einer E-Mail, Preispunkte für ein Produkt, Personen in einer Bildkampagne etc. Ganze Werkzeugkästen existieren, mit denen Marketer auch ohne großes technisches Verständnis verschiedene Stimuli gegeneinander testen können, durchaus auch unter Zuhilfenahme statistischer Indikatoren (z. B. ABlyft, Google Optimize, Optimizely).

Hier setzt auch die Kritik einiger Autoren aus dem letzten Band an (z. B. Kirchgeorg/Bruhn 2018), dass A/B-Tests häufig den zugrunde liegenden psychologischen Prozess vernachlässigen und nur per Trial-and-Error versuchen, eine möglichst ergebnisfördernde Version zu finden, ohne die Treiber des Erfolgs oder Misserfolgs zu verstehen. Abgesehen von diesem sehr relevanten Einwand, erscheint es auch kritisch, dass diese Verfahren zum *kurzfristigen Experimentieren und Optimieren* einladen, ohne sich langfristig über die Marketing-Strategie Gedanken zu machen. Es könnte also dazu kommen, dass ein bestimmter Werbetext aus-

gewählt wird, da er signifikant höhere Klickraten hat (z. B. weil er besonders reißerisch und provokant formuliert ist), der Text aber der Markenpositionierung des Unternehmens widerspricht.

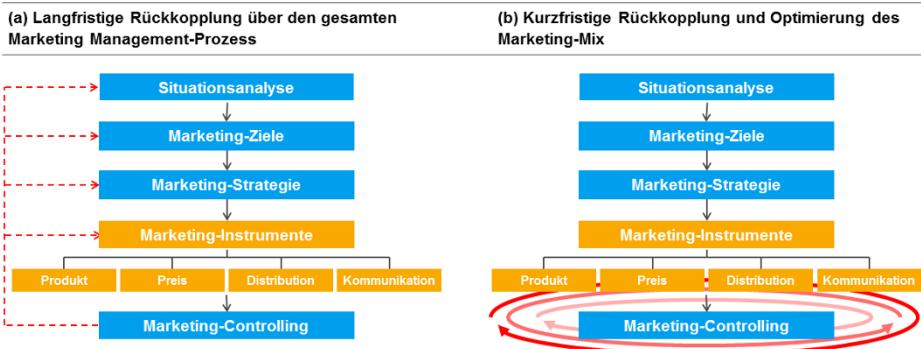
Exkurs: A/B-Tests in der Forschung

Die Nutzung von A/B-Tests wird in der Forschung überwiegend kritisch gesehen, da sie *Verzerrungen* begünstigt. Statistisch ist jeder A/B-Test nur ein t-Test und daher prinzipiell unkritisch. Aus der Logik inkrementellen Optimierung durch das Testen verschiedener Versionen eines Stimulus (Chaffey/Ellis-Chadwick 2012) ergeben sich aber Einschränkungen. Erstens, geht man davon aus, dass die meisten systematischen Variationen in A/B-Tests (z. B. unterschiedliche Farben auf der Ankunftsseite einer Webseite) nur kleine Effekte produzieren, was wiederum sehr große Stichproben benötigen würde, die in der Realität aber nicht vor-liegen, da die Tests nur bei kleinen Stichproben der Nutzer durchgeführt werden (Lewis/Rao 2013). Dies führt, zweitens, auch bei Praktikern zu der Tendenz zum „P-Hacking“ (Simmons et al. 2011), zum Beispiel durch einen frühzeitigen oder späteren Abbruch der Untersuchung (Berman 2018). Drittens, sind A/B-Tests aus wahrscheinlichkeitstheoretischer Sicht ineffizient. Das Testen von verschiedenen Stimuli an Kunden stellt Opportunitätskosten dar, da ein Teil der Konsumenten (hier: entweder A oder B) einen nicht ergebnisoptimalen Stimulus sieht. Daraus erwächst das sogenannte „Exploration vs. Exploitation“-Dilemma (auch bekannt als Problem des „Mehrarmigen Banditen“), da man entweder mehr lernen kann („Exploration“: also die Anzahl der untersuchten Stimulusvarianten in weiteren Tests steigern kann, für die aber wieder Opportunitätskosten anfallen), oder die beste getestete Version für alle Kunden nutzen kann („Exploitation“ der bis dato besten Lösung). Der Übergang von „Exploration“ zu „Exploitation“ ist hierbei in der Praxis zufällig (z. B. nach einem A/B-Test), wohingegen man eigentlich kriterienbasiert entscheiden sollte, wann man aufhört, explorativ zu testen (z. B. auf Basis der Größe der Unterschiede zwischen den Gruppen, oder der Wahrscheinlichkeit, dass eine Gruppe die aus der Population von Lösungen optimale ist: Scott 2010).

3.3 Von langfristiger Planung zu kurzfristiger Optimierung

Planungszyklen im Marketing waren traditionell eher langfristig: Marketing-Budgets wurden jährlich freigegeben und ein grober Medien-Mix bestimmt. Sicherlich gab es auch hier Ausnahmen (z. B. kurzfristige Konkurrenzreaktionen im Handel: Zentes et al. 2012), aber es war eher unüblich, den Marketing-Mix wöchentlich oder vielleicht sogar täglich zu verändern. Dies begründet sich dadurch, dass man einerseits nicht kurzfristig feststellen konnte, ob eine bestimmte Konfiguration des Marketing-Mix erfolgreich war. Andererseits waren auch die meisten Werbemedien eher mittelfristig orientiert (z. B. Buchung einer Plakatfläche für eine Woche; von TV-Werbeplätzen für einen Monat). Daher waren Rückmeldungen im Marketing-Mix deutlich weniger häufig, schlossen dafür aber eine grundlegendere Analyse der Stufen des Marketing Management-Prozesses ein (siehe **Abbildung 4a**).

Abbildung 4 Lang- und kurzfristige Rückkopplungen im Marketing Management-Prozess



Quelle: in Anlehnung an Meffert et al. 2019, S. 18

Dies ändert sich im digitalen Marketing. Die Budgetallokation über verschiedene Werbekanäle erfolgt häufig wöchentlich auf Basis der Effizienzergebnisse der Vorwoche. Innerhalb eines Werbekanals werden bestimmte Kampagnen (z. B. Gebote für verschiedene Suchwörter) teils sogar täglich angepasst, zum Beispiel bei erhöhten Investitionen der Konkurrenz, sinkendem Interesse der Konsumenten oder ungewöhnlich schlechter oder guter Performance. Da die Mittel da sind, bestimmte Werbekanäle, Kampagnen oder Versionen einer Kampagne zu vergleichen, versuchen Marketing-Ingenieure, die erfolgversprechendste Konfiguration zu finden. Da alle Stellschrauben mit sofortiger Wirkung verstellt werden können, wird der Marketing-Mix *sehr kurzfristig optimiert*. Dies führt zu einem hochfrequenten Kreislauf zwischen Marketing-Mix und Marketing-Controlling, wie in **Abbildung 4b** dargestellt, der aber keine Rückkopplung mit den frühen Stufen des Marketing Management-Prozesses beinhaltet (z. B. der Marketing-Strategie).

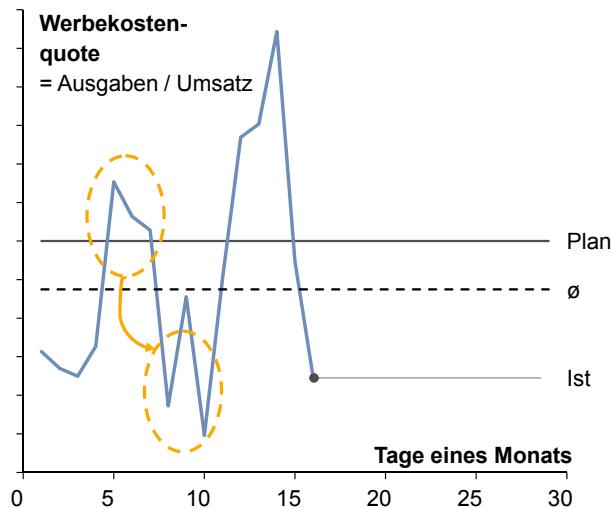
Beispiel: Fieberkurve des Werbekostenanteils

Die Quote von Werbekosten relativ zum Umsatz wird häufig als *Effizienzmaß* im Marketing eingesetzt.

Das ist nicht neu. Neu sind aber zwei Veränderungen: Erstens, die Häufigkeit der Messung, und zweitens, die Anpassung der Budgets auf Basis dieser Messungen. Wie in **Abbildung 5** illustrativ dargestellt, kann es durchaus sein, dass ein Unternehmen täglich seine Marketing-Effizienz überprüft, was in einer Art Fieberkurve resultiert, in der höhere Werte geringe Effizienz bedeuten. Generiert das Unternehmen in einem Zeitraum zu wenig Umsatz relativ zu den Werbeausgaben (vgl. erster markierter Bereich), kann es zu kurzfristigen Anpassungen kommen. Das führt in den Folgeperioden dann eventuell zu einer als sehr

hoch wahrgenommenen Effizienz, da die Marketing-Ausgaben gesenkt wurden, aber noch „alte“ Kunden aus der Periode vor der Senkung kaufen (vgl. zweiter markierter Bereich). Dieses Vorgehen unterscheidet sich in der Kausalitätsrichtung vom klassischen Ansatz, in dem die Marketing-Ausgaben relativ zu geplanten Umsatz festgelegt wurden. Im digitalen Marketing sind die relativen Marketing-Ausgaben hingegen häufig Treiber für eine Budgetanpassung.

Abbildung 5 Hypothetische Werbekostenquote



4 Chancen und Risiken des analytischen Online Marketing

Aus den Merkmalen des sogenannten „Ingenieurs-Marketing“ ergeben sich zahlreiche Chancen, aber auch Risiken, die im Folgenden beispielhaft in je drei Bereichen umrissen werden sollen.

4.1 Chancen

Erhöhte Transparenz: Durch die verbesserte Messbarkeit der Effekte von Marketing-Stimuli erhöht sich die Transparenz des Marketing. Das stellte eine deutliche Verbesserung gegenüber einer Welt dar, wo man eigentlich nicht wusste, ob eine Kampagne erfolgreich war oder nicht. Dies kann sowohl das Vertrauen in die Aktivitäten des Marketing erhöhen, als auch zu einer höheren Verantwortlichkeit führen. Hier ist besonders hervorzuheben, dass

Ursache und Wirkung leichter kausal verknüpft werden können und der Beobachtungszeitraum kürzer sein kann, was das Risiko unbeobachteter Verzerrungen (z. B. eines Nachfrageschocks) zumindest senkt.

Geringeres Risiko: Dadurch, dass Marketing-Instrumente mit kleinen Feldtests überprüft werden können (siehe A/B-Testing), sinkt das Risiko für das Unternehmen, da man nicht mehr darauf angewiesen ist, sich auf Vorstudien zu verlassen um dann Großinvestitionen zu tätigen (vgl. Super Bowl-Beispiel). Durch die stärkere Fragmentierung der Budgets (über verschiedene Kanäle, Kampagnen und Kampagnenkonfigurationen) diversifizieren Unternehmen außerdem ihre Risiken relativ zu Szenarien, wo sie nur wenige Werbemedien nutzen. Außerdem fällt das Scheitern eines Werbeinstruments schneller auf und Korrekturen können sofort durchgeführt werden. All dies senkt das Risiko für Unternehmen.

Erhöhte Effektivität und Effizienz: Falls die Optimierung der Marketing-Instrumente erfolgreich ist, dürfte sie in höherer Effektivität und Effizienz resultieren. Zwar sind die Verbesserungen eher inkrementell, aber sie dürfen die Durchschlagskraft der Marketing-Aktivitäten dennoch erhöhen. Prinzipiell wäre sogar denkbar, dass bisherige Vorgehen des exzessiven A/B-Testens zu automatisieren: Inhalte könnten individuell zugeschnitten werden, Erfolge sofort gemessen und dann nach sogenannten „Look-Alike“-Prinzipien (Yahoo Holdings 2016) an ähnliche Konsumenten verteilt werden, auch wenn derartige verdeckte Experimente mit automatischer Anpassung aus ethischen Gesichtspunkten kritisch bewertet werden (Benbanan-Fich 2017).

4.2 Risiken und Lösungsansätze

Vernachlässigung von Marketing-Strategie und Marke: Durch die Möglichkeit zur kurzfristigen Optimierung entsteht das Risiko, nur noch kurzfristig zu optimieren und darüber die übergeordnete Marketing-Strategie zu vernachlässigen. Oben wurde bereits die Auswahl von Werbenachrichten durch A/B-Tests erwähnt, welche zu Botschaften führen könnten, die zwar sehr erfolgreich sind, aber die Marke langfristig beschädigen. Ein weiteres Beispiel wäre hier die kurzfristige Verteilung von Budgets über verschiedene Werbeinstrumente: Bestimmte Werbekanäle werden für den grundlegenden Markenaufbau (z. B. in der Awareness-Phase des Marketing-Trichters) benötigt, wie zum Beispiel Displaywerbung. Liefert dieser Werbekanal aber kurzfristig nicht die gewünschte Effizienz, was zum Beispiel auch am Attributionsmodell liegen könnte, kann es sein, dass Budget soweit „optimiert“ werden, dass der Werbekanal an Bedeutung verliert. Dies könnte die grundlegende Markenpositionierung schwächen. Diese Problematik erinnert an zu kurzfristig ausgerichtete Anreizsysteme für Manager, die dann auch nur kurzfristig Erfolge produzieren. Ähnlich wie in diesem Bereich könnte ein Lösungsansatz daher sein, das Marketing auf bestimmte langfristige Entscheidungen festzulegen – etwa bestimmte Mindestbudgets für einen Werbekanal, oder über Richtlinien, was überhaupt A/B-getestet werden darf.

Zu hohes Vertrauen in Scheingenaugkeit: Durch die Genauigkeit der ermittelten Kennzahlen im digitalen Marketing besteht das Risiko, diese für ein genaues Abbild der Realität zu halten. Dem ist aber im Regelfall nicht so. Erstens können auch hier Messfehler auftreten

(z. B. durch das Löschen von Cookies, durch Aktivitäten von Click-Bots oder durch falsches Kodieren der zu vermessenden Stimuli). Zweitens sind die ermittelten Ergebnisse teils von den zuvor getroffenen Annahmen abhängig, wobei die bereits diskutierten Attributionsmodelle besonders stark betroffen sind. Besonders hier besteht die Gefahr, die sehr genau wirkenden Ergebnisse nicht kritisch genug zu hinterfragen, bzw. sich nur nach diesen zu richten. Eine, wenn auch subjektive, willkürliche Stichprobe in mehreren Marketing-Abteilungen zeigt, dass dieses kritische Hinterfragen häufig nicht stattfindet, sondern man die von Google Analytics ermittelten Ergebnisse als Realität hinnimmt und auf deren Basis optimiert. Im Mittel und vor allem für die einzelnen Mitarbeiter ist dieses Vorgehen sicher nicht falsch, zumindest das Management sollte sich der Scheingenaugigkeit des analytischen Marketing aber bewusst sein. Ohne einen kruden Statistikzweifel à la „Glaube keiner Statistik ...“ zu fördern oder die Tore für immer neue Rechtfertigungen zu öffnen, sollte das Management das Bewusstsein der Mitarbeiter über die Grenzen der eigenen Analytik stärken.

Anfälligkeit für Regulierung: Ein weiteres Risiko, welches unabhängig von den Merkmalen des analytischen Marketing ist, sollte nicht übersehen werden: die Anfälligkeit für Regulierung. Die angesprochene Zuschreibbarkeit und Effektivitätsmessung beruht im Wesentlichen auf der Sammlung persönlicher Daten über Cookies. Ohne letztere ist die Messung von Verhalten (d. h. gesehene Werbung, besuchte Seiten und Käufe) im Internet derzeit nicht möglich, und Transparenz wird zum Blindflug. Zwar identifiziert die Aktivitätsmessung im Internet niemanden persönlich, sondern nur in unkenntlicher Form einer Identifikationsnummer, aber eine Regulierung der erhobenen personenbezogenen Daten schreitet dennoch voran. Einen Meilenstein bildet hier die Datenschutz-Grundverordnung (DSG-VO). Diese EU-Regulierung nötigt Webseitenbetreiber, von Verbrauchern die Zustimmung für ein Tracking über Cookies zu erfragen, was derzeit über Cookie-Benachrichtigungen geschieht. Bis vor kurzem bestand hier noch erheblicher Spielraum bei der Gestaltung der Cookie-Benachrichtigungen, den Webseitenbetreiber nutzten, um im Regelfall Nutzerdaten zu erheben (d. h. Verbraucher konnten diese Voreinstellung häufig nur ablehnen, so genanntes „opt-out“: Bornschein et al. 2019). Eine kürzlich ergangene Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes hebt diesen Spielraum auf („opt-in“ als Mindeststandard: Siegmund 2019) – in der Praxis heißt das, dass die Messbarkeit von Konsumentenverhalten im Internet in Europa wieder deutlich abnehmen dürfte. Oder wie ein Onlinehändler es ausdrückte: „Wenn wir Nutzerverhalten nicht über Cookies tracken können, wissen wir nichts – wir fahren noch nicht mal auf Sicht.“ Diese Aussage verdeutlicht gleichzeitig die gefühlte Abhängigkeit vieler Digitalunternehmen von den analytischen Werkzeugen des Online Marketing.

Tabelle 1 Zusammenfassung: Chancen und Risiken des Ingenieurs-Marketing

Chancen	Risiken
Erhöhte Transparenz	Vernachlässigung von Marketing-Strategie und Marke
Geringeres Risiko	Zu hohes Vertrauen in Scheingenaugkeit
Erhöhte Effektivität und Effizienz	Anfälligkeit für Regulierung

5 Ausblick: Rückkehr zu den Wurzeln

Der bisher skizzierte Vergleich zwischen einem früheren „kreativen“ und einem heutigen „analytischen“ Marketing ist stark zugespitzt. Denn das Marketing hat sich immer auch schon analytisch entwickelt. Mit dem Wachstum der Marktforschungsinstitute seit Mitte des letzten Jahrhunderts konnten Marketer Konsumentenreaktionen vorab erforschen und Erfolge, zumindest mittelbar, messen (z. B. als Verschiebung im Marktanteil). Techniken wie EyeTracking ermöglichen schon lange das Erfassen der Wahrnehmung bestimmter Werbestimuli. Was dieser Beitrag jedoch verdeutlichen möchte, ist der wachsende Glauben an die fast mechanischen Prinzipien des Marketing, welches sich – insofern man nur die richtigen Werkzeuge richtig einsetzt – optimal kalibrieren lässt. Dieser Glaube an die Allmacht der Optimierung birgt die Gefahr, zu stark von den eigentlichen Stärken des Marketing (z. B. langfristige Identifikation und Deckung von Kundenbedürfnissen, Markenaufbau, Kreativität) abgelenkt zu werden.

Gleichzeitig lässt sich aber auch die Tendenz zur Rückkehr zu traditionelleren, weniger analytisch getriebenen Marketing-Ansätzen erkennen, welche an drei Beispielen deutlich wird:

Stärkere Hinwendung zu nichtdigitalen Werbemedien: eine Entwicklung ist die Hinwendung zahlreicher Digitalunternehmen, die eigentlich stark durch analytisches Online Marketing geprägt sind, zur Offline-Werbung. Amazon wirbt auf Plakaten, Zalando im Fernsehen – es gibt zahlreiche weitere Beispiele.

Diese Rückkehr zu nicht-digitalen Medien hat sicher mit der abnehmenden Effizienz des Online Marketing (Analytic Partners 2017), dem Streben nach Reichweitenmaximierung und dem Wunsch nach Ansprache diverser Zielgruppen zu tun. Sie zeigt aber auch, dass vom „Ingenieurs-Marketing“-geprägte Unternehmen bereit sind, analytische Transparenz aufzugeben, wenn sie sich davon – vielleicht auch schlechter messbare – Vorteile versprechen. Hierbei ist der Schritt zur Erweiterung der Werbekanäle ins Analoge leichter als die Erweiterung der Verkaufskanäle, da die dafür nötigen Fähigkeiten über verschiedene Wer-

bekannte ähnlich sind und es auch für die analytische Integration bereits Ansätze gibt (von simplen, wie der Personalisierung von Gutscheincodes oder Anreizen zum „getrackten“ Werbekonsum z. B. durch das Startup „TVSMI-LES“, bis komplexeren, wie der Identifikation von Mobiltelefonen in der Nähe von analogen Werbestimuli wie Plakaten, z. B. durch Unternehmen wie Foursquare).

Content Marketing: Ein viel diskutiertes Thema der letzten Jahre ist Content Marketing, d. h. die Schaffung von Inhalten zu Marketing-Zwecken. Einerseits dienen diese Inhalte selbst als Werbemedium, z. B. indem sie aktiv gesucht und gesehen werden (Stichwort: Influencer) oder Konsumenten auf die Webseite eines Unternehmens bringen (Stichwort: Fach-Blogs zu unternehmensbezogenen Themen). Andererseits können Inhalte die Effektivität bestehender Marketing-Instrumente verbessern, zum Beispiel indem sie das organische Such-Ranking eines Unternehmens erhöhen oder positive Synergien mit anderen Werbeinhalten erzeugen. Die Orientierung an Inhalten – wenn auch verschiedener Art und Qualität, wie beispielsweise von Influencern – stellt eine Rückkehr zum stärker kreativ orientierten Marketing dar. Zwar werden auch hier viele Aktivitäten quantifiziert, ob durch „Follower“, „Likes“ oder Weiterleitungshäufigkeit, aber der Fokus liegt stärker auf dem kreativen Prozess der Inhaltserarbeitung.

Algorithmen ersetzen Optimierer: Immer häufiger braucht es zur Optimierung des digitalen Marketing-Mix gar keine menschlichen Optimierer mehr, sondern Algorithmen übernehmen diese Tätigkeit. Die Ankündigung von Zalando, 250 Marketing-Mitarbeiter zu entlassen, um diese durch Maschinen zu ersetzen (Frankfurter Allgemeine Zeitung 2018), ist hier nur ein Beispiel. Dies als Beleg für einen Rückgang der quantitativen Orientierung anzuführen, erscheint zunächst paradox, da das Marketing ja noch technischer werden soll. Doch zwei Konsequenzen eines stärker maschinell optimierten Marketing-Mix sind bedenkenswert: erstens, benötigen Algorithmen bestimmte vordefinierte Parameter und Grenzen, innerhalb derer sie optimieren. Diese Parameter müssen langfristig definiert werden und könnten sogar Einstellungen enthalten, die eine zu starke Zyklizität (siehe Fieberkurve in **Abbildung 5**) der Optimierung verhindern. Außerdem könnte die Notwendigkeit zur Einstellung der Parameter zu einer strategischen Diskussion über bestimmte Stellwerte führen (z. B. welchen Anteil ein Werbekanal minimal oder maximal haben sollte), was eine langfristigere Orientierung, zum Beispiel im Sinne der Markenstrategie, bedeutet. Zweitens könnten die so freiwerdenden Mitarbeiter und Mittel wieder für kreativere Arbeit eingesetzt werden. Kreativität und die Schaffung neuer Inhalte ist etwas, was Maschinen auf absehbare Zeit nicht auf menschlichem Niveau leisten können. Es könnte also sein, dass der Rückbau der analytisch aufgeblähten Marketing-Abteilungen wieder zu einer Rückbesinnung auf ihre Kernfunktionen führt.

Credo: In diesem Beitrag soll nicht der Eindruck entstehen, dass Analytik im Marketing etwas Schlechtes sei. Die analytischen Fortschritte der letzten Dekaden sind ein großer Gewinn für unsere Disziplin. Kritisch diskutieren sollten wir hingegen einen alleinigen Fokus auf Analytik und kurzfristige Optimierung von Kennzahlen. Denn dieser Fokus beschränkt das Marketing unnötig und nutzt Kernfähigkeiten – wie die Identifikation,

Schaffung und Kommunikation von Wertschöpfung am Kunden – unzureichend. Marketing ist auch Marketing Controlling – aber eben nicht nur das.

Für die Praxis lässt sich folgendes Fazit ziehen:

- Die Möglichkeit, Werbekontakte und Reaktionen einzelnen Konsumenten zuzuschreiben, ermöglicht ein quantitativ-analytisches Marketing
- Gleichzeitig entsteht durch die starke Konsolidierung der digitalen Werbemedien (z. B. bei Google, Facebook) ein Druck, die Werbeeffizienz zu steigern
- Viele Digitalunternehmen vertrauen im Marketing daher auf quantitative Analysen und nutzen diese, um die Marketing-Effizienz zu steigern
- Beispiele dafür sind A/B-Tests und Vergleiche der Werbekostenquote von verschiedenen Werbkanälen
- Prinzipiell ist die höhere analytische Transparenz positiv zu bewerten, da sie zu Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen führen kann, das Risiko senkt und den Beitrag des Marketing deutlicher macht
- Marketing Manager sollten aber nicht vergessen, dass die so genau wirkenden Kennzahlen häufig eine auf Annahmen basierte Scheinrealität bilden, die die Realität nicht exakt nachbildet
- Außerdem verleitet die Verfügbarkeit von Analysen dazu, sich zu stark auf kurzfristige Optimierung und nicht auf langfristige Aspekte, wie den Markenaufbau, zu konzentrieren
- Marketing Manager sollten sich daher zwingen, nicht nur kurzfristig das Optimum aus der „Maschine“ Digital Marketing zu pressen, sondern sich auch die langfristige Bedeutung ihrer kurzfristigen Entscheidungen vergegenwärtigen

Literatur

- Analytic Partners. (2017): 2017 Marketing Intelligence Report. <https://analyticpartners.com/news-blog/2017/08/roi-genome-report-advertising-roi-converge/> (Zugriff: 27.08.2019)
- Benbunan-Fich, R. (2017): The ethics of online research with unsuspecting users: From A/B testing to C/D experimentation. *Research Ethics* 13(3-4), 200–218.
- Berman, R. (2019): Beyond the Last Touch: Attribution in Online Advertising. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2384211> (Zugriff: 27.08.2019)
- Berman, R./Pekelis, L./Scott, A./van den Bulte, C. (2018): p-Hacking and False Discovery in A/B Testing. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3204791 (Zugriff: 06.11.2019)

- Bornschein, R./Schmidt, L./Maier, E. (2019): Provide Only Notice or Offer a Choice? The Effect of Cookie Notifications on Consumers' Perceived Power and Risk. Unpublished Manuscript.
- Bornstein, R. F. (1989): Exposure and affect: Overview and meta-analysis of research, 1968–1987, in: Psychological Bulletin, 106(2), 265–289.
- Chaffey, D./Ellis-Chadwick, F. (2012): Digital Marketing. 5. Aufl., Pearson: Harlow.
- Econsultancy (2017): Conversion Rate Optimization Report 2017. <https://econsultancy.com/reports/conversion-rate-optimization-report/> (Zugriff: 27.08.2019)
- eMarketer. (2019): Global Ad Spending Update. <https://www.emarketer.com/content/global-ad-spending-update> (Zugriff: 27.08.2019)
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2018): Zalando baut radikal um, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 08.03.2018, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/diginomics/zalando-will-werbefachleute-durch-entwickler-ersetzen-15483592.html> (Zugriff: 06.11.2019)
- Ha, A. (2018): Google created a fake pizza brand to test out creative strategies for YouTube ads, in: Techcrunch. <https://techcrunch.com/2018/08/20/google-doctor-fork/> (Zugriff: 27.08.2019)
- Hochman, J. (2019): The Cost of Pay-Per-Click (PPC) Advertising – Trends and Analysis, Hochman Consultants. <https://www.hochmanconsultants.com/cost-of-ppc-advertising/> (Zugriff: 27.08.2019)
- Joo, M./Wilbur, K. C./Zhu, Y. (2016): Effects of TV advertising on keyword search, in: International Journal of Research in Marketing, 33(3), 508–523.
- Kaushik, A. (2013): Multi-Channel Attribution Modeling: The Good, Bad and Ugly Models. www.kaushik.net/avinash/multi-channel-attribution-modeling-good-bad-ugly-models/ (Zugriff: 27.08.2019)
- Kirchgeorg, M./Bruhn, M. (2018): Ein kondensierter Blick auf das ganze Erkenntnisspektrum und die Zukunftspfade des Marketing, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.) Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, 1. Aufl., 239–245. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Lewis, R. A./Rao, J. M. (2013): The Unfavorable Economics of Measuring the Returns to Advertising, in: SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2367103 (Zugriff: 06.11.2019)
- Liaukonyte, J./Teixeira, T./Wilbur, K. C. (2015): Television Advertising and Online Shopping, in: Marketing Science, 34(3), 311–330.
- Lucas, D. B./Britt, S. H. (1963): Measuring advertising effectiveness. McGraw-Hill Book Company: New York.

- McAfee, A./Brynjolfsson, E. (2012): Big Data: The Management Revolution, in: Harvard Business Review (October). <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution> (Zugriff: 06.11.2019)
- Meffert, H./Burmann C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M. (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 13. Aufl. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Müller-Stewens, B./Müller-Stewens, G./Müller-Stewens, J. (2018): Der Chief Marketing Officer – Auf der Suche nach Mehrwert, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.) Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, 1. Aufl., 240–255. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Perrey, J. (2018): Marketing in neuer Dimension, in: Bruhn, M./ Kirchgeorg, M. (Hrsg.) Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, 1. Aufl., 258–275. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Reinartz, W. (2018): Kundenansprache in Zeiten digitaler Transformation, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.) Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, 1. Aufl., 123–138. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Reinecke, S. (2018): Marketing Weiterdenken – Reflexionen von Sven Reinecke, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.) Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, 1. Aufl., 345–347. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Schmidt, S./Eisend, M. (2015): Advertising Repetition: A Meta-Analysis on Effective Frequency in Advertising, in: Journal of Advertising, 44(4), 415–428.
- Scott, S. L. (2010): A modern Bayesian look at the multi-armed bandit, in: Applied Stochastic Models in Business and Industry 26(6), 639–658.
- Siegemund, A. (2019). EuGH: Keine Cookies und Like-Button ohne Einwilligung, Verstöße abmahnbar. Datenschutz Consulting Dresden. <https://datenconsulting.de/eugh-keine-cookies-und-like-button-ohne-einwilligung-verstoesse-abmahnbar/>. Zugriff am: 27.08.2019.
- Simmons, J. P./Nelson, L. D./Simonsohn, U. (2011): False-Positive Psychology, in: Psychological Science 22(11), 1359–1366.
- Statista (2019): Werbeausgaben im E-Commerce in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2017. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/196993/umfrage/werbeausgaben-im-e-commerce-in-deutschland-seit-2000/> (Zugriff: 27.08.2019)
- Statistisches Bundesamt (2016): Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich Werbung und Marktforschung.
- Volkswagen (2011): The all-new Passat, the Superbowl, and a little Dark Lord. http://dmawef.org/wp-content/uploads/2013/01/Passat_Case_Study_MIA_101411_WIP1-copy1.pdf (Zugriff: 27.08.2019)
- Wiesel, T. (2018): Marketing Weiterdenken – Reflexionen von Thorsten Wiesel, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.) Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, 1. Aufl., 139–142. Springer Gabler: Wiesbaden.

Wind, Y./Denny, J. (1974): Multivariate Analysis of Variance in Research on the Effectiveness of TV Commercials, in: Journal of Marketing Research, 11(2), 136–142.

Yahoo Holdings (2016): Annual Report. Yahoo Holdings. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1011006/000119312517065791/d293630d10k.htm> (Zugriff: 06.11.2019)

Zentes, J./Swoboda, B./Foscht, T. (2012): Handelsmanagement: Franz Vahlen.

Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (2019): Netto-Werbeeinnahmen der Medien 2018. <http://www.zaw.de/zaw/branchendaten/nettoumsatzentwicklung-der-werbetaeuger/> (Zugriff: 27.08.2019)



Spielbasiertes Marketing

– Marketing weiterdenken mit Spielen und Spieldesign

Kristina Klein und René Eppmann

1	Einführung.....	488
2	Spielelemente als Grundbausteine des spielbasierten Marketing	489
3	Die Anfänge des spielbasierten Marketing	492
3.1	In-Game Advertising.....	492
3.2	Advergames.....	493
4	Spielbasiertes Marketing in Gegenwart und Zukunft.....	496
4.1	Serious Games	496
4.2	Gamification	497
5	Ausblick.....	500
	Literatur	502

Zusammenfassung

Die „Customer Experience“ ist eines der zentralen Zukunftsthemen im Marketing. Konsumenten erwarten gerade auch vor dem Hintergrund der Digitalisierung aller Lebensbereiche, dass digitale Medien positive (Konsum-)Erlebnisse ermöglichen. Für Marketing Manager stellt sich daher die Frage, wie sie diese digitalen Erlebnisse schaffen können. Da sich Konsumenten zunehmend für Spiele und spielbasierte Erlebnisse interessieren, kann diese Entwicklung als Ausgangspunkt zur Schaffung und Verbesserung (digitaler) Erlebnisse dienen. Wir stellen die vier Formen des spielbasierten Marketing (In-Game Advertising, Advergames, Serious Games und Gamification) vor, bei denen spielerisches Erleben eine zentrale Bedeutung hat. Nach einer kurzen Darstellung des Forschungsstandes zur jeweiligen Form diskutieren wir mögliche Entwicklungen im Bereich des spielbasierten Marketing, mit denen Marketing weitergedacht werden kann.

Autoren

Prof. Dr. **Kristina Klein** ist Direktorin des markstones Institute of Marketing, Branding & Technology am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft an der Universität Bremen und leitet dort die Arbeitsgruppe Konsumentenverhalten.

Dr. **René Eppmann** promovierte am Department of Marketing and Brand Management an der Universität zu Köln zum Thema Gamification and Gamified Customer Experiences.

1 Einführung

Die *digitale Spieleindustrie* repräsentiert einen wichtigen Industriezweig. Der Umsatz im Industriesegment Videospiele betrug nach Prognosen 2019 weltweit fast 74 Mrd. EUR (Statista 2019). Digitale Spiele sind schon längst nicht mehr nur eine Freizeitbeschäftigung für eine junge Zielgruppe; nach aktuellen Schätzungen spielen 50 % der Deutschen täglich oder zumindest mehrmals die Woche (Splendid 2018). Damit sind digitale Spiele eine wesentliche Freizeitbeschäftigung großer Teile der Gesellschaft.

Dieser Entwicklung tragen Unternehmen schon seit vielen Jahren Rechnung. Eines der erfolgreichsten Spiele eines Unternehmens, das zu Marketing-Zwecken eingesetzt wurde, ist das Spiel „Moorhuhn“. Die „Moorhuhnjagd“, bei der Spieler so viele Moorhühner wie möglich abschießen müssen, wurde als Werbespiel („Advergame“) für die Whisky-Marke Johnnie Walker entwickelt und erreichte weltweit bis zu 40 Mio. Spieler (Der Standard 2019). Das von der Deutschen Telekom finanzierte Spiel „Sea Hero Quest“ ist wiederum eine gelungene CSR-Aktivität. Das Spiel unterstützt die Demenzforschung: Es sammelt anonymisierte Daten darüber, wie sich Spieler orientieren während sie ein Boot steuern. Es erfasst damit Bewegungsmuster und dient als Benchmark zur menschlichen Orientierungsfähigkeit – der Verlust dieser Fähigkeit gehört zu den ersten Symptomen einer Demenz-erkrankung. Die Daten dienen der Forschung somit als Grundlage für eine frühzeitige Krankheitsdiagnose. Über das Spiel konnten in kurzer Zeit umfangreiche Daten gewonnen werden, für die die Forschung mit herkömmlichen Methoden sonst Jahrhunderte gebraucht hätte.

Diese Beispiele zeigen eindrücklich die *Bedeutung von Spielen* – sie involvieren nicht nur die Spieler selbst, sondern können gleichzeitig eine immense Werbewirkung für Unternehmen entfalten. Menschen sprechen über ihre Spielerfahrung und teilen sie in Sozialen Netzwerken, womit auch eine virale Werbewirkung erzielt werden kann. Gerade in Zeiten, in denen die Erlebnisorientierung und die Kundenerfahrung (Customer Experience) immer mehr im Mittelpunkt von Marketing-Aktivitäten stehen, eignet sich spielbasiertes Marketing in besonderem Maße, da es bei Konsumenten spielerisches Erleben und positive Gefühle auslösen kann.

Dieses Kapitel soll eine Einführung in die vier *Formen des spielbasierten Marketing* geben, wesentliche Erkenntnisse der Forschung kurz darstellen und einen Ausblick in den zukünftigen Einsatz der einzelnen Formen und ihre Grenzen aufzeigen. Nach einer kurzen Diskussion wesentlicher Grundlagen aller Formen, gliedert sich der Beitrag zunächst in die beiden Formen In-Game Advertising und Advergames, die bereits länger in Forschung und Praxis etabliert sind und zu denen bereits viele Erkenntnisse vorliegen.

In-Game Advertising lehnt sich an die Idee der Produktplatzierung an: Marken, Produkte oder Werbebotschaften werden in meist kommerziellen Unterhaltungsspielen (wie z. B. Autorennspielen) eingebunden (Steffen et al. 2015). Die „Moorhuhnjagd“ ist ein Beispiel für ein sogenanntes Advergame. *Advergames* sind zum Zweck der Markenwerbung entwickelte

Spiele, in denen Werbebotschaften, Logos und sonstige Markenelemente vermittelt werden (Caugerhe/De Pelsmacker 2015; Wegener 2019).

Serious Games und Gamification stellen neuere Formen des spielbasierten Marketing dar. Diese Formen zeigen bereits, wie spielbasiertes Marketing weitergedacht worden ist, bilden aber ebenfalls die Grundlage für Ideen, wie Marketing in diesem Kontext noch weitergedacht werden kann. *Serious Games* bezeichnen Spiele, bei denen der Bildungsaspekt im Vordergrund steht und die in erster Linie für Lern- und Ausbildungszwecke eingesetzt werden (Michael/Chen 2005). Serious Games sollen Inhalte vermitteln und dabei gleichzeitig Vergnügen bereiten. Sie können aber auch, wie das Eingangsbeispiel von „Sea Hero Quest“ eindrücklich zeigt, dazu dienen, wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen. Vermehrt setzen aber auch Unternehmen Serious Games im Rahmen der Rekrutierung und im Employer Branding ein (HR Trend Institute 2016). Die ING Bank bietet beispielsweise die „Orange Experience“ an. Dieser Test ermöglicht es potenziellen Bewerbern, spielerisch mehr über die Werte und die Unternehmenskultur der Bank zu lernen (2019), während das Unternehmen einen Eindruck von der Persönlichkeit des Bewerbers gewinnt. Serious Games stellen insofern eine innovative Einsatzmöglichkeit im Rekrutierungskontext dar – ein Ansatz, in dem Marketing bereits weitergedacht wird.

In den letzten Jahren wurde *Gamification* vielfach als Trendthema identifiziert (Huotari/Hamari 2017). Unter Gamification versteht man die Nutzung von Spielelementen in einem Nicht-Spielumfeld, um spielerisches Erleben zu erzeugen (Eppmann et al. 2018b). Insofern handelt es sich bei Gamification nicht um ein vollständiges Spiel, sondern um einen Ansatz, der Teilespekte von Spielen nutzt. So stellt beispielsweise Nike die kostenlose App „Nike+ Run Club“ zur Trainingsunterstützung bereit (2019). Neben funktionalen Komponenten, wie einem Zeitmesser, Kalorienrechner und Schrittzähler, werden zahlreiche Spielelemente zur Motivierung des Nutzers eingesetzt. Wettbewerbe, virtuelle Trophäen, das Anfeuern durch Feedback und die Interaktion mit Freunden durch Einbindung sozialer Netzwerke bieten einen Zusatznutzen, sind aber für die eigentliche Funktionalität nicht notwendig. Gamification ist insofern ebenfalls bereits als weitergedachter Ansatz im Marketing-Kontext zu verstehen: Spielerisches Erleben (das vollständige Spiele per se auslösen) zur Verbesserung des Konsumerlebnisses zu nutzen und damit positive Abstrahleffekte auf Marken und Produkte zu generieren. (Zur Veranschaulichung zeigen **Tabelle 2** und **Tabelle 3** weiter unten Praxisbeispiele aller vier Formen des spielbasierten Marketing.)

2 Spielelemente als Grundbausteine des spielbasierten Marketing

Egal, ob es sich um Gamification oder um vollständige Spiele wie bei In-Game Advertising, Advergames oder Serious Games handelt: *Spielelemente* stellen den Grundbaustein aller Formen des spielbasierten Marketing dar. Insofern ist es wichtig, einen Überblick (siehe **Tabelle 1**) über die verschiedenen Möglichkeiten und Ausprägungsformen von Spielele-

menten zu geben (unter anderem dienen die Klassifikationen von Spielementen von Hamari et al. 2014; Hsu et al. 2013; Kapp 2012; Reeves/Read 2009 als Grundlage).

Tabelle 1 Eine Übersicht über mögliche Spielemente

Kategorie	Beschaffenheit	Beispiele für Spielemente
Leistungs- und Erfolgsfaktoren	Feedback und Belohnung	Bonus, Feedback, Free Lunch, Highscore, Punkte, virtuelle Währung und Gegenstände
	Reputation und Status	Abzeichen, Bestenliste, Ranking, Trophäen
	Zielsetzung und Aufgabe	Missionen, Herausforderungen, Hinweise, Schwierigkeitsgrad
	Fortschritt	Fortschrittsbalken, Level, Zielerreichungsgrad
Inter-personelle Faktoren	Altruismus	Möglichkeit zum Schenken und Helfen
	Rivalität	Möglichkeit zu kompetitiven Handlungen, Kämpfe, Turniere, Wettbewerbe
	Kooperation	Möglichkeit zur Zusammenarbeit, Gilden, Gruppengründung, Teams
	Interaktion	Möglichkeit zur Kommunikation, Chats, Community, Foren
Rahmenfaktoren	Erzählung und Umgebung	Narrativer Inhalt, virtuelle oder reale Umgebung
	Regelsystem	Begrenzte oder unendliche Spielzeit, Spielregeln, repetitives oder einmaliges Spielen, Zeitdruck
	Handelssystem	Tausch- und Handelssystem, virtuelle Währung
	Selbst- und Fremddarstellung	Avatare, Items zur Selbstdarstellung, Profile

Unternehmen können beispielsweise Aktivitäten oder Käufe belohnen. Diese Belohnungen können die Form von Punkten, Boni, Abzeichen o. Ä. annehmen. Vielfach bilden solche *Belohnungsmechanismen* auch die Basis für Rankings oder Bestenlisten, die den Status eines Konsumenten für eine Community sichtbar machen. Ein Spielelement kann aber auch eine kleine Geschichte sein, in die spielerische Aufgaben eingebunden sind. Weitere beliebte Spielelemente umfassen Wettbewerbe, virtuelle Trophäen und die Interaktion mit Freunden durch die Einbindung Sozialer Netzwerke. Es gibt also zahlreiche Möglichkeiten, wie Spielelemente im spielbasierten Marketing integriert werden können und so zu einer verbesserten Customer Experience durch spielerisches Erleben beitragen.

Es existieren viele Beiträge in der Literatur, die sich mit der *Wirkung einzelner Spielelemente* auseinandersetzen. So zeigt sich beispielsweise, dass die Vergabe von Belohnungen im Rahmen eines Kundenbindungsprogramms die Loyalität von Kunden kurz- und langfristig verbessern kann (Liu 2007). Auch Reputations- bzw. Statuselemente können einen positiven Einfluss auf Umsatz und Kundenloyalität haben (Drèze/Nunes 2011). Wie Spielelemente (einzelnen) wirken und wie sich spielbasiertes Marketing konkret mit Hilfe von Spieldaten gestalten lässt, stellt jedoch nicht den Fokus dieses Beitrages dar.

Untersuchungen zu spielbasiertem Marketing in der Forschungsliteratur fokussieren sich in der Regel auf bestimmte prominente *theoretische Konzepte*, die die Effekte von spielbasierten Ansätzen erklären können. Das wichtigste Konzept in diesem Zusammenhang ist das „spielerische Erleben“, das letztlich hedonistische Konsummotive bedient – positive Emotionen (z. B. Vergnügen) sind Teil dieses spielerischen Erlebens (Deterding et al. 2011; Eppmann et al. 2018a). Werden diese Emotionen durch spielbasiertes Marketing ausgelöst, sollten sie auf die entsprechende Marke bzw. das Produkt übertragen werden („Affect Infusion“, Forgas 1995, bzw. emotionale Konditionierung, Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013). Ein weiteres prominentes Konzept in diesem Kontext ist die „Flow“-Theorie. Unter Flow wird das gänzliche Aufgehen in einer bestimmten Aktivität verstanden, die so als angenehm wahrgenommen wird und zu Zufriedenheit und Freude führt (Csikszentmihalyi 1975; Nikic-Cemas 2019). Flow ist somit ein wichtiger Treiber von spielerischem Erleben. „Immersion“ und „Präsenz“ sind zwei weitere Konzepte, die ebenfalls in der Spieldatenforschung diskutiert werden und mit dem Flow-Konzept verwandt sind. Immersion bezeichnet das vollständige Eintauchen in andere (virtuelle) Welten, bei dem die reale Welt mitunter komplett vergessen wird (Jennett et al. 2008), während Präsenz das Gefühl beschreibt, sich tatsächlich in der virtuellen Spielumgebung statt in der Realität zu befinden (Lee 2004). Im Kontext des spielbasierten Marketing können allerdings auch negative Effekte auftreten. Da Menschen nur eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität haben, kann das „Überladen“ der eigentlichen (Werbe-)Botschaft mit spielerischen Elementen zu einer schlechteren Erinnerung an die Marke oder die Botschaft führen (Lang 2000; Yoo/Eastin 2017). Die Kenntnis und das Verständnis dieser theoretischen Konzepte ist insbesondere für die Formen des spielbasierten Marketing (wie Gamification und Serious Games) wichtig, die noch nicht seit Jahrzehnten etabliert und somit weniger erforscht sind. Derart neuartige Formen des spielbasierten Marketing stellen somit Paradebeispiele für „Marketing weiterdenken“ dar.

3 Die Anfänge des spielbasierten Marketing

3.1 In-Game Advertising

Ähnlich wie traditionelle Formen der *Produktplatzierung* in Filmen oder Serien, bezeichnet In-Game Advertising (IGA) die Einbindung von Produkten, Marken oder anderweitigen Werbebotschaften in meist kommerzielle Unterhaltungsspiele (Caugerhe/De Pelsmacker 2010; Steffen et al. 2015; Wegener 2019). Herausgeber solcher Unterhaltungsspiele sind häufig professionelle Spielentwicklungsstudios, die IGA zur Querfinanzierung ihrer Entwicklungskosten oder schlicht als zusätzliche Ertragsquelle nutzen. Die Möglichkeit der Werbeplatzierung wird dabei von verschiedenen werbetreibenden Unternehmen in Anspruch genommen, weshalb eine fehlende Exklusivität der Werbeeinbindung charakteristisch für IGA ist (Steffen et al. 2015). Der Nutzen von IGA für Werbetreibende hat in den vergangenen Jahren nochmals stark zugenommen: Streaming-Plattformen wie Twitch, bei denen sich viele Tausende Zuschauer das Spielgeschehen eines einzelnen Spielers anschauen, sind zunehmend populär geworden und dienen so als Multiplikator für Werbeexpositionen. Grundsätzlich lassen sich zwei Formen von IGA unterscheiden: Bei statischem IGA ist die Werbeeinbindung aufgrund fehlender Internetanbindung dauerhaft und unveränderlich, während dynamisches IGA durch eine kontinuierliche oder anlassbezogene (z. B. bei Updates) Internetverbindung adaptive Werbeplatzierungen ermöglicht (Terlutter/Capella 2013). Der Anteil an statischem IGA ist in den vergangenen Jahren stark zurückgegangen. Unterhaltungsspiele ohne Internetanbindung sind bereits heute eine Rarität, weshalb davon auszugehen ist, dass sich dieser Trend fortsetzen und statisches IGA vollständig verdrängt werden wird.

Trotz der Ähnlichkeit zu traditionellen Produktplatzierungen unterscheidet sich IGA in wesentlichen Aspekten: Der Konsum eines Unterhaltungsspiels und die damit verbundene *Werbeexposition* ist mit einer durchschnittlichen Spieldauer von 30 Stunden deutlich länger als eine reguläre Filmlänge (Nelson et al. 2004). Zudem weisen Unterhaltungsspiele ein besonders hohes Maß an *Interaktivität* auf (z. B. können Fahrzeuge einzelner Automarken in einem Rennspiel vom Spieler gesteuert werden; siehe ® Tab. 2) und sind hinsichtlich der individuellen Spielerfahrung sehr variabel (z. B. aufgrund des Gewinnens oder Verlierens eines Spiels) (Nelson et al. 2004).

Die Unterschiede zu traditionellen Produktplatzierungen begründen IGA als eigenständiges Forschungsgebiet, welches insbesondere durch die einflussreiche explorative Studie von Nelson (2002) in den Fokus akademischer Aufmerksamkeit rückte. Die Autorin zeigt, dass befragte Spieler eines Rennspiels eine überwiegend positive Einstellung zu IGA haben. Werbung wird insbesondere dann nicht als störend empfunden, wenn sie kongruent zum Kontext des Spiels ist und das Spiel somit realistischer gestaltet (z. B. ist Bandenwerbung an einem Fußballfeld üblich, weshalb IGA bei einem Fußballspiel passend ist und realistisch wirkt) (Nelson 2002). Der positive Beitrag von IGA zur Generierung eines realistischeren und damit immersiveren Spielumfeldes wird allerdings nicht von Spielern mit allgemein ablehnender Haltung gegenüber Werbung wertgeschätzt, wie eine netnografi-

sche Folgestudie nahelegt (Nelson et al. 2004). Zudem zeigt sich, dass eine Kongruenz zwischen Spiel und Werbung einen positiven Effekt auf die Einstellung gegenüber IGA hat, welcher durch erhöhtes Realismusempfinden sowie eine verringerte Aufdringlichkeitswahrnehmung erklärt wird (De Pelsmacker et al. 2019).

Die *Markenbekanntheit* – bestehend aus Markenerinnerung (ungestützte Bekanntheit) und Markenerkennung (gestützte Bekanntheit) – gehört zu den am häufigsten untersuchten abhängigen Variablen der Forschung zu IGA, für die eine Vielzahl von Einflussgrößen identifiziert wurde. So weisen Probanden, die das Spielgeschehen öffentlich als Zuschauer verfolgen, eine höhere Markenbekanntheit auf als Probanden, die das Spiel nicht öffentlich (d. h. privat) selber spielen (Herrewijn/Poels 2015). Wird in einem Ego-Shooter ein eher positiver Spielkontext vermittelt (z. B. Fokus auf das Gewinnen von Punkten, einfacher zu besiegende Gegner), so ist die Markenbekanntheit positiver als bei einem negativen Spielkontext (z. B. Fokus auf Vermeiden von Gefahren, gefährlichere Gegner) (Yoo/Eastin 2017). Auch eine bereits vor der Werbeexposition bestehende Markenvertrautheit kann die Erkenntnung und Erinnerung dieser Marke im Spielverlauf im Vergleich zu einer wenig oder nicht vertrauten Marke erhöhen (Martí-Parreño et al. 2017; Mau et al. 2008). Zudem zeigen Studien übereinstimmend, dass eine prominente bzw. zentrale Werbeplatzierung eine höhere Markenbekanntheit zur Folge hat als eine peripherie bzw. subtile Platzierung (Herrewijn/Poels 2014; Lee/Faber 2007; Schneider/Cornwell 2005). Inkonsistente Studienergebnisse gibt es beispielsweise im Hinblick auf die Größe der Werbeplatzierung sowie den Schwierigkeitsgrad des Spiels: In einer Studie führen großflächige Werbeeinbindungen zu höherer Markenbekanntheit als kleinfächige Werbung (Chaney et al. 2018), während eine andere Studie keine Unterschiede in der Markenbekanntheit findet (Herrewijn/Poels 2014). Zudem scheinen Spiele mit einem geringeren Schwierigkeitsgrad nur die Markenerkennung, nicht aber die Markenerinnerung positiv zu beeinflussen (Herrewijn/Poels 2013; Hwang et al. 2017).

Die *Einstellung* gegenüber der beworbenen Marke, eine weitere oftmals untersuchte abhängige Variable, wird unter anderem durch einen geringen Schwierigkeitsgrad (Herrewijn/Poels 2013; Hwang et al. 2017) sowie einen positiven Spielkontext (Yoo/Eastin 2017) positiv beeinflusst. Die Markenvertrautheit scheint sich hingegen negativ auszuwirken: Nach der Werbeexposition im Spiel zeigen Probanden bei vertrauten Marken eine schlechtere Markeneinstellung als vor dem Spielen des Spiels, während die Markeneinstellung bei zuvor fehlender Markenvertrautheit durch die Werbeexposition verbessert wird (Mau et al. 2008). Zudem beeinflusst das Gewinnen eines Spiels die Markeneinstellung positiv, während das Verlieren eines Spiels die Einstellung gegenüber der beworbenen Marke verschlechtert (Mau et al. 2010).

3.2 Advergames

Der Begriff „Advergame“, eine Komposition aus „Advertisement“ und „Video Game“, bezeichnet ein Spiel, das von einem Unternehmen exklusiv zum *Bewerben eigener Produkte und Marken* herausgegeben wird (Grossman 2005). Verglichen mit regulären Unterhaltungsspielen, die für IGA genutzt werden können, sind Advergames in der Regel kostenlos

spielbar und weniger komplex, was sich beispielsweise in kürzeren Spielzeiten, simpleren Spielregeln oder einer einfacheren visuellen Gestaltung äußert (Cauberghe/De Pelsmacker 2010; Redondo 2012). Aufgrund ihrer geringeren Komplexität und der damit verbundenen meist geringeren Speicherplatzanforderung ist die Distribution von Advergames vergleichsweise einfach, beispielsweise durch Einbindung in eine Internetseite oder durch Freigabe in einem App Store (Cauberghe/De Pelsmacker 2010).

Während Markenbekanntheit in der Forschung zu IGA noch zu den meistuntersuchten Konstrukten gehörte, scheint *evaluativen Konstrukten* (z. B. Einstellung gegenüber dem Advergame, Markeneinstellung) in der Forschung zu Advergames eine größere Bedeutung zuzukommen. Eine mögliche Ursache für die relativ geringere Bedeutung der Markenbekanntheit liegt in der Exklusivität der zumeist prominent platzierten Werbeeinbindung, durch die das beworbene Produkt bzw. die beworbene Marke nicht mit weiteren Produkten oder Marken um die Aufmerksamkeit des Spielers konkurrieren muss.

Bezüglich der evaluativen Konstrukte ist anzunehmen, dass die Einstellung gegenüber dem Advergame einen positiven Effekt auf die Markeneinstellung ausübt, welche wiederum die Kaufintention positiv beeinflusst (Cauberghe/De Pelsmacker 2010; Goh/Ping 2014). Es zeigt sich, dass die Einstellung gegenüber dem Advergame positiver ist, wenn ein Spieler bereits vor dem Spielen des Advergames Konsumerfahrungen mit der Marke hatte (Kinard/Hartman 2013). Weitere positive Treiber sind das Gewinnen des Advergames (Steffen et al. 2013) sowie ein Flow-Erleben (Ham et al. 2016). Eine hohe Kongruenz zwischen Produkt bzw. Marke und dem Advergame beeinflusst die Einstellung gegenüber dem Advergame allerdings negativ (Gross 2010; Kinard/Hartman 2013). Im Hinblick auf die Markeneinstellung zeigen sich positive Effekte durch das Gewinnen des Advergames (Steffen et al. 2013), einem Flow-Erleben (Ham et al. 2016), einer peripheren statt zentralen Produktplatzierung (Peters/Leshner 2013) sowie einem interaktiven Umgang mit der Marke im Spielverlauf (Goh/Ping 2014).

Bemerkenswert ist zudem eine erhöhte Prävalenz von Advergames auf Internetseiten von Lebensmittelprodukten oder -marken, die gezielt jüngere Zielgruppen ansprechen sollen. Bereits im Jahr 2007 boten 84 % dieser Seiten mindestens ein Advergame für Kinder an (Culp et al. 2010). Entsprechend untersucht auch die Forschungsliteratur häufig die Auswirkung von Advergames auf die Einstellungsbildung und das geäußerte Verhalten von Kindern: Kinder, die ein Advergame der Chips-Marke Pringles spielen, zeigen sowohl direkt nach dem Spielen als auch längerfristig (bei einer Anschlussbefragung nach einer Woche) eine höhere Präferenz für die Marke Pringles sowie für die Produktkategorie Chips, als Kinder, die kein Advergame spielen. Die direkte und längerfristige Präferenz für die Marke Pringles, nicht aber für die Produktkategorie Chips, kann zudem nochmals gesteigert werden, wenn Kinder das Advergame mehrere Tage in Folge spielen (Agante/Pascoal 2019). Panic et al. (2013) zeigen zudem anhand eines Advergames der Marke Lay's Chips, dass Kinder ihre Eltern verstärkt darum bitten, Produkte der Marke Lay's Chips zu kaufen, wenn sie das Advergame dieser Marke mögen. Der Effekt ist allerdings dann nicht mehr vorhanden, wenn Kinder vor dem Spielen des Advergames darauf hingewiesen werden, dass es sich bei dem Spiel um ein Werbespiel handelt (Panic et al. 2013). Vor dem

Hintergrund dieser Ergebnisse ist es wenig überraschend, dass Eltern eine eher negative Einstellung gegenüber Advergames aufweisen (Evans et al. 2013), was in der Kommunikation mit den Eltern zu berücksichtigen ist: Beispielsweise könnte der Mehrwert von Advergames in den Vordergrund gestellt werden, indem das Unterhaltungspotenzial für Kinder oder ein weiterer Zusatznutzen (z. B. gleichzeitige Vermittlung lehrreicher Informationen) betont wird.

Tabelle 2 Praxisbeispiele In-Game Advertising und Advergame

	In-Game Advertising	Advergame
		
Kurzbeschreibung	„F1 Mobile Racing“ ist ein Rennspiel, angelehnt an die Formel 1-Saison 2018. Spieler wählen Teams, Fahrer und Strecken, um im Einzel- oder Mehrspielermodus gegeneinander anzutreten. Es handelt sich hierbei um ein kommerzielles Spiel. Wie auch in der Realität dienen z. B. Autos und Fahrbahnbegrenzung als Werbeflächen. Der Spieler wird somit während der gesamten Spielzeit mit Markennamen und -logos konfrontiert.	Mit dem „Grilled Barbeque Game“ bewarb Burger King im Sommer 2016 neue Burger. Das Spiel war in den DACH-Regionen kostenlos in der Burger King App verfügbar. Aufgabe war es, einen Burger Patty bis zum perfekten Garpunkt zu grillen. Gelang dies dem Spieler, gewann er einen Rabatt-Coupon, den er direkt in der App abrufen konnte. Gelang es ihm nicht, wurde der Spieler auf aktuelle Stellenangebote hingewiesen. Insgesamt wurde das Advergame über 1 Mio. Mal gespielt; 38 % der Spieler zeigten zudem Interesse an den Stellenangeboten.
Quelle	http://www.codemasters.com/game/f1-2018/ (Zugriff: 22.08.2019)	https://www.gamewheel.com/stories/burger-king-summer-bbq/ (Zugriff: 22.08.2019)

In-Game Advertising und Advergames sind lange etablierte Formen des spielbasierten Marketing. Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit den neueren Formen Serious Games und Gamification, die weitergedachte Ansätze des spielbasierten Marketing darstellen.

4 Spielbasiertes Marketing in Gegenwart und Zukunft

„Spielbasierte Marketing-Ansätze ermöglichen es, den Spaß des Spielens mit einem ernsthaften Thema zu verbinden. [...] Dies schafft positive Markenerlebnisse und hilft nachhaltig der gesellschaftlichen Teilhabe, damit betroffene Menschen möglichst lange „erleben“ können, „was verbindet“.“

Hans-Christian Schwingen (Chief Brand Officer, Deutsche Telekom AG)

Serious Games und Gamification weisen auf Grund ihrer relativen Neuartigkeit im Marketing-Kontext noch viel Potenzial auf; es liegen bisher aber wenig wissenschaftliche Erkenntnisse zu diesen Formen vor.

4.1 Serious Games

Unter Serious Games (SG) versteht man digitale Spiele mit dem vorrangigen Zweck, Spielen etwas beizubringen, anstatt sie „nur“ zu unterhalten (Kapp 2012). Die Idee dabei ist, *Lerninhalte* so in das Spielgeschehen einzubetten, dass Spieler während des Spielens und des damit verbundenen Vergnügens etwas lernen, ohne sich dessen bewusst zu sein. Mit SG bekommt das Lernen einen Unterhaltungscharakter. Die Bandbreite von SG reicht von sehr simplen bis hin zu sehr komplexen Spielen, die über einen längeren Zeitraum gespielt werden können. „Darfur is Dying“ ist ein sehr anschauliches Beispiel für ein SG. Es vermittelt Nutzern die Situation von Millionen Geflüchteten in der Darfur-Region des Sudan. In dieser Region herrschte zu der Zeit, in der das Spiel entwickelt wurde, Bürgerkrieg. In dem Spiel soll ein Flüchtlingscamp in der Darfur-Region am Leben gehalten werden, während fortwährend mit einem plötzlichen Angriff des Janjaweed-Militärs gerechnet werden muss. Die Spieler lernen während des Spielens über den Genozid in Darfur (Darfur is Dying, 2006).

Die Forschung zu SG findet sich zumeist in einem *Schul- und Bildungskontext*. Verglichen mit einer herkömmlichen Webseite lernen Schülergruppen mit einem SG Computerspielerkonzepte besser (Papastergiou 2009). SG helfen auch dabei, Wissen über forensische Wissenschaft und damit das Interesse am Studium von MINT-Fächern zu erhöhen (Miller et al. 2011). Im Gegensatz zu „konventionellen“ Lehrmethoden, können SG ebenfalls dazu dienen, Chemielehrer besser über Sicherheitsmaßnahmen im Klassenzimmer aufzuklären oder den Energieverbrauch am Arbeitsplatz zu verringern (Annetta et al. 2014; Orland et al. 2014). Im Gesundheitskontext zeigt sich, dass SG unter anderem die Kommunikationsfähigkeiten von autistischen Kindern verbessern, das Einhalten von Verhaltensregeln für junge Diabetiker fördern oder dabei helfen, Medikationsvorgaben einzuhalten (Bernardini et al. 2014; Brown et al. 1997; Hickman Jr. et al. 2015). Nicht immer jedoch schneiden SG

gegenüber „herkömmlichen“ Instruktionsmethoden besser ab; beispielsweise lernen Schüler mit einem SG zwar engagierter, ihr Wissen unterscheidet sich letztlich aber nicht von einer Gruppe, die nicht mit Hilfe eines SGs, sondern mit „konventionellen“ Lernmethoden lernt (Parchman et al. 2000; Annetta et al. 2009). Der größte Kritikpunkt der Forschung zu SG bezieht sich darauf, dass die untersuchten Spiele sehr kontextspezifisch sind und die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Einsatzgebiete zumindest fraglich ist.

Nichtsdestotrotz werden Serious Games immer häufiger in einem *Employer Branding-Kontext* eingesetzt; implementiert auf Webseiten, in Sozialen Medien oder sogar als eigene App. Die grundsätzliche Idee dabei ist, Spieler auf unterhaltsame Weise über das Unternehmen und mögliche Beschäftigungsmöglichkeiten zu informieren (Küpper et al. 2019). Dieser Ansatz sollte potenziell effektiver sein als „standardisierte“ und wenig involvierende Employer Branding-Aktivitäten (wie herkömmliche Rekrutierungswebseiten) – gerade auch vor dem Hintergrund, dass Unternehmen zunehmend an Bewerbern aus einer Generation interessiert sind, für die (mobile) digitale Spiele allgegenwärtig sind. Zum Beispiel klärte das „Shell Explorer Game“ Spieler über das Unternehmen und die Ziele des Unternehmens auf. Darüber hinaus „spielten“ die Spieler Unternehmensentscheidungen nach (z. B. welche Ressourcen mit welchem Budget zuerst / zuletzt erschlossen werden sollten), was ihnen ermöglichte, eine Vorstellung von den Aktivitätsfeldern von Shell zu bekommen (Ranj Serious Games GmbH 2017).

Mit Serious Games wird Marketing weitergedacht – aus der Erkenntnis heraus, dass „Lernen“ ein gemeinsames Ziel von Serious Games und Employer Branding-Aktivitäten von Unternehmen ist, liegt es auf der Hand, Spiele in diesem Kontext einzusetzen. Das Vergnügen, das bei Spielen entsteht, sollte positiv auf das Unternehmen und damit auf die Bewerbungsabsicht der Spieler einzahlen. Dabei muss allerdings sichergestellt sein, dass Spieler innerhalb des Spiels tatsächlich (für sie) Relevantes über ein Unternehmen lernen, weshalb der Einsatz und die Gestaltung von SG gut durchdacht sein sollten.

4.2 Gamification

Gamification gehört zu den jüngsten Formen des spielbasierten Marketing. In der ursprünglichen Begriffsverwendung bezeichnet Gamification primär die *Erweiterung nicht-spielbezogener Anwendungen um Spielemente* – Elemente, die als spieltypisch verstanden werden und häufig in Spielen vorzufinden sind (Deterding et al. 2011). Die starke Fokussierung auf Spielemente hat früheren Anwendungen von Gamification jedoch auch Kritik eingebbracht. Viele Gamification-Anwendungen blieben (und bleiben) hinter den in sie gesetzten Erwartungen zurück (Liu et al. 2017). Bei der Ursachenanalyse für den ausbleibenden Erfolg wird oftmals ein Mangel spielerischen Erlebens diskutiert (Hamari 2013). Spielerisches Erleben umfasst die positiv-emotionalen und involvierenden Empfindungen, die durch die Spielemente einer Gamification-Anwendung hervorgerufen werden (Eppmann et al. 2018a). Da allerdings spielerisches Erleben ein komplexes Konstrukt ist, das aus verschiedenen Dimensionen wie beispielsweise Vergnügen, Absorption, Aktivierung oder

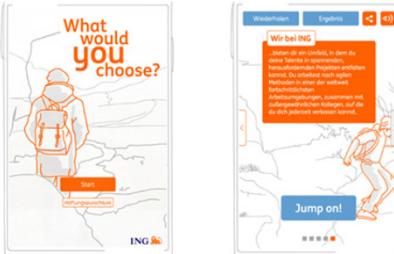
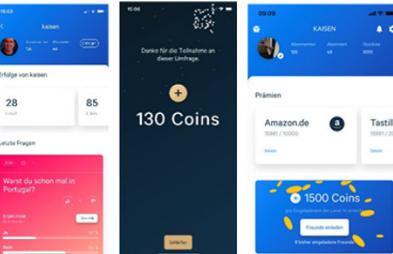
kreativem Denken besteht (Eppmann et al. 2018a), ist bisher nicht klar, inwiefern diese Dimensionen einzeln und gemeinsam die Effekte von Gamification (positiv) erklären können.

Gamification besitzt ein wesentliches Unterscheidungskriterium gegenüber den übrigen Formen des spielbasierten Marketing: Gamification-Anwendungen unterscheiden sich insoweit von (vollwertigen) Spielen, wie sie bei den drei bisher vorgestellten Formen eingesetzt werden, als dass Spiele nicht ohne ihre Spielemente existieren könnten, während die *Kernfunktionen einer Gamification-Anwendung sowohl mit als auch ohne Spielemente nutzbar* sind (Eppmann et al. 2018b). Spiele verwenden darüber hinaus eine Vielzahl von Spielementen, während eine Gamification-Anwendung auch mit wenigen Spielementen funktionsfähig ist. Dies ruft möglicherweise unterschiedliches spielerisches Erleben hervor. Im Sinne verallgemeinerbarer Forschungsergebnisse ist eine strikte Trennung zwischen Spielen und Gamification-Anwendungen daher unbedingt anzuraten. Landers (2014) illustriert diesen Gedanken anhand des Beispiels eines SG im Chemie-Kontext: Spieler eines solchen Spiels könnten einen Avatar durch ein simuliertes Labor steuern, der chemische Experimente nach ihren Anweisungen nachstellt und für gelungene chemische Reaktionen Punkte vergibt. Solch ein simuliertes Labor erzeugt beim Spieler starke Immersion. Eine Gamification-Anwendung im Chemiekontext, die Lerninhalte ohne eine Laborsimulation aber dennoch mit einem Avatar und Punkten vermittelt, erzeugt hingegen keine oder nur sehr schwache Immersion und hat daher wohl mögliche andere Effekte auf den Lernerfolg als ein SG.

Im Gegensatz zu Advergames und In-Game Advertising beschränkt sich der Einsatz von Gamification nicht nur auf Werbung für Produkte oder Marken. Gamification kann *in jedem denkbaren Kontext* eingesetzt werden. Die Forschung zu Gamification steckt aufgrund dessen Neuheit jedoch noch in den Kinderschuhen. Zudem werden verallgemeinerbare Rückschlüsse über die Einflüsse von Gamification auch dadurch erschwert, dass die bisherige Forschung häufig uneinheitliche Effekte offenbart: Mal hat Gamification positive, mal negative und mal keine Effekte auf untersuchte Variablen (Koivisto/Hamari 2019; Seaborn/Fels 2015). Exemplarisch sei hier auf den Bereich der Marktforschung verwiesen. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Konsumenten wenig Motivation haben, an umfangreichen Marktforschungserhebungen teilzunehmen. Hier setzt die Idee von Gamification an – wenn Fragebögen durch Gamification spielerisch gestaltet werden, sollte dies Probanden zur Teilnahme motivieren. Eine Studie konnte solch einen positiven Einfluss von Gamification auf die Anzahl beantworteter Fragen feststellen (Cechanowicz et al. 2013). Zwei andere Studien kommen hingegen zu dem Ergebnis, dass gamifizierte Fragebögen zwar das Vergnügen von Umfrageteilnehmern erhöhen, auf der anderen Seite aber eine geringere Beendigungsquote zur Folge haben als traditionelle, rein text-basierte Fragebögen (Downes-Le Guin et al. 2012; Warnock/Gantz 2017). Auch bei Untersuchungen des Kaufverhaltens sind die Einflüsse von Gamification nicht eindeutig: Eine in einem schwedischen Lebensmittelmarkt durchgeföhrte Eye Tracking-Studie kommt zu dem Ergebnis, dass ein gamifiziertes Einkaufserlebnis die Aufmerksamkeit gegenüber beworbenen Produkten verringert und diese Produkte zudem seltener zum Kauf ausgewählt werden als bei einem nicht-gamifizierten Einkaufserlebnis (Högberg et al. 2019). Demgegenüber stehen zwei Studien zu Smartphone-Apps und Online-Plattformen aus den Bereichen Sport und

Dating, die einen positiven Einfluss von Gamification auf das „Customer Engagement“ feststellen, was wiederum einen positiven Einfluss auf In-App-Käufe ausübt (Eisingerich et al. 2019; Jang et al. 2018).

Tabelle 3 Praxisbeispiele Serious Games und Gamification

	Serious Games	Gamification
		
Kurzbeschreibung	<p>Mit der „Orange Experience“ bietet die ING Bank einen Online-Test an, der es potenziellen Bewerbern auf spielerische Art und Weise ermöglichen soll, die Marke ING besser kennen zu lernen und den persönlichen Fit mit den Werten und der Unternehmenskultur der Bank zu prüfen. Dazu beantwortet der Spieler nacheinander 14 sogenannte Dilemmata – z. B. muss er entscheiden, ob ein Abenteuer-Camping-Urlaub in den Bergen für ihn Traum oder Alpträum darstellt. Zum Schluss erhält er eine kurze Beschreibung seines Persönlichkeitsprofils sowie einen Verweis auf die Karriere-Seite des Unternehmens.</p>	<p>„Appinio“ ist eine kostenlose Marktforschungs-App mit dem Ziel, viele Daten in kürzester Zeit und zu geringen Kosten zu sammeln. Nutzer können (unterhaltsame) Fragen aus verschiedenen Themenbereichen beantworten, was den Kern der App ausmacht; Geschäftskunden haben die Möglichkeit, eigene Fragen zum Zweck der Marktforschung beantworten zu lassen. Um die Nutzer langfristig zu halten, verfolgt „Appinio“ einen Gamification-Ansatz: Je mehr Fragen ein Nutzer beantwortet, desto mehr Münzen und Abzeichen sammelt er, was sich unter anderem auch auf das eingebaute Level- und Ranking-System auswirkt.</p>
Quelle	<p>https://ing-whatwouldyouchoose.com (Zugriff: 22.08.2019)</p>	<p>https://www.appinio.com/de/ (Zugriff: 22.08.2019)</p>

Noch gibt es also keine Klarheit darüber, unter welchen Bedingungen Gamification positive, negative oder keine *Effekte* hat. Diese Inkonsistenzen zu erklären, stellt eine der größten Herausforderungen der aktuellen Gamification-Forschung dar. Gamification ist daher keineswegs als Erfolgsgarant zu verstehen: In der Forschung und in der Praxis gibt es zahlreiche Beispiele für den Erfolg, aber auch für den Misserfolg von Gamification (Liu et al. 2017). So bot beispielsweise Adobe ein gamifiziertes Lernprogramm für seine Photoshop-Software an, um die Konversionsraten nach einem kostenlosen Testmonat zu erhöhen, was sich aufgrund ausbleibender Umsatzsteigerungen allerdings als Misserfolg herausstellte (Shein 2012). Manager sollten sich dessen bewusst sein und Gamification-Anwendungen vor ihrer Veröffentlichung intensiven Tests unterziehen, um das Risiko eines Misserfolgs zu minimieren.

Nichtsdestotrotz birgt Gamification großes Potenzial für das Marketing; es ist anzunehmen, dass die Verwendung von Gamification im Marketing und in anderen Lebensbereichen in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird. Konsumenten wollen vermehrt unterhalten werden; das Customer Engagement steht im Fokus von Unternehmen, die die Kundenbeziehung und damit die Bindung an das Unternehmen langfristig stärken wollen. Die Gamifizierung von Kunden-Schnittstellen kann hier ein vielversprechender Weg sein: Der Kunde setzt sich spielerisch (mehr) mit der Marke und dem Unternehmen auseinander. So kann die Loyalität gegenüber dem Unternehmen gesteigert werden (WUV 2018). Fraglich ist gegenwärtig einzige, welche Stellschrauben Gamification erfolgreich machen können.

5 Ausblick

Spielbasiertem Marketing wird künftig eine immer größere Relevanz zukommen. Die Spieleindustrie wächst jedes Jahr; digitale Spiele sind nicht mehr nur für eine junge Zielgruppe relevant, sondern bergen enormes Potenzial über alle Altersgruppen hinweg. Menschen nutzen beispielsweise die Wartezeiten beim Arzt oder Bahnfahren, um mit ihrem Smartphone zu spielen. Dieses *Potenzial* gilt es für das Marketing zu nutzen.

Das große Potenzial ist natürlich auch Spiele-Entwicklern bewusst – die Platzierung einer Marke in erfolgreichen Spielen, in denen sich die Marke sinnvoll einfügt (im Sinne von Realismusempfinden), lassen sich diese Unternehmen nicht zuletzt aufgrund der großen Reichweite der Spiele teuer bezahlen. Eine Option ist die Entwicklung von eigenen Spielen – bei solchen Advergames stellt sich allerdings die Frage, wie diese gestaltet sein müssen, um gegen die Masse an angebotenen Spiele-Apps erfolgreich zu bestehen. Beispiele aus der Vergangenheit wie die „Moorhuhnjagd“ zeigen, dass die Erzeugung von Viralität ein entscheidender Faktor ist.

Der Einsatz von spielbasiertem Marketing wird auch durch *Veränderungen im Konsumentenverhalten* vielversprechender. In den vergangenen Jahren zeigt sich, dass Konsumenten immer stärker hedonistische Konsumotive verfolgen und unterhalten werden wollen. Im Kern steht bei allen vier vorgestellten Einsatzformen das spielerische Erleben im Mittelpunkt; wenn Konsumenten Vergnügen empfinden, führt dies dazu, dass sie diese positiven

Emotionen auf die Marke übertragen, sich stärker mit der Marke beschäftigen und insgesamt mehr involviert sind. Auf diese Weise kann spielbasiertes Marketing die Customer Experience, eines der zentralen (Zukunfts-)Themen im Marketing, unterstützen und verbessern.

Insbesondere Gamification birgt im Hinblick auf weitere *relevante Zukunftsthemen* wie Nachhaltigkeit oder eine gesündere Lebensführung große Potenziale. Wollten Sie nicht immer schon die Treppe nehmen statt den Aufzug? Und erhalten dann dafür nach einem Monat einen kostenlosen Kinogutschein? Klingt verlockend, oder? Durch den Einsatz von Gamification kann die Diskrepanz zwischen Intention und tatsächlichem Verhalten möglicherweise beseitigt werden. Über gamifizierte Anwendungen, beispielsweise im Büro, können Mitarbeiter dazu motiviert werden, energieeffizienter zu arbeiten. Kolleginnen und Kollegen könnten gegeneinander in Herausforderungen antreten (in wessen Arbeitsbereich werden die Bildschirme nach Feierabend immer ausgemacht?), in Bestenlisten aufsteigen oder einlösbarer Punkte für die Cafeteria erreichen. Nimmt man das Fahrrad zur Arbeit statt den Bus, steigt man im Level oder erhält das Abzeichen „Weltverbesserer“. Erste Forschungsergebnisse deuten darauf hin: Gamification wirkt motivierend und kann dazu eingesetzt werden, gewünschte Verhaltensweisen zu fördern.

Insgesamt ist spielbasiertes Marketing noch lange nicht zu Ende gedacht – gerade der Einsatz von Serious Games und Gamification im Marketing-Kontext steht noch am Anfang. Hier bieten neue Technologien wie Virtual oder Augmented Reality weitere vielversprechende Möglichkeiten. So kann die Unternehmensumgebung in einem Serious Game virtuell realitätsgetreu nachempfunden werden, sodass Spieler durch Bürogebäude oder das Unternehmensgelände spazieren und Missionen erfüllen können. Durch Augmented Reality eröffnen sich ungeahnte Einsatzmöglichkeiten von Gamification – zum Beispiel kann die Produktverpackung als spielerisches Element verwendet werden. Im Rahmen einer Mission muss z. B. der Barcode auf der Verpackung gescannt werden, was zu einer erweiterten virtuellen Welt führt; so wird die digitale Gamification-Anwendung mit der physischen Umgebung in Verbindung gebracht. Immer mehr Menschen nutzen darüber hinaus Wearables (tragbare Computersysteme wie z. B. FitBit-Armbänder oder Smartwatches), die bereits jetzt als praktischer Lebensbegleiter (z. B. als Coach oder Terminverwalter) gesehen werden. Diese Wearables sind auch für Gamificationanwendungen dienlich – so können ihre Nutzer jederzeit angesprochen werden, um beispielsweise eine bestimmte „Mission“ zu erfüllen oder um bei einem kooperierenden Handelspartner im Rahmen einer Verkaufsförderungsaktion zusätzliche Bonuspunkte zu bekommen.

Den Einsatzmöglichkeiten sind kaum Grenzen gesetzt: Am Ende stellt sich die Frage: Zu welcher Marke würden Sie eher eine Bindung aufbauen? Zu einer Marke, die Ihnen regelmäßig Vergnügen bereitet? Oder zu einer Marke, die dies nicht tut?

Literatur

- Agante, L./Pascoal, A. (2019): How much is „too much“ for a brand to use an advergame with children?, in: Journal of Product & Brand Management, 28(2), 287-299.
- Annetta, L. A./Minogue, J./Holmes, S. Y./Cheng, M.-T. (2009): Investigating the impact of video games on high school students' engagement and learning about genetics, in: Computers & Education, 53(1), 74-85.
- Annetta, L. A./Lamb, R./Minogue, J./Folta, E./Holmes, S./Vallett, D./Cheng, R. (2014): Safe science classrooms: Teacher training through serious educational games, in: Information Sciences, 264, 61-74.
- Bernardini, S./Porayska-Pomsta, K./Smith, T. J. (2014): ECHOES: An intelligent serious game for fostering social communication in children with autism, in: Information Sciences, 264, 41-60.
- Brown, S. J./Lieberman, D. A./Germenay, B. A./Fan, Y. C./Wilson, D. M./Pasta, D. J. (1997): Educational video game for juvenile diabetes: Results of a controlled trial, in: Medical Informatics, 22(1), 77-89.
- Cauberghe, V./De Pelsmacker, P. (2010): Advergames: The impact of brand prominence and game repetition on brand responses, in: Journal of Advertising, 39(1), 5-18.
- Cechanowicz, J./Gutwin, C./Brownell, B./Goodfellow, L. (2013): Effects of gamification on participation and data quality in a real-world market research domain. Paper presented at the Gamification '13: First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications. Stratford, Canada.
- Chaney, I./Hosany, S./Wu, M.-S. S./Chen, C.-H. S./Nguyen, B. (2018): Size does matter: Effects of in-game advertising stimuli on brand recall and brand recognition, in: Computers in Human Behavior, 86, 311-318.
- Csikszentmihalyi, M. (1975): Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play. Jossey-Bass: San Francisco.
- Culp, J./Bell, R. A./Cassady, D. (2010): Characteristics of food industry web sites and “advergames” targeting children, in: Journal of Nutrition Education and Behavior, 42(3), 197-201.
- Darfur is dying (2006): Take Action Games, MTV. <http://www.gamesforchange.org/game/darfur-is-dying/> (Zugriff: 23.04.2020).
- Der Standard (2019): „Moorhuhn“: Der große Games-Hype der Jahrtausendwende. <https://www.derstandard.de/story/2000095314689/moorhuhn-der-grosse-games-hype-der-jahrtausendwende> (Zugriff: 06.08.2019).
- De Pelsmacker, P./Dens, N./Verberckmoes, S. (2019): How ad congruity and interactivity affect fantasy game players' attitude toward in-game advertising, in: Journal of Electronic Commerce Research, 20(1), 55-74.

- Deterding, S./Dixon, D./Khaled, R./Nacke, L. (2011): From game design elements to gamefulness: Defining „gamification“. Paper presented at the Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments. Tamperé, Finland.
- Downes-Le Guin, T./Baker, R., Mechling, J./Ruyle, E. (2012): Myths and realities of respondent engagement in online surveys, in: International Journal of Market Research, 54(5), 1-21.
- Drèze, X./Nunes, J. C. (2011): Recurring goals and learning: The impact of successful reward attainment on purchase behavior, in: Journal of Marketing Research, 48(2), 268-281.
- Eisingerich, A. B./Marchand, A./Fritze, M. P./Dong, L. (2019): Hook vs. hope: How to enhance customer engagement through gamification, in: International Journal of Research in Marketing, 36(2), 200-215.
- Eppmann, R./Bekk, M./Klein, K. (2018a): Gameful experience in gamification: Construction and validation of a gameful experience scale [GAMEX], in: Journal of Interactive Marketing, 43(August), 98-115.
- Eppmann, R./Klein, K./Bekk, M. (2018b): WTG (way to go)! How to take gamification research in marketing to the next level, in: Marketing ZFP – Journal of Research and Management, 40(4), 44-52.
- Evans, N. J./Carlson, L./Hoy, M. G. (2013): Coddling our kids: Can parenting style affect attitudes toward advergames?, in: Journal of Advertising, 42(2/3), 228-240.
- Forgas, J. P. (1995): Mood and judgment: The affect infusion model (AIM), in: Psychological Bulletin, 117(1), 39-66.
- Goh, K.-Y./Ping, J. W. (2014): Engaging consumers with advergames: An experimental evaluation of interactivity, fit and expectancy, in: Journal of the Association for Information Systems, 15(7), 388-421.
- Gross, M. L. (2010): Advergames and the effects of game-product congruity, in: Computers in Human Behavior, 26(6), 1259-1265.
- Grossman, S. (2005): Grand theft oreo: The constitutionality of advergame regulation, in: Yale Law Journal, 115(1), 227-236.
- Ham, C. D./Yoon, G./Nelson, M. R. (2016): The interplay of persuasion inference and flow experience in an entertaining food advergame, in: Journal of Consumer Behaviour, 15(3), 239-250.
- Hamari, J. (2013): Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service, in: Electronic Commerce Research & Applications, 12(4), 236-245.
- Hamari, J./Koivisto, J./Sarsa, H. (2014): Does gamification work? – A literature review of empirical studies on gamification, in: HICSS, 14(2014), 3025-3034.

- Huotari, K./Hamari, J. (2017). A definition for gamification: Anchoring gamification in the service marketing literature, in: *Electronic Markets*, 27(1), 21-31.
- Herrewijn, L./Poels, K. (2013): Putting brands into play: How game difficulty and player experiences influence the effectiveness of in-game advertising, in: *International Journal of Advertising*, 32(1), 17-44.
- Herrewijn, L./Poels, K. (2014): Recall and recognition of in-game advertising: The role of game control, in: *Frontiers in Psychology*, 4(1023), 1-16.
- Herrewijn, L./Poels, K. (2015): The impact of social setting on the recall and recognition of in-game advertising, in: *Computers in Human Behavior*, 53, 544-555.
- Hickman Jr., R. L./Clochesy, J. M./Pinto, M. D./Burant, C./Pignatiello, G. (2015): Impact of a serious game for health on chronic disease self-management: Preliminary efficacy among community dwelling adults with hypertension, in: *Journal of Health and Human Services Administration*, 38(2), 253-275.
- Högberg, J./Shams, P./Wästlund, E. (2019): Gamified in-store mobile marketing: The mixed effect of gamified point-of-purchase advertising, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 298-304.
- HR Trend Institute (2016): Gamification in recruitment: The Shell explorer game. <https://hrtrendinstitute.com/2016/02/22/the-shell-explorer-game/> (Zugriff: 07.08.2019).
- Hsu, S. H./Chang, J. W./Lee, C. C. (2013): Designing attractive gamification features for collaborative storytelling websites, in: *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16(6), 428-435.
- Huotari, K./Hamari, J. (2017): A definition for gamification: Anchoring gamification in the service marketing literature, in: *Electronic Markets*, 27(1), 21-31.
- Hwang, Y./Ballouli, K./So, K./Heere, B. (2017): Effects of brand congruity and game difficulty on gamers' response to advertising in sport video games, in: *Journal of Sport Management*, 31(5), 480-496.
- ING (2019): What would you choose. <https://ing-whatwouldyouchoose.com> (Zugriff: 06.08.2019).
- Jang, S./Kitchen, P. J./Kim, J. (2018): The effects of gamified customer benefits and characteristics on behavioral engagement and purchase: Evidence from mobile exercise application uses, in: *Journal of Business Research*, 92(November), 250-259.
- Jennett, C./Cox, A. L./Cairns, P./Dhoparee, S./Epps, A./Tijs, T./Walton, A. (2008): Measuring and defining the experience of immersion in games, in: *International Journal of Human-Computer Studies*, 66(9), 641-61.
- Kapp, K. M. (2012): The gamification of learning and instruction. Game-based methods and strategies for training and education. Pfeiffer: San Francisco.

- Kinard, B. R./Hartman, K. B. (2013): Are you entertained? The impact of brand integration and brand experience in television-related advergames, in: *Journal of Advertising*, 42(2/3), 196-203.
- Koivisto, J./Hamari, J. (2019): The rise of motivational information systems: A review of gamification research, in: *International Journal of Information Management*, 45(April), 191-210.
- Kroeber-Riel, W./Gröppel-Klein, A. (2013): *Konsumentenverhalten*. Vahlen: München.
- Küpper, D./Klein, K./Völckner, F. (2019): Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy, in: *Human Resource Management Review*, forthcoming.
- Landers, R. N. (2014): Developing a theory of gamified learning: Linking serious games and gamification of learning, in: *Simulation & Gaming*, 45(6), 752-768.
- Lang, A. (2000): The limited capacity model of mediated message processing, in: *Journal of Communication*, 50(1), 46-70.
- Lee, K. M. (2004): Presence, explicated, in: *Communication Theory*, 14(1), 27-50.
- Lee, M./Faber, R. J. (2007): Effects of product placement on on-line games on brand memory: A perspective of the limited-capacity model of attention, in: *Journal of Advertising*, 36(4), 75-90.
- Liu, Y. (2007): The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty, in: *Journal of Marketing*, 71(4), 19-35.
- Liu, D./Santhanam, R./Webster, J. (2017): Toward meaningful engagement: A framework for design and research of gamified information systems, in: *MIS Quarterly*, 41(4), 1011-1034.
- Martí-Parreño, J./Bermejo-Berros, J./Aldás-Manzano, J. (2017): Product placement in video games: The effect of brand familiarity and repetition on consumers' memory, in: *Journal of Interactive Marketing*, 38(May), 55-63.
- Mau, G./Silberer, G./Constien, C. (2008): Communicating brands playfully, in: *International Journal of Advertising*, 27(5), 827-851.
- Mau, G./Silberer, G./Gödecke, J. (2010): Game outcome and in-game advertising effects, in: Terlutter, R./Diehl, S./Okazaki, S. (Hrsg.): *Advances in Advertising Research (1): Cutting Edge International Research*. Gabler: Wiesbaden, 159-170.
- Michael, D. R./Chen, S. L. (2006): *Serious games: Games that educate, train and inform*. Boston, MA: Thomson Course Technology.
- Miller, L. M./Chang, C.-I./Wang, S./Beier, M. E./Klisch, Y. (2011): Learning and motivational impacts of a multimedia science game, in: *Computers & Education*, 57(1), 1425-1433.
- Nelson, M. R. (2002): Recall of brand placements in computer/video games, in: *Journal of Advertising Research*, 42(2), 80-92.

- Nelson, M. R./Keum, H./Yaros, R. A. (2004): Advertainment or adcreep? Game players' attitudes toward advertising and product placements in computer games, in: *Journal of Interactive Advertising*, 4(3), 3-21.
- Nike (2019): https://www.nike.com/de/de_c/running/nike-run-club (Zugriff: 06.08.2019).
- Nikic-Cemas, I. (2019): Virtual Reality als Kommunikationsinstrument der internen, identitätsbasierten Markenführung. Unveröffentlichte Dissertation.
- Orland, B./Ram, N./Lang, D./Houser, K./Kling, N./Coccia, M. (2014): Saving energy in an office environment: A serious game intervention, in: *Energy and Buildings*, 74, 43-52.
- Panic, K./Cauberghe, V./De Pelsmacker, P. (2013): Comparing TV ads and advergames targeting children: The impact of persuasion knowledge on behavioral responses, in: *Journal of Advertising*, 42(2/3), 264-273.
- Papastergiou, M. (2009): Digital game-based learning in high school computer science education: Impact on educational effectiveness and student motivation, in: *Computers & Education*, 52(1), 1-12.
- Parchman, S. W./Ellis, J. A./Christinaz, D./Vogel, M. (2000): An evaluation of three computer-based instructional strategies in basic electricity and electronics training, in: *Military Psychology*, 12(1), 73-87.
- Peters, S./Leshner, G. (2013): Get in the game: The effects of game-product congruity and product placement proximity on game players' processing of brands embedded in advergames, in: *Journal of Advertising*, 42(2/3), 113-130.
- Ranj Serious Games GmbH (2017): The Shell explorer game. <http://www.ranj.com/projects/corporate/recruitment#shell-explorer-game> (Zugriff: 07.12.2017).
- Redondo, I. (2012): The effectiveness of casual advergames on adolescents' brand attitudes, in: *European Journal of Marketing*, 46(11/12), 1671-1688.
- Reeves, B./Read, J. L. (2009): Total Engagement. Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete. Harvard Business Press: Boston.
- Schneider, L.-P./Cornwell, T. B. (2005): Cashing in on crashes via brand placement in computer games: The effects of experience and flow on memory, in: *International Journal of Advertising*, 24(3), 321-343.
- Seaborn, K./Fels, D. I. (2015): Gamification in theory and action: A survey, in: *International Journal of Human-Computer Studies*, 74(February), 14-31.
- Shein, E. (2012): Game over for gamification? <https://www.cmo.com/features/articles/2012/10/24/game-over-for-gamification.html#gs.yadjff> (Zugriff: 26.07.2019).
- Splendid (2018): Studienergebnisse Gaming 2018. <https://www.splendid-research.com/de/studie-gaming.html> (Zugriff: 07.08.2019).
- Statista (2019): Videospiele weltweit. <https://de.statista.com/outlook/203/100/videospiele/weltweit#market-marketDriver> (Zugriff: 07.08.2019).

- Steffen, C./Mau, G./Schramm-Klein, H. (2013): Who is the loser when I lose the game? Does losing an advergame have a negative impact on the perception of the brand?, in: *Journal of Advertising*, 42(2/3), 183-195.
- Steffen, C./Schramm-Klein, H./Mau, G. (2015): Play, flow and buy? Influence of players' experiences on consumption-relevant behaviour, in: *Marketing ZFP*, 37(4), 188-200.
- Terlutter, R./Capella, M. L. (2013): The gamification of advertising: Analysis and research directions of in-game advertising, advergames, and advertising in social network games, in: *Journal of Advertising*, 42(2/3), 95-112.
- Warnock, S./Gantz, J. S. (2017): Gaming for respondents: A test of the impact of gamification on completion rates, in: *International Journal of Market Research*, 59(1), 117-138.
- Wegener, K. (2019): Die Markenprofilierungswirkung von Product Placement in Computerspielen. Eine Analyse am Beispiel von Mercedes-Benz. Springer Gabler: Wiesbaden.
- WUV (2018): Kundenbindung als Spiel: Der neue Trend zur Gamification. https://www.wuv.de/digital/kundenbindung_als_spiel_der_neue_trend_zur_gamification (Zugriff: 06.08.2019).
- Yoo, S.-C./Eastin, M. S. (2017): Contextual advertising in games: Impacts of game context on a player's memory and evaluation of brands in video games, in: *Journal of Marketing Communications*, 23(6), 614-631.



Voice Marketing – Die Stimme der Zukunft?

Stefanie Paluch und Thomas Wittkop

1	Intelligente Voice Assistenten	510
2	Nutzung von Voice Assistenten	511
2.1	Voice Search.....	512
2.2	Voice Assistance.....	512
2.3	Voice Entertainment.....	512
2.4	Voice Commerce	513
2.5	Voice Marketing.....	514
3	Chancen und Risiken der „Voice Journey“	514
3.1	Aufmerksamkeit	515
3.2	Informationsbeschaffung	515
3.3	Kauf.....	516
3.4	Retention	518
3.5	Kundenbindung.....	519
4	Ausblick.....	519
	Literatur	520

Zusammenfassung

Intelligente Sprachassistenten wie Amazon Echo oder Google Home sind inzwischen zu Standardengeräten in deutschen Haushalten geworden. Die Sprachsteuerung ist zu einem beliebten Instrument geworden, denn Nutzer können auf natürliche Art und Weise Fragen stellen oder mit dem Assistenten interagieren, ohne dabei die Tastatur zu benutzen. Intelligente Sprachassistenten werden immer beliebter und jede zweite Suchanfrage soll im nächsten Jahr bereits per Sprache erfolgen. Unternehmen reagieren auf die Entwicklung und bieten spezielle Skills oder Actions an, die ihren Kunden ein Spracherlebnis bieten. Auch das Voice Shopping – das Einkaufen via Sprachbefehl – wird in Zukunft eine größere Rolle einnehmen. Unternehmen müssen sich nun mit dem Thema Voice Marketing beschäftigen und ihre Strategie entsprechend anpassen. In diesem Artikel diskutieren wir den Trend des Voice Marketing, stellen aktuelle Einsatzmöglichkeiten vor und skizzieren die „Customer Voice Journey“ exemplarisch.

Autoren

Prof. Dr. **Stefanie Paluch** ist Professor für Dienstleistungs- und Technologemarketing an der RWTH Aachen University und Senior Fellow an der Hanken School of Economics, Helsinki, Finnland.

Prof. Dr. **Thomas Wittkop** ist Professor für Marketing und Personalmanagement an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe und Lehrbeauftragter an der RWTH Aachen.

1 Intelligente Voice Assistenten

Auf Raumschiff Enterprise nutzen Captain Kirk und Mr. Spock die *intelligente Sprachsteuerung* des Bordcomputers bereits seit den 1960er Jahren, um komplexe Informationen über fremde Galaxien abzurufen, Befehle und Kommandos zu überbringen oder um einfach nur das Raumschiff zu steuern. Dieser Trend hat seit einiger Zeit auch die Erde erreicht. Wir sprechen mit unseren Smartphones über die beste Route, diktionieren Whatsapp-Mitteilungen im Auto oder fragen Smart Speaker nach der Wettervorhersage und schalten im Wohnzimmer die Beleuchtung an. Die Sprache hat (wieder) Einzug in unseren Alltag erhalten.

Neue Technologien und die zunehmende digitale Vernetzung von Produkten und Dienstleistungen führen dazu, dass Unternehmen unterschiedlichste Kanäle zur Kundenansprache nutzen (Wirtz et al. 2018). Seit einigen Jahren liegen mobile Geräte in Form von Sprachassistenten wie Amazon Alexa oder Google Home voll im Trend und ermöglichen eine neue Form der Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen. In den letzten Jahren hat sich die Sprachschnittstelle auf mobilen Endgeräten zu einem wachsenden Markt entwickelt. Branchenberichte deuten darauf hin, dass im Jahr 2018 ca. 30 % der Google-Suchen sprachbasiert waren und Siri derzeit durchschnittlich 2 Mrd. Sprachanfragen pro Woche erhält. Im Jahr 2020 soll bereits die Hälfte aller Suchanfragen per Stimme erfolgen. So ist davon auszugehen, dass die Sprachsteuerung immer wichtiger wird und sich zu einem Standard entwickelt, um eine Vielzahl von Schnittstellen wie mobile Geräte, Smart Home-Anwendungen und Autos zu steuern und Informationen abzurufen.

Immer mehr Unternehmen steigen in den vielversprechenden Markt der *intelligenten Lautsprechersysteme* ein und sind stetig dabei, neue und verbesserte automatisierte Produkte auf den Markt zu bringen. Ein besonders beliebtes mobiles Endgerät sind Smart Speaker – digitale Lautsprecher mit integrierten Sprachassistenten. Der Suchmaschinen-Gigant Google stellte beispielsweise bereits im Jahr 2018 einen Sprachassistenten vor, welcher die Fähigkeit besitzt, telefonisch Termine (z. B. im Restaurant oder beim Frisör) zu vereinbaren und auf Nachfragen entsprechend zu reagieren. In vielen Haushalten haben intelligente Assistenten wie Alexa oder Google Home Einzug erhalten. Amazon entwickelt Echo (Alexa), Google bringt Google Home auf den Markt, Apple bietet HomePods an und Sonos hat gemeinsam mit Ikea die Reihe Symfonisk entwickelt, eine Kombination aus Sonos Lautsprechertechnologie und schlichtem Ikea Design. Auch der deutsche Automobilhersteller BMW hat das Potential bereits erkannt und einen digitalen Sprachassistenten, in Kooperation mit Amazon in seine Autos integriert. Dadurch ist es möglich, über den von Amazon entwickelten digitalen Sprachassistenten Alexa den eigenen BMW von zu Hause aus zu steuern. Somit können Türen verriegelt oder der Ladezustand der Batterie über Alexa von zu Hause überprüft und angesteuert werden. Laut Studien der Unternehmensberatung Deloitte, sollen allein im Jahr 2017 bereits 32,6 Mio. Speaker verkauft worden sein, das entspricht 4,4 Mrd. USD Umsatz. Bis zum Jahr 2022 werden 17,4 Mrd. USD Umsatz für die Kategorie der Smart Speaker prognostiziert (Deloitte 2018).

Die Hauptvorteile für die Verbraucher sind der *Komfort, die Flexibilität und die Personalisierung*, die die Sprachassistenten bieten. Zum einen ermöglicht die Sprachschnittstelle eine

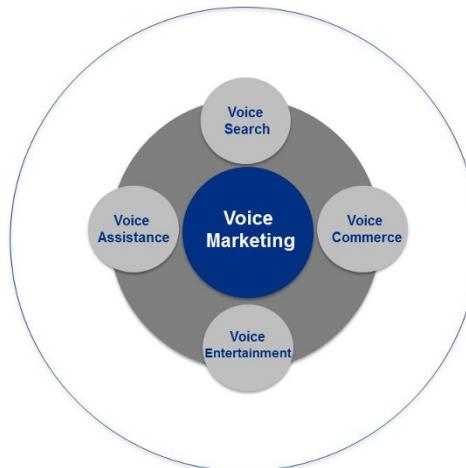
schnellere Interaktion, denn Menschen können im Durchschnitt 150 Wörter pro Minute sprechen, während sie in dieser Zeit nur 40 Wörter eingeben können. Zum anderen ist die Stimme eine menschlichere, natürlichere Form der Interaktion, d. h. sie ist ein freihändiges Werkzeug und erfordert keine Tastatur. Außerdem vereinfacht die Sprachschnittstelle Transaktionsprozesse, so dass der Verbraucher weniger Zeit benötigt, um Informationen zu erhalten um reibungslos arbeiten zu können (Tuzovic/Paluch 2018).

Aus kommerzieller Sicht bieten Sprachassistenten eine neue, innovative Plattform zur Interaktion mit Kunden und zur Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen. Während Branchenexperten der Meinung sind, dass der Handel immer dialogorientierter wird und der „Stimme“ folgt, wirft das explosionsartige Wachstum von intelligenten Sprachassistenten mehrere Fragen für Unternehmen und für das Marketing auf.

2 Nutzung von Voice Assistenten

Die *Einsatzmöglichkeiten* von intelligenten Sprachassistentenzsystem sind sehr vielfältig, wobei sich die Nutzung bisher eher noch auf den privaten Bereich bezieht. Grundsätzlich können die Assistenten zu Hause über Smart Speaker oder Smart TV, unterwegs über Smartphones, auf der Fahrt über integrierte Sprachsysteme im Auto oder auf der Arbeit genutzt werden. Die Einsatzbereiche sind grob in die vier Bereiche Voice Search, Voice Assistance, Voice Entertainment und Voice Commerce unterteilt (siehe Abbildung 1). Aus Unternehmensperspektive können alle vier Bereich zukünftig interessant werden, da bei allen Funktionen Unternehmen mit dem Konsumenten direkt oder indirekt in Kontakt treten können. Die vier zentralen Bereiche weiter im Folgenden kurz vorgestellt:

Abbildung 1 Übersicht Nutzung von Voice Assistenten



2.1 Voice Search

Einer der einfachsten und häufig genutzten Dienste der Sprachassistenten ist die Sprachsuche, auch unter dem Begriff „Voice Search“ bekannt. Voice Search hat das Ziel der *Informationsbeschaffung* aus dem Internet, bei der man nun nichts mehr über eine Tastatur eintippt, sondern seine Stimme nutzt und die Antwort vorgelesen bekommt. Kurzum geht es darum, dass Nutzer eine Frage stellen oder nach etwas Bestimmtem suchen und diese Information vom digitalen Assistenten erhalten. Nutzer fragen häufig nach der Wettervorhersage, nach Terminen in ihrem Kalender oder nach der aktuellen Uhrzeit. Fußballergebnisse, Öffnungszeiten der Supermärkte oder die aktuelle Verkehrslage gehören ebenfalls zu den gängigen Informationen, die intelligente Sprachassistenten bereitstellen können. Gerade dann, wenn man mit etwas anderem beschäftigt ist und die Hände nicht frei hat, kann man per Spracheingabe einfach und schnell an Informationen gelangen. Einige Unternehmen nutzen diesen Kanal, um ihren Kunden spezielle Informationen bereitzustellen. Die AXA Gruppe bietet zum Beispiel das Biowetter über Sprachassistenten an und liefert Informationen über die Luftqualität, UV-Belastung und den Pollenflug.

2.2 Voice Assistance

Neben der Bereitstellung von Informationen bieten Sprachassistenten die Möglichkeit, *vernetzte Smart Home-Anwendungen* per Stimme zu bedienen. Das bedeutet, über Smart Speaker kann der Nutzer beispielsweise die Beleuchtung in seinem Haus steuern, die Heizung regulieren, den Staubsauger oder die Kaffeemaschine starten. Der Lampenhersteller Philips hat eine WLAN-fähige Beleuchtungsserie „Hue“ auf den Markt gebracht, die kompatibel mit Amazon Alexa oder Google Home ist und mühelos per Sprache gesteuert werden kann. Intelligente Steckdosen machen auch nicht-intelligente Geräte smart und so können auch Lampen, Radios und Klimageräte per Stimme bedient werden. Auch unterwegs ist die Bedienung per Spracheingabe hilfreich, wenn man während der Autofahrt den Lieblingssong abspielen möchte oder schnell eine E-Mail diktieren kann. Im Jahr 2018 hat der Google CEO Sundar Pichai Google Duplex vorgestellt. Das Google Duplex-System soll in der Lage sein, anspruchsvolle Gespräche zu führen und soll den Großteil seiner Aufgaben völlig autonom und ohne menschliche Beteiligung erfüllen. Das System verfügt über eine Selbstüberwachungsfunktion, die es ermöglicht, die Aufgaben zu erkennen die es nicht selbstständig erledigen kann (z. B. die Planung eines ungewöhnlich komplexen Termins). Nur noch in diesen Situationen soll der menschliche Nutzer eingreifen müssen. Das ist allerdings noch Zukunftsmusik, bis der digitale Assistent völlig autonom Aufgaben abarbeiten kann.

2.3 Voice Entertainment

Intelligente Sprachassistenten sind vor allem für ihren *hohen Unterhaltungswert* bekannt. Eine beliebte Funktion der Sprachassistenten ist das Abspielen von Musik. Die Assistenten haben dafür Zugriff auf Amazon Music, Google Play oder Spotify und können Songs pas-

send zu jeder Stimmung und für jeden Anlass auswählen und abspielen. Interessant sind auch reine Klangerlebnisse, wie beispielsweise Meeresrauschen, Gewitter oder Regenwaldgeräusche. Audiobooks, Podcasts und Filme gehören ebenfalls zu den häufig genutzten Entertainment Funktionen, ebenso wie Spiele und Quizfragen. Durch diese entsprechenden Skills oder Actions können Nutzer tagesaktuelle Nachrichten erhalten, Fußballergebnisse vorgelesen bekommen oder Radio Programme hören. Die Techniker Krankenkasse bietet über den Alexa Skill „TK Smart Relax“ Entspannungsübungen über intelligente Sprachassistenten an. Nutzer können dann Muskelentspannungsübungen, Meditationen oder Achtsamkeitstrainings aufrufen und werden von einer Stimme durch die Trainingseinheit geführt. Der Amazon Alexa Skill „Rewe“ liefert auf Zuruf Rezeptideen und begleitet den Nutzer durch die einzelnen Zubereitungsschritte. In einem weiteren Schritt hilft der intelligente Sprachassistent auch beim Erstellen der Einkaufsliste und überträgt die ausgewählten Zutaten direkt in den Warenkorb des REWE Online Shops. Auch der „Chefkoch“-Skill versorgt den Nutzer mit zahlreichen Kochinspirationen und leitet den Nutzer schrittweise durch das Rezept, und die „Nutella“-Skill bietet eine Vielzahl von Rezepten an, die Nutella beinhalten.

2.4 Voice Commerce

Die *integrierte Shopping-Funktion* von Sprachassistenten ist eine vielversprechende Anwendung, die Unternehmen neue Möglichkeiten in der Kundeninteraktion bietet und sie gleichzeitig vor neue Herausforderungen im Bereich Marketing und Sales stellt. Denkt man den Prozess des „Rewe“-Skills nun weiter, wäre der nächste logische Schritt, die Bestellung per Stimme in Auftrag zu geben. Zwar müssen einige Bedingungen wie ein Kundenprofil und Bezahlmethoden digital hinterlegt sein, doch dann ließe sich der Einkauf ganz einfach per Sprachkommando abschließen.

Voice Commerce ist der aufstrebende Trend, dennoch wagen sich *deutsche Kunden und Unternehmen* eher zögerlich an das Thema heran. Für Unternehmen in Deutschland ist es allerdings ratsam, diesen Trend nicht zu verpassen, denn Kunden geht es häufig vor allem um eine interessante Customer Experience und eine bequeme Möglichkeit, Einkäufe zu tätigen. In den USA ist dieser Trend bereits angekommen. Über 60 % der Konsumenten in den USA, die einen intelligenten Sprachassistenten besitzen, haben auch bereits Einkäufe darüber abgeschlossen. Für das Jahr 2022 wird der Umsatz im Bereich Voice Commerce für den U.S.-amerikanischen Markt auf über 40 Mrd. USD geschätzt. Amazon hat mit der „buy it again“ Funktion eine einfache Lösung über den Echo Lautsprecher gefunden, mit dem Konsumenten ihre Bestellung einfach per Voice aufgeben können. Die Pizzakette Domino's ermöglicht Kunden seit dem letzten Jahr die sprachbasierte Bestellung von Pizza. Andere Lebensmittellieferanten wie Wholefoods und Walmart ziehen nach und bieten Voice Shopping via Sprachassistent an.

2.5 Voice Marketing

Die Beispiele in den Bereichen Voice Search, Assistance, Entertainment und Commerce belegen nun anschaulich, dass die intelligente Sprachsteuerung *neue Möglichkeiten der Interaktion* zwischen Kunden und Unternehmen entstehen lässt. Nun stellt sich aus Unternehmenssicht die Frage, wie das Marketing und die Kommunikationsstrategien angepasst werden müssen, damit aus dem Voice Marketing ein wirkungsvoller Vermarktungskanal entsteht. Zunächst wird der Begriff des Voice Marketing definiert:

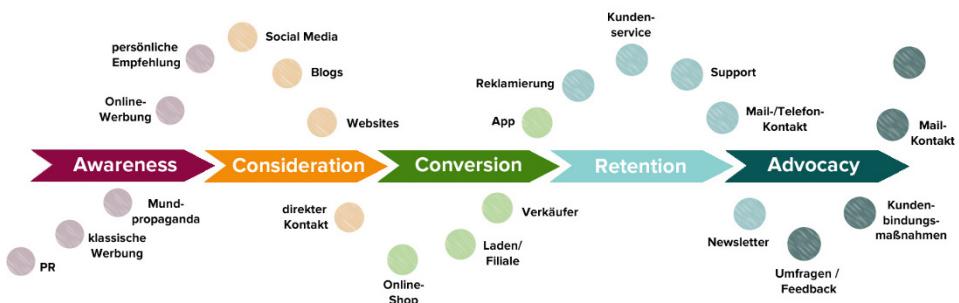
Voice Marketing bezeichnet die sprachbasierte Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden mit Hilfe von intelligenten Sprachassistenten wie Smart Speakern oder anderen Voice-Assistenten.

Voice Marketing bietet Unternehmen die Möglichkeit, über den sprachbasierten Kommunikationskanal eine *audio-basierte Markenidentität* aufzubauen und individualisierte sprachbasierte Werbebotschaften an den Konsumenten zu übermitteln. Voice Marketing basiert also auf dem Ansatz des Audio Brandings, bei dem ein Produkt oder eine Marke mit einem Jingle (z. B. „Merci, das es dich gibt“), einem einzigartigen Sound (z. B. Telekom) oder einer Stimme (z. B. „20 Prozent auf alles außer Tiernahrung“) assoziiert wird und somit der Wiedererkennungswert beim Konsumenten gesteigert werden kann.

Voice Marketing bietet dem Konsumenten die Möglichkeit, sich über Produkte zu informieren, sprachbasierte Dienstleistungen von Unternehmen zu nutzen oder Bestellungen per Voice-Assistent aufzugeben. Die detaillierte „Customer Voice Journey“ wird im nächsten Kapitel vorgestellt.

3 Chancen und Risiken der „Voice Journey“

Abbildung 2 Sprachbasierte Customer Journey



Quelle: Advidera 2020

Um abzuschätzen, welches Potential sprachbasierte Assistenten aus Marketing-Perspektive bieten, wird die gesamte *Customer Journey* (siehe **Abbildung 2**) analysiert, um sämtliche sprachbasierte Touchpoints zwischen Kunden und Unternehmen zu evaluieren.

3.1 Aufmerksamkeit

Intelligente Assistenten sind in vielen Haushalten bereits ein fester Bestandteil des Alltags. Durch die digitale Vernetzung sowie Anbindung an persönliche Nutzerprofile und Social Media Accounts verfügen die Assistenten über eine Vielzahl an *Informationen zum Nutzungs- und Konsumverhalten* ihrer Kunden. So wäre es also möglich, dass Assistenten ihren Nutzern passende Produkte aufgrund ihres Verhaltens vorschlagen oder Bedürfnisse aufdecken, die der Konsumenten vielleicht noch gar nicht erkannt hat. Diese Botschaften werden dann in passenden Situationen in den Dialog mit dem Nutzer eingebaut, sodass dieser auf neue Produkte oder Lösungen aufmerksam wird und sich somit den Alltag leichter gestalten kann.

- *Chance:* Die intelligenten Assistenten beziehen ihre Informationen aus den hinterlegten Nutzerprofilen und haben so eine entsprechende Kenntnis über Vorlieben und Präferenzen ihrer Nutzer. Aus Marketing-Sicht besteht großes Potential für Unternehmen, ihre Kunden auf Produkte und Services aufmerksam zu machen, die vielleicht bisher noch keine große Beachtung gefunden haben weil sie dem Konsumenten nicht bewusst waren. Auch die Individualisierungsmöglichkeiten der Produktvorschläge, basierend auf Nutzerdaten, sollten für die Nutzung von intelligenten Assistenten sprechen. Nutzer erhalten passende und auf ihre Bedürfnisse abgestimmt Informationen und Vorschläge.
- *Risiko:* Der Smart Speaker hat bereits einige Negativschlagzeilen gemacht. Er hört eben mit, und das macht vielen Nutzer Angst. Denn der intelligente Assistent hat Zugriff auf viele private Informationen und sehr passende Produktvorschläge können vom Kunden als eher beängstigend aufgefasst werden, weil sie sich ausspioniert und weniger beraten fühlen. Außerdem darf der Assistent Produktvorschläge nicht zu häufig und nicht zu auffällig machen, denn auch das schreckt viele Nutzer eher ab, als dass es sie zum Kauf anregt.

3.2 Informationsbeschaffung

Die Informationsbeschaffung über sprachbasierte Assistenten funktioniert etwas anders als von einem Laptop oder PC aus. Wo auf einem normalen PC bei der Suchanfrage viele verschiedene Produkte angezeigt werden, deren Reihenfolge durch Suchmaschinen-Marketing bestimmt wird, wird bei sprachbasierten Assistenten, die in der Regel kein Display haben, nur eine begrenzte Anzahl an Vorschlägen gemacht. Der Assistent hat also bereits eine *Vorauswahl* getroffen und das grenzt die Alternativen maßgeblich ein. Welche Produkte der Assistent vorschlägt hängt wiederum davon ab, ob es sich um eine Amazon Alexa oder ein Google Home-Gerät handelt, welche ähnlichen Produkte der Nutzer bereits schon einmal gekauft hat und mit welchen Unternehmen oder Hersteller der jeweilige Assistent gerade

kooperiert. Ein intelligenter Assistent wird also nicht die Rolle des unabhängigen Verkaufsberaters oder Informationsanbieters übernehmen. Hat der Konsumenten sich bereits für ein Unternehmen entschieden, z. B. die Allianz Versicherung, so kann der intelligente Assistent im „Allianz“-Skill über verschiedene Arten der Versicherungen beraten und das passende Angebot für den Nutzer erstellen.

- *Chance:* Bei der Informationsbeschaffung können Kunden auch hier wieder von der digitalen Vernetzung profitieren. Der Assistent weiß über die Gegebenheiten, z. B. bei Smart Home-Anwendungen, aufgrund vorheriger Einkäufe bestens Bescheid und kann also passende Vorschläge für sinnvolle Erweiterungen im Haus machen. Somit wird der Konsument nicht mit überflüssigen Informationen belästigt sondern erhält gezielte und abgestimmte Hinweise, die zu einer Kaufentscheidung führen können. Der Assistent kann also die Rolle des Assistenten voll und ganz ausfüllen und den Nutzer bei seiner Entscheidung unterstützen. Für Unternehmen ist es ratsam, eigene Skills oder Actions anzubieten, auf die der Nutzer dann bei Bedarf direkt zugreifen kann.
- *Risiko:* Hat sich ein Konsument einmal für eine Marke oder einen Hersteller entschieden, wird es für andere Unternehmen, die nicht ins „Consideration Set“ des Nutzers fallen, schwierig überhaupt noch einen Fuß in die Tür zu bekommen. Auf der anderen Seite können sich Nutzer auch in ihrer Auswahl eingeschränkt fühlen, wenn sie nicht mehr eine Vielzahl an Alternativen vorgeschlagen bekommen. Diese Art von Zäsur könnte sich negativ auf die Nutzung des intelligenten Assistenten auswirken, weil Konsumenten sich bevormundet fühlen.

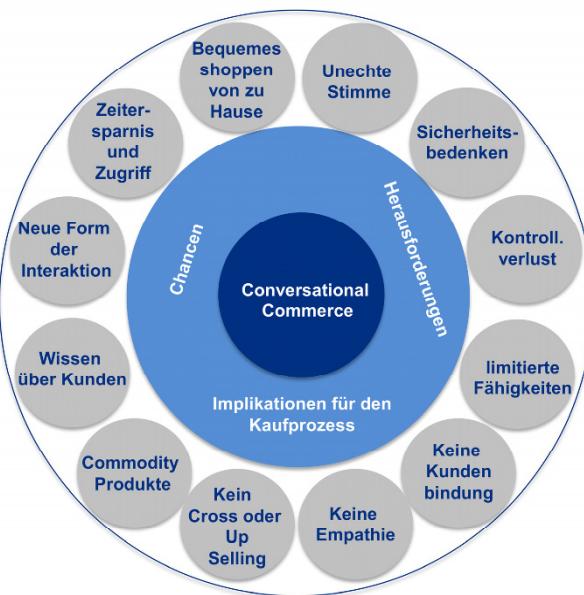
3.3 Kauf

In dieser Phase der Customer Journey geht es um den *tatsächlichen Erwerb eines Produktes*. Intelligente Sprachassistenten können einen Kauf nur dann abschließen, wenn der Kunde ein Profil hat und seine Zahlungsinformationen hinterlegt sind.

Eine empirische Studie zum Thema Voice Shopping oder Conversational Commerce hat gezeigt, dass Konsumenten grundsätzlich *gemischte Gefühle bezüglich des sprachbasierten Einkaufs* haben. Die Technologie ist noch nicht vollkommen ausgereift und das Potential bei weitem nicht ausgeschöpft (Tuzovic/Paluch 2018). Nutzer schätzen die Bequemlichkeit und die Zeitsparnis des Voice Shoppings. Man kann während man andere Dinge erledigt schnell und einfach Alexa die Anweisung geben, Katzenfutter oder Kaffee zu kaufen. Es zeigt sich auch, dass viele Befragte die neue Form der Interaktion mit Unternehmen oder Marken interessant und unterhaltsam finden. Voice Shopping eignet sich zunächst einmal eher für Produkte des täglichen Bedarfs, die regelmäßig nachbestellt werden (z. B. Kaffee, Tierfutter oder Toilettenpapier). Produkte, die auf einer komplexeren Kaufentscheidung basieren, werden bisher weniger per Sprache gekauft. Zukünftig ist allerdings damit zu rechnen, dass immer mehr und auch unterschiedliche Produkte per Sprachassistent gekauft werden. Derzeit gibt es laut der Studie einige Faktoren, die Nutzer an Sprachassistenten bemängeln. Zum einen ist es die mechanische Stimme, die nicht authentisch wirkt und dem Nutzer nicht das Gefühl eines echten Dialoges gibt. Zum anderen sind es grundsätzliche

Bedenken wie das Sicherheitsrisiko und der Datenschutz, die dazu führen, dass intelligente Sprachassistenten erst gar nicht Einzug in den Alltag erhalten. Zudem verspüren die Nutzer einen gewissen Kontrollverlust, wenn der Assistent zu autonom handelt, und das wiederum führt zu Angst und Ablehnung der Technologie. Grundsätzlich stehen wir erst am Anfang der Voice Journey, d. h. der intelligente Assistent und seine Fähigkeiten sind noch ausbaufähig. Dies ist ein Punkt, den viele Nutzer kritisieren. Viele Dinge funktionieren noch nicht reibungslos und verderben den Kunden den Spaß bei der Interaktion mit dem Assistenten. Die Potentiale zum Cross- oder Up-Selling können mit dem intelligenten Assistenten zukünftig ebenfalls noch optimiert werden. Wobei wir wieder am Startpunkt unserer Journey wären, bei dem Assistenten den Nutzer auf Produkte oder Dienstleistungen aufmerksam machen und latente Bedürfnisse aufdecken sollen. Laut der Studie mangelt es den Assistenten auch an Empathie und Verständnis über den individuellen Kontext des Nutzers. Dieser Kritikpunkt sollte von den Herstellern schnellstmöglich behoben werden, da die Individualisierung und Personalisierung der intelligenten Assistenten ein Alleinstellungsmerkmal sein kann. Zu guter Letzt ist die Möglichkeit der Kundenbindung laut Aussagen der Befragten nur eingeschränkt möglich. Hier wird es in den nächsten Jahren noch großes Entwicklungspotential geben. Unternehmen sollten darüber nachdenken, wie man intelligente Sprachassistenten zur Kundenbindung nutzen kann, um diese Prozesse frühstmöglich in die digitale Marketing-Strategie zu implementieren.

Abbildung 3 Ergebnisse der explorativen Studie



- *Chance:* Voice Commerce bietet Konsumenten eine zusätzliche Möglichkeit, Einkäufe zu tätigen. In dieser Phase der Customer Journey liegt sicherlich auch das größte Potential der intelligenten Sprachassistenten. Insbesondere Kunden, die gerne bequem und einfach von zu Hause oder unterwegs shoppen, können mit Hilfe des intelligenten Sprachassistenten diesen Verkaufskanal nutzen. Für Unternehmen bietet Voice Shopping die Möglichkeit, den Kunden schnell und regelmäßig mit Produkten zu beliefern. Obwohl dies bisher eher auf Produkte des täglichen Bedarfs reduziert ist, wird es sich vielleicht zukünftig auf andere Produktbereiche und Dienstleistungen mit höherem Beratungsbedarf ausweiten.
- *Risiko:* Durch eine schlechte Voice Shopping Experience können Kunden vom Unternehmen, von der Brand oder vom Produkt an sich abgeschreckt werden. Dies hätte dann ebenfalls negative Auswirkungen auf das Image. Hier geht es also darum, den Nutzern eine ausgereifte und überdachte Experience anzubieten, sodass es ihnen Spaß macht über sprachbasierte Assistenten einzukaufen.

3.4 Retention

In der Phase der Retention hat der Kunde sein Produkt bereits gekauft und erhalten. Über den Voice-Kanal soll der Kunde nun die Möglichkeit der weiteren Interaktion mit dem Unternehmen bekommen. Beispielsweise bei *Fragen oder Reklamationen* sollte der intelligente Assistent eine Art erste Anlaufstelle für den Kunden sein. Kleine Probleme sollten außerdem mit Hilfe des Assistenten gelöst werden können. An dieser Stelle profitiert der Nutzer durch die Daten, auf die der Assistent zugreifen kann. Vorstellbar wäre auch, dass Assistenten nach einiger Zeit den Nutzer aktiv nach seiner Zufriedenheit fragen, um sicherzustellen, dass das ausgewählte Produkt auch das richtige war. In dieser Phase können Unternehmen auch aktives Cross-Selling betreiben, indem sie den Kunden ergänzende Produkte oder Dienstleistungen empfehlen.

- *Chance:* Nach dem Kauf von Produkten oder Dienstleistungen können intelligente Assistenten den Kunden weiter betreuen. Dies bietet Unternehmen die Chance, mitzubekommen, welche Erfahrungen Kunden mit den Produkten gemacht haben, welche Schwierigkeiten oder Probleme aufgetreten sind oder um herauszufinden, wo noch Verbesserungsbedarf besteht. Sie können als erste Anlaufstelle eine Art Support anbieten, wenn der Kunde Fragen zum Gebrauch oder zur Nutzung hat. Dies wäre ein zusätzlicher Kommunikationskanal und könnte die Zufriedenheit mit dem After Sales-Bereich erhöhen. Bei komplexeren Problemen kann der Kunde dann an einen Servicemitarbeiter weitergeleitet werden, der dann über den intelligenten Assistenten direkt Zugriff auf alle Informationen hat.
- *Risiko:* Das Risiko in der After Sales Phase besteht für Unternehmen darin, dass Kunden mehr Service und eine persönlichere Betreuung erwarten. Der intelligente Assistent kann diese Aufgabe nur eingeschränkt erfüllen. Eine weitere Betreuung durch den After Sales Service und den Kunden-Support sollte also weiterhin verfolgt werden.

3.5 Kundenbindung

In der letzten Phase der Customer Journey geht es darum, Kunden *langfristig ans Unternehmen zu binden*. Der intelligente Sprachassistent bietet unterschiedliche Möglichkeiten für die Interaktion des Unternehmens auch nach dem Produktkauf. Diese Möglichkeiten müssen nicht direkt etwas mit Produkten oder dem Kauf an sich zu tun haben. Es geht eher darum, sich langfristig in den Köpfen der Kunden zu verankern. So bietet die Techniker Krankenkasse Skills an, mit den der Nutzer gezielt Entspannungsübungen durchführen kann. Mit dieser Voice Entertainment-Funktion können auch Nichtkunden der Techniker Krankenkasse angesprochen werden.

- *Chance:* Kunden haben die Möglichkeit unterschiedliche Serviceangebote zu nutzen, die nicht in direktem Zusammenhang mit einem Produktkauf stehen. Ihre Erfahrungen können sie dann über verschiedene Kanäle teilen. Unternehmen haben die Chance sich in unterschiedlichen Bereichen zu positionieren, um so über den Voice Kanal präsent bei potenziellen und bestehenden Kunden zu sein.
- *Risiko:* Es besteht das Risiko, dass Kunden sich nicht über sprachbasierte Assistenten binden lassen wollen. Zudem kann es sein, dass Nutzer keine Verbindung zwischen den Skills und dem Unternehmen oder der Marke herstellen, da die Assistenten bisher rein sprachbasiert funktionierten. Jedoch hat Amazon mit Alexa Show nun auch ein Display in die intelligenten Sprachassistenten integriert, sodass die Nutzer nicht nur sprachbasierten Anreizen, sondern auch visuellen Anreizen ausgesetzt sind.

Entlang der Customer Voice Journey gibt es viele unterschiedliche *Möglichkeiten und Herausforderungen* für den Einsatz von intelligenten Sprachassistenten. Es zeigt sich, dass insbesondere am Anfang der Journey die Kunden direkt auf neue Produkte oder Dienstleistungen aufmerksam gemacht werden können und in dieser Phase auch das größte Potential der Sprachassistenten in naher Zukunft zu sehen ist. Die Kaufphase, oder anders gesagt, die Möglichkeit direkt über einen Sprachbefehl einzukaufen, wird neue Möglichkeiten für Unternehmen eröffnen. Das bedeutet auch gleichzeitig ein Umdenken in den Unternehmen und beispielsweise die Einführung eines Audio Brandings, um sich von der Masse der Anbieter abzuheben und ein Alleinstellungsmerkmal auch in der sprachbasierten Konsumwelt zu erhalten.

4 Ausblick

Im Laufe des letzten Jahres haben intelligente Sprachassistenten *Dynamik in den Markt und in Unternehmen* gebracht. Die Voice-Schnittstelle ist zu einem neuen Ansatz für Unternehmen geworden, um personalisierte Kundenerlebnisse einfach, schnell und bequem über einen sprachbasierten Assistenten bereitzustellen. Es ist zwar noch zu früh, um vorherzusagen, wie sich das Voice Marketing entwickeln wird und intelligente Sprachassistenten das Verbraucherverhalten verändern werden, aber es ist zu erwarten, dass sie ein wichtiger

Teil im Leben der Konsumenten werden. Für das Marketing wirft diese Entwicklung folgende Fragen für die Zukunft auf:

1. Welche Rollen werden sprachbasierte Assistenten in Zukunft einnehmen? Wie können Unternehmen intelligente Assistenten sinnvoll in ihre Marketing- und Kommunikationsstrategie integrieren?
2. Inwiefern wird sich dieser Trend im B2C und im B2B Bereich durchsetzen? Gerade im Geschäftskundenbereich, in dem häufig auch Routinekäufe getätigt werden, könnten intelligente Assistenten mit dem Warenwirtschaftssystem verknüpft werden und so teilautonome Einkäufe durchführen.
3. Wie sollten Unternehmen intelligente Sprachassistenten als neuen Marketing-Kanal integrieren? Welche Voice Marketing-Strategien eignen sich und werden sich durchsetzen?
4. Wie können Unternehmen auch die Nachkaufphasen mit intelligenten Sprachassistenten bespielen um Kunden langfristig ans Unternehmen zu binden?
5. Welche Herausforderungen stellen sich angesichts des Mangels an visuellen Inhalten für Unternehmen, wenn sie ihre Produkte und Dienstleistungen nur sprachbasiert vermarkten?
6. Wie werden die Verbraucher die neuen Voice Marketing-Strategien wahrnehmen?
7. Welche Zielgruppen eignen sich am besten für eine Voice Marketing-Strategie?

Literatur

Advidera (2020): <https://www.advidera.com/glossar/customer-journey/> (Zugriff: 09.03.2020).

Deloitte (2018): „Beyond Touch: Voice-Commerce 2030“. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/sprachassistent.html> (Zugriff: 16.12.2019).

Tuzovic S./Paluch S. (2018): Conversational Commerce – A New Era for Service Business Development?, in: Bruhn M./Hadwich K. (Hrsg.): Service Business Development. Springer Gabler: Wiesbaden, 81-100.

Wirtz, J./Patterson, P. G./Kunz, W. H./Gruber, T./Lu, V. N./Paluch, S./Martins, A. (2018): Brave new world: service robots in the frontline, in: Journal of Service Management, 29(5), 907-931.

Teil 5

Marketing-Organisationen Weiterdenken



Marketing-Organisation im Umbruch

- Neue Anforderungen an die Implementierung einer marktorientierten Unternehmensführung

Richard Köhler

1	Die aktuelle Problemlage	524
2	Der Wandel in den Rahmenbedingungen für das Marketing	525
2.1	Entwicklungen des Nachfragerverhaltens	525
2.2	Digitalisierung	525
2.3	Internationalisierung	526
2.4	Zunehmender Wettbewerbsdruck	526
3	Voraussetzungen für die Implementierung des marktorientierten Denkens in einem instabilen Umfeld	527
4	Marktbezogene Organisationsgestaltung	528
4.1	Entwicklungsschritte zu einer kundenorientierten Organisation	528
4.2	Ansätze zu einer konkurrentenbezogenen Organisation	529
4.3	Prozessgestaltung statt „Silo“-Denken	530
5	Neuere Formen der marktorientierten Koordination und ihre Informationsgrundlagen	531
5.1	Modularisierung	531
5.2	Vernetzung	532
5.3	Virtualisierung	533
6	Fazit	534
	Literatur	535

Zusammenfassung

Angesichts der Diskussion um den abnehmenden Einfluss der Marketing-Abteilungen auf Unternehmensentscheidungen stellt sich die Frage, wie die für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung notwendige Marktorientierung über Abteilungsgrenzen hinweg im Unternehmen verankert werden kann und welche neueren organisatorischen Regelungen hierzu einen besonderen Beitrag leisten. Ausgehend von der Kennzeichnung sich wandelnder Rahmenbedingungen für das Marketing werden zunächst zentrale Voraussetzungen für die Implementierung eines marktorientierten Denkens unter instabilen Umfeldbedingungen herausgearbeitet. Im nächsten Schritt werden klassische wie auch neue Organisations- und Koordinationsformen vorgestellt und kritisch danach bewertet, inwieweit sie dem Anspruch gerecht werden können, die Marktorientierung im gesamten Unternehmen zu verwirklichen.

Autor

Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. **Richard Köhler** ist Emeritus an der Universität zu Köln. Von 1979 bis 2002 war er dort Direktor des Marketing-Seminars.

1 Die aktuelle Problemlage

Seit Jahren schon wird festgestellt und beklagt, dass der *Einfluss von Marketing-Abteilungen* auf Unternehmensentscheidungen abnehme. In der Zeitschrift „absatzwirtschaft“ finden sich immer wieder Hinweise auf diesen Tatbestand (Hermes 2011; Homburg et al. 2016). Empirische wissenschaftliche Studien untersuchen die Entwicklung im zeitlichen Längsschnittvergleich (Homburg et al. 2015; Homburg et al. 1999) und gehen den Determinanten für solche Machtverschiebungen nach (Grimm 2014).

Hervorgehoben wird insbesondere die Einflussnahme der *Vertriebsabteilungen*, die bei den Zuständigkeiten für Pricing, Neuproduktentwicklung und strategische Entscheidungen den Marketing-Bereich deutlich überrundet haben. Die *Marketing-Abteilungen* dominieren nach diesen empirischen Befunden lediglich bei der Gestaltung der Werbemaßnahmen und der Messung von Kundenzufriedenheit (Homburg/Vomberg 2015).

Nun stellt sich allerdings die Frage, ob es heute noch zeitgemäß ist, einzelne Struktureinheiten des Unternehmens (wie Abteilungen) sowie deren isolierten Beitrag zum Unternehmenserfolg hervorzuheben und sie gegeneinander „auszuspielen“. Dies mag zwar der in vielen Unternehmen immer noch vorherrschenden internen Konkurrenzmentalität entsprechen, wobei es um den Erhalt oder die Mehrung von Kompetenzen geht. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung in einem sich ständig wandelnden Umfeld ist aber letztlich die *gemeinsame Marktorientierung*, oder besonders treffend formuliert: „Das gesamte Unternehmen ist auf die Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden auszurichten“ (Meffert et al. 2019, S. 13).

„*Marktorientierung*“ ist dabei keineswegs nur ein Schlagwort. Es handelt sich vielmehr um ein wohldefiniertes Konzept, das mit entsprechenden Operationalisierungen einer Reihe von empirischen Studien zugrunde gelegt worden ist (Becker 1999; Kirca et al. 2005). Bekanntlich haben Kohli und Jaworski sowie Narver und Slater die wesentlichen Merkmale der Marktorientierung systematisiert (Kohli/Jaworski 1990; Narver/Slater 1990). Hervorzuheben sind die Gewinnung umfeldbezogener Informationen (vor allem über Kunden und Konkurrenten), die unternehmensweite Verbreitung dieser Informationen sowie die Koordination im Unternehmen aufgrund dieser Informationen; dies alles zur Schaffung von Kundennutzen und zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen (Freiling/Köhler 2014).

Bemerkenswert ist die dabei erkennbare Betonung der über Abteilungsgrenzen hinausgehenden Informationsverbreitung und Prozessabstimmung im gesamten Unternehmen bzw. im Falle stark divisionalierter Unternehmen in den Geschäftseinheiten. Der glaubhaften Unterstützung dieses Konzepts durch das Top Management kommt große Bedeutung für die Umsetzbarkeit zu (Becker 2019).

Im vorliegenden Beitrag geht es um die Frage, welche neueren organisatorischen Regelungen getroffen werden können, um die Marktorientierung bei hoher Umfelddynamik und geänderten Möglichkeiten für den Einsatz interner Ressourcen zu verwirklichen.

2 Der Wandel in den Rahmenbedingungen für das Marketing

2.1 Entwicklungen des Nachfragerverhaltens

Konsumenten als Nachfrager unterliegen vor allem Einflüssen aus ihrer sozialen Umwelt und der Medienumwelt (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2019). Der soziale *Bezugsgruppen-einfluss* variiert – abgesehen von unterschiedlichen Bildungsschichten, Berufszugehörigkeiten und Tätigkeitsfeldern wie z. B. Sport – in starkem Maße mit der Altersklasse. Jugendliche auf der einen, Senioren auf der anderen Seite richten ihr Verhalten an jeweils anderen Werten, Normen und Konsummustern aus (Trommsdorff/Teichert 2011). Die GfK hat in der Vergangenheit solche Entwicklungen regelmäßig untersucht (GfK Verein 2015). Die *Medienumwelt* der Verbraucher zeigt eine besonders ausgeprägte Dynamik aufgrund der vielfältigen Digitalisierung, die sich ebenso wie im Konsumgütersektor auch auf das Verhalten gewerblicher Nachfrager auswirkt.

Der Informationsgewinnung über solche Verhaltensmuster kommt im Rahmen der Marktorientierung eine herausragende Bedeutung zu. Sie bildet die Grundlage für Marktsegmentierungen, die dann – bis hin zur Individualisierung – eine auf verschiedene Nachfrager(gruppen) zugeschnittene Angebotsdifferenzierung und Ansprache ermöglichen.

Organisatorisch ist es dabei ganz wesentlich, dass kein „Horten“ dieser Informationen in bestimmten Einheiten erfolgt, z. B. in der Marketing-Abteilung mit Unterabteilungen für Marktforschung und Werbung. Am Prozess der Leistungserstellung für die Kunden und an der Kontaktpflege sind zahlreiche Funktionsbereiche beteiligt. Sie benötigen einen Zugriff auf die kundenspezifischen Informationen, was durch die heutige Informationstechnik und die dezentrale Zugriffsmöglichkeit auf zentrale Datenbestände erleichtert wird.

2.2 Digitalisierung

Wenn im Zusammenhang des Marketing von Digitalisierung gesprochen wird, kommt es nicht selten vor, dass die Kommunikationspolitik des Unternehmens in den Mittelpunkt gestellt wird, weil elektronische Medien eine sehr gezielte Kontaktaufnahme mit der rasant wachsenden Zahl an Nutzern entsprechender Geräte und Netze ermöglichen (Bruhn 2019). So wichtig der Kommunikationsaspekt ist, muss doch gerade aus organisatorischer Sicht betont werden, dass von der Digitalisierung alle Tätigkeitsfelder des Marketing betroffen sind, also auch die Preispolitik mit den Techniken des Online-Pricing, die Produktpolitik z. B. mit Verfahren der Online-Produktkonfiguration sowie die Vertriebs- bzw. Distributionspolitik bei allen Schritten von der Online-Bestellung bis hin zur endgültigen Transaktionsabwicklung (Kollmann 2020). Das bedeutet, dass für die marktorientierte Unternehmensführung eine enge Zusammenarbeit zwischen dem klassischen Marketing-Bereich und dem Vertrieb, der Forschung und Entwicklung, der Produktion sowie den Logistik-

spezialisten innerhalb und außerhalb des Unternehmens angebracht ist. Jeweils auf sich selbst bezogenes Abteilungsdenken ist dabei nicht hilfreich.

Die internen und über die Unternehmensgrenzen hinausgehenden Möglichkeiten der digitalen Vernetzung und des Datenaustauschs erleichtern die Prozessorganisation. Dies haben auch die Teilnehmer eines von der Zeitschrift „absatzwirtschaft“ arrangierten Expertengesprächs zum Ausdruck gebracht. Nach ihrer Ansicht „müssen Marketingentscheider fruchtbar mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten, ihren Wertschöpfungsbeitrag nachweisen und Online-Expertise aufbauen“ (Hermes 2011, S. 19).

2.3 Internationalisierung

Das globale Zusammenwachsen von Märkten durch weitreichende Handelsabkommen, zunehmende Mobilitätsmöglichkeiten und die IT-gestützte Erleichterung der schnellen Kommunikation hat seit Jahren zu einer Intensivierung der internationalen Geschäftstätigkeit geführt (Berndt et al. 2016). Dies gilt für Großunternehmen und ebenso für viele mittelständische Firmen, die zusätzliche Absatzchancen suchen, aber auch bemüht sind, „ein Gegengewicht gegen wachsende internationale Konkurrenz im Inland zu schaffen“ (Köhler 2002, S. 16). Ein wesentliches Ziel besteht in der Nutzung von Wachstumspotenzialen (Meffert et al. 2010; Bruhn/Hadwich 2016).

Diese Rahmenbedingung mit ihrer Dynamik verlangt entsprechende *organisatorische Anpassungen*. Es ergeben sich besondere Koordinationsprobleme. Dabei geht es vor allem um Fragen der Zentralisierung oder Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen im Verhältnis von inländischem Stammhaus und Auslandsstützpunkten. Immer wichtiger wird aber die länderübergreifende Abstimmung von Prozessen, die letztlich auf die Kunden in den verschiedenen Regionen ausgerichtet sind. Dabei werden gerade in jüngster Zeit häufige Anpassungen an zwischenstaatlich errichtete Handelsbarrieren erforderlich. An diesen Abläufen sind wiederum nicht nur Marketing-Fachleute beteiligt, sondern Mitarbeiter aus allen Funktionsbereichen, die zur Nutzenstiftung für die internationalen Kunden beitragen. Die Aufgabe der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit erweitert sich somit über das Stammhaus hinaus auf das internationale Netzwerk (Zentes et al. 2013).

2.4 Zunehmender Wettbewerbsdruck

Die oben angesprochene Dynamik des Nachfragerverhaltens, der Digitalisierung und der Internationalisierung bewirkt einen verschärften Wettbewerbsdruck, da zusätzliche Konkurrenten aus anderen Ländern bzw. in elektronischen Netzen auftreten, wobei die Kontaktaufnahme mit potenziellen Nachfragern durch die veränderten Kommunikationsbedingungen erleichtert wird. Erhöhter Wettbewerbsdruck ist ein prägendes Merkmal der Unternehmensumwelt und damit von Bedeutung für die angemessene *Organisationsgestaltung*. „Je dynamischer die Umwelt einer Organisation ist, desto wichtiger ist es für die Organisation, eine Struktur zu besitzen, die eine schnelle und leichte Anpassung an Umweltveränderungen sicherstellt“ (Kieser/Walgenbach 2010, S. 195).

Eine im Wettbewerb anpassungsfähige Organisation kommt im Rahmen klassischer Abteilungsabgrenzungen und hierarchischer Strukturen kaum zustande. Wichtig ist es, zunächst *Wettbewerbsstrategien* zu definieren, die je nach den betrachteten Produkten, Teilmärkten und Konkurrenzverhältnissen unterschiedlich ausfallen können. Strategiespezifisch sind besondere Sachkenntnisse, Funktionsausübungen und Zuständigkeiten der Mitarbeiter erforderlich. Somit bietet es sich an, aus den üblichen Fachabteilungen heraus stärker modularisierte Organisationseinheiten zu bilden, die sich flexibler auf die Wettbewerbsdynamik einstellen und die dazu erforderlichen Leistungsprozesse gezielt steuern können (Frese et al. 2012; Picot et al. 2015).

3 Voraussetzungen für die Implementierung des marktorientierten Denkens in einem instabilen Umfeld

Die angesprochenen Merkmale der Marktorientierung lassen sich im Unternehmen nur verankern, wenn auf das Zusammenspiel mehrerer *Implementierungsdimensionen* geachtet wird (Hilker 1993; Voeth/Herbst 2013). Die organisatorischen Gestaltungsmuster sind dabei ein wesentlicher Implementierungsgesichtspunkt, aber nicht der einzige. Sie können nur greifen, wenn sie durch eine gewachsene Unternehmenskultur getragen werden, bei der die Sicht auf Kunden und Wettbewerber im Mittelpunkt steht. Es gibt Unternehmenskulturen, die stark auf die innerbetrieblichen Ressourcen fokussiert sind („resource-based view“; Wernerfelt 1984) bzw. auf die Produktionstechnik oder die Informationstechnik. Natürlich sind diese innerbetrieblichen Stärken äußerst wichtig für den Unternehmenserfolg, aber nur bei einer konsequenten Verbindung mit der Kunden- und Konkurrenzperspektive.

Unternehmenskultur bedeutet das stimmige Zusammenspiel von Grundannahmen, Werten, Normen, Symbolen (Artefakten) und Verhaltensweisen im Unternehmen (Pflessner 1999). Sie kann nicht von heute auf morgen etabliert werden, sondern muss sich entwickeln, wobei den Unternehmern bzw. dem Top Management eine Vorbildfunktion zukommt. Wenn eine Unternehmenskultur marktorientiert und innovationsfreudlich ist (wie es beispielsweise BMW zugeschrieben wird), so kommt es bei Organisationsänderungen, die eine Anpassung an neue umfeldbedingte Herausforderungen bewirken sollen, weniger zu Implementierungswiderständen, wie sie Meffert et al. beschreiben (2019).

Mit der Kulturentwicklung hängen die *Grundsätze der Mitarbeiterführung* eng zusammen. Vor allem Werthaltungen und Normen müssen vorgelebt und aus Überzeugung übernommen werden. In diesem Zusammenhang wird, vielleicht etwas missverständlich, von „internem Marketing“ gesprochen. Es handelt sich dabei um das Bemühen, „das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizient erreicht werden“ (Bruhn 1999, S. 20). Wenn Mitarbeiter über die kunden- und wettbewerbsbezogenen Marketing-Strategien informiert und entsprechend motiviert sind, lassen sich Erfordernisse einer Reorganisation besser vermitteln und verwirklichen.

Die *Implementierung des Marketing* geschieht, außer durch die erwähnte personale Beteiligung, auch mit Hilfe von Analyse-, Planungs- und Kontrollsystmen. Diese Methodendimension (Köhler 2000) beinhaltet vor allem auch den Aufbau elektronischer Informationssysteme, die der Gewinnung, Aufbereitung, Speicherung und zweckentsprechenden Verbreitung von Daten dienen. Der Informationsaspekt, bei dem es um die aufgabenspezifische Bereitstellung von Angaben über Kunden, Konkurrenten und sonstige externe wie auch interne Rahmenbedingungen geht (wie gesetzliche Auflagen, Kosten), wurde ein- gangs schon als wichtiges Merkmal der Marktorientierung genannt. Letztlich entscheidend sind aber Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung, weil es von ihnen abhängt, ob organisatorische Maßnahmen aktiv mitgetragen und Informationsangebote adäquat genutzt werden. „Eine positive Einstellung zur digitalen Transformation seitens des Top Managements und der Mitarbeiter“ gehört zu den wesentlichen Aspekten „einer Digitalkultur“ (Homburg et al. 2019, S. 66. Als Beispiel wird an dieser Stelle die Initiative „Kulturwandel 4.0“ der Otto Group genannt).

Im Weiteren wird der Schwerpunkt der Ausführungen auf Fragen der Organisation als Mittel der Implementierung des Marketing und zur Steigerung der Anpassungsfähigkeit gelegt.

4 Marktbezogene Organisationsgestaltung

4.1 Entwicklungsschritte zu einer kundenorientierten Organisation

Die Unzulänglichkeiten einer rein funktional gegliederten Organisationsstruktur mit Abteilungsgrenzen wurden schon vor Jahrzehnten erkannt. Die Antwort hierauf war zunächst die Einführung des *Produkt-Managements*, in Deutschland seit Mitte der 1960er Jahre (Meffert 1974). Allerdings ist die Kundennähe dieser produktbezogenen Koordinationsform begrenzt. Zwar erfolgt im Prinzip zugleich eine Ausrichtung auf Zielgruppen im Rahmen der Marktsegmentierung. Es fehlt aber der unmittelbare Kundenkontakt (Köhler 1998a), der dann meist dem Vertrieb obliegt.

Das *Kunden-Management*, das eine Querschnittskoordination von Aktivitäten mit Blick auf bestimmte Kundengruppen oder (als Key Account Management) auf wichtige Einzelkunden leisten soll, bedeutet einen deutlichen Schritt hin zur konkreten Kundenorientierung. Mit dieser Organisationsform hat sich Heribert Meffert frühzeitig befasst, wobei er sie als Beispiel des geplanten organisatorischen Wandels darstellte (1979). Er sieht das Kunden-Management als eine Möglichkeit, die „*Koordination aller kundenspezifischen Marketingmaßnahmen auf der Basis zielgruppenspezifischer Marketingkonzepte*“ sicherzustellen (1992, Sp. 1216).

Freilich kommt das Kunden-Management ohne Abstimmung mit den Angebotskonzeptio- nen des Produkt-Managements kaum aus. Dies führt zu Matrixstrukturen (Meffert 1992),

die die Chance einer Verbesserung der Koordination bieten, aber auch das Risiko interner Konflikte bergen. Dieses Konfliktpotenzial verstärkt sich noch, wenn die Matrix durch zusätzliche Dimensionen erweitert wird (Tensor-Organisation), indem z. B. der Funktionsbereich des Verkaufs bzw. Vertriebs unmittelbar in die kundenbezogenen Planungen mit einbezogen wird.

Die Reibungsflächen, die bei Matrix- und Tensor-Organisationen durch das Aufeinandertreffen von Stellen- und Abteilungsinteressen entstehen, können durch den Einsatz von *Kundenteams* tendenziell verringert werden. Solche Teams zur umfassenden Kundenorientierung finden sich vor allem in der Beziehungspflege zu Großkunden. Diese „Key Accounts“ bilden ihrerseits oft Teams als „Buying Center“, sodass es sich empfiehlt, auf der Anbieterseite gewissermaßen spiegelbildlich Expertengruppen einzurichten (Freiling/Köhler 2014). Neben Vertretern des Kunden- und Produkt-Managements sowie des Vertriebs kommen IT- und Logistikfachleute, unter Umständen Techniker, aber auch Finanzexperten als Teammitglieder in Betracht. Bemerkenswert erscheint es, dass diese auf Kunden fokussierte Arbeitsgruppe durch Überwindung der Abteilungsabgrenzungen bereits einen Ansatz zur Prozessorganisation darstellt, auf die an späterer Stelle noch näher eingegangen werden soll. Der Schwerpunkt der Zusammenarbeit liegt nämlich bei der Steuerung der am Kundenbedarf orientierten Abläufe und nicht bei der Kompetenzwahrung etablierter Organisationseinheiten. Damit dies gelingt, „muss das Team eine wirksame soziale Gruppe bilden, die eine eigene Gruppendynamik entwickelt und als Team professionell geführt wird“ (Haas/Köhler 2011, S. 229).

4.2 Ansätze zu einer konkurrentenbezogenen Organisation

„Obwohl die *Konkurrentenorientierung* ebenso wie die Kundenorientierung als grundlegender Bestandteil einer marktgerichteten Unternehmensführung gilt..., ist sie organisatorisch meist nicht so konsequent verankert wie die Zuständigkeit für Kunden oder Kundengruppen“ (Freiling/Köhler 2014, S. 252). Jedenfalls gibt es keine gesonderten Organisationseinheiten, die etwa in der Ausrichtung auf Kunden dem Key Account Management entsprechen. Das ist auch verständlich, denn Wettbewerbsstrategien machen immer nur Sinn im Zusammenhang mit bestimmten (Teil-)Märkten und Zielgruppen. Sie sind also mit der Kundenorientierung eng verknüpft.

Deshalb ist vor allem die konkurrentenbezogene *Informationsbereitstellung* für die Entscheider zu organisieren. Das geschieht durch den Aufbau von Konkurrentendatenbanken (Decker 2007), die Auswertungen nach verschiedenen Gesichtspunkten ermöglichen. In den USA wird diesbezüglich von Competitor Intelligence oder auch Competitive Intelligence gesprochen (Fuld 1985). Homburg et al. meinen Ähnliches, wenn sie von dem „cognitive organizational system“ sprechen. Dieses besteht aus allen „organizational activities that deal with the generation, dissemination, analysis, and storage of information“ (Homburg et al. 2007, S. 20; siehe dazu auch Grozdanovic 2007). Die Autoren zeigen anhand empirischer Daten, dass das kognitive System in Organisationen bei der Konkurrentenorientierung eine große Rolle spielt, während im Vergleich dazu das sogenannte affektive System (geprägt

durch die Unternehmenskultur) bei der Kundenorientierung höheres Gewicht hat. Die Konkurrentenanalyse bezieht sich vor allem auf die Position der Wettbewerber bei den Nachfragern in wichtigen Marktsegmenten, auf die spezifischen Merkmale des Produktangebots und auf das Verhalten der Konkurrenten beim Einsatz absatzpolitischer Instrumente (Preis, Kommunikation etc.) sowie auf die zusammenfassende Diagnose der Wettbewerbsvorteile oder -nachteile (Köhler 1998b).

Wenn auch die Ausrichtung auf Konkurrenten in der Strukturorganisation kaum durch eigene Stellen und Abteilungen verankert ist, so schlägt sie sich doch in der Informationsversorgung (Competitive Intelligence) für bestimmte Aufgabenträger nieder. Das betrifft z. B. Kunden-Manager, Mitglieder der bereits erwähnten Kundenteams und alle, die entlang der betrieblichen Wertkette an der Entwicklung und Erstellung von Leistungen zur Nutzenstiftung für Kunden beteiligt sind, also u. a. auch Techniker. Insofern besteht hierin ebenfalls ein Schritt hin zur Organisation marktorientierter Prozesse und weg von der vorrangigen Strukturbetrachtung.

4.3 Prozessgestaltung statt „Silo“-Denken

Wie bereits erwähnt, verlangen die veränderten Rahmenbedingungen für die marktorientierte Unternehmensführung eine anpassungsfähige Organisation der kunden- und wettbewerbsbezogenen Prozesse. Feste Abteilungen, die vorwiegend ihre Funktionsbeschreibung laut Organigramm und nicht die situationsabhängig wechselnden Marktanforderungen im Auge haben, weisen im dynamischen Umfeld Nachteile auf. Überdies besteht dabei die Neigung zu einem Zuständigkeitsdenken, das zur Abgrenzung und zu Machtkonflikten führt. Schon länger ist diesbezüglich von „*Funktionssilos*“ und ihrer „*Eigenwelt*“ die Rede (Diller et al. 2005, S. 313). „Es ist zu vermuten, dass diese Machtreviere ein nicht unwesentliches Hindernis darstellen, Marketingprozesse funktionsübergreifend effizient zu koordinieren, da sie einen sachlich-inhaltlich getriebenen Entscheidungsprozess erschweren“ (Saatkamp 2002, S. 25).

Bei der *Prozessorganisation* hingegen stehen Aufgaben und Tätigkeiten im Mittelpunkt, die in schrittweiser Abfolge aufeinander abzustimmen sind, um letztlich Kundennutzen zu schaffen und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Statt des vertikalen Aufbaus üblicher Organigramme mit Stellen, Abteilungen und Hierarchieebenen liegt hier im Wesentlichen eine horizontale Ordnung vor, die sich eher in Form von Ablaufdiagrammen darstellen lässt. Schnittstellen zwischen klassischen Zuständigkeitsbereichen werden zugunsten eines Ineinandergreifens von Aktivitäten aufgelöst. Bei ausgeprägter Marktorientierung reichen diese Verknüpfungen über die Unternehmensgrenzen hinaus, was ein „*Hereinholen der Kunden und Lieferanten in das Organigramm*“ bedeutet (Osterloh/Frost 2006, S. 102).

Als Grundmuster der auf Kunden ausgerichteten Prozessgestaltung wird die *Wertkettenbetrachtung* im Sinne von Porter angeführt (1985; Meffert/Benkenstein 1989). Sie zeigt die horizontale Verknüpfung der Aktivitäten von der Beschaffungs- bis hin zur Nachfragerseite. Für konkrete Regelungen im Unternehmen müssen die einzelnen Vorgänge der marktorientierten Leistungserstellung allerdings wesentlich detaillierter abgebildet werden

(Beispiele finden sich u. a. bei Saatkamp 2002; Diller/Saatkamp 2002; Ivens 2010; Freiling/Köhler 2014).

Hervorzuheben ist, dass Einheiten der Strukturorganisation (Stellen etc.) durch die Prozessorientierung natürlich nicht hinfällig werden. Es geht vielmehr um das „Aufbrechen“ klassischer Strukturen, in denen die sogenannten Funktionssilos dominieren, und um eine auf Prozessschritte bezogene Neuordnung von Aufgaben und Kompetenzen. Homburg zeigt dies in einem Gesamtüberblick zu den Ansatzpunkten der Prozessorientierung, wobei auch auf die „Definition von Prozessverantwortlichen“, die „Bildung funktionsübergreifender Teams“ und die „Beeinflussung der Machtverteilung zwischen Funktionsbereichen“ hingewiesen wird (2017, S. 1172).

Im folgenden Kapitel sollen die Möglichkeiten der Koordination in der Prozessorganisation etwas näher erläutert werden.

5 Neuere Formen der marktorientierten Koordination und ihre Informationsgrundlagen

Die horizontale Verknüpfung von Aktivitäten in der Prozessorganisation wird in ihrer konkreten Ausformung ergänzt durch eine IT-gestützte Segmentierung der Marktbeziehungen und Aufgabenverteilung, die zu einer Verringerung von Komplexität führen soll. Aktuelle Stichwörter hierzu sind „Modularisierung“, „Vernetzung“ und unter Umständen auch „Virtualisierung“.

5.1 Modularisierung

Modularisierung bedeutet die Aufteilung eines Gesamtproblems (hier: Marktorientierung) in genauer bearbeitbare Teilprobleme (Frese et al. 2012). In der klassischen Strukturorganisation finden sich derartige Ansätze ebenfalls, etwa bei der Zuordnung spezifischer Teile des Leistungsspektrums auf Produkt-Manager oder besonderer Nachfrager(segmente) auf Kunden-Manager. In einer vorrangig ablaufbezogenen Organisation steht aber die Verknüpfung von Tätigkeiten im Vordergrund, mit denen jeweils Nutzen für bestimmte Zielgruppen oder Einzelkunden geschaffen wird. „Ziel der Modularisierung von Unternehmen ist... die Reduktion der Komplexität der Leistungserstellung sowie eine Erhöhung der Marktähnlichkeit. Einer Organisation wird es möglich, schneller und flexibler Marktveränderungen, Kundenbedürfnissen oder Wettbewerbsaktivitäten zu begegnen“ (Picot et al. 2015, S. 494).

Innerhalb eines Moduls, das sich beispielsweise auf einen Systemkunden oder auf eine nach bestimmten Segmentierungsmerkmalen definierte Zielgruppe richtet, ist Expertise aus den Sachgebieten des Marketing, der Beschaffung, der Produktion und des Vertriebs gefragt. Dem kann eine feste Zuordnung von Personal zu dem Modul entsprechen (ähnlich einer Projektorganisation) oder das Abrufen von Fachkenntnissen und Steuerungsinforma-

tionen aus einschlägigen Kompetenzzentren und Daten-Pools. Im letzteren Fall geht es beispielsweise um Angaben über Verhaltensmuster der anvisierten Nachfragergruppen (wie sie insbesondere bei Online-Geschäften verfügbar sind), um Informationen über Aktivitäten der Konkurrenten sowie um Produkt- oder Termininformationen aus der Fertigungssteuerung oder der Logistik. In den modularisierten Prozesseinheiten werden diese Kenntnisse aufgabengerecht gebündelt und eingesetzt. Dies führt dazu, dass auf einen Wandel der Rahmenbedingungen (wie Entwicklungen des Nachfragerverhaltens oder des Wettbewerbs) beweglicher reagiert werden kann.

Eine Voraussetzung hierfür ist die Abrufbarkeit von Informationen aus zentralisierten Datenbeständen, wie dies im Zuge der Digitalisierung zunehmend ermöglicht wird. Relativ weit entwickelt ist die Modularisierung in der Produktion und Produktentwicklung. Ansätze zu einer umfassenden Nutzung dieses Konzepts finden sich z. B. in der Automobilindustrie.

5.2 Vernetzung

Die Modularisierung wird notwendigerweise ergänzt durch *Vernetzungen*. Damit sind zum einen informationstechnische Verknüpfungen digitaler Teilsysteme gemeint. Hierbei „stehen einmal erfasste Daten allen Teilsystemen in einheitlicher, konsistenter und aktueller Form zur Verfügung. Eine Mehrfacherfassung erübrigt sich“ (Frese et al. 2012, S. 393).

Innerhalb eines einzelnen Unternehmens werden auf diese Weise mehrere modularisierte Prozesse mit der Zielrichtung auf bestimmte Nachfrager(gruppen) zusammengeführt; beispielsweise die bedarfsorientierte Produktentwicklung mit der Vertriebssteuerung auf der Grundlage von Marketing-Konzepten für ausgewählte Teilmärkte. In solchen *unternehmensinternen Netzwerken* wird die vormals hierarchische Führungsrolle etwa eines Abteilungsleiters umgewandelt in die Rolle eines Coaches und motivierenden Begleiters der Prozesse, während die Mitarbeiter aufgrund der datentechnischen Vernetzung den unmittelbaren Zugang zu den für Abläufe erforderlichen Informationen haben. So ergibt es sich, „dass Digitalisierungsinitiativen fast immer funktions-, bereichs- und oft unternehmensübergreifend wirken, was nicht gut zu den ‚Silostrukturen‘ von Hierarchien“ passt (Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. 2018, S. 5).

Externe Netzwerke reichen über die einzelnen Unternehmensgrenzen hinaus und verbinden wertschöpfende Vorgänge mehrerer Firmen zu kundenorientierten Gesamtprozessen (Sydow 2010). Beispiele sind Kooperationssysteme zwischen Industrie und Handel wie im ECR-Konzept (Efficient Consumer Response; Freiling/Köhler 2014) oder das Supply Chain Management, das einen Produkthersteller mit seinen Zulieferern, Logistikunternehmen und gegebenenfalls dem Handel verknüpft, einschließlich der erforderlichen Informationsflüsse. „Die Nachfrageseite wird mit der Zuliefererseite mittels einer strikten Kundenorientierung verbunden“ (Wildemann 2007, Sp. 1722).

Auch im *internationalen Marketing* spielt die Vernetzung eine große Rolle. Sie betrifft z. B. die Koordinierung zwischen dem inländischen Stammhaus eines Unternehmens und seinen rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften im Ausland. Die herkömmliche Unterscheidung zwischen Zentralisierung der Entscheidungen (mit der Tendenz zur Standardisierung des Angebots) und Dezentralisierung (mit stärker ausgeprägter regionaler Differenzierung; Meffert et al. 2010) ist zwar nicht obsolet. Aufgrund der heutigen informations-technischen Vernetzungsmöglichkeiten werden aber flexible Anpassungen an regionale Besonderheiten der Nachfrage- und Wettbewerbsentwicklung unter Abstimmung mit den Grundsätzen des Stammhauses erleichtert. „Netzwerke ermöglichen einen regen Informationstransfer zwischen verschiedenen Auslandseinheiten“ (Bruhn/Hadwich 2016, S. 237). Dadurch entsteht eine ähnlich veränderte Situation wie bei der IT-gestützten Modularisierung innerhalb eines einzelnen Unternehmens. Die Führungsinstanzen (hier: im Stammhaus) üben zunehmend eine Moderatorenfunktion aus, statt einer einseitig hierarchischen Einflussnahme.

5.3 Virtualisierung

Eine Sonderform der Vernetzung und Flexibilitätssteigerung ergibt sich schließlich durch *Virtualisierung*. Virtuelle Unternehmen stellen über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus „Netzwerke mit auftragsabhängig wechselnden Verknüpfungen dar“ (Freiling/Köhler 2014, S. 235). Je nach den im Einzelnen benötigten Kompetenzen zieht das Unternehmen, das die Prozesse steuert und nach außen kundenbezogen auftritt (auch fokales Unternehmen genannt) andere Firmen mit heran. Bei typischen virtuellen Netzwerken wechseln die Partner, die insgesamt die nachgefragte Leistung erbringen. Ein Beispiel dafür ist die Virtuelle Fabrik Baden-Württemberg, bei der kleine und mittelgroße Unternehmen von einem Generalunternehmen flexibel zur Auftragserfüllung herangezogen werden (Kirner 2005).

Andere Netzwerke, die auch oft als *virtuelles Unternehmen* bezeichnet werden, besitzen bei der Verteilung von Aufgaben an Subunternehmen eine festere Struktur, wie beispielsweise der Sportartikelhersteller Puma oder der Computeranbieter Dell. Das Geschäftsmodell virtueller Unternehmen setzt hoch entwickelte Informations- und Kommunikationstechniken voraus, die den umfangreichen Datenaustausch ermöglichen (Picot et al. 2003).

Die Virtualisierung verlangt, wie die Beispiele erkennen lassen, eine Modularisierung der komplexen Aufgabenbündel. Es sei aber nochmals betont, dass auch in einem einzelnen Unternehmen, wenn es sich bei seinen Wertkettenprozessen der Nachfrage- und Wettbewerbsdynamik beweglich und individualisiert anpassen will, die Bildung modularer Organisationseinheiten angebracht ist. Der Informationsfluss innerhalb eines Moduls sowie mit anderen Teileinheiten und zentralen Diensten wird durch die digitalen Entwicklungen gestützt. Damit ändern sich auch die klassischen Funktionszuständigkeiten und Führungsstrukturen.

6 Fazit

Im vorliegenden Beitrag wurde versucht, die *Entwicklung der Marketing-Organisation* von einer vorrangig an Strukturen ausgerichteten Sichtweise über stärker betonte Prozessgestaltungen bis hin zu IT-gestützten Koordinationsformen der Modularisierung, Vernetzung und Virtualisierung zu skizzieren. Dabei diente die Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen (Wandel des Nachfragerverhaltens, Internationalisierung, zunehmender Wettbewerbsdruck, Digitalisierung) als Beurteilungskriterium.

Es wurde betont, dass es für effiziente organisatorische Regelungen vor allem darauf ankommt, die *Marktorientierung* (insbesondere die Kunden- und Wettbewerbsorientierung) im gesamten Unternehmen zu verankern, statt Abteilungsrivalitäten zu fördern. Damit dies gelingt, sind bestimmte Implementierungsvoraussetzungen zu erfüllen, auf die kurz eingegangen wurde.

Konzeptionelle und empirische Studien, die nach wie vor versuchen, den Einfluss und den isoliert gesehenen Erfolgsbeitrag einzelner Abteilungen – vor allem Marketing vs. Vertrieb – zu messen, hängen der tradierten Denkweise nach. Es kommt weniger auf das Prinzip einzelner Funktionsbereiche und der dafür Verantwortlichen an, als vielmehr auf Koordinationsformen mit dem gemeinsamen Ziel der „Customer Centricity“ und der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen (Meffert 2015).

Organisatorischer Wandel kann diese zukunftsweisende Konzeption fördern, ebenso wie unternehmensinterne Anreizsysteme. So hat Bosch die individuellen Boni abgeschafft, um einem „Silo“-Denken entgegenzuwirken. In der Otto Group hat das Programm „Kulturwandel 4.0“ dazu geführt, dass hierarchische Strukturen durch multi-funktional zusammengesetzte Teams abgelöst worden sind. „Die Vorstände waren Feldherren. Heute sind wir eher Netzwerker“. Die „Aufgabe als Führungskraft besteht heute darin, die jeweils richtigen Menschen für eine Aufgabe zu finden, sie zu vernetzen, ein Team zu bilden“ (Otto-Vorstand Rainer Hillebrand im Interview; s. Hermes 2019a, S. 21). In vielen Unternehmen ist die Realität allerdings noch anders. Umso mehr geht es um den Grundsatz: „Marketing Weiterdenken“.

Zukünftig wird die Bedeutung der herkömmlichen Marketing-Abteilung weiter abnehmen. Sie ist schon jetzt oft auf wenige Teilfunktionen des Marketing, wie vor allem Werbung, reduziert. Aber die Relevanz des Marketing als Konzeption einer marktorientierten Unternehmensführung wird zunehmen, allerdings in einem veränderten organisatorischen Rahmen. Es zeichnen sich in der Praxis bereits bei einigen fortschrittlichen Firmen Tendenzen ab, den Grundgedanken der „Customer Centricity“ bei allen Mitarbeitern zu verankern, die entlang der sogenannten Wertkette an der Schaffung von Kundennutzen mitwirken. Diejenigen Unternehmen werden erfolgreich sein und Wettbewerbsvorteile erzielen, die überkommene Abteilungsstrukturen und eine „Silo“-Mentalität aufbrechen, um eine flexible Zusammenarbeit in aufgaben- oder projektbezogenen Teams zu fördern (Hermes 2019b).

Unter diesen neuen Konstellationen wird die *Digitalisierung* künftig noch wichtiger, um die nötigen Vernetzungen und Informationsflüsse sicherzustellen. Damit wird auch der Chief Digital Officer in die Denkweise des Marketing eingebunden. Entscheidend wird dabei aber sein, dass die strategisch-konzeptionelle Marktorientierung wieder stärker in den Mittelpunkt rückt und nicht hinter die Faszination der Digitalisierung („Big Data“) zurückfällt. Auf Dauer wird es nicht ausreichen, immer punktgenauere Möglichkeiten der Kontaktaufnahme mit bereits gewonnenen und potenziellen Kunden zu entwickeln. Vielmehr wird es darauf ankommen, welche Inhalte über den Zweck und Nutzen des Angebots dabei transportiert werden.

„Wenn Arbeitsteiligkeit und Spezialisierung in den Unternehmen an ihre Grenzen stoßen, kann es zu einer Renaissance bei der marktorientierten Unternehmensführung kommen, wie sie ursprünglich definiert war: dass wir den Kunden, die Veränderung seiner Bedürfnisse und seine Reise entlang unserer Kontaktpunkte im Unternehmen verstehen müssen“ (Meffert/Meffert 2017, S. 358). Voraussetzung dafür ist, dass alle Bereiche des Unternehmens die entwickelte Konzeption aktiv mittragen und dabei von den Führungsspitzen motiviert sowie unterstützt werden.

Literatur

- Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2018): Implikationen der Digitalisierung für die Organisation, in: Krause, S./Pellens, B. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation. Springer: Wiesbaden, 3-27.
- Becker, Jan (1999): Marktorientierte Unternehmensführung: Messung – Determinanten – Erfolgsauswirkungen. Springer: Wiesbaden.
- Becker, Jochen (2019): Marketing-Konzeption. 11. Aufl., Vahlen: München
- Berndt, R./Fantapié Altobelli, C./Sander, M. (2016): Internationales Marketing-Management. 5. Aufl., Springer: Berlin/Heidelberg.
- Bruhn, M. (1999): Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing. 2. Aufl., Springer: Wiesbaden, 15-44.
- Bruhn, M. (2019): Kommunikationspolitik. 9. Aufl., Vahlen: München.
- Bruhn, M./Hadwich, K. (2016): Internationales Dienstleistungsmarketing. Kohlhammer: Stuttgart.
- Decker, R. (2007): Konkurrenzanalyse, in: Köhler, R./Küpper, H.-U./Pfingsten, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 6. Aufl., Schäffer Poeschel: Stuttgart, 918-927.
- Diller, H./Haas, A./Ivens, B. (2005): Verkauf und Kundenmanagement. Kohlhammer: Stuttgart.

- Diller, H./Saatkamp, J. (2002): Schwachstellen in Marketingprozessen, in: Marketing ZFP, 24(4), 239-252.
- Freiling, J./Köhler, R. (2014): Marketingorganisation. Die Basis einer marktorientierten Unternehmenssteuerung. Kohlhammer: Stuttgart.
- Frese, E./Graumann, M./Theuvsen, L. (2012): Grundlagen der Organisation. 10. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Fuld, L.M. (1985): Competitor Intelligence. Wiley: New York.
- GfK Verein (2015): Studie „Wertewandel 2015/2016“. Nürnberg.
- Grimm, P.H. (2014): Die Rolle der Marketingabteilung im Unternehmen. Springer: Wiesbaden.
- Grozdanovic, M. (2007): Wettbewerbsorientierung von Unternehmen. Springer: Wiesbaden.
- Haas, A./Köhler, R. (2011): Vertriebsorganisation, in: Homburg, Ch./Wieseke, J. (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement. Springer: Wiesbaden, 209-243.
- Hermes, V. (2011): Wie Marketing neue Bedeutung gewinnt, in: absatzwirtschaft, 54(1-2), 18-23.
- Hermes, V. (2019a): Anders denken und groß springen, in: absatzwirtschaft, 62(4), 16-21.
- Hermes, V. (2019b): #no silos, in: absatzwirtschaft, 62(10), 16-20, im Gespräch mit Michael Bohn von BSH Hausgeräte GmbH.
- Hilker, J. (1993): Marketingimplementierung. Springer: Wiesbaden.
- Homburg, Ch. (2017): Marketingmanagement. 6. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Grozdanovic, M./Klarmani, M. (2007): Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems, in: Journal of Marketing, 71(3), 18-38.
- Homburg, Ch./Vomberg, A. (2015): Machtverlust der Marketingabteilung – Bedrohung für den Unternehmenserfolg?, IMU Research Insights, 31. Institut für Marktorientierte Unternehmensführung: Universität Mannheim.
- Homburg, Ch./Vomberg, A./Enke, M./Grimm, P.H. (2015): The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 1-13.
- Homburg, Ch./Vomberg, A./Enke, M. (2016): Don't lose your head!, in: absatzwirtschaft, 59(9), 52-56.
- Homburg, Ch./Wielgos, D./Kühnl, Ch. (2019): Wie die digitale Transformation gelingen kann, in: absatzwirtschaft, 62(6), 64-69.
- Homburg, Ch./Workman Jr., J.P./Krohmer, H. (1999): Marketing's Influence Within the Firm, in: Journal of Marketing, 63(2), 1-17.

- Ivens, B.S. (2010): Prozessorientiertes Marketing. GIM – Gesellschaft für Innovatives Marketing: Nürnberg.
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2010): Organisation. 6. Aufl., Schäffer Poeschel: Stuttgart.
- Kirca, A.H./Jayachandran, S./Bearden, W.O. (2005): Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, in: Journal of Marketing, 69(2), 24-41.
- Kirner, E. (2005): Das Konzept der virtuellen Fabrik – Virtuelle Fabrik Baden-Württemberg, in: Wiendahl, H.-P./Dreher, C./Engelbrecht, A. (Hrsg.): Erfolgreich kooperieren. Best-Practice-Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit. Physica: Heidelberg, 121-128.
- Köhler, R. (1998a): Kundenorientierte Organisation, in: Signale aus der WHU Koblenz, 12(37), 5-13.
- Köhler, R. (1998b): Methoden und Marktforschungsdaten für die Konkurrentenanalyse, in: Erichson, B./Hildebrandt, L. (Hrsg.): Probleme und Trends in der Marketing-Forschung. Schäffer Poeschel: Stuttgart, 25-48.
- Köhler, R. (2000): Marketingimplementierung – Was hat die deutschsprachige Marketingforschung an Erkenntniszugewinn erbracht?, in: Backhaus, K. (Hrsg.): Deutschsprachige Marketingforschung. Schäffer Poeschel: Stuttgart, 253-277.
- Köhler, R. (2002): Organisationsprobleme des internationalen Marketing-Managements, in: Auer-Rizzi, W./Szabo, E./Innreiter-Moser, C. (Hrsg.): Management in einer Welt der Globalisierung und Diversität. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 15-35.
- Kohli, A.K./Jaworski, B.J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: Journal of Marketing, 54(2), 1-18.
- Kollmann, T. (2020): Digital Marketing. 3. Aufl., Kohlhammer: Stuttgart.
- Kroeber-Riel, W./Gröppel-Klein, A. (2019): Konsumentenverhalten. 11. Aufl., Vahlen: München.
- Meffert, H. (1974): Absatzorganisation, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 4. Aufl., Bd. 1. Poeschel: Stuttgart, 51-63.
- Meffert, H. (1979): Die Einführung des Kundenmanagements als Problem des geplanten organisatorischen Wandels, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung. Duncker & Humboldt: Berlin, 285-320.
- Meffert, H. (1989): Die Wertkette als Instrument einer integrierten Unternehmensplanung, in: Delfmann, W. (Hrsg.): Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre. Springer: Wiesbaden, 255-278.
- Meffert, H. (1992): Kundenmanagement(s), Organisation des, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl., Poeschel: Stuttgart, 1215-1228.
- Meffert, H. (2015): Dankesrede anlässlich der Vergabe des Ehrenpreises für herausragende Dienste im Marketing auf dem 42. Deutschen Marketingtag am 3. Dezember 2015 in

- Stuttgart, <http://www.absatzwirtschaft.de/heribert-meffert-gewinnt-den-marketing-lifetime-award-2015-69933/> (Zugriff: 19.02.2020).
- Meffert, H./Benkenstein, M. (1989): Wertkette, in: Die Betriebswirtschaft, 49(6), 785-787.
- Meffert, H./Burmann, Ch./Becker, Ch. (2010): Internationales Marketing-Management. 4. Aufl., Kohlhammer: Stuttgart.
- Meffert, H./Burmann, Ch./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M. (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 13. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Meffert, J./Meffert, H. (2017): Eins oder null. Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die Zukunft führen. 2. Aufl., Econ: Berlin.
- Narver, J.C./Slater, S.F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: Journal of Marketing, 54(4), 20-35.
- Osterloh, M./Frost, J. (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz. 5. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Pflessner, Ch. (1999): Marktorientierte Unternehmenskultur. Springer: Wiesbaden.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E./Fiedler, M./Royer, S. (2015): Organisation. 7. Aufl., Schäffer Poeschel: Stuttgart.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand R.T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung. 5. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Porter, M.E. (1985): Competitive Advantage. The Free Press: New York.
- Saatkamp, J. (2002): Business Process Reengineering von Marketingprozessen. GIM – Gesellschaft für Innovatives Marketing: Nürnberg.
- Sydow, J. (2010): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. 5. Aufl., Springer: Wiesbaden, 373-470.
- Trommsdorff, V./Teichert, T. (2011): Konsumentenverhalten. 8. Aufl., Kohlhammer: Stuttgart.
- Voeth, M./Herbst, U. (2013): Marketing-Management. Schäffer Poeschel: Stuttgart.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.
- Wildemann, H. (2007): Supply Chain Management, in: Köhler, R./Küpper, H.-U./Pfingsten, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 6. Aufl., Schäffer Poeschel: Stuttgart, 1721-1730.
- Zentes, J./Swoboda, B./Schramm-Klein, H. (2013): Internationales Marketing. 3. Aufl., Vahlen: München.



Marketing: Zwischen Vertriebsfunktion und marktorientiertem Führungskonzept

Klaus Backhaus und Stefan Benthäus

1	Der (schleichende) Niedergang des Marketing	540
2	Zum Verhältnis von Vertrieb und Marketing	540
3	Folgen der Konflikte zwischen Marketing- und Vertriebsabteilung	542
3.1	Die wissenschaftliche Perspektive	542
3.2	Der Marketing Hype in der Praxis	542
4	Was ist zu tun?	543
4.1	Marketing als Konzeption marktorientierter Führung	544
4.2	MOF als Conditio sine qua non	544
5	Die Kombination von funktionalem Marketing und MOF	547
6	Zukunftsherausforderung: Der Homo Digitalis verändert die Welt von Marketing und Vertrieb	550
	Literatur	551

Zusammenfassung

Hat Marketing seinen Stuhl am Vorstandstisch verloren? Die Praxis scheint diese These zu bestätigen. Es liegt vor allem daran, dass erstens Marketing oftmals nicht klar genug seine Grenzen zur Vertriebsfunktion definiert, und zweitens Marketing sich selbst die Rolle eines marktorientierten Führungskonzeptes (MOF-Konzept) zuweist. Dieser Beitrag beleuchtet beide Problemkreise und ergänzt die traditionellen Überlegungen durch eine neue These, nämlich dass Marketing im Sinne einer MOF in bestimmten Konfigurationen mit anderen inhaltlichen „Orientierungen“, wie z. B. Technologieorientierungen, erst seine Dominanz belegen kann. Unter Einsatz von konfigurierenden, ausgesuchten Methoden eröffnet sich dem Leser eine neue Perspektive.

Autoren

Prof. Dr. Dr. h.c. **Klaus Backhaus** ist Direktor des Instituts für Anlagen und Systemtechnologien im Marketing Center Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Dr. **Stefan Benthäus** war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Anlagen und Systemtechnologien im Marketing Center Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und ist derzeit Director bei der LICON AG in Vaduz.

1 Der (schleichende) Niedergang des Marketing

Das Marketing hat bis vor einigen Jahren einen erheblichen *Aufschwung* erlebt (vgl. z. B. Meffert et al. 2019). In den letzten Jahren hat die Bedeutung im Wahrnehmungsfeld wissenschaftlicher Forschungen wie im praktischen Erleben allerdings abgenommen (Sheth et al. 2006; The Founaise Marketing Group 2012). Das liegt unter anderem am Selbstverständnis des Marketing und den Entwicklungen seines Umfelds. So stellen die fortschreitenden Entwicklungen im IT-Bereich das Marketing vor große Herausforderungen (Backhaus/Awan 2019).

Dabei muss sich das Marketing zum Beispiel mit den grundsätzlich neuen *Anforderungen* bei der Erklärung des Käuferverhaltens auseinandersetzen (vgl. dazu Backhaus/Paulsen 2020 in diesem Sammelband). Hier spielen die neuen Datengewinnungs- und -auswertungsmöglichkeiten – Stichwort: Big Data – eine wichtige Rolle.

Die Diskussion über die Entwicklung des Marketing zeigt, dass – obwohl im Marketing schon mehr als ein halbes Jahrhundert über eine inhaltlich einheitliche Abgrenzung diskutiert wird – es nicht gelungen ist, eine allgemein akzeptierte *Inhaltsbestimmung* zu liefern. So wird Marketing einerseits als (gleichberechtigte) Funktion neben anderen Funktionen wie Beschaffung, Fertigung, Finanzierung etc. verstanden (Meffert et al. 2019). Marketing wird in dieser Interpretation häufig als Abteilung institutionalisiert (wie die anderen Funktionen auch), wobei das Verhältnis zwischen Vertriebs- und Marketing-Abteilung eine besondere Stellung einnimmt. Andererseits versteht sich Marketing als Führungskonzeption. In diesem Falle kommt es darauf an, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen marktorientiert denken, wobei einer entsprechenden Unternehmenskultur durch die Umsetzung des Marketing im Unternehmen zentrale Bedeutung zukommt. Wir werden beide Positionen näher betrachten und behandeln: zunächst das prekäre Verhältnis von Marketing und Vertrieb als Unternehmensfunktion, sowie anschließend den konzeptionellen Aspekt des Marketing als Führungskonzeption.

2 Zum Verhältnis von Vertrieb und Marketing

Die Problematik des Verhältnisses von Marketing und Vertrieb ist nicht gerade neu und schon aus verschiedenen Blickwinkeln ausgeleuchtet worden. So führt ein einfacher Suchbefehl bei Google zum Stichwort „Konflikte zwischen Marketing und Vertrieb“ in ein breitgefächertes Literaturfeld: „Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb – eine vernachlässigte Schnittstelle“ (Homburg et al. 2005), „Vertrieb vs. Marketing – Mit einander statt gegeneinander“ (Best 2013), „Effiziente Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb?“ (Limbeck 2014) sind Beispiele für Beiträge zum Thema. Die Zahl der Aufsatzaufgaben ist kaum zu überschauen.

Die Titel der Publikationen beschreiben im Prinzip alle das Gleiche: Die größte Herausforderung der *Schnittstellenprobleme zwischen Marketing und Vertrieb* liegt in der Praxis darin,

die Marketing- und Vertriebsabteilungen zu kooperativem Verhalten zu bewegen. Aber nicht nur die Diagnosen, auch die Therapien gleichen sich stark. In der Regel werden signifikante Erfolgsfaktoren gesucht, wobei sich die diskutierten Erfolgsfaktoren zum großen Teil überschneiden. Ein beispielhafter Erfolgsfaktorenkatalog findet sich bei Homburg et al. (2005). Doch wie bleibt da noch Platz für weitere Ausführungen, die neue Erkenntnisse zumindest vermuten lassen, oder ist schon alles gesagt (und nur noch nicht alle haben es gesagt)?

Wir meinen, dass die Ausführungen in der Literatur zutreffend, aber nicht erschöpfend sind, denn es stehen sehr stark operative Fragen im Vordergrund. Die konzeptionell-organisatorischen, innerbetrieblichen Fragen treten bei den vorgetragenen Argumenten in den Hintergrund. Das ist bedauerlich, könnten doch *konzeptionelle Überlegungen* möglicherweise strukturell angelegte alternative Lösungsansätze begründen. Das bietet sich gerade bei der Analyse des Verhältnisses zwischen Marketing und Vertrieb an. Der Grund liegt darin, dass sich die Aufgaben von Marketing und Vertrieb im Prinzip klar unterscheiden lassen. Dem Vertrieb zu subsummieren sind alle Tätigkeitsfelder, die dem unmittelbaren Verkauf von Gütern und Dienstleistungen dienen. Die *betriebliche Funktion des Vertriebs* umfasst damit zum Beispiel:

- Aufbau eines Kundenstamms,
- Kundenbesuche,
- Abschluss von Kaufverträgen,
- Betreuung der Kunden in der Pre- und Post-Purchase-Phase,
- u. v. a.

Kurz gefasst handelt es sich beim Vertrieb um eine Linienaufgabe.

Marketing wird in der Regel so verstanden, dass es im Rahmen der funktionalen operativen Aufgaben insbesondere (quasi analog zum Produkt-Management im B2C) die Koordination der „4 Ps“ (Product, Place, Promotion, Price) betreibt, also Stabsfunktionen hat. Auf der Ebene organisationaler Strukturierung rückt ebenfalls die funktionale Komponente des Marketing in den Vordergrund, dessen Aufgaben für gewöhnlich durch eine Marketing-Abteilung wahrgenommen werden. Diese konzeptionell klare Trennung in der Theorie ist in der Praxis häufig nicht gegeben. Hier manifestieren sich die zuvor angesprochenen Reibungspunkte, da sowohl Marketing als auch Vertrieb als Steuerungs- bzw. Zielfunktion den Käufer in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellen (Dewsnap/Jobber 2000).

Bei der Einrichtung von Marketing-Abteilungen besteht allerdings die Gefahr, dass die Vertriebsmitarbeiter dies als Angriff auf ihre „Assets“ sehen: Nämlich Zugang zum Kunden und Kundenwissen. Diese wollen die Vertriebsmitarbeiter nur begrenzt mit den Marketing-Mitarbeitern teilen und blockieren deshalb die generelle Zusammenarbeit. Die Marketing-Mitarbeiter müssen somit versuchen, auf anderem Wege an die notwendigen Kundeninformationen zu kommen, z. B. durch eigene Primär- oder Sekundärforschung (Rouziès et al. 2005). Auf jeden Fall sind bei dieser Konstellation Konflikte zu erwarten.

3 Folgen der Konflikte zwischen Marketing- und Vertriebsabteilung

3.1 Die wissenschaftliche Perspektive

Die Wissenschaft hat die Situation aufgegriffen und zum Gegenstand empirischer Forschung gemacht (Goetz et al. 2013; Homburg et al. 2008). Mit dem Ergebnis, dass wir das Phänomen nun relativ gut erklären können. Darüber hinaus haben die Hochschullehrer, die das Fach Marketing vertreten, zwar schon sehr früh darauf abgestellt, dass Marketing (auch) als eine Führungsaufgabe verstanden werden kann (vgl. z. B. Meffert et al. 2019) und damit das fehlinterpretierte Marketing-Verständnis die Ursache des Konfliktes ist. Bemerkenswert ist jedoch, dass das universitäre Lehrangebot in vielen Fällen nicht angepasst wurde, sondern die „4 Ps“ weiterhin die Lehrveranstaltungen dominieren und somit das Abteilungsdenken fördern.

3.2 Der Marketing Hype in der Praxis

Retrospektiv betrachtet entwickelte sich mit zunehmender Diffusion des *Erfolgskonzeptes Marketing* auch in der Praxis ein Marketing Hype, dem viele Unternehmen durch Gründung und Aufbau von Marketing-Abteilungen versuchten, Rechnung zu tragen. Damit war Marketing zwar organisatorisch verankert, allerdings – wie wir gesehen haben und noch sehen werden – an der falschen Stelle. Eine gesamtunternehmerische Führungsaufgabe lässt sich nicht in einer Abteilung organisieren. Mit Gründung der Marketing-Abteilung war somit definiert, dass bestimmte Mitarbeiter ab sofort für das Marketing zuständig waren – alle anderen hatten andere Aufgaben. Dieses *abteilungsorientierte Marketing-Denken* hat sich hartnäckig über die Zeit bis heute gehalten, denn es hatte auch eine Reihe von Vorteilen. So hat die Gründung von Marketing-Abteilungen zum Beispiel den Absolventen der Hochschulen bei der Jobsuche geholfen, existierte doch von Anfang an ein klar definierter Stellen-Pool: Wer ins Marketing wollte, bewarb sich auf eine Stelle in einer Marketing-Abteilung. Hätte man Marketing als Führungskonzeption verstanden, wäre es viel schwieriger bzw. unmöglich gewesen, eine klar definierte Stelle zu finden. Denn Führungskonzeptionen sind nicht abteilungsgebunden realisierbar. Sie müssen sich auf allen Ebenen in der *Unternehmenskultur* und insbesondere in den *Shared Values* manifestieren. Zu den Treibern der Unternehmenskultur gehört insbesondere das Top Management-Team, aber auch diese Positionen stehen Absolventen nicht zur Verfügung. So haben Praxis und Hochschule in ihrem Verhalten dazu beigetragen, dass keine klaren Grenzen zwischen Marketing und Vertrieb zustande kamen.

4 Was ist zu tun?

Vor dem Hintergrund der Dualität des Marketing hat ein Unternehmen mehrere Möglichkeiten, die *potenziellen Divergenzen* zwischen Marketing- und Vertriebsabteilung zu handhaben:

1. Die Unternehmensleitung greift gar nicht ein und setzt auf Selbstheilungskräfte zwischen Marketing und Vertrieb, lebt aber Marktorientierung vor.
2. Man lebt die Zweidimensionalität des Marketing und stärkt das operative Marketing durch eine gelebte Marktorientierung.
3. Matrix-Organisation: Konflikte werden nach gescheiterten Einigungsbemühungen mit dem Vertrieb auf der darüber liegenden Entscheidungseinheit gelöst.
4. Gleichzeitige (Neu-)Besetzung der Leitungsfunktionen im Vertrieb und Marketing mit Personen, die „besser miteinander können“.
5. Die Marketing-Abteilung wird als Subeinheit der Vertriebsabteilung geführt und umgekehrt.

Welcher der genannten *Handlungsvorschläge* am vorziehungswürdigsten ist, lässt sich nicht generalisieren, sondern variiert situationsspezifisch. So funktioniert die erste Alternative nur dann, wenn die beiden Gesprächspartner objektive Sachargumente in den Vordergrund der Betrachtungen stellen, weil sie ansonsten Gefahr laufen, den Konflikt noch zu intensivieren. Zur Entschärfung des Konflikts werden weiche Maßnahmen, etwa durch unternehmenskulturelle Maßnahmen, ergriffen. Wenn das Top Management eine marktorientierte Kultur einklagt und auch lebt, werden die Mitarbeiter durch dieses vorbildliche Verhalten psychologisch angeregt, sich konform zu verhalten. Es kann aber auch noch weiter eingegriffen werden, indem ein zweidimensionales Marketing-Verständnis (Führungskonzept und Abteilung) von der Geschäftsleitung verfügt und gelebt wird. Hierbei wird die Marketing-Abteilung gegenüber der Vertriebsabteilung aktiv gestärkt.

Die in der Praxis sehr häufig zu beobachtende *Matrix-Organisation* ist wegen des „fruchtbaren Konflikts“, der zur Lösung führen soll, für bestimmte Entscheidungen nicht akzeptabel. Gelingt es der Personalabteilung eines Unternehmens, zwei Abteilungsleiter zu finden, deren „Chemie“ stimmt, dann lässt sich dieser Tatbestand nutzen, um zum Beispiel in einer Matrix-Organisation tatsächlich über einen fruchtbaren Konflikt Spannungen zwischen Marketing und Vertrieb zu lösen, ohne fürchten zu müssen, dass aus dem „fruchtbaren“ ein „furchtbaren“ Konflikt entsteht. Eine entscheidende Rolle spielt dabei die Wahl der Personen, die miteinander agieren. Auch hier gilt die Aussage: „Systems make it possible, people make it happen“ (Suzaki 1987).

Ist der Unternehmensleiter eine Persönlichkeit, die (kurzfristig) auf Umsatz und Ergebnis schaut, dann kann der Vertrieb seine Position gegenüber der Unternehmensleitung jederzeit besser rechtfertigen als das Marketing. In diesem Fall kann es Sinn machen, dass die Marketing-Abteilung als Unterabteilung des Vertriebs agiert, weil stets die Gefahr besteht,

dass der Vertrieb über die Kundenkenntnisse verfügt, die er keinem (auch keiner Datenbank) anvertraut. Das Marketing degeneriert zu einer reinen Zulieferabteilung des Vertriebs.

4.1 Marketing als Konzeption marktorientierter Führung

Eine andere bzw. ergänzende Sichtweise entwickeln die Vertreter des *Marketing als Führungskonzept* („Marktorientierte Führung“, MOF). Diese Interpretation tritt bei den in der Literatur vorgetragenen Argumenten zum Verhältnis Marketing und Vertrieb allerdings in den Hintergrund. Folgt man nun unserer konzeptionellen Argumentation und interpretiert Marketing stärker als Führungskonzeption, dann können Schnittstellenprobleme aus den folgenden Gründen reduziert werden.

Marketing als Führungskonzeption lässt sich als die Suche nach und Verteidigung von *komparativen Konkurrenzvorteilen* (KKV) operationalisieren. Der KKV ist nichts anderes als ein effektiver und gleichzeitig effizienter Wettbewerbsvorteil, ohne den ein Unternehmen auf die Dauer im Markt nicht überleben wird (zum Begriff des KKV vgl. Backhaus 2006). Der KKV resultiert stets aus gegebenen Ressourcenvorteilen, die erfolgswirksam am Markt umgesetzt werden können. Die Sicherstellung einer KKV-Position ist eine grundlegende Aufgabe für das gesamte Unternehmen, da Ressourcenvorteile aus allen Bereichen der Wertschöpfungskette resultieren können. Ein entscheidender Erfolgsfaktor, um eine KKV-Position zu erreichen, ist somit das *Management interner Schnittstellen*. Um dies sicherzustellen, bedarf es eines marktorientierten Führungskonzeptes. Eine Marketing-Abteilung kann zwar bei der Koordination zwischen den Fachabteilungen unterstützen, aber sie kann die übergeordnete Steuerung nicht leisten. Insofern hat Marketing als Leitgedanke im Prinzip genau so viel mit Vertrieb zu tun, wie mit allen anderen Funktionsbereichen im Unternehmen (z. B. Produktion oder Einkauf).

Durch die Definition von Marketing als Führungskonzept wird dem Marketing eine *strategische Dominanz* zugesprochen. Das ist jedoch möglicherweise eine Fehlinterpretation, denn es ist in einer Marktwirtschaft zutiefst logisch, sich am Markt und damit letztlich am Kunden zu orientieren. Ein Unternehmen, das nicht marktorientiert ist, kann am Markt nicht bestehen, denn der Kunde wird diese Produkte nicht kaufen. Insofern gibt es logischerweise kein erfolgreiches Unternehmen, das nicht zu einem gewissen Grad – bewusst oder unbewusst – marktorientiert ist.

4.2 MOF als Conditio sine qua non

Der Einfluss der marktorientierten Führung, im Sinne einer *Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg*, war ein Forschungsschwerpunkt der 1990er und frühen 2000er Jahre (Ellis 2006). Die überwiegende Mehrheit der empirischen Forschungsergebnisse spricht der Marktorientierung dabei einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu (Verhoef et al. 2011; Homburg et al. 2015; Benthaus 2018; als Ausnahme sei hier Goetz et al. 2013 genannt). Doch die Marktorientierung ist nicht die einzige Management-Orientierung, die

in der Literatur diskutiert wird. Daneben stehen beispielweise die Technologieorientierung oder Kostenorientierung (für weitere „Orientierungen“ vgl. Benthaus 2018).

Eines der zunehmenden Probleme stellt das *Verhältnis aller „Orientierungen“* zueinander dar. Prinzipiell können drei unterschiedliche Betrachtungsweisen voneinander abgegrenzt werden (Hakala 2011):

1. die Orientierungen entwickeln sich und bauen aufeinander auf,
2. die Orientierungen stellen Alternativen zueinander dar,
3. Management-Orientierungen treten als komplementäre Muster auf, die sich in Abhängigkeit von Unternehmens- und Umweltfaktoren zusammenfinden. Je nach Ausprägung der Bedingungen treten die unterschiedlichen Eigenschaften der Orientierungen in den Vordergrund.

Es könnte der Fall sein, dass die dritte Konstellation in der Realität besondere Aufmerksamkeit in der Zukunft gewinnt, weil sie einem Sachverhalt aufdeckt, der bisher noch nicht sehr intensiv in der Literatur behandelt wurde. Gemeint ist die Unterscheidung der Orientierungen danach, ob sie eine *inhaltliche oder formal-organisatorische Orientierung* beschreiben. Marktorientierung ist ein Beispiel für eine formal-organisatorische Orientierung, die komplementäre Orientierungen erfordert. So ist z. B. die Technologieorientierung eine komplementäre Ausrichtung, die die Marktorientierung erst „zum Leben erweckt“. Technologieorientierung ist kein Selbstzweck. Sie konkretisiert lediglich, welche Ressourcen herangezogen werden, um Marktorientierung substanzuell einsetzen zu können. Beide Orientierungen zusammen ergeben erst das volle Bild: Die Marktorientierung soll über eine entsprechende Technologie realisiert werden. Vergleichbares ließe sich mit Kostenorientierung und Marktorientierung praktizieren. Es kommt auf die Konfiguration an, inwieweit die verschiedenen Orientierungen zueinander passen. Viele Studien zur Marktorientierung betrachten die Orientierung jedoch aus einer isolierten Sicht, um z. B. deren Effekt auf den Unternehmenserfolg zu isolieren und zu analysieren. Diese Studien haben die Wirkbeziehung der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg beleuchtet, greifen aber aus unserer Sicht noch zu kurz.

Welche *Stellung die Marktorientierung in Mustern strategischer Management-Orientierungen* einnimmt, hat Benthaus (2018) im Rahmen einer empirischen Studie mittels fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) untersucht. Die fsQCA gehört zu den struktur-entdeckenden Verfahren und findet langsam ihren Eingang in die Marketingwissenschaft (Frösén 2016). Die Analysemethode ist in der Lage, Muster bzw. Konfigurationen von Orientierungen zu erkennen und die Stellung der Elemente innerhalb eines Musters zueinander zu analysieren.

Wie **Abbildung 1** zeigt, ergeben sich in unserem Beispiel vier Lösungen. Diese Lösungen stellen vier stabile Konstellationen dar, die einen Unternehmenserfolg erklären können. Die Gesamtabdeckung der Lösungen beträgt 0,563. Darüber hinaus erkennt man, dass in diesem Beispiel die alleinige Abdeckung in Lösung 2 0,378 beträgt. Die erste, dritte und vierte Konfiguration tragen insgesamt nur 0,056 zur Lösung bei.

Abbildung 1 Die Rolle der Marktorientierung in erfolgreichen Unternehmenskonfigurationen

Konfiguration	Lösung			
	1	2	3	4
Marktorientierung	●	●	●	●
Lernorientierung	●	●	⊗	⊗
Entrepreneurship-Orientierung	●	●	●	⊗
Interaktionsorientierung	●		●	●
Innovationsorientierung		●	⊗	●
Technologieorientierung	●	●	⊗	●
Konsistenz	0,801	0,888	0,835	0,803
Rohabdeckung	0,116	0,496	0,113	0,071
Alleinige Abdeckung	0,006	0,378	0,038	0,012
Gesamtkonsistenz der Lösung	0,864			
Gesamtdeckung der Lösung	0,563			

- Bedingung tritt auf und ist Kernbedingung
- Bedingung tritt auf und ist Peripheriebedingung
- ⊗ Bedingung darf NICHT auftreten und ist Kernbedingung
- ⊗ Bedingung darf NICHT auftreten und ist Peripheriebedingung

Interpretationshilfe:

Für die fsQCA werden Konsistenz und die Abdeckung als gängige Gütemaße herangezogen (Schneider/Wagemann 2012). Dabei sollte die Konsistenz mindestens 0,8 betragen (Fiss 2011). Die Abdeckung kann mit der erklärten Varianz bei klassischen statistischen Verfahren verglichen werden. Für sie gibt es in der Literatur keinen festgelegten Grenzwert. Für einen Vergleich von Abdeckungswerten in veröffentlichten QCA-Artikeln, siehe Wagemann et al. (2016).

Quelle: in Anlehnung an Benthaus (2018), S. 139

Die Ergebnisse der Arbeit von Benthaus (2018) zeigen, dass die Marktorientierung zwar in jeder Konfiguration benötigt wird (was in einer Marktwirtschaft selbstverständlich sein sollte) und innerhalb der Konfiguration eine wichtige Stellung gegenüber den weiteren Management-Orientierungen einnimmt. Sie ist aber nur Teil eines Geflechts weiterer Orientierungen und kann ihren Einfluss nur im Zusammenspiel mit diesen voll entfalten.

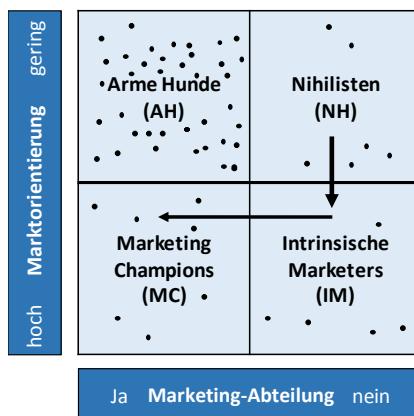
Somit kann von der Marktorientierung nur als „Conditio sine qua non“ gesprochen werden, wenn es um ihre *Stellung in Mustern strategischer Management-Orientierungen* geht. Wir sind der Meinung, dass die Diskussion zur Stellung der Marktorientierung vor diesem Hintergrund neu gedacht werden muss. An die Stelle einer isolierten Betrachtung treten

Konfigurationen der Management-Orientierung, die zu analysieren sind. Sowohl für wissenschaftliche, aber auch für praktische Überlegungen wäre es begrüßenswert, wenn es empirische Aussagen darüber gäbe, welche Orientierungskonfigurationen besonders ergebnisfördernd sind und welche nicht. Dabei würde sich unseres Erachtens zeigen, dass manche Aussagen in der Literatur revisionsbedürftig sind.

5 Die Kombination von funktionalem Marketing und MOF

Je nachdem, wie ein Unternehmen seine Anstrengungen im Marketing organisiert, lassen sich vier *Typen von Marketing-Positionen im Unternehmen* unterscheiden (Backhaus/Voeth 2014). **Abbildung 2** zeigt auf der Ordinate das Ausmaß der Umsetzung marktorientierter Führungselemente. Auf der Abszisse wird abgetragen, ob ein Unternehmen über eine Marketing-Abteilung verfügt oder nicht.¹

Abbildung 2 Formen der Marketing-Organisation



Quelle: in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 31

Eine klare Position haben die *Nihilisten* (NH), die von Marketing-Überlegungen gänzlich frei sind. Eine ausgeprägte Marktorientierung ohne die Institutionalisierung einer Marke-

¹ Eine auf Dauer angelegte Befragung in Praktikerseminaren durch Backhaus zeigt, dass in den Arme-Hunde-Quadranten die überwiegende Zahl an Unternehmen einzuordnen ist. Die Punkte in den Quadranten geben subjektive Selbsteinschätzungen von Seminarteilnehmern aus der Praxis wider. Obwohl diese Positionierungen keinen Anspruch auf Repräsentativität haben, wird doch die eindeutige Schwerpunktlegung im Quadranten „Arme Hunde“ deutlich.

ting-Abteilung weist den *Intrinsischen Marketer* (IM) aus. Der IM hat die Marktorientierung verinnerlicht und verstanden, dass es sich hierbei um ein Phänomen handelt, das die ganze Unternehmung betrifft. Auf die Gründung einer Marketing-Abteilung verzichtet er mit folgendem Hintergedanken: Wird zuerst eine Marketing-Abteilung gegründet, definiert man die in dieser Abteilung arbeitenden Mitarbeiter als Marketing-Verantwortliche, die sich um das Marketing des Unternehmens kümmern. Dies wird in dem Moment problematisch, in dem sich die anderen Mitarbeiter deshalb aus ihrer Pflicht zum marktorientierten Handeln entbunden sehen. Diese Problematik lässt sich mit den Rollenkonzepten des Full-Time-Marketers und des Part-Time-Marketers verdeutlichen. Full-Time-Marketer verstehen die Ausübung der Marketing-Funktion als Hauptaufgabe ihres Handelns. Part-Time-Marketer hingegen erfüllen primär andere Funktionen und Aufgaben. Ihre Handlungen müssen aber immer die Prämisse der Marktorientierung erfüllen. Im Fall des IM geht die Rolle des Part-Time-Marketers sogar so weit, dass jeder Mitarbeiter bestimmte Aufgaben des operativen Marketing übernimmt.

Aus dem Intrinsischen Marketer wird ein *Marketing Champion* (MC), sobald die Beschäftigung von Full-Time-Marketern vor dem Hintergrund der Arbeitsteilung als unabdingbar anzusehen ist. Jedoch muss auch hier die Marktorientierung so intensiv in den Köpfen der Mitarbeiter verankert sein, dass deren marktorientierte Denk- und Handlungsweise nicht durch die Implementierung einer Marketing-Abteilung reduziert wird. Die Ausführungen zeigen, dass der *Pfad zur Implementierung einer Marketing-Abteilung* im Sinne eines marktorientierten Führungskonzeptes einer gespiegelten L-Funktion folgt: der Weg vom Nihilisten über den intrinsischen Marketer zum Marketing Champion. Auf dem Weg vom IM zum MC erfolgt die Gründung einer Marketing-Abteilung somit zeitlich als Folge der Entwicklung einer marktorientierten Unternehmenskultur – und nicht vice versa.

Besonders kritisch ist die Position der *Armen Hunde* (AH), bei der zwar eine Marketing-Abteilung vorhanden ist, insgesamt jedoch das notwendige Ausmaß an Marktorientierung fehlt. Hier ist somit der oben beschriebene Fall eingetreten, den der intrinsische Marketer fürchtet. Kritisch wird die AH-Position durch zwei Umstände. Zum einen torpediert die fehlende Marktorientierung die Erfolgsschancen des Unternehmens (Kirca et al. 2005). Zum anderen kann die bestehende Marketing-Abteilung das Grundproblem verdecken und somit ein notwendiges Umdenken verzögern. Dies zeigt, warum dieser Quadrant möglichst gemieden werden sollte.

Der Vertrieb hat im AH-Quadranten eine starke Position. Vertrieb und Marketing kämpfen beide um den gleichen Kunden, wobei allerdings der Kunde schon wegen der konkreten Kundenbeziehungen eine stärkere Bindung zum Vertrieb hat. Die vorteilhaftere Position des Vertriebs resultiert ebenfalls aus der Fähigkeit, Rechenschaft über die erbrachten Leistungen und die damit einhergehenden Umsätze abzulegen. Die Marketing-Abteilung muss sich im AH-Quadranten mit dem Vorwurf auseinandersetzen, zwar genau bestimmbare Gemeinkosten zu verursachen, aber den daraus resultierenden Erfolg nicht anhand von Finanzkennzahlen quantifizieren zu können. Marketing tritt in dieser, in der Praxis dominanten, organisatorischen Realisierung lediglich in seiner funktionalen Form auf und hat in der Regel nur eine Überlebenschance, wenn es als Dienstleister für den Vertrieb agiert

(Backhaus/Voeth 2014). Es ist unmittelbar klar, dass insbesondere Firmen in der AH-Position einem hohen *Konfliktpotenzial zwischen Marketing und Vertrieb* ausgeliefert sind. Dieses Konfliktpotenzial weisen alle weiteren Quadranten nicht auf, da sie entweder über keine Marketing-Abteilung verfügen, oder weil sie zu den Marketing Champions gehören und Reibungspunkte mit Hilfe der marktorientierten Führung reduziert werden können.

Ein Indiz dafür, dass Konfliktpunkte zwischen Abteilungen durch eine *ausgeprägte Marktorientierung* reduziert werden können, liefern die Ergebnisse von Benthaus (2018). In einer empirischen Studie konnte aufgezeigt werden, dass es bei Unternehmen mit einer stärker ausgeprägten Marktorientierung zu einer signifikanten Harmonisierung der Entscheidungseinflüsse unterschiedlicher Abteilungen kommt. Diese empirischen Befunde untermauern somit die hier geführte konzeptionelle Argumentation. In Unternehmen, die über eine marktorientierte Führung verfügen, übernehmen somit die Shared Values der Marktorientierung die Funktion einer über alle Abteilungen hinweg gültigen Denk- und Handlungsmaxime. In einem solchen Unternehmen treten Partikularinteressen der Abteilungen hinter das Leitbild der Marktorientierung zurück. Hierdurch erscheint eine relative Macht-position gegenüber anderen Abteilungen weniger erstrebenswert, da doch alle Abteilungen in dieser Konstellation das gleiche Ziel verfolgen.

Generell lässt sich feststellen, dass sowohl operatives Marketing als auch marktorientierte Führung ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (Vorhies/Morgan 2005; Kirca et al. 2011). Jedoch leiten sich aus der vorangegangenen Diskussion unterschiedliche Implikationen ab. Die *Shared Values der Marktorientierung* müssen in der gesamten Unternehmung gelebt werden und vom Top Management initialisiert sein. Ob dieser Wertekanon in der Praxis begrifflich mit dem Begriff des Marketing assoziiert wird, ist dabei von untergeordneter Bedeutung. Wichtig ist, dass die unterschiedlichen Menschentypen aus allen Abteilungen, und in diesem Fall besonders die Mitarbeiter aus Vertrieb und Marketing, diese Werte akzeptieren. Ist dies geschafft, verlagert sich die Frage nach der Verteilung der operativen Marketing- und Vertriebsaufgaben auf eine Sachebene. Es ist für den Erfolg des Unternehmens unerheblich, welche Abteilungen diese Aufgaben durchführen, solange die Effizienz bei der Durchführung gewährleistet ist.

Mit dieser Aussage scheint die Marketing-Abteilung mit sofortiger Wirkung obsolet zu werden. Aus Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten sehen wir trotzdem die *Ausbildung einer Marketing-Abteilung zur Koordination der Marketing-Aktivitäten* als sinnvoll an. Aus diesem Grund bezeichnen wir diejenigen Unternehmen als Marketing Champions, die eine Marketing-Abteilung besitzen, welche aber wie jede andere Abteilung auch den Markt als „*raison d'être*“ akzeptiert und damit ihre Partikularinteressen der Marktorientierung unterordnet. Ob für diese Abteilungen der Terminus „*Marketing-Abteilung*“ gewählt wird, ist dabei von zweitrangiger Bedeutung.

Tatsächlich zeigen sich aktuell in der Praxis einerseits Entwicklungen, die ein Indiz dafür geben, dass den Marketing-Abteilungen ein schwindender Einfluss zugesprochen wird. Andererseits lässt sich in der Praxis der Trend erkennen, sogenannte *Business-Development-Abteilungen* zu schaffen, deren Aufgabenfeld häufig durch klassische Marketing-Aufgaben

definiert wird (Morgan 2012; Voeth 2018). Benthaus (2018) konnte zeigen, dass das Business Development auf eben solche Unternehmensentscheidungen Einfluss nehmen kann, die nach Lehrbuchmeinung dem Marketing zuzuordnen sind. So ist vielleicht die Namensgebung der Abteilung eine andere, allerdings ist aus unserer Sicht die Umsetzung der Aufgaben von zentraler Bedeutung und nicht der gewählte Name, auch wenn durch eine geschickte Namensgebung Durchsetzungsprozesse durchaus erleichtert bzw. erschwert werden können.

Immer noch sind diese Fragen nicht endgültig gelöst, zeichnet sich eine neue, strategisch bedeutsame Entwicklung am Horizont ab: Der „Homo Digitalis“ tritt auf!

6 Zukunftsherausforderung: Der Homo Digitalis verändert die Welt von Marketing und Vertrieb

Die Digitalisierung verändert auch das Kaufverhalten von Kunden. Während bisher der Kunde über die notwendigen Informationen eines Kaufes verfügt hat und somit eine *asymmetrische Informationsverteilung* zwischen Anbieter und Käufer vorlag, hat sich diese Symmetrie ins Gegenteil verkehrt. Durch die neuen Technologien weiß der Anbieter nun unter Umständen mehr über die (latenten) Wünsche des Konsumenten als dieser selbst. Dies geschieht dadurch, dass Kauf- und Verhaltensdaten systematisch analysiert werden können. Kunden sammeln diese Daten für gewöhnlich nicht bewusst und sind auch durch Selbstreflexion nicht in der Lage, diese Informationen systematisch zu analysieren. Die Qualität der operativen Marketing-Programme und die Erfolgsschancen des Vertriebs werden damit abhängig von der Qualität der Data-Mining-Methoden. Das Menschenbild, das diesen Konsumenten innerhalb der digitalisierten Welt beschreibt, versehen Backhaus und Paulsen (2020) mit dem Begriff des Homo Digitalis. Der *Homo Digitalis* verändert Kaufprozesse grundlegend und damit auch das Verhältnis von Marketing und Vertrieb, als Beispiel seien hier die ausgewählten Veröffentlichungen zum relativ neuen Marketing-Instrument „Recommendation“ genannt, bei dem zwischen erwarteten und unerwarteten Recommendations unterschieden wird (vgl. z. B. Backhaus et al. 2010; Li/Tuzhilin 2019; Germelmann et al. 2019).

Die sich *verändernden Rahmenbedingungen* und daraus resultierenden Möglichkeiten werfen je nach Markt zurzeit noch diverse Fragestellungen auf. Werden beispielsweise sowohl Marketing- als auch Vertriebsabteilung zukünftig größtenteils durch die IT-Abteilung ersetzt? Mithilfe von Algorithmen lässt sich nicht nur Kundenverhalten antizipieren, sondern es lassen sich auch die weiterführenden Maßnahmen, wie gezielte und individualisierte Marketing-Maßnahmen, ableiten. Dem Kunden würden damit die für ihn relevanten Verkaufsargumente präsentiert. In diesem Szenario verliert der Vertrieb seine eingangs beschriebene Informationshoheit. Auf der anderen Seite gewinnt das Unternehmen wichtige Informationen über den Kunden. Auch die Marketing-Abteilung verliert einen Bereich ihrer Aufgaben an algorithmenbasierte Prozesse.

Bei dieser Diskussion ist jedoch zu bedenken, dass die Fähigkeiten der Algorithmen mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmen müssen. Hierfür bedarf es, zumindest in absehbarer Zukunft, des Inputs der Abteilungen Marketing und Vertrieb. Hierbei können erneute Spannungsfelder auftreten, wenn divergierende Interessen dazu führen, dass die IT-basierte Umsetzung an Potenzial einbüßt. Auch an dieser Stelle behält die *Marktorientierung ihre koordinierenden Qualitäten*. Auch die IT-Lösungen und Algorithmen müssen in der Art umgesetzt werden, dass sie den Markt berücksichtigen und den Kunden in den Mittelpunkt rücken. Jedoch agieren die Anbieter aus einer wesentlich besseren Ausgangsposition heraus. Dadurch wird möglicherweise die Marketing-Abteilung wiederentdeckt, da die algorithmischen Untersuchungen über Kundenverhalten voraussichtlich im Marketing und nicht im Vertrieb stattfinden werden. Das ist ein neuer Einschnitt in die Konsolidierungs-bemühungen zwischen Marketing und Vertrieb vieler Anbieter.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die marktorientierte Führung in der Lage sein sollte, aktuelle Reibungspunkte zwischen Marketing und Vertrieb zu reduzieren und auch bei neuen Herausforderungen, wie der Digitalisierung, als Ankerpunkt für die notwendigen unternehmerischen Entscheidungen zu dienen.

Literatur

- Backhaus, K. (2006): Vom Kundenvorteil über die Value Proposition zum KKV, in: Marketing Review St. Gallen, 23(3), 7-10.
- Backhaus, K./Awan, A. (2019): The paradigm shift in customer analysis: Marketing or IT driven?, in: Bergener, K./Räckers, M./Stein A. (Hrsg): The Art of Structuring. Springer-Nature: Wiesbaden, 337-350.
- Backhaus, K./Becker, J./Beverungen, D./Frohs, M./Müller, O./Weddeling, M./Knackstedt, R./Steiner, M. (2010): Enabling individualized recommendations and dynamic pricing of value-added services through willingness-to-pay data, in: Electronic Markets, 20(2), 131-146.
- Backhaus, K./Paulsen, T. (2020): Vom Homo Oeconomicus zum Homo Digitalis – Die Veränderung der Informationsasymmetrien durch die Digitalisierung, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M./ Burmann, C. (Hrsg.): Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, Springer Gabler: Wiesbaden, 323-340.
- Backhaus, K./Voeth, M. (2014): Industriegütermarketing. 10. Aufl., Vahlen: München.
- Benthäus, S. (2018): Die (Re-)Positionierung des Marketing – Führungsleitbild oder Abteilung?, Dr. Kovac: Hamburg.
- Best, D. (2013): Vertrieb vs. Marketing – Miteinander statt gegeneinander. Kölner Marketingtag: Köln.

- Dewsnap, B./Jobber, D. (2000): The Sales-Marketing Interface in Consumer Packaged-Goods Companies: A Conceptional Framework, in: *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20(2), 109-119.
- Ellis, P. D. (2006): Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons, in: *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.
- Fiss, P. C. (2011): Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research, in: *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420.
- Frösén, J./Luoma, J./Jaakkola, M./Tikkanen, H./Aspara, J. (2016): What Counts versus What Can Be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement, in: *Journal of Marketing*, 80(3), 60-78.
- Germelmann, C./Huber, M./Neder, N. (2019): Homo Digitalis und seine Rituale – Von digitalen Höhlen und Geschichten am E-Lagerfeuer, in: *transfer, Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement*, 2019(02), 24-30.
- Goetz, O./Hoelter, A.-K./Krafft, M. (2013): The Role of Sales and Marketing in Market-Oriented Companies, in: *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 33(4), 353-372.
- Grinstein, A. (2008): The Relationship between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations, in: *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Hakala, H. (2011): Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations, in: *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.
- Homburg, C./Jensen, O./Klarmani, M. (2005): Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb – eine vernachlässigte Schnittstelle. Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim. Management Arbeitspapiere, Nr. M 086.
- Homburg, C./Jensen, O./Krohmer, H. (2008): Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy, in: *Journal of Marketing*, 72(2), 133-154.
- Homburg, C./Vomberg, A./Enke, M./Grimm, P. H. (2015): The Loss of the Marketing Department's Influence: Is it really Happening? And Why Worry?, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 1-13.
- Kirca, A. H./Bearden, W. O./Roth, K. (2011): Implementation of Market Orientation in the Subsidiaries of Global Companies: The Role of Institutional Factors, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 683-699.
- Kirca, A. H./Jayachandran, S./Bearden, W. O. (2005): Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, in: *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Li, P./Tuzhilin, A. (2019): Latent Unexpected and Useful Recommendation, Cornell University, arXiv: 1905.01546v1.

- Limbeck, M. (2014): Effiziente Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb?, in: SalesLeaders, <http://www.salesleaders.de/effiziente-zusammenarbeit-zwischen-marketing-und-vertrieb/> (Zugriff: 28.10.2019).
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M. (2019): Marketing. 13. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Morgan, N. A. (2012): Marketing and Business Performance, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 40(1), 102-119.
- Rouziès, D./Anderson, E./Kohli, A. E./Michaels, R. E./Weitz, B. A./Zoltners, A. A. (2005): Sales and Makreting Integration: A Proposed Framework, in: The Journal of Personal Selling and Sales Management, 25(2), 113-122.
- Schneider, C. Q./Wagemann, C. (2012): Set-Theoretic Methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis, Cambridge University Press: Cambridge.
- Sheth, J. N./Sisodia, R. S./Barbulescu, A. (2006): The Image of Marketing, in: Sheth, J. N./Sisodia, R. S. (Hrsg.): Does Marketing need Reform? Fresh Perspectives on the Future. Routledge: London, 26-36.
- Suzaki, K. (1987): The new manufacturing challenge: Techniques for continuous improvement. Free Press: New York.
- The Founaise Marketing Group (2012): 80% of CEOs Do Not Really Trust Marketers, in: <https://www.fournaisegroup.com/ceos-do-not-trust-marketers/> (Zugriff: 20.07.2019).
- Verhoef, P. C./Leeflang, P. S. H./Reiner, J./Natter, M./Baker, W./Grinstein, A./Gustafsson, A./Morrison, P./Saunders, J. (2011): A Cross-National Investigation into the Marketing Department's Influence Within the Firm: Toward Initial Empirical Generalizations, in: Journal of International Marketing, 19(3), 59-86.
- Voeth, M. (2018): Marketing und/oder marktorientierte Unternehmensführung?, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, Springer Gabler: Wiesbaden, 68-78.
- Vorhies, D. W./Morgan, N. A. (2005): Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, in: Journal of Marketing, 69(1), 80-94.
- Wagemann, C./Buche, J./Siewert, M. B. (2016): QCA and Business Research: Work in Progress or a Consolidated Agenda?, in: Journal of Business Research, 69(7), 2531–2540.

Danksagung

Wir danken der „Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marktorientierte Unternehmensführung Leipzig – Münster e. V.“ für die Mitfinanzierung dieses Projektes.



Der Chief Marketing Officer

- Auf der Suche nach Mehrwert

Benedikt Müller-Stewens, Günter Müller-Stewens und Jessica Müller-Stewens

1	Vorbemerkung	556
2	Herausforderungen für den Chief Marketing Officer	557
2.1	Das Gesamtbild im Auge haben	557
2.2	Mitverantwortung für die Geschäftsentwicklung	558
2.3	Digitalisierung der Marketing-Prozesse	558
2.4	Den Wertbeitrag bestmöglich sichtbar machen	560
2.5	Handhabung eines hohen Maßes an Komplexität.....	561
3	Formen und Herausforderungen cross-funktionaler Zusammenarbeit	562
3.1	Organisatorische Ansätze zu einer cross-funktionalen Zusammenarbeit	562
3.2	Der CMO und seine funktionalen Schnittstellen	565
4	Fazit.....	570
	Literatur	571

Zusammenfassung

Erhebliche Veränderungen im Geschäftsumfeld von Unternehmen und ein zunehmender Bedeutungswandel von Funktionalbereichen werfen die Frage auf, wie ein Chief Marketing Officer (CMO) angesichts dieser Herausforderungen mit seinem Bereich dem Unternehmen zukünftig einen Mehrwert bzw. Nutzen schaffen kann, der seine Kosten übersteigt. So zeigte sich z. B. in einem der näher betrachteten Fälle, dass sich der CMO immer mehr zum „Anwalt des Kunden“ entwickelt und sich darauf konzentrieren sollte, das Unternehmen bei der Optimierung des Kundennutzens zu unterstützen. Insgesamt kann festgehalten werden, dass der CMO dies nur durch vertiefte und agile Formen der Zusammenarbeit mit weiteren Bereichen leisten können wird. Eine solche Zusammenarbeit des Marketing mit weiteren funktionalen Bereichen (insbesondere Strategie, Finanzen, Personal) wird – gerade auch im Kontext der digitalen Transformation – diskutiert und Implikationen für die zukünftige Rolle des CMO werden abgeleitet.

Autoren

Dr. Benedikt Müller-Stewens ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

Prof. em. Dr. Günter Müller-Stewens ist am Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen tätig.

Dr. Jessica Müller-Stewens ist Lehrbeauftragte an der Universität St. Gallen.

1 Vorbemerkung

Betrachtet man das strategische Marketing aus dem Blickwinkel eines *Anspruchsgruppen-Managements*, so geht es primär um die Ausgestaltung der Beziehung zum Stakeholder „Kunde“ bzw. um die Positionierung des Unternehmens in seinen Absatzmärkten durch eine konsequente Ausrichtung der absatzwirtschaftlichen Aktivitäten auf die Kundenbedürfnisse, mit dem Ziel, die Produktivität und Profitabilität zu optimieren (Borden 1964, Meffert et al. 2018). Organisatorisch wird die Verantwortung für die Erfüllung dieser Aufgabe häufig bei einem Chief Marketing Officer (CMO) verankert. In diversifizierten Unternehmen leitet dieser CMO eine Zentralabteilung (z. B. den Konzernbereich „Globales Marketing“), die sich diesen Aufgaben widmet. So hat er beispielsweise in einem Mehrmarkenunternehmen darauf zu achten, dass die einzelnen Marken sich mit ihren Markenstrategien und Produktentwicklungen nicht in die Quere kommen und gegenseitig kannibalisieren.

Die Frage, mit der sich ein CMO in seinem Bereich immer wieder konfrontiert sieht, ist, ob er einen *Mehrwert für das Unternehmen* generiert, der größer ist als die Kosten seines Bereichs. So kommen z. B. Nath und Mahajan (2008) zu dem Schluss, dass von der Anwesenheit eines CMO kein signifikanter Effekt auf die Performance eines Unternehmens ausgeht. Germann, Ebbes und Grawall (2015) glauben dagegen einen positiven Effekt nachweisen zu können. Der Wertbeitrag, den man dem CMO beimisst, spiegelt sich dann häufig in der Position, in der man ihn in der Aufbauorganisation antrifft, wider: Gehört er der „C-Suite“ mit an, also der zweiten Führungsebene, in der auch andere „Chiefs“ (CxOs) als Leiter von Zentralfunktionen wie IT (CIO), Finanzen (CFO), Personal (CHRO) oder Strategie (CSO) verortet sind? An wen aus der Geschäftsleitung berichtet er? Hat er sogar einen Platz in der Geschäftsleitung?

Über die letzten Jahrzehnte lässt sich vermehrt ein *Bedeutungswandel einiger Funktionalbereiche* in der Organisationsstruktur beobachten. So wurde z. B. in vielen Unternehmen aus einem eher nachrangigen Rechnungswesen ein mächtiger Finanzbereich mit einem CFO an dessen Spitze. Viele Personalbereiche suchen dagegen immer noch nach ihrem strategischen Wertbeitrag und ihrem damit verbundenen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung. In manchen Unternehmen hat dies aus Mangel an einer überzeugenden Antwort und aufgrund neuer Automatisierungs- und Outsourcing-Möglichkeiten sogar zu einer Auflösung des zentralen Personalbereichs geführt (Bilhuber/Müller-Stewens 2014).

In diesem Sinne muss sich auch der CMO nach seiner zukünftigen Rolle fragen, über die er einen Mehrwert schaffen möchte (Nath/Mahajan 2011, Nath/Mahajan 2017). So wird vermehrt auch vom abnehmenden Einfluss von CMOs in Unternehmen berichtet (Verhoef/Leeflang 2009); bei wichtigen strategischen Entscheiden sitzt er oft nicht mehr mit am Tisch. Und nicht wenige CMOs klagen, dass man ihnen aus ihrer Sicht nicht genügend Gehör schenkt. So kommentiert Meffert (2015), dass zwar unter dem Begriff der „Customer Centricity“ die alte Kundenorientierung wieder neu entdeckt wurde, dass dabei aber auf Grund des Einflusses des digitalen Wandels dem Marketing durch die IT das Heft aus der Hand genommen wurde: „So findet heute der CIO oder CTO (...) einen anerkannten Platz im Vorstand vieler Unternehmen, während Marketing-Abteilungen zunehmend in operati-

ve und unterstützende Aufgaben in den Bereich der Werbung und Kommunikation gedrängt werden.“ Daher muss sich der CMO fragen, wie er mit seinem Bereich dem Unternehmen zukünftig angesichts der bestehenden Veränderungen einen Mehrwert schaffen kann und wie er zu dessen Realisierung in der Organisation positioniert sein müsste.

Zudem ist die Frage nach der zukünftigen Rolle des CMO auch deshalb von Bedeutung, da es zu erheblichen Veränderungen im Geschäftsumfeld der Unternehmen gekommen ist, von denen Rückwirkungen auf das Marketing zu erwarten sind.

2 Herausforderungen für den Chief Marketing Officer

Der natürlichen Tendenz eines jeden Zentralbereichs entspricht es, dass mit seinem zunehmenden Wachstum eine funktionale „*Silobildung*“ erfolgt (Tett 2015). Im Falle des Marketing wäre das eine Art Hort geballter Marketing-Expertise. Dies kann dazu führen, dass die eigene Entwicklung mehr an den Peers im Marketing-Sektor (Best-in-Class-Ansatz) als an den Bedürfnissen und der Strategie des eigenen Unternehmens ausgerichtet wird (Kunisch et al. 2014). Es wird versucht, „World Class“ in seinem Bereich zu werden und investiert immer mehr des Marketing-Budgets in Initiativen, die kaum noch etwas mit den Treibern des Unternehmenserfolgs zu tun haben (Leinwand/Mainardi 2013). Die bereichsinterne Legitimation holt sich ein solcher Zentralbereich Marketing dann primär aus seinem Standing in der Marketing Community. Mit dieser ist er auch in regelmäßiger Austausch, z. B. auf Konferenzen. Mit den anderen Funktionalbereichen im Unternehmen gibt es dagegen kaum Zusammenarbeit.

Im Falle einer solchen funktionalen Silobildung nimmt das Marketing die relativ isolierte Rolle eines „*Think Tanks*“ ein und konzentriert sich auf die klassischen Marketing-Funktionen und -Techniken, wie z. B. die Marktforschung oder die Durchführung von Marketing-Kampagnen. Führungstechnisch entspricht das einem Cost Center. Ein systematischer Ansatz zum Nachweis des eigenen Mehrwerts wird meist nicht verfolgt.

Angesichts der einschneidenden Veränderungen, denen sich heute viele Unternehmen in ihrem Geschäftsumfeld gegenübersehen, gilt es jedoch bei einer zukünftigen Ausgestaltung der Funktion eines CMO über dessen traditionelle Rolle hinauszugehen. Dazu braucht es *neue Qualifikationen und Kompetenzen*. Da ein CMO im Allgemeinen nur wenige Jahre in seinem Amt ist, muss er diese größtenteils schon mitbringen, d. h. vorher erworben haben, da für einen Erwerb „on the job“ kaum Zeit besteht (Obmann 2017). Doch welche Herausforderungen für die Funktion eines CMO sind angesichts der Veränderungen besonders hervorzuheben?

2.1 Das Gesamtbild im Auge haben

Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Herausforderungen für das Top Management wird von einem CMO erwartet, dass er das Gesamtbild im Auge hat, und *nicht nur*

seine Marketing-Perspektive. Um zu begreifen, was die großen Veränderungen für die Firma und für das Marketing bedeuten, muss er heute viel mehr nach links und rechts über seinen Bereich hinausschauen. Nur so wird er Gehör in der Geschäftsleitung finden. Dabei muss er zeigen, dass er versteht, welche Faktoren die Treiber der Performance sind, wie sie aufeinander wirken, und welchen Mehrwert hier das Marketing schaffen kann.

Dabei wird es wichtig sein, dass der CMO die Hebelwirkung seiner Gestaltungsmöglichkeiten realistisch einschätzt, d. h. auch unter Einbezug möglicher Risiken, die z. B. aus Reaktionen von Wettbewerbern herrühren können.

2.2 Mitverantwortung für die Geschäftsentwicklung

Die Absicht, die im Kern mit dem Marketing verfolgt wird, ist die Entwicklung der Geschäfte. Doch sieht sich der CMO nicht auch als „Owner“ der Umsetzung der Marketing-Pläne und übernimmt hierfür (Mit-) Verantwortung, wird er kaum den Einfluss erlangen, den er sich möglicherweise wünscht (Verhoef/Leeflang 2009). Die Übernahme einer solchen (Mit-) Verantwortung würde im Gegenzug helfen, die Marketing-Strategien genauer auf ihre Machbarkeit zu durchleuchten, da sie bis zum Ende, d. h. der Umsetzung, durchdacht werden müssen.

Dabei geht es insbesondere auch darum, gewissermaßen als „*Anwalt des Kunden*“ die Organisation dabei zu unterstützen, sich auf die erforschten Kundenbedürfnisse, die man bedienen möchte, auszurichten. Eine solche Re-Orientierung der Firmenkultur und des Geschäftsmodells um die Bedürfnisse der Kunden herum (*Customer Centricity*) – und nicht um die in vielen Unternehmen dominante Produktlogik – ist in der Umsetzung alles andere als trivial. Es wird doch dazu tendiert, die Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten zu überschätzen (Hult et al. 2017). Diese Re-Orientierung kann jedoch gefördert werden, indem sich das Marketing in den Entwicklungsprozess von Innovationen einbringt, die Erkenntnisse aus der Marktforschung für die Innovationsteams übersetzt (Verhoef/Leeflang 2009) und bei der strategischen Priorisierung der Produkt-Road Maps mitwirkt.

2.3 Digitalisierung der Marketing-Prozesse

Die derzeit stattfindende Digitalisierung der Prozesse und Geschäftsmodelle hat erhebliche Auswirkungen auf die Ausgestaltung des Marketing. Unter der vereinfachenden Annahme, dass es beim klassischen Marketing um das Sammeln von Informationen, deren Analyse und um das Ziehen der richtigen Schlussfolgerungen daraus geht, steht die Fähigkeit zur effektiven und effizienten *Datenanalyse* im Zentrum: Sehr große Datenmengen sind möglichst zielführend anzulegen und zu verarbeiten (Data Sensing und Data Mining). Ausgeprägte analytische Fähigkeiten, um den Kunden und seine sich durch die neuen Technologien verändernden Bedürfnisse zu verstehen, sind hierfür gefragt.

Durch das Internet kam es zu einer Demokratisierung von Informationen. Für die Beschaffung relevanter Informationen stehen gänzlich neue Möglichkeiten zur Verfügung. Dies

mag ein Beispiel verdeutlichen: LEGO etablierte eine Online-Plattform, mittels derer Konsumenten Ideen für neue LEGO-Produktsets übermitteln können. Die übermittelten Produktvorschläge können durch weitere Konsumenten evaluiert werden und bei Gefallen können die Konsumenten diesen Vorschlägen „followen“. Seitdem wurden von den über 1 Mio. Nutzern mehr als 26.000 Produktideen übermittelt, mehr als 166 Produkte haben die Marke von 10.000 Followern geknackt und 23 offizielle LEGO-Produktsets, wie z. B. das Familie Feuerstein-Set, sind daraus entstanden (2018). Zusätzlich zur Auswertung der eigenen Online-Plattform können Informationen durch die Auswertung von Blog-Beiträgen und der Kommunikation in den Sozialen Netzwerken generiert werden. Derartige Daten können die Informationen aus der klassischen Marktforschung ergänzen. So lassen sich z. B. frühzeitig Trends in der Entwicklung von Meinungen und Einstellungen erkennen und Reaktionen darauf entwickeln. Die *Nutzung der Sozialen Medien im Marketing* ist heute zwar selbstverständlich, doch werden die damit einhergehenden Möglichkeiten bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Noch werden große Datenmengen gesammelt, ohne so recht zu wissen, wofür.

Trotzdem hat die zunehmende Bedeutung der Sozialen Medien die Rolle des Marketing in den Unternehmen bereits jetzt stark verändert. Es wird von CMOs heute mehr erwartet als sich mit klassischen Werbemitteln auszukennen. Die Sozialen Medien können dem Unternehmen heute Informationen liefern, die für viele andere Abteilungen von Interesse sein können. Da das Wissen über den Umgang mit Sozialen Medien und die Analyse dieser oftmals im Marketing angesiedelt sind, wäre dies ein Bereich, bei dem die Marketing-Abteilung weitere Abteilungen durch ihr Wissen unterstützen könnte. So erhält in einer Zeit, in der Kunden ihre Meinung zu Produkten über die Sozialen Medien leicht mit anderen Konsumenten teilen können z. B. die Zusammenarbeit zwischen der Marketing- und der F&E-Abteilung zunehmende Bedeutung.

Neben den Sozialen Medien gibt es noch eine Vielzahl weiterer Instrumente, die im Rahmen der *Digitalisierung der Marketing-Prozesse* Bedeutung erhalten. Dazu zählen insbesondere mobile Anwendungen, Content Management Systeme, Instrumente zur Unterstützung von Kollaborationen (z. B. „Crowdsourcing“), Techniken zu Verhaltensvorhersagen von Kunden („Predictive Analytics“) oder zur Optimierung von Suchmaschinenresultaten („SEO“). Meist ist deren Einsatz jedoch mit erheblichen Kosten verbunden und der Effekt auf den Marketing-Return-on-Investment ist unklar.

Auch wird die Auffassung vertreten, dass, angesichts einer zunehmend polarisierten Gesellschaft, das Marketing das Soziale wieder mehr in die Interaktionen mit den Kunden einzubringen hätte. Es reicht nicht, einfach nur einseitig den Kunden, z. B. auf Blogs, die Möglichkeit zu bieten, sich zum Unternehmen und seinen Produkten zu äußern. Um Menschen wieder mehr zusammen zu bringen, gilt es durch das Herstellen von Beziehungen mehr gemeinsame soziale Erfahrungen zu schaffen. Unternehmen sollten den Kunden noch deutlich besser zuhören was ihre Anliegen und Gefühle sind, um darauf aufbauend wieder in wirklich zweiseitige Interaktionen zu gelangen. Kunden wollen wieder mehr Kontrolle über das haben, was sie erhalten und wie man mit ihnen interagiert. Darüber kann das Marketing dem Unternehmen (wieder) „ein Gesicht geben“. (Sturm 2015, Gilpin 2019)

2.4 Den Wertbeitrag bestmöglich sichtbar machen

Wird das formelle Aufgabenspektrum von Zentralabteilungen wie dem Marketing betrachtet, so steht deren *Koordinationsfunktion im Zentrum*: Sie liefern fachliche und administrative Unterstützung für strategische Aktivitäten, führen – oft in Zusammenarbeit mit dezentralen Marketing-Abteilungen – strategische Analysen durch, etablieren eine Kommunikation zwischen dem Corporate und dem Geschäftsbereichs-Management und sie beraten intern Geschäfts- und Funktionalbereiche in ihrer Marketing-Arbeit. Sie erarbeiten Marketing-Strategien und legen diese dem Top Management zur Entscheidung vor. Trifft das Top Management in Diskussion mit der Marketing-Abteilung eine Entscheidung, ist diese in ihrer Servicefunktion verantwortlich, dass diese Entscheidung in den Geschäfts- und Funktionalbereichen koordiniert und umgesetzt wird. Über diese Koordinationsfunktion kann die Marketing-Abteilung die organisationalen Bereiche in die Gesamtstrategie integrieren, was einen positiven Einfluss auf die Unternehmensleistung hat.

Da diese Integration in Zusammenarbeit mit anderen Bereichen geschieht, ist es bedeutsam zu wissen, worin diese einen Mehrwert durch die Marketing-Abteilung und deren CMO sehen (vgl. O'Sullivan/Abela 2007). Doch eine solche *Leistungserfassung von Stabs- und/oder Funktionalbereichen* in Organisationen ist schwierig, solange diese kein quantifizierbares Ergebnis erzeugen. Trotzdem muss sich auch eine Marketing-Abteilung vermehrt der Herausforderung stellen, mit Metriken bestmöglich den durch sie erzeugten Mehrwert systematisch und regelmäßig darzulegen (vgl. Lamberti/Noci 2010). So bedient man sich häufig Hilfsgrößen wie dem Anteil neuer Kunden oder dem Umsatz pro Kunde. Doch Umsatzzahlen sind bereits wieder stärker vom Vertrieb beeinflussbar. Die Leistung des CMO kann aber auch an den realisierten Margen gemessen werden, da sich dahinter das an den Kunden übermittelte und davon eingelöste Wertversprechen ablesen lässt. Ähnlich werden Größen wie die Umsatzrendite oder der Marketing-Return-on-Investment zum Einsatz gebracht. Auch sie sollen Aufschluss darüber geben, inwiefern das Marketing den Kunden vom Wertversprechen der Produkte überzeugen konnte. Diese Kennzahlen machen jedoch nur Sinn, wenn auch die Return-Seite des Indikators signifikant durch den CMO beeinflusst werden kann, was wiederum auf die oben diskutierte Mitverantwortung für die Geschäftsentwicklung verweist.

Ein anderer anerkannter Weg, den Mehrwert einer Zentralabteilung zu evaluieren besteht darin, dass verschiedene Mitarbeitergruppen befragt werden, die mit der Marketing-Abteilung in engem Austausch stehen (Thompson 1967). Diese Akteure stammen aus verschiedenen Unternehmensbereichen, -funktionen, -regionen und hierarchischen Ebenen bis hin zum Top Management (Schlenzig/Müller-Stewens 2014). Diese Befragung bzw. Messung erfolgt nach einer zur Marketing-Dienstleistung passenden Systematik.

2.5 Handhabung eines hohen Maßes an Komplexität

Die Herausforderungen für einen CMO sind aufgrund einer exponentiell gewachsenen Anzahl von oft globalen Wechselwirkungen im Geschäftsmodell eines Unternehmens nicht nur komplizierter geworden und erfordern damit neue Qualifikationen, wie etwa das Data Mining oder den Umgang mit den Sozialen Medien. Sie sind auch deutlich komplexer geworden angesichts der damit verbundenen Unsicherheiten. Das verlangt nach *neuen Kompetenzen seitens der Führungskräfte*, wie etwa die Handhabung von Dilemmata oder der Umgang mit selbstbewussteren, sensitiveren und besser informierten Konsumenten, die über Soziale Medien an Reichweite gewonnen haben.

Dieses neue Ausmaß an Komplexität findet auch darin seinen Ausdruck, dass es keine eindeutigen Lösungen gibt, wo es ausreicht, auf einer einzelnen Expertise wie dem Marketing aufzubauen. Es wirken zwar viele Megatrends direkt auf die Absatzmärkte und damit auch auf das Kundenverhalten, doch ein Megatrend wie die alternde Gesellschaft kann aus einer isolierten Marketing-Perspektive nicht ausreichend erfasst und umgesetzt werden. Viele CMOs sind heute noch nicht dafür gerüstet, mit den großen Veränderungen wie der Datenexplosion, der Nutzung und den Effekten der Sozialen Medien, dem Wachstum an Vertriebskanälen, den sich verändernden Konsumentendemographien oder der rückläufigen Kundenloyalität angemessen umzugehen (IBM 2011). Daher müssen die *Expertisen verschiedener funktionaler Bereiche* interdisziplinär genutzt werden, um derartige Herausforderungen angemessen zu handhaben.

So ist die Expertise, die heute benötigt wird, um eine Leistung in den Augen des Kunden im Vergleich zu Wettbewerbern wirklich zu differenzieren, wesentlich komplexer als in früheren Jahren. Anstelle eines allgemeinen State-of-the-Art-Wissens ist eine hochgradig *ausdifferenzierte Marketing-Expertise* erforderlich. Doch diese Marketing-Expertise allein wird nicht genügen, um z. B. eine globale Marke aufzubauen und zu pflegen. So reicht es in Zeiten der Sozialen Medien natürlich nicht aus, ein Produkt mit „schönen Bildchen“ zu präsentieren. Entscheidend ist die umfassend überzeugende Qualität des Produkts bzw. des Geschäftsmodells in den Augen des Konsumenten. Diese kann nur durch eine intensive Zusammenarbeit vieler verschiedener Unternehmensbereiche erreicht werden. So braucht es IT-Kompetenzen, um die entsprechenden Customer Insights zu generieren; es braucht die Unterstützung von HR, um die benötigten Mitarbeiter zur Verfügung zu haben; oder F&E, um eine entsprechende Produktentwicklung auf den Weg zu bringen. Ein Beispiel für eine erfolgreiche Kompetenzbündelung stellt IKEA dar. So ist es wohl bis heute nicht gelungen, den einzigartigen Stil von IKEA wirklich zu kopieren, da deutlich mehr dahintersteckt als nur die erfolgreiche Positionierung einer Marke. Der Erfolg nährt sich aus einem engen, cross-funktionalen Zusammenspiel von Fähigkeiten in den Bereichen Marketing, Design, Logistik, Produktion, Controlling usw.

Da wir die Bewältigung dieser Herausforderungen als zentral für die Legitimation und Mehrwertbildung des CMO und seiner Zentralabteilung betrachten, wollen wir im Folgenden diesen Aspekt aus einer organisatorischen Perspektive vertiefen.

3 Formen und Herausforderungen cross-funktionaler Zusammenarbeit

Unternehmen differenzieren sich in ihrem Wachstum ständig organisatorisch aus, um spezialisierter bezüglich ihrer Aufgabenstellungen vorgehen zu können. Dies trifft nicht nur auf die operativen Einheiten wie Geschäftseinheiten und Ländergesellschaften zu, sondern auch auf die Funktionsbereiche. Daraus erwachsen häufig die oben erwähnten „kulturellen Silos“, die eine hohe Eigendynamik entfalten und nur noch eingeschränkt zu einer übergreifenden Zusammenarbeit bereit sind. So werden klassisch dem Marketing zugeordnete Funktionen, wie die Distribution, im Rahmen der Spezialisierung oftmals Funktionsbereichen wie dem Vertrieb zugewiesen. Dies kann durch eine starke Fokussierung auf funktionsbereichsabhängige Individualziele die Kooperation zwischen den Funktionsbereichen behindern (Homburg/Jensen 2007). Doch die relevanten strategischen Themen, die heute oben auf der Agenda stehen, werden von Natur aus übergreifender. Viele Megatrends wirken zwar über die Absatzmärkte auf die Gesamtorganisation, haben aber aufgrund ihrer Komplexität deutlich mehr Facetten als nur die des Marketing. Hier bedarf es der *Fähigkeit zur Kooperation mit anderen funktionalen Expertisen und deren Umsetzungskompetenzen* (Dahlhoff 2019). In einer „Silo-Kultur“ fällt man damit jedoch zwischen die Stühle. Um zu kompetenten und integrierenden Entscheidungen zu gelangen, braucht es die verschiedenen funktionalen Expertisen und Sichtweisen. Will z. B. ein Telekommunikationsunternehmen im Marketing zukünftig neue Crowd-Dienste anbieten, so stellen sich sofort technologische Fragen, aber auch Fragen zu eventuell notwendigen Partnerschaften müssen geklärt werden.

Diese Notwendigkeit zu einem *lösungsorientierten und wirkungsvollen Zusammenwirken* gilt insbesondere hinsichtlich der über die letzten Jahre wieder erstarkten Zentralfunktionen – wie etwa Corporate Marketing/Branding, Corporate HR, Corporate IT, Corporate Finance oder Corporate Strategy. Themen wie die Digitalisierung der Geschäftsmodelle, der demographische Wandel, Innovation oder nachhaltige Wertschöpfung benötigen alle die Expertise und intensive Zusammenarbeit verschiedener Zentralfunktionen, wenn man sie angemessen angehen möchte. Zur Bearbeitung solcher Themen treffen sich die funktionalen Experten heute deutlich häufiger in dazu eingerichteten strategischen Initiativen/Programmen, die ein organisationsstrukturelles Vehikel zum Management derartiger thematischer Herausforderungen darstellen und die signifikant an Bedeutung gewonnen haben.

3.1 Organisatorische Ansätze zu einer cross-funktionalen Zusammenarbeit

Die *Ausdifferenzierung von Organisationsstrukturen nach Funktionen* geht bis in die Anfänge des industriellen Organisierens Ende des 19. Jahrhunderts zurück. Seither haben die Funktionen alle Moden des Organisierens überlebt. Funktionsbereiche wie Finanzen, F&E, Marketing oder HR findet man bis heute in jeder Variante. Dies wird wohl auch zukünftig so

sein. Was jedoch hinterfragt werden kann und sollte, ist die Art und Weise ihrer Steuerung, d. h. insbesondere wie ihr Zusammenwirken mit anderen Dimensionen des Organisierens zu gestalten ist.

Ein erster Ansatz zur organisatorischen Verankerung von cross-funktionaler Zusammenarbeit sind *Steering Committees*. Die Mitglieder aus den einzelnen Funktionsbereichen sind hier mit der Koordination und Steuerung der Zusammenarbeit als eine Art Aufsichtsorgan betraut. Sie haben dabei eine andere vollzeitliche Position in der Organisation inne. Sie haben diese Aufgabe zusätzlich übernommen, ohne Änderung ihrer Position. Meist koordinieren sich solche Committees über regelmäßige Sitzungen. Sie können z. B. eingesetzt werden, um ein Alignment des Geschäftsmodells mit der IT zu erreichen. Neben den IT-Experten treffen hier die Leute aus anderen Funktionsbereichen und aus den Geschäften aufeinander. Nun können die jeweiligen Fähigkeiten den Wachstumstreibern der Geschäfte zugeordnet werden.

Der wohl in der Unternehmensspraxis am häufigsten anzutreffende organisationsstrukturelle Lösungsansatz ist die *Einrichtung cross-funktionaler Teams*. Sie werden zur Bearbeitung einer ganz spezifischen Thematik eingesetzt. Häufig trifft man sie z. B. im Bereich der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen an. Manchmal müssen Mitarbeiter dabei in der Lage sein mehrere Rollen einzunehmen: So arbeiten sie einerseits z. B. als Projekt-Manager auf einem internen Marketing-Projekt; andererseits sind sie vielleicht der Kreativdirektor bei einer strategischen Initiative, die eine cross-funktionale Zusammenarbeit erfordert. Meist sind die Mitglieder cross-funktionaler Teams jedoch vollzeitig damit betraut und arbeiten auch räumlich eng zusammen. Manchmal entwickeln sie sich sogar zu einer relativ dauerhaften organisatorischen Einheit, z. B. in Form eines Kompetenzzentrums.

Ein wesentlicher Vorteil cross-funktionaler Teams ist ihr *Fokus auf die Realisierung eines ganz konkreten Projekts* und dessen Ziele: „When you put cross-functional employees on a dedicated team, they're baked into those teams, so they understand what the team is doing. They understand the mission and the urgency, so decisions are made differently. Decisions are made in the context of what the business is trying to accomplish versus in isolation. Embedding everyone in the team ensures that everyone is aware of what the experience should be for the customers and what the legal and regulatory environments are from the beginning. With cross-functional teams, things happen faster and you get further.“ (Goose/Kane 2018).

Die Mitglieder solcher Teams rapportieren dann meist ausschließlich an deren Leitung. Gelegentlich ist deren Leiter wiederum selbst Mitglied der C-Suite und trägt Titel wie Chief Risk Officer, Chief Innovation Officer oder Chief Growth Officer. Sie setzen das gemeinsame Geschäftsziel des Teams fest und richten die Anreize darauf aus. Auch entwickeln sie die meist erforderlichen horizontalen Netzwerke mit externen Experten und Institutionen, die zur Erfüllung der Aufgabenstellung erforderlich sind (Leinwand et al. 2016).

So hat z. B. eines der von uns befragten Unternehmen ein strategisches Programm zur Digitalisierung aufgeleist und an dessen Spitze einen neu berufenen Chief Digitization Officer

(CDO) gesetzt, der zur Unterstreichung der Bedeutsamkeit der Initiative direkt an den CEO berichtet. Der CDO regt zur Umsetzung der Initiative passende Unterprojekte an bzw. greift aus der Organisation entstehende Unterprojekte auf und koordiniert diese. Strukturell ist die Initiative in zwei Kompetenzzentren (eines in Europa und eines in Asien) verankert.

Derartige cross-funktionale Teams können sich in ihrer *funktionalen* Zusammensetzung je nach aktueller Aufgabenstellung auch immer wieder ändern. So können mit diesem Ansatz die in einer Organisation vorhandenen individuellen Expertisen direkter den kollektiven Kompetenzen zugeordnet werden, die zur Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigt werden. Das Ganze soll dann durch das intensive Zusammenwirken mehr wert sein als die Summe seiner Teile. Anstatt die Experten aus ihren Funktionalbereichen hier und da Dienstleistungen erbringen zu lassen, sind ihre Expertisen nun auf eine konkrete Aufgabe, die es zu erfüllen gilt, ausgerichtet.

Ein solcher Ansatz fixer und trotzdem in ihrer Zusammensetzung veränderlicher cross-funktionaler Teams bedeutet nun nicht, dass es zur Auflösung der ursprünglichen Funktionalbereiche käme. Ihre Rolle ist aber neben dem Erledigen der klassischen funktionalen Aufgaben deutlich mehr auch auf das Heranbilden der notwendigen funktionalen Expertise für diese Teams ausgerichtet, und dies proaktiv in Erwartung anstehender Veränderungen (Leinwand/Mainardi 2013). Grundsätzlich betrachtet geht es hier wieder darum, auch jenseits der funktionalen Einheiten zu denken. Es geht darum, in Strukturen zu denken, die die Wände der Silos funktionaler Differenzierung durchbrechen, um zu strategisch agileren Organisationen zu gelangen.

In der Unternehmenspraxis liefern jedoch viele cross-funktionale Teams oft noch nicht das, was sie versprechen (Tabrizi 2015). Die Gründe hierfür sind vielfältig: Unterschiedliche Herangehens- und Denkweisen der Funktionalbereiche, nicht eindeutige Zielsetzungen, Zielkonflikte oder Priorisierung der Ziele der jeweiligen Funktionalbereiche, oder auch zeitliche Restriktionen und strikt vorgegebene Rahmenbedingungen können die Effektivität cross-funktionaler Teams mindern (Denison/Hart/Kahn 1996). Auch ist der für solche Teams oft erforderliche kulturelle Wandel in Organisationen nicht einfach, wo kaum eines der Teammitglieder regelmäßig im engen Kundenkontakt steht. Hinzu kommt, dass sich die Zusammensetzung der cross-funktionalen Teams oftmals mit jedem Projekt ändert, was die Motivation für die Unternehmen diese Hemmnisse zu überwinden vermindert (Leinwand et al. 2016).

Diesen Hemmnissen kann z. B. begegnet werden, indem man einen auch über die Grenzen des Unternehmens hinweg ausgewiesenen Experten für die Leitung einer solchen Initiative einsetzt. Auch ist es wichtig, dass klare und eindeutige Ziele definiert werden, dass Ressourcen adäquat auf die Initiative allokiert werden, dass passende Anreize gesetzt werden, und dass ambitionierte, aber auch realistische Meilensteine definiert werden. Bedeutsam ist auch eine kontinuierliche (Re-) Evaluierung des Projektfortschritts, um schnell Feedback aufzunehmen, daraus lernen zu können und entsprechende Anpassungsmaßnahmen in die Wege zu leiten (Tabrizi 2015).

Schaubroeck, Holsztein, Tarczewski und Theunissen (2016) kamen in einer Untersuchung zu den Herausforderungen cross-funktionaler Teams zu folgenden Schlussfolgerungen: "While markets remain fluid and organizational change is hard, executives across a wide range of companies and industries must expect silos to continue obstructing joint action among functions. But they can head off the problem before it overwhelms them if they establish (...) targets, end-to-end accountability, process standardization, and execution-oriented, collaborative culture (...)".

3.2 Der CMO und seine funktionalen Schnittstellen

In einem nächsten Schritt sollen ausgewählte Schnittstellen, die ein CMO in seiner cross-funktionalen Zusammenarbeit hat, näher betrachtet werden. Wie bereits angeführt muss er in der Lage sein, andere Funktionalbereiche mit einzubinden, um z. B. sicherzustellen, dass die Customer Experience auch dem Markenversprechen entspricht. Die *Fähigkeit zur „Cross-CxO-Collaboration“* wurde in einer Umfrage unter weltweit 1.700 CMOs – nach der Fähigkeit zur Führung, zur Wahrnehmung des Kundenverhaltens und zum kreativen Denken – als viertwichtigste Kompetenz eines CMO genannt (IBM 2011). So verlangt etwa die Expansion der Sozialen Medien in alle System- und Lebenswelten eine Integration der Customer Relations mit Public Relations und Investor Relations. Bei den Customer Relations geht es auch um die Einbeziehung des Kunden als Co-Creator. So tun sich viele Marketing-Bereiche mit der Digitalisierung ihrer Prozesse deshalb schwer, da es zu keinem wirklichen Alignment des Marketing mit der IT gekommen ist und es an den dazu notwendigen IT-Fähigkeiten mangelt. Die Zusammenarbeit wird zudem dadurch erschwert, weil nicht wenige CxO aufgrund des vertikalen Silofokus nur eine grobe Vorstellung dessen haben, was der andere tut. Dies gilt speziell für Funktionsbereiche, deren Wertbeitrag schwer zu messen ist, wozu das Marketing zählt.

Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die *Zusammenarbeit eines CMO mit drei funktionalen Kernbereichen*, die auch in den meisten größeren Unternehmen anzutreffen sind: der Chief Financial Officer (CFO) als Leiter der Finanzen, des Rechnungswesens und Controllings, der Chief Human Resources Officer (CHRO) als Leiter des Personalbereichs sowie der Chief Strategy Officer (CSO) als Leiter des Bereichs Strategie/Unternehmensentwicklung.

Die Zusammenarbeit mit dem Chief Financial Officer

Der CFO ist der CxO, der über die letzten Jahrzehnte *am meisten an Einfluss gewonnen hat* (Zorn 2004). Er hat im Allgemeinen einen Sitz in der Geschäftsleitung und ist oft die rechte Hand des CEO. Zu seinem Verantwortungsbereich zählt auch das Controlling, das die Strategieimplementierung begleitet, Ambitionsniveaus für Maßnahmen festlegt und diese (finanziell) hinterfragt. Die Zunahme seines Einflusses führt insbesondere aus den massiv gestiegenen Anforderungen, die ein moderner Kapitalmarkt mit sich bringt. Damit ist der CFO auch relativ klaren externen Kriterien ausgesetzt, was seine Performance und Wertschaffung anbelangt. Dadurch, dass die Anforderungen an den CFO laufend gewachsen

sind, konnten auch immer qualifiziertere Führungskräfte für diese Position gewonnen werden.

Zudem hat sich das Mandat des CFO in den letzten Jahren erheblich geändert: So ist z. B. vielerorts sein Verantwortungsbereich umfassender geworden, d. h. es berichten mehr Funktionen an ihn. Er findet sich aber auch häufiger in strategischen Diskussionen mit anderen Mitgliedern der C-Suite wieder, um z. B. Investitionen in digitale Initiativen und neue Geschäftsmodelle zu hinterfragen (McKinsey 2019).

Der CFO ist es auch, der normalerweise bei allen Geschäftsleitungssitzungen anwesend ist. Er kennt wie kaum ein anderer die ungeschriebenen Regeln und momentanen Stimmungen in diesem Gremium. Das heißt, ein CMO ist gut beraten, wenn er eine regelmäßige und konstruktive Beziehung zum CFO unterhält. Er kann ihm bereits im Vorfeld Ratschläge dazu geben, wie er als CMO die sehr begrenzte Zeit, in der er direkten Zugang zu diesem Gremium hat, möglichst effizient nutzen kann.

Der CFO ist in der bevorzugten Situation, dass sein Bereich die Metriken festsetzt, nach denen im Unternehmen Performance definiert und gemessen wird. Er kann dem CMO dienen, indem er *bei der* Quantifizierung und Bewertung der Aktivitäten im Sinne eines *Leistungsnachweises* Unterstützung bietet und spezifisches Feedback gibt. So überprüft der Finanzbereich, ob die Performance-Ziele – an die meist auch Teile der Entlohnung gebunden sind – erreicht werden oder nicht. Aus seiner Sicht hat das Marketing die „Frontarbeit“ dazu zu leisten, da es insbesondere am Frontend der Wertketten tätig ist. Hierbei fungiert der Finanzbereich als „Herausforderer“ der anvisierten Maßnahmen. Gleichzeitig fehlen hier aber oft Metriken, über die festgestellt werden kann, wie erfolgreich diese Frontarbeit erledigt wurde. Dies röhrt primär daher, dass sich viele CMOs für die Umsetzung ihrer Marketing-Pläne im Vertrieb nicht mehr zuständig sehen. Doch dort wird das Geschäft entwickelt und gemacht. Aufgrund dessen folgt eines der von uns näher betrachteten Unternehmen dem Slogan „Marketing leads Sales“ – effektive Vertriebsmaßnahmen bedingen einen erfolgreich konzipierten Marketing-Mix. Zeigt sich der CMO daher auch für die Umsetzung (mit-) verantwortlich, so verschiebt sich sein Fokus auf das erzielte Geschäftsergebnis. Bei einer solchen Mitverantwortung für die „Bottom Line“ lässt sich dann auch ein Marketing-Budget mit dem Return on Sales oder einem Marketing-ROI verknüpfen. Im Gegensatz zu bloßen umsatzbasierten Kenngrößen erlauben gewinnbasierte relative Kenngrößen Aussagen über die erfolgreiche Kommunikation des Wertversprechens, das sich in einem finanziellen Premium widerspiegelt.

Umgekehrt hat der CMO den CFO mit den für ein wirkungsvolles Controlling erforderlichen Daten zu versorgen. Die erforderlichen Daten können auf Basis qualitativer oder quantitativer Erhebungen von der Marketing-Abteilung generiert werden. Sie umfassen Finanzmetriken, wie z. B. die Kosten eines Klicks, die Konversionsraten sowie die Kosten für jeden akquirierten Kunden oder Marketing-Metriken wie z. B. Seitenaufrufe, Klickraten, die Weiterempfehlungsbereitschaft sowie die maximale Zahlungsbereitschaft der Kunden. Die Kombination mit den klassischen Metriken der Finanzabteilung ermöglicht eine zuverlässige Evaluierung hinsichtlich der Effektivität einer Marketing-Maßnahme und stellt

daher einen wesentlichen Steuerungsfaktor für den Erfolg von Marketing-Maßnahmen dar (Minz/Currim 2013).

Die Zusammenarbeit mit dem Chief Human Resources Officer

Der CHRO ist ähnlich wie der CMO auch einer der CxO, die sich schwer darin tun, ihren Wertbeitrag sichtbar zu machen. Oft fühlt auch er sich nicht angemessen in strategische Entscheidungsprozesse eingebunden. Gleichzeitig sind für die Performance des Unternehmens wichtige Themen in seinem Zuständigkeitsbereich, wie etwa die Nachfolgeplanung, das Talent Management oder die Entlohnungssysteme.

Der CHRO ist z. B. mit zuständig dafür, dass dem Marketing-Bereich die *Qualifikationen und Kompetenzen* zur Verfügung stehen, die er für seine zukünftige Entwicklung benötigt. Dies sollte natürlich in enger Absprache mit dem CMO geschehen, der dem CHRO seinen Bedarf benennt. Angesichts der neuen Technologien spielt insbesondere die Rekrutierung und Entwicklung der Mitarbeiter entlang der Themen Digitale Transformation, Big Data und neue Geschäftsmodelle eine zentrale Rolle, um dem neuen Anforderungsprofil des Marketing gerecht werden zu können. Denkt man an die zusätzlichen Kompetenzen, die hierfür benötigt werden, ist dies keine triviale Aufgabe.

Wesentliche *Botschafter und Träger des Markenversprechens* sind die Mitarbeiter. Sie tragen in den meisten Geschäften immer noch wesentlich dazu bei, dass die Customer Experience auch dem Markenversprechen entspricht. Hinsichtlich der Führungskräfte heißt dies, dass sie in der Lage sind, einen authentischen Führungsstil zu pflegen (Gardner et al. 2011). Das, was die Marke verspricht, sind sie selbst. Sie verstehen sich nicht für ein Marketing-Versprechen. Dabei sind sie offen und kritisch in ihrer Selbstwahrnehmung. Die Werte, die der Ausgestaltung ihrer Beziehungen zu den Anspruchsgruppen (Mitarbeitende, Kunden, andere Funktionalbereiche usw.) zu Grunde liegen, sind tief verankert und wohl reflektiert (Walumbwa et al. 2008). Aufgabe des Personalbereichs ist es, die Mitarbeitenden so zu rekrutieren und zu entwickeln, dass sie einen solchen authentischen Führungsstil pflegen können und dass dieser sich im Einklang mit dem Markenversprechen befindet.

Daran anschließend kann sich ein Personalbereich auch darüber profilieren, dass er eine spezifische *Kompetenz zur Kollaboration* mit den wichtigsten Anspruchsgruppen aufbaut und diese den Bereichen synergetisch weitervermittelt (Bilhuber/Müller-Stewens 2014).

Die Sozialen Medien können dem Unternehmen Informationen liefern, die unter anderem auch den Bereich HR in seiner Arbeit unterstützen können. Da das Wissen über den Umgang und die Analyse der Sozialen Medien oftmals im Marketing angesiedelt ist, könnte das Marketing hier wesentliche Unterstützung leisten. Das Marketing muss es sich zur Aufgabe machen, relevante Analysen zu fahren, interessante Informationen für weitere Abteilungen zu bündeln und dadurch die Relevanz eines solchen Themas auch in weiteren Bereichen des Unternehmens publik zu machen.

Die Zusammenarbeit mit dem Chief Strategy Officer

In immer mehr Unternehmen kann man heutzutage einen sogenannten Chief Strategy Officer (CSO) antreffen (Müller-Stewens 2019). Auch er gehört im Allgemeinen zur so genannten C-Suite und leitet eine Zentralabteilung, wie z. B. „Unternehmensentwicklung“. Zu „dienen“ hat der CSO seinem „Direct Report“, also dem Geschäftsleitungsmittel, an das er berichtet, was fast immer der CEO ist.

Zu wirken hat er insbesondere nach innen, wo in den operativen Einheiten seine „Kunden“ sitzen. Doch wenn diese internen Kunden mit der Arbeit des CSO zufrieden sind, heißt dies nicht unbedingt, dass es auch sein Vorgesetzter ist. Was dieser will, und was der CSO für ihn daraus abgeleitet zu tun hat, macht dem CSO nicht unbedingt Freunde bei seiner internen Klientel. Doch ohne die Akzeptanz in den operativen Einheiten steht der CSO auch auf verlorenem Posten – ein Dilemma, das er zu handhaben hat.

In einer 2012 von uns durchgeföhrten Umfrage bei 222 Chief Strategy Officers der größten Unternehmen aus dem Raum DACHLI wurde benannt, wie bedeutsam die Zusammenarbeit des CSO mit anderen Funktionalbereichen ist. An erster Stelle stand dabei das Controlling, dicht gefolgt von Finance, Marketing, Communication/PR und Human Resources. Das heißt, die Zusammenarbeit des CSO mit dem CFO ist normalerweise viel intensiver und alltäglicher als die mit dem CMO. Der CMO bekommt den erforderlichen Strategie-Input oft nicht über den CSO, sondern über das Geschäftsleitungsmittel, an das er berichtet.

Eine erste Aufgabe des CSO gegenüber dem CMO ist die *Einbindung der Marketing-Strategie in die Gesamtstrategie* des Unternehmens. Umgekehrt ist es damit Aufgabe des CMO, eine solche Marketing-Strategie zu entwickeln, die sich sowohl am normativen Rahmen (Vision & Ziele, Mission & Werte) des Unternehmens als auch an dessen Gesamtunternehmensstrategie (Corporate Strategy) orientiert.

Weiter kann der CSO dem CMO helfen, seine Resonanzfläche über den Markt hinaus zu verbreitern. Umgekehrt kann der CMO dem CSO helfen, den Kunden besser zu verstehen und zu erfassen, was eine gelungene Customer Experience ausmacht. Dieser Dialog ist in vielen Geschäften derzeit besonders von Bedeutung, da dort die Hardware gegenüber den Inhalten an Stellenwert verliert. Gelingt dieser Transfer, so kann der CSO dem CMO dadurch dienen, indem er die *Verbreitung der Kundenzentrierung* nicht alleinig als Aufgabe des Marketing erachtet. Durch den CSO könnte das Thema „Kunde“ aufgenommen und verstärkt in andere Bereiche des Unternehmens getragen werden.

Zusammenfassend verweist **Abbildung 1** nochmals auf wesentliche Schnittstellen, die es bei einer cross-funktionalen Zusammenarbeit zwischen dem CMO und dem CFO, CHRO sowie dem CSO zu beachten gilt. Nicht minder bedeutsam sind natürlich die Schnittstellen zu den technologischen Funktionen vertreten, z. B. durch einen Chief Information Officer (CIO) oder einen Chief Technology Officer (CTO). Doch deren notwendiges Zusammenwirken mit dem CMO haben wir angesichts der herausragenden Bedeutung des digitalen Wandels immer wieder direkt im Text aufgegriffen.

Abbildung 1 Schnittstellen des CMO mit den Leitern ausgewählter Funktionsbereiche

	CMO als Geber	CMO als Nehmer
CFO	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Marktdaten durch den CMO für ein wirkungsvolles Controlling • Benennung von Maßnahmen durch den CMO zur Realisierung des für die Performance-Messung definierten Ambitionsniveaus 	<ul style="list-style-type: none"> • Der CFO als informeller Vermittler der „Stimmungslage“ in der Geschäftsleitung • Vorgabe finanzieller Zielgrößen (Ambitionsniveaus) durch den CFO für die Durchführung strategischer Programme • Bereitstellung der Datenarchitektur durch den CFO für Sensitivitätsanalysen von Marketing-Plänen • Vereinbarung einer akzeptierten Metrik zur Messung des Wertbeitrags des Marketing
CHRO	<ul style="list-style-type: none"> • Benennung der zur Umsetzung der Marketing-Strategie erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen durch den CMO sowie Klärung der Defizite • Bündelung und Weitergabe von für HR relevanten Informationen insbesondere aus dem Bereich der sozialen Medien durch den CMO 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierung und Entwicklung geeigneter Mitarbeiter entlang des neuen Anforderungsprofils durch CHRO • Entwicklung und Pflege eines zum Markenversprechen authentischen Führungsstils durch CHRO • Unterstützung bei der Entwicklung einer Kollaborationskompetenz zur Ausgestaltung der Customer Relations
CSO	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer Marketing-Strategie, die sich am normativen Rahmen und der Corporate Strategy orientiert • CMO hilft dem CSO, den Kunden besser und umfassender zu verstehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung der Marketing-Strategie in die Gesamtstrategie • Unterstützung bei der Umsetzung strategischer Projekte/Initiativen • CSO hilft dem CMO, seine Resonanzfläche über den Markt hinaus zu verbreitern • Der CSO nimmt auch das Thema Kunde auf und trägt es verstärkt in andere Bereiche des Unternehmens

CMO = Chief Marketing Officer; CFO = Chief Financial Officer; CHRO = Chief Human Resources Officer; CSO = Chief Strategy Officer

4 Fazit

Das Marketing stellt eine entscheidende Säule erfolgreichen Wirtschaftens dar. So ist es nach wie vor integraler Bestandteil eines jeden Geschäftsmodells. Auch war das Marketing seit seinem Bestehen schon immer Veränderungen ausgesetzt, die es durch Anpassungen seiner Konzepte aufgegriffen hat (Vargo/Lusch 2004). Doch derzeit ist das *Marketing, insbesondere durch den digitalen Wandel, in die Defensive gedrängt* worden. Andere Funktionen, wie etwa IT, versuchen ihm seine Rolle streitig zu machen. Dabei besteht Einigkeit, dass auch IT alleine nicht in der Lage ist die bestehenden Herausforderungen angemessen aufzugreifen. Die Lösung ist in einer *agilen Form der cross-funktionalen Zusammenarbeit* zu suchen, und nicht im Abteilungs- und Silodenken. Wem es gelingt, diese Kollaborationskompetenz aufzubauen und zu nutzen, verfügt über einen Vorteil.

Doch die Realität sieht oft noch anders aus. Gepaart mit den inhärenten funktionalen Schnittstellen komplexer Problemstellungen kam es zu einer Erosion der formalen Bedeutung des Marketing im Unternehmen. Schnittstellenbereiche übernahmen vermehrt traditionelle Verantwortungsbereiche des Marketing – auf Kosten einer fragmentierten Gesamtsicht. Dies birgt die Gefahr, dass de facto – mangels einer integrierenden Gesamtsicht – über eine Verschiebung des Fokus vom Kunden zurück zum Produkt, wieder eine operative Kurzfristperspektive Einzug hält, die strategische Horizonte vernachlässigt – ganz im Gegensatz zur allerorts beschworenen Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse.

Um der strategischen Wichtigkeit einer ganzheitlichen Marketing-Funktion gerecht zu werden, bedarf es eines systematischen Aufbruchs funktionaler Silos. Um das zu erlangen, muss sich das Marketing für das Geschäftsergebnis mitverantwortlich sehen. Dahinter steht die Erwartung, dass der CMO das *unternehmerische Gesamtbild im Auge behält*, über die engen Grenzen seines Bereichs hinweg. Dabei kann ihm der CSO seine Resonanzfläche über den Markt hinaus erweitern. Auch sollte er über die vertiefte Zusammenarbeit mit den anderen Funktionalbereichen dafür Sorge tragen, dass auch diese das Thema „Kunde“ in ihre Bereiche des Unternehmens tragen. Mit dem Finanzbereich sind Metriken und Prozesse abzustimmen, die zu einer sinnvollen Beurteilung von Performance führen.

Um diese Rolle auszufüllen, bedarf es *zusätzlicher Kompetenzen*. Die Demokratisierung von Informationen führt zu Chancen und Risiken, die bewusst adressiert werden wollen. Die Verfügbarkeit von Daten in bisher ungekannter Granularität bietet die Möglichkeit, tiefgründigere Customer Insights zu gewinnen. In Zusammenarbeit mit dem Personalbereich bedarf dies der Rekrutierung und entsprechenden Entwicklung von Mitarbeitenden, die über die zukünftig notwendigen Kompetenzen verfügen und gleichzeitig Markenbotschafter darstellen.

So sollte sich der CMO immer mehr zum *Anwalt des Kunden* entwickeln und sich darauf konzentrieren, das Unternehmen bei der Optimierung des Kundennutzens zu unterstützen. Leisten wird er dies nur durch vertiefte und agile Formen der Zusammenarbeit frei von funktionalen Egoismen und Eitelkeiten. Er muss sich dann aber auch damit abfinden können, dass Marketing nicht nur er ist, sondern dass durch die Komplexität und Vielfalt der

Aufgaben Marketing kaum in einer Person und Funktion darstellbar ist, sondern die Aufgaben auf verschiedene, oft einflussreiche Positionen verteilt sind. Dann würde eine formale Abwesenheit einer CMO-Position in der C-Suite auch nicht automatisch bedeuten, dass das Marketing nur wenig Einfluss hätte. Mit einem solchen Verständnis könnte die *Bedeutung des Marketing für den Unternehmenserfolg* auch wieder deutlicher sichtbar werden.

So denken wir, dass wir mit diesem Artikel einen Beitrag dazu leisten können, dass sich das Marketing in seiner heutigen Aufstellung kritisch zu hinterfragen vermag: Ist man den neuen Herausforderungen wirklich gewachsen? Und wird man auch zukünftig in der Lage sein, den Mehrwert, den eine Marketing-Funktion erbringen sollte, glaubhaft „nachzuweisen“? Auch wollen wir mit diesem Beitrag wieder dem Akteur und seinen Praktiken mehr Aufmerksamkeit in der Marketing-Diskussion geben.

Literatur

- Bilhuber, E./Müller-Stewens, G. (2014): Personaler ohne Mehrwert?, in: Harvard Business Manager, 36(12), 93-97.
- Borden, N. (1964): The Concept of the Marketing Mix, in: Journal of Advertising Research, 4(2), 2-7.
- Dahlhoff, D. (2019): It's time for CMOs to rally a cross-functional approach to customer experience, in: strategy+business, 19.7.2019, https://www.strategy-business.com/blog/Its-time-for-CMOs-to-rally-a-cross-functional-approach-to-customer-experience?gko=9f186&utm_source=itw&utm_medium=itw20190723&utm_campaign=resp (Zugriff: 29.7.19).
- Denison, D. R./Hart, S. L./Kahn, J. A. (1996): From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model, in: Academy of Management Journal, 39(4), 1005-1023.
- Gardner W./Cogliser C./Davis K./Dickens M. (2011): Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, in: Leadership Quarterly, 22(6), 1120-1145.
- Germann, F./Ebbes, P./Grewall, R. (2015): The chief marketing officer matters!, in: Journal of Marketing, 79(3), 1-22.
- Gilpin, J. (2019): Social is going back to its roots, with brands leading the way, <https://sproutsocial.com/adapt/social-going-back-to-its-roots/> (Zugriff: 13.7.19).
- Goose, B./Kane, G. C. (2018): Fostering a team-oriented culture at John Hancock. John Hancock's chief marketing officer describes how the legacy company is organizing for digital, <https://sloanreview.mit.edu/article/fostering-a-team-oriented-culture-at-john-hancock/> (Zugriff: 14.02.2020).
- Homburg, C./Jensen, O. (2007): The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?, in: Journal of Marketing, 71(3), 124-142.

- Hult, G./Morgeson III, F./Morgan, N./Mithas, S./Fornell, C. (2017): Do managers know what their customers think and why?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 45(1), 37-54.
- IBM (2011): From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study, Somera (USA), IBM Institute of Business Value, <http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/papers/download/11032011-IBMCMOStudy.pdf> (Zugriff: 14.02.2020).
- Kunisch, S./Müller-Stewens, G./Campbell, A. (2014): Why corporate functions stumble, in: Harvard Business Review, 92(12), 111-117.
- Lamberti, L./Noci, G. (2010): Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship, in: European Management Journal, 28(2), 139-152.
- LEGO (2018): Celebrating 10 years of crowdsourcing and co-creation with lego fans. <https://www.lego.com/en-sg/aboutus/news-room/2018/november/ideas-10th-anniversary> (Zugriff: 14.02.2020).
- Leinwand, P./Mainardi, C. (2013): Beyond Functions. Conventional organizational structures may be obsolete. How about a model based on capabilities instead?, in: Strategy + Leadership, 70(Spring), 1-4
- Leinwand, P./Mainardi, C./Kleiner, A. (2016): Develop Your Company's Cross-Functional Capabilities, in: Harvard Business Review Digital Articles, February 2016, 2-6, <https://hbr.org/2016/02/develop-your-companys-cross-functional-capabilities> (Zugriff: 14.02.2020).
- Menz, M./Müller-Stewens, G./Zimmermann, T./Lattwein, C. (2013): CSO's Role in Times of Uncertainty, Report of the CSO Survey 2012. St. Gallen/Munich: University of St. Gallen/Roland Berger Strategy Consultants.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2018): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 13. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Meffert, H. (2015): Marketing Weiterdenken!, Vortrag auf dem 42. Deutscher Marketing Tag, 3.12.2015, Stuttgart.
- Minz, O./Currim, I. (2013): What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities?, in: Journal of Marketing, 77(2), 17-40.
- Müller-Stewens, Günter (2019): Die neuen Strategen. Gestalter der Unternehmenszukunft, Schaeffer-Poeschel: Stuttgart.
- Nath, P./Mahajan, V. (2008): Chief marketing officer: a study of their presence in firms' top management teams, in: Journal of Marketing, 72(1), 65-81.
- Nath, P./Mahajan, V. (2011): Marketing in the C-suite: A study of chief marketing officer power in firms' top management teams, in: Journal of Marketing, 75(1), 60-77.

- Nath, P./Mahajan, V. (2017): Shedding light on the CMO revolving door: a study of the antecedents of Chief Marketing Officer turnover, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 45(1), 93-118.
- Obmann, C. (2017): Schleudersitz Marketingchef, https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the_shift/schleudersitz-marketingchef-erfolg-bitte-aber-schnell/20503292.html (Zugriff: 14.02.2020).
- O'Sullivan, D./Abela, A.V. (2007): Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance, 71(2), 79-93.
- o.V. (2019): The new CFO mandate: Prioritize, transform, repeat, in: McKinsey on Finance, 69(Februar), 2-9.
- Schaubroeck, R./Holsztein Tarczewski, F./Theunissen, R. (2016): Making collaboration across functions a reality, in: McKinsey Quarterly, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/making-collaboration-across-functions-a-reality> (Zugriff: 14.02.2020).
- Schlenzig, T./Müller-Stewens, G. (2014): Wie generieren Strategieabteilungen Mehrwert? Die Identifikation von wertstiftenden Praktiken und Entwicklung eines Messinstrumentes Zeitschrift, in: Controlling, 26(10), 532-540.
- Sturm, A. (2015): "Massenabfertigung wird zum Auslaufmodell" CMOs und ihre Sicht auf das Marketing im Jahr 2035, https://www.wiso-net.de/document/HOR_20151029335691%7CAHOR_20151029335691 (Zugriff: 14.02.2020).
- Tabrizi, B. (2015): 75 % of Cross-Functional Teams Are Dysfunctional, in: Harvard Business Review Digital Articles, June 2015, 2-4, <https://hbr.org/2015/06/75-of-cross-functional-teams-are-dysfunctional> (Zugriff: 14.02.2020).
- Tett, G. (2015): The silo effect. The peril of expertise and the promising of breaking down barriers, Simon & Schuster: New York.
- Thompson, J. D. (1967): Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory, New York.
- Verhoef, P./Leeflang, P. (2009): Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm, in: Journal of Marketing, 73(2), 14-37.
- Vargo, S./Lusch, F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, 68(1), 1-17.
- Walumbwa, F. O./Avolio, B. J./Gardner W. L./Wernsing, T. S./Peterson, S. J. (2008): Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, in: Journal of Management, 34(1), 89-126.
- Zorn, D. M. (2004): Here a chief, there a chief: The rise of the CFO in the American Firm, in: American Sociological Review, 9(3), 345-364.

Danksagung

Wir danken folgenden Experten, die uns für Interviews und die Hinterfragung unserer Hypothesen mit ihrer Kompetenz und Erfahrung zur Verfügung standen: Dr. Annabell Geidner, Head of Corporate Strategy & Innovation, TÜV SÜD AG; Dr. Hans-Peter Kleebin, ehem. CMO Audi Germany, Head of Global Social Media Strategy, AUDI AG; Prof. Dr. Manfred Lange, ehem. Vorsitzender der Geschäftsführung von Bestfoods Germany; Dr. Markus Messerer, Head of Corporate Strategy, Swisscom AG; Franz Wirnsperger, ehem. Finanzchef Hilti AG, Director Hilti.Lab for Integrated Performance Management.

Teil 6

Markenführung Weiterdenken



Markenführung als multioptionale Synthese

Hartmut Scheffler

1	Markenführung und die Rolle der Marken	578
2	Der neue Player: Digitale Transformation und KI.....	581
3	Herausforderungen erfolgreicher Markenführung oder: die alten und neuen Themen.....	583
3.1	Marken stark machen.....	583
3.2	Customer Journey und Customer Centricity.....	586
3.3	Touchpoint Management	588
3.4	Customer Experience Management	591
3.5	Ökosystem „Daten“ und Daten-Management	592
3.6	Prozesse	594
4	Polarität und Synthese	594
5	Resumee	595
	Literatur	595

Zusammenfassung

Dieser Artikel handelt von Marke und Markenführung als zentraler Aufgabe des Marketing, von Marke und Markenführung in Zeiten von Wandel und Transformation bis hin zu Disruption, von Marke und Markenführung bei wachsenden Risiken wie Chancen, von Markenführung zwischen Tech/Automatisierung und Human Centricity wie Human Understanding, von der Heterogenität wie auch Multioptionalität von Markenführung heute und morgen. Markenführung ist die bewusste und erfolgreiche Synthese aus vielfältigen – oft neuen – Optionen inmitten oft konträrer und polarisierender Expertenmeinungen.

Marke und Markenführung weiterzudenken heißt, unverrückbares Wissen (z. B. zur Rolle der Marke), herausfordernde neue Themen (z. B. Audio Branding) und kontroverse Diskussionen zu neuen Themen (z. B. die Rolle der KI) zu integrieren – strategisch und operativ.

Autor

Hartmut Scheffler ist Diplom-Soziologe und Stadt-, Raum- und Regionalplaner und Managing Director der Kantar GmbH.

1 Markenführung und die Rolle der Marken

Die Rolle von *Marken als Vertrauensanker*, zur Orientierung und als Entscheidungshilfe, ist längst erkannt. Die sozialpsychologisch relevanten Komponenten von Marke gehen aber weit darüber hinaus und runden das Bild starker Marken und die Herausforderung für Markenführung heute und auch morgen ab: Da ist zum einen die Entscheidungssicherheit und die Vermeidung kognitiver Dissonanzen und Ärger über falsche Entscheidungen. Marken geben psychologisch Sicherheit und sind damit ein Hilfsmittel für ein einfacheres wie besseres Leben. Da ist zum zweiten die Rolle, sich über Marken darzustellen, sie als emotionalen Anker und Symbol zu nutzen. Man kann sich mit ihnen identifizieren und sich mit ihrer Hilfe anderen gegenüber darstellen. In der Summe dieser Funktionen sind Marken essentiell zur individuellen Positionierung und Entlastung im täglichen Leben.

Unzweifelhaft führt gerade auch die *Digitalisierung* dazu, dass bei zunehmender Kommunikation, Informationsflut, Entscheidungsunsicherheit die Rolle der Marke als Anker im täglichen Leben – entgegen der Meinung einiger Markenuntergangs-Apologeten – noch zunehmen wird.

Die Digitalisierung stellt die Markenführung aber natürlich vor neue Aufgaben. Für Entscheider sind dabei vor allem die konsistente Markenführung über alle Touchpoints hinweg, die Entwicklung von markentypischem Content und weiterhin Kundenverständnis sowie Kundenbindung über Kenntnis der Customer Journey und Customer Experience die größten Herausforderungen. Für die Zukunft des Marketing ist es entscheidend, inwieweit all diese Aufgabenfelder zukünftig unter einem *Marketing als Querschnittsfunktion* subsumiert werden und das Marketing dafür verantwortlich ist oder ob für die Aufgaben unterschiedliche Unternehmensbereiche mit der dann deutlichen Gefahr einer Silobildung in Verantwortung treten. Wenn Markenführung gerade auch für starke Marken immer komplexer und nicht zuletzt durch Social Media (Shitstorms etc.) immer angreifbarer und fehleranfälliger wird, dann muss Markenführung in sich weiter technisierender und digitalisierender Welt Kernaufgabe des Marketing sein. Eine Marketing-Verantwortung von Produktentwicklung bis Kundenservice und Customer bzw. User Experience Management kann Silobildung verhindern und schnelle, flexible Entscheidungen sowie agiles Handeln fördern.

Ich habe es bereits in der ersten Auflage von „Marketing Weiterdenken“ (Scheffler 2018) hervorgehoben und dies wird sich für die nächsten Jahre als noch wichtiger und richtiger herausstellen: Marketing und Markenführung sind mitten in einer *umfassenden Veränderung aller Abläufe*. Wenn Markteintritte weniger kosten, wenn Versuche in der Kommunikation bis manchmal sogar hin zur Produktentwicklung nach dem System „Trial and Error, Fail fast“ verlaufen, wenn sich Customer Journeys aufgrund immer neuer Möglichkeiten und Angebote ständig verändern und individualisieren und wenn der bedarfsoptimierende Markenwechsel nur einen Klick entfernt ist, dann hat das Auswirkungen auf die Rolle der Marke, auf die Produktpalette und vor allem auch auf Distribution, Kommunikation und Service: Schnell, individuell, aber den Markenkern nicht verletzend. Aber nicht alles, was diskutiert wird und machbar ist oder gemacht wird, ist auch sinnvoll und wird auf breiter

Front kommen. Hier ist das individuelle Pricing ein Beispiel, bei dem neben allen Vorteilen die Nachteile und Risiken evident und gerade bei starken Marken abzuwägen sind.

Die vor einigen Jahren in den Reflexionen angedeutete *Meinungspolarisierung* hat mittlerweile erkennbar nicht nur, aber gerade auch in Marketing und Markenführung zugenommen. Es wird gleichzeitig und parallel Entwicklungen in Richtung einer im einen Unternehmen „nur“ operativ abwickelnden Zuarbeiterfunktion des Marketing (z. B. für Kommunikation und Messen) geben und gleichzeitig im nächsten Unternehmen eine Bedeutungserweiterung hin zu umfassenden, direkt im Vorstand angesiedelten oder an den Vorstand berichtenden Querschnittsabteilungen mit breiter strategischer Relevanz. Diese Polarisierung wird es nicht nur im Marketing, sondern auch in IT/ Technology und anderen Funktionen geben. Wenn Mauchers (Ex-CEO Nestlé) Ausruf „Markenführung ist Chef-sache“ (Maucher 2007) hoffentlich noch gilt, dann braucht es die strategisch-operative Querschnittsfunktion mit direkter Berichtslinie an den CEO/ Inhaber. Es gibt genügend Herausforderungen in klassischen Marketing-Themen wie in ganz neuen Bereichen (Dateneconomie, Voice und Audiobranding etc.), die im Sinne einer abgestimmten, konsistenten und kontinuierlichen Markenführung nur in einer Verantwortung liegen können. Oder anders formuliert: Starke Marken setzen markenführungsorientierte Strukturen und Prozesse bis hin zu übergeordneten Verantwortlichkeiten voraus. Vielleicht ist für Marken das größere Risiko nicht die durch die Digitalisierung gegebene Freiheit der Konsumenten, sondern die Verteilung der Markenführungsverantwortung auf verschiedene, operativ nebeneinander arbeitende und strategisch allenfalls mühsam verbindbare Parallelabteilungen und Parallelverantwortlichkeiten.

Natürlich gelingt es immer wieder, ganz neuen Marken innerhalb kurzer Zeit auch zu starken Marken mit entsprechend klarem Markenbild und differenzierender Positionierung zu machen. Gerade die disruptiven Entwicklungen, von airbnb über Uber bis Zalando, sind hier gute Beispiele. Starke etablierte Marken haben gegenüber neuen Marken aber einen Vorteil: Sie haben den Vertrauensvorschuss, einem Wandel auch einmal nur zu folgen, ohne selbst immer Vorreiter sein zu müssen. Das Marketing hat die Aufgabe, mehr denn je die *Marken-Start-up-Szene* zu beobachten, gute Ideen und starke Konzepte zu erkennen und entweder zu adaptieren oder mit den Start-ups zu kooperieren bzw. sich zu beteiligen oder sie zu übernehmen. Startups haben in der Regel eine Option auf dem Weg zu einer starken Marke, bereits existierende starke Marken haben mehrere Optionen der kontinuierlichen Markenführungs-Evolution. Umgekehrt darf dieser Vorteil einer starken Marke, auch einmal abwarten zu können, nicht als Entschuldigung für das Nichtstun gelten. Gerade starke Marken können ohne den Markenkern sofort zu verletzen, Produktinnovationen und neue Modelle im Vertrieb, in der Kommunikation oder im Service ausprobieren – entweder unter ihrem Markendach oder in einem Parallel-„Laboratorium“.

Viele Marketer behaupten, die Rolle des Marketing würde sich wegen der *starken Rolle der Kunden*, der Ausrichtung auf Customer Journeys und Customer Experience in Richtung eines reagierenden, sich agil den Kundenbesonderheiten und -bedarfen anpassenden Marketing entwickeln. Diese Position ist zumindest fraglich und kann zu einer weiteren Polarisierung im Marketing der nächsten Jahre führen: Hier eine sehr starke Anpassung, ein Pull-

Marketing, dort ein sehr selbstbewusstes Push-Marketing. Es wird Aufgabe im jeweiligen Unternehmen und für die einzelne Marke sein, jeweils einen geeigneten Mix zu finden und gleichzeitig die strategische Markenführung nicht aus der Hand zu geben.

Man liest allerorten, dass für *Millennials*, speziell für die Generation Z, die Bedeutung von Marken vor allem als symbolischem Ausdruck eigener Lebenseinstellung sinkt. Funktionalität, Convenience und Preis, also funktionale Markeneigenschaften, stünden wieder stärker in Relation zu emotionalen und symbolischen Markeneigenschaften im Vordergrund. Richtig ist, dass Markenbindung abnimmt oder positiv formuliert: Die Neugierde zum Ausprobieren neuer Marken bis hin zum Markenwechsel zunimmt – nicht zuletzt der Experimentierfreude junger Menschen sui generis, aber auch dem Kommunikationsgewitter rund um Marken geschuldet. Dies bedeutet aber nicht, dass Marken die oben geschilderten Funktionen nicht auch in diesen jungen Altersgruppen haben: Gerade auch, weil das Thema der Selbstfindung, der symbolischen Darstellung in diesen Altersgruppen eine besondere und wachsende Rolle spielen. Nicht zuletzt der Erfolg einer großen Anzahl von Influencern in dieser Altersgruppe (sei es als Hype überhöht oder nicht) ist ein Beweis für – hier sogar doppelte – Markenrelevanz: Influencer sind die erste, das empfohlene Produkt die zweite Marke von Bedeutung. Wenn (neue) Marken Bedarfsnischen punktgenau besetzen, wenn Marken sinnstiftend (idealerweise im Hinblick auf Funktion und Emotion und Symbolik) sind, dann sind solche Marken – auch bei der Generation Z – erfolgreich.

Apropos „sinnstiftend“: Wenn gesellschaftliche Probleme nicht zuletzt durch die digitale Kommunikation und Soziale Medien zu einer Dauerthematisierung und oft auch Polarisierung im politischen und gesellschaftlichen Leben führen, sollten sich dann Marken aktiv in all diese Themen wertend, unterstützend oder zumindest kommentierend einmischen, oder sollten sie dies gerade nicht tun? Die These: Der Polarisierung über gesellschaftliche Themen wird eine *Polarisierung auf Markenebene* folgen. Es wird Marken geben, die glaubhaft Stellung beziehen können und sollten und es wird solche geben, die sich gar nicht oder nur in Einzelfällen zu Wort melden. Aufgabe der Markenführung in den nächsten zehn Jahren wird es sein, hier die richtige und glaubwürdige Position zu finden.

Dies führt zu einem zentralen Asset starker Marken: dem *Vertrauen in die Marke*. Eine Stärke starker Marken ist von Beginn an das Vertrauen und die damit verbundene Orientierungsfunktion. Nun ist es unstrittig so, dass Markenwechsel immer leichter wird und gerade bei Jüngeren auch an Häufigkeit zunimmt, aber es ist in der Regel ein Wechsel von starken Marken zu starken Marken. Ein schwindendes Vertrauen in Marken wird immer mit der Studie „*Meaningful Brands*“ der Havas Group (Havas 2019) in Verbindung gebracht, wo über die verschiedenen Wellen der letzten Jahre immer ein Wert von 75 % oder mehr an verzichtbaren Marken aus Sicht der Verbraucher genannt wird. An dieser Stelle ist darauf zu verweisen, dass natürlich bei der riesigen Anzahl von Marken die allermeisten Marken für einen Verbraucher irrelevant und unwichtig sind – allerdings sind dies für unterschiedliche Verbraucher unterschiedliche Marken. Das Set von Marken, die das tägliche Leben in ihrer Orientierungsfunktion, mit dem in sie gesetzten Vertrauen, mit der Erleichterung bei Kaufentscheidungen begleiten, ist demgegenüber nicht überflüssig und verzichtbar. Eine Marke aufzubauen und eine starke Marke zu verteidigen ist im Rahmen der riesigen An-

zahl von Marken aber natürlich immer schwieriger geworden und wird in Folge der zunehmenden Handlungsspielräume der Konsumenten in Zukunft noch schwieriger. Das Konstrukt „Marke“ ist damit aber längst nicht verzichtbar.

2 Der neue Player: Digitale Transformation und KI

Die Herausforderungen, die die *digitale Transformation* an Unternehmen stellt, werden am deutlichsten über Befragungen auf Entscheiderebene. So antworten im „Brain Consulting Marketing Entscheider Radar“ auf die Frage, wie denn der Digitalisierungsgrad des eigenen Unternehmens bei verschiedenen Aspekten eingestuft wird, mit „sehr gut“ und „gut“ auf einer Fünfer-Skala: bei „Data & Technology“ antworten 52 % mit (sehr) gut, 51 % bei „Organisation und Struktur“ und 50 % bei „Prozesse und Schnittstellen-Management“. Das Glas ist also – je nach Interpretation – halb voll oder halb leer. Interessant, was nach Expertenmeinung einen Wandel hin zur digitalen Unternehmenskultur am besten unterstützen würde. 56 % nennen agile Organisationsstrukturen und 48 % eine Digitalisierungsstrategie. (Saal 2019, S. 19).

Man ist auf dem Weg. Dieses „auf dem Weg sein“ gilt auch für Künstliche Intelligenz (KI, oder Artificial Intelligence AI). In der Kommunikation oder in Diskussionen begegnen sich zu diesem Thema Heilsversprechen und Ängste, wird oft nicht richtig verstanden oder falsch weitergedacht. In jedem Fall aber handelt es sich um eine, wenn nicht sogar die *Schlüsseltechnologie* für Daten-Management bis hin zu Markenführungsentscheidungen.

KI ist einer der größten Trends für nahezu alle Branchen. Die Entwicklung autonomer Systeme, die im operativen Bereich Realtime-Entscheidungen treffen wie auch Aufgaben von Menschen übernehmen können, wird die Art und Weise fundamental ändern, in der Marken geführt werden. Konsumenten wollen immer mehr als Individuen gesehen werden, gehört und wertgeschätzt werden. KI-Technologie ist dabei der Schlüssel zu den (Kunden-)Daten und zu einem tiefgreifenden Transformationsprozess im Marketing. Dahinter steht immer wieder die Idee, momentgenau Kundenbedarfe zu antizipieren um im richtigen Moment auf dem richtigen Weg (Kommunikation, Distribution) mit dem richtigen Inhalt den Kunden anzusprechen.

Konsumenten die richtige Botschaft zur richtigen Zeit zu vermitteln steigert den Umsatz, sichert Marktanteile und Marktwachstum. Ein an Bedeutung wachsendes und für die Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten von KI exemplarisches Einsatzfeld ist der Bereich der persönlichen Gesundheitsvorsorge. Apps sammeln Daten hinsichtlich körperlicher Aktivitäten, Schlafdaten, Ernährungsfakten usw. und erstellen personalisierte Empfehlungen zur Sicherung und Steigerung der Gesundheit. Eine kleine Sammlung weiterer relevanter *Einsatzfelder*:

- KI im Bereich eCommerce, inklusive Voice
- KI im Bereich visueller Wiedererkennung sowie beim Online und Offline Shopping

- KI und Content-Optimierung, z. B. bei Chatbots
- KI zum Kennenlernen und Verbessern der Customer Journey
- KI bei Kundenservice und Customer bzw. User Experience
- KI und Zahlungsfunktionalitäten
- KI und Verhaltensvorhersage (Prediction)

Das Marketing der Zukunft wird Zeit, Kosten und Arbeitszeit dadurch einsparen, dass KI wiederholbare, *per Algorithmus steuerbare Standardaufgaben* im Bereich der Content-Kreation, der individualisierten Kommunikation und des Kundenservice übernimmt, so dass Konsumenten stärker personalisierte Käuferfahrungen, Serviceerfahrungen, Produktinnovationen erleben. Denn: Konsumenten wissen mittlerweile, dass Unternehmen bzw. Marken Informationen über ihr Verhalten sammeln. Immer häufiger erwarten sie deshalb, dass Angebote, Kommunikation und Services personalisiert sind und ihren jeweiligen (oft auch situativen) Präferenzen angepasst werden. Für Customer Centricity als Zielgröße des Marketing spielt KI somit eine zentrale Rolle. Nicht zuletzt sind Automatisierung und KI bei der Verarbeitung grösster Datenmengen extrem kosteneffektiv.

Aber Achtung! KI wird nicht selten als Knopfdruck-Technologie verstanden, bei der aus der Technologie und IT heraus automatisch Lösungen und Handlungsanweisungen entstehen. Die Realität aber zeigt: KI liefert die besten Erkenntnisse nur *zusammen mit menschlicher Expertise und emotionaler Intelligenz* (dann wird AI auch gerne als Augmented Intelligence, als Maschine-Mensch-Verbindung, verstanden). Trotz der zu erwartenden rasanten Entwicklung rund um KI braucht es in Zukunft weiterhin den Input von Experten in Marktforschung, Marketing, Werbung, Kommunikation etc. Diese Experten entscheiden, welche Daten für die jeweiligen Problemstellungen die richtigen und wichtigen sind (Stichwort: Garbage in – garbage out!). Diese Experten mit Ihrem „Human Touch“ übersetzen in aktionsfähige Erkenntnisse, in kreativen Content und erfolgreiche Maßnahmen, in strategische Entscheidungen bis hin zu Positionierung oder Brand Purpose. Und ebenfalls nicht zu vergessen: Hinter jedem Kauf, hinter jeder Produkterfahrung steht ein Mensch. Bei allen digitalen und technologischen Weiterentwicklungen bedarf es weiterhin des Verstehens von Menschen und der Empathie, um Verhalten und Einstellungen von Kunden und Käfern wirklich zu begreifen.

Die Polarisierung im Marketing gilt also gerade auch im Hinblick auf die Bedeutung und die Einsatzformen von IT/Data Analytics/KI. Neben der ebenso trivialen wie zunehmend herausfordernden Notwendigkeit, geeignetes – idealerweise interdisziplinär ausgebildetes – Fachpersonal für IT und Data Analytics zu bekommen, geht es vor allem auch um die integrierte Einbindung dieser Abteilung bzw. dieser Funktionen in den Markenführungsprozess. Wer Daten im Hinblick auf Herkunft, Validität oder Qualität nicht beurteilen kann, wer Einstellungs- und Verhaltensdaten mangels Kenntnissen in (Sozial-) Psychologie nicht in Richtung Human Centricity und Human Understanding „verlängern“ kann, wird tendenziell zum Risikofaktor für Unternehmen und Marke. Dort, wo IT- bzw. Tech-Wissen und das Wissen um Daten, Marken, Menschen – zum Beispiel durch ein starkes Marketing

– integriert werden, werden sich die aus KI entwickelten Algorithmen in Richtung Individualisierung des Marketing, Realtime-Kommunikation und Realtime-Customer Experience zum Wohle der Marke und Markenstärke auswirken. Die *Synthese aus KI und Human Touch* macht es, nicht das Entweder-Oder.

3 Herausforderungen erfolgreicher Markenführung oder: die alten und neuen Themen

3.1 Marken stark machen

In BrandZ, der von Kantar weltweit seit 12 Jahren durchgeführten Studie zur Ermittlung des *Brand Value* (von mehr als 160.000 Marken in mehr als 50 Ländern) wird weltweit über alle kulturellen Unterschiede, Produktkategorien, Markentypen hinweg deutlich, dass eine starke und wachsende Marke sich von anderen Marken vor allem durch eine „Meaningful Difference“, also eine gelebte, kommunizierte und konsumentenseitig verstandene Differenzierung unterscheiden muss (WPP/Kantar 2019). Nur so resultieren vitale, gesunde Marken. Fünf Attribute sind dabei für gesunde, starke, wachsende Marken mit klarer Differenzierung und Alleinstellung wichtig (WPP/Kantar 2019):

- Brand Purpose (z. B. Rewe, Hipp)
- Innovationsstärke (z. B. DHL)
- Wirksame Kommunikation (z. B. Sixt)
- Positive Markenerfahrungen (z. B. Lufthansa)
- Emotionale Bindung bzw. „Love“ (z. B. Sparkasse)

Ein besonders intensiv und auch verstärkt diskutierter Aspekt – quasi als Champions League der Markenführung – ist dabei der *Brand Purpose* im Zusammenhang mit starken Marken. Im Rahmen erfolgreicher Markendifferenzierung werden in den nächsten Jahren – soweit von Unternehmen und Marke her glaubhaft besetzbare – der Brand Purpose, eine Haltung der Marke und die Notwendigkeit ständiger Innovationen, nicht nur im Produkt, sondern auch in Kommunikation und Service entscheidend sein. Beides speist sich natürlich aus der Historie und der Positionierung der Marke und kann nicht beliebig „ausgelebt“ werden. Es kann und muss sich aber darüber hinaus konsequent am Kunden und dabei mehr denn je an der Customer Journey, also den Bedarfen und dem Informations-, Kommunikations- und Kaufverhalten des Kunden ausrichten. Alle diese vier Aspekte verlangen mehr denn je Daten, oder besser: verknüpfte Daten und umfassende Datenanalysen. Das Produkt allein reicht immer weniger, die intelligente Nutzung der Daten wird zum Erfolgskriterium. Die Marke ist das immer wichtiger werdende Bindeglied zwischen Daten und Kunde.

Brand Purpose ist aktuell in aller Munde! Laut der erwähnten BrandZ-Studie von Kantar (WPP/Kantar 2019) wuchsen im Zeitraum von 2016 bis 2018 Marken mit einem aus Sicht der befragten Konsumenten niedrigen Brand Purpose „nur“ um 77 % im Brand Value, solche mit einem mittleren Brand Purpose um 91 % und solche mit einem hohen Brand Purpose um 212 %. *Brand Purpose kreiert also Wachstum!* Der Erfolg von Marken mit starkem Brand Purpose ist nicht zuletzt auch darauf zurückzuführen, dass ein Brand Purpose für Konkurrenzmarken weitaus schwieriger zu kopieren ist als Produkte und Produkteigenschaften oder Kommunikationskonzepte. Wichtig zum Verständnis einer Brand Purpose-Strategie ist die Definition: Ein Brand Purpose ist der – die Konsumenten inspirierende – Grund, warum eine Marke existiert. Beim Brand Purpose geht es darum, dass eine Marke durch eine Haltung bzw. einen klaren Standpunkt persönliches Befinden der Konsumenten bis hin zu gesellschaftlich relevanten Themen generell zu verbessern versucht. Damit ist Brand Purpose im Idealfall das höchste Gut einer Marke, quasi der Überbau über Markenstrategie, Produkte, Kommunikation und Service. Jede Marke braucht ein *Markenleitbild und eine differenzierende Positionierung*. Nicht jede Marke hingegen muss einen echten Brand Purpose haben, falls es keine glaubhaft zur Marke passende und von der Marke konsistent lebbare Story gibt. Brand Purpose ist folglich ein äußerst anspruchsvolles und über reine Produkteigenschaften weit hinausgehendes Markenführungskonzept, mit dem Differenzierung, Identifikation und Kundenbindung in besonderem Maße gelingen können. Markenpassung und Authentizität sind dabei die wichtigsten Voraussetzungen. Zusätzlich muss der Brand Purpose für Konsumenten relevante Themen berühren, muss glaubhaft für die Kategorie und Marke sein und wird im Idealfall auch nur der einen Marke oder zumindest innerhalb der Kategorie nur der einen Marke zugeordnet. Das Marketing hat die langfristig angelegte Aufgabe, einen Brand Purpose nicht nur in Worte zu fassen, sondern gerade auch in emotionalisierende Stories und Aktivitäten umzusetzen: Brand Purpose muss ständig „bewiesen“ werden. Wenn sich allerdings keine relevanten kulturellen oder gesellschaftlichen, zur Marke passenden Themen finden lassen, dann sollte auf den – in solchem Falle: halbherzigen – Versuch einer Brand Purpose-Positionierung verzichtet werden. Zu ergänzen sind ein wichtiges Do und ein wichtiges Don't: Das Do betrifft die Notwendigkeit, dass Brand Purpose alle Funktionen, alle Aktivitäten, alle Entscheidungen und alle Mitarbeiter einbezieht. Das Don't: mit Brand Purpose nur eine kurzfristige Marketing-Aktion, eine Corporate Social Responsibility-Kampagne oder eine Positionierung auf Zeit zu verbinden. Ein solches Vorgehen macht die Marke unglaublich und schwächt sie auf Dauer.

Brand Purpose wird aktuell intensiv diskutiert, ist als Markenführungsthema aber nicht neu. Jetzt zu einer Herausforderung, die weitestgehend neu ist und deshalb exemplarisch für die neuen Themen detaillierter betrachtet wird: *Voice und Audio Branding*. Sprache ist einfacher und schneller als Text – dies gilt global, in jeder Kultur. Bei einer Vielzahl neuer Technologien wird Voice immer häufiger eingesetzt: Smartspeaker und Voice-Assistenten, im Auto und beim Connected Home. Voice wird ein Kommunikations- und Interaktionskanal für jeden und ist in täglicher Nutzung. Für die Marke entstehen dabei zwei wichtige Themenbereiche: Voice im Search einerseits und Audio Branding als Aufgabe der Markenführung andererseits. Die Relevanz von Voice über Voice-Assistenten und Smartspeaker wird bereits häufig gesehen und z. B. mit SEO Optimierung verknüpft. Warum ist aber

auch Audio Branding für Marken so wichtig? Das Wachstum von Connected Audio Devices (Auto, Home) wie von Audioformaten (Podcasts, Chatbots) schafft neue kreative Möglichkeiten für alle Marken, Audio in der Kommunikation zu nutzen. Marken können und müssen über Audio unverwechselbar und wiedererkennbar sein: Über Inhalte, wiedererkennbare Sprecher, wiedererkennbare Worte, Tonalität und Sprachmuster bis hin zu neuen Werbeformen.

Immer mehr *Suchbefehle* werden per Sprachbefehl gestellt, die Suchfunktion „in der Nähe“ weist deutliche Steigerungen auf und Smartspeaker werden immer häufiger über Spracheingabe für Einkäufe genutzt. Dass hierbei Entwicklungen in den USA allein aufgrund des sprachbedingten dreijährigen Lernvorsprungs der Systeme Alexa u. a. schneller vorstetzen gehen als in Deutschland, ist verständlich, aber nur relevant im Hinblick auf die Frage des „Wann“, nicht hinsichtlich des „Ob“.

Ein wichtiger Bestandteil der Thematik Voice und Audio Branding ist *Voice Search* und eng damit verbunden der *Kauf per Voice*. Wer hier als starke Marke aktiv gesucht wird bzw. in jeder denkbaren Bedarfssituation per Voice geordert werden kann, schafft für Konkurrenzmarken ohne derartige Stärke eine hohe, neue und zusätzliche Schwelle. So ist über SEO sicherzustellen, dass möglichst oft direkt nach der eigenen Marke gesucht wird bzw. im Falle einer Kategoriesuche die eigene Marke erscheint. Dies wird natürlich immer nur den stärksten Marken gelingen. Starke Marken und Marktführer haben einen Startvorteil, den sie aber gegenüber Konkurrenzmarken aktiv verteidigen müssen. Kleinere Marken können sich auf spitze Zielgruppen, spezielle Themen und Bedarfsfelder konzentrieren und dann dort im Suchfall gezielt abgerufen werden.

Das *Audio Branding* ist über Voice hinaus die Entwicklung einer Audiostrategie, zu der neben einem wiedererkennbaren Jingle oder einem Sound als Markenlogo die zur Marke passende Wortwahl, Audio-Stories, kurz ein *Audio-Markenkern* gehört. Selbstverständlich, dass es dazu einer Art Unique Sound Proposition bedarf. Stimmen, Wortwahl, Persönlichkeiten als Audio-Markenbotschafter: Alles muss die Haltung und Werte der Marke spiegeln und zur Positionierung, zum Markenkern, passen. Chatbots werden fester Bestandteil der Service-Kommunikation, Emotionalisierung geschieht über Podcasts, die Audio-Optimierung in der Customer Journey erfolgt über die Bewertung der (Kaufentscheidungs-)Relevanz von Audioelementen in den verschiedenen Stufen der Journey. Die Relevanz von Voice und Audio Branding ist für Performance und kurzfristige Wirkungen einerseits, für mittel- und langfristigen Markenaufbau andererseits zu bestimmen, die besondere Relevanz für Zielgruppen und Zielsegmente wie z. B. der Generation Z zu definieren. Schon diese kurze Betrachtung des Themas macht den unmittelbaren Zusammenhang zwischen Markenleitbild, Audio Branding und Brand Equity als einen integrierten Wirkungs-Circle deutlich.

Was heißt das alles in der Umsetzung? Einige Beispiele: Damit die *Differenzierung über Audio Branding* gelingt, muss ein übergreifendes Brand Voice- bzw. Voice Brand-Konzept markenkonform sein, stabil und über einen längeren Zeitraum funktionieren, multilingual und auf andere Sprachen übertragbar sein – darüber hinaus aber auch flexibel und adap-

tionsfähig. Das ideale Sound Design mit den dadurch generierten Assoziationen sollte einerseits für maximale Differenzierung sorgen und andererseits ohne Transferverluste auf interkulturelle Einsetzbarkeit optimiert sein. Die Stimme des Markensprechers oder -sprecherin muss zum Markenimage passen: Familienmensch oder Weltenbummler – die Stimme verrät es. Standardformeln wie Begrüßungen sind der Zielgruppe anzupassen: Hier „Hi“, dort „Sehr geehrter Kunde“. Oft wird vergessen, dass es weiterhin eines integrierten Konzeptes für Werbung, Kommunikation und Kundenservice bedarf. Und last but not least ist nicht zu unterschätzen: Es gilt die Sprache des Verbrauchers zu verstehen, z. B. durch Social Media Monitoring, Textanalysen und Social Listening. Außerdem, müssen beim Content Verbrauchersprache, Texte auf der Website, verständliche Sprache und Texte mit Keywords beinhaltenden Antworten miteinander abgestimmt und optimiert werden. Dazu gehört auch die Versprachlichung der Website-Inhalte.

Wie man mit Audio Branding die eigene Marke im Gespräch hält und mit der eigenen Marke *Problemlöser* sein kann zeigt Lego mit den Lego-Duplo-Stories, zeigen viele Finanzdienstleister bei der Entwicklung von Serviceleistungen per Sprachbefehl und zeigt der Handel als Hilfe beim Kochen und bei der Zusammenstellung und Lieferung der Zutaten – häufig ergänzt um Chatbots – tagtäglich mehr auf. Noch sind die meisten Angebote in der Trial-and-Error-Phase, in nicht allzu ferner Zukunft werden solche Nutzungsformen täglicher Standard.

3.2 Customer Journey und Customer Centricity

Der Bedarf nach *Kenntnis der Entscheidungsprozesse hin zum Kauf* war schon immer vorhanden (jetzt: Customer Journey), wie auch die Orientierung am Kundenbedarf und an Einstellungen und Verhaltensweisen der Kunden (jetzt: Customer Centricity). Neu und damit auch eine Herausforderung für die kommenden Jahre sind die ständig zunehmende Komplexität und Heterogenität der Journey, die schiere Menge wie auch die Granularität der Daten und schließlich der Wunsch, in diesem vermeintlichen Daten-Schlafraffenland nicht nur eine „gemittelte“ Zielgruppen-Journey zu kennen, sondern individuelle Journeys, basierend auf immer mehr „echten“, personenbezogenen Daten oder zumindest algorithmisch optimierten Annäherungen. Im Marketing wird allerdings durchaus kontrovers diskutiert, ob Targeting oder gar Individualisierung überhaupt sinnvoll sind oder ob nach wie vor ein übergeordneter Zielgruppenansatz zu bevorzugen ist. Die identische Frage und Kontroverse stellt sich im Übrigen auch bei Customer Centricity und Touchpoint Management. Es ist Aufgabe jeder Marke, hier begründet eine Strategie zwischen Individualisierung über Targeting bis hin zu breiten Zielgruppenansätzen festzulegen. In einem Fall könnten große Teile (potenzieller) Kunden ausgeschlossen werden, im anderen Fall droht unnötige Verallgemeinerung und fehlende persönliche Relevanz der Maßnahmen. Synthese und Entscheidungsmut sind hier gefragt.

Customer Centricity wird damit immer mehr zu einem „Spiel“ mit Konstanten und Veränderungen. Auch in den nächsten Jahren werden zwei wesentliche Dinge konstant bleiben: Einmal die Regeln guter Markenführung, zum anderen auch die sozialpsychologischen

Regeln für menschliches Verhalten und menschliche Einstellungen. Was sich aber deutlich verändern wird ist die Art, wie Menschen miteinander kommunizieren, ihr Mobilitätsverhalten, ihre Anforderungen im Hinblick auf bedarfs- und situationsabhängige, schnelle Lösungen. Die Grundregeln bleiben erhalten, die Umsetzung ändert sich. Wer heute behauptet zu wissen, wie aktuell die Generation Z „tickt“, wer „Generation Z Centricity“ behauptet, der muss ihr entweder altersgemäß noch sehr nahe sein oder entsprechendes tiefes Verständnis und tiefe Einblicke haben. Wer behauptet, sicher das Kommunikationsverhalten und Kaufverhalten der jungen Generation in zehn Jahren vorhersagen zu können, könnte sehr falsch liegen. Markenführung heißt gerade im Bereich von Customer Journey-Ausrichtung und Customer Centricity also, die Operationalisierung der *stabilen Regeln kontinuierlich den sich ändernden Gegebenheiten anzupassen* – immer schneller in immer komplexeren Daten- und Entscheidungssituationen:

„Die Inszenierung der Marke erfordert einen Richtungsschwenk von tradierten Push- zu Pull-Mechanismen: Der Einzelne wird quasi zum Gravitationszentrum eines individuellen Universums, in dem Inhalte kreisen, bei passender Gelegenheit auf ihn zukommen und die Marke jeweils in einen aus Nutzersicht relevanten Dialog treten muss.“ (Marketingagenda 2019).

Auch wenn nicht jeder den kompletten *Schwenk vom Push zum Pull* mitgehen wird und dafür auch in Zukunft gute Gründe existieren: die Individualisierung ist ein wichtiges Thema und betrifft mittlerweile nahezu alle klassischen Bereiche des Marketing: Vom individualisierten Produkt über individualisiertes Pricing, individualisierte Kommunikation (One-to-One-Marketing) bis hin zu individuell optimiertem Customer Experience Management. Vorherrschende, wenn auch nicht einzige Meinung: Wer hier die notwendigen Daten hat und in der Lage ist, aus Daten Erkenntnisse und aus Erkenntnissen relevante Handlungen abzuleiten – und dies schneller, origineller, differenzierend im Vergleich zu den Konkurrenten – der sichert die Marken- und Unternehmenszukunft. Dabei sollte nicht vergessen werden, dass der Kunde die Individualisierung nicht als störend, sondern als hilfreich und seinen Bedürfnissen entsprechend empfinden muss. Zur Reaktanzvermeidung ist häufig weniger mehr. Unnötig zu erwähnen, dass bei so optimiertem individuellem Marketing über erhöhte Kundenzufriedenheit vor allem Kundenloyalität und auch höhere Zahlungsbereitschaften abgerufen werden können. Wenn Coca Cola Flaschen mit Vornamen versieht oder wenn Jägermeister personalisierte Flaschen mit individuellen Designs anbietet, dann sind dies nette „Gimmicks“ – professionelle und zukunftsfähige Individualisierung geht aber weit darüber hinaus. So sind Customized Production (z. B. mit 3D-Druckern) oder Addressable TV zwei Beispiele ganz unterschiedlicher, anspruchsvoller, zukünftig relevanter Themen der Individualisierung. Und dies ist bei weitem nicht umstritten, wie die Diskussion zu einem dritten Beispiel zeigt: dem individuellen Pricing als Teil des dynamischen Pricings mit Chancen wie Risiken nicht nur bei E-Commerce, sondern erst recht auch an der Ladenkasse.

3.3 Touchpoint Management

Mehr Touchpoints – Paid, Owned oder Earned –, mehr Chancen und Alternativen in der Ansprache, mehr Risiken für Fehler oder Reaktanz – es besteht die Notwendigkeit einer neuen Orchestrierung, eines *ständig evaluierten und optimierten Touchpoint Managements*. Auch hier wie bei den anderen Markenführungsherausforderungen steckt der Teufel im Detail. So gibt es in der Praxis grundsätzlich divergierende Meinungen zur richtigen Kommunikationsstrategie im Digitalisierungszeitalter. Werden bei weiterer Entwicklung in Richtung individualisierter Ansprache der Kunden, Sozialer Medien und Realtime-Informationen die klassischen, auf Massenmedien setzenden Kampagnen noch eine Rolle spielen? Es gibt – aus meiner Sicht mit Recht – in jeder Diskussion zu diesem Thema Vertreter, die gerade zum Aufbau einer Marke, zur breiten Ansprache relevanter Zielgruppen, zu Aufbau und Festigung eines Markenleitbildes auch zukünftig auf klassische Kampagnen unter Nutzung diverser Medien und Touchpoints, auch der klassischen Massenmedien, setzen. Daneben nimmt die Gruppe derjenigen zu, die dieses Vorgehen als überholt verstehen und auf kontinuierliche und massenhafte Individualansprache setzen – dies auch gesteuert durch die umfassende Marketing Tech Software. Hier dürfte realistisch der Königsweg nicht das Entweder-Oder, sondern das Sowohl-als-Auch in jeweils unterschiedlicher Schwerpunktsetzung sein. Ohne kommunikatives Markendach, begleitet und unterstützt durch große Kampagnen, dürften sich auch in Zukunft Marken in ihrer originären Rolle als Orientierungsanker, Vertrauensmarke, Gesprächsthema und Symbol nicht aufbauen und stärken lassen. Ohne die individualisierte optimale Ansprache einzelner Verbraucher oder Verbrauchergruppen – bedarfsbezogen und situativ angepasst – also quasi als „letzte Meile“ vor dem Kauf, wird es in den typischerweise höchst kompetitiven Märkten auch nicht gehen. Starke Online-Marken haben ja nicht umsonst (manchmal erst im zweiten Schritt) auf klassische Kampagnen gesetzt und setzen weiterhin darauf. Und große, etablierte Marken nutzen zur Einführung neuer Produkte (z. B. neue Automobilmodelle) unter Rückgriff auf den existierenden wertvollen Markenkern nur Online-Medien und dort verstärkt Soziale Medien. Im ersten Fall wird das Markendach nachträglich aufgebaut oder erweitert, im zweiten Fall wird das starke Markendach für Online-getriebene Kampagnen und Aktionen genutzt. Beiden Varianten ist gemeinsam: Ohne ein starkes Markendach geht es nicht.

Was das Touchpoint Management betrifft, so hat sich mittlerweile Gott sei Dank auch die Erkenntnis durchgesetzt, dass es nicht nur auf den letzten Kontakt vor dem Kauf ankommt, sondern auf *sämtliche Touchpoints in der Customer Journey*. Die Touchpoints erfüllen unterschiedliche Funktionen in Richtung Awareness, Information, Beratung usw. und bei einem idealen Touchpoint Management verstärken sich die Wirkungen hin zu einer Kombination aus direkten und indirekten Wirkungen eines jeden Touchpoints. Das jederzeit verfügbare Wissen darum, welcher Touchpoint in welcher Touchpoint-Historie welchen Beitrag zu Kaufinteresse und Kaufabschluss geleistet hat, gilt es in den nächsten Jahren – nicht zuletzt mithilfe der vorhandenen Daten – zu erweitern. Da gleichzeitig auch stärker individualisiert wird, werden Zeit- und Ortsinformationen (GPS) der Touchpoint-Kontakte (nicht nur

im Handel) und natürlich auch Social Media-Analysen von Text über Bild, Video bis hin zu Audio wichtiger.

Social Media ist natürlich ein wesentlicher Kommunikationskanal im Touchpoint Management mit ganz spezifischen Chancen und Herausforderungen bezüglich Content, Sprache, Audio, Bild und Video. Social Media ist aber auch eine immer wichtiger werdende Datenquelle, um Konsumenten zu verstehen. Somit ist auch das Social Media-Thema ein Marketing-Querschnittsthema.

Touchpoint Management wird also immer stärker *technologiegetrieben*. Technologie hat im Marketing immer eine Rolle gespielt, mittlerweile geht es aber darum, gerade angesichts der unüberschaubaren Anzahl an Software-Angeboten und Anwendungen eine markenkonforme Marketing Tech-Strategie zu entwickeln. Dies ist keine zweite Strategie oder Nebenstrategie neben der Marketing-Strategie, sondern ein integrierter, allerdings an Bedeutung wie auch Chancen und Risiken durch Fehlentscheidungen zunehmend wichtigerer Teil. Es gibt mittlerweile fast kein Marketing-Feld mehr, das nicht durch Software-Angebote bzw. durch Marketing Tech begleitet wird. Die Einsatzfelder wie die Versprechen reichen längst über reine Effizienzsteigerung – sei es Kostenersparnis und/oder Wirkungssteigerung – hinaus:

„Marketing-Tech bezeichnet grundsätzlich eine Vielzahl unterschiedlichster Technologien, die von Unternehmen dazu genutzt werden, Marketingaktivitäten durch IT-Anwendungen zu begleiten und zu automatisieren. Das Spektrum hierunter subsumierter Applikationen erstreckt sich von eher klassischen CRM-Plattformen (wie Marketing Ressource Management/ MRM, Digital Asset Management/ DAM oder E-Mail-Management) bis zu AdTech-Lösungen etwa im Bereich AdServing, Trading Desks, Demand-Side-Plattformen (DSPs), AdExchanges, Supply-Side-Plattformen (SSPs) oder auch Tools für Bid Management, Targetting, Ad Verifikation und Attribution zur genaueren Auslieferung von Online-Werbung.“ (Marketing-Tech-Monitor Deutschland 2019, S. 3)

Was wird unzweifelhaft kommen? Automatisierung wo immer es möglich ist, programmatische Aussteuerung wo immer es möglich ist (was auch immer dies für die Rolle der Media-Agenturen heißen wird), Insourcing und eigene Datenhoheit. Gerade zum letzten Punkt liefert der Marketing-Tech-Monitor Deutschland (2019) eindeutige Ergebnisse. Die dort befragten Marketing-Leiter wollen sich von Wallet Garden-Anbietern wie Google, aber auch von Agenturen unabhängiger machen und die *Datenhoheit über Mediendaten und Kundendaten* und damit natürlich auch die Hoheit über Analysen und Prozesse sowie daraus abgeleitete Algorithmen behalten bzw. gewinnen. Der Vorteil, nämlich uneingeschränkter Datenzugriff, Schnelligkeit, Integration in alle eigenen (Geschäfts-)Prozesse ist offensichtlich. Das Risiko aber ebenso: Engpässe im Personalmarkt einerseits und die Gefahr des Elfenbeinturm-Syndroms andererseits. Ob das unternehmensintern aufgebaute Know-how dann wirklich „Best of“ sein kann und wird wird man noch sehen. Dies zu entscheiden, ist eine weitere Herausforderung in der Markenführung der nächsten Jahre.

Zurück speziell zum Touchpoint Management: Die *Klaviatur der vielfältigen Touchpoints* – teilweise automatisiert – ist die eine, die *erweiterten Anforderungen an den Inhalt* (erwähnt sei nur das Stichwort „Storytelling“) ist die andere Herausforderung. Inhalte bzw. Stories müssen zur Marke passen, sich den jeweiligen Touchpoints anpassen und dabei gleichzeitig integriert sein. Dies verlangt auch, die Rezeptionsbedingungen des Adressaten bzw. Nutzers am jeweiligen Touchpoint und in erwartbaren typischen Nutzungssituationen einzubeziehen und entsprechend Inhalt, Textlänge, Einsatz von Bild oder Video, Audioeinsatz usw. zu kombinieren. Nicht zu vergessen ist dabei auch die Rolle des Contents für Suchmaschinen (SEO).

Wenn *Content Marketing und Storytelling* je nach Alter und Kommunikationsverhalten der Zielpersonen unterschiedlich umgesetzt werden, wichtig auch für Markenaufbau und Markenpflege sind und gleichzeitig eines übergeordneten Markendaches, einer Markeninszenierung bzw. eines allgemein erkannten und anerkannten Markenbildes bedürfen, dann benötigt man hier das Corporate Branding mit entsprechenden Inhalten und Stories einerseits und dazu passend die individuelle, auf den Moment und den Bedarf hin optimierte (Marken-)Kommunikation andererseits – ein weiteres Beispiel nicht für Polarisierung, sondern Synthese aus Anforderungen und Maßnahmen.

Exkurs: Rolle der Marktforschung

Wer Individuen und kleine Gruppen situativ optimiert ansprechen möchte (von der Produktkommunikation bis zum Experience Management), der braucht Daten, Daten, Daten. Viele fallen „automatisch“ als Handelsdaten, als GPS-Daten, als Social Media-Informationen an und müssen „nur“ sinnvoll verknüpft werden. Andere Daten, wie Einstellungsdaten, Daten zur Motivation (die sogenannten „Warum“-Daten) werden gerade zur Differenzierung von Konkurrenten (denen ja auch die Verhaltensdaten in vergleichbarer Form vorliegen) immer wichtiger. Hier wird ein zukünftiges Wachstumsfeld der Marktforschung als Partner des Marketing liegen – einer Marktforschung, die allerdings (neben bewährten Tools für einzelne, granulare Fragestellungen bis hin zu strategischen Themen) immer auch die Herausforderungen der Markenführung in Richtung Ganzheitlichkeit spiegelt: durch ebensolche ganzheitlichen, modular aufgebauten Systeme für Marke, Kommunikation, Customer Experience.

Soweit zum Touchpoint Management in der Gesamtbetrachtung. Darunter – quasi als Touchpoint Deep Dive – wird auch die Betrachtung einzelner Marketing-Felder unter Touchpoint-Gesichtspunkten wichtiger: allen voran beim Handel (Omni-Channel). In beiden Fällen, also bei der Touchpoint-Optimierung bezüglich Kommunikation und Markenaufbau bzw. -pflege einerseits *wie optimaler Abläufe im Omni-Channeling* andererseits heißt die Aufgabe, zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Personen die richtigen Inhalte zu adressieren und damit für den Kunden als Problemlöser zu glänzen sowie gleichzeitig die eigene Marke und deren Verkauf zu stärken.

Ein besonderer Aspekt im Omni-Channeling ist das *Zusammenspiel von Offline- und Online-Komponenten*. Wenn der Kunde König ist, dann hat Omni-Channeling zu berücksichtigen,

dass Kunden mal spontan und mal geplant kaufen, dass Kunden mal komplett offline- bzw. store-orientiert handeln, mal komplett online, sich mal in der Kombination online informieren und offline kaufen oder auch offline informieren und online kaufen. Wer spontan kauft, will das Produkt gerne sofort oder zumindest sehr schnell zugestellt haben. Wer Erlebnisse sucht, setzt auf den Store, auf Beratung und gänzlich andere Informationen als sie online zu haben sind. Erfolgreiche Handelskonzepte werden diese unterschiedlichen Welten im Kundenbedarf – bezogen auf Kategorie, auf Situation, auf online und offline – zu berücksichtigen haben: Neben der Marketing-Voraussetzung fraglos auch eine Budgetherausforderung z. B. bezogen auf die Store-Gestaltung wie auch hervorragend ausgebildetes und entsprechend honoriertes Personal. Starke Marken mit guten Konzepten an dieser Stelle des Touchpoint Managements werden wachsen, schwächere Marken über zunehmende Probleme am Point of Sale ins Risiko gehen.

3.4 Customer Experience Management

Erfahrungen mit der Marke wurden sehr lange auf unmittelbare – positive und vor allem negative – Produkterfahrungen fokussiert. Mittlerweile ist längst verstanden worden, dass Experience, sei es Customer Experience (CX) oder User Experience (UX), sämtliche Kontakte eines (potentiellen) Konsumenten mit einer Marke umfasst und insoweit auch unmittelbare Auswirkungen auf das Markenbild bis hin zu Brand Value und Brand Equity hat. Relevant sind alle Kontakte im Bereich der Kommunikation (Push wie Pull, Paid wie Owned wie Earned) wie natürlich alle klassischen Erfahrungen in der Produktnutzung, die auch immer Markenerfahrungen sind (eigene und solche im sozialen Umfeld). Und nicht zuletzt gehören auch emotionale und symbolische Erfahrungen dazu: Inwieweit gelingt es, sich selbst über Marken auszudrücken, sich mit Marken zu identifizieren und auch identifiziert zu werden oder Marken zu einem Bestandteil des eigenen Lebens und der Darstellung nach innen wie außen zu nutzen. Eine Längsschnittanalyse über 10 Jahre der Kantar BrandZ-Daten (WPP/Kantar 2019) zeigt, dass Marken mit einem hohen positiven „Erfahrungskapital“ beim Markenwert den Durchschnittswert um 188 % schlagen. *Positive Erfahrungen schaffen also Markenwert.*

Für das CX Management gilt, dass der Moment, dass jeder Moment zählt, in dem eine Person mit einer Marke gewollt oder ungewollt in Kontakt gerät. Dies kann von negativen Momenten wie einer im Park weggeworfenen Plastiktüte eines Handelsunternehmens bis hin zum „Markenlob“ einer guten Freundin gehen. Individuelle Markenrelevanz und Markenstärke ist am Ende der *Saldo aus allen „Markenmomenten“*. Nicht „der“ Moment zählt sondern „alle“ Momente zählen. Die Konsequenzen daraus für Organisation und Prozesse sind offensichtlich: Alle Abteilungen mit Kundenkontakten (Kommunikation und Werbung, Distribution offline wie online, CX, CRM) müssen integriert zusammenarbeiten. Die Momenterfahrungen müssen unabhängig vom „Verursacher“ in einem System im Marketing gemessen und die Ergebnisse daraus gemeinsam analysiert und umgesetzt werden. Markenführung weiterdenken heißt an dieser Stelle erneut: modernes Moment-Management. CX Management ist Querschnitts-Management.

3.5 Ökosystem „Daten“ und Daten-Management

Im Zentrum des Ökosystems „Daten“ steht die *Datenzusammenführung* unterschiedlicher Daten, gefolgt von systematischem Daten-Management und themenbezogenen Analysen. So werden im Bereich der Marken- und Kommunikationsforschung immer häufiger Daten aus Social Media, Kunden- und Kaufdaten, Mediennutzungsdaten, Media Spendings und Primärforschungsdaten z. B. zu Bedürfnissen und Motiven kombiniert und für die Beantwortung von Fragestellungen im Bereich der Kreation, des Touchpoint Managements, der Allokationsoptimierung bis hin zur Markenstrategie eingesetzt. Für individualisierte Ansprachen werden Kundendatenbanken, Befragungsdaten und mikro-geografische Daten kombiniert.

Eine zentrale Einstiegsfrage und Basisentscheidung bei diesem Thema ist für das Marketing, inwieweit in einer Situation des Datenüberflusses mit Lead-Agenturen auf externe Berater gesetzt wird oder gerade im Gegenteil auf Insourcing, eigene Datenbanken und eigene Analyseressourcen. Dabei sind zwei Fragen zu beantworten: Wo liegen die Daten, wer baut zentrale DMPs auf (das Unternehmen selbst mit seinem Schatz an Kundendaten oder eine Agentur z. B. mit dem Fundus an Mediendaten)? Und als zweites: Wer kann auch langfristig mit den besseren Skills aufwarten, Daten zu bewerten und mit richtigen Analysen relevante Erkenntnisse aus Daten ziehen zu können? Es gibt gute Gründe für beide strategische Entscheidungen (*Outsourcing wie Insourcing*): Das Marketing wird auf Basis der je individuellen Gegebenheiten von Branche, vor allem aber Unternehmen und Marke zu entscheiden haben, welcher Weg – dann konsequent und nachhaltig – eingeschlagen wird. Ein sowohl als auch, ein „ein wenig hier – ein wenig dort“ wird wegen der weiter zunehmenden Bedeutung der Datenplattformen als Basis für Erkenntnisse und Steuerung nicht mehr gehen. Nicht zu unterschätzen ist bei aller theoretischen Optimierung der Entscheidung die Situation am Arbeitsmarkt, also Angebot und Nachfrage bezogen auf Data Scientists und Data Analysts heute und – vor dem Hintergrund der quantitativen und qualitativen Ausbildungssituation an Universitäten wie der mittelfristigen Bedarfssituation – morgen. Auf der einen Seite der bei sich zunehmend beschleunigender Digitalisierung ein Marketing unter dauerndem Handlungs- und Entscheidungsdruck, auf der anderen Seite das Versprechen der Datenökonomie: Daten im Überfluss, Automatisierung der Analysen und individualisierbare Realtime-Daten für operative Entscheidungen wie auch komplexe strategische Entscheidungen mithilfe der KI.

Shangri-La einmal anders definiert: Das Markenführungs- und Marketing-Land im Überfluss von Daten – und auch von Erkenntnissen? So einfach wird es nicht! Daten, Automatisierung und KI sind natürlich eine enorme Hilfe gerade für die schnellen, automatisierbaren operativen Entscheidungen vor allem in der Kommunikation und zunehmend auch im situativen Pricing sowie bei der Individualisierung von Inhalten. Gleichzeitig aber gilt es zu beachten, dass erfolgreiche Markenführung neben der optimalen operativen Aussteuerung einer Vielzahl von Einzelentscheidungen ganz wesentlich und vor allem zu tun hat mit Positionierung, Innovationen und Produktentwicklung, Kreativität und nicht zuletzt auch mit dem Verstehen des Konsumenten in seinem Customer Journey-Verhalten, mit seinen CX-Daten, seinen Verhaltensweisen, Emotionen und Emotionalisierung. Interpretationen

und Entscheidungen auf Basis erlernten Wissens und praktischer Erfahrungen hin oder her: In absehbarer Zeit wird KI Human Touch in Marktforschung und Marketing nicht ersetzen.

Selbst unter der Voraussetzung, dass nur bestens ausgebildete Data-Analysten immer mit den jeweils geeigneten Daten aus dem Datenüberfluss arbeiten, dass durchweg das Garbage-in-Garbage-out-Problem gelöst ist, dass Entscheidungen sowie Algorithmen und Maßnahmen geprüft, hinterfragt und interpretiert werden, selbst unter diesen Voraussetzungen wird mit Daten und KI alleine erfolgreiche Markenführung also nicht gelingen. Ein weiteres Markenerfolgskriterium ist eine gelungene Differenzierung bzw. die *Meaningful Difference*. Diese kann in Produkteigenschaften, immer häufiger aber auch in emotionaler Aufladung, Positionierung, Symbolik beruhen. Automatisierte, KI-optimierte Algorithmen auf Basis gleicher oder ähnlicher Datensätze in den verschiedenen Unternehmens-DMPs beinhalten unzweifelhaft das Risiko generischer Ergebnisse und Maßnahmen – Gift für die erfolgreiche Markenführung morgen.

Die *Schlussfolgerung für Marketing und Markenführung: Ein Duopol aus einerseits Automatisierung, Algorithmen und KI und andererseits Verstehen, Interpretieren und strategischem Entscheiden* oder auch: Automatisierung wo möglich, Human Touch wo nötig.

Ein nicht zu vernachlässigender Aspekt im Rahmen der *Datenökonomie* ist die Gefahr der zunehmenden Abhängigkeit von den amerikanischen oder chinesischen Big Playern wie Google, Facebook, Amazon oder Alibaba, Baidu und Tencent. Wenn, um Amazon als Verkaufsplattform für die eigene Marke nutzen zu können, eigene Verkaufs- und Kundendaten und in den meisten Fällen auch solche der ebenfalls die Amazon-Plattform nutzenden Konkurrenten in dieser Vielfalt nur noch bei Amazon – nicht mehr bei Markenherstellern – liegen: Wer wird Nutznießer der Datenökonomie? Inwieweit hier Log-in-Zusammenschlüsse oder Themen-Verticals eine wirkliche Alternative werden können, bleibt abzuwarten. In jedem Fall sind Log-in-Allianzen eine sinnvolle Vorgehensweise vor dem Hintergrund des neuen Datenschutzgesetzes. Und auf jeden Fall verlangen Verticals wie Log-in-Allianzen, mit Konkurrenten zusammenzuarbeiten und Wissen zu teilen, Silos zwischen den Unternehmen aufzubrechen und auf Datenautonomie teilweise zu verzichten, so wie es z. B. Amazon gegenüber schon längst geschieht. Log-in-Allianzen können ein idealer Weg sein, sensible Daten von Nutzern zu schützen und eine bestmögliche Alternative zu Amazon u. a. aufzubauen.

Es fällt nicht schwer, sich auszumalen was ein Oligopol der wenigen globalen Großkonzerne auf der einen Seite vs. zusätzlich funktionierender Log-in-Allianzen, Verticals und sonstiger noch zu entwickelnder Plattformen andererseits für Markenführung und Markenstärke bedeutet. Einmal wird die Marke Mittel zum Zweck, einmal bleibt die Marke der Zweck. Diese Herausforderung ist umso mehr relevant, als dass bei einer falschen Strategie heute dann morgen das wertvollste einer Marke – die Kundenschnittstelle – ganz oder zumindest in großen Teilen zu Amazon u. a. wandert. Zukunftsfähige Markenführung bei abnehmender bis hin zu fehlender Kundenschnittstelle gehen nicht zusammen.

3.6 Prozesse

Als Praktiker und Markenberater in Unternehmen fällt an einer Stelle das *Theorie-Praxis-Defizit* besonders auf. Wohin es theoretisch mit Marketing und Markenführung gehen wird und gehen muss, ist immer weniger umstritten (umstritten ist natürlich das „Wie“). Dass für die Herausforderungen der nächsten Jahre nichts störender ist als Silodenken, als prozessual, operativ und manchmal sogar strategisch nebeneinander (bis hin zu gegeneinander) arbeitende Abteilungen, wird auch zugestanden. In der Praxis überleben dann aber immer wieder Silostrukturen oder werden sogar in Umorganisationen neue Silostrukturen geschaffen, die die unbedingt notwendige cross-funktionale Zusammenarbeit behindern. Querschnittsabteilungen fehlen oder sind nicht mit der notwendigen Entscheidungsgewalt ausgestattet. Budgetdiskussionen, Personalschlüssel, Zuständigkeitsdiskussionen als Hemmschuh des integrierten Marketing und integrierter Markenführung sind ein absolutes no-go. Neben einer prozessualen „Verunmöglichung“ solcher Tendenzen helfen als erste Schritte auch übergreifende unternehmensinterne Kommunikationssysteme, Systemvernetzung und Informationsnetzwerke. Zur Aufhebung von Silos, zur integrierten Arbeit über verschiedene Abteilungen, Prozesse und Organisationsstufen hinweg gehört ebenfalls eine integrierte und offene Zusammenarbeit mit externen Partnern, also Marktforschungsinstituten, Kreativ- und Mediaagenturen, Markenagenturen usw. Es bedarf eigentlich keiner gesonderten Erwähnung, dass neue Prozesse, horizontale Zusammenarbeit, Querschnittsabteilungen, Aufbruch von Silos, Schnelligkeit und Agilität auch einen anderen, einen neuen Führungsstil verlangen, der genau diese Zusammenarbeit, diese Offenheit auch bezogen auf Hierarchien und Strukturen vorlebt.

Viele, wenn nicht alle der angesprochenen Entwicklungen verlangen entsprechend *geschultes Personal*: einmal als spezialisiertes Fachpersonal für Spezialaufgaben, daneben als Personal mit Querschnittswissen für Querschnittsfunktionen. Zu erfolgreichem Marketing gehören in Zukunft ein daran ausgerichtetes ausgefeiltes Rekrutierungs-Management und Weiterbildungs- und Trainingskonzepte.

4 Polarität und Synthese

Zu fast allen weiterzudenkenden Themen der Markenführung existieren *deutlich konträre, scheinbar unvereinbare Meinungen*. Dass konträre Meinungen, dass Polarisierungen im Denken, Handeln und Kommunizieren einer Synthese bedürfen, hat Jens Krüger, Geschäftsführer von Kantar, beim Jahrestreff des VKE 2019 auf den Punkt gebracht, indem er appellierte: „Für die Zukunftsfähigkeit braucht es beides – technologische Konnektivität als Voraussetzung für Dialog mit dem Konsumenten und kulturelle Konnektivität, also inhaltliche Relevanz beim Konsumenten. Eines bleibt wichtig: Der Mensch ist ein soziales Wesen. Unmittelbare, emotionale Erlebnisse werden deshalb auch in Zukunft im Rahmen von Konsum wichtig bleiben.“ (Göbel 2019, S. 59).

Weitere Beispiele *polarisierend-kontroverser Positionen* einerseits und der Notwendigkeit einer synthetisierenden „Sowohl als auch“-Position andererseits sind:

- Automatisierte Abläufe bzw. KI oder Marketing Tech vs. Human Touch
- Interne Organisation über Querschnittsabteilungen vs. spezialisierte Fachabteilungen
- Granular themenbezogene Lösungen vs. holistische, übergeordnete Lösungsansätze
- Push-Marketing vs. Pull-Marketing
- Individualisierung vs. breite Zielgruppenorientierung in der Kommunikation und der gesamten Markenführung
- Targeting: ja vs. nein
- Einsatz von (Offline-)Massenmedien: ja vs. nein
- Traditionelle Kommunikation über Kampagnen: ja vs. nein
- Programmatic Planning: ja vs. nein
- Addressable TV: ja vs. nein
- Motive und Einstellungen verstehen (Warum?) vs. ausschließlicher Fokus auf Verhaltensdaten
- Brand Purpose anstreben: ja vs. nein
- Überschätzte Bedeutung des Nachhaltigkeitsthemas vs. Nachhaltigkeit als „das“ Thema für erfolgreiche Markenführung
- Influencer als Hype vs. auch zukünftig hoher Relevanz

5 Resumee

Markenführung weiterdenken heißt mehr denn je, bei allen Themen der Markenführung und des Marketing, *Entscheidungen treffen zu müssen zwischen konträren und polarisierenden (Experten-) Meinungen* zu „richtigem“ und zukunftsfähigem Marketing. An der Fähigkeit zur Synthese konträrer Entwicklungen wie Meinungen wird sich in jedem Einzelfall und für jede Marke entscheiden, ob Markenführung erfolgreich weitergedacht, oder besser: weiterentwickelt, wird.

Literatur

Göbel, V. (2019): Die Schönheit der Technologie, in: Markenartikel 2019(8), 59.

Havas (2019): Meaningful Brands® 2008-2019. <https://www.meaningful-brands.com/en> (Zugriff: 23.02.2020).

Marketingagenda (2019): Inhaltskonzept zum 46. Deutschen Marketing Tag, <https://www.marketing-tag.de/news/marketingtrends-2019-1> (Zugriff 23.02.2020).

Marketing-Tech-Monitor Deutschland (2019): Eat-Sleep-Data... Der Evolutionssprung im Marketing. <https://www.marketing-tech-monitor.de/> (Zugriff: 23.02.2020).

Maucher, H. (2007): Dinner Speech Jubiläumskonferenz „Die Macht der Marke“, Mai 2007.

Saal, M. (2019): Deutsche Entscheider stehen mit Daten noch auf Kriegsfuß, in: Horizont, 2019(31), 19.

Scheffler, H. (2018): Marketing Weiterdenken – Reflexion von Hartmut Scheffler, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (2018): Marketing Weiterdenken – Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung. Springer Gabler: Wiesbaden, 313 – 316.

WPP/Kantar (2019): BRANDZ Top, 50 Most Valuable German Brands. <https://www.brandz.com/germany> (Zugriff: 23.02.2020).



Markenführung Weiterdenken

– Mehr Verantwortung übernehmen

Christoph Burmann und Stefanie Barth

1	Verantwortung in der marktorientierten Unternehmensführung	598
1.1	Wachsendes Bedürfnis nach Vertrauen.....	598
1.2	Verantwortungsübernahme von Marken gegenüber allen Stakeholdern.....	599
2	Identitätsbasierte Markenführung mit Corporate Social Responsibility (CSR)	602
2.1	Einfluss von CSR-Aktivitäten auf den Markenerfolg.....	602
2.2	Der langfristige Weg: Markenidentität, Authentizität und CSR	603
3	Verantwortungsübernahme oder Ablehnung der Verantwortung – Praxisbeispiele ...	605
3.1	Adidas – Verstoß gegen die eigenen Werte	605
3.2	Innocent – CSR aus Überzeugung.....	606
3.3	Boeing – Abschöpfen statt Wertschöpfen	608
4	Fazit und Ausblick.....	609

Zusammenfassung

Das Vertrauen in Marken ist durch vielfältige Skandale und Krisen erschüttert – auch weil sich einige Unternehmen und Marken ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung entziehen oder sich lediglich auf die Zufriedenheit der Shareholder fokussieren. Um das Vertrauen aller Stakeholder zurückzugewinnen, sollten Marken langfristig denken und klar definieren, wie sie sich zur Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung positionieren. Nur im Rahmen eines authentischen Markenverhaltens können Corporate Social Responsibility-Aktivitäten zum Erfolg von Marken – und damit auch zur nachhaltigen Wertschöpfung – beitragen.

Autoren

Prof. Dr. **Christoph Burmann** ist Direktor am markstones Institute of Marketing, Branding & Technology der Universität Bremen und leitet dort die Arbeitsgruppe für Innovatives Markenmanagement. Zudem ist er als Gastforscher an US-amerikanischen, englischen und chinesischen Universitäten tätig und berät Unternehmen hauptsächlich zu Fragestellungen der Markenpositionierung.

Stefanie Barth ist nach 11 Jahren im Marketing Management verschiedener FMCG- und Pharma-Unternehmen jetzt Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Arbeitsgruppe für Innovatives Markenmanagement am markstones Institute of Marketing, Branding & Technology der Universität Bremen.

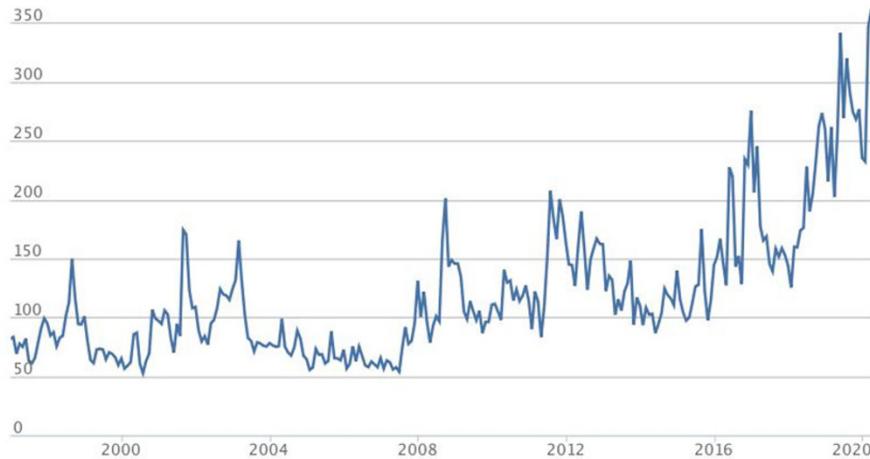
1 Verantwortung in der marktorientierten Unternehmensführung

1.1 Wachsendes Bedürfnis nach Vertrauen

In Zeiten von Datenskandalen, Finanz-, Euro- und Schuldenkrise, diversen Abgassskandalen, Betrug an den eigenen Kunden durch verschiedene Großbanken sowie der grassierenden Steuerflucht globaler Konzerne und „Weltfußballer“ sehen Bürger und Kunden ihr Vertrauen in Unternehmen und Institutionen heute vielfältig und wiederholt missbraucht. *Markenvertrauen* bezeichnet die Bereitschaft eines Nachfragers, sich gegenüber einer Marke verletzbar zu machen. Dem liegt die Überzeugung zugrunde, die Marke verfüge über die notwendigen Kompetenzen und auch die Bereitschaft, diese zur Erfüllung ihres Nutzenversprechens einzusetzen (Burmann et al. 2018).

Dass Nachfrager aber oft nur bedingt vertrauen können zeigt sich an vielen Beispielen: Zu Hause können Voice-basierte Geräte, die das Leben erleichtern sollen, permanent Gespräche abhören. Unterwegs ist kaum noch herauszufinden, wann und in welchem Umfang Google private Standort-Daten erfasst. Und bei den Produkten, die für alle Lebensbereiche bei Amazon bestellt werden können, ist es schwer erkennbar welche davon von seriösen Händlern kommen und welche möglicherweise nicht einmal die gesetzlichen Sicherheitsstandards erfüllen und aus dubiosen Quellen kommen. Diese kurze Liste an Beispielen, bei denen Kundenvertrauen unangebracht wäre und teilweise sogar gezielt missbraucht wird lässt sich beliebig verlängern. Dieses bereits in der ersten Auflage dieses Sammelbandes behandelte Phänomen (Burmann 2018) hat sich seitdem – zumindest gefühlt – deutlich verschärft. Ein weltweit zu beobachtender, branchenübergreifender *Verlust des Vertrauens* in Unternehmen und ihre Marken ist das Ergebnis, während die Unsicherheit auf der Nachfragerseite steigt. Vertrauen ist deswegen zur wichtigsten Größe für die Zukunftsfähigkeit von Marken und damit zugleich für die Zukunftsfähigkeit der marktorientierten Unternehmensführung geworden (Grey et al. 2015).

Diese hohe Bedeutung des Vertrauens in Marken und in die marktorientierte Unternehmensführung steht im Widerspruch zu einer *wachsenden Verunsicherung* von Bürgern, Nachfragern und anderen Stakeholdern, die nicht nur durch gesamtgesellschaftliche Krisen wie der Covid-19-Pandemie hervorgerufen wird sondern sich schon davor nachweisen ließ, z. B. bei der monatlichen Messung des sogenannten „Global Economic Policy Uncertainty Index“ (siehe **Abbildung 1**). Gemäß dieser Studie hat die subjektiv empfundene Verunsicherung der Bürger nach einem ersten Peak Ende 2016 im April 2020 einen historischen Höchststand erreicht (im Vergleich zu den Messungen der letzten 24 Jahre; Economic Policy Uncertainty Index 2020).

Abbildung 1 Monthly Global Economic Policy Uncertainty Index

Quelle: Economic Policy Uncertainty Index (2020)

Die Welt wird sich vermutlich auch weiter in diese Richtung verändern, so dass sich Marken mit immer höherer Priorität um das Vertrauen der Nachfrager bemühen müssen.

1.2 Verantwortungsübernahme von Marken gegenüber allen Stakeholdern

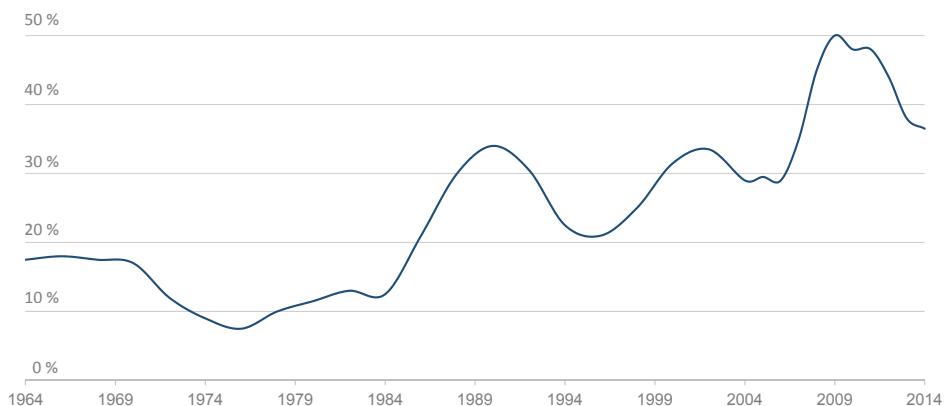
Vor diesem Hintergrund fallen die vielen *Skandale infolge fehlender Verantwortung* ins Auge. Dabei können zwei Arten von Skandalen unterschieden werden: Skandale als Folge man gelnder (Produkt-)Leistung, d. h. fehlender Fähigkeit der Marke, ihr Nutzenversprechen einzuhalten, und Skandale aufgrund nicht erfüllter Werteverebsprechen (Marcus/Goodman 1991). Die im Folgenden betrachtete wertebezogene negative öffentliche Aufmerksamkeit bezieht sich auf soziale, ökologische, gesellschaftliche oder ethische Themen, die das kommunizierte Werteverständnis der Marke und damit ihre Fähigkeit, nicht-funktionalen Nutzen zu verkörpern, beeinträchtigt (Pullig et al. 2006).

Die *Diskussion der Verantwortung von Marketing und Markenführung* und damit der markt-orientierten Unternehmensführung hat in der Betriebswirtschaftslehre eine sehr lange Tradition (vgl. z. B. die umfangreiche Darstellung bei Meffert/Kirchgeorg 1998). Auf der einen Seite bezog sich diese Betrachtung lange Zeit nur auf die Verantwortung gegenüber den Eigentümern (Shareholder). Auf der anderen Seite steht heute eine wesentlich breitere Interpretation, in der die Verantwortung gegenüber allen Anspruchsgruppen (Stakeholder)

betrachtet wird. In Kontext dieser Stakeholderorientierung steht der Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR), eine weitgreifende Verantwortung des Unternehmens für sein internes und externes soziales sowie ökologisches Umfeld. Diese Mehrdimensionalität der Verantwortung beschreibt das sogenannte *Drei-Säulen-Modell*, in dem die ökonomische, ökologische und soziale Perspektive der Verantwortung gleichwertig nebeneinanderstehen (United Nations 1987; Elkington 1997).

Gerade in Zeiten wachsender Unsicherheit und steigendem Bedürfnis nach Vertrauen scheint es für Marken ratsam, sich ihrer Verantwortung zu stellen. Bei einigen Unternehmen wird dies jedoch scheinbar bewusst abgelehnt. So zeichnen sich beispielsweise einige erfolgreiche High-Tech Konzerne aus dem Silicon Valley und deren Gründer und Chefs durch *fehlende Verantwortlichkeit gegenüber der Gesellschaft* aus (Werle 2017; Keen 2015). Ein besonders krasses Beispiel war Travis Kalanick, Mitgründer und ehemaliger CEO von Uber, der in seinen öffentlichen Presse-Statements das Brechen der ihn störenden Gesetze als wichtigsten Erfolgsfaktor seines Unternehmens herausstellte und inzwischen zurücktreten musste. Aktuelle Beispiele, wie sich Marken gezielt vor der Verantwortung gegenüber allen Stakeholdern in eine verengte Fokussierung nur auf Shareholder zurückziehen, sind die massiven Investitionen vieler großer börsennotierter Unternehmen in Aktienrückkaufprogramme (Mazzucato 2018a). In **Abbildung 2** und **Abbildung 3** lässt sich das steigende Ausmaß und der immense Umfang dieser Ausschüttungen nachvollziehen (Mazzucato 2018b). Lediglich als Folge der weltweiten Finanzkrise 2008 ist der Umfang dieser Aktienrückkaufprogramme vorübergehend gesunken.

Abbildung 2 Prozentuale Ausschüttung nicht finanzieller, börsennotierter US-Firmen 1964-2014 (gleitender Durchschnitt, 5 Jahre)



Quelle: Mazzucato (2018b, auf Basis von Daten des Bureau of Economic Analysis), S. 242

Abbildung 3 Top Ten der Aktienrückkäufe in den USA (2004-2012)

Unternehmen	Nettogewinn	Rückkäufe plus Dividenden (davon Rückkäufe)	Rückkäufe plus Dividenden über Nettoeinkommen
Exxon Mobil	347 Mrd. USD	287 Mrd. USD (207 Mrd. USD)	83 %
Microsoft	148 Mrd. USD	185 Mrd. USD (114 Mrd. USD)	125 %
IBM	117 Mrd. USD	130 Mrd. USD (107 Mrd. USD)	111 %
Cisco Systems	64 Mrd. USD	77 Mrd. USD (75 Mrd. USD)	121 %
Procter & Gamble	93 Mrd. USD	108 Mrd. USD (66 Mrd. USD)	116 %
Hewlett-Packard	41 Mrd. USD	73 Mrd. USD (64 Mrd. USD)	177 %
Walmart	134 Mrd. USD	97 Mrd. USD (62 Mrd. USD)	73 %
Intel	79 Mrd. USD	87 Mrd. USD (60 Mrd. USD)	109 %
Pfizer	84 Mrd. USD	122 Mrd. USD (59 Mrd. USD)	146 %
General Electric	165 Mrd. USD	132 Mrd. USD (45 Mrd. USD)	81 %

Quelle: Mazzucato (2018b), S. 220

Neben der klaren Ablehnung von Verantwortung gibt es auch Unternehmen, die sogenanntes *Greenwashing* betreiben, d. h. ihre Aktivitäten in einem sozialeren, umweltfreundlicheren und nachhaltigeren Licht erscheinen lassen als sie tatsächlich sind. So kommt die Deutsche Bahn ihrer Selbstdarstellung als grünem und nachhaltigem Mobilitätsanbieter anscheinend nicht nach, obwohl selbst Greta Thunberg als prominente Klimaaktivistin dem Unternehmen durch ihre Nutzung der Züge 2019 einen „Öko-Stempel“ aufgedrückt hat. Die Deutsche Bahn spritzt seit Jahrzehnten Herbizide, um die Gleise unkrautfrei zu halten. Deswegen ist sie Deutschlands größter Glyphosat-Kunde sowie einer der größten Stromverbraucher. Der Claim, dass 140 Mio. Reisende im Fernverkehr mit 100 % Ökostrom fahren (Deutsche Bahn o. J.), ist bestenfalls irreführend, da dieser „Ökostrom“ größtenteils nur als Herkunftsnnachweis in den Bilanzen auftaucht. Die Deutsche Bahn verwendet herkömmlichen Strom (der aufgrund der EEG-Förderung zu 30 % aus regenerativen Quellen stammt) und kauft dazu zu niedrigen Preisen Herkunftsnnachweise (Zertifikate) ausländischer Ökostromproduzenten, um damit ihrem tatsächlich verwendeten Strom das Label „100 % Ökostrom“ aufkleben zu können (Dohmen et al. 2019). Durch solche Praktiken trägt das Unternehmen nicht zur Änderung des Gesamt-Strommixes bei, sondern kauft sich lediglich eine weiße – oder in diesem Falle grüne – Weste.

Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche Unternehmen, die sich in verschiedenen Bereichen verantwortlich zeigen. Der familiengeführte Mittelständler Frosta setzt kontinuierlich und umfassend auf *Umweltfreundlichkeit*. So werden z. B. seit 2012 nur noch FSC-zertifizierte

Rohstoffe bei den Faltschachteln verwendet. Seit 2013 gibt es bei den Schlemmerfilets statt Alu-Schalen nur Schalen aus Pappe und seit 2015 werden alle Verpackungen mit wasserbasierten Farben bedruckt – eine konsequente Entwicklung bis hin zu einem angestrebten kompletten Verzicht auf Plastik im ganzen Tiefkühlsortiment ab 2020 (Frosta o. J.).

Andere Unternehmen zeigen herausragendes *soziales Engagement*: So setzt sich Ritter Sport schon seit langem für fairen und sozialen Kakao-Anbau ein, durch direkte Kooperationen in Peru, Nicaragua und Ghana mit fairen Praktiken (UTZ- und fairtrade-zertifiziert) und seit 2018 sogar als erster und einziger Hersteller mit dem Bezug von 100 % zertifiziert nachhaltigem Kakao (Ritter Sport o. J.). Das soziale Engagement von Rewe durch vielfältige lokale Aktionen setzt räumlich näher am Konsumenten an. Im Präventionsprogramm 5 Zwerge (gemeinsam mit Expika) werden KiTa-Workshops zur bewussten Ernährung angeboten, damit Kinder bereits im Vorschulalter spielerisch Informationen und damit eine gesunde Haltung zur Ernährung entwickeln können. Bei den Rewe Lokal-Partnerschaften wird eine nachhaltige und faire Zusammenarbeit mit lokalen Lieferanten und Erzeugern praktiziert, und mit temporären Aktionen werden Rewe-Kunden direkt am Engagement beteiligt. So z. B. 2019 bei der Gutschein-Aktion „Scheine für Vereine“, bei der Kunden für ihren Einkauf Gutscheine zur Weitergabe an lokale Sportvereine bekamen, die diese für Trainingsmaterial, Trikots usw. einlösen konnten (Rewe o. J.). Von punktuell Engagament bis hin zur kompletten Ausrichtung einer Marke auf Nachhaltigkeit (im Rahmen eines Corporate Sustainability Brandings, vgl. Hermann 2004) gibt es viele Facetten für Marken, ihre Verantwortung wahrzunehmen

Verantwortliches und unverantwortliches Handeln bzw. *Betonung oder Missachtung der CSR stehen in der Realität leider scheinbar gleichwertig nebeneinander*, d. h. es ist auf den ersten Blick nicht ersichtlich, welche Strategie hier „erfolgsversprechender“ ist als die andere.

2 Identitätsbasierte Markenführung mit Corporate Social Responsibility (CSR)

2.1 Einfluss von CSR-Aktivitäten auf den Markenerfolg

Aus Markensicht stellt sich die Frage, *unter welchen Bedingungen – und ob überhaupt – ein Engagement im Rahmen der CSR sich positiv auf den Markenerfolg auswirkt* (Hanisch 2017). In der Forschung lassen sich Antworten zur Wirkung von CSR-Aktivitäten auf die Verhaltensrelevanz von Marken finden.

Vor der Betrachtung der Forschungsergebnisse ein Wort der Warnung: Einige CSR-Studien enthalten Verzerrungen, die unter anderem durch die Verwendung kleiner studentischer Stichproben, fiktiver Marken und isolierter Einzelfallanalysen statt einer gesamtheitlichen Betrachtung entstehen können. Insbesondere im Bereich der CSR können zudem Effekte der sozialen Erwünschtheit die Untersuchungsergebnisse massiv verfälschen. Dennoch lassen sich gute Anhaltspunkte für die Beantwortung der Frage finden, wann sich CSR-

Aktivitäten positiv auf den Markenerfolg auswirken. Hier zeigt der Blick in aktuelle Forschungsergebnisse aus unterschiedlichen Branchen größtenteils eine *positive Wirkung von CSR-Aktivitäten auf die psychografischen Zielgrößen der Markenführung*: CSR-Aktivitäten verbessern z. B. das Image von Marken (z. B. Singh et al. 2008; He/Lai 2014; Martinez et al. 2014; Esmaeilpour/Barjoei 2016). Ebenso werden positive Wirkungen der Beurteilung von CSR-Aktivitäten durch Nachfrager auf das Markenvertrauen (z. B. Swaen/Chumpitaz 2008; Martinez/Bosque 2013; Park et al. 2014; Fatma et al. 2015; Park et al. 2017; Iglesias et al. 2018; Abit et al. 2019) und auf die Bindung an die Marke (Brand Attachment) nachgewiesen (z. B. Hanisch 2017).

Im Hinblick auf die *Wirkung der Wahrnehmung von CSR-Aktivitäten durch Nachfrager auf kaufverhaltensbezogene Zielgrößen* sieht das Bild gemischter aus: Direkte positive Effekte der Nachfragerbewertung von CSR-Aktivitäten auf die Markentreue stellen nur wenige Studien fest (z. B. Martinez/Bosque 2013; Martinez et al. 2014; Chung et al. 2015), allerdings verwenden diese als Messgrößen oft lediglich das vom Befragten bekundete und nicht das tatsächliche Kaufverhalten. Jedoch werden verschiedene indirekte Effekte belegt. Beispielsweise wirkt die Bewertung der CSR-Aktivitäten durch Nachfrager indirekt über das Markenvertrauen (z. B. Martinez/Bosque 2013; Park et al. 2017; Iglesias et al. 2018) oder über das Image (z. B. He/Lai 2014) auf die Markentreue. Wieder andere Studien finden überhaupt keinen signifikanten Effekt der Nachfragerbewertung von CSR-Aktivitäten auf die Markentreue (z. B. Salmones et al. 2005; Singh et al. 2008). Ähnlich sieht es für die Kaufintention aus, hier findet Hanisch (2017) keinen direkten, aber einen indirekten Effekt der Bewertung der CSR-Aktivitäten durch Nachfrager über das Brand Attachment.

Was lässt sich aus den Ergebnissen schließen? Das Bild der Nachfrager von den CSR-Aktivitäten einer Marke erzielt einen direkten positiven Effekt auf die dem Kauf vorgelegerten psychographischen Größen wie Markenimage, Markenvertrauen und Brand Attachment, jedoch meist keinen direkten Effekt auf das Kaufverhalten – lediglich indirekt führt starke Markenverbundenheit zu einem höheren Share of Wallet (Park et al. 2010). Eine Marke kann also höchstwahrscheinlich durch eine CSR-Kampagne ihren Umsatz nicht schnell erhöhen, sondern muss den mühseligen, *auf langfristigen Erfolg ausgerichteten Weg über Image- und Vertrauensaufbau* gehen, um danach positive Abverkaufseffekte erzielen zu können (vgl. auch Hanisch 2017).

2.2 Der langfristige Weg: Markenidentität, Authentizität und CSR

Markenführung weiterdenken und zukunftssicher machen sollte deswegen zuerst bedeuten, eine auch in Krisenzeiten *belastbare und stabile Beziehung zu Nachfragern* aufzubauen. Grundlage einer guten Beziehung ist das Vertrauen. Dieses Vertrauen werden Nachfrager einer Marke jedoch nur dann schenken, wenn sie davon überzeugt sind, dass die Marke ihr Leistungsversprechen erfüllen kann und will. Das Urteil darüber bildet sich beim Nachfrager über einen längeren Beobachtungszeitraum, und es fällt nur dann positiv aus, wenn eine Marke eine Identität besitzt und ihr eigenes Verhalten immer wieder an diesen inneren

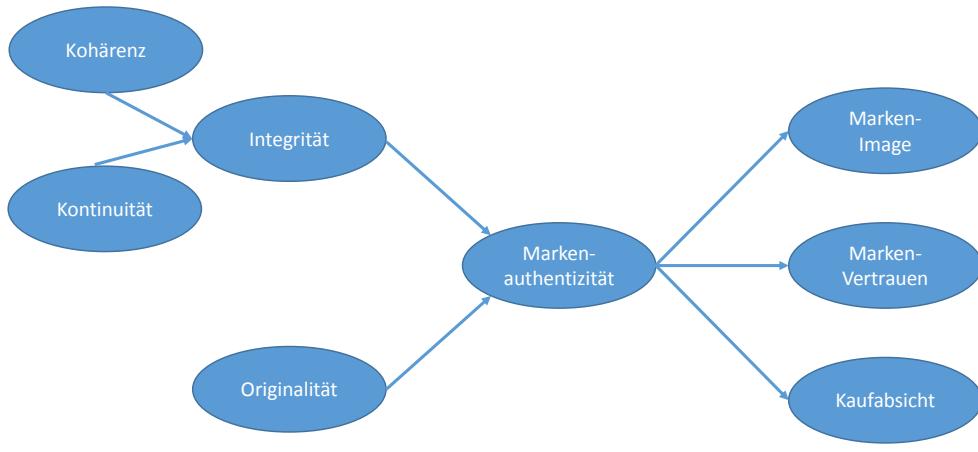
Überzeugungen ausrichtet (heute oft mit dem Schlagwort „Purpose“ bezeichnet) – *Marken sollten deswegen identitätsbasiert geführt werden*, aus ihrem Selbstbild heraus (Burmann et. al 2018). Für diese inneren Überzeugungen muss die Marke eintreten, auch gegen Widerstände und so, dass Außenstehende erkennen, wofür die Marke sich einsetzt und warum. Je größer Marken werden, desto komplexer wird die Herausforderung, im täglich gelebten Verhalten aller Markenmitarbeiter diese Überzeugungen immer wieder zu betonen und innerhalb und außerhalb des Unternehmens für jeden sichtbar und erlebbar zu machen.

Die identitätskonform konsequent gelebten Überzeugungen von Marken – auch im Bereich CSR – führen zu hoher *Authentizität* statt einer kurzfristigen „Green Washing“-Fassade. Authentizität ist dem Vertrauen vorgelagert und kann definiert werden als das Ausmaß der identitätsbasierten Handlungsverursachung einer Marke (Burmann et al. 2018). Mit anderen Worten: Je umfassender das von Nachfragern konkret erlebbare Verhalten einer Marke an allen Brand Touch Points durch klare innere Überzeugungen der Marke (Identität) und nicht durch Umweltfaktoren geprägt ist, desto größer ist die der Marke zugeschriebene Authentizität und damit das ihr entgegengebrachte Vertrauen, das Brand Attachment und die Bereitschaft zum Kauf der Marke (Schallehn 2012, Dietert 2018, Adomeit 2020). Markenauthentizität setzt sich zusammen aus Integrität und Originalität. Integrität beinhaltet den subjektiven Glauben der Nachfrager an einen vorbildlichen Umgang der Marke mit dem Nachfrager (Füller et al. 2008) und lässt sich aufteilen in die Aspekte Kohärenz (inhaltliche Nachvollziehbarkeit und Schlüssigkeit an allen Brand Touch Points) und Kontinuität (zeitliche Stetigkeit) der Handlungen einer Marke (Adomeit 2020). Originalität bezieht sich in diesem Kontext vor allem auf die Differenzierungsfähigkeit gegenüber anderen Marken.

Das eingangs beschriebene rückläufige und geringe Vertrauen kann nach dieser Definition auf fehlende Authentizität, und diese wiederum auf eine fehlende oder diffuse Identität zurückgeführt werden. Diese Argumentationskette gilt nicht nur für Marken, sondern auch für andere Bezugsobjekte wie Politiker oder zwischenmenschliche Beziehungen. *Authentizität ist der Hebel, um das Vertrauen der Nachfrager nachhaltig zu steigern* und der oben beschriebenen steigenden Unsicherheit entgegenzutreten.

Authentizität kann deswegen als ein zentraler Erfolgsfaktor von Marken betrachtet werden. Eine aktuelle empirische Studie zur Markenauthentizität mit 18 Marken aus 6 Branchen bestätigt die Facetten Kontinuität, Kohärenz, Integrität und Originalität als Einflussfaktoren der Authentizität und damit des Markenvertrauens (siehe Abbildung 4; Adomeit 2020). Die Authentizität einer Marke spielt aber nicht nur statisch eine Rolle sondern auch bei der Markendynamisierung: So ergeben sich bei authentischen Markentransfers positive Rückwirkungseffekte auf die Stammmarke (Dietert 2018).

Abbildung 4 Einflussfaktoren und Wirkung der Markenauthentizität



Quelle: in Anlehnung an Adomeit 2020

Hanisch (2017) hat bei seiner Integration von CSR in die identitätsbasierte Markenführung die Frage untersucht, ob – wenn sich die Authentizität einer Marke positiv auf ihren Erfolg auswirkt – auch die *Authentizität der CSR-Aktivitäten positiv wirkt*. Diese Frage konnte bejaht werden. Wenn aber CSR-Aktivitäten nicht kontinuierlich durchgeführt werden, leidet die Authentizität der Marke und die Nachfrager sehen das CSR-Engagement dann nicht als Teil der Markenidentität, sondern als kurzfristige, extrinsisch motivierten Aktionismus (vgl. Hanisch 2017).

3 Verantwortungsübernahme oder Ablehnung der Verantwortung – Praxisbeispiele

Die *Relevanz der Identität und Authentizität* für den Aufbau von Vertrauen und die Bewertung von CSR-Aktivitäten soll abschließend an Beispielen aus der Praxis verdeutlicht werden.

3.1 Adidas – Verstoß gegen die eigenen Werte

Adidas hat es sich auf die Fahnen geschrieben, *durch Sport das Leben positiv zu verändern*, und das auf faire, nachhaltige Art (Adidas o. J.). Ein klares Nutzenversprechen wird auf der Website nicht kommuniziert, aber es werden die Herkunft aus dem Sport und Herzogenaurach, die Kompetenz des „Creating new“ und die Vision kommuniziert. Zudem benennt Adidas Werte, nach denen sich die Marke ausrichtet. Diese sind „Creativity“, „Collaboration“ und „Confidence“. Die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens und mit

externen Partnern wird beschrieben als „sich aufeinander verlassen können“, „gemeinsam stärker sein“, „gegenseitiges Vertrauen“ und „offenes Miteinander“ (Adidas o. J.).

Die Gewinnung des Vertrauens der Stakeholder hebt Adidas dabei besonders hervor. In diesem Kontext ist die Ankündigung von Adidas als erstem DAX-Konzern, aufgrund der Corona-bedingten Ladenschließungen die *Mietzahlungen für ihre Filialen auszusetzen* (Spiegel Wirtschaft 2020), problematisch. Die Öffentlichkeit quittierte dies mit einem Shitstorm in verschiedenen Sozialen Medien, um ihrer Enttäuschung über dieses als unsolidarisch angesehene Verhalten auszudrücken. Adidas sah sich deswegen veranlasst, von diesem Vorhaben Abstand zu nehmen sowie sich zu entschuldigen (absatzwirtschaft 2020). In einem offenen Brief heißt es: „Wir haben einen Fehler gemacht und damit viel Vertrauen verspielt. Es wird dauern, Ihr Vertrauen wieder zurückzugewinnen. Aber wir werden alles dafür tun. (...) Fairness und Teamgeist sind seit jeher eng mit adidas verknüpft und sollen es auch bleiben.“ (adidas 2020). Ein solidarischer, kooperativer Umgang mit den Vermieter wäre eine Gelegenheit gewesen, sich wertekonform zu verhalten. Das Unternehmen erkennt hier selbst, dass es *gegen seine Werte agiert* hat und wählt zur Korrektur den identitätskonformen Weg des offenen Dialogs über diesen Fehler. Allerdings sind CSR-Aktivitäten, die erst als Reaktion auf Skandale ergriffen werden, weniger zum Aufbau von Brand Attachment geeignet als Maßnahmen ohne konkreten negativen Anlass (Hanisch 2017). Wenn demgegenüber die Werte und das Markenversprechen kontinuierlich an allen Brand Touch Points umgesetzt werden, ist dies eine gute Basis für Markenvertrauen. Dieses Vertrauen senkt für alle Stakeholder die Risiken, die den Transaktionen mit der Marke innewohnen. Dies sollte auch in Krisen oder unter erschwerten Bedingungen der Fall sein. Dies gilt für CSR-Aktivitäten ebenso wie für das gesamte Markenverhalten.

Kurz nach dem „Mietvorfall“ zeigte sich zudem, dass Adidas in den zurückliegenden drei Jahren seit Amtübernahme des neuen CEO Kasper Rorsted knapp 5 Mrd. EUR in den *Rückkauf eigener Aktien und Dividendenzahlungen* investiert hatte. Durch die so dezimierten Reserven war Adidas offenbar gezwungen, sich nach dem Eintritt der Corona-Krise schnell an seinen Vermietern „schadlos“ zu halten und einen staatlich besicherten Kredit bei der KfW aufzunehmen, um die Existenz der Marke zu sichern. Die hohen vorherigen Auszahlungen an die Shareholder haben offenkundig auch die in hohem Maße vom Aktienkurs abhängigen Bezüge der Führungskräfte massiv in die Höhe getrieben. Hier stand scheinbar das finanzielle Interesse der Führungskräfte klar vor dem Ziel der Existenzsicherung des Unternehmens und der Einhaltung seiner Markenwerte (Clausen/Neßhöver 2020).

3.2 Innocent – CSR aus Überzeugung

In seiner branchenvergleichenden empirischen Studie hat Hanisch (2017) festgestellt, dass Verantwortungsbewusstsein in der Lebensmittelbranche besonders wichtig ist, da es hier sehr stark auf die Markenverbundenheit (Brand Attachment) der Nachfrager wirkt. Ein gutes Beispiel für *identitätskonformes, authentisches CSR-Engagement* ist die 1999 gegründete britische Smoothie-Marke Innocent.

Welche Identität, welche *inneren Überzeugungen* hat diese Marke, die sie für Außenstehende einzigartig macht und nach denen Innocent-Mitarbeiter sich ausrichten könnten? Das Haupt-Nutzenversprechen von Innocent ist „Gutes tun (...) das auch noch super schmeckt“ (Innocent o. J.). Dieses Nutzenversprechen lässt sich auf die fünf von der Marke definierten Werte zurückführen, auf denen die Marke aufbaut und die nach außen wie nach innen, schon beim Recruiting neuer Mitarbeiter, angewendet werden: „Be natural. Be entrepreneurial. Be generous. Be commercial. Be responsible.“ (Simmons 2006; Germain/Reed 2009).

Die *nach außen gerichtete Verantwortung* beginnt beim Produkt und dessen Qualität, das gut schmecken und guttun soll – einer Verantwortung gegenüber der Gesundheit des Konsumenten. Um dies langfristig sicherzustellen werden faire Kooperationen mit Zulieferern angestrebt, in denen auch die Einhaltung der gewünschten Standards sichergestellt werden kann (z. B. durch Teilnahme bei der Rainforest Alliance). Nicht nur das Produkt, sondern auch die Flaschen sind nachhaltig: im Jahr 2003 waren die Plastikflaschen zu 25 % aus recyceltem Plastik, 2005 bereits zu 50 % und damit weltweit führend, und heute kommen noch 15 % aus pflanzlichem Plastik dazu – mit dem Ziel, bis 2022 zu 100 % erneuerbare Rohstoffe zu verwenden (Innocent o. J.; Simmons, 2006). Die CSR-Maßnahmen gehen weit über das Produkt hinaus, mit einer großen Liebe zum Detail: von Müllvermeidung und Recycling, Nutzung grüner Energie sowie von Hybrid-Fahrzeugen, der Gründung der Innocent Foundation, einer wohltätigen Organisation an die 10 % des jährlichen Profits gespendet werden bis hin zu Handschuhen mit Noppen für das Ladenpersonal im Einzelhandel, das die Tieftühlregale einräumt und ohne solche Handschuhe immer kalte Finger hat (Germain/Reed 2009; The PAD Research Group 2016).

Die Marke Innocent stellt sich nicht nur als ethisch, verantwortlich, nachhaltig und zugewandt dar, sondern handelt auch dementsprechend. Hierbei hat die Marke in der *Kommunikation* einen einzigartigen, informellen, humorvoll-verspielten Ton, der jedoch auf Ehrlichkeit und Respekt basiert – wie in einer offenen, einladenden Familie oder unter Freunden (Simmons 2006; The PAD Research Group 2016). Mit diesem Ton kann Innocent allen Stakeholder-Gruppen angemessen begegnen. Die Identität wird zudem über den Namen Innocent und das Logo, einem Smiley mit Heiligschein, sehr gut transportiert. Innocent schafft es, das Basisziel eines gesunden und schmackhaften Smoothies mit übergeordneten, symbolischen Werten wie Verantwortung und Nachhaltigkeit aufzuladen und mit Leichtigkeit, Sinn für Humor und Ästhetik wirkungsvoll zu kommunizieren (vgl. auch Schneider/Scarabis 2011). Zum Thema „Marketing“ hat das Unternehmen eine klare Position, die die herausgearbeiteten Elemente auf den Punkt bringt: An erster Stelle des Marketing-Selbstverständnisses steht „*Make and keep a promise.*“ (Germain/Reed 2009, S. 133). Besser kann man die Essenz einer authentischen Identität kaum beschreiben.

Aber auch Innocent ist nicht über jeden Zweifel erhaben. Die *Glaubwürdigkeit der Marke* wurde insbesondere 2007 wegen einer Kooperation mit McDonald's und 2009 wegen dem Verkauf von wesentlichen Anteilen an Coca-Cola in Zweifel gezogen. Die Reaktion von Innocent war ein offener Umgang mit den Vorwürfen – eine klare Benennung des kritisierten Verhaltens, Darlegung der Gründe unter Betonung der weiterhin gleichbleibenden Qualität sowie Unternehmenspraktiken und das Zulassen einer offenen Diskussion im

Blog. All dies im bekannten, humorvoll-familiären Ton. Anscheinend nicht ohne Wirkung, denn Innocent ist ohne größere Image-Schäden durch die damalige Krise gekommen (The PAD Research Group 2016).

Eine diesen ersten beiden Beispielen vorgelagerte Frage, d. h. noch vor dem individuellen Nutzenversprechen oder den definierten Werten einer Marke, ist die zu Anfang beschriebene *grundlegende Frage nach der gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortungsübernahme*, die wir im dritten Beispiel betrachten.

3.3 Boeing – Abschöpfen statt Wertschöpfen

Im Beispiel von Boeing wird ein sichtbarer *einseitiger Shareholder-Fokus gelebt*. Boeing hat mit einer Investition von 121 % seiner Gewinne zwischen 2009 und 2018 in den Rückkauf eigener Aktien und Dividenden die Profite der Investoren in die Höhe getrieben (Kort 2020). Die Aktionäre freuen sich, obwohl Aktienrückkäufe im größeren Stil eigentlich eine Warnfunktion haben sollten. Zeigen sie doch, dass es im Unternehmen nicht genug Ideen gibt, das Kapital in zukunftsträchtige Innovationsideen oder Markttrends zu investieren (Kort 2020). Im Grunde ist dies eine pervertierte Logik, da es auch aus Investorenperspektive mittel- und langfristig gewinnbringender ist, wenn sich das Unternehmen durch Investitionen auf zukünftige Marktchancen einstellt. Diesem Gedanken folgend wären Aktienrückkäufe im größeren Ausmaß schädlich für die Entwicklung der Marke. Hiermit werden keine Werte – gesamtwirtschaftlicher, produktiver, sozialer oder ökologischer Natur – geschaffen. *Die ökonomischen Werte werden lediglich abgeschöpft*, d. h. umverteilt zugunsten der Shareholder (Mazzucato 2018a).

In der Corona-Krise rächt sich dieses Verhalten besonders, da nun die Liquidität zum Überstehen der Krise fehlt (Kort 2020). Das Beispiel Boeing zeigt, wie unter anderem durch die einseitige Fokussierung auf die Vermögenssteigerung der Shareholder ein jahrzehntelang erfolgreiches und den Weltmarkt beherrschendes Unternehmen plötzlich *auf die Rettung durch den Staat angewiesen* sein kann.

In der Krise war Boeing schon vor Corona aufgrund der tragischen *Abstürze von zwei Maschinen des Typs 737 Max* und den damit verbundenen schweren Vorwürfen. Ein Untersuchungsausschuss des US-Kongresses bemängelt gravierende Konstruktionsfehler, die auf Kosteneinsparungen sowie zu enge Zeitvorgaben für das Projekt seitens Boeing und mangelnde Kontrolle durch die zuständige Behörde FAA. So wurde das Flugzeug auf den Markt gebracht, obwohl bereits Hinweise auf die Sicherheitsprobleme vorlagen (Teichmann 2020). Dies ist ein trauriges Beispiel, für eine umfassende Missachtung jeglicher Verantwortung gegenüber den Stakeholdern. Es wurde anscheinend der Verlust von Menschenleben in Kauf genommen, und diese Mängel forderten 346 Opfer. In Folge des weltweiten Flugverbots für die 737 Max seit März 2019 steht Boeing nun unter massivem wirtschaftlichen Druck und sieht sich mit hohen Schadensersatzforderungen der Airlines konfrontiert, insgesamt wird der Schaden auf ca. 17 Mrd. EUR durch das 737 Max-Desaster geschätzt (Teichmann 2020). Die „Investitionen“ von Boeing in Aktienrückkaufprogramme im Volumen von über 35 Mrd. EUR in den 5 Jahren direkt vor den zwei Abstürzen hätte

offenkundig besser in die Konstruktion und Sicherheitsprüfung der 737 Max investiert werden sollen. Retten kann sich Boeing angesichts dieser Situation vermutlich nur noch durch eine massive Unterstützung durch den amerikanischen Steuerzahler.

4 Fazit und Ausblick

Dieser Beitrag startete mit der Fragestellung, wie Marken dem erodierten Vertrauen vieler Stakeholder wirksam begegnen können. Das klare Zeigen von Verantwortung, d. h. die *bewusste Wahrnehmung ihrer Corporate Social Responsibility* kann das Vertrauen in eine Marke stärken und damit zum Erfolg beitragen – allerdings nur unter bestimmten Umständen. CSR-Maßnahmen wirken meist nicht kurzfristig auf den Markenerfolg sondern erst durch einen langfristigen Prozess des Vertrauensaufbaus. Zudem müssen CSR-Maßnahmen sich stimmig in die Identität der Marke einfügen, denn nur authentische Verantwortungsübernahme kann den gewünschten langfristigen Erfolg erzielen.

Es konnte gezeigt werden, dass die Ablehnung oder Vernachlässigung der Verantwortung für alle Stakeholder oft zu sehr kurzfristigen und einseitigen Investitionsentscheidungen führt. Damit erzielt eine Marke gegebenenfalls zwar kurzfristig höhere Aktienkurse, ist aber schlechter für die Zukunft aufgestellt. Gesamtgesellschaftlich betrachtet wird hier eine Möglichkeit zur Wertschöpfung vergeben und stattdessen Werte aus dem produktiven System abgezogen. Nicht nur aus Wohltätigkeit und einer höheren Verantwortung, sondern auch zur Sicherung des zukunftsfähigen ökonomischen Erfolgs ist die *Berücksichtigung der Interessen einer breiteren Stakeholder-Gruppe im Rahmen der Markenführung* angeraten.

Eine *authentische, langfristig verantwortungsvolle Ausrichtung der Markenführung* kann deswegen in erheblichem Maße zum Erfolg einer Marke beitragen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die (Unternehmens-)Marke den Aufbau und Erhalt vertrauensvoller und stabiler Beziehungen zu allen Stakeholdern, inklusive der eigenen Mitarbeiter, in den Fokus nimmt (Fiedler 2007). Was in „guten Zeiten“ gilt, gewinnt in Krisen – sowohl Krisen des Unternehmens als auch gesamtgesellschaftlichen Krisen wie der Corona-Pandemie – noch mehr an Bedeutung. Je größer die Verunsicherung, desto mehr benötigen Stakeholder innerhalb und außerhalb des Unternehmens Orientierung durch starke Marken.

Noch vor der Diskussion über neue digitale Möglichkeiten, Plattformen, Nutzung Künstlicher Intelligenz, Data Analytics und Voice u. v. m. muss die Schaffung und Erhaltung einer vertrauenswürdigen Marke gegenüber allen Stakeholdern stehen. Dies ist *nur mit einer klaren Identität möglich*, als deren Teil auch die Haltung zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung definiert wird, weil es sonst an Authentizität und in der Konsequenz an Vertrauen mangelt. Obwohl dies im Kern keine neue Botschaft ist, so ist es doch essentiell wichtig als *Basis, auf der Marketing weitergedacht werden kann*.

Literatur

- Abid, T./Abid-Dupont, M.-A./Moulins, J.-L. (2019): What corporate social responsibility brings to brand management? The two pathways from social responsibility to brand commitment, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2019(September), 1-12.
- absatzwirtschaft (2020): Corona-Krise – Adidas entschuldigt sich und zahlt jetzt doch die Miete, 2020(02. April). <https://www.absatzwirtschaft.de/adidas-entschuldigt-sich-und-zahlt-jetzt-doch-miete-171347/> (Zugriff: 07.04.2020).
- Adidas (2020): Adidas sagt Entschuldigung, 2020(01. April). <https://www.adidas-group.com/de/medien/newsarchiv/pressemitteilungen/2020/adidas-sagt-entschuldigung/> (Zugriff: 07.04.2020).
- Adidas (o. J.): Adidas – Das Unternehmen. <https://www.adidas-group.com/de/unternehmen/profil/> und <https://www.adidas-group.com/de/unternehmen/kultur/> (Zugriff: 15.04.2020).
- Adomeit, M. (2020): Brand Authenticity: An identity-based scale development and measurement. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Bremen.
- Burmann, C./Halaszovich, T./Schade, M./Piehler, R. (2018): Identitätsbasierte Markenführung. 3. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Burmann, C. (2018): Stakeholder-Verantwortung von Marketing und marktorientierter Unternehmensführung, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung. Springer Gabler: Wiesbaden, 301-312.
- Chung, K.-H./Yu, J.-E./ Choi, M.-G./Shin, J.-I. (2015): The Effects of CSR on Customer Satisfaction and Loyalty in China: The Moderating Role of Corporate Image, in: Journal of Economics, Business and Management, 3(5), 542-547.
- Clausen, S./Neßhöver, C. (2020): Opfer der Treibjagd, in: manager magazin, 2020(5), 9-10.
- Deutsche Bahn (o. J.): Deutsche Bahn – Mit uns sind Sie Umweltschützer. https://www.bahn.de/p/view/service/umwelt/index.shtml?dbkanal_007=L01_S01_D001_KIN0001_top-navi-flyout_service-umwelt_LZ01 (Zugriff: 15.04.2020).
- Dietert, A.-C. (2018): Erfolgssicherung von Marken durch Authentizität – Die Bedeutung von Authentizität zur Erklärung von Rückwirkungseffekten bei Markentransfers. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Dohmen, F./Schiefl, M. (2019): Glyphosat und Kohlestrom – Das Märchen von der grünen Bahn, in: Spiegel, 2019(36). <https://www.spiegel.de/wirtschaft/deutsche-bahn-glyphosat-und-kohlestrom-das-maerchen-von-der-gruenen-bahn-a-00000000-0002-0001-0000-000165695594> (Zugriff: 15.04.2020).

- Economic Policy Uncertainty Index (2020): Global Economic Policy Uncertainty Index. <http://www.policyuncertainty.com> (Zugriff: 01.04.2020).
- Elkington, J. (1997): Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing: Oxford.
- Esmaeilpour, M./Barjoei, S. (2016): The Impact of Corporate Social Responsibility and Image on Brand Equity, in: Global Business and Management Research: An International Journal, 8(3), 55-66.
- Fatma, M./ Rahman, Z./Khan, I. (2015): Building company reputation and brand equity through CSR: The mediating role of trust, in: Journal of Bank Marketing, 33(6), 840-856.
- Fiedler, L. (2007): Stakeholderspezifische Wirkungen von Corporate Brands. Ein Modell zur integrierten Evaluation und Steuerung von Unternehmensmarken. Gabler: Wiesbaden.
- Frosta (o. J.): Nachhaltige Verpackung. <https://www.frosta.de/nachhaltigkeit/nachhaltige-verpackung> (Zugriff: 08.04.2020).
- Füller, J./Matzler, K./Hoppe, M. (2008): Brand community members as a source of innovation, in: Journal of Product Innovation Management, 25(6), 608–619.
- Germain, D./Reed, R. (2009): innocent – our story & some things we've learned. Penguin: London.
- Grey/TNS Infratest/Deutscher Marketing Verband e. V./Markenverband e.V. (2015): Brands Ahead – Die Zukunftsfähigkeit der Marke, Charts und Infografiken zum Thema. http://www.marketingverband.de/fileadmin/der_dmv/studien/Brands_Ahead/praesentation-und-infografiken-pk-brands-ahead.pdf (Zugriff: 07.04.2020).
- Hanisch (2017): Corporate Social Responsibility aus Nachfragersicht. Springer Gabler: Wiesbaden.
- He, Y./Lai, K. K. (2014): The effect of corporate social responsibility on brand loyalty: The mediating role of brand image, in: Total Quality Management & Business Excellence, 25(3-4), 249-263.
- Herrmann, Stefan (2004): Corporate Sustainable Branding – Nachhaltigkeitsorientierte Profilierung von Unternehmensmarken. Unveröffentlichte Dissertation, Handelshochschule Leipzig.
- Iglesias, O./Markovic, S./Bagherzadeh, M./Singh, J. J. (2018): Co-creation: A Key Link Between Corporate Social Responsibility, Customer Trust, and Customer Loyalty, in: Journal of Business Ethics, 31(2), 156-172.
- Innocent (o. J.): Hallo. Wir sind Innocent. <https://www.innocentdrinks.de/ueber-uns/unser-geschichte> (Zugriff: 15.04.2020).
- Keen, A. (2015): Das digitale Debakel: Warum das Internet gescheitert ist und wie wir es retten können. DVA: München.

- Kort, K. (2020): Die späte Rache der Aktienrückkäufe, in: Handelsblatt, 2020(17. März). <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-die-spaete-rache-der-aktienrueckkaeufe/25651260.html?ticket=ST-690893-VPpfVeT0QfMZj1NqpTNj-ap3> (Zugriff: 01.05.2020).
- Marcus, A. A./Goodman, R. S. (1991): Victims ans Shareholders: The Dilemmas of Presenting Corporate Policy during a Crisis, in: The Academy of Management Journal, 24(2), 281-305.
- Martinez, P./Bosque, I. R. d. (2013): CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction, in: International Journal of Hospitality Management, 35, 89-99.
- Martinez, P./Pérez, A./Bosque, I. R. d. (2014): CSR influence on hotel brand image and loyalty, in: Academia Revista Latinoamericana de Administración, 27(2), 267-283.
- Mazzucato, M. (2018a): The Value of Everything: Making and Taking in the Glocal Economy. Allen Lane: London.
- Mazzucato, M. (2018b): Wie kommt der Wert in die Welt? Von Schöpfern und Abschöpfern. Campus: Frankfurt, New York.
- Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. 3. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Nicolai, B. (2019): Frosta verbannt Plastik aus dem Tiefkühlregal, in: Welt, 2019(08. November). <https://www.welt.de/wirtschaft/article203227474/Frost-a-verpackt-Tiefkuehlkost-kuenftig-in-Papier-statt-in-Plastik.html> (Zugriff: 08.04.2020).
- Park, C. W./MacInnis, D. J./Priester, J./Eisingerich, A. B./Iacobucci, D. (2010): Brand Attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and Empirical Differentiation of Two Critical Brand Equity Drivers, in: Journal of Marketing, 74(6), 1-17.
- Park, J./Kim, K. J./Kwon, S. J. (2017): Corporate social responsibility as a determinant of consumer loyalty: An examination of ethical standard, satisfaction, and trust, in: Journal of Business Research, 2017(76), 8-13.
- Park, J./Lee, H./Kim, C. (2014): Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives, in: Journal of Business Research, 67(3), 295-302.
- Pullig, C./ Netemeyer, R. G./ Biswas, A. (2006): Attitude basis, certainty, and challenge alignment: a case of negative brand publicity, in: Journal of Academic Marketing Science, 34(4), 528-543.
- Rewe (o. J.): Unternehmenswebsite. <https://www.rewe.de/nachhaltigkeit/nachhaltig-handeln/gesundheit-foerdern/> und <https://regional.rewe.de/regionalitaet/> und <https://scheinefuervereine.rewe.de/> (Zugriff: 14.04.2020).
- Ritter Sport (o. J.): Wir stellen die Kakao-Welt auf den Kopf. https://www.ritter-sport.de/de/unser_kakao/ (Zugriff: 08.04.2020).

- Salmones M. d. M. G. d. I./Crespo, A. H./ Bosque, I. R. d. (2005): Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services, in: Journal of Business Ethics, 61(4), 369-385.
- Schallehn, M. (2012): Marken-Authentizität: Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung. Springer-Gabler: Wiesbaden.
- Schneider, J./ Scarabis, M. (2011): Implizite Konsumentenentscheidungen. Verborgene Verhaltenstreiber verstehen und für Marken und Kommunikation nutzen, in: Baetzgen, A. (Hrsg.): Brand Planning. Starke Strategien für Marken und Kampagnen. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 46-61.
- Simmons, J. (2006): Great Brand Stories Innocent – Building a Brand on nothing but fruit. Cyan: London.
- Singh J./Sanchez, M/ Bosque, I. R. d. (2008): Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perceptions in Consumer Markets: A Cross-Cultural Evaluation, in: Journal of Business Ethics, 80(3), 597-611.
- Spiegel Wirtschaft (2020): Corona-Auswirkungen – H&M, Adidas und Deichmann wollen keine Mieten mehr zahlen, 2020(27.März). <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/corona-krise-h-and-m-adidas-und-deichmann-wollen-keine-miete-mehr-zahlen-a-427b3103-7b71-4dba-a4af-c7628a7a0421> (Zugriff: 07.04.2020).
- Swaen, V./Chumpitaz, C. R. (2008): Impact of Corporate Social Responsibility on consumer trust, in: Recherche et Applications en Marketing, 23(4), 7-33.
- Teichmann, T. (2020): US Untersuchungsausschuss – Schwere Vorwürfe gegen Boeing. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/boeing-737-max-137.html> (Zugriff: 01.05.2020).
- The PAD Research Group (2016): Not so ‚innocent‘ after all? Exploring corporate identity construction online, in: Discourse & Communication, 10(3), 291-313.
- Werle, K. (2017): Egomanen statt Gurus, in: manager magazine, 2017(2), 85-88.
- United Nations (1987): Report of the World Commission on Environment and Development Our Common Future. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (Zugriff: 14.04.2020).

Teil 7

Verantwortung des Marketing

Weiterdenken



Marketing mit neuen Technologien: Das ungeklärte Verhältnis zu Manipulation

Martin Klarmann

1	Einleitung	618
2	Konzeptionelle Grundlegung: Manipulation	619
3	Vier Problemfelder: Manipulationsmöglichkeiten im Marketing mit neuen Technologien	622
3.1	Neue Auswahlarchitekturen.....	622
3.2	Simulation sozialer Interaktion.....	623
3.3	Neue Möglichkeiten zur Vorhersage von Kundenmerkmalen.....	624
3.4	Algorithmische Marketing-Entscheidungen	625
4	Ausblick.....	627
	Literatur	627

Zusammenfassung

Die Nutzung neuer Technologien im Marketing wirft aufs Neue eine ganz alte Frage auf: Wo hört Marketing auf, und wo fängt Kundenmanipulation an? Dieser Beitrag möchte Marketing dahingehend weiterdenken. Nach einer kurzen konzeptionellen Einordnung des Manipulationsbegriffs folgt eine Beschreibung von vier Problemfeldern, an denen sich bei der Nutzung neuer Technologien im Marketing die Frage nach Manipulation ganz konkret stellt: (1) neue Auswahlarchitekturen, (2) Simulation sozialer Interaktion, (3) neue Möglichkeiten zur Vorhersage von Kundenmerkmalen und (4) algorithmische Marketing-Entscheidungen.

Autor

Prof. Dr. **Martin Klarmann** ist Professor am Institut für Wirtschaftsinformatik und Marketing (IISM) des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) und leitet dort die Forschungsgruppe Marketing & Sales.

1 Einleitung

Das *Verhältnis von Marketing und Manipulation* ist erstaunlich ungeklärt. Zunächst existiert kein klares Verständnis, wann Manipulation eigentlich genau vorliegt. Ist werbliche Kommunikation an und für sich schon manipulativ? Vermutlich nein. Was, wenn eine Produktauswahlseite so gestaltet wird, dass bekannte menschliche Entscheidungsheuristiken zugunsten des Unternehmens ausgenutzt werden? Wie steht es mit der gezielten Nutzung von Furchtappellen in der politischen Kommunikation bei ängstlichen Wählerinnen und Wählern?

Unklar ist auch, *in welchem Verhältnis Marketing zu Manipulation stehen sollte*. Identifizieren wir in der Forschung eine wirksame manipulative Technik, sollte dann die Marketing-Praxis diese tatsächlich auch einsetzen? Dowling et al. (2019) scheinen diesen Weg zu gehen. Sie empfehlen Unternehmen, Entscheidungsverzerrungen von Konsumentinnen und Konsumenten auszunutzen. Oder ist die Implikation, Verbraucherinnen und Verbraucher vor solchen Praktiken zu schützen? Oder sollte das Marketing als Wissenschaft komplett neutral agieren? Wo bleibt aber dann die zu Recht geforderte Praxisrelevanz?

Das ungeklärte Verhältnis von Marketing und Manipulation ist dabei selbst erstaunlich. Denn es geht hier eigentlich um das *Selbstverständnis der Disziplin* und ihre offenste Angriffsfläche. Schon in der Kindeserziehung ist es ja ein wichtiges Element, zu vermitteln, dass man „der Werbung“ nicht alles glauben sollte (etwas, das erst im fortgeschrittenen Grundschulalter verstanden wird, vgl. John 1999). Auch sonst wird Marketing nicht selten mit einer Technik gleichgesetzt, mit der Konsumentinnen und Konsumenten etwas verkauft werden kann, was sie eigentlich gar nicht brauchen. Wertenbroch (2015) fragt deshalb in seinem Editorial, ob Manipulation im Marketing nicht der sprichwörtliche “Elephant in the room” sei.

Die Schwierigkeiten in der Abgrenzung von Marketing und Manipulation sind in den letzten Jahren noch offensichtlicher geworden. Ein Treiber: Die *rasante Zunahme an verfügbaren Daten* über das (Online-)Konsumverhalten. Ein anderer Treiber: Die zunehmenden technischen Möglichkeiten zum personenbezogenen Targeting. Man denke nur an die Aktivitäten von Cambridge Analytica, sowohl im Zusammenhang mit dem Brexit-Referendum als auch der Wahl von Donald Trump zum US-Präsidenten. Es ist dabei zu vermuten, dass Cambridge Analytica auch daran interessiert war, die eigene Wirksamkeit zu übertreiben. Dennoch ist die Vorgehensweise, Kommunikationsbotschaften direkt auf Persönlichkeitsmerkmale abzustellen, von Teilen der Öffentlichkeit als manipulativ wahrgenommen worden.

Man mag nun argumentieren, dass es sich hier ja eigentlich um politische Kommunikation handelt, was sicher eher (wenn überhaupt) ein Randgebiet des Marketing darstellt. Das ist auf den ersten Blick sicher richtig, und es ist sicher auch ein zulässiges Argument, dass für die Politikkommunikation noch einmal andere Regeln gelten sollten als für die Vermarktung von kommerziellen Produkten und Dienstleistungen. Dennoch: Schaut man sich die Präsentation des ehemaligen CEO von Cambridge Analytica bei den Online Marketing

Rockstars 2017 in Hamburg an (Nix 2017), so wird doch deutlich, dass das ganze Instrumentarium des Unternehmens aus der Forschungstradition des Marketing stammt. Von Einstellungen ist da die Rede, von Segmentierung, von Targeting. Die Denktradition könnte klarer nicht sein.

Deshalb: Wer – im Sinne dieses Herausgeberbandes – „Marketing weiterdenken“ möchte, kommt nicht darum herum, sich auch über das Verhältnis von *Marketing und Manipulation im Kontext neuer Technologien* Gedanken zu machen. Hier möchte dieser Beitrag ein paar Impulse liefern. Im nächsten Abschnitt folgen dabei zunächst ein paar konzeptionelle Vorüberlegungen zum Manipulationsbegriff und dem Verhältnis von Marketing zu Manipulation. Im Anschluss geht es dann um vier Problemfelder, an denen technische Entwicklungen konkret neue Manipulationsformen ermöglichen: (1) neue Auswahlarchitekturen, (2) Simulation sozialer Interaktion, (3) neue Möglichkeiten zur Vorhersage von Kundenmerkmalen und (4) algorithmische Marketing-Entscheidungen. In einem Ausblick wird dann der Versuch unternommen, hier eine Position zu formulieren und Anregungen für weitergehende Forschung (in Wissenschaft und Praxis) zu liefern.

Abschließend sei noch kurz angemerkt, dass natürlich auch das Verhältnis von *Technologie und Moral* beileibe noch nicht geklärt ist. Zumindest von außen betrachtet drängt sich der Eindruck auf, dass im Silicon Valley (und anderswo) oft die Maxime gilt, dass was technisch geht auch unbedingt gemacht werden sollte. Dabei werfen viele neue Technologien, wie autonomes Fahren, Künstliche Intelligenz, Gesichtserkennung, Deep Fakes etc. substantielle ethische Fragen auf. Hier greift dieser Beitrag nur eine kleine Teilmenge der möglichen Herausforderungen auf, nämlich dann, wenn diese an der Schnittstelle zum Marketing entstehen.

2 Konzeptionelle Grundlegung: Manipulation

Manipulation ist natürlich kein einfach zu fassender Begriff. Vereinfacht gesagt geht es darum, dass Menschen andere Menschen *ohne direkten Zwang dazu bringen, etwas zu tun, was sie „sonst“ nicht getan hätten*. Unterstellt wird also, dass eine rational überlegte Entscheidung ohne die Manipulation anders (und besser) ausgefallen wäre. Die Entscheidung fällt also nicht auf Grundlage der „wahren“ Bedürfnisse des Entscheidenden.

Die zentrale Herausforderung in der *Identifikation von Manipulation* liegt dann darin, dass eine Welt ganz ohne soziale Beeinflussung gar nicht denkbar ist. Ob Beeinflussung durch Elternhaus, Kindergarten, Schule, Freundeskreis, Kolleginnen und Kollegen: Kein Individuum wird in der Lage sein, die eigene, „wahre“ Bedürfnisstruktur klar zu benennen (wenngleich sicher ein Bedürfnis für „wahre“ Bedürfnisse besteht – und dann aber wieder eine ganze Industrie drumherum). Möchte man Manipulation definieren, so muss also eine Abgrenzung von nicht-manipulativer sozialer Beeinflussung erfolgen.

Noggle (2018) unterscheidet aufbauend auf der philosophischen Literatur *drei mögliche Ansätze* zur Identifikation von Manipulation:

1. *Umgehung der Vernunft*: Manipulation liegt dann vor, wenn der oder die Manipulierende eine Entscheidungssituation so gestaltet, dass die oder der Manipulierte nicht in der Lage ist, die Entscheidung rational zu durchdenken. Noggle (2018) führt hier das Beispiel unterschwelliger Werbung an, sollte diese tatsächlich funktionieren. Ein im Alltag (wenngleich nicht im Marketing) relevantes Beispiel könnte sein, Individuen vor einer Entscheidung betrunken zu machen. Wenngleich es sich hier sicher um unstrittige Beispiele für Manipulation handelt, ist das Problem, dass viele andere Formen von Manipulation nicht hierunter fallen.
2. *Trickserei*: Manipulation liegt dann vor, wenn sozialer Einfluss mit Hilfe von „Tricks“ ausgeübt wird, ein Begriff unter dem auch Täuschung subsumiert wird. Gatignon und Le Nagard (2015, S. 300) entwickeln ein ähnliches Verständnis: „*Manipulation occurs when the influence is exerted in an indirect (covert) way, a deceptive manner or using abusive tactics.*“ Ein Beispiel könnte sein, dass der regelmäßige Auftritt von Heidi Klum in TV-Spots für McDonald's das falsche Bild erweckt, dass regelmäßige Besuche bei McDonald's einer für den Model-Beruf notwendigen Figur nicht entgegenstehen würden.
3. *Ausübung von Druck*: Manipulation wird hier als Form der Druckausübung verstanden, z. B. in Form von emotionaler Erpressung. Im Marketing könnten hier z. B. Communities als potenzielles Instrument angesehen werden. Um „dazu zu gehören“ ist der Konsum oder Erwerb bestimmter Produkte nötig. Manipulation ist in dieser Sicht eine Zwischenstufe auf einem gedachten Kontinuum zwischen Zwang und rationaler Überzeugung.

Dieser Beitrag (und der Verfasser) kann die Identifikationsfrage von Manipulation sicher nicht klären. Es liegt nahe, dass *alle bestehenden Identifikationsansätze einen hilfreichen Beitrag* leisten. Darüber hinaus ist Manipulation auch ein Stück weit eine empirische Herausforderung. Eine Abgrenzung von nicht-manipulativer sozialer Beeinflussung hängt dann auch davon ab, ob ein potenziell manipuliertes Individuum nach Aufklärung über die potenziell manipulative Entscheidungsbeeinflussung eine andere Entscheidung treffen würde. Verknüpft man die Frage nach Manipulation mit der Frage, ob Aufklärung zu einem anderen Ergebnis führen würde, ergibt sich hieraus auch eine subjektive Komponente von Manipulation – und eine Heterogenität über Individuen hinweg. Eine auf subjektive Unterschiede abstellende Sicht würde auch damit konsistent sein, dass bestimmte Beeinflussungsversuche im Hinblick auf Kinder intuitiv als manipulativ angesehen werden, im Hinblick auf Erwachsene aber nicht.

Neben der Frage nach der Identifikation von Manipulation stellt sich auch die Frage nach der *Bewertung von Manipulation* (Noggle 2018). D. h. es geht darum, ob Manipulation automatisch unethisch ist. Die Frage nach der ethischen Bewertung der Manipulation wird gerade im Hinblick auf das populäre Konzept des „*Nudging*“ lebendig diskutiert. Ein Nudge ist definiert als „*any aspect of the choice architecture that alters people's behavior in a predictable way without forbidding any options or significantly changing their economic incentives*“ (Thaler/Sunstein 2008, S. 4). Ein Beispiel ist die aktive Nutzung von Opt-in und Opt-out. So zeigt sich z. B. in Ländern, in denen Menschen aktiv ihre Bereitschaft zur Organspende bekunden müssen, dass substantiell weniger Menschen Organspender werden als in Län-

dern, in denen sich Menschen aktiv vom Organspenden abmelden müssen (vgl. z. B. Goldstein et al. 2008). Die Entscheidung für einen Opt-out-Mechanismus könnte als eine indirekte Einflussnahme im Sinne der obigen Definition von Gatignon und Le Nagard (2015) betrachtet werden. Gleichzeitig ließe sich aber vielleicht argumentieren, dass sich dadurch das Gemeinwohl eines Landes verbessern würde.

In diese Richtung argumentiert auch Sunstein (2016b), einer der Begründung der „Nudging“-Tradition. Seine Grundidee ist, dass jede Einflussnahme anhand von *mehreren Wertdimensionen* beurteilt werden sollte, falls sie moralisch beurteilt wird: Wohlfahrt, Autonomität, Menschenwürde und individuelle Souveränität (Sunstein 2016b, S. 3). Ob ein Beeinflussungsversuch diese Werte verletzt, muss dann im Einzelfall beurteilt werden. Im Hinblick auf Opt-out/Opt-in-Regeln kommt Sunstein zu dem Schluss, dass die Gesetzgebung in den meisten Fällen nicht komplett auf Vorentscheidungen verzichten kann, weshalb die Notwendigkeit eines Opt-out nur dann eine Manipulation ist, wenn es dem Individuum dabei zu schwierig gemacht wird (Sunstein 2016a, S. 225). Tatsächlich scheint es schwer, im Hinblick auf die Bewertung eines Beeinflussungsversuches rein prinzipienbasiert zu entscheiden.

Abschließend seien drei *typische Gegenargumente* kurz diskutiert, mit denen das Marketing häufig Manipulationsvorwürfen entgegentritt (falls diesen überhaupt entgegnet wird):

- „*Manipulation ist schlechtes Marketing.*“: Die Idee hier ist, dass, wer seine Kunden manipuliert, vielleicht kurzfristig erfolgreich ist. Langfristig fallen Manipulationsversuche aber auf den Manipulierenden zurück, da nur erfolgreich ist, wer auf die Befriedigung echter Kundenbedürfnisse abzielt: „[C]ustomers might avoid a brand if they feel outsmarted and begin spreading negative word-of-mouth“ (Dowling et al. 2019, S. 21). Hier gibt es aber doch zu viele Gegenbeispiele, gerade im Ernährungsbereich, bei denen Unternehmen sich mit offensichtlich problematischen Produkten sehr lange erfolgreich im Markt halten. Oder man denke an die Süßigkeiten im Kassenbereich von Supermärkten, eine zumindest umstrittene Praxis, die sich dennoch schon über lange Zeit hält.
- „*Menschen wollen verführt werden.*“: Dieses Argument geht etwa in die Richtung, dass niemand in einer Welt leben möchte, in der es keine Manipulation gibt. Die Idee ist, dass man manchmal froh darüber ist, nicht rational über Entscheidungen nachzudenken. Wenn es einem das Marketing hier leichter macht, wird dies als Nutzen gesehen. Der Charme dieses Arguments ist zwar offensichtlich, es stößt aber sehr schnell an die Grenzen, wenn beispielsweise die Grenzen der Verführung bestimmt werden sollen.
- „*Werbung wirkt doch gar nicht.*“: Kern dieses Arguments ist die in der Regel sehr niedrige Absatzelastizität werblicher Kommunikation. Tatsächlich verpuffen sehr viele Kampagnen. Die Idee ist deshalb, dass Manipulation nicht wirkt, oder zumindest in der Wirkung von der Öffentlichkeit deutlich überschätzt wird. Wenngleich das zwar sicher faktisch richtig ist, so kann es Manipulationsvorwürfe doch nicht wirklich entkräften. Zum einen gibt es eben immer Kampagnen, die doch sehr wirksam sind, zum anderen bieten neue Technologien ganz neue Möglichkeiten, die diejenigen von TV-Spots mög-

licherweise deutlich überschreiten. Hierauf soll in den nächsten Abschnitten eingegangen werden.

3 Vier Problemfelder: Manipulationsmöglichkeiten im Marketing mit neuen Technologien

3.1 Neue Auswahlarchitekturen

Der Begriff der Auswahlarchitektur ist zunächst in der Nudging-Literatur aufgetaucht, findet aber mittlerweile auch im Marketing-Kontext häufig Verwendung. „Choice architecture (...) reflects the fact that there are many ways to present a choice to the decision-maker, and that what is chosen often depends upon how the choice is presented“ (Johnson et al. 2012, S. 488). *Elemente der Auswahlarchitektur* sind unter anderem die Anzahl der präsentierten Alternativen, Voreinstellungen, Fristen, die Beschreibung der Alternativen, die Anzahl der präsentierten Attribute und vieles mehr (vgl. auch hier Johnson et al. 2012 für einen Überblick).

Allgemein haben Unternehmen in digitalen Einkaufsumgebungen vermutlich einen noch größeren Einfluss auf die Auswahlarchitektur als in nicht-digitalen Kontexten. Beispielsweise werden in digitalen Konfiguratoren für Autos Voreinstellungen im Hinblick auf einzelne Attribute in bestimmten Situationen eher von Konsumentinnen und Konsumenten übernommen, wenn sie am Ende des Konfigurationsvorgangs stehen (Levav et al. 2010). Im Voice-Shopping (d. h. dem Sprachkauf über Smart Speaker) haben die Reihenfolge der vorgestellten Produkte (Halbauer/Klarmann 2019a) und auch der Umfang der mitgeteilten Informationen (Halbauer/Klarmann 2019b) einen substanzuellen Effekt darauf, welches Produkt Konsumentinnen und Konsumenten am Ende auswählen.

Interessanterweise werden damit verbundene Manipulationsmöglichkeiten deshalb auch in der Informatik diskutiert. Naturgegeben ist die Tonalität hier etwas anders: Gesprochen wird hier von „*Dark Patterns*“ (natürlich mit eigener Homepage: www.darkpatterns.org), definiert als „*user interface design choices that benefit an online service by coercing, steering, or deceiving users into making unintended and potentially harmful decisions*“ (Mathur et al. 2019, S. 1). Interessanterweise bezieht sich die Literatur in diesem Feld auf sehr ähnliche Quellen wie die Marketing-Literatur. Es wird aber explizit eine manipulative Absicht bei der Ausnutzung von Entscheidungsverzerrungen unterstellt. Beispielhafte „dunkle Muster“ sind (es gibt viele Listen, ich greife Beispiele aus der Liste auf www.darkpatterns.org/types-of-dark-pattern heraus): Zusätzliche (nicht angeklickte) Produkte im Warenkorb, versteckte Gebühren, versteckte Anzeigen und Trickfragen.

Interessant ist vor allem der *teilautomatisierte Ansatz zur Entdeckung solcher Praktiken*, den Mathur et al. (2019) entwickeln. Sie haben einen Crawler programmiert, der auf Einkaufsseiten alle Schritte bis zur finalen Bestellung selbstständig durchführen kann. So können sie Einkaufsprozessdaten von mehr als 11000 Online-Shops sammeln, die dann nach einer

Vorsortierung der Inhalte von den Autorinnen und Autoren manuell nach „Dark Patterns“ untersucht werden. Bei etwa 10 % der Online Shops finden sie solche dunklen Muster. Am häufigsten beobachten sie Mechanismen, die Knappheit suggerieren oder auf Aktivitäten anderer Nutzer hinweisen und damit zumindest potenziell auf bekannte kognitive Entscheidungsverzerrungen abzielen. Aber auch noch eindeutiger manipulative Techniken, wie z. B. versteckte Gebühren und unaufgeforderte (kostenpflichtige) Zugaben zum Warenkorb beobachten die Autoren häufiger.

Die *Untersuchung solcher Auswahlarchitekturen* ist natürlich ein Kernbestandteil des Marketing. Eine Frage, der sich die Disziplin in Zukunft aber vermehrt stellen sollte, ist, inwieweit die verschiedenen Gestaltungsoptionen tatsächlich auch mit für den Kunden sinnvollen Entscheidungen verbunden sind. Kundenzufriedenheit, Rückgabeverhalten und langfristiges Vertrauen in die beteiligten Marken sollten deshalb vermutlich genauso betrachtet werden wie das Auswahlverhalten selbst.

3.2 Simulation sozialer Interaktion

Die immer wieder zelebrierten *Möglichkeiten zur Peer-to-Peer-Interaktion* durch das Internet schaffen auch neue Möglichkeiten für Vermarktungsaktivitäten, die möglicherweise als manipulativ eingeordnet werden könnten. Die Vorgehensweise sieht in etwas so aus: Unter die Botschaften realer Individuen werden auch Botschaften fiktiver Personen gemischt, ohne dies deutlich zu machen. Ein Beispiel sind Bots, die automatisiert in Sozialen Netzwerken posten. Zu gewissem Ruhm hat es hier beispielsweise ein Botnetz gebracht, das für einen gewissen Zeitraum Twitter mit Beiträgen über Star Wars flutete (Echeverria/Zhou 2017). Andere Beispiele sind der Massenbetrieb fiktiver sozialer Identitäten (bekannt als „Click Farms“ oder die als Trollfarm bekannte russische Internet Research Agency, vgl. z. B. Kranish 2019) und das Verfassen falscher Kundenrezensionen (vgl. Munzel 2016).

Menschen tun sich allgemein schwer damit, *Täuschungen zu erkennen* (Bond/DePaulo 2006). Dies gilt auch für das Erkennen nicht klar gekennzeichneter fiktiver Beiträge im Internet. Ott et al. (2012) berichten zum Beispiel, dass der beste von drei menschlichen Ratern gerade einmal 62 % erfundener Kundenrezensionen als solche erkennt (zieht man zur Klassifikation jeweils die Einschätzung der Mehrheit heran, so verschlechtert sich die Erkennungsrate auf 58,1 %). Ähnlich ermitteln Plotkina, Munzel und Pallud (2018) eine menschliche Genauigkeit von 57 %. Zudem gibt es erfolgreiche Anstrengungen, Bots menschlicher erscheinen zu lassen, indem man z. B. Chatbots mit realistischeren Antwortzeiten erarbeitet (vgl. z. B. Gnewuch et al. 2018). Sogar noch schwerer zu erkennen wäre das bewusste Löschen ausgewählter Postings durch Seitenbetreiber (z. B. die Selektion ausschließlich positiver oder negativer Kundenrezensionen zur Nachfragesteuerung). Zur Verbreitung solcher Praktiken fehlen natürlich Daten.

Bei all diesen Aktivitäten ist vermutlich noch nicht einmal eine Diskussion nötig, ob es sich tatsächlich um manipulatives Verhalten handelt: Zu offensichtlich ist, dass hier täuschend oder tricksend vorgegangen wird. Ein zentraler Mechanismus, der der sozialen Einflussnahme hier zugrunde liegt, ist der aus den Asch-Experimenten (Asch 1956) bekannte (und

robuste, vgl. Bond/Smith 1996) *Effekt der Massenkonformität*. Konfrontiert mit falschen Aussagen einer großen sozialen Mehrheit passen Individuen in einzelnen Fällen selbst objektiv falsche Einschätzungen an die Mehrheit an. Das heißt durch eine täuschende Zusammensetzung der Antworten im Internet können einzelne Probanden in eine bestimmte Richtung gelenkt werden – ohne, dass diese Einflussnahme in irgendeiner Form offensichtlich ist.

Tatsächlich gibt es neben diesem Konformitätsdruck noch eine zweite Auswirkung beobachteter (und damit beeinflussbarer) Äußerungen anderer Individuen im Netz. Deutlich wird das an einer Studie von Moe/Schweidel (2012), die sich die Entwicklung von *Verteilungen von Sternebewertungen im Zeitverlauf* anschauen. Sie beobachten in einer Anfangsphase der Bewertung durch Kunden Konformitätseffekte, die über eine stärkere Beteiligung allgemein zurückhaltender Reviewer erklärt werden können. Im Zeitverlauf sehen solche Reviewer aber immer weniger Bedarf eigene Beiträge beizusteuern. In späteren Phasen kommt deshalb die Mehrzahl an Beiträgen von überdurchschnittlich aktiven Reviewern. Diese sehen in Reviews eine Möglichkeit, sich selbst zu positionieren und sich von anderen Reviewern abzugrenzen. Dies gelingt vor allem über nicht-konforme Beiträge. Moe/Schweidel (2012) beobachten deshalb, dass im Zeitverlauf eine Polarisierung der Beiträge einsetzt. Die Parallelen zur zunehmenden Polarisierung der Gesellschaft sind unverkennbar.

Angesichts dieser Beobachtungen sollte das Marketing sich in Zukunft noch systematischer mit diesen Formen der Beeinflussung auseinandersetzen. Dazu gehört zum einen die *Entwicklung eines systematischen Verständnisses*, wie die Beeinflussung hier tatsächlich funktioniert und wo Randbedingungen liegen. Zum anderen fehlt Wissen darüber, wie sich Konsumentinnen und Konsumenten vor diesen Formen der Beeinflussung effektiv schützen können. Eine Idee, die in diesem Zusammenhang diskutiert (und in Kalifornien schon implementiert) wurde, ist die Forderung nach einer Selbstkennzeichnungspflicht für Bots (Diresa 2019). Die Frage ist dann aber natürlich, inwieweit Verletzungen einer solchen Kennzeichnungspflicht tatsächlich effektiv verfolgt werden können. Kalifornien hat zumindest Zugriff auf die meisten relevanten Unternehmen in diesem Bereich. In Deutschland wird es schon hier sicher schwierig. Und eine Selbstkennzeichnungspflicht für gefälschte Kundenrezensionen kann man zwar sicher verlangen, dass hier die beteiligten Akteure ihrer Verpflichtung nachkommen würden, ist aber zu bezweifeln.

3.3 Neue Möglichkeiten zur Vorhersage von Kundenmerkmalen

Es liegen immer mehr *Daten über das digitale Kundenverhalten* vor. Diese Daten verbessern Vorhersagen deutlich. Damit wird auch das viel beschriebene Dilemma der Marktsegmentierung zumindest teilweise aufgehoben. Technologie macht es mehr und mehr möglich, nicht nur demographische Variablen zu messen, die eine relativ geringe Vorhersagekraft für Verhalten haben, sondern weitere psychologische Größen.

Am bekanntesten sind hier sicherlich die Studien geworden, die hinter dem Vorgehen des Unternehmens „Cambridge Analytica“ standen, das für seine Interventionen bei der Wahl Donald Trumps und im Brexit-Referendum bekannt geworden ist. Grundlage der Studien

(vgl. vor allem Kosinski et al. 2013) waren fast 60.000 (später noch mehr) Facebook-Nutzer, die zum einen an Persönlichkeitstests teilgenommen haben und zum anderen ihre Facebook-Profile offengelegt haben. Auf Grundlage dieser Daten konnte dann eine *Persönlichkeitsvorhersage* einzig auf Grundlage der Facebook-Likes erstellt werden. Für drei der Persönlichkeitsmerkmale (Offenheit, Extrovertiertheit und Intelligenz) lagen die Korrelationen zwischen Vorhersage und beobachteten Werten immerhin bei etwa 0,4. Auch wenn diese Form der Datensammlung inzwischen nicht mehr stattfinden kann, so ist davon auszugehen, dass die Vorhersagefunktion inzwischen eher bessere Ergebnisse liefert. Aus Marketing-Sicht ist besonders interessant, dass Vorhersagen auf dieser Grundlage gekoppelt mit darauf zugeschnittenen Anzeigen die Werbewirkung substanziell erhöhen, vor allem im Hinblick auf die Konversionsrate (Matz et al. 2017).

Ein neueres Anwendungsfeld ist die *Emotionserkennung auf Grundlage von Stimmdateien*, die z. B. über die vergleichsweise populären Geräte mit Alexa-Technologie von Amazon erhoben werden können. Halbauer/Klarman (2019b) können zeigen, dass auf Grundlage von sehr wenigen Kundeneingaben im Spracheinkauf bereits relativ zuverlässig die aktuelle Stimmung des Kunden erkannt werden kann (bei zwei Eingaben und Training auf genau diesen Eingaben liegt die Genauigkeit der Stimmungserkennung bei 72,7 %). Gleichzeitig zeigt aber ein Experiment, dass gut gelaunte Kunden im Voice Shopping eine höhere Zahlungsbereitschaft haben als schlecht gelaunte Kunden (Halbauer/Klarman 2019b). Das zeigt, wie Anbieter im Voice Shopping die Emotionserkennung zu ihren Gunsten ausnutzen können.

Für das Marketing stellt sich ganz besonders die Frage, wo hier die Grenze zu ziehen ist. Einerseits ist ein datengetriebenes Marketing, bei dem möglichst effektiv Kundenbedürfnisse identifiziert werden, sicher ein Zukunftsmodell. Andererseits wirkt eine Anpassung an Emotionen und Persönlichkeitsmerkmale wie eine Beeinflussung auf einer nicht rationalen und vielleicht unterbewussten Ebene. Hier die *Grenze zwischen richtig und falsch zu bestimmen*, ist eine wichtige Aufgabe für die Zukunft.

3.4 Algorithmische Marketing-Entscheidungen

Ein erkennbarer Trend im Marketing ist, dass in der Vergangenheit von Menschen getroffene Entscheidungen teilweise an *Algorithmen* ausgelagert werden. In zwei Bereichen ist diese Entwicklung bereits jetzt recht weit fortgeschritten:

- die *automatisierte Schaltung von Anzeigen* (in Deutschland oft als „Programmatic Advertising“ bezeichnet)
- *automatisierte Produktempfehlungen* (in Deutschland oft als „Recommender Systems“ bezeichnet)

Beide Entwicklungen waren (zumindest nominell) auch Gründe für die breit publizierte Entscheidung von Zalando, sich 2018 von 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Marketing zu trennen (vgl. z. B. Mewes 2018) und diese durch Algorithmen und KI zu ersetzen.

Dass *algorithmenbasierte Entscheidungen* problematische Ergebnisse haben können, ist für beide Automatisierungsvarianten bekannt. Im Hinblick auf die automatisierte Aussteuerung von Anzeigen sind vor allem Verzerrungen bekannt (und weniger Manipulationen im eigentlichen Sinne). Lambrecht und Tucker (2019) zeigen zum Beispiel, dass eigentlich geschlechtsneutrale Job-Anzeigen im MINT-Bereich durch Algorithmen vor allem an Männer ausgespielt werden, weil hier die Kosten pro Klick vermutlich günstiger sind.

Im Hinblick auf die *automatisierte Generierung von Empfehlungen* sind problematische algorithmische Entscheidungen noch bekannter. Am bekanntesten sind vielleicht die Gewaltvideos, die der Youtube-Empfehlungsalgorithmus Kindern vorgeschlagen hat (vgl. z. B. Oertel 2017). Hier ist es den „Machern“ offenbar gelungen, dem Youtube-Algorithmus durch Vorschaubilder, Titel und Teilsequenzen vorzutäuschen, dass es sich um Kinderinhalte handelt. Entsprechend wurden diese Videos dann auch Kindern vorgeschlagen. Vielleicht noch problematischer ist aber eine Nachricht aus dem Sommer 2019, dass der Youtube-Empfehlungsalgorithmus gezielt Videos mit leicht bekleideten Kindern gruppiert und entsprechend weiterempfiehlt (Fisher/Taub 2019).

Es ist sicher richtig, dass in keinem dieser Fälle von Manipulation durch Algorithmen gesprochen werden kann (bei den Gewaltvideos für Kinder haben hingegen vermutlich Menschen den Algorithmus in manipulativer Absicht genutzt). Dennoch lässt sich natürlich leicht vorstellen, dass *Algorithmen auch manipulativ wirken* können. Dies gilt insbesondere dann, wenn Algorithmen auch Inhalte mitgestalten können.

Im Hinblick auf die *automatisierte Ausspielung von Anzeigen* ist ein solches Vorgehen in den vergangenen Jahren unter der Überschrift „*Morphing*“ untersucht worden (Hauser et al. 2014; Urban et al. 2014). Die Idee ist, dass sich Webseiten und Displayanzeigen mit ihren Botschaften an das bei der Ausspielung vermutete Kundensegment anpassen. Im Hinblick auf Displayanzeigen wurde hier z. B. empirische Evidenz gefunden, dass ein automatisiertes Anpassen der Anzeigen an „latent cognitive style segments“ wie „impulsive-analytic, impulsive-holistic, deliberative-analytic, and deliberative-holistic“ (Urban et al. 2014, S. 27) die Click-through-Raten substanzell erhöhen. Gestattet man zudem noch ein Lernen über die Zeit hinweg, so hängt es vermutlich nur an der Art der zur Verfügung gestellten Ausgestaltungsoptionen ab, wie schnell ein solcher Algorithmus auch manipulativ vorgeht. Man kann sich vorstellen, dass schnell zentrale Entscheidungsschwächen von Kundensegmenten erkannt und ausgenutzt werden.

Bezogen auf Empfehlungssysteme ist Manipulation vor allem dahingehend denkbar, dass durch geschickte Empfehlungen bestimmte Inhalte und Produkte *aus dem Sichtfeld der Beobachtenden ausgeklammert werden* können. Dies ist schon öfters dahingehend diskutiert worden, dass Algorithmen zur Polarisierung der Gesellschaft beitragen können, indem sie sich nur an bestehenden Präferenzen ausrichten (vgl. z. B. Chaney et al. 2018) – mit gemischter Evidenz (vgl. z. B. Flaxman et al. 2016; Nechushtai/Lewis 2019). Solche Algorithmen könnten aber auch gezielt dazu genutzt werden, als scheinbar objektives Empfehlungssystem bestimmte Inhalte oder Produkte zu fördern und andere zu verschweigen.

Die zentrale Herausforderung für Marketing als Disziplin besteht in diesem Zusammenhang vermutlich vor allem darin, *Metriken zu entwickeln, mit denen die Manipulation messbar gemacht werden kann*. Sie könnten zusätzlich in die Zielfunktionen von Algorithmen einfließen und so potenziell negative Auswirkungen algorithmischer Entscheidungen reduzieren.

4 Ausblick

Die Marketingdisziplin feiert in Deutschland allerorten 50-jährige Jubiläen. Neue Technologien machen es immer wichtiger, nun auch das Verhältnis zwischen Marketing und Manipulation endlich zu klären. Für den Wissenschaftsbetrieb ist vermutlich eine neutrale Position anzustreben. Es geht darum, *Einflussmöglichkeiten theoretisch zu beschreiben und empirisch zu testen*. Damit stellt das Marketing dann Wissen zur Verfügung, das für Unternehmen, Verbraucherverbände und Regulatoren gleichermaßen interessant und relevant sein könnte. Dafür könnten verstärkt empirische Designs zum Einsatz kommen, bei denen klar ist, was die aus Kundensicht beste Entscheidung wäre. Gleichzeitig sollte die Marketingdisziplin empirisch auch untersuchen, inwieweit potenzielle Manipulation tatsächlich von Konsumentinnen und Konsumenten auch als solche empfunden wird.

Für die Marketing-Praxis bieten die neuen Technologien erst einmal ein *großes Repertoire neuer Techniken zur Einflussnahme*. Wie die Beschreibungen der vier Problemfelder zeigen, ist dabei aber mit Bedacht vorzugehen. Die Grenze zu ethisch fragwürdigen Praktiken ist an vielen Stellen noch nicht eindeutig. Im Lauf der Zeit gilt es hier, Richtlinien fairer Praxis zu entwickeln und einzusetzen, die direkt auf Forschung aufbauen und sich der Frage nach den Grenzen zwischen effektiver Marktbearbeitung und Manipulation wesentlich expliziter widmen als bisher.

Literatur

- Asch, S. E. (1956): Studies of Independence and Conformity: I. A Minority of One Against a Unanimous Majority, in: Psychological Monographs: General and Applied, 70(9), 1-70.
- Bond Jr, C. F./DePaulo, B. M. (2006): Accuracy of Deception Judgments, in: Personality and Social Psychology Review, 10(3), 214-234.
- Bond, R./Smith, P. B. (1996): Culture and Conformity: A Meta-analysis of Studies Using Asch's (1952b, 1956) Line Judgment Task, in: Psychological bulletin, 119(1), 111-137.
- Chaney, A./Stewart, B./Engelhardt, B. (2018): How Algorithmic Confounding in Recommendation Systems Increases Homogeneity and Decreases Utility, in: Proceedings of the 12th ACM Conference on Recommender Systems, 224-232.
- Diresta, R. (2019): A New Law Makes Bots Identify Themselves – That's the Problem. <https://www.wired.com/story/law-makes-bots-identify-themselves/> (Zugriff: 26.11.19).

- Dowling, K./Guhl, D./Klapper, D./Spann, M./Stich, L./Yegoryan, N. (2019): Behavioral Biases in Marketing, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Forthcoming.
- Echeverria, J./Zhou, S. (2017): Discovery, Retrieval, and Analysis of the 'Star Wars' Botnet in Twitter, in: Proceedings of the 2017 IEEE/ACM international conference on advances in social networks analysis and mining 2017, 1-8.
- Fisher, M./Taub, A. (2019): On YouTube's Digital Playground, an Open Gate for Pedophiles, <https://www.nytimes.com/2019/06/03/world/americas/youtube-pedophiles.html> (Zugriff: 12.12.19).
- Flaxman, S./Goel, S./Rao, J.M. (2016): Filter Bubbles, Echo Chambers, and Online News Consumptions, in: *Public Opinion Quarterly*, 80(Special Issue), 298-320.
- Gatignon, H./Le Nagard, E. (2015): Manipulating Consumers is Not Marketing: A Commentary on Cass R. Sunstein's Fifty Shades of Manipulation, in: *Journal of Marketing Behavior*, 1(3-4), 293-306.
- Goldstein, D. G./Johnson, E. J./Herrmann, A./Heitmann, M. (2008): Nudge Your Customers Toward Better Choices, in: *Harvard Business Review*, 86(12), 99-105.
- Gnewuch, U./Morana, S./Adam, M. T./Maedche, A. (2018): Faster is Not Always Better: Understanding the Effect of Dynamic Response Delays in Human-Chatbot Interaction, in: 26th European Conference on Information Systems: Beyond Digitization – Facets of Socio-Technical Change.
- Halbauer, I./Klarmann, M. (2019a): The Impact of Sequential Product Presentation on the Effectiveness of Brands in Voice Shopping, Working Paper, Karlsruhe Institute of Technology.
- Halbauer, I./Klarmann, M. (2019b): How Voice Retailers Can Predict Customer Mood and How They Can Use That Information, Working Paper, Karlsruhe Institute of Technology.
- Hauser, J./Liberali, G./Urban, G. (2014): Website Morphing 2.0: Switching Costs, Partial Exposure, Random Exit, and When to Morph, in: *Management Science*, 60(6), 1594-1616.
- John, D. R. (1999): Consumer Socialization of Children: A Retrospective Look at Twenty-Five Years of Research, in: *Journal of Consumer Research*, 26(3), 183-213.
- Johnson, E. J./Shu, S. B./Dellaert, B. G./Fox, C./Goldstein, D. G./Häubl, G./Larric, R.P./Payne, J.W./Peters, E./Schade, D./Wansink, B./Weber, E.U. (2012): Beyond Nudges: Tools of a Choice Architecture, in: *Marketing Letters*, 23(2), 487-504.
- Kosinski, M./Stillwell, D./Graepel, T. (2013): Private Traits and Attributes are Predictable from Digital Records of Human Behavior, in: *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 110(15), 5802-5805.
- Kranish, M. (2019): Inside the Russian Effort to Target Sanders Supporters — and Help Elect Trump. https://www.washingtonpost.com/politics/inside-the-russian-effort-to-target-sanders-supporters--and-help-elect-trump/2019/04/11/741d7308-5576-11e9-8ef3-fbd41a2ce4d5_story.html (Zugriff: 26.11.19).

- Lambrecht, A./Tucker, C. (2019): Algorithmic Bias? An Empirical Study of Apparent Gender-Based Discrimination in the Display of STEM Career Ads, in: *Management Science*, 65(7), 2966-2981.
- Levav, J./Heitmann/M., Herrmann, A./Iyengar, S. S. (2010): Order in Product Customization Decisions: Evidence from Field Experiments, in: *Journal of Political Economy*, 118(2), 274-299.
- Mathur, A./Acar, G./Friedman, M. J./Lucherini, E./Mayer, J./Chetty, M./Narayanan, A. (2019): Dark Patterns at Scale: Findings from a Crawl of 11K Shopping Websites, in: *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction* 3, 81.
- Matz, S.C./Kosinski, M./Nave, G./Stillwell, D.J. (2017): Psychological Targeting as an Effective Approach to Digital Mass Persuasion, in: *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(8), 12714-12718.
- Mewes, B. (2018): KI-gesteuertes Marketing: Zalando streicht 250 Arbeitsplätze. <https://www.heise.de/newsticker/meldung/KI-gesteuertes-Marketing-Zalando-streicht-250-Arbeitsplaetze-3990425.html> (Zugriff: 12.12.19).
- Moe, W. W./Schweidel, D. A. (2012): Online Product Opinions: Incidence, Evaluation, and Evolution, in: *Marketing Science*, 31(3), 372-386.
- Munzel, A. (2016): Assisting Consumers in Detecting Fake Reviews: The Role of Identity Information Disclosure and Consensus, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32(September), 96-108.
- Nechushtai, E./Lewis, S.C. (2019): What Kind of Gatekeepers Do We Want Machines To Be? Filter Bubbles, Fragmentation, and the Normative Dimensions of Algorithmic Recommendations, in: *Computers in Human Behavior*, 90(1), 298-307.
- Nix, A. (2017): From Mad Men to Math Men. <https://www.youtube.com/watch?v=6bG5ps5KdDo> (Zugriff: 12.11.19).
- Noggle, R. (2018): The Ethics of Manipulation, in: Zalta E. N. (Hrsg.): *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2018 Edition). <https://plato.stanford.edu/archives/sum2018/entries/ethics-manipulation/> (Zugriff: 10.11.19).
- Oertel, F. (2017): Wie gefälschte Youtube-Videos Kinder verstören. <https://www.sueddeutsche.de/medien/gewalt-im-netz-wie-gefaelschte-youtube-videos-kinder-verstoeren-1.3757299> (Zugriff: 12.12.19).
- Ott, M./Cardie, C./Hancock, J. (2012): Estimating the Prevalence of Deception in Online Review Communities, in: *Proceedings of the 21st international conference on World Wide Web*, 201-210.
- Plotkina, D./Munzel, A./Pallud, J. (2018): Illusions of Truth—Experimental Insights Into Human and Algorithmic Detections of Fake Online Reviews, in: *Journal of Business Research*, Forthcoming.

- Sunstein, Cass R., (2016a): Fifty Shades of Manipulation, in: Journal of Marketing Behavior, 1(3-4), 213-244.
- Sunstein, C. R. (2016b): The Ethics of Influence: Government in the Age of Behavioral Science. Cambridge University Press.
- Thaler, R. H./Sunstein, C. R. (2008): Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Penguin: New York.
- Urban, G./Liberali, G./MacDonald, E./Bordley, R./Hauser, J. (2014): Morphing Banner Advertising, in: Marketing Science, 33(1), 27-46.
- Wertenbroch, K. (2016): Editorial: Manipulation and Marketing: The Elephant in the Room?, in: Journal of Marketing Behavior, 1(3-4), 209-212.



Privatsphäre-Management im digitalen Zeitalter

Maik Eisenbeiß

1	Einführung.....	632
2	Herausforderung: „Privatsphäre“.....	633
3	Ansatzpunkte für ein effektives Privatsphäre-Management im Marketing	635
3.1	Transparenz.....	636
3.2	Kontrolle.....	637
3.3	Vertrauen	640
4	Fazit.....	642
	Literatur	643

Zusammenfassung

Die Digitalisierung und insbesondere die damit verbundene Wertschöpfung aus Daten bietet ganz neue Möglichkeiten für das Marketing von morgen. Hieraus ergeben sich aber auch neue Herausforderungen. In Zeiten der neuen Datenschutzgrundverordnung (DS-GVO) steigen nicht nur die rechtlichen Hürden im Umgang mit personenbezogenen Daten, auch Nachfrager entwickeln verschiedene Vorbehalte bis hin zu konkreten Privatsphärebedenken im Zusammenhang mit der Freigabe dieser Daten. Möchte das Marketing die Chancen der Digitalisierung nutzen, so muss es sich zukünftig verstärkt mit dem Thema Privatsphäre-Management auseinandersetzen. Mit diesem Beitrag werden drei Ansatzpunkte aufgezeigt und diskutiert, die hilfreich für ein effektives Privatsphäre-Management sein können: Transparenz, Kontrolle und Vertrauen.

Autor

Prof. Dr. Maik Eisenbeiß ist Direktor des markstones Institute of Marketing, Branding & Technology an der Universität Bremen und Leiter der Arbeitsgruppe für Digitales Marketing.

1 Einführung

Marketing ist kein statisches Konzept. Der Grundgedanke des Marketing als marktorientierte Unternehmensführung (Meffert et al. 2019) basiert vielmehr auf der Annahme, dass sich die Umwelt eines Unternehmens permanent verändert und sich das Marketing in seiner strategischen und operativen Ausgestaltung *an Umweltveränderungen anzupassen hat* (Bruhn 2018).

Aktuell ist es die *Veränderung der technologischen Umwelt*, begründet durch die fortlaufende Entwicklung von digitalen Technologien, welche ein erneutes Weiterdenken im Marketing vorantreibt. Durch leistungsfähige digitale Infrastrukturen (Netze, Server, Cloud Computing etc.) und darauf aufbauende Anwendungssoftware resultieren Verwertungspotenziale, die vielfältige Chancen wie auch Risiken für Unternehmen darstellen können.

Ein besonders prominentes Beispiel dafür ist die *Kundenansprache im digitalen Zeitalter*. Sobald sich ein Gesamtmarkt aus Nachfragern mit unterschiedlichen Bedürfnissen zusammensetzt, werden diese – gemäß dem marktorientierten Grundgedanken des Marketing – zunächst in einzelne (möglichst homogene) Marktsegmente unterteilt und anschließend mit differenzierten Marktleistungen angesprochen (Meffert et al. 2019). Aufgrund innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien lässt sich dieses Vorgehen inzwischen bis auf den einzelnen Nachfrager herunterbrechen. Nachfrager können somit heutzutage direkt und mit Marktleistungen angesprochen werden, die auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sind (Meffert 2002).

Die aktuellen Erscheinungsformen sind bereits sehr vielfältig und erstrecken sich über verschiedene *Aktionsparameter im Marketing-Mix* – von personalisierten E-Mails, personalisierter Display-Werbung oder personalisierten Websites über sogenannte Produktempfehlungssysteme bis hin zu personalisierten Produkten. Im Jahr 2018 nutzte bereits annähernd jedes zweite E-Commerce-Unternehmen in Deutschland irgendeine Form der Personalisierung im Marketing (Internet World Business 2018).

Die Popularität einer *personalisierten Kundenansprache* lässt sich auf den ersten Blick auch leicht erklären, denn Nachfrager und Anbieter scheinen beidseitig zu profitieren: Potenzielle Vorteile für Nachfrager sind etwa weniger irrelevante Angebote, ein geringerer Suchaufwand dank einer maßgeschneiderten (Vor-)Auswahl durch den Anbieter, ein gesteigerter Selbstwertgefühl oder schlachtweg ein besser wahrgenommenes Produkt (Bleier/Eisenbeiss 2015a). Anbieter dagegen hoffen auf Effektivitäts- und Effizienzgewinne in der Kundenansprache, die sich insbesondere aus den nachfragerseitigen Personalisierungsvorteilen ergeben.

Es gibt jedoch auch eine *Kehrseite*. Personalisierung funktioniert insbesondere dann, wenn Anbieter über möglichst spezifische Informationen auf individueller Basis von Nachfragern verfügen. Informationen dieser Art werden häufig aus sogenannten personenbezogenen Daten gewonnen. Im juristischen Sinne sind dies Daten, die auf jedwede Weise einer natürlichen Person zugeordnet werden können, z. B. über einen Namen, eine Online-Kennung

oder einen Standort. In Zeiten der neuen Datenschutzgrundverordnung (DS-GVO) steigen jedoch nicht nur die rechtlichen Hürden im Umgang mit personenbezogenen Daten, auch Nachfrager entwickeln verschiedene Vorbehalte bis hin zu konkreten Privatsphärebedenken im Zusammenhang mit der Freigabe von personenbezogenen Daten. In den USA zum Beispiel teilen lediglich 10 % der Online-Nutzer (im Alter von 18+ Jahren) ohne Bedenken ihre personenbezogenen Daten für Marketing-Zwecke mit Anbietern; die übrigen 90 % teilen ihre Daten folglich entweder nur unter Bedenken oder gar nicht (Morning Consult 2018).

Um die *Potenziale einer personalisierten Kundenansprache* oder anderer datenbasierter Marketing-Maßnahmen möglichst vollumfänglich nutzen zu können, muss sich das Marketing folglich zukünftig verstärkt mit dem Management von Privatsphärebedenken und anderer Nachfragervorbehalte im Zusammenhang mit der Nutzung personenbezogener Daten beschäftigen.

Mit dem vorliegenden Beitrag möchte ich verschiedene Ansatzpunkte aufzeigen, die – wie die bisherige Forschung zeigt – hilfreich für ein möglichst effektives Privatsphäre-Management im Marketing sein können.

2 Herausforderung: „Privatsphäre“

Wenn das Marketing von Privatsphäre spricht, dann meint es in der Regel die sogenannte *informationelle Privatsphäre von Nachfragern* (Martin und Murphy 2017). Diese bezieht sich – im Gegensatz zur territorialen oder persönlichen Privatsphäre – ausschließlich auf den Bereich, in dem ein Mensch frei über die Sammlung, Speicherung, Verarbeitung und Verwendung von auf seine Person bezogene (d. h. personenbezogene) Daten entscheiden kann (Kokalakis 2017).

Es ist jedoch nicht allein der eingangs beschriebene digitale Wandel, der den Umgang mit der (informationellen) Privatsphäre¹ von Nachfragern so herausfordernd macht. Vielmehr ist das Konstrukt der Privatsphäre selbst, welches aus Nachfragersicht äußerst komplex zu sein scheint. In Anlehnung an einen disziplinenübergreifenden Übersichtsartikel zum Thema Privatsphäre von Acquisti et al. (2015) in der Zeitschrift „Science“ lässt sich dieses an zwei wesentlichen Aspekten festmachen:

Nachfrager sind unsicher im Zusammenhang mit ihren Privatsphäre-entscheidungen

Ähnlich wie bei klassischen Transaktionen von Waren und Dienstleistungen lässt sich auch der Austausch von personenbezogenen Daten als eine *Transaktion unter Unsicherheit* ansehen. Demnach verfügen insbesondere Nachfrager in der Regel über unvollständiges Wissen

¹ Im Folgenden wird Privatsphäre als Synonym für informationelle Privatsphäre verwendet.

darüber, in welchem Ausmaß und in welcher Art Anbieter personenbezogene Daten sammeln, speichern bzw. weiterverwenden. Die so entstehende Unsicherheit wird noch dadurch verstärkt, dass Nachfrager die negativen Konsequenzen, die ihnen potenziell durch die Weitergabe von personenbezogenen Daten entstehen können, oftmals gar nicht richtig beurteilen können (Acquisti et al. 2015). Während sich die Folgen gestohlener Kreditkartendaten noch einigermaßen gut einschätzen lassen, so dürfte dieses den meisten Nachfragern im Fall von persönlichen Standortdaten oder Social Media-Daten deutlich schwerer fallen. Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass Nachfrager in vielen Situationen unsicher sind, ob und wie sehr sie sich überhaupt über ihre Privatsphäre sorgen sollten (Acquisti et al. 2015; Malhotra et al. 2004).

Privatsphärebedenken sind kontextabhängig

Um Unsicherheiten dieser Art abzubauen, versuchen Nachfrager in der Regel *zusätzliche Informationen* zu sammeln. Diese Informationen können sie einerseits aus einer tieferen Auseinandersetzung mit den konkreten Datenschutzpraktiken, -erklärungen und -hinweisen des betroffenen Anbieters gewinnen, andererseits greifen Nachfrager aber auch auf übergeordnete Kriterien, sogenannte Informationssubstitute, zurück. Informationssubstitute sind etwa das Design einer Website, Gütesiegel, die Reputation eines Anbieters oder beobachtbare Verhaltensweisen anderer Nachfrager gegenüber dem Anbieter. Verhaltensstrategien dieser Art sind uns aus der klassischen Institutionenökonomie bekannt (Backhaus/Paulsen 2019) und lassen sich eins zu eins auf Nachfragerunsicherheit im Zusammenhang mit Privatsphäreentscheidungen übertragen.

Ob und in welchem Ausmaß diese jedoch zu mehr oder minder starken Privatsphärebedenken führen, hängt vom zugrunde liegenden Kontext ab (Acquisti et al. 2015). So können sich nicht nur Datenschutzerklärungen und -praktiken zwischen Anbietern unterscheiden, sondern auch die Verfügbarkeit und Ausprägung potenzieller Informationssubstitute. Zum Beispiel verfügt nicht jeder Anbieter über eine starke bzw. vertrauenswürdige Marke, über eine professionell gestaltete Website oder über vertrauensbildende Siegel. Dass derartige *anbieterbezogene Kontextfaktoren* prinzipiell einen Einfluss auf Privatsphäreentscheidungen haben, zeigt das Beispiel Facebook. Am 24. Mai 2010 kündigte Mark Zuckerberg an, dass Facebook plane, die Privatsphäreinstellungen nutzerfreundlicher zu gestalten (Arthur 2010). Diese Ankündigung allein führte bereits dazu, dass Facebook-Nutzer ab diesem Zeitpunkt deutlich positiver auf Werbemaßnahmen reagierten, die auf Grundlage ihrer personenbezogenen Daten ausgespielt wurden (Tucker 2014).

Neben derartigen, anbieterbezogenen Kontextfaktoren gibt es auch *nachfragerbezogene sowie situative Kontextfaktoren*. Z. B. wird das Thema Privatsphäre je nach Generation unterschiedlich beurteilt. So achten 30- bis 49-Jährige sorgfältiger als 18- bis 29-Jährige darauf, wem sie welche Daten über sich im Internet zur Verfügung stellen (SAS Institute 2015). Auch Nachfrager unterschiedlicher Kulturen oder Länder unterscheiden sich in ihren Privatsphärebedenken. Während in skandinavischen Ländern wie Schweden, Norwegen oder Finnland zwischen 40 % und 50 % der Bevölkerung keine persönlichen Daten im Internet veröffentlichten, ist der Anteil dieser Personengruppe in den meisten anderen europäischen Ländern

deutlich geringer. In Polen, der Tschechischen Republik sowie in Litauen liegt dieser sogar unter 10 % (Eurostat 2016).

Auch treffen Nachfrager *je nach Situation* unterschiedliche Privatsphäreentscheidungen. Z. B. nutzen immer mehr Menschen Wearables, wie Smartwatches, Pulsuhren oder Fitness-Tracker, obwohl diese in der Regel besonders sensible Standort- und/oder Gesundheitsdaten erfassen. Auch auf die Nutzung von Messenger- oder Ortungsapps sowie auf Online Shopping generell würden nur die wenigsten Nachfrager aus Datenschutzgründen verzichten (GfK 2013). Ebenso dürften die Datenschutzpraktiken eines Car Sharing-Anbieters für einen Nachfrager von untergeordneter Relevanz sein, sofern dieser in einer bestimmten Situation keine andere Möglichkeit hat, zu seinem gewünschten Zielort zu gelangen. Grundsätzlich ist zu beobachten: Je attraktiver die Leistung eines Anbieters, desto stärker rücken Privatsphärebedenken in den Hintergrund. Dieses Phänomen steht im Einklang mit dem *Instant Gratification-Ansatz*, aus dem sich ableiten lässt, dass die aktuelle Befriedigung von Wünschen und Bedürfnissen (z. B. die Nutzung eines Mietwagens) für Nachfrager tendenziell wichtiger ist als der Schutz vor potenziellen Privatsphärerisiken, die noch weit in der Zukunft liegen (Kokolakis 2015).

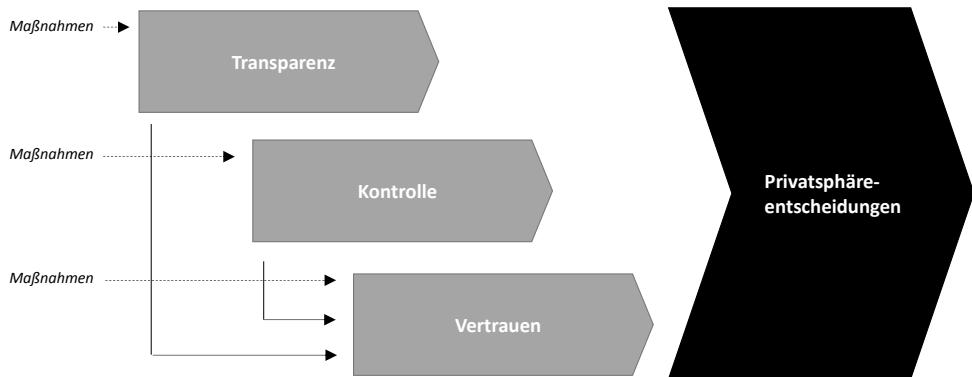
Unabhängig von den genannten Kontextfaktoren können sich Privatsphärebedenken auch *über die Zeit hinweg verändern* (Acquisti et al. 2015; Oualsvirta et al. 2012). Insbesondere gewöhnen sich Nachfrager an gewissen Privatsphäreingriffe und Praktiken. Eingriffe, die anfangs noch als unangemessen eingestuft wurden, sind heute selbstverständlich. Beispiele dafür sind Smart Speaker bzw. Voice-Assistenten wie Amazon Echo, Google Home oder Apple HomePod. Während diese stark in die Privatsphäre eindringenden Technologien bei ihrer Markteinführung noch größtenteils abgelehnt wurden, so haben Akzeptanz und Nachfrage seither stark zugenommen (Strategy Analytics 2019). Im Jahr 2019 etwa besaß schon annähernd jeder dritte Erwachsene in Deutschland einen Smart Speaker (Statista 2019).

3 Ansatzpunkte für ein effektives Privatsphäre-Management im Marketing

Die vorangehenden Ausführungen haben gezeigt, dass das Thema Privatsphäre bereits für Nachfrager sehr herausfordernd ist und Privatsphäreentscheidungen alles andere als rational getroffene Entscheidungen sind. Folglich ist und wird es für Anbieter noch um ein Vielfaches herausfordernder, die *richtige Umgangsform mit personenbezogenen Daten im Marketing* zu finden.

Zwingend vorausgesetzt ist dabei, dass aller Umgang mit personenbezogenen Daten *rechts- und vor allem datenschutzkonform* abläuft. Rechtskonformität alleine reicht jedoch noch nicht aus, um die Nachfragerunsicherheit im Zusammenhang mit personenbezogenen Daten möglichst effektiv zu reduzieren. Vielmehr gilt es – aus meiner persönlichen Sicht – insbesondere drei konkrete *Erfolgstreiber* zu berücksichtigen, die in einem gewissen logischen Zusammenhang stehen (siehe **Abbildung 1**):

Abbildung 1 Treiber von Privatsphäreentscheidungen



3.1 Transparenz

Wie in Abschnitt 2 dargestellt, sind Privatsphärebedenken bei Nachfragern mitunter das Ergebnis ihrer Unsicherheit im Zusammenhang damit, in welchem Ausmaß und in welcher Art ihre personenbezogenen Daten gesammelt, gespeichert bzw. weiterverwendet werden könnten. Insofern ist es ein naheliegender erster Schritt, für die nötige Transparenz im Umgang mit personenbezogenen Daten von Nachfragern zu sorgen.

Dass *Transparenz* grundsätzlich dazu beisteuern kann, *Privatsphäreentscheidungen zu beeinflussen* bzw. Privatsphärebedenken abzubauen, konnte bereits in mehreren wissenschaftlichen Studien aus verschiedenen Bereichen nachgewiesen werden (Dinev/Hart 2004; Gefen et al. 2003; Hui et al. 2007; Malhotra et al. 2004; Martin et al. 2016; Oulasvirta et al. 2014; Xu et al. 2008). So haben z. B. Hui et al. (2007) in einem Feldexperiment gezeigt, dass die Veröffentlichung einer Datenschutzerklärung (mit transparenten Informationen über die Art und Weise der Datenverarbeitung) bei Online Shop-Besuchern zu einer höheren Bereitschaft führt, personenbezogene Daten preiszugeben, als die Veröffentlichung eines „Privacy“-Siegs. Die Ergebnisse aus einem Online-Experiment von Oulasvirta et al. (2014) zeigen darüber hinaus, dass spezifische Informationen über den Zweck der Datenverarbeitung Privatsphärebedenken besonders stark abmildern können.

Auch der *Gesetzgeber hat die Wichtigkeit des Themas Transparenz erkannt*. Im Rahmen der DS-GVO wird es z. B. explizit als Grundsatz in Artikel 5 adressiert. Erläuternd heißt es dazu: „Für natürliche Personen sollte Transparenz dahingehend bestehen, dass sie betreffende personenbezogene Daten erhoben, verwendet, eingesehen oder anderweitig verarbeitet werden und in welchem Umfang die personenbezogenen Daten verarbeitet werden und künftig noch verarbeitet werden.“ (DS-GVO, Erwägungsgrund 39).

Die Aufgabe des Marketing wird es in diesem Zusammenhang sein, diese *rechtlichen Vorgaben in geeignete Maßnahmen zu übersetzen*, so dass auch tatsächlich mehr Transparenz entsteht und Privatsphärebedenken abgebaut werden können. Bedauerlicherweise zeigt eine Studie von Dorfleitner und Hornuf (2019) im Kontext von FinTech-Unternehmen aktuell eher in die gegensätzliche Richtung: Datenschutzerklärungen sind seit Einführung der DS-GVO eher länger und intransparenter geworden.

3.2 Kontrolle

Die konsequente Weiterführung der Forderung nach „mehr Transparenz“ ist im Sinne der informationellen Selbstbestimmung² die Forderung nach „mehr Kontrolle“ über die Verarbeitung von personenbezogenen Daten. Tatsächlich konnte inzwischen mehrfach wissenschaftlich belegt werden, dass *nachfragerseitige Kontrolle eine zentrale Determinante von Privatsphärenentscheidungen* ist (Brandimarte/Acquisti 2012; Eisenbeiss/Wiegand 2019; Mothersbaugh et al. 2012; Tucker 2014).

Unterschieden wird hierbei noch zwischen *von Nachfragern wahrgenommener und tatsächlich ausgeübter Kontrolle*. Allein das Gefühl von mehr Kontrolle und Selbstbestimmtheit führt bereits zu substanziellem Effekten (Tucker 2014). Bei faktischer Kontrolle, d. h. Nachfrager können tatsächlich über Art und Ausmaß der Verwendung ihrer personenbezogenen Daten bestimmen, fällt dieser Effekt nochmals stärker aus, wie ein Forschungsprojekt am markstones Institute of Marketing, Branding & Technology der Universität Bremen zeigt:

Im Rahmen des Projekts haben wir einen sog. Privacy Customization-Ansatz entwickelt. Darauf steckt der Gedanke, dass Website-Besucher die vollständige Kontrolle über ihre personenbezogenen Daten erhalten. Sie entscheiden somit selbst, welche Datenpunkte (z. B. Demografika, Browsing-Verhalten, Social Media-Aktivitäten usw.) sie dem Website-Betreiber zu Personalisierungszwecken zur Verfügung stellen. Dies erfolgt im Rahmen eines Opt-In-Verfahrens, bei dem Nachfrager innerhalb ihres ersten Website-Besuchs detailliert angeben, welchen Grad an Personalisierung sie erlauben. Aus Sicht eines werbetreibenden Anbieters hat dies zwei mögliche Konsequenzen: Einerseits führt die Auswahlmöglichkeit dazu, dass Nachfrager durchschnittlich weniger Datenpunkte zu Werbezwecken freigeben (ohne diese Möglichkeit stünden dem Anbieter immer sämtliche Daten zur Verfügung). Somit verringert sich der durchschnittliche Grad an Personalisierung, mit dem der Anbieter Online-Werbung ausspielen kann, was zu einer geringeren Werbeeffektivität führen kann. Andererseits bekommen Nachfrager nicht nur die volle Transparenz darüber, welche Daten der Werbetreibende sammelt und nutzt (vgl. Punkt 1 „Transparenz“), sondern sie können unmittelbar Kontrolle über eben diese ausüben. Dies wirkt sich mutmaßlich positiv auf die Werbeeffektivität aus (d. h. positive Einstellung zu personalisierter Online-Werbung, mehr Klicks etc.). Vor dem Hintergrund der beiden gegenläufigen Konsequenzen stellte sich die Frage, ob der Ansatz der Privacy Customi-

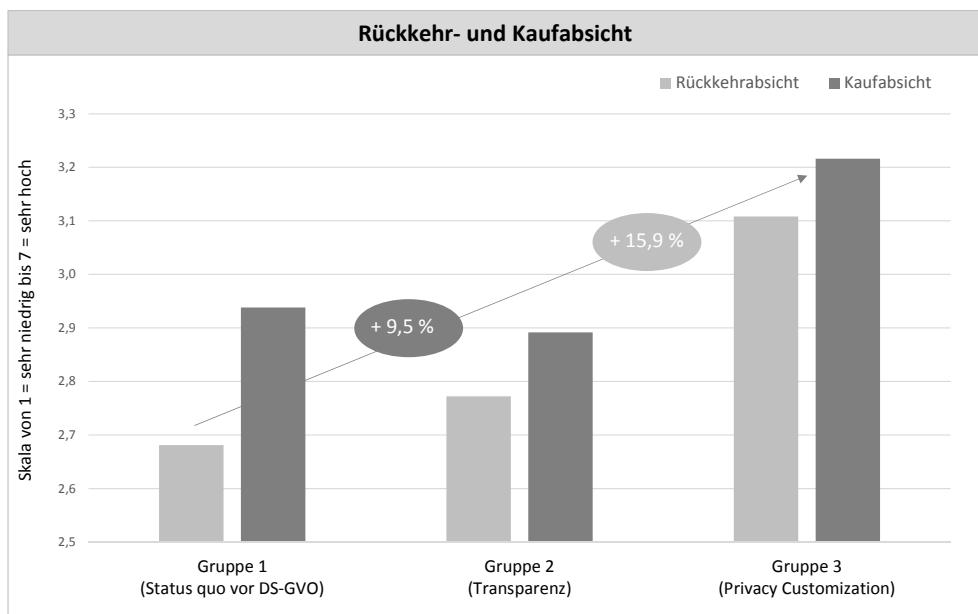
² Das Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung ist das Recht eines Einzelnen, grundsätzlich selbst über die Preisgabe und Verwendung seiner personenbezogenen Daten zu bestimmen.

zation den Werbeerfolg insgesamt erhöht oder reduziert und in welcher Größenordnung sich der Effekt bewegt.

Im Rahmen von zwei Studien in den USA und Deutschland konnten wir schließlich zeigen, dass der Nettoeffekt durchweg positiv ist. Das heißt, der Verlust einiger Daten wird durch die Verhaltensänderungen der Mehrheit mehr als kompensiert. Hierzu haben wir Probanden zufällig in drei Gruppen aufgeteilt: Gruppe 1 sah sich mit dem Status Quo vor Einführung der DS-GVO konfrontiert, bei dem Online-Shop-Besucher keinerlei direkte Möglichkeiten hatten, die Art der Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten einzusehen bzw. zu bestimmen. Probanden in Gruppe 2 wurden umfassend über die Verarbeitung ihrer Daten aufgeklärt, und in Gruppe 3 konnten die Probanden selbst festlegen, welche Daten sie zu Werbezwecken freigaben (Privacy Customization).

Die Ergebnisse sind in **Abbildung 2** und **Abbildung 3** zusammengefasst: Probanden der Gruppe 3 (Privacy Customization) zeigten eine um fast 10 % höhere Kaufabsicht als Probanden aus Gruppe 1 (Status Quo vor DS-GVO). Die Absicht, den Online Shop erneut zu besuchen, fiel um 16 % höher aus. Somit wird der Verlust einiger Daten durch das Opt-in-Verfahren von den positiven Auswirkungen der größeren Datenkontrolle deutlich überkompensiert. Im Vergleich mit den Probanden, die lediglich einen transparenten Einblick in die genutzten Daten bekamen (Gruppe 2), konnte ebenfalls ein signifikanter Anstieg festgestellt werden.

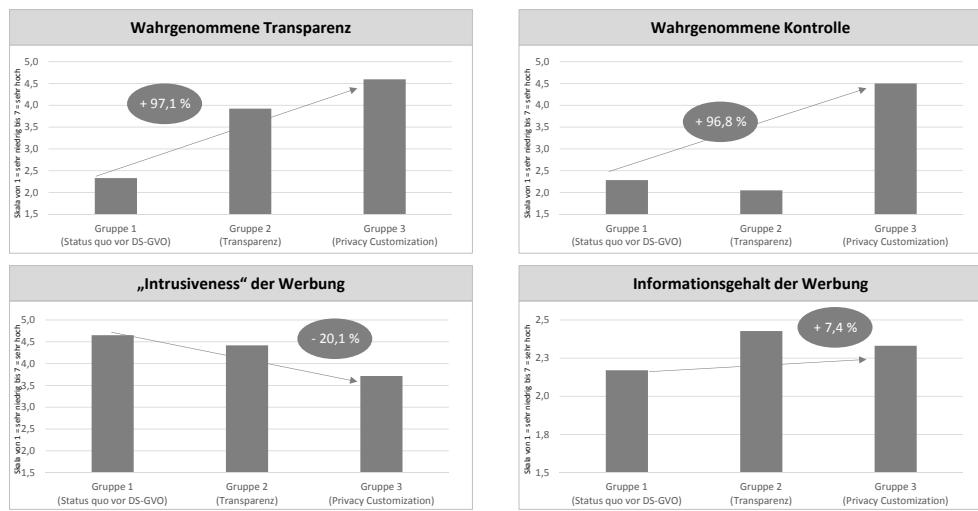
Abbildung 2 Einfluss von Privacy Customization auf Rückkehr- und Kaufabsicht



Die positiven Wirkungen des Privacy Customization-Ansatzes zeigen sich ebenfalls bzw. in noch größerer Deutlichkeit bei Betrachtung verschiedener intervenierender Variablen (siehe Abbildung 3). Interessanterweise beurteilten Probanden der Gruppe 3 den Umgang mit ihren personenbezogenen Daten nicht nur als deutlich transparenter als Probanden aus Gruppe 1, sondern auch als Probanden der Gruppe 2, obwohl letztere – rein objektiv betrachtet – einen identischen Einblick in die genutzten Daten bekamen wie Probanden aus Gruppe 3. Zudem verspürten Probanden unter dem Privacy Customization-Ansatz erwartungsgemäß eine deutlich höhere wahrgenommene Kontrolle über ihre eigenen personenbezogenen Daten als in den Gruppen 1 und 2. Und auch die Wahrnehmung der ausgespielten Werbeanzeigen selbst konnte durch den Privacy Customization-Ansatz positiv beeinflusst werden. Demnach wurden die Werbeanzeigen in Gruppe 3 als unaufdringlicher sowie teilweise informativer wahrgenommen.

Quelle: Eisenbeiss/Wiegand 2019

Abbildung 3 Einfluss von Privacy Customization auf ausgewählte intervenierende Variablen



Aufgrund seiner inhärenten Verknüpfung mit dem *Recht auf informationelle Selbstbestimmung* wird das Thema Kontrolle ebenfalls in der DS-GVO adressiert und berücksichtigt. In Artikel 6 Absatz 1 heißt es dazu konkret: „Die Verarbeitung ist nur rechtmäßig, wenn mindestens eine der nachstehenden Bedingungen erfüllt ist: a) Die betroffene Person hat ihre Einwilligung zu der Verarbeitung der sie betreffenden personenbezogenen Daten für einen oder mehrere bestimmte Zwecke gegeben; (...)\". Aus rein rechtlicher Sicht würde es für diese Zwecke bereits genügen, Personen per Opt-In explizit nach ihrer Einwilligung zur Datenverarbeitung zu fragen. Ob dieses jedoch tatsächlich ausreicht, um die wahrgenom-

mene Kontrolle auf Nachfragerseite und somit nachgelagerte Privatsphäreentscheidungen nachhaltig zu beeinflussen (wie es etwa im Zusammenhang mit dem Privacy Customization-Ansatz zu beobachten war) ist fraglich. Somit bleibt es auch in diesem Fall Aufgabe des Marketing, Lösungsansätze zu entwickeln, welche über die rechtlichen Mindestanforderungen hinausgehen und eine wirksame Übertragung der Kontrolle über die Verwendung personenbezogener Daten von Anbieter auf Nachfrager ermöglichen.

3.3 Vertrauen

Die Ausführungen in Abschnitt 2 haben verdeutlicht, dass Nachfrager nicht nur unsicher sind, ob und in welcher Weise ihre Daten verarbeitet werden, sondern auch, wie potentielle negative Konsequenzen aussehen könnten. Die zuvor vorgestellten Treiber „Transparenz“ und „Kontrolle“ tragen im Wesentlichen dazu bei, Unsicherheiten hinsichtlich der Datenverarbeitung zu reduzieren. Was jedoch bleibt, ist die *Unsicherheit hinsichtlich etwaiger negativer Konsequenzen*. Genau genommen dürfte es nicht nur für Nachfrager, sondern auch für Anbieter außerordentlich schwer sein, die potenziellen Folgen von Datenverstößen oder Datenmissbrauch realistisch einzuschätzen.

Insofern ist es wahrscheinlich, dass Nachfrager auf Informationssubstitute zurückgreifen, um Unsicherheiten dieser Art abzubauen. Die wissenschaftliche Marketing-Literatur zeigt auf, dass Nachfrager gerade bei Austauschbeziehungen, die durch ein hohes Maß an Unsicherheit gekennzeichnet sind, sich insbesondere durch das *Vertrauen in einen Anbieter* leiten lassen (Luo 2002). Das besondere Wirkungspotenzial des Konstrukts Vertrauen wurde erstmals mit Aufkommen des beziehungsorientierten Ansatzes im Marketing erkannt (Geyskens et al. 1998). Heute scheint es, im Zusammenhang mit E-Commerce und Internet eine mindestens vergleichbare Bedeutung zu gewinnen (Luo 2002).

Grundsätzlich lässt sich Vertrauen als ein psychologischer Zustand auffassen, der die Absicht umfasst, Verletzlichkeit zu akzeptieren, jedoch gleichzeitig positive Erwartungen an die Absichten oder Verhaltensweisen eines anderen stellt (Rousseau et al. 1998). Bezogen auf die Preisgabe personenbezogener Daten bedeutet dies, dass Nachfrager eher bereit sind, die potenziellen negativen Folgen von Datenverstößen oder Datenmissbrauch zu akzeptieren, sofern sie einem Anbieter vertrauen und somit *davon ausgehen, dass dieser ihnen wohlgesonnen ist und sich in ihrem Sinne verhält*.

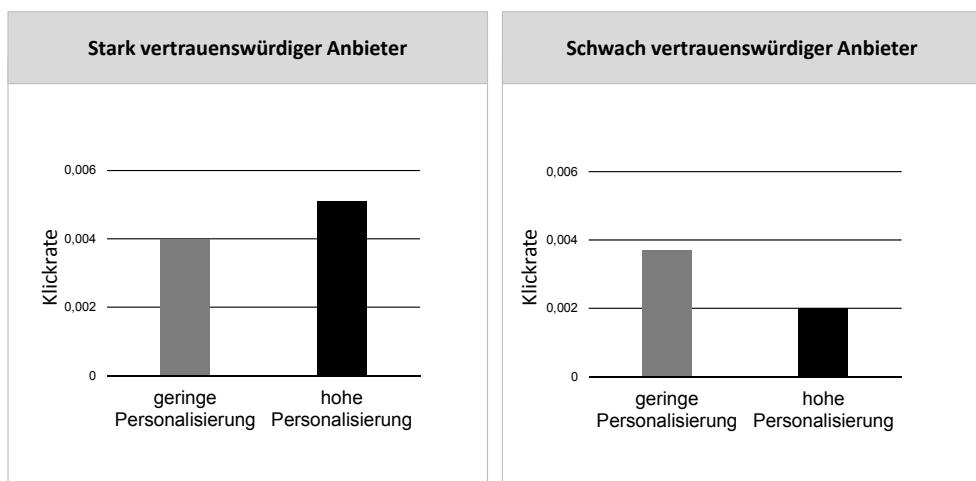
Das Wirkungspotenzial zur Vermeidung von Privatsphärebedenken lässt sich an den Ergebnissen eines gemeinsamen Forschungsprojekts des Boston College und der Universität Bremen verdeutlichen:

In dem Projekt haben wir mittels eines Quasi-Feldexperiments die Wirkung von personalisierter Onlinewerbung zwischen zwei Anbietern verglichen, die von Nachfragern als unterschiedlich vertrauenswürdig beurteilt worden sind, sich aber ansonsten stark ähnelten. Beide sind große Einzelhändler aus Deutschland, die im Internet Mode für Frauen, Männer und Kinder verkaufen; und beide haben zum Zeitpunkt des Experiments personalisierte Online-Werbung mit einem vergleichbaren finanziellen Aufwand betrieben.

In dem Experiment ließen wir Display-Banner mit zwei unterschiedlichen Personalisierungsgraden jeweils für beide Einzelhändler schalten – einen stark personalisierten Banner (basierend auf sehr detaillierten personenbezogenen Daten) und einen schwach personalisierten Banner (basierend auf weniger detaillierten personenbezogenen Daten). Als Zielgröße zur Bestimmung der Werbeeffektivität bestimmten wir die Klickraten der jeweiligen Banner-Händler-Kombinationen.

Die Ergebnisse des Feldexperiments zeigten, dass der vertrauenswürdige Anbieter die Klickraten mit den stark personalisierten Bannern um 27 % gegenüber den schwach personalisierten Bannern steigern konnte. Beim weniger vertrauenswürdigen Anbieter zeigte sich das genaue Gegenteil: Die starke Personalisierung reduzierte sich die Klickrate um nahezu die Hälfte – sie sank um 46 % (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4 Einfluss von Personalisierung bei Display-Werbung für unterschiedlich vertrauenswürdige Anbieter



Zur weiteren Erklärung der Befunde führten wir noch ein Laborexperiment durch. Dies bestätigte die Effekte und verdeutlichte zugleich, dass Nachfrager im Fall des weniger vertrauenswürdigen Anbieters vor allem deshalb negativ auf die starke Personalisierung reagierten, da sie sich um ihre Privatsphäre sorgten. Im Fall des vertrauenswürdigen Anbieters dagegen ist es zu keiner Veränderung der Privatsphärebedenken gekommen.

Ob der Einsatz von personenbezogenen Daten und darauf aufbauende Personalisierungsmaßnahmen Privatsphärebedenken bei Nachfragern auslösen, hängt also maßgeblich davon ab, wie viel Vertrauen sie in den werbetreibenden Anbieter haben.

Quelle: Bleier/Eisenbeiss 2015b

Im Gegensatz zu den Themen „Transparenz“ und „Kontrolle“, lässt sich *Vertrauen jedoch nicht kurzfristig durch einzelne operative Maßnahmen aufbauen*. Vielmehr benötigt der Aufbau von Vertrauen ein gewisses Durchhaltevermögen sowie Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen (Luo 2002). Z. B. setzt der Online-Marktplatz Airbnb in seiner Kommunikation mit Slogans wie „Lerne andere Gastgeber kennen, die genau wie du eine Welt erschaffen, in der sich jeder zuhause fühlen kann“ (Airbnb 2020) relativ konsequent auf das Thema Community. Der Gedanke ist, sogenanntes merkmalbasiertes Vertrauen durch die Betonung von Gemeinsamkeiten unter den Anbietern und Nachfragern zu schaffen. Eine alternative Ebene ist der Aufbau von Vertrauen in die Prozesse und Leistungen eines Anbieters. Spotify etwa bietet mit seinem Freemium-Modell Nachfragern die Möglichkeit, den Dienst drei Monate lang kostenlos zu testen, um sich somit ein Bild von dem Dienst zu machen. Glücklicherweise ist das Thema Vertrauen jedoch alles andere als neu für das Marketing, so dass prinzipiell auf einen großen Wissensfundus zurückgegriffen werden kann, wenn es um den Aufbau von Vertrauen geht.

Darüber hinaus ist es denkbar, dass, wie in **Abbildung 1** angedeutet, mehr *Transparenz oder mehr Kontrolle ebenfalls vertrauensbildend* wirken können. Lernt ein Nachfrager z. B. die Kontrollmöglichkeiten über seine personenbezogenen Daten bei einem Anbieter zu schätzen, so könnte dieses auch für zusätzliches Vertrauen in die datenschutzbezogenen Prozesse dieses Anbieters führen.

4 Fazit

Neue digitale Technologien, Infrastrukturen und Anwendungen katapultieren die Möglichkeiten des Marketing in ganz neue Sphären. Wie fast immer gibt es jedoch auch eine Kehrseite. Mit den neuen Chancen kommen auch neue Herausforderungen, etwa der Umgang mit personenbezogenen Daten.

In Zeiten der neuen Datenschutzgrundverordnung steigen nicht nur die rechtlichen Hürden im Umgang mit personenbezogenen Daten, auch Nachfrager entwickeln verschiedene Vorbehalte bis hin zu konkreten Privatsphärebedenken im Zusammenhang mit der Freigabe dieser Daten. Möchte das Marketing die vielversprechenden Chancen nutzen, so muss es sich zukünftig verstärkt mit dem Thema *Privatsphäre-Management* auseinandersetzen.

Das Thema ist insofern so herausfordernd, als dass Nachfrager offenkundig selbst große Probleme damit zu haben scheinen. Dies zeigt sich daran, dass *Privatsphäreentscheidungen alles andere als rational und konsistent* getroffen werden. Nachfrager wissen in vielen Situationen oftmals gar nicht, ob, wie sehr und warum genau sie sich über ihre Privatsphäre sorgen sollten. Darüber hinaus gehen Nachfrager je nach Situation mal besonders kritisch und mal besonders unbekümmert mit dem Schutz ihrer Privatsphäre um.

Mit dem vorliegenden Beitrag sollten verschiedene *Ansatzpunkte* aufgezeigt werden, die – meiner Einschätzung nach – hilfreich für ein möglichst effektives *Privatsphäre-Management* im Marketing sein können:

4. Schaffung von *Transparenz*, welche deutlich über die rechtlichen Vorgaben der DS-GVO hinausgeht;
5. Übertragung von *Kontrolle*, die nicht nur ein bloßer Opt-In zur Datenverarbeitung, sondern tatsächlich Ausdruck informationeller Selbstbestimmung ist; sowie
6. Aufbau von *Vertrauen* mit größerer Konsequenz, als dies aktuell in der Marketing-Praxis vorzufinden ist.

Literatur

- Acquisti, A./Brandimarte, L./Loewenstein, G. (2015): Privacy and human behavior in the age of information, in: Science, 347(6221), 509-514.
- Airbnb (2020): Eine weltweite Community für Gastgeber wie dich. <https://community.withairbnb.com/t5/Community-Center-DE/ct-p/community-center-de> (Zugriff: 20.03.2020).
- Arthur, C. (2010): Facebook to tweak privacy settings, says Zuckerberg, in: The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2010/may/24/facebook-revise-privacy-zuckerberg> (Zugriff: 10.03.2020).
- Backhaus, K./Paulsen, T. (2018): Vom Homo Oeconomicus zum Homo Digitalis, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): Marketing Weiterdenken. Springer Gabler: Wiesbaden, 105-122.
- Bleier, A./Eisenbeiss, M. (2015a): Personalized Online Advertising Effectiveness: The Interplay of What, When, and Where, in: Marketing Science, 34(5), 669-688.
- Bleier, A./Eisenbeiss, M. (2015b): The importance of trust for personalized online advertising, in: Journal of Retailing, 91(3), 390-409.
- Brandimarte, L./Acquisti, A. (2012): The economics of privacy, in: Peitz, M./Waldfogel, J. (Hrsg.): The Oxford handbook of the digital economy. Oxford University Press, 547-571.
- Bruhn, M. (2018): Marketing weiterdenken in der marktorientierten Unternehmensführung – Entwicklungen und Zukunftsthemen der Marketingdisziplin, in: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): Marketing Weiterdenken. Springer Gabler: Wiesbaden, 25-48.
- Dinev, T./Hart, P. (2004): Internet privacy concerns and their antecedents – measurement validity and a regression model, in: Behaviour & Information Technology, 23(6), 413-422.
- Dorfleitner, G./Hornuf, L. (2019): FinTech und Datenschutz – Eine empirische Untersuchung mit Empfehlungen für Politik und Praxis. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Eisenbeiss, M./Wiegand, N. (2019): Privacy Customization. Arbeitspapier, Universität Bremen.
- Eurostat (2016): Unterlassung von Internetaktivitäten wegen Sicherheitsbedenken. http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-132951_QID_-

70760B24_UID_-3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;GEO,L,Y,0;INDIC_IS,L,Z,0;IND_TYPE,L,Z,1;UNIT,L,Z,2;INDICATORS,C,Z,3;&zSelection=DS-132951IND_TYPE,IND_TOTAL;DS-132951INDIC_IS,I_SBPERS;DS-132951UNIT,PC_IND;DS-132951INDICATORS,OBS_FLAG;&rankName1=UNIT_1_2_-1_2&rankName2=INDICATORS_1_2_-1_2&rankName3=INDIC-IS_1_2_-1_2&rankName4=IND-TYPE_1_2_-1_2&rankName5=TIME_1_0_0_0&rankName6=GEO_1_2_0_1&sortC=ASC_-1_FIRST&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&empty=false&wai=false&time_mode=NON_E&time_most_recent=false&lang=DE&cfo=%23%23%23.%23%23%23%2C%23%23%23 (Zugriff: 10.03.2020).

Gefen, D./Karahanna, E./Straub, D. (2003): Trust and TAM in online shopping: an integrated model, in: MIS Quarterly 2003, 27(1), 51-90.

Geyskens, I./Steenkamp, J. B. E./Kumar, N. (1998): Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis, in: International Journal of Research in Marketing, 15(3), 223-248.

GfK (2013): Verzichten Sie aus Sicherheitsgründen bewusst auf eine der folgenden Aktivitäten im Internet?, in: Daten & Schutz 2013, GfK Verein.

Hui, K.-L./Teo, H./Lee, S.-Y. (2007): The value of privacy assurance: an exploratory field experiment, in: MIS Quarterly, 31(1), 19-33.

Internet World Business (2018): Ist Personalisierung, also die Anpassung Ihrer Website oder Ihrer Online-Werbung an die individuellen Vorlieben der Kunden, für Sie ein Thema?, in: Internet World Business, 2018(20), 9.

Kokolakis, S. (2017): Privacy attitudes and privacy behaviour: A review of current research on the privacy paradox phenomenon, in: Computers & Security, 64(January), 122-134.

Luo, X. (2002): Trust production and privacy concerns on the Internet: A framework based on relationship marketing and social exchange theory, in: Industrial Marketing Management, 31(2), 111-118.

Malhotra, N. K./Kim, S. S./Agarwal, J. (2004): Internet users' information privacy concerns (IUIPC): The construct, the scale, and a causal model, in: Information Systems Research, 15(4), 336-355.

Martin, K./Borah, A./Palmatier, R. (2016): Data Privacy: Effects on Customer and Firm Performance, in: Journal of Marketing, 81(1), 36-58.

Martin, K. D./Murphy, P. E. (2017): The role of data privacy in marketing, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 45(March), 135-155.

Meffert H. (2002): Direct Marketing und marktorientierte Unternehmensführung, in: Dallmer H. (Hrsg.): Das Handbuch Direct Marketing & More. Springer Gabler: Wiesbaden, 33-55.

- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M. (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 13. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.
- Morning Consult (2018): National Tracking Poll #180534. https://morningconsult.com/wp-content/uploads/2018/05/180534_BRANDS_crosstabs_.pdf (Zugriff: 10.03.2020).
- Mothersbaugh, D. L./Foxx, W. K./Beatty, S. E./Wang, S. (2012): Disclosure Antecedents in an Online Service Context: The Role of Sensitivity of Information, in: Journal of Service Research, 15(1), 76–98.
- Oulasvirta, A./Pihlajamaa, A./Perkiö, J./Ray, D./Vähäkangas, T./Hasu, T./Vainio, N./Myllymäki, P. (2012): Long-term effects of ubiquitous surveillance in the home, in: UbiComp'12 – Proceedings of the 2012 ACM Conference on Ubiquitous Computing, Pittsburgh, 41-50.
- Oulasvirta, A./Suomalainen, T./Hamari, J./Lampinen, A./Karvonen, K. (2014): Transparency of intentions decreases privacy concerns in ubiquitous surveillance, in: Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 17(10), 633-638.
- Rousseau, D. M./Sitkin, S. B./Burt, R. S./Camerer, C. (1998): Not so different after all: A cross-discipline view of trust, in: Academy of Management Review, 23(3), 393-404.
- SAS Institute (2015): Data Monitor 2015. Der Umgang mit Daten: Wofür die Deutschen ihre persönlichen Daten preisgeben.
- Statista (2019): Besitzen Sie einen Smart Speaker (intelligenter Lautsprecher), wie Amazon Echo, Google Home oder Apple HomePod?, in: Statista-Umfrage Smart Speaker und virtuelle Assistenten 2019. <https://de.statista.com/prognosen/983723/umfrage-in-deutschland-zum-besitz-eines-smart-speakers> (Zugriff: 10.03.2020).
- Strategy Analytics (2019): Global Smart Speaker Sales Soared 96 % to 30.3 Million In Q2 2019. <https://news.strategyanalytics.com/press-releases/press-release-details/2019/Strategy-Analytics-Global-Smart-Speaker-Sales-Soared-96-To-303-Million-In-Q2-2019/default.aspx> (Zugriff: 10.03.2020).
- Tucker, C. E. (2014): Social networks, personalized advertising, and privacy controls, in: Journal of marketing research, 51(5), 546-562.
- Xu, H./Dinev, T./Smith, H. J./Hart, P. (2008): Examining the formation of individual's privacy concerns: Toward an integrative view. ICIS 2008 proceedings, Paris, 6.



Marketing im Kontext verletzlicher Verbraucher

Hanna Schramm-Klein

1	Einführung.....	648
2	Kategorien verletzlicher Verbraucher und Gründe für Verletzlichkeit.....	649
3	Relevanz der Verbraucherverletzlichkeit für das Marketing.....	652
3.1	Grundüberlegungen.....	652
3.2	Kinder als Beispielgruppe verletzlicher Verbraucher	653
4	Marketing weiterdenken: Marketing für verletzliche Verbraucher	655
4.1	Konsequenzen der Verbraucherverletzlichkeit.....	655
4.2	Marketing-Mix-Implikationen eines Marketing für verletzliche Verbraucher	656
5	Fazit.....	660
	Literatur	661

Zusammenfassung

Jeder Verbraucher kann situationsbedingt verletzlich sein oder werden. Verletzliche Verbraucher stehen großen Schwierigkeiten bei der Bewältigung der Kauf- und Konsumherausforderungen gegenüber und laufen Gefahr, vom wirtschaftlichen und/oder gesellschaftlichen Leben ausgeschlossen zu werden – beispielsweise aus Gründen ihrer Demografie (z. B. Alter), ihrer finanziellen Möglichkeiten, ihrer Gesundheit oder ihrer Mobilität. Die Beachtung von Verbraucherverletzlichkeiten ist in der gesellschaftlichen Diskussion von steigender Bedeutung. Aus diesem Grund legt der Verbraucherschutz einen besonderen Schwerpunkt auf diese besonderen Verbrauchergruppen.

Verletzliche Verbraucher anhand von Marketing-Maßnahmen zu adressieren stellt eine hohe Herausforderung für Unternehmen dar. Sie müssen hohen ethischen Ansprüchen genügen, um Verletzlichkeiten nicht zum Nachteil der Verbraucher auszunutzen und gleichermaßen den Bedürfnissen der Verbraucher gerecht zu werden, um Teilhabe zu ermöglichen und bedürfnisgerechte Angebote zu realisieren. Marketing im Kontext verletzlicher Verbraucher bedeutet dabei nicht, dass Rationalität, Verzicht und Askese im Vordergrund stehen müssen, sondern soll gleichermaßen eine Teilhabe auch an emotionalen und hedonischen Konsumerlebnissen ermöglichen.

Autorin

Univ.-Prof. Dr. **Hanna Schramm-Klein** ist Inhaberin der Professur für Marketing und Handel und Co-Direktorin des Zentrums für Verbraucherschutz und Verletzliche Verbraucher an der Universität Siegen.

1 Einführung

Das Marketing ist eng mit der *Ausgestaltung von Kundenbeziehungen* und dem Ziel der *Befriedigung von Kundenbedürfnissen* verbunden. Fokussiert werden im aktuellen Marketing-Verständnis oft Konzepte wie Customer Centricity, Customer Orientation oder die Zielsetzung der Optimierung von Customer Journeys. Bezieht man in diesem Kontext mit ein, dass „[...]sich das Marketing [im Wesentlichen] mit der effizienten und bedürfnisgerechten Gestaltung von Austauschprozessen [beschäftigt]“ (Meffert et al. 2019, S. 3), dann spielt die Festlegung, was „bedürfnisgerecht“ ist, eine besondere Rolle.

Um sich dieser Fragestellung näher zu widmen, ist es im Kontext des Business-to-Consumer-Marketing wichtig, zu unterscheiden, welches *Verbraucherbild* dem Marketing zugrunde gelegt wird. Hier unterscheidet man im Wesentlichen drei „Typen“ von Verbrauchern (Micklitz et al. 2010; Oehler 2017):

- *Verletzliche Verbraucher* („Vulnerable Consumers“) sind solche Verbraucher, die auf Grund unterschiedlicher Gründe Schwierigkeiten haben, Konsumherausforderungen zu begegnen. Sie laufen daher Gefahr, vom sozialen und/oder wirtschaftlichen Leben ausgeschlossen zu werden. Dies gilt sowohl für das „analoge“ als auch für das „digitale“ Umfeld.
- *Vertrauende Verbraucher* („Confident Consumers“) hingegen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie zwar für die Herausforderungen des Konsumalltags im Grundsatz sensibilisiert sind, sich aber nicht (immer) die notwendige Zeit für ihre Konsumententscheidungen nehmen (können) bzw. das notwendige Engagement im Kontext ihrer Konsumententscheidungen zeigen (können), das erforderlich wäre.
- *Verantwortungsvolle Verbraucher* („Responsible Consumers“) sind in einigen Bereichen des Konsums (sehr) kundig. In diesem Kontext spielt die Verantwortung im Rahmen ihrer Konsumententscheidungen eine Rolle. Verantwortung kann sich dabei sowohl auf die Personen selbst als auch auf ihr Umfeld bzw. die Gesamtgesellschaft beziehen (z.B. ökologische, soziale, politische Verantwortung).

Aus dieser Unterscheidung wird deutlich, dass die Anforderungen, die von den unterschiedlichen Verbrauchergruppen an das Marketing gestellt werden, nicht gleich sind. Im Hinblick auf die *Bedürfnisgerechtigkeit* stellt sich dabei nicht nur die Frage, welche individuellen Unterschiede Konsumenten aufweisen. Je nach Art der Verbraucher sollte das Marketing auch die unterschiedlichen Kompetenzen und Anforderungen der Verbrauchergruppen berücksichtigen, um seiner Verantwortung gerecht zu werden. An dieser Frage knüpft nicht nur der Verbraucherschutz an, sondern auch Corporate-Social-Responsibility-Ansätze der Unternehmen beziehen die gesellschaftliche und soziale Verantwortung des Marketing immer stärker mit ein (Schramm-Klein et al. 2016). Dies beinhaltet insbesondere, sich gerade der Gruppe der verletzlichen Verbraucher anforderungs- und bedürfnisgerecht zu nähern und die unterschiedlichen Kompetenzen und Möglichkeiten verletzlicher Verbraucher im Rahmen des Marketing zu berücksichtigen. Im Folgenden wird deshalb diese Gruppe näher vorgestellt und es werden Implikationen für das Marketing abgeleitet.

2 Kategorien verletzlicher Verbraucher und Gründe für Verletzlichkeit

Um ein *verantwortungsvolles Marketing* im Kontext verletzlicher Verbraucher etablieren zu können, sollten die Unternehmen sich sowohl der Gründe als auch der Konsequenzen der Verletzlichkeit bewusst sein. Oft werden deshalb Kategorien von Konsumenten unterschieden, die als besonders verletzlich angesehen werden, so z. B. Kinder, Senioren, Personen mit Migrationshintergrund. Wichtig ist es jedoch, zu berücksichtigen, dass Verletzlichkeit auch situativ entsteht: Jeder kann potenziell jederzeit verletzlich werden, auch wenn er nicht zu einer dieser Gruppen gehört. Allein diese unterschiedlichen Gruppen zu betrachten und darauf bezogen das Marketing auszurichten, reicht deshalb also nicht. Dies wird deutlicher, wenn man konkreter analysiert, warum Verbraucher verletzlich sind oder werden können. Im Vordergrund stehen fünf Kategorien von Einflussfaktoren (London Economics et al. 2016):

- *Persönliche Faktoren:* In diesem Kontext werden Charakteristika wie das Alter, das Geschlecht, die regionale Lage, in der die Konsumenten wohnen (z. B. Stadt vs. Land), Haushaltsgröße und Einkommen sowie der Bildungsgrad und die Sprachkompetenzen betrachtet. Sie können dazu beitragen, dass nur geringe Niveaus an Kaufkompetenz bestehen oder dass die Handlungsmöglichkeiten aufgrund von Einschränkungen, die aus der persönlichen Situation heraus entstehen, eingeschränkt werden (z. B. finanzielle oder mobilitätsbezogene Einschränkungen).
- *Verhaltensbezogene Faktoren:* Hierbei handelt es sich um individuelle kognitive Einschränkungen, Vorurteile oder Verzerrungen und Entscheidungsheuristiken, welche die Verbraucher im Rahmen ihrer Konsumententscheidungen aufweisen oder leiten. Im Vordergrund der Betrachtungen stehen in dieser Kategorie vor allem kognitive Limitationen, die dazu führen, dass Verbraucher nur begrenzte kognitive Kapazitäten zur Aufnahme und zur Verarbeitung von großen Informationsmengen haben oder dass sie komplexe Angebote nicht vollständig verstehen. Dies kann dazu führen, dass sie nicht in der Lage sind, aus dem großen Angebot von Konsumoptionen die für sie richtigen auszuwählen. Kognitive Aspekte können zudem aus gesundheitlichen Einschränkungen resultieren (z. B. Aufmerksamkeitsdefizite im Kontext von ADHS). Daneben spielen jedoch auch psychologische Effekte eine besondere Rolle, nämlich solche, die zu kognitiven Verzerrungen beitragen (z. B. Framing-Effekte, Verlustaversion bzw. der Endowment Effekt, Status quo-Verzerrungen, Bandwagon-Effekt usw.) oder Entscheidungsvereinfachungen und Daumenregeln, deren Anwendung ebenfalls zu Verletzlichkeit führen kann.
- *Marktbezogene Faktoren:* Diese Kategorie von Gründen für die Verletzlichkeit liegt in der Art und Weise, wie Märkte funktionieren, begründet. Zum Beispiel können Informationsprobleme, bei denen die Verbraucher nicht genügend Informationen haben, um fundierte Entscheidungen zu treffen, ebenso wie Wettbewerbsprobleme unvollkommener Märkte zur Verletzlichkeit von Verbrauchern beitragen.

- *Zugangsbezogene Faktoren:* In diesem Kontext stehen Einschränkungen im Zugang zu Märkten bzw. zu Waren und Dienstleistungen im Vordergrund. Dabei kann es sich um physische Zugangsbeschränkungen (z. B. wegen fehlender Mobilität, Standortbegrenzungen), um Zugangsbegrenzungen zu Online-Angeboten (z. B. durch Geo-Fencing), um Zugangsbegrenzungen durch die Einschränkung von Zahlungsmethoden (z. B. lediglich Kreditkarten) oder auch Zugangsbeschränkungen zu Informationen handeln.
- *Situationsbezogene Faktoren:* Verletzlichkeit wird als dynamischer Prozess angesehen. Sie ist nicht notwendigerweise dauerhaft, sondern kann sich auch situationsbezogen ergeben. In bestimmten Situationen wie z. B. bei Veränderungen der Lebenssituationen (z. B. Veränderung des Beziehungsstatus, Verwitwung oder Verwaisung), Veränderung der Beschäftigungssituation usw. können besondere Verletzlichkeiten entstehen.

In **Tabelle 1** ist eine *Übersicht über verletzliche Verbrauchergruppen* und ihre Relevanz bezogen auf Deutschland dargestellt. In dieser Übersicht sind dabei nur solche Gruppen aufgelistet, bei denen eine längerfristige oder dauerhafte, vorhersehbare Verletzlichkeit auf Basis persönlicher oder verhaltensbezogener Faktoren vorliegt.

Tabelle 1 Gruppen verletzlicher Verbraucher in Deutschland

Verbrauchergruppe	2017 (absolut)	2017 (prozentual)	2018 (absolut)	2018 (prozentual)
Gesamtbevölkerung	82,9 Mio.		83,0 Mio.	
Ausländische Bevölkerung	9,7 Mio.	11,7 %	10,1 Mio.	12,2 %
Menschen mit Migrationshintergrund	19,3 Mio.	23,6 %		
Arbeitslose	2,5 Mio.	5,7 % (Arbeitslosenquote) 3,0 % (Anteil an der gesamten Bevölkerung)	2,3 Mio.	5,2 % (Arbeitslosenquote) 2,7 % (Anteil an der gesamten Bevölkerung)
Schwerbehinderte (insgesamt)	7,8 Mio.	9,4 %		
Schwerbehinderte (physisch)	4,6 Mio.	5,5 %		

Verbrauchergruppe	2017 (absolut)	2017 (prozentual)	2018 (absolut)	2018 (prozentual)
Schwerbehinderte (psychisch)	1,7 Mio.	2,0 %		
Chronisch Kranke		48,0 % (von 5.575 Befragten)		47,0 % (von 5.575 Befragten)
Altersgruppe 67 Jahre oder mehr	15,7 Mio.	19,0 %	15,9 Mio.	19,0 %
Altersgruppe 6 bis 15 Jahre	6,6 Mio.	7,9 %		
Altersgruppe unter 20 Jahre	15,3 Mio.	18,0 %	15,3 Mio.	18,0 %
Süchtige			17,56 Mio.	21,2 %
Menschen ohne allge- meinbildenden Schul- abschluss	2,8 Mio.	4,0 %		
Menschen von Armut oder sozialer Aus- grenzung bedroht	15,5 Mio.	19,0 %		

Quellen: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Statistische Bundesamt, die Bundeszentrale für politische Bildung, die Kassenärztliche Bundesvereinigung, das Bundesministerium für Gesundheit und eigene Berechnungen

Die Betrachtung dieser Faktoren, die zu Verletzlichkeit beitragen können, verdeutlicht, dass Verletzlichkeit somit nicht immer nur aufgrund von persönlichen Merkmalen oder Einschränkungen der Verbraucher hervorgerufen wird. Die Verletzlichkeit wird dann wirksam, wenn bestimmte Verhaltenstendenzen, Einschränkungen oder Begrenzungen der Verbraucher mit Markt- bzw. Marketing-Praktiken zusammentreffen. Dies wird in der folgenden Definition von Verbraucherverletzlichkeit deutlich:

„Consumer vulnerability is a state of powerlessness that arises from an imbalance in marketplace interactions or from the consumption of marketing messages and products. It occurs when control is not in an individual's hands,

creating a dependence on external factors (e.g., marketers) to create fairness in the marketplace. The actual vulnerability arises from the interaction of individual states, individual characteristics, and external conditions within a context where consumption goals may be hindered and the experience affects personal and social perceptions of self" (Menzel Baker et al. 2005, S. 134).

3 Relevanz der Verbraucherverletzlichkeit für das Marketing

3.1 Grundüberlegungen

Für Unternehmen resultieren hohe Anforderungen aus dieser Perspektive der Verbraucherverletzlichkeit. Wird ein hoher *ethischer Anspruch* verfolgt, bedeutet dies, dass weder die Verletzlichkeit von Verbrauchern ausgenutzt werden sollte, noch, dass Verletzlichkeiten bewusst provoziert, hervorgerufen oder in Kauf genommen werden sollten.

Jedoch führen nicht nur generelle ethische Überlegungen dazu, dass die Verletzlichkeit von Verbrauchern im Marketing berücksichtigt werden sollte, sondern auch *generelle ökonomische Überlegungen* stärken diese Perspektive. Wenn verletzliche Verbraucher in Kauf- und Konsumsituationen überfordert sind, beispielsweise wenn sie nicht in der Lage sind, die relevanten Informationen, die sie für ihre Entscheidungen benötigen, zu generieren oder zu verstehen oder die mit den Entscheidungen verbundenen Prozesse (korrekt) durchzuführen (z. B. im Kontext des Online-Shopping), dann sind die Ergebnisse ihrer Entscheidungen häufig suboptimal und können sogar mit negativen Einflüssen auf das Wohlbefinden der Verbraucher verbunden sein (Parkinson et al. 2017).

Die Darstellung der Gründe für Verbraucherverletzlichkeit hat gezeigt, dass die *Provokation oder Auslösung (situativer) Verletzlichkeiten* von Verbrauchern auch auf Grund der Realisierung von bestimmten Marketing-Techniken durchaus der Fall sein kann. So können Unternehmen z. B. Wettbewerbssituationen wie Monopol- oder Quasi-Monopolsituationen ausnutzen und sich diese im Marketing (z. B. bei der Preis- und Konditionengestaltung) zunutze machen. Zudem können spezifische Marketing-Mechanismen bewusst eingesetzt werden, um kognitive Verzerrungen auszulösen oder zu verstärken. Häufig wird dies beispielsweise im Kontext der In-Store-Gestaltung argumentiert. Beispielsweise wird die Artikelpunktierung oft strategisch gewählt (z. B. Platzierung in Reck-, Bück-, Sicht- oder Greifzonen, vgl. Ebster/Garaus 2011) oder die atmosphärische Ladengestaltung folgt umweltpsychologischen Überlegungen und es werden spezifische Elemente der visuellen, akustischen oder olfaktorischen Kommunikation gewählt oder Raumtemperaturen strategisch ausgerichtet (Swoboda et al. 2019). An sich sind solche Methoden nicht per se als „verwerflich“ einzustufen. Im Gegenteil lassen sich Konsumenten sogar häufig bewusst und gerne am Point of Sale inspirieren und planen beispielsweise bewusst Budgets ein, um im Laden Impulskäufe realisieren zu können (Marx et al. 2020). Dennoch können diese

Techniken situativ Verletzlichkeiten hervorrufen, nämlich beispielsweise dann, wenn sie bewusst manipulativ eingesetzt werden, denn es ist zu bedenken, dass nicht alle Verbraucher in jeder Kauf- und Konsumsituation als verantwortungsvolle Verbraucher einzustufen sind. Vor allem dann, wenn der Einsatz spezifischer Marketing-Mechanismen auf verletzliche Verbraucher trifft, die aufgrund persönlicher Einschränkungen besondere Verletzlichkeiten aufweisen, können jedoch zusätzliche, besondere Problemfelder auftreten.

3.2 Kinder als Beispielgruppe verletzlicher Verbraucher

Dies und die besondere Relevanz des Marketing im Kontext verletzlicher Verbraucher kann am Beispiel einer besonderen Gruppe verletzlicher Verbraucher, nämlich Kindern, verdeutlicht werden. Diese kennzeichnen sich vor allem dadurch, dass sie häufig (noch) nicht über die notwendigen Kaufkompetenzen verfügen, die erforderlich wären, um *komplexe Kauf- und Konsumententscheidungen* zu bewältigen. Während es oft als umstritten angesehen wird, ab wann und wie stark Verbraucher als verletzlich eingestuft werden können oder sollten, ist es im Kontext von Kindern als Verbrauchern auf Grund ihrer kognitiven Fähigkeiten und ihres Stadiums im Entwicklungsprozess unumstritten, dass sie spezifische Verletzlichkeiten aufweisen. Dass im Kontext des Marketing gegenüber Kindern besondere ethische Ansprüche einzuhalten sind, gilt als Allgemeinplatz.

Kinder sind als Zielgruppen für viele Unternehmen jedoch äußerst interessant, denn sie tätigen entweder selbst schon in jungen Jahren eigene Kaufentscheidungen oder sie beeinflussen die Kaufentscheidungen beispielsweise im Rahmen von Familienentscheidungen (Baldassarre et al. 2016). Eigene Kaufentscheidungen erfolgen bei Kindern etwa ab einem Alter von 6 Jahren (McNeal 2007). Dabei ist das Finanzvolumen, das ihnen dafür zur Verfügung steht, nicht unerheblich: Laut Kinder-Medien-Studie 2019 verfügen Kinder in Deutschland im Alter zwischen 6 und 9 Jahren über durchschnittlich 16,61 EUR pro Monat bzw. Kinder zwischen 10 und 13 Jahren über 31,76 EUR. Diese Mittel werden von etwa 45 % der Kinder auch fast vollständig ausgegeben (Blue Ocean et al. 2019). Für welche Produkte Kinder dies Geld einsetzen, ist alters- und geschlechtsabhängig, jedoch dominieren als Kategorien vor allem Süßigkeiten und Zeitschriften, Magazine und Comics (Blue Ocean et al. 2019).

Bereits bei Kindern kann man beobachten, dass Einkaufen und Besitz für sie eine große Rolle spielen und z. T. verhältnismäßig hohe Ausprägungen eines *Materialismus* bestehen (Watkins et al. 2016). Aus gesellschaftlicher Perspektive wird deshalb häufig argumentiert, dass Kinder bereits in jungen Jahren lernen sollten, Vor- und Nachteile bzw. Kosten und Nutzen der Befriedigung ihrer Kauf- und Konsumwünsche abzuwägen und nicht nur persönliche oder ästhetische, sondern auch gesundheitliche, soziale, ökonomische und ökologische Konsequenzen zu bedenken. Dies stellt hohe Herausforderungen an ihre Kauf- und Konsumkompetenz, denen Kinder – als verletzliche Verbraucher – oft noch nicht in vollem Maße begegnen können, da ihre Kaufkompetenzen noch nicht vollständig entwickelt sind (Mau et al. 2019).

Unter *Kaufkompetenz* versteht man dabei die kognitiven und motivational-affektiven Fertigkeiten, die Verbraucher in die Lage versetzen, den gesamten Kaufprozess so zu bewältigen,

dass die eigenen Ziele und Bedürfnisse erreicht und die Herausforderungen sowie das eigene Handeln verstanden und reflektiert werden können. Dabei spielen beispielsweise Wissen und Verständnis um Konzepte wie Geld, Einkommen, Besitz, Preise, Märkte, Auswahl, aber auch Zahlen generell und mathematische Fähigkeiten eine Rolle. Hinzu kommen motivational-affektive Fähigkeiten, wie z. B. die Fähigkeit zur Selbstkontrolle, Zukunftsorientierung, Selbstwirksamkeit und eine positive Einstellung zu einem entsprechenden Verhalten. Auch das Verständnis des Kaufprozesses – vom Zeitpunkt des Entstehens von Wünschen und Bedürfnissen, über die Entscheidung, welche Produkte geeignet sind, wo sie am besten erworben werden können, wie viel Geld hierfür zur Verfügung stehen und wie die Transaktion realisiert wird – ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung. Ebenso ist auch das Verständnis der Wirkung von Marketing-Aktivitäten wichtig, genauso wie die Nachkaufreflexion getätigter Kaufentscheidungen.

Betrachtet man die *Kaufkompetenzen von Kindern*, so wird davon ausgegangen, dass diese noch nicht vollständig entwickelt sind. Kinder verfügen (noch) nicht über eine vollständige Reife mit Blick auf ihre kognitiven und selbstregulativen Fähigkeiten. Ihnen stehen damit nicht die gleichen mentalen Ressourcen wie Erwachsenen zur Verfügung: Kinder sind also keine „kleinen Erwachsenen“. Insbesondere unterscheidet man bei Kindern häufig drei Entwicklungsphasen ihrer mentalen Fähigkeiten (siehe John 2008). Bis zum Alter von etwa sieben Jahren sind die Informationsverarbeitungsfähigkeiten begrenzt. Häufig können nur einige Attribute von Informationen erfasst und mit begrenzten kognitiven Strategien verarbeitet werden. Kinder haben in dieser Entwicklungsstufe beispielsweise oft Schwierigkeiten, in der Kommunikation die Perspektive ihres Gegenübers einzunehmen – und damit z. B. persuasive Ziele von werblicher Kommunikation zu durchschauen. Bei Sieben- bis Elfjährigen erfolgt bereits eine komplexere Informationsverarbeitung, die auch damit verbunden ist, dass sie Strategien zur Bewältigung von Kauf- und Konsumententscheidungen kennen. Diese können sie jedoch nicht immer situationsgerecht abrufen. Erst etwa ab dem zwölften Lebensjahr wird davon ausgegangen, dass Kinder strategische Formen der Informationsbeschaffung, -sicherung und -verarbeitung auch situationsgerecht in Kauf- und Konsumententscheidungen einsetzen können.

Kinder werden aus diesen Gründen als *besondere Gruppe verletzlicher Verbraucher* eingestuft. Nichtsdestotrotz versuchen viele Handelsunternehmen und Hersteller, Kinder zum Kauf und Konsum ihrer Produkte zu motivieren. Dies betrifft nicht nur spezifische „Kinderprodukte“, sondern auch Produkte, bei denen Kinder einen Einfluss auf die Kaufentscheidung anderer, zum Beispiel ihrer Eltern oder Großeltern, nehmen. Beispielsweise werden am Point of Sale vielfach Produkte angeboten, die mit entsprechender Markierung, Haptik oder Verpackungsgestaltung auf Kinder zugeschnitten sind oder es wird spezifisch an Kinder gerichtete Werbung in Massenmedien geschaltet (z. B. Fernsehwerbung, Werbung in sozialen Medien wie Youtube).

In diesem Kontext sind Unternehmen – sowohl Hersteller als auch Händler – oft dem Vorwurf ausgesetzt, dass sie mit dieser spezifischen Adressierung einer verletzlichen Verbrauchergruppe *Ungleichgewichte der Kauf- und Konsumkompetenz* ausnutzen würden. Daraus können potenziell auch negative Konsequenzen für das Wohlbefinden von Kindern resul-

tieren. Beispielsweise könnten Wünsche und Bedürfnisse bei Kindern geweckt werden, die auf Grund von Restriktionen (z. B. finanzielle Restriktionen) nicht erfüllt werden können. Auch die Produktgestaltung selbst wird oft kritisiert – so beispielsweise bei spezifischen, auf die Zielgruppe Kinder hin gestalteten Lebensmitteln, die z. B. oft hohe Zuckeranteile haben und damit potenziell negative gesundheitliche Konsequenzen nach sich ziehen können.

4 Marketing weiterdenken: Marketing für verletzliche Verbraucher

4.1 Konsequenzen der Verbraucherverletzlichkeit

Verletzliche Verbraucher haben – so zeigen die Grundüberlegungen und das Beispiel der Kinder – besondere *Anforderungen an das Marketing*. Betrachtet man die Gründe bzw. Formen von Verletzlichkeiten, dann wird deutlich, dass dies für alle Aspekte bzw. alle Bereiche des Marketing-Mix gilt – nicht etwa nur für die Kommunikationspolitik bzw. die Werbung. Ein bedürfnisgerechtes Marketing vor dem Hintergrund von Verbraucherverletzlichkeiten aufzubauen, stellt jedoch sehr hohe Anforderungen an das Marketing Management. Diese werden dadurch verschärft, dass neben grundsätzlichen, dauerhaften oder längerfristigen Verletzlichkeiten auch situative Verletzlichkeiten relevant sind und damit potenziell jeder Verbraucher situationsabhängig ein verletzlicher Verbraucher sein kann.

Das Marketing – wenn es Verbraucherverletzlichkeit beachten soll – sollte deshalb berücksichtigen, welche *Konsequenzen aus der Verbraucherverletzlichkeit* resultieren können. Hier unterscheidet beispielsweise die Europäische Kommission sechs Dimensionen (London Economics et al. 2016):

- Dimension 1: Erhöhtes Risiko von negativen Einflüssen auf das Wohlbefinden
- Dimension 2: Vorliegen von Charakteristika, welche die Fähigkeit limitieren, das Wohlbefinden zu maximieren
- Dimension 3: Schwierigkeiten, Informationen zu sammeln oder zu verstehen
- Dimension 4: Unfähigkeit, geeignete Produkte zu kaufen, auszusuchen oder fehlender Zugang zu geeigneten Produkten
- Dimension 5: Höhere Anfälligkeit für Marketing-Praktiken
- Dimension 6: Verlust der Kontrolle über persönliche Daten (häufig spezifisch für den Online-Sektor betrachtet).

Die betrachteten Konsequenzen können dabei auch parallel auftreten und stehen in einer kausalen Beziehung zueinander. So können beispielsweise Informationsdefizite dazu führen, dass in der Konsequenz Kauf- und Konsumententscheidungen getroffen werden, die mit negativen Konsequenzen verbunden sein können. Am Beispiel der Kaufentscheidungen von Kindern kann dies verdeutlicht werden: Kindern ist nicht immer bekannt, dass ein auf Produkten (z. B. auf einer Schokolade, auf Kakao oder auf Säften) angebrachtes Bio-Label

nicht etwa angibt, dass das Produkt „gesund“ ist, sondern dass es lediglich den Anbau der Inhaltsstoffe zertifiziert. Eine solche Fehlinformation kann dazu führen, dass zu viel von diesen Produkten konsumiert wird, was langfristig mit negativen gesundheitlichen Folgen (z. B. Übergewicht, Karies) verbunden sein kann (Mau et al. 2019).

4.2 Marketing-Mix-Implikationen eines Marketing für verletzliche Verbraucher

Die *Implementierung eines bedürfnisgerechten Marketing* für verletzliche Verbraucher erfordert eine Betrachtung entlang aller Marketing-Instrumente. Die Integration der Perspektive verletzlicher Verbraucher beinhaltet dabei nicht immer eine Sonderbetrachtung oder eine Sonderbehandlung bestimmter Verbrauchergruppen. Oft bezieht sie sich eher darauf, dass generelle ethische Grundsätze im Rahmen des Marketing berücksichtigt werden. Auf diese Weise kann dann allen Nachfragern ein positiver Beitrag zum Wohlbefinden vermittelt werden, ohne dass einzelne Gruppen von Verbrauchern Nachteile auf Grund diverser Verletzlichkeiten erleiden würden. Allerdings kann ein spezifischer Fokus auf ausgewählte Gruppen verletzlicher Verbraucher dazu führen, dass die Marketing-Instrumente ganz spezifisch ausgerichtet werden. Die generelle Vorgehensweise entspricht dann einem klassischen Zielgruppen-Marketing. Diese Überlegungen können anhand der klassischen „4 P“ des Konsumgütermarketing verdeutlicht werden.

Produktpolitik

In der *Produktpolitik* legen generelle ethische Grundsätze nahe, dass Produkte so konzipiert sein sollten, dass sie keinerlei negative Konsequenzen für die Nutzer bzw. für Umwelt und Gesellschaft haben sollten. Produkte, die von bestimmten Gruppen verletzlicher Verbraucher gekauft bzw. konsumiert werden (können), sollen also nicht ihr Wohlbefinden einschränken oder reduzieren. Dabei spielen nicht nur kurzfristige und unmittelbare Einflüsse auf das Wohlbefinden eine Rolle (z. B. vorübergehendes Unwohlsein nach dem Verzehr bestimmter Produkte im Lebensmittelbereich), sondern auch mittel- und langfristige Effekte ebenso wie indirekte Einflüsse. Beispielsweise kann der Konsum bestimmter Lebensmittel für bestimmte Gruppen verletzlicher Verbraucher, wie z. B. Kinder oder Personen mit Unverträglichkeiten oder Allergien, langfristig zu Schädigungen der Gesundheit führen, die bei Erwachsenen mit normaler, gesunder Konstitution keine negativen Einflüsse auf das Wohlbefinden hätten (z. B. bestimmte ätherische Öle). Auch können produktnutzungs-induzierte Verhaltensanpassungen entstehen, bei denen die Produktnutzung dazu führt, dass Aktivitäten, die das Wohlbefinden zu steigern in der Lage sind, eingeschränkt werden, um andere Aktivitäten verstärkt verfolgen zu können. Dies kann mittel- bis langfristig dazu führen, dass negative gesundheitliche Folgen eintreten könnten. Ein stereotypisches Beispiel hierfür wäre, dass beispielsweise der Konsum von Computerspielen durch Kinder dazu führen könnte, dass diese auf Grund geringerer Fähigkeit zur Selbstregulation verstärkt gespielt werden, zulasten von sportlichen Aktivitäten – mit negativen Konsequenzen für die Konstitution der Kinder.

Zusätzlich ist im Kontext verletzlicher Verbraucher auch denkbar, dass *spezifische Produkte* für diverse Gruppen verletzlicher Verbraucher angeboten werden. Diese können beispielsweise spezifische Vorlieben bestimmter Verbrauchergruppen (z. B. bestimmte Formen, Farben oder Komplexitätsreduktionen bei Produkten für Kinder) oder bestimmte Anforderungen (z. B. Aspekte von Form, Größe oder Handling bei Produkten für Senioren) adressieren. Zusätzlich können im Rahmen der Produktpolitik auch Angebote betrachtet werden, die beispielsweise dazu dienen, dass sie einen Beitrag zum Ausgleich von Handicaps bestimmter Verbrauchergruppen leisten sollen (z. B. Produkte oder Services, die der Mobilitätssteigerung der Verbraucher dienen). Wesentlich ist es, im Rahmen der Produktpolitik, nicht etwa die Verletzlichkeiten auszunutzen, sondern diese zu berücksichtigen, indem die Produktpolitik so eingesetzt wird, dass sie dazu beiträgt, Verletzlichkeiten auszugleichen. Oft entsteht gerade im Kontext produktpolitischer Entscheidungen ein Trade-off zwischen hedonistischen Aspekten, mit denen Erlebnis und Freude des Produktkonsums im Vordergrund stehen, und utilitaristischen Aspekten, bei denen Funktion und Wirkung von Produkten – die den Verbrauchern nicht immer nur „Spaß“ machen, aber die Vernunft adressieren. Aus der Perspektive der verletzlichen Verbraucher und ihrer Kauf- und Konsumententscheidungen können gerade hedonistische Elemente, die in der Produktpolitik eingesetzt werden und z. B. spezifische Vorlieben verletzlicher Verbraucher adressieren, dazu verleiten, dass „Vernunftaspekte“ außer Acht gelassen werden und Kauf bzw. Konsum trotzdem erfolgen. Ein Beispiel für solche hedonistischen Produkte, die auf Grund ihrer Produktspezifika besonders attraktiv für jugendliche Zielgruppen waren, sind die sogenannten „Alkopops“, also spirituosenhaltige Premix-Süßgetränke. Hier kommen dann ethische Aspekte des Marketing umso stärker zu tragen, die darauf abzielen, dass der Produkt- bzw. Servicekonsum keine negativen Konsequenzen für die Nutzer haben sollte.

Preispolitik

Die *Preispolitik* hat (auch, aber besonders) im Kontext von Verbraucherverletzlichkeit zu berücksichtigen, dass keine unethischen Praktiken in der Preissetzung realisiert werden. Insbesondere spielt dies auch im Rahmen der Preiskommunikation eine Rolle. Hier sind beispielsweise spezifische kognitive Einschränkungen bestimmter Verbrauchergruppen zu berücksichtigen. Preise sind entsprechend so zu kommunizieren, dass sie für alle Verbraucher verständlich und nachvollziehbar sind. Gerade bei Preisbündelungen, bei Flatrate-Angeboten oder bei Sonderangeboten fallen der objektive Preis und die subjektive Preiswahrnehmung bzw. das Verständnis des tatsächlich zu zahlenden Preises nicht selten auseinander. Auch Praktiken wie dynamische Preise, die z. B. tageszeitabhängig verändert werden, um Preisbereitschaften zu nutzen oder Frequenzauslastungen zu steuern, können negative Konsequenzen für verletzliche Verbraucher haben (z. B. wenn diese in ihrer Mobilität eingeschränkt sind). Oft sind hohe kognitive Anstrengungen erforderlich, um Preise vollenfänglich zu verstehen und zu erfassen. Dabei spielen neben dem eigentlichen Produktpreis auch die Zahlungsbedingungen oder eventuelle Kreditgewährungen eine besondere Rolle. Sie müssen korrekt erfasst und durchdrungen werden, um eine hohe Entscheidungsqualität zu ermöglichen. (Nicht nur) Viele Gruppen verletzlicher Verbraucher (z. B. Senioren, Kinder, Personen mit kognitiven Einschränkungen) stehen bei komplexen Preis-

systemen deshalb vor großen Herausforderungen, die zu Entscheidungsschwierigkeiten oder negativen finanziellen Konsequenzen bis hin zur Überschuldung führen können.

Neben diesen Aspekten ist es in der Preispolitik auch denkbar, dass *spezifische Produkt-Preis-Varianten* für verletzliche Verbrauchergruppen umgesetzt werden. Dies ist beispielsweise im Bereich von Freizeit und Entertainment oft gängige Praxis, wenn beispielsweise Sonderrabatte für bestimmte Verbrauchergruppen (z. B. Schüler, Studierende, Senioren) gewährt werden. Auf diese Weise kann beispielsweise für finanziell benachteiligte Verbrauchergruppen eine Teilhabe an bestimmten Konsumfeldern ermöglicht werden.

Distributionspolitik

In der *Distributionspolitik* steht häufig der Aspekt der Teilhabe im Vordergrund. Dies bedeutet, dass die Produkte und Leistungen der Unternehmen auch verletzlichen Verbrauchergruppen zugänglich gemacht werden sollen und diese sollen nicht, z. B. auf Grund fehlender Mobilität oder auf Grund kognitiver Einschränkungen oder Fehleinschätzungen, in ihren Konsumoptionen eingeschränkt werden. Deshalb sind in der Distributionspolitik beispielsweise die Verfügbarmachung von Produkten und Services auch für regional dislozierte Kundengruppen (z. B. ländliche Verbraucher) ebenso wie Fragestellungen der Niederschwelligkeit des Zugangs zu den Produkten der Unternehmen besonders wichtig.

Die *Ermöglichung der Partizipation* und die Verhinderung des Ausschlusses verletzlicher Verbrauchergruppen vom Konsum bestimmter Leistungen stellen eine hohe Herausforderung an die Distribution dar. Beispielsweise spielen neben der Verständlichkeit von Informationen im Kontext der Distribution vor allem die Barrierefreiheit des Zugangs zu den Distributionskanälen, über welche die Produkte angeboten werden, bzw. die Barrierefreiheit der Erlangung von Verfügungsrechten über die Produkte und der Überführung in die Nutzung durch die Verbraucher eine besondere Rolle.

Distributionspolitik im Kontext verletzlicher Verbraucher kann aber auch genau das Gegenteil bedeuten. Abhängig von der Art der Produkte und Services ist es nicht immer wünschenswert, dass verletzliche Verbrauchergruppen sie konsumieren. Dies ist beispielsweise aus der Distribution von Arzneimitteln, Alkohol, Zigaretten oder bestimmten Medienprodukten bekannt, z. B. mit Altersvorgaben oder gesetzlich geregelten Distributionskanälen (z. B. Apothekenpflicht).

Kommunikationspolitik

Die *Kommunikationspolitik* im Kontext verletzlicher Verbraucher steht vor der Herausforderung, für die jeweiligen Verbrauchergruppen geeignete Kommunikationsinhalte über adäquate Kommunikationskanäle zu vermitteln. Es handelt sich somit um eine spezifische Form von Zielgruppenkommunikation, bei der die Bedürfnisse, Einschränkungen oder Besonderheiten verletzlicher Verbraucher strategische Beachtung finden. Die Ziele der Kommunikation liegen darin, vor- bzw. außerökonomische Ziele zu erreichen, wie insbesondere psychografische Ziele auf der Ebene der Verbraucher wie Bekanntheit, ein posi-

tives Image und Präferenzen mit Blick auf das Unternehmen und seine Angebote, und diese in ökonomische Ziele wie Gewinn oder Umsatz zu überführen (Meffert et al. 2019).

Kommunikation gegenüber der Zielgruppe der verletzlichen Verbraucher wird oft damit in Verbindung gebracht, dass die Kommunikationsziele anhand *zielgruppengerechter Kommunikation* erreicht werden sollen. Die Kommunikationsstrategie und die Ausgestaltung beispielsweise von Kommunikationsinhalten und -botschaften, Kommunikationskanälen, Gestaltung, Positionierung u. a. sind den Anforderungen der verletzlichen Verbraucher anzupassen. Vor allem Zugänglichkeit zu den entsprechenden Medien – und damit den Informationen – und Verständlichkeit der Inhalte spielen eine besondere Rolle. Es gebietet sich somit, anhand solcher Medien zu kommunizieren, die den Verbrauchern zugänglich sind. Wird beispielsweise die Kommunikation vollständig auf Online-Medien verlagert, führt dies dazu, dass Personen, die keinen oder nur begrenzten Zugang hierzu haben, von der Kommunikation ausgeschlossen werden. Dies kann beispielsweise in Regionen mit geringem Entwicklungsstand der digitalen Infrastruktur der Fall sein (beispielsweise Breitbandinfrastruktur in ländlichen Regionen) oder mit Blick auf Personen mit geringer Digitalisierungskompetenz, die z. B. in älteren Altersgruppen stärker zu finden ist. Wichtig ist es zudem, die relevanten Informationen bedürfnisgerecht zu vermitteln und Miss- und Fehlverständnisse möglichst auszuschließen, indem beispielsweise die kognitiven Fähigkeiten der Zielgruppen berücksichtigt werden, ohne Verbraucher zu übervorteilen. Oft bedeutet Niederschwelligkeit dabei nicht nur, dass eine einfache(ere) Form der Gestaltung der Kommunikation gewählt wird, sondern auch dass die Quantität an Informationen reduziert wird, um Informationsüberlastungen zu vermeiden. Gleichermassen ist es dennoch oft das Ziel, nicht nur niederschwellig zu kommunizieren, sondern auch ein hohes Maß an positiver Gefallenswirkung bei den jeweiligen Zielgruppen zu erreichen. Auch gegenüber verletzlichen Verbrauchern spielen persuasive Elemente in der Kommunikation eine Rolle, jedoch ist hier ein hohes Maß an ethischer Verantwortung zu beachten.

Wird mit verletzlichen Verbrauchern kommuniziert, sind jedoch auch darüber hinaus in besonders ausgeprägtem Maß *Sensibilität und Sensitivität* erforderlich. Kommuniziert man beispielsweise mit Kindern, so sind deren noch nicht vollumfänglich ausgeprägten Kaufkompetenzen und Kompetenzen im Umgang mit der Kommunikationspolitik von Unternehmen zu berücksichtigen. In diesem Kontext weisen viele Forschungsergebnisse darauf hin, dass Kinder oft bereits frühzeitig Werbung identifizieren können, jedoch nicht immer den Inhalt und die Überzeugungsabsicht von Werbung zu hinterfragen in der Lage sind. Gerade wenn Werbung in spielerische Kontexte, z. B. in Werbespiele (sog. „Ad Games“), eingebunden ist, reagieren Kinder oft weniger „kritisch“ auf werbliche Persuasion, da sie oft nicht in ausreichendem Maße kognitive Kapazität hierfür einsetzen können. Sie haben also potenziell das Wissen über die Ziele von Werbung, aber es verliert unter bestimmten Umständen seinen Einfluss (Waiguny et al. 2014). Ähnliche Beobachtungen zeigen sich auch in anderen Kontexten, z. B. im Hinblick auf Hinweise auf Gesundheitsgefahren bestimmter Produkte. Beispielsweise konnte gezeigt werden, dass Kinder Warnungen zwar verstehen, aber beliebte Marken oder positive Emotionen dazu führen können, dass sie – entgegen besseren Wissens – die Warnungen ignorieren, um beliebte Produkte zu konsumieren (Mau et al. 2012).

Im Rahmen der Kommunikationspolitik kommen zudem die aktuell besonders intensiv diskutierten Fragen von *digitalen, insbesondere sozialen Medien* und dem Umgang mit persönlichen Daten hinzu. Im Kontext sozialer Medien wird insbesondere thematisiert, dass Werbung deutlich kenntlich gemacht werden soll. Nicht alle Verbrauchergruppen, so z. B. Kinder, erkennen beispielsweise werbliche Inhalte unmittelbar. Im Online-Umfeld kommt hinzu, dass Verbraucher – auch in Zeiten, in denen Online-Medien breit etabliert sind – mit „dem Internet“ viele Risiken und Gefahren verbinden: Der digitale Kontext ist durch ein hohes Maß an Informationsasymmetrie, Intransparenz und Unsicherheit verbunden und gleichzeitig auch durch eine außergewöhnlich hohe Dynamik gekennzeichnet. Nicht nur „Durchschnittskonsumenten“ stehen damit vor hohen Herausforderungen – und zeigen situative Verletzlichkeiten – sondern auch spezifische Gruppen verletzlicher Verbraucher, wie z. B. Senioren mit wenig Online-Erfahrung, sind besonders anfällig für negative Konsequenzen. Online-Kontexte bieten auf der anderen Seite nicht nur Risiken, sondern auch Vorteile wie beispielsweise individualisierte (Kommunikations-)Angebote, bei denen auf die besonderen Anforderungen von Verbrauchern eingegangen werden kann. Um derartige Angebote zu erhalten, ist jedoch eine Preisgabe persönlicher Daten erforderlich. Aufgrund der Unübersichtlichkeit und Intransparenz neigen Konsumenten im Online-Kontext häufig zu einem Extremverhalten mit Blick auf die Preisgabe ihrer persönlichen Daten. Je nachdem, ob die Vorteile oder die Nachteile der Datenpreisgabe im Vordergrund stehen, erfolgt häufig entweder eine sehr starke Einschränkung der Preisgabe (um die Risiken zu vermeiden) oder ein sehr freizügiger Umgang mit der Preisgabe persönlicher Daten (um die Vorteile zu erreichen). Zusätzlich kann ein unreflektierter Umgang mit den persönlichen Daten ebenfalls zu einer hohen Datenpreisgabe führen. Auch hier sind Unternehmen gefordert, in hohem Maße verantwortlich gegenüber den Verbrauchern zu agieren.

5 Fazit

Evolutionstheoretische Überlegungen legen nahe, dass es für Unternehmen nachteilig ist, Verbraucherverletzlichkeit nicht zu berücksichtigen oder gar auszunutzen. Der Grund liegt darin, dass suboptimale oder nachteilige Verbraucherentscheidungen oft zu Unzufriedenheit der (verletzlichen) Verbraucher (oder ihres Umfelds) mit der Entscheidungsqualität, mit den Produkten oder mit den Unternehmen führen. Dies gefährdet den *Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen*. In Extremfällen kann ein Ausnutzen von Verbraucherverletzlichkeiten sogar in Verbraucherboykotten enden, wenn es als Fehlverhalten öffentlich wahrgenommen und als ethisch verwerflich eingestuft wird (Craig Smith/Cooper-Martin 1997; Glazer et al. 2010).

Verletzliche Verbraucher und ihre besonderen Anforderungen im Rahmen eines *bedürfnisgerechten Marketing* zu berücksichtigen führt zudem häufig dazu, dass auch nicht verletzliche Verbrauchergruppen davon profitieren. Zum einen gebietet die Berücksichtigung der besonderen Anforderungen dieser Verbrauchergruppen häufig, dass Verschlankungen und stärkere Niederschwelligkeit im Marketing die Rezeptionsfähigkeit für alle Verbraucher steigern. Zum Beispiel führt eine Komplexitätsreduktion in der Kommunikation – zum

Beispiel in Form einfacherer Texte, reduzierter Informationsdichte oder in der Bildsprache – dazu, dass die Informationsüberlastung reduziert wird und die Kommunikation klarer und einfacher wird. Generell bedeutet bedürfnisgerechtes Marketing für verletzliche Verbraucher dabei eine besondere Wahrung hoher ethischer Ansprüche, um verletzlichen Verbrauchergruppen keinen Schaden zuzufügen, um ihre Verletzlichkeiten nicht auszunutzen und sie zu übervorteilen und um ihnen bedürfnisgerechte und das Wohlbefinden steigernde Angebote zu bieten. Auch dies kommt letztlich allen Verbrauchern zugute.

Reflektiert man diese Überlegungen, könnte der Eindruck entstehen, dass Marketing im Kontext verletzlicher Verbraucher bedeutet, dass Vernunft zu überwiegen hat und dass verletzlichen Verbrauchern hedonische Konsumerlebnisse vorzuenthalten wären, weil sie ihnen potenziell schaden könnten. Eine solche Konsequenz wäre jedoch fatal. Marketing für und mit verletzlichen Verbrauchern sollte auch diesen *reichhaltige und verantwortliche, nachhaltige Kauf- und Konsumerlebnisse ermöglichen*. Unternehmen stellt dies vor hohe Herausforderungen, die allerdings oft schlicht dem Einhalten ethischer Standards oder einem spezifischen Zielgruppen-Marketing entsprechen. Marketing Manager sollten verletzliche Verbraucher dabei als Chance interpretieren, *Empathie* über alle Kundenkontaktpunkte und alle Instrumente des Marketing-Mix hinweg zu etablieren.

Literatur

- Baldassarre, F./Campo, R./Falcone, A. (2016): Food for Kids: How Children Influence their Parents Purchasing Decisions, in: Journal of Food Products Marketing, 22(5), 596–609.
- Blue Ocean Entertainment/Egmont Ehapa Media/ Gruner + Jahr/ Panini Verlag/Spiegel-Verlag/Zeit Verlag (2019): Kinder-Medien-Studie 2019.
- Craig Smith, N./Cooper-Martin, E. (1997): Ethics and target marketing: The role of product harm and consumer vulnerability, in: Journal of Marketing, 61(3), 1–20.
- Ebster, C./Garaus, M. (2011): Store design and visual merchandising: Creating store space that encourages buying. Business Expert Press: New York.
- Glazer, A./Kanniainen, V./Poutvaara, P. (2010): Firms' ethics, consumer boycotts, and signalling, in: European Journal of Political Economy, 26(3), 340–350.
- John, D. R. (2008): Stages of consumer socialization: The development of consumer knowledge skills and values from childhood to adolescence, in Haugtvedt, C. P./Herr, P. M./Kardes, F. R. (Hrsg.): Handbook of consumer psychology. Psychology Press. New York, 221–245.
- London Economics/VVA Consulting/Ipsos Mori (2016): Consumer vulnerability across key markets in the European Union: Final report.
- Marx, P./Schramm-Klein, H./Mau, G./Frentz, F. (2020): Understanding Planning for Unplanned Purchases: Antecedents and Exploitation of In-Store-Slack, in: Journal of Marketing Behavior, in press.

- Mau, G./Steffen, C./Schramm-Klein, H./Steinmann, S. (2012): The Impact of Health Warnings on Children's Consumption Decisions, in: Eisend, M./Langner, T./Okazaki, S. (Hrsg.): Advances in Advertising Research. 3. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Mau, G./Schramm-Klein, H./Schuh, M./Steinmann, S. (2019): What helps children resist distracting marketing stimuli? Implementation intentions and restrictions alter food choice, in: *Appetite*, 140(September), 159–168.
- McNeal, J. U. (2007): On becoming a consumer: the development of consumer behavior patterns in childhood. Butterworth-Heinemann: London.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M. (2019): Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 13. Aufl., Springer: Wiesbaden.
- Menzel Baker, S./Gentry, J./Rittenburg, T. (2005): Building Understanding of the Domain of Consumer Vulnerability, in: *Journal of Macromarketing*, 25, 128–139.
- Micklitz, H.-W./Oehler, A./Piorkowsky, M.-B./Reisch L. A./Strünck, C. (2010): Der vertraulende, der verletzliche oder der verantwortungsvolle Verbraucher? Plädoyer für eine differenzierte Strategie in der Verbraucherpolitik: Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirats für Verbraucher- und Ernährungspolitik beim BMELV vom Dezember. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz: Berlin.
- Oehler, A. (2017): Entwicklungspfade der Verbraucherwissenschaften, in: Kenning, P./Oehler, A./Reisch, L.A./Grugel, C. (Hrsg.): Verbraucherwissenschaften: Rahmenbedingungen, Forschungsfelder und Institutionen. Springer: Wiesbaden, 19–29.
- Parkinson, J./Schuster, L./Mulcahy, R./Taiminen, H. (2017): Online support for vulnerable consumers: a safe place?, in: *Journal of Services Marketing*, 31(4/5), 412–422.
- Schramm-Klein, H./Zentes, J./Steinmann, S./Swoboda, B./Morschett, D. (2016): Retailer Corporate Social Responsibility Is Relevant to Consumer Behavior, in: *Business and Society*, 55(4), 550–575.
- Swoboda, B./Foscht, T./Schramm-Klein, H. (2019): Handelsmanagement: Offline-, Online- und Omnichannel-Handel. 4. Aufl., Vahlen: München.
- Waiguny, M. K. J./Nelson, M. R./Terlutter, R. (2014): The Relationship of Persuasion Knowledge, Identification of Commercial Intent and Persuasion Outcomes in Adver-games – the Role of Media Context and Presence, in: *Journal of Consumer Policy*, 37(2), 257–277.
- Watkins, L./Aitken, R./Robertson, K./Thyne, M./Williams, J. (2016): Advertising's impact on pre-schoolers' brand knowledge and materialism, in: *International Journal of Consumer Studies*, 40(5), 583–591.



Marketing und Künstliche Intelligenz

– Reflexion zu den ethischen Implikationen

Justinus Pech

1 Einleitung	664
2 Neue Möglichkeiten des Marketing durch technologische Weiterentwicklungen.....	664
3 Ethische Implikationen	666
Literatur	668

Zusammenfassung

In diesem Artikel werden einige ethische Dilemmasituationen bei der Nutzung von Künstlicher Intelligenz aufgezeigt. Dabei liegt der Fokus auf marketingstrategischen Fragestellungen. Es wird eine Perspektive entwickelt, wie die Marketingwissenschaft einen diskursiven Kommunikationsprozess orchestrieren könnte.

Autor

Dr. Dr. **Justinus C. Pech** ist Dozent für Fundamentaltheologie in Heiligenkreuz (Österreich) sowie Business Ethics and Leadership in Aarhus (Dänemark).

1 Einleitung

Seit einigen Jahren kristallisiert sich immer deutlicher heraus, dass die technologische Revolution, in der wir uns befinden, nicht mehr einfach nur „Neuland“ für uns sein darf. Es ist eine Herausforderung an alle Fakultäten der Universitas, sich mit den wissenschaftsspezifischen, aber auch mit den das eigene „Denksilo“ übergreifenden Fragestellungen auseinanderzusetzen. Dabei gilt es, Antwortversuche für die unterschiedlichen Problemkreise zu geben. In diesem Beitrag im Kontext des Themas, Marketing weiterzudenken, geht es darum, auf einige ethische Fragen hinzuweisen und Lösungsräume aufzuzeigen. In vielen Artikeln und Berichten der Wirtschaftspresse kann man vom rasanten Fortschreiten in der Entwicklung einer sogenannten Künstlichen Intelligenz lesen. Bei den dazu nötigen Rechnerkapazitäten, der Hardware, werden neue Stufen erklimmen. Jüngst ist über google die Nachricht publiziert worden, es wäre ein Schritt Richtung Quantencomputer getan worden (Süddeutsche Zeitung 2019). Wenn dem wirklich so ist, dann dürften sich in den nächsten Jahren Systeme entwickeln lassen, die ganz neue Anwendungsfelder möglich machen von denen man bisher nur bei Visionären wie Ray Kurzweil lesen konnte (2016a). Manch einer mag sich vielleicht fragen, ob damit eine neue Büchse der Pandora geöffnet wird, die neben vielen großen Hoffnungen auch die aus der griechischen Mythologie bekannten Plagen mit sich bringt. Die positive Seite dieser Entwicklung, und die Frage, wie Unternehmen aus strategischer Sicht darauf reagieren können, haben jüngst Jürgen und Heribert Meffert in ihrem Buch „Eins oder Null“ (2017) dargelegt. Im Folgenden wird gezeigt, was unter Künstlicher Intelligenz verstanden werden kann, welche Anwendungsfelder es aus Marketing-Sicht gibt und wie diese aus der Perspektive einer ethischen Reflexion zu bewerten sind, um so einige Fragestellungen zum Weiterdenken des Marketing aufzuzeigen.

2 Neue Möglichkeiten des Marketing durch technologische Weiterentwicklungen

Unter dem Begriff „*Künstliche Intelligenz*“, im Folgenden KI genannt (im Englischen: Artificial Intelligence AI; vielleicht sollte man eher von Augmented Intelligence sprechen), wird ein Teilbereich der Informatik verstanden, der sich mit maschinellem Lernen und dem Automatisieren von intelligentem Verhalten von Maschinen beschäftigt (Lierfeld 2018). Dieses Forschungsgebiet greift heute in und auf alle Lebensbereiche des Menschen ein bzw. über. Es geht um mehr, als nur darum, eine Maschine intelligent zu machen, sondern das Leben der Menschen damit zu vereinfachen und zu verbessern. Hier werden große Visionen entwickelt (Kurzweil, 2016b). Für die Unternehmen bedeutet dies, das ganze Prozessketten neu gestrickt und bisher in Abteilungen unterschiedene Arbeitsprozesse aufgebrochen werden können. Ob das am Ende zu einer großen Vernichtung von Arbeitsplätzen führt oder ob sich hier viele und völlig neuartige Arbeitsfelder ergeben, ist noch nicht ausgemacht. Gemeinsam ist allen Vordenkern, dass hier einer der größten Transformationsprozesse der Geschichte vor uns liegt (Precht 2018). Am Beispiel des *Smartphones* wird es konkret: Wenn man sich an die Nokia-Telefone vom Anfang dieses Jahrtausends zurück-

erinnert wird deutlich, welcher Entwicklungsschritt mit dem Smartphone bereits gemacht wurde. Aus der betriebswirtschaftlichen Sicht ist interessant, wie es Nokia verpasst hat, diesen Entwicklungsschritt frühzeitig zu erkennen und unternehmerische Alternativstrategien zu entwickeln. Auf das Smartphone bezogen ist aber für die Fragestellung dieses Artikels folgendes von besonderem Interesse: Ein kleines Gerät kann jeden, der es nutzt, überwachen und sein Verhalten steuern. Es bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten und greift dafür auf *umfangreiche Daten* zu: Protokollierung der ein- und ausgehenden Anrufe, Zugriff auf die empfangenen und versendeten Kurznachrichten aus verschiedenen Diensten, Zugriff auf Text, Datum und Uhrzeit sämtlicher E-Mails, Positionsbestimmung per GPS, Geofencing (d. h. sobald der Benutzer eine definierte, virtuelle Grenze überschreitet, gibt mSpy einen Alarm aus), Überwachung der Internet-Nutzung inklusive Surfprotokolle, Favoriten-Liste verwendeter WLANs, Zugriff auf Adressbuch und Kalender, Tracking von Skype-Telefonaten und Mitlesen von Skype-Chats und den Aktivitäten in anderen sozialen Netzwerken (PC Magazin 2017). Damit ist es möglich, den Nutzer eines solchen mobilen Endgerätes komplett zu kennen, ja wie sich jetzt in einigen Ländern zeigt, auch zu überwachen.

Durch die Kenntnisse über den Nutzer bieten sich sehr viele Möglichkeiten im Bereich der *gezielten Kundenansprache*. Für das Marketing können noch spezifischere Angebote für einen (potentiellen) Kunden erarbeitet werden bzw. kann dieser mit einer wirklich auf ihn zugeschnittenen Angebotspalette für Güter oder Dienstleistungen „begeistert“ werden. Bei den Olympischen Sommerspielen 2012 in London (Morgenroth 2014) ließ die Marketing-Firma RENEW 200 überdimensionierte Mülleimer in London aufstellen, die nicht nur über einen großen Bildschirm verfügten, sondern auch ausgesendete WLAN-Funksignale (das sind MAC-Adressen, die für jedes Smartphone einzigartig sind und ständig ausgesendet werden, sobald der WLAN-Empfang aktiviert ist) registrieren konnten, womit es möglich war, Daten wie die Schrittgeschwindigkeit, die Verweildauer vor Schaufenstern usw. der Mobilfunknutzer auszuwerten. Innerhalb von einer Woche war es dem Unternehmen RENEW möglich, mehr als 4 Mio. mobile Endgeräte der vorbeilaufenden Personen zu tracken, ohne dass diese darum wussten. Während in London diese *Tracking-Technik* wieder abgeschaltet wurde, wird sie im Luxus-Kaufhaus Neiman Marcus in San Francisco (zugehörig zum Unternehmen Euclid) eingesetzt, um das Einkaufserlebnis der Kunden zu „verbessern“. „Die Geschäftsinhaber können so herausfinden, wie oft Kunden in das Geschäft kommen, ob sie auch andere Geschäfte derselben Kette besuchen und wie lange sie sich im Geschäft aufhalten.“ (Morgenroth 2014, S. 49). Ein Unternehmen wie Euclid ist dann in der Lage, noch wesentlich detailliertere Informationen aus diesen Bewegungsdaten herauszufiltern. Über die iBeacon Technologie von Apple kann man Smartphone-Nutzer quadratmetergenau innerhalb von Gebäuden lokalisieren und ihnen spezielle Sonderangebote auf das Handy senden. Noch intensiver ist die Nutzung der modernen Techniken bei der allwissenden Schaufensterpuppe. Die italienische Firma Almax, hat eine neue Form der Schaufensterpuppe 2012 auf den Markt gebracht (Heise 2012). Diese ist in der Lage, zu hören, was der Kunde sagt. Technisch gesehen ist es heute sogar möglich, aus den Gesichtszügen Emotionen zu erkennen. Wenn dies nun mit der Technik des Tracking von MAC-Adresse kombiniert wird, sind die Daten genau einem Kunden zurechenbar. Technologisch ist es dann auch möglich, *potenzielle Markenwechsler* herauszufiltern und ihnen ein

Angebot (per Smartphone) zu unterbreiten, welches die Wahrscheinlichkeit eines Markenwechsels minimiert. Aus der Kundenbindungsperspektive ist das sicherlich eine sehr gute Möglichkeit, doch wie sieht es aus der Perspektive des Nutzers aus?

3 Ethische Implikationen

Jeder Leser dieses Artikels dürfte ein Smartphone-Nutzer sein. Hauke Reimer, der stellvertretende Chefredakteur der Wirtschaftswoche, schreibt dazu: „Wir wollen die Welt besser machen. Alle Großen des Silicon Valley, von Amazon-Gründer Jeff Bezos bis Mark Zuckerberg, haben das behauptet. Das kauft ihnen aber keiner mehr ab. Die jüngsten Nachrichten sprechen für sich: Microsoft hört bei Skype mit, Twitter gibt Daten an Werbekunden, Facebook und Google lassen Nutzerdialoge mit Sprachassistenten protokollieren. Der Nutzer nimmt es hin. Notgedrungen, sonst ist er draußen, abgeschnitten von der Gesellschaft und bequemem Konsum.“ (Reimer 2019, S. 3) Hier wäre eine spannende Frage: Was bedeutet uns unsere *Privatsphäre*, und wie viel davon wollen wir uns als Mitglieder eines gesellschaftlichen Systems selbst bewahren? Wie antworten wir aus der Sicht der Marketingwissenschaft auf diese Frage?

Wie ist eine *Datenhoheit* heute überhaupt noch möglich? Uns erleichtern Produkte wie Google Calendar, Google Contacts, Google Maps, Google Earth, Google Voice, Google Docs, Google Street View, Google Translate, Google Drive, Google Photos (Picasa), Google Video (Youtube), Google Chrome, Google+ und viele mehr unser Leben. Was früher bei Microsoft noch sehr teuer zu erwerben war, gibt es bei google kostenlos – aber ob es wirklich „ohne Kosten“ zu nutzen ist, merken wir vielleicht erst später (oder zu spät?). Hier ist jetzt auf die schrittweise Abschöpfung der Daten zu verweisen (Goodman 2015). Wer Google nutzt, muss darum wissen, dass seine Daten gespeichert und seine Suchanfragen genutzt werden. Verknüpft mit dem E-Mail-Programm können Persönlichkeitsprofile erstellt werden, die ganz neue Formen der personalisierten Werbebotschaften zulassen. „Wenn man seiner Mutter eine E-Mail schrieb und ihr mitteilte, wie traurig man über eine kürzlich erfolgte Trennung sei, schlug Google vielleicht ein Antidepressivum, einen Kabinettbesuch oder einen Karibikurlaub vor. Solange man bei Google eingeloggt blieb, konnte Google sämtliche Suchanfragen einer internen Kennung zuordnen; folglich wurden die persönlichen Nutzerprofile immer schärfer und das Unternehmen immer reicher.“ (Goodman 2015, S. 73). Über die Verbindung mit Google Maps und kostenlosem GPS kann Google nachverfolgen, wohin man sich bewegt, und über Google Voice auch die Sprach- bzw. Textnachrichten des Nutzers verstehen und seinem Persönlichkeitsprofil zuordnen. Aus der Marketing-Perspektive ist es natürlich genial, einem Kunden dann einen Produktvorschlag zu unterbreiten, wenn er danach sucht. Aber hier stellt sich die brisante Frage, wie man eine Datenhoheit gewähren kann, wenn ein einziges Unternehmen die wichtigsten Smartphone-Anwendungsmöglichkeiten unter einem Konzerndach vereint. Die Fälle von Datenklau zeigen, dass die ganze digitale Persönlichkeit „geraubt“ werden kann. Obwohl es für ein einzelnes Unternehmen interessant sein mag, kundenspezifische Angebote zu unterbreiten, mag es aus der Sicht aller Unternehmen zusammengenommen vielleicht nicht

mehr wünschenswert sein? Hier liegt eine *Machtkonzentration* vor, die es künftigen Marketing Managern nahezu unmöglich macht, Alternativen zu finden.

Die verschiedenen digitalen Assistenten wie Siri, Cortana und der Google Assistent ziehen derweil in immer mehr Haushalten ein und verändern bzw. steuern dort das Verhalten der Bewohner. Da die Speicher- und Rechnerkapazität sich immer weiterentwickeln, werden auch viel mehr Rechenoperationen möglich, die neue Anwendungsbereiche eröffnen. Die Nutzung dieser Technologie steuert auch unser Verhalten und verändert unser Denken, wie der verstorbenen Herausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Frank Schirrmacher, bereits 2009 in seinem Buch „Payback“ beschrieben hat (2009). Es zeigt sich, dass der Mensch sein Denken durch die Nutzung der modernen Technologien anpasst. Durch die Nutzung von Smartphones hat sich in den letzten zehn Jahren unser Leben bzw. unsere *Verhaltensweisen verändert*. Jeder kann es an unseren Kommunikationsformen und den Geboten der Höflichkeit bei Gesprächen beobachten.

Doch darf der Mensch alles, was er kann? Wie schon in den Theaterstücken „In der Sache J. Oppenheimer“ von Heiner Kippardt (1987) bzw. „Die Physiker“ von Friedrich R. Dürrenmatt (1992) stellt sich auch hier wieder die Frage, wie weit wir gehen wollen. Denn wie jede technologische Innovation hat auch KI negative, schädliche Implikationen, die bedacht werden müssen. Eine *Grenze der Anwendung* hat sich bei einem Versuch mit Facebook gezeigt. Eine Forschungsgruppe hat zwei sogenannte Chatbots (textbasierte Dialogsysteme) miteinander verhandeln lassen. Während dieses Austausches sind die Computer von der Benutzung der englischen Sprache abgerückt und haben dabei ohne das Zutun der Forscher ihre eigene Sprache entwickelt. Für die Beobachter war diese Kommunikationsform nicht mehr nachvollziehbar, aber für die Computer verständlich, denn die daraus entwickelten „Handlungen“ ergaben innerhalb des Systems einen Sinn. Der Fehler für diese Sprachentwicklung lag in der *Programmierung*, denn den Computern wurde nicht vorgegeben, die englische Sprache zu benutzen. Computer sind in der Lage eine eigene Sprache zu entwickeln und in dieser auch mit anderen Computern zu kommunizieren, also selbstständig zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Was hier vielleicht etwas banal klingt, kann im größeren Kontext zu schwerwiegenden Auswirkungen führen. Ein Blick in die Automobilbranche mit der Entwicklung selbststeuernder, also autonom fahrender Autos (z. B. der Marke Tesla) zeigt eine interessante Fragestellung. Diese Autos sammeln auf jeder gefahrenen Strecke Informationen, speichern diese ab und teilen sie mit allen anderen Autos von Tesla. Wenn man den Autopiloten einstellt, verfügt der Tesla bereits über Informationen zu einer Strecke, wenn nur ein anderer Wagen dort bereits entlanggefahren ist. Jeder der schon einmal Tesla gefahren ist, wird von dieser Funktion begeistert sein. Spannend wird die Frage, wie die Technik in kritischen Situationen reagiert, wenn wir dieses Auto komplett autonom fahren lassen. Klassisches Beispiel: Soll ein Fußgänger oder der Fahrer eines Fahrzeugs in einer Konfliktsituation Schaden nehmen? Dies ist für die Produktpositionierung und den Verkauf nicht unerheblich. Was passiert, wenn ein Programmierer keine klaren Befehle erteilt hat, wie sich oben bei der Sprachverwirrung gezeigt hat? Nach welchen Maßstäben soll er hier den Computer programmieren? Nicht, dass dem Programmierer das ethische Grundverständnis aberkannt werden soll, aber es werden hier gesellschaftlich weitreichende Entscheidung von Einzelpersonen oder kleinen Teams getroffen, die sonst

eigentlich einem *gesamtgesellschaftlichen ethischen Diskurs* unterliegen bzw. der ethischen Abwägung der handelnden Person. Dabei geht es hier keineswegs darum, eine technologische Entwicklung schlecht zu reden, sondern es soll darauf aufmerksam gemacht werden, dass sich die Weltgemeinschaft damit auseinandersetzen muss, weil die Problematik und die Konsequenzen der gefundenen Antworten alle betreffen. Im gesamtgesellschaftlichen Diskussionsprozess ist dieses Thema leider noch deutlich unterrepräsentiert – nicht nur bezogen auf die Auswirkungen, die dieser technologische Schritt haben wird.

Eine weitergehende Frage, die hier aber auch gestellt werden sollte: *Was ist der Mensch?* Aus Marketing-Sicht ist der Mensch nicht ein manipulierbarer Kunde, sondern es geht um die Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Wenn man sich den Kunden als Mensch näher anschaut, wird deutlich, dass das Modell des Homo Oeconomicus zu kurz greift und nicht den ganzen Menschen in den Blick nimmt. Hier zeigt sich, dass die Modelle der Betriebswirtschaftslehre auch ihre Grenzen haben. Dafür bedarf es anderer Wissenschaften, wie der Anthropologie oder der Philosophie und eventuelle auch der Theologie. Als kritisch zu bewertende (bzw. rechtswidrige) Unternehmensstrategien, wie z. B. bei Volkswagen (Dieselmotoren-Manipulationen), bei der Deutschen Bank und anderen Banken (cum-ex-Geschäfte) haben gezeigt, dass es innerhalb von Unternehmen einer neuen Diskussionskultur bedarf, um solche Vorfälle in der Zukunft zu verhindern. Im Bereich der KI kommen weitere Fragestellungen auf uns zu, die hier nur angerissen werden konnten.

So liegt es auch im *Verantwortungsbereich der Marketingwissenschaft*, die von den Ergebnissen dieser neuen Technologien profitieren kann, einen Diskurs zu initiieren, der hinterfragt, woher die Informationen kommen, mit denen es möglich ist, die Kundenpotentiale so zielgerichtet auszuschöpfen. Kann eine Wissenschaft nicht gerade dadurch langfristig die Zustimmung gewinnen, indem sie sich den schwierigen Fragen stellt und ethische Dilemma-situationen nicht ausblendet? Da dies auch andere Wissenschaften betrifft, könnte die Betriebswirtschaftslehre hier einen Diskussionsprozess federführend orchestrieren.

Literatur

Dürrenmatt, F. (1992): Die Physiker. Beyer: Frankfurt.

Goodman, M. (2015): Global Hack. Hacker, die Banken ausspähen. Cyber-Terroristen, die Atomkraftwerke kapern. Geheimdienste, die unsere Handys knacken. Hanser: München, 72-76.

Heise (2012): Unter den neugierigen Augen von Schaufensterpuppen, <https://www.heise.de/tp/features/Unter-den-neugierigen-Augen-von-Schaufensterpuppen-3396617.html> (Zugriff: 06.10.2019).

Kipphardt, H. (1987): In der Sache Oppenheimer. Rowohlt: Hamburg.

Kurzweil, R. (2016a): Die Intelligenz der Evolution. Wenn Mensch und Computer verschmelzen. Kiepenheuer & Witsch: Köln.

- Kurzweil, R. (2016b). Der Transhumanismus versucht dann noch den Menschen durch eine Mensch-Maschine Verknüpfung zu verbessern.
- Lierfeld, J. (2018): Artificial superintelligence. Projektverlag: Bochum.
- Meffert, J., Meffert, H. (2017): Eins oder Null. Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die Zukunft führen. Econ: Berlin.
- Morgenroth, M. (2014) Sie kennen dich! Sie haben dich! Sie steuern dich! Die wahre Macht der Datensammler. Knaur: München, 48-50.
- PC Magazin (2017): Smartphone-Überwachung: Das können Sie dagegen tun. <https://www.pc-magazin.de/ratgeber/uberwachung-am-arbeitsplatz-erkennen-tipps-was-tun-3197528-15576.html> (Zugriff: 30.09.2019).
- Precht, R. D. (2018): Jäger, Hirten, Kritiker. Eine Utopie für die digitale Gesellschaft. Random House: München.
- Reimer, H. (2019): Mission verfehlt, in: Wirtschaftswoche, 2019(34), 3.
- Schirrmacher, F. (2009): Payback. Warum wir im Informationszeitalter gezwungen sind zu tun, was wir nicht tun wollen, und wie wir die Kontrolle über unser Denken zurückgewinnen. Blessing: München.
- Süddeutsche Zeitung (2019): Quantenüberlegenheit: Google hängt Supercomputer ab. <https://www.sueddeutsche.de/digital/quantenueberlegenheit-google-supercomputer-1.4614947> (Zugriff: 30.09.2019).

Teil 8

Marketing Weiterdenken – Versuch einer Zusammenfassung



Marketing Weiterdenken – Ein kondensierter Blick auf das ganze Erkenntnisspektrum

Manfred Kirchgeorg, Manfred Bruhn und Christoph Burmann

Auch die zweite Auflage des Werkes „Marketing Weiterdenken“ vermittelt über die Autorenbeiträge eine Vielzahl von Impulsen, um Zukunftspfade für das Marketing zu diskutieren. Zukunftspfade im Sinne verbundener und von unterschiedlichen Kontextkonstellationen abhängiger Aktivitäten, die sowohl von der Praxis als auch der Wissenschaft verfolgt werden können, wurden mit unterschiedlicher Intensität skizziert. Es ist kaum möglich, das Spektrum der reichhaltigen Perspektiven zusammenzufassen. Jedes Kondensat muss sich der Kritik stellen, nur prägende Grundgedanken der Beiträge zu betonen. Dennoch haben wir den Versuch auch bei dieser Auflage nicht gescheut, nach der Sichtung aller Beiträge einige Argumentationsstränge betont hervorzuheben, die wir häufiger in Beiträgen wiederfan- den oder die gegensätzliche Denkweisen aufzeigen. Die Durchsicht der von uns im Folgenden zusammengefassten Erkenntnisbeiträge ersetzt in keinem Fall das Lesen der Autorenbeiträge. Natürlich hat uns bei der Auswahl und Betonung von Zukunftspfaden auch unser spezifischer Blickwinkel nicht vor einer subjektiven Färbung bewahrt. Wir hoffen jedoch, mit der Hervorhebung von Argumentationssträngen den weiteren Diskurs über die Zukunftspfade im Marketing befördern zu können.

Marketing Weiterdenken – Paradigmatischer Kern des Marketing

Der paradigmatische Kern des Marketing – die *bedürfnisorientierte Gestaltung von Austauschbeziehungen im Wettbewerb* – wird in einer digitalisierten Welt mit zunehmender Spezialisierung und Vernetzung wichtiger denn je. Es wird betont, dass über die Digitalisierung und Nutzung „datengetriebener Prozesse“ die kundenorientierte Ausrichtung von Unternehmen erheblich verbessert wird. Ergänzend kommt hinzu, dass durch die Digitalisierung der Dienstleistungsanteil in der Wirtschaft steigt und damit auch die Kundenintegration im Wertschöpfungsprozess an Bedeutung gewinnt. Auch dies unterstreicht die Notwendigkeit eines funktionsübergreifenden Marketing-Verständnisses. Dem stehen in der Praxis die zunehmend kritische öffentliche Einstellung gegenüber dem Marketing und das häufig verengte, funktional auf Kommunikation und Werbung reduzierte Marketing-Verständnis im Management-Alltag diametral entgegen.

Zukunftspfade, die dem paradigmatischen Kern des Marketing folgen, können nur beschritten werden, wenn Verständnis und Kompetenz für Kunden- und Marktorientierung auf der obersten Führungsebene eines Unternehmens verankert sind. Eine solche Verankerung stellt dann sicher, dass bei zunehmender Markt- und Innovationsdynamik das Denken von den Kundenbedürfnissen her im Sinne einer „Customer Centricity“ einen funktionsübergreifenden Stellenwert erlangt.

Marketing Weiterdenken – Marketing als Repräsentant der Kundensicht

Vom paradigmatischen Anspruch des Marketing her gedacht, ist es entscheidend, dass Marketing-Verantwortliche im Unternehmen die Stimme des Kunden „zum Klingen bringen“ und bei allen marktbezogenen Entscheidungen hörbar machen. Vielfach haben die Shareholder-Orientierung und der interne Erfolgsdruck den ehrlichen Blick auf Bedürfnisse des Kunden verzerrt oder bewusst in den Hintergrund rücken lassen. Mit der Folge, dass berechtigte Kundenerwartungen nicht erfüllt und Kundenbeziehungen auf eine ökonomische Mittel-Zweck-Beziehung im Management-Alltag reduziert wurden. Die Stimme des Kunden wurde nicht mehr gehört oder in hierarchischen Strukturen und zwischen Funktionssilos „zerrieben“. Bei aller Wettbewerbsintensität müssen Zukunftspfade des Marketing wieder den *ehrlichen und vertrauensvollen Umgang mit dem Kunden* in den Mittelpunkt stellen.

Marketing Weiterdenken – Marktorientierung erfordert ein Denken in multiplen Marktkontexten

Der mit dem Marketing verbundene Anspruch der marktorientierten Führung zieht sich wie ein roter Faden durch nahezu alle Beiträge. Dabei stehen die unternehmens- und abteilungsübergreifende Verbreitung von markt- und kundenbezogenen Informationen und die Koordination aller Aktivitäten zur Schaffung von Kundennutzen und Wettbewerbsvorteilen im Mittelpunkt. Aufgrund des abteilungsübergreifenden Charakters der Marktorientierung ist sie als *Unternehmens- und Führungsphilosophie* auf höchster Ebene zu verankern und nicht allein in einer Marketing-Abteilung zu verorten. Neben dem abteilungsübergreifenden Charakter ist der Marktbezug mehrdimensional zu interpretieren. Der Konkretisierung von Zukunftspfaden des Marketing ist somit ein breiteres Marktverständnis zugrundezulegen. Theorien und Modelle zur Kundenorientierung in Wettbewerbskontexten, die primär für Absatzmärkte diskutiert werden, können auch Erkenntnisgewinne für Kunden- und Stakeholder-Beziehungen in anderen Märkten, wie dem Arbeits-, Finanz- und Beschaffungsmarkt liefern.

Marketing und marktorientierte Unternehmensführung sind somit in multiplen Markt- und Interaktionskontexten zu denken. Dabei stellt sich allerdings unweigerlich die Frage der *Priorisierung von Märkten und Kunden*. Tendenziell wird in den Beiträgen implizit oder explizit auf das Prinzip der Kunden auf Absatzmärkten verwiesen, denn letztlich bewerten und bezahlen Endkunden eine erbrachte Leistung. Beim Sonderfall der „verletzlichen Verbraucher“ kommt der Kundenorientierung und Bedürfnisgerechtigkeit nochmal eine ganz besondere Bedeutung zu. Häufig begründeten Autoren die Priorisierung von Kundenbedürfnissen bei der Betrachtung unterschiedlicher Marktkontexte, in die jedes Unternehmen eingebunden ist, mit dem Engpassprinzip. Ein Beispiel: Wenn Kundenerwartungen durch einen Mangel an Arbeitskräften nicht befriedigt werden können, dann stellt die Gewinnung und Bindung von Kunden auf dem Arbeitsmarkt, also potentiellen Mitarbeitern einen Engpassfaktor dar. Ein anderes Beispiel: Selbst, wenn die Kundenbedürfnisse im Absatzmarkt richtig erkannt wurden, so stehen Unternehmen bei zunehmender Marktdynamik häufig vor dem Problem, dass der Engpassfaktor zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse in der

mangelnden Innovations- und Anpassungsgeschwindigkeit liegt. Somit bestehen vielfach verschiedene Engpässe im Unternehmen, die die Aufmerksamkeit im Management-Alltag erfordern. Sie stellen jedoch die finale Priorisierung von Kundeninteraktionen nicht in Frage. Vielmehr sind die Engpässe in einer Mittel-Zweck-Beziehung zu betrachten.

Zukunftspfade des Marketing werden somit durch multiple Kundenbeziehungen und engpassbezogene Priorisierungen geprägt sein, wobei langfristig die Zufriedenheit und Loyalität der Endkunden auf dem Absatzmarkt erfolgsentscheidend sind.

Marketing Weiterdenken – Das Verhältnis von Marketing zwischen Wissenschaft und Praxis

Marketing hat seit nahezu sechs Jahrzehnten als wissenschaftliche Disziplin einen Siegeszug angetreten und international eine große Verbreitung erfahren. Aus Forschungssilos heraus werden herausragende Publikationen in Journals veröffentlicht, die von der Mehrzahl der Führungspersönlichkeiten in der Praxis allerdings nicht mehr gelesen werden. Angesichts der zunehmenden Spezialisierung und Fragmentierung innerhalb der Marketingdisziplin geht der Blick für das Ganze und das Bewusstsein für das duale Führungsverständnis des Marketing – Unternehmensfunktion sowie funktionsübergreifende Führungsphilosophie – wie auch die Rolle des Marketing innerhalb der Betriebswirtschaftslehre verloren. Gleichwohl verweisen erfolgreiche Unternehmen, die in der Internetwelt geboren wurden und gerade zwei Jahrzehnte bestehen, welchen zentralen Stellenwert „Customer Centricity“ bei Unternehmensführung und der Priorisierung von Entscheidungen bei Konfliktsituationen einnimmt. Diese Orientierung hat sich auch mit Distanz zur Wissenschaftsdisziplin des Marketing in der Praxis als erfahrungsbasiertes Erfolgsprinzip verbreitet. Zukunftspfade der Marketingwissenschaft müssen somit den Graben zwischen Praxis und Wissenschaft schließen, um angesichts der Vielzahl der praktischen Herausforderungen relevante Erkenntnisse zu liefern. In diesem Zusammenhang ist sowohl an die *Bringschuld der Marketingwissenschaftler* als auch an die *Holschuld von Führungskräften* zu appellieren. Eine Existenz von unverbundenen Parallelwelten darf angesichts der anzugehenden Herausforderungen nicht das Zukunftsbild der Marketingdisziplin prägen.

Marketing Weiterdenken – Digitalisierung bricht sektorale Grenzen auf

In der Marketingdisziplin haben sich differenziert nach den Marktbeziehungen (B2B, B2C) und Güterkategorien (Produkte, Services) Grundkonzepte des Konsumgüter-, Investitionsgüter-, Produkt- und Servicemarketing herausgebildet, nach denen häufig Lehrbücher wie auch akademische Communities innerhalb der Marketingwissenschaft differenziert werden. Diese Silobildung wird durch die Digitalisierung aufgebrochen. Das angebotsseitige Separieren dieser Bereiche, inklusive der traditionellen Klassifikation des Marketing-Mix, steht einer *kundenzentrierten Verknüpfung* vielfach entgegen. Dadurch, dass Kundeninformationen nahezu in alle Wertschöpfungsstufen eindringen können, wird die Kundennähe von Zulieferern und Herstellern, die über den Handel ihre Leistungen absetzen, zunehmend „digital verkürzt“. Zukunftspfade des Marketing skizzieren den Übergang von einer Zielgruppen- zu einer Individualorientierung in Echtzeit. D. h., traditionelle Kundensegmente

lösen sich bei der Marktbearbeitung mehr und mehr auf. Individuen werden zum Bezugspunkt, für die aufgrund der verfügbaren Informationen und neuen digitalen Produktions-technologien auch individuelle Leistungen bereitgestellt werden können. Diese Individualisierung erfordert unweigerlich ein Denken aller Wertschöpfungsstufen vom Endkunden her. Die sich hieraus ergebenden Veränderungen für mehrstufige Wertschöpfungsketten sind kaum absehbar. Wertschöpfungsnetzwerke, die sich um den Kunden ohne hierarchische Stufung und teilweise nur temporär anordnen, wurden in einigen Beiträgen als Lösungsoptionen adressiert. Branchenübergreifend wurde allerdings auch gemahnt, dass ein Digitalisierungsparadox besteht, d. h. die mit der digitalen Präsenz erwarteten Wirkungen mit Blick auf den Umsatz und den Gewinn bleiben aus, weil die Wachstumspfade nicht richtig beschritten werden. In diesen Fällen wird die Digitalisierung operativ vorangetrieben, aber der strategische Wandel unterbleibt und verharrt im „Denkraum traditioneller Strategien und Marketing-Instrumente“. Dieses Phänomen zeigt, dass innovative Impulse der Digitalisierung unbedingt ein Weiterdenken der marktorientierten Unternehmensführung erfordern.

Marketing Weiterdenken – Digitalisierung schafft Freiräume für echte Kundenorientierung

Die Digitalisierung bietet vielfältige Chancen zur Rückbesinnung und Fokussierung auf den Kunden. Selbst wenn die Idee der Digitalisierung seit Jahrhunderten als Phänomen bekannt ist und genutzt wird, so führen die verfügbaren Computerkapazitäten, große individualisierbare Datenmengen und deren Vernetzung sowie ihre mobile Gewinnung und Nutzung zu neuen betriebswirtschaftlichen und marktbezogenen Effekten. Diese manifestieren sich in Netzwerkeffekten und der damit verbundenen Exponentialität, der Neu- und Rekombination von Informationen in Echtzeit, dem Null-Grenzkostenphänomen und der Sprengung von Grenzen der Mensch-Maschine-Interaktion. Am deutlichsten wird diese Verknüpfung in „Mixed Realities“, in denen eine Verschmelzung von physischen und digitalen Prozessen stattfindet. Zukunftspfade im Marketing lassen stärkere Freiräume für die Praktizierung der Kundenorientierung erkennen, verursacht durch die bessere Verfügbarkeit von individuellen Kundeninformationen und die Automatisierung von Routinenprozessen auf der Unternehmens- und Kundenseite. Hierdurch werden Zeit- und Betreuungsressourcen für echte und persönliche Kundenkontakte freigesetzt. Quasi als Gegenpol zur Digitalisierung von Kundenbeziehungen gewinnt der persönliche und physische Kundenkontakt in einer angenehmen und erlebnisorientierten Atmosphäre gleichermaßen an Bedeutung. Die Zukunftspfade des Marketing werden somit durch eine *Verknüpfung von High Tech & High Touch* geprägt sein.

Marketing Weiterdenken – Vom Homo Psychologicus zum Homo Digitalis

Im Zusammenhang mit dem Voranschreiten der Digitalisierung wird aber auch auf die Gefahr hingewiesen, dass theorieloses Suchen in den zukünftig zur Verfügung stehenden Datenmengen die Frage nach dem „Warum“ in den Hintergrund rücken lässt. In der digitalen Welt werden Erklärungsansätze des Kaufverhaltens zunehmend auf Stimulus-Response-Analysen verkürzt. Die mühsam erarbeiteten S-O-R-Modelle werden somit zur

Seite gelegt. Pragmatisch und ohne verhaltenstheoretische Grundlagen werden datengeriebene SR-Modelle kreiert und optimiert. Zukünftig kommen vermehrt Algorithmen zum Einsatz, die in Echtzeit auf Reaktionen von Konsumenten reagieren und ihnen auch eine prognostische Orientierung geben. Die Erfassung von kundenspezifischen Wahrnehmungsprozessen, Werten, Motiven und Bedürfnissen bleibt dabei außen vor. Verglichen wurde diese Situation mit der Navigation, bei der aus zwei Punkten ein Dritter zur Bestimmung der Fahrtrichtung abgeleitet wird. Dies setzt allerdings voraus, dass sich die Geographie und die Landkarte nicht verändern. Im Falle der bevorstehenden disruptiven Anpassungsprozesse scheinen solche Veränderungen jedoch sehr wahrscheinlich. Kundenorientierung gerade in dieser Zeit auf eine Stimulus-Response-Philosophie zu reduzieren, würde dem paradigmatischen Anspruch des Marketing entgegenstehen. Datengetriebene Prozesse und der Einsatz von Algorithmen im Marketing fanden in den Beiträgen für die Praxis und Marketingwissenschaft besondere Beachtung, wurden in ihren Konsequenzen aber sehr unterschiedlich bewertet. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass die Unschärfe zwischen Kundenorientierung und Manipulation durch die Digitalisierung weiterhin strapaziert wird. Beim Beschreiten der Zukunftspfade ist für das Marketing in diesem Bereich somit eine besondere *Aufmerksamkeit und Verantwortung zu fordern*. In diesem Zusammenhang wurde eine Erweiterung der Corporate Social Responsibility (CSR) um eine authentische Corporate Digital Responsibility (CDR) betont.

Marketing Weiterdenken – Entscheidungsoptionen und Komplexität steigen

Während die Digitalisierung und Automatisierung einerseits Freiräume für die Kundenorientierung schaffen, so steigt andererseits die Anzahl von Entscheidungsoptionen. Als Beispiele können die rasant gestiegene Anzahl von Kommunikations- und Vertriebskanälen und die Verfügbarkeit an Informationen erwähnt werden. Gleichzeitig wachsen Produkte und Dienstleistungen zu Smart Services zusammen, bei denen Kunden Produkte mit multifunktionalen Serviceoptionen, die teilweise automatisiert gesteuert werden, an die Hand bekommen. Dem Kunden diese komplexen Produkt-Service-Bündel zu erklären, wird einen Kraftakt darstellen. Sowohl auf Unternehmens- wie auch auf Kundenseite nehmen die Anzahl von Entscheidungsoptionen und damit die wahrgenommene Komplexität der angebotenen Leistungen zu. Dies stellt neue Herausforderungen an die *Schaffung von Transparenz und Vertrauen*, zumal die Entwicklungen die Bereitstellung und Erfassung einer Vielzahl von individuellen und personenbezogenen Daten verlangen. Es wird betont, dass der Grundsatz „*Simplicity*“ sowohl bei der Inanspruchnahme von Produkten wie auch Serviceleistungen von Unternehmen zu befolgen ist und er avanciert zum wichtigen Wettbewerbsfaktor. Zukunftspfade des Marketing erfordern deshalb eine Reduzierung der wahrgenommenen Komplexität und den Aufbau von Vertrauen sowie Kundennähe. Auch *vertrauensvolle Marken*, die authentisch, ehrlich und mit ethischer Verantwortung mit den Kunden in einen Dialog treten, wird weiterhin eine starke Orientierungsfunktion zugeschrieben.

Marketing Weiterdenken – Zeit und Qualität als Wettbewerbsfaktor im Widerspruch

Der vielfach in den Beiträgen geäußerten Forderung an das Marketing, als Change Agent den Wandel von Unternehmen angesichts der Digitalisierung zu unterstützen und zu beschleunigen, steht das Null-Fehler-Prinzip häufig entgegen. Der Zeitpunkt für die Markteinführung von innovativen Produkten und Serviceleistungen gerät mehr und mehr in den Fokus. Die 80:20-Regel scheint für den Vollendungsgrad von Produktinnovationen für die Markteinführung in vielen Bereichen zunehmend erprobt zu werden. Zur Reife gelangen die Produkte erst nach der Markteinführung im engen Dialog mit den Kunden. Agile Innovationsprozesse werden gefordert, in die der *Kunde frühzeitig als Co-Creator* mit einbezogen wird. Kunden werden zukünftig als Partner der Produktentwicklung angesehen. Die oben erwähnte Individualisierung erfordert auch, den Bezug zum einzelnen Kunden zu betonen. Kundennähe und Kundenvertrauen auf der Individualebene stellen hierfür eine wichtige Voraussetzung dar.

Marketing Weiterdenken – Asiatische Marktkontexte verstehen und erschließen

Mit kontinentalen Besonderheiten beschäftigen sich nur wenige Autorenbeiträge. Bewusst haben wir deshalb zwei Expertisen aus China und Indien einbezogen. Mit ca. 2,8 Mrd. Menschen repräsentieren diese *zwei Länder zukünftig die größten nationalen Märkte*. Mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Sicherung eines nachhaltigen Entwicklungspfades wird die Möglichkeit der Befriedigung der Kundenbedürfnisse in diesen beiden Ländern in der Zukunft zu einem entscheidenden Faktor. Wenn Technologien und Services, die bisher primär in westlichen Ländern entwickelt wurden, 1:1 auf diese Länder übertragen werden, dann ist abzusehen, dass die weltweit von den United Nations definierten Sustainable Development Goals nicht mehr zu erreichen sind. Die Folgen wären dann für die Weltgemeinschaft fatal. D. h., gerade in diesen Ländern sollte es keine aufholende Entwicklung – orientiert am Westen – geben, vielmehr ist eine durch *Nachhaltigkeitssinnovationen getriebene Entwicklung* essenziell. In diesem Kontext könnte die Digitalisierung vielfältige Lösungsansätze eröffnen. Dies hat zur Folge, dass China sich in diesem Jahrzehnt auf der digitalen Überholspur zu befinden scheint und zur weltweit führenden Internetwirtschaft aufsteigen kann. Mit etwa 1,4 Mrd. Einwohnern ist China vor Indien das bevölkerungsreichste Land der Welt und wird von einem sozialistischen Einparteiensystem regiert. Der in der chinesischen Verfassung verankerte Führungsanspruch der kommunistischen Partei definiert, dass sich Wirtschaft und Gesellschaft diesem Anspruch unterordnen. In vielen Bereichen sind z. T. international geöffnete Märkte und Wettbewerbsprozesse zu beobachten. Häufig findet der Begriff der „Sozialistischen Marktwirtschaft“ mit chinesischer Prägung in der Literatur Erwähnung.

In einer Vielzahl von Beiträgen dieses Werkes wird der Einfluss der Digitalisierung auf das Marketing betont. Dies bedingt aber eine Verfügbarkeit einer digitalen Infrastruktur sowie entsprechender Technologien. Wenn Infrastrukturinvestitionen zentral gesteuert und bereitgestellt werden, wie z. B. in China, dann kann dies vorteilhaft sein um die digitale

Transformation zu beschleunigen. In einem weiteren Schritt kann aufgrund des Umfangs der Bevölkerung in China mithilfe von digitalen Technologien auch schneller skaliert und gelernt werden, d. h. algorithmengesteuerte Prozesse oder Marketing-Instrumente, ergänzt um künstliche Intelligenz, können schnell und effizient an das Kundenverhalten angepasst werden. Somit ist es nicht verwunderlich, dass in China digitales und automatisiertes Lernen erheblich schneller voranschreitet als in Europa oder den USA. Es wird in einem Autorenbeitrag hervorgehoben, dass durch die reziproke Verflochtenheit China bisher für westliche Länder eine verlängerte Werkbank darstellte, um Technologien herzustellen. Die Innovationskompetenz wurde in anderen Kontinenten verortet. Seit einem Jahrzehnt vollzieht sich aber ein grundlegender Wandel, denn die gewachsene, durch die verlängerte Werkbank schrittweise entstandene Technologiekompetenz gepaart mit Kostenvorteilen sowie skalierten Lernprozessen und zentral staatlich geförderten Infrastrukturen mit der Priorität „Mobile First“ katapultieren die chinesische Wirtschaft im kommenden Jahrzehnt in vielen Branchen in eine weltweite Führungsposition.

Eine ähnliche, aber zeitlich gestreckte Entwicklung ist in Indien zu beobachten, das in etwa den gleichen Bevölkerungsumfang wie China umfasst. Im Gegensatz zu China ist das politische System hier allerdings demokratisch geprägt, sodass die Geschwindigkeit zur Herstellung einer digitalen Infrastruktur und damit zur digitalen Transformation wie in China nicht erreicht ist. So wird in einem Autorenbeitrag darauf verwiesen, dass die Markterschließung in Indien insbesondere für ausländische Anbieter einem Marathon gleicht. Aufgrund der Komplexität der Märkte und Kultur ist auch eine fokussierte Markt- und Marketing-Strategie erfolgsentscheidend. Der Markteintritt in Indien ist eben ein Marathon und kein Sprint.

Beide Sachverhalte verdeutlichen, dass Zukunftspfade der marktorientierten Führung und des Marketing nach westlicher Prägung zukünftig in *sehr unterschiedlichen markt-, kultur- und politikbezogenen Kontexten weiterentwickelt* werden müssen, wenn Märkte in den bevölkerungsreichsten Ländern der Welt erschlossen werden sollen. Erkenntnisse des internationalen Marketing reichen vielfach nicht mehr aus und die Entwicklungszyklen in chinesischen Märkten verlaufen aus der Sicht der westlichen Volkswirtschaften in einer kaum fassbaren Geschwindigkeit. Viele der in den vorangegangenen Autorenbeiträgen vorgedachten technologischen und datenbezogenen Optionen der Digitalisierung finden heute bereits in China Anwendung. Marketing im Hypermodus oder Smart Marketing-Ansätze gehören heute zum inhärenten Kennzeichnen der Anbieter in China. Es bleibt offen, inwieweit die in diesem Werk aufgezeigten Probleme des Datenschutzes und der Privatsphäre in den asiatischen Märkten jenen Stellenwert wie im Westen erlangen. Behalten sie eine untergeordnete Priorität, so bedingen sie gegebenenfalls ein Leap-Frogging, d. h. die algorithmenbasierte Optimierung von Produkten und Serviceleistungen schreitet in China schneller als in anderen Ländern voran. Automatisiertes Lernen gepaart mit kreativen Weiterentwicklungen können dann von China ausgehende Technologieführerschaften in vielen Branchen begründen.

Marketing Weiterdenken – Digitalisierung als Chance für das Nachhaltigkeits-Marketing

Viele Beiträge betonen, dass die intelligente Verknüpfung von Digitalisierung mit Nachhaltigkeitsanforderungen als besondere Chance für das Marketing verstanden werden kann. Bei einer rasant wachsenden Weltbevölkerung wird es ohne disruptive Veränderungen nicht möglich sein, die hiermit verbundenen Belastungen des Planeten in den Griff zu bekommen, wenn man die heutige Wohlfahrtsentwicklung linear forschreibt. Somit sind die zu erwartenden Diskontinuitäten eine Voraussetzung, um einen Nachhaltigkeitspfad zu beschreiben. *Disruption als Voraussetzung für Nachhaltigkeit* scheint sich zunächst als Widerspruch zu offenbaren; aber letztlich sind Quantensprünge notwendig, um Zukunftspfade überhaupt noch auf Nachhaltigkeit ausrichten zu können. In diesem Zusammenhang wurde auch die *gesellschaftliche Transformationsfunktion des Marketing* betont. Die Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung der Weltgemeinschaft führt in der Marketingdisziplin zu der Notwendigkeit, Theorien, Modelle und Instrumente in den Dienst eines beschleunigten nachhaltigkeitsorientierten Wandels zu stellen. Vielfach wird diese Rolle auch als *Kontra-Marketing oder De-Marketing* interpretiert, bei der die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs im Mittelpunkt steht. Letztlich kommt hierin die Verantwortung für die langfristige Sicherung der Wohlfahrt von Kunden und Gesellschaft zum Ausdruck. Dies betrifft somit die Langfristperspektive der Kundenorientierung, die durch die datengetriebenen Echtzeitprozesse der Digitalisierung häufig in den Hintergrund gerückt wird. Vergleicht man die Inhalte der Beiträge der ersten und zweiten Auflage des Buches „Marketing Weiterdenken“ miteinander, so fällt auf, dass die explizite Betonung von Herausforderungen des Klimawandels und der Ressourcenverfügbarkeit zugunsten der vertiefenden Diskussion von Digitalisierungsthemen weniger häufig vorkommt.

Trotz des weiteren Voranschreitens des Klimawandels mit seinen vielfältigen Folgen scheinen in der betriebswirtschaftlichen und marketingbezogenen Forschung eher die mit der Datenverfügbarkeit verbundenen Digitalisierungsthemen ein besonderes Interesse zu entfalten. Es darf aber nicht übersehen werden, dass letztlich die *Sicherung der nachhaltigen Entwicklung unserer Wirtschaftsprozesse die größere Herausforderung* darstellt. Selbst wenn es leichter erscheint, die greifbaren Implikationen der Digitalisierung für das Marketing zu diskutieren, so müssen wir parallel die Auseinandersetzung mit den Nachhaltigkeitsthemen priorisieren. Es wird zwar eine integrative Betrachtung von Erfolgsgrößen gefordert, aber hinter dieser Forderung verbirgt sich eine hohe Komplexität, die Vielfach in der Praxis wie auch der Wissenschaft reduziert wird. Erfolgsgrößen sollten sich nicht nur auf ökonomische Größen beziehen, vielmehr sind im Sinne der Nachhaltigkeit soziale und ökologische Ziele zu definieren und einzubeziehen. Aber die eigentliche Komplexität liegt in den z. T. negativen Zielbeziehungen, die Ziel- und Entscheidungskonflikte bedingen. In der Historie der deutschen Betriebswirtschaftslehre hat sich die Zielforschung in den 1970er und 1980er Jahren hiermit beschäftigt. Es scheint geboten, diese Forschungsstränge heute wieder zu entdecken und weiterzudenken, um die Beziehungen zwischen den sozialen, ökologischen und ökonomischen, insbesondere den markt- und kundenbezogenen Erfolgsgrößen in verschiedenen Kontexten zu untersuchen.

Alle angedachten Zukunftspfade setzen freie Märkte und Wettbewerb voraus. D. h., dass Kunden, Unternehmen und Institutionen ihre Entscheidungen trotz Beachtung vieler Restriktionen immer noch frei treffen können. Was wäre marktorientierte Unternehmensführung ohne den Markt? Welche Wandlungspfade würde ein „Marketing Weiterdenken“ durchlaufen, wenn es für zentral gelenkte Systeme zu denken wäre? Die Entwicklungen in China sensibilisieren uns für ein Denken in anderen politischen Kontexten, um anschließend zu entscheiden, ob die Ausrichtung des Marketing auf Märkte in diesen Ländern erfolgversprechend ist. Gleichzeitig liegt es in der Verantwortung der Unternehmensführung, auch für faire Voraussetzungen der Erfüllung von Kundenbedürfnissen einzustehen und mit politischen Stakeholdern den Dialog zu suchen. Dies würde der Forderung entsprechen, dass Marketing „politisch sichtbarer“ werden muss. Ein Blick auf die weltpolitische Lage auch mit unter Einbeziehung der Folgen der Corona-Pandemie offenbaren ein Szenario welches eher ausgeklammert wurde, wenngleich ein Blick auf die weltpolitische Lage bedenkliche Anzeichen offenbart, in denen die *Kraft von Märkten und Wettbewerb zunehmend eine Eingrenzung erfährt*. Sollten sich diese Entwicklungen fortsetzen, so wäre Marketing in eine ganz andere Richtung weiterzudenken.

Letztlich erfordert die Digitalisierung auch ein Umfeld, in dem die Natur und verfügbaren Ressourcen den Gestaltungs- und Kreativitätsraum der Menschen nicht einschränken. Es darf nicht vergessen werden, dass die sozio-technischen Systeme in dem übergeordneten ökologischen Gesamtsystem eingebettet sind. An diese Erkenntnisse haben wir in den 1980er Jahren erinnern müssen; denn die Folgen von Produktion und Konsum begannen die Grenzen der ökologischen Tragfähigkeit in vielen Regionen zu überschreiten. Die Knappheitssignale des übergeordneten Systems haben Marketingwissenschaft und -praxis dann veranlasst, Konzepte des Öko- und Nachhaltigkeits-Marketing zu entwickeln, deren Wirkungen allerdings mit Blick auf die rasanten Entwicklungen der Weltgemeinschaft nur einen mäßigen Erfolg zeigten. Viele Umsetzungsdefizite bestätigen auch, dass die *Priorisierung von Marketing- und Unternehmensentscheidungen mit Nachhaltigkeitsbezug nicht erfolgt ist*.

Unabhängig davon, ob der Klimawandel von Menschen induziert wird oder nicht, werden die Rahmenbedingungen des individuellen Handelns in der Langfristperspektive viel mehr durch den Klimawandel, denn durch die Digitalisierung beeinflusst werden. Nicht nur die Digitalisierung entfaltet exponentielle Effekte, auch die Veränderung des ökologischen Gesamtsystems ist durch Nichtlinearität und Exponentialität gekennzeichnet, die in beide Richtungen gehen kann und damit gleichermaßen disruptive Veränderungen auslösen wird. Was ist, wenn die Metapher „Nature as Beauty“ und das positive Verhältnis der Menschen zur Natur durch die Metapher „Nature as Beast“ ersetzt wird, in der nicht der Schutz der Natur vor den menschlichen Folgen der Wohlstandsentwicklung eine Leitorientierung bildet, sondern der Schutz des Menschen vor den Naturgewalten das Handeln und Entscheiden bestimmt? Auch dies ist ein Szenario, das die Zukunft bestimmen kann und das ein Andersdenken erfordern wird.

Marketing Weiterdenken – Innovation und Transdisziplinarität in der Forschung wagen

Die vorliegenden Beiträge bestätigen uneingeschränkt, dass die Digitalisierung das Weiterdenken im Marketing in den nächsten Jahren bestimmen wird. Forschungsprozesse richten sich einerseits an Erkenntnisengpässen und bestmöglichen Publikationschancen aus. Wenn die Digitalisierung eine derartige Sogwirkung in der Marketingdisziplin auslöst, dann bedarf es auch einer wissenschaftlichen Kreativität, dieses Neuland zu betreten und zu erkunden, denn der Erkenntnis- und Publikationswettbewerb ist intensiv. Andererseits sollte nicht vergessen werden, dass neben der Digitalisierung zentrale nicht gelöste Problemstellungen bestehen. So sollte die Nachhaltigkeit bei der Bedürfnisbefriedigung von Milliarden von Menschen nicht aus dem Fokus der Forschung geraten. Auch in der Forschung zum Marketing Management sollten *Kreation und Innovation* größer geschrieben werden. Vielfach wurde in den Autorenbeiträgen auf die Führungs-, Integrations- und Koordinationsfunktion des Marketing verwiesen. Die effiziente Umsetzung dieser Funktionen verlangt einen viel stärkeren transdisziplinären Dialog, d. h. die Wissenschaftler müssen aus ihren Forschungssilos der Marketingdisziplin in andere Disziplinen hineinschauen, um Anregungen zu erhalten, die man dann in eigene Forschung aufnimmt. Eine *Intensivierung des Theorieimports* wurde in einem Autorenbeitrag explizit gefordert. Transdisziplinäre Impulse führen häufig zu kreativen Anstößen im Rahmen der eigenen Forschungsprozesse, wenngleich es natürlich schwieriger ist, sich mit dem Anspruch von „Rigor & Relevance“ in einen interdisziplinären Dialog hineinzugeben. Entsprechende Grundlagenarbeit findet häufig auch keine hinreichende Resonanz bei Reviewern. Aber angesichts der sich auftürmenden Problemstellungen neben der Digitalisierung erscheinen Disruptionen im Forschungsprozess notwendig. Dabei darf der *Dialog mit der Unternehmenspraxis* nicht vergessen werden, denn das Marketing ist in eine angewandte Wissenschaft eingebettet. In der Marketingwissenschaft könnte auch die Entwicklung eigenständiger Modelle und Ansätze stärker vorangetrieben werden, ohne das Rad neu zu erfinden. Aber Innovationen in der Forschung können auch durch eine echte Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen entstehen. Jeder verlässt seinen Forschungssilo und entwickelt neue Theorien und Zukunftspfade. Natürlich immer orientiert an relevanten Problemstellungen, aber mit mehr *Mut zur transdisziplinären Kooperation*.

Abschließend gilt festzuhalten: Marketing Weiterdenken – gemäß diesem Anspruch haben die vorliegenden Autorenbeiträge überaus wertvolle Anregungen und Hinweise für Zukunftspfade vermittelt. Wir hoffen, dass hierüber die Diskussion zur Zukunftsentwicklung der Marketingdisziplin in Wissenschaft und Praxis wichtige Impulse erhalten wird. Das Weiterdenken ist als kontinuierlicher Prozess aller Beteiligten zu sehen, den es aber zu koordinieren gilt. „*Ich bin der Meinung, dass Marketing beim Change Management, also im Wandel, eine sehr große Rolle spielen muss.*“ Diesem bereits einleitend erwähnten Statement von Heribert Meffert möchten wir nichts mehr hinzufügen.