



Manfred Bruhn · Manfred Kirchgeorg *Hrsg.*

Marketing Weiterdenken

Zukunftspfade für eine
marktorientierte Unternehmensführung

 Springer Gabler

Marketing Weiterdenken

Manfred Bruhn · Manfred Kirchgeorg
(Hrsg.)

Marketing Weiterdenken

Zukunftspfade für eine
marktorientierte Unternehmensführung

Herrn
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert
zum 80. Geburtstag

Herausgeber
Manfred Bruhn
Basel, Schweiz

Manfred Kirchgeorg
Leipzig, Deutschland

ISBN 978-3-658-18537-4 ISBN 978-3-658-18538-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-18538-1

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

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

Vorwort

Viele Branchen stehen vor einem grundlegenden Wandel. Digitalisierung, Klimawandel und gesellschaftspolitische Herausforderungen definieren die Spielregeln des Wettbewerbs in nahezu allen Branchen und auf allen Kontinenten neu. Wenngleich das Primat der marktorientierten Unternehmensführung gerade in Zeiten des Wandels gefordert ist, so wird die Zukunftsfähigkeit des Marketing in Unternehmen immer häufiger hinterfragt. Längst dominieren die Argumente des Chief Financial Officers und Chief Digital Officers die strategische Ausrichtung von Entscheidungen. Gleichzeitig werden Stimmen laut, die wieder ein Mehr an Kundenorientierung fordern. Mit Blick auf die neuen Digital Player wird „Customer Centricity“ als zentrales Erfolgskonzept propagiert und gelebt, denn Kunden dringen über alle Hierarchien und Wertschöpfungsstufen hinweg auf digitalen Wegen in die Unternehmen ein. Sie entwickeln eine Omnipräsenz, ohne die Schleuse der Marketingabteilung 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 – wie aktuell in der Automobilindustrie – als Marketingtricks gebrandmarkt. Also findet Marketing auch hier eine Interpretation, die dem eigentlichen Kern der Marketingphilosophie 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 verblasst und verkümmert ist. Herausragende Beiträge aus den Forschungssilos der Marketingwissenschaftler finden im schnelllebigem Managementalltag kaum noch Gehör. In einem zunehmend von Komplexität und Veränderung geprägten Umfeld bemüht die Unternehmensführung erfahrungsbasierte Heuristiken und schmäht den Blick in die wissenschaftlichen Fachzeitschriften. Die Fragen nach der Hol- und Bringschuld zwischen Wissenschaft und Praxis scheint sich zu stellen; und dies in einer Entwicklungsphase unserer Weltgemeinschaft, in der wir angesichts disruptiver Veränderungen 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 neu zu definieren. Eines bleibt jedoch bestehen: Die Gewinnung und Bindung von

Kunden entscheidet über den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Kreativität und Innovation sind auch gefordert, aber letztlich immer mit Augenmaß für den Kunden. Deshalb schien es uns geboten, der praxisbezogenen wie wissenschaftlichen Diskussion um den Wandel der Marketingdisziplin neue Impulse zu verleihen. „Marketing Weiterdenken“ – mit dieser engagierten Aufforderung haben wir einen ausgewählten Kreis von Führungspersönlichkeiten und Marketingwissenschaftlern zu Wort gebeten, um neue Anforderungen und Zukunftspfade der marktorientierten Unternehmensführung zu reflektieren.

Die Idee des vorliegenden Werkes wurde mit Blick auf den 80. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert geboren. Mit der Gründung des ersten Marketinglehrstuhls Deutschlands an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster gilt er als Nestor der deutschen Marketingdisziplin. Über vier Jahrzehnte hat er die Diskussion um die Lektorientierung und den Wandel des Marketing in der Wissenschaft wie auch der Praxis geprägt. In vielen Würdigungen und Festschriften wurde sein Lebenswerk bereits geehrt und somit war es sein ausdrücklicher Wunsch, auf eine klassische Festschrift zu verzichten, sondern sich anlässlich seines runden Geburtstags den Zukunftsperspektiven zu widmen, also: Marketing weiterzudenken.

Diesem Wunsch sind wir gerne gefolgt und haben 40 renommierte Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Unternehmensführung gebeten, sich Gedanken darüber zu machen, wie Marketing weiterzudenken ist. Befördert wurde unser Vorhaben durch die aktuelle Diskussion zur Identitätskrise des Marketing und die Frage, welchen strategischen Stellenwert das Marketing zukünftig noch einnimmt. Wir haben den Autoren keinerlei thematische Vorgaben gemacht. Als Inspiration für das Weiterdenken haben wir ihnen allerdings die Rede von Heribert Meffert, die er anlässlich der Auszeichnung mit dem Marketing Lifetime Award auf dem Deutschen Marketingtag 2015 gehalten hat, an die Hand gegeben. (Eine Kurzfassung der Rede ist zu Beginn dieses Sammelbandes zu finden.) Die Resonanz auf unsere Bitte um eine Beteiligung war überwältigend und wir möchten allen Autoren danken, dass sie zum Gelingen des vorliegenden Werkes beigetragen haben.

Erst mit dem Eingang der Beiträge konnten wir schrittweise die thematische Bandbreite der Expertisen verorten und die inhaltliche Struktur des Werkes festlegen. Es war also ein agiles Unterfangen, dem aktuellen Zeitgeist somit adäquat angepasst. Nach der Sichtung der Beiträge wurde deutlich, dass sich gewisse Zukunftspfade mehrfach abzeichneten, einige gegensätzliche Stränge das Denken herausfordern und auch unterschiedliche Zeithorizonte das Weiterdenken bestimmen. Hieraus entwickelte sich im Verlaufe der Endreaktion die Idee, in Ergänzung zu den spannenden Autorenbeiträgen weitere Persönlichkeiten in Form von Interviews weiterdenken zu lassen. Die Autorenbeiträge boten hierzu einen reichhaltigen Schatz an Expertisen wie auch offene und neue Fragen zu den Zukunftsherausforderungen der Marketingdisziplin. Den daraus entwickelten Fragenkatalog haben wir für unsere Interviews genutzt und möchten all den Interviewpartnern unseren besonderen Dank aussprechen, dass sie uns spontan in der Endphase der Redaktion ihre Expertisen zur Verfügung gestellt haben. Die Mischung von Autorenbeiträgen und Reflexionen durch Interviews bietet eine überaus interessante Grundlage, um den Dialog zu den Zukunftspfaden der marktorientierten Unternehmensführung aufzunehmen und zu vertiefen.

Bei der Strukturierung der unterschiedlichen Beiträge haben wir uns nach einem eher entscheidungsorientierten Raster gerichtet. Beginnend mit den Beiträgen zur Marketingtheorie haben wir die Expertisen nach informationsbezogenen, strategischen, instrumentellen und organisatorischen Inhalten verortet. Jene Beiträge, die das Weiterdenken mit der gesellschaftlichen Verantwortung des Marketing verbunden haben, finden sich im sechsten Teil. Wir sind uns bewusst, dass viele Autoren das Weiterdenken auch mit einem „Breiterdenken“ verbunden haben. Von einem Schwerpunkt ausgehend tangieren viele Beiträge mehrere inhaltliche Elemente; aber wir haben uns schließlich für die vorliegende Struktur entschieden. Abschließend erfolgt ein kondensierter Blick auf das in den Beiträgen präsentierte Erkenntnisspektrum. Jedes Kondensat muss sich aber der Kritik stellen, nur Ausschnitte aus dem Kontext der Beiträge heraus zu betonen. Dennoch haben wir den Versuch nicht gescheut, nach der Sichtung aller Beiträge Argumentationsstränge betont hervorzuheben, die wir häufiger in Beiträgen wiederfanden oder die gegensätzliche Denkweisen aufzeigen. Hierauf aufbauend haben wir Zukunftspfade für das Marketing in Wissenschaft und Praxis zu skizzieren versucht. Dabei haben wir als Kondensat die folgenden Themenfelder identifiziert und kommentiert (siehe dazu ausführlicher den Beitrag der Herausgeber am Ende des Sammelbandes):

- *Paradigmatischer Kern des Marketing*
- *Marketing als Repräsentant der Kundensicht*
- *Marktorientierung, ein Denken in multiplen Marktkontexten*
- *Das Verhältnis von Marketing zwischen Wissenschaft und Praxis*
- *Digitalisierung schafft Freiräume für echte Kundenorientierung*
- *Vom Homo Psychologicus zum Homo Digitalis*
- *Digitalisierung bricht sektorale Grenzen auf*
- *Entscheidungsoptionen und Komplexität steigen*
- *Zeit und Qualität als Wettbewerbsfaktor im Widerspruch*
- *Digitalisierung als Chance für das Nachhaltigkeitsmarketing*

Wir hoffen, dass wir mit dieser abschließenden Zusammenfassung und Hervorhebung der Themenfelder dem Leser eine Hilfestellung geben können, damit er den Diskurs zu den Zukunftspfaden im Marketing betont aufgreifen und weiterführen kann.

Neben dem Dank an die Autoren und Interviewpartner möchten wir in ganz besonderer Weise Herrn Björn Friedrich vom SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing für die vertrauensvolle Übernahme der Endredaktion danken. Weiterhin gilt unser Dank Frau Barbara Roscher vom Springer Gabler Verlag, die uns auf ihre nette Art und Weise während der Entstehung des Werkes mit ihren Erfahrungen zur Seite gestanden hat. Unterstützung erhielten wir in der Endphase bei den Lektoratsaktivitäten durch Angela Meffert vom Springer Gabler Verlag. Ihr gebührt ebenfalls ein besonderer Dank.

Wir würden uns freuen, wenn wir mit dem Werk einen Prozess des Weiterdenkens der Marketingdisziplin in Praxis und Wissenschaft nachhaltig anstoßen. Wir werden diese Diskussion nach dem Erscheinen des Werkes mit der Wissenschaftlichen Gesellschaft für marktorientierte Unternehmensführung (Leipzig) weiterführen. Hier vereinen sich seit über 35 Jahren Führungspersönlichkeiten und Marketingwissenschaftler mit dem Ziel, im kritischen Diskurs zwischen Wissenschaft und Praxis Marketing als marktorientierte Unternehmensführung weiterzudenken. Nachhaltige Impulse für weitere Diskussionen in der Fachöffentlichkeit werden wir auf unterschiedlichen Dialogplattformen initiieren.

Mit der Lektüre der einzelnen Beiträge möchten wir auch an Sie die Aufforderung richten, sich in den nächsten Jahren aktiv in die Diskussion zur Zukunftsausrichtung des Marketing einzubringen. Dies wäre ganz im Sinne von Professor Heribert Meffert, auf dessen erfahrungsreiche Expertise wir uns auch weiterhin freuen.

Basel und Leipzig,
im August 2017

Manfred Bruhn
Manfred Kirchgeorg

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Verzeichnis der Beitragsautoren	13
Verzeichnis der Interviewpartner	17
Marketing Weiterdenken!	19
<i>Heribert Meffert</i>	
Teil 1: Marketingtheorien Weiterdenken	23
Marketing Weiterdenken in der marktorientierten Unternehmensführung – Entwicklungen und Zukunftsthemen der Marketingdisziplin	25
<i>Manfred Bruhn</i>	
Hat sich das Marketing als Leitkonzept der Unternehmensführung wirklich überlebt? – Eine kritische Stellungnahme	49
<i>Martin Benkenstein</i>	
Marketing Weiterdenken – Reflexion von <i>Torsten Tomczak</i>	65
Marketing und/oder marktorientierte Unternehmensführung?	67
<i>Markus Voeth</i>	
Marketing weiter denken?! – Fünf Postulate	79
<i>Peter Kenning</i>	
Marketing Weiterdenken – Reflexion von <i>Christian Thunig</i>	99
Teil 2: Kundenbeziehungen Weiterdenken	103
Vom Homo Oeconomicus zum Homo Digitalis – Die Veränderung der Informationsasymmetrien durch die Digitalisierung	105
<i>Klaus Backhaus und Thomas Paulsen</i>	
Kundenansprache in Zeiten digitaler Transformation	123
<i>Werner Reinartz</i>	
Marketing Weiterdenken – Reflexion von <i>Thorsten Wiesel</i>	139

Der Kunde als Mitentwickler – Herausforderungen für die marktorientierte Führung	143
<i>Angela Roth, Kathrin M. Möslein und Ralf Reichwald</i>	
Zukünftige Customer Journeys und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis	157
<i>Reinhard Zinkann und Jochen Mahadevan</i>	
B2B Marketing: Neue Qualität in der Beziehung zum Kunden	171
<i>Kurt Bock</i>	
Teil 3: Marketingstrategien Weiterdenken	185
Kundenorientierung durch augmentiertes Marketing	187
<i>Jürgen Gerdes</i>	
Wie Marketing von den Hidden Champions lernen kann.....	201
<i>Hermann Simon</i>	
Marketing Weiterdenken – Reflexion von Tonio Kröger	213
Management von Handelsunternehmen in einer digitalen Zukunft	219
<i>Bernhard Swoboda</i>	
Der Chief Marketing Officer – Auf der Suche nach Mehrwert.....	239
<i>Benedikt Müller-Stewens, Günter Müller-Stewens und Jessica Müller-Stewens</i>	
Marketing in neuer Dimension	257
<i>Jesko Perrey</i>	
Marketing Weiterdenken – Reflexion von Gerrit Heinemann	277
Teil 4: Markenführung Weiterdenken	283
Herausforderungen an die Markenführung	285
<i>Peter Haller</i>	
Stakeholder-Verantwortung von Marketing und marktorientierter Unternehmensführung	301
<i>Christoph Burmann</i>	
Marketing Weiterdenken – Reflexion von Hartmut Scheffler.....	313

Teil 5: Marketingorganisation Weiterdenken317

Organisatorische Herausforderungen für die marktorientierte Unternehmensführung
unter veränderten Rahmenbedingungen.....319

Richard Köhler

Marketing weiterdenken: noch weiter!335

Ulrich Lehner

Marketing Weiterdenken – Reflexion von *Sven Reinecke*345

Change Management in Zeiten digitalen Wandels.....349

Andreas Pinkwart

Digital@Scale – Unternehmen erfolgreich transformieren365

Jürgen Meffert

Marketing Weiterdenken – Reflexion von *Gerhard Berssenbrügge*383

Teil 6: Gesellschaftliche Verantwortung des Marketing Weiterdenken.....387

Marketing in der sozialen Marktwirtschaft: Redundanzen – Defizite – Potenziale.....389

Joachim Zentes

Modernes Marketing zwischen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Verantwortung401

Arend Oetker

Marketing Weiterdenken – Reflexion von *Pater Justinus C. Pech*407

Warum und wozu Konsuminteressen wecken?411

Götz W. Werner

Leistungsversprechen und berechnete Erwartungen.....417

Andreas Suchanek

Teil 7: Marketing Weiterdenken – Die potenziellen Zukunftspfade437

Ein kondensierter Blick auf das ganze Erkenntnisspektrum
und die Zukunftspfade des Marketing439

Manfred Kirchgeorg und Manfred Bruhn

Verzeichnis der Beitragsautoren

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

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

Dr. **Kurt Bock** ist seit 2011 Vorsitzender des Vorstands der BASF SE. Seit September 2016 ist Kurt Bock Präsident des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI).

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** leitet den Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement und Marketing (LiM) an der Exzellenz-Universität Bremen.

Jürgen Gerdes ist Konzernvorstand Post – eCommerce – Parcel, Deutsche Post DHL Group, Bonn.

Dr. **Peter Haller** ist Geschäftsführer der Serviceplan Agenturgruppe für innovative Kommunikation.

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

Prof. Dr. **Manfred Kirchgeorg** ist Inhaber des SVI-Stiftungslehrstuhls für Marketing, insbes. E-Commerce und Crossmediales Management, an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

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. **Ulrich Lehner** ist ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Henkel KGaA und u.a. Aufsichtsratsvorsitzender bei der Deutschen Telekom und ThyssenKrupp.

Dr. **Jochen Mahadevan** ist Director Digital Transformation der Miele & Cie KG.

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. **Jürgen Meffert** ist Senior Partner bei McKinsey & Company.

Prof. Dr. **Kathrin M. Möslein** ist seit 2010 Forschungsprofessorin an der HHL Leipzig Graduate School of Management und Direktorin des CLIC – Center for Leading Innovation & Cooperation sowie Lehrstuhlinhaberin des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insb. Innovation und Wertschöpfung der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Dr. **Benedikt Müller-Stewens** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St. Gallen.

Prof. Dr. **Günter Müller-Stewens** ist Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.

Dr. **Jessica Müller-Stewens** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Customer Insight an der Universität St. Gallen.

Dr. **Arend Oetker** ist Geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Arend Oetker Holding GmbH & Co. KG.

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

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

Prof. Dr. **Andreas Pinkwart** war Rektor und Inhaber des Deutsche Bank Stiftungsfonds Lehrstuhl für Innovationsmanagement und Entrepreneurship an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. **Ralf Reichwald** war seit 1990 Lehrstuhlinhaber des Lehrstuhls für Information, Organisation und Management an der Technischen Universität München und ist Professor für Management an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

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

Prof. Dr. **Angela Roth** ist Professorin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Innovation und Wertschöpfung an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. **Hermann Simon** ist Gründer und Chairman von Simon-Kucher & Partners Strategy und Marketing Consultants GmbH.

Prof. Dr. **Andreas Suchanek** ist Inhaber des Dr. Werner Jackstädt-Lehrstuhls für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

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

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

Prof. **Götz W. Werner** ist Gründer und Aufsichtsratsmitglied der dm drogerie markt-Kette, Karlsruhe.

Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. **Joachim Zentes** ist Emeritus der Universität des Saarlandes. Joachim Zentes war bis Ende 2015 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel und Internationales Management, Direktor des Instituts für Handel und Internationales Marketing (H.I.MA.), Direktor des Europa-Instituts, Sektion Wirtschaftswissenschaft, der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Dr. **Reinhard Zinkann** ist Geschäftsführender Gesellschafter der Miele & Cie KG.

Verzeichnis der Interviewpartner

Gerhard Berssenbrügge war bis 2015 Vorstandsvorsitzender des Nestlé Deutschland AG und ist heute u.a. Aufsichtsratsvorsitzender der Faber-Castell Aktiengesellschaft und Vorstandsvorsitzender der Wissenschaftlichen Gesellschaft für marktorientierte Unternehmensführung, Leipzig – Münster e.V.

Prof. Dr. rer. pol. **Gerrit Heinemann** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Managementlehre und Handel, und seit 2011 Leiter des eWeb Research Center an der Hochschule Niederrhein.

Dr. **Tonio Kröger** ist als Geschäftsführer der antoni Holding GmbH Berlin Experte zum Thema Marketingkommunikation, insbesondere in der Automobilbranche.

Ao. Prof. Dr. Dr. Pater **Justinus C. Pech** OC ist Leiter des Instituts für Führungsethik UG am Kloster Stiepel in Bochum.

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

Hartmut Scheffler ist seit Januar 2004 Geschäftsführer bei TNS Infratest Infratest (seit 2016 Kantar TNS).

Christian Thunig ist Managing Partner bei der Innofact AG und war Chefredakteur der Zeitschrift absatzwirtschaft.

Prof. Dr. **Torsten Tomczak** ist Direktor des Instituts für Customer Insight der Universität St. Gallen (HSG).

Prof. Dr. **Thorsten Wiesel** ist Direktor des Instituts für Wertbasiertes Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Marketing Weiterdenken!

Gedanken von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert anlässlich der Verleihung des Marketing Lifetime Award auf dem 42. Deutschen Marketing Tag 2015 in Stuttgart

Heribert Meffert

Gestatten Sie mir in einem kurzen Rückblick einige grundsätzliche Anmerkungen zur Entwicklung, zum Status und zu den Perspektiven des Marketing als marktorientierter Führungsaufgabe. Inhalt und Ausgestaltung unserer Disziplin wurden maßgeblich von den sich ändernden Rahmenbedingungen und Märkten geprägt. So folgten, nach einer Phase der Übernahme des Marketing aus den USA in den 1960er Jahren, im deutschsprachigen Bereich mit der konsequenten Ausrichtung absatzwirtschaftlicher Aktivitäten auf Kundenbedürfnisse eine Phase der Etablierung und in den letzten Jahrzehnten mit mehr als 140 Lehrstühlen an den Hochschulen eine erhebliche Ausdifferenzierung und Spezialisierung des Marketing.

Damals, Ende der 1960er Jahre, in einer Situation wachsender Einkommen und Ansprüche der Konsumenten und zunehmendem Wettbewerbsdruck, war die Zeit für den Wandel zu kundenorientierten Führungsaufgaben in Unternehmen und auch an den deutschen Hochschulen in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre reif. Immer detailliertere Fragestellungen der marktorientierten Unternehmensführung wurden in den folgenden Jahrzehnten aufgegriffen und das Marketing hat sich zum Beispiel mit der Entwicklung neuer Medien, der Globalisierung der Märkte und den Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens in Wissenschaft wie auch in der Praxis ständig weiterentwickelt. Wandel im Marketing ist somit nicht neu. Neu sind jedoch die von der Digitalisierung mit hoher Geschwindigkeit, wachsender Komplexität und Volatilität verbundenen Markt- und Anpassungsprozesse.

Autor

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.

Die marktorientierte Führung steht dabei vielerorts unter Problemdruck und in der Defensive. So belegt eine aktuelle repräsentative Studie der GfK über alle Branchen hinweg, dass es unter wachsendem Wettbewerbsdruck schwieriger wird, Online-Zugang zu den Kunden zu finden. Wenngleich die Marketingdisziplin über fünf Jahrzehnte kundenorientiertes Denken und Handeln in den Mittelpunkt wettbewerbsstrategischer Überlegungen rückte, so wird in der aktuellen Diskussion zum Konzept Customer Centricity die Kundenorientierung wiederentdeckt. Dabei scheint es so, als wenn diese Entwicklungen weniger durch die Marketingwissenschaft als vielmehr durch den digitalen Wandel und die IT-Disziplin angetrieben werden. So findet heute der CIO oder CTO als Repräsentant der IT-Abteilung einen anerkannten Platz im Vorstand vieler Unternehmen, während Marketingabteilungen zunehmend in operative und unterstützende Aufgaben im Bereich der Werbung und Kommunikation gedrängt werden. Dabei erfahren die Gestaltungsoptionen im Marketing ebenfalls durch die Digitalisierung eine rasante Veränderung.

Damit stellt sich die Frage, ob und in welcher Weise wir Marketing als markt- und kunden-gerichtete Unternehmensführung neu denken und weiterentwickeln müssen. Ich gehe davon aus, dass die Grundprinzipien der marktorientierten Führung auch im Zeitalter der Digitalisierung ihre Gültigkeit behalten, jedoch an die neuen Gegebenheiten und Potenziale angepasst werden müssen. Lassen Sie mich dies an den folgenden zentralen Orientierungsgrößen für erfolgreiches marktorientiertes Verhalten thesenartig aufzeigen:

1. **Philosophieaspekt:** In der digitalen Welt hat das Prinzip der Kundenorientierung nach wie vor Gültigkeit. Die Aktualität der Diskussion über Customer Centricity-Konzepte unterstreicht diese These. Die Digitalisierung eröffnet heute mehr Möglichkeiten, um Aktivitäten auch im Sinne einer Kundenzentrierung auf die Bedürfnisse von Individuen auszurichten. Einer „gelebten Kundennähe“ durch wirksames Customer-Relationship- und Customer-Experience-Management kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.
2. **Informationsaspekt:** Über die klassische Marktforschung hinaus sind die über den individuellen Konsumenten in zunehmenden Maße als Big Data verfügbaren Informationen unter dem Aspekt eines erfolgreichen Relationship-Management auszuwerten und zu verdichten. Dem Einsatz anspruchsvoller Methoden des Data-Sensing und -Mining kommt dabei eine wachsende Bedeutung zu. Die heute zur Verfügung stehenden Informationsgrundlagen und ein verantwortungsvoller Umgang mit den Daten bilden einen Enabler für die kundenorientierte Führung im digitalen Zeitalter.
3. **Strategieaspekt:** Mehrperiodische, langfristige Verhaltenspläne zur strategischen Positionierung und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle verlieren im permanenten Wandel auf den Märkten an Bedeutung. Zur Sicherung des „roten Fadens“ der Aktivitäten sind jedoch flexible Handlungsmuster mit klaren Meilensteinen zur Anpassung an den Wandel der Arena und der Spielregeln des Marktes gefragt. Die Steuerung von Wertschöpfungsprozessen findet zunehmend im Spannungsfeld von Wettbewerb und Kooperationen in Partner-Netzwerken statt.
4. **Aktionsaspekt:** Die operative Steuerung des Marketingmix nach dem Konzept der 4 P erscheint in der digitalen Welt überholt. Dabei ist es weniger wichtig, ob zwischen 3 P

(Produkt, Marke, Kunde) oder 7 P (Product, Price, Promotion, Place, Position, Presence, Proximity) unterschieden wird. Wichtiger erscheint die Einbeziehung des Kunden als Co-Creator in Kauf- und Innovationsprozesse. Voraussetzung hierfür ist dabei allerdings die konsequente Nutzung digitaler Plattformen für die Kundeninteraktion und ein entsprechend ausgerichtetes Organisationskonzept.

5. **Organisationsaspekt:** Anstelle des Abteilungs- und Silodenkens erfordert die digitale Transformation funktionsübergreifende Teams, Standardisierung von Prozessen und eine integrierte, adaptive Koordination – idealerweise also selbstorganisierende Prozesse, die in einer am Markenleitbild ausgerichteten gelebten Unternehmenskultur verankert sind. Der markt- und kundenorientierten Führung eines Unternehmens kommt gerade in Zeiten des Wandels eine besondere Bedeutung zu.
6. **Verantwortungsaspekt:** Aktuelle Skandale, in denen Unternehmen das Vertrauen ihre Kunden missbraucht haben, zeigen, dass gesellschaftliche Verantwortung, ehrliches und integriertes Marktverhalten für die Reputation und den langfristigen Unternehmenserfolg wichtig sind.

Auch hier kommt bei wachsender Transparenz und Sensibilisierung der Öffentlichkeit zur Sicherung der Reputation und des Vertrauens der marktorientierten Unternehmensführung eine zentrale Rolle zu.

Mit diesem Blick zurück in die Zukunft wollte ich deutlich machen, dass Marketing als marktorientierte Unternehmensführung in einer Welt der Digitalisierung mehr beinhaltet als Anpassungsmaßnahmen im Marketingmix mit besonderer Ausrichtung auf Werbung oder Kommunikation. Vielmehr muss eine zukunftsgerichtete, leistungswirksame marktorientierte Führung den Ansprüchen der vier I folgen:

- **Innovation:** Das heißt Mut zu mit Bedacht gewählten innovativen Lösungen.
- **Individualität:** Das heißt auf die Bedürfnisse des einzelnen Menschen ausgerichtete Lösungen.
- **Integration:** Das heißt Einsatz abgestimmter und orchestrierter Marketinginstrumente.
- **Integrität:** Das heißt gesellschaftlich verantwortungsvolles, ehrliches und ethisches Verhalten.

Eine so verstandene und praktizierte marktorientierte Führung kann in Zeiten des Umbruchs und der Unsicherheit auf den Märkten mit einer konsequenten Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse eine wichtige Deutungs- und Orientierungsfunktion übernehmen. Dabei sollte Marketing in der Unternehmung und im Markt als Promotor des Wandels agieren.

Wir sollten deshalb diese marktorientierten Führungsaufgaben nicht einem IT-Management überlassen, ausschließlich einer Marketingabteilung überantworten oder gar mit Werbung gleichsetzen. Vielmehr kommt es darauf an, dass wir auch künftig im Dialog von Wissenschaft und Praxis in einer sozialen Marktwirtschaft das richtige Marketingverständnis vertreten als Management von Wettbewerbsvorteilen, die aus Kundensicht wichtig

sind, wahrgenommen werden und aus der Anbieterperspektive wirtschaftlich und verteidigbar sind. Dabei sollten im digitalen Zeitalter nicht die Technologien, sondern die Bedürfnisse der Menschen – Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen – sowie die soziale Verantwortung für die Gesellschaft im Mittelpunkt stehen.

Teil 1

Marketingtheorien Weiterdenken

Marketing Weiterdenken in der marktorientierten Unternehmensführung – Entwicklungen und Zukunftsthemen der Marketingdisziplin

Manfred Bruhn

1	Marketing in der marktorientierten Unternehmensführung	26
2	Entwicklungsphasen des Marketing.....	27
3	Meilensteine der Marketingwissenschaft.....	30
4	Ausdifferenzierung der Marketingwissenschaft	32
5	Thematische Zukunftsperspektiven der Marketingdisziplin	35
6	Zukunftsperspektiven des Marketing als Wissenschaftsdisziplin	39
7	Zusammenfassung und Ausblick.....	43
	Literatur	44

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, in funktionaler, bezugsgruppenbezogener, institutioneller und instrumenteller Hinsicht. Der Beitrag schließt mit zahlreichen Vorschlägen und Anregungen zu inhaltlichen/thematischen sowie zu theoretischen, methodischen und empirischen Zukunftsperspektiven der Marketingwissenschaft.

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.

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

1 Marketing in der marktorientierten Unternehmensführung

Das Marketing wird in Wissenschaft und Praxis permanent auf den Prüfstand gestellt. Dies ergibt sich aus dem seit Anbeginn formulierten Anspruch, 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 der Absatzmarkt.

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 als marktorientierte Unternehmensführung“ auch zunehmend in Frage gestellt wird. Dies dokumentiert sich beispielhaft an einigen *Fragestellungen*:

- Ist der früher so häufig artikulierte Führungsanspruch des Marketing noch aufrechtzuerhalten?
- Sind die zentralen Themen des Marketing (z.B. Schaffung einer Unique Selling Proposition, Aufbau von Wettbewerbsvorteilen, Zielgruppenorientierung usw.) in der Zwischenzeit zum Allgemeingut einer Unternehmensstrategie und -politik geworden?
- Sind nicht in vielen Branchen andere betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche zum Treiber von Marktveränderungen und Markterfolgen geworden (z.B. IT, Logistik)?
- Ist in vielen Unternehmen das Marketing nicht zu einer operativen Einheit degradiert, allenfalls zuständig für Werbung und Kommunikation?

Also insgesamt zahlreiche Fragestellungen, die sich die Marketingdisziplin zu stellen hat. Es geht bei der Diskussion nicht nur um die Frage von Marketing „als“ marktorientierten Unternehmensführung, sondern auch um die Rolle des Marketing „in“ der Unternehmensführung. Dies betrifft den Stellenwert des Marketing in der Praxis, der Lehre und Wissenschaft gleichermaßen.

Interessanterweise ist dies eine Fragestellung, die *Heribert Meffert* seit Anbeginn seines Wirkens bewegt hat und durch zahlreiche Fachbeiträge dokumentiert wurde, auf die hier nicht im Einzelnen eingegangen werden kann. Sie sind regelmäßig erschienen und haben immer wieder Impulse gesetzt für die weitere Diskussion. Dies begann bereits kurz nach der Gründung seines ersten Marketinglehrstuhls in Deutschland, indem Heribert Meffert und der Verfasser dieses Beitrages in einem gemeinsamen Aufsatz sich Mitte der 1970er-Jahre Gedanken gemacht haben über „Marketingtheorie – Quo vadis?“ (Meffert/Bruhn 1978).

Im Folgenden wird 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. Der Beitrag gibt zum Abschluss einige Impulse für das Marketing als Wissenschaftsdisziplin und beschäftigt sich mit der Frage, welche Themenschwerpunkte zukünftig an Bedeutung gewinnen werden.

2 Entwicklungsphasen des Marketing

Marketing war seit Anbeginn eine dynamische Disziplin. Mit dem Anspruch, nicht nur als Managementfunktion interpretiert zu werden, sondern als Führungsphilosophie der Unternehmensführung, war eine hohe Erwartungshaltung in Wissenschaft und Praxis verbunden. Die Denkhaltung von Marketing als marktorientierte Unternehmensführung (Meffert et al. 2015b; Homburg 2015) war dadurch geprägt, dass sich Märkte permanent verändern und dass Marketing deshalb die Aufgabe hat, sich durch Strategien an die Marktveränderungen anzupassen. Letztlich auch mit der Aufgabe verbunden, dass sich bei erheblichen Markt- und Strategieveränderungen auch das Unternehmen zu verändern hat.

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 aufgezeigten *Entwicklungsphasen des Marketing* genannt, die sich auf die Zeit seit den 1950er Jahren beziehen, sich unterschiedlich auf die Wissenschaft und/oder Praxis beziehen, und 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 (1994) 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. 2015b).
- 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 2016a, 15ff.):

- | | |
|-------------------------------------|----------------|
| ■ Phase der Produktionsorientierung | (1950er Jahre) |
| ■ Phase der Verkaufsorientierung | (1960er Jahre) |
| ■ Phase der Marktorientierung | (1970er Jahre) |
| ■ Phase der Wettbewerbsorientierung | (1980er Jahre) |
| ■ Phase der Umfeldorientierung | (1990er Jahre) |
| ■ Phase der Beziehungsorientierung | (2000er Jahre) |
| ■ Phase der digitalen Vernetzung | (2010er Jahre) |

Stellt man diesen Phasen verschiedene Merkmale gegenüber (vgl. **Abbildung 1**), 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 den Marktveränderungen durch jeweils neue strategische Schwerpunkte anzupassen. Dies begann mit der Notwendigkeit zur differenzierten Marktbearbeitung, über die Suche nach strategischen Wettbewerbsvorteilen, dem zunehmenden Zeitwettbewerb usw. Die Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Marketing haben sich aufgrund von Strukturveränderungen der Märkte und des Umfeldes stetig weiterentwickelt. Die Erfolgsfaktoren wurden allerdings nicht durch andere ersetzt, sondern zusätzliche Erfolgsfaktoren sind 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 mit der Digitalisierung lebt, welche Unterschiede bei differenzierten Leistungsangeboten in der Markenführung möglich sind, wie mit Selektionen durch Suchmaschinen umzugehen ist, welche neuen Aufgaben in Eco-Systemen entstehen u.a.m. Diese Aufzählungen verdeutlichen, dass der Kompetenzlevel des Marketing erheblich angestiegen ist.

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, Vertrieb, Informationstechnologie – für die Unternehmensführung in den Mittelpunkt gerückt. Sepehr (2014, 76) spricht im Zusammenhang mit dem sich veränderten Bezug zur Betriebswirtschaftslehre von einem „isolierten“, „inkludierten“ bis hin zu einem „emanzipierten“ Bezug.

Abbildung 1 Entwicklungsphasen des Marketing

Phasen Merkmale	Phase der Produktions- orientierung (1950er Jahre)	Phase der Vertriebs- orientierung (1960er Jahre)	Phase der Markt- orientierung (1970er Jahre)	Phase der Wettbewerbs- orientierung (1980er Jahre)	Phase der Umfeld- orientierung (1990er Jahre)	Phase der Beziehungs- orientierung (2000er Jahre)	Phase der digitalen Vernetzung (2010er Jahre)
Zentrale Leitthemen des Marketing	Aktivierung/ Profilierung der bestehenden Marken und der Distribution	Aufbau und Bearbeitung von Vertriebskanälen	Differenzierte Marktbearbeitung durch Markt- segmentierung	Aufbau und Absicherung strategischer Wettbewerbsvorteile	Schnelle Reaktion auf Umfeld- veränderungen	Management dauerhafter Kunden- beziehungen	Reaktion und Nutzung der Technologiedynamik und Digitalisierung
Verhalten der Marktteilnehmer	Reaktives Verhalten von Kunden und hohe Handel und hohe Aufnahme- bereitschaft („Verkaufsmarkt“)	Nachholbedarf der Konsumenten, Entwicklung verschiedener Handelstypen, Eintritt neuer Wettbewerber	Differenziertes Kundenverhalten, stärkerer Handel („Kaufemarkt“)	Steigendes Konsumenten- bewusstsein, verstärkter Handels- wettbewerb, intensives Konkurrenzverhalten	Differenzierung im Kundenverhalten, starke Handels- konzentration	Lifestyle- Kaufverhalten, hohe Konkurrenztintensität, Entstehung von E-Commerce	Digitale Interaktionen beim Kauf, neue Geschäftsmodelle bei Anbietern und im Handel
Aufwand des Marketing	Geringer Aufwand für Werbung, Vertrieb und Aussendienst sind zentral	Zunehmender Aufwand für Werbung und Vertrieb	Zunehmender Aufwand für Produktentwicklung, Werbung, Promotions und Logistik	Hoher Aufwand für Produktinnovation, Marke, Kommunikation, Vertrieb	Hoher Aufwand für Kommunikation, Produkt- differenzierung, Verkaufsförderung	Konstant hoher Aufwand für Kommunikation, Kundenbindung, Marke, Handels- promotions	Steigender Aufwand in allen Bereichen des Marketingmix und digitale Substitutionen im Instrumentenbereich
Organisation des Marketing	Aufbau von Vertriebs- und Werbeabteilungen	Professionalisierung der Vertriebs- bearbeitung und des Außendienstes	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 Marketingaktivitäten, Digitalisierung als Querschnittsfunktion

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, 7). Mehr als drei Viertel kamen aus dem Bereichen Finanzen, Produktion, Personal, Recht usw. In diesem Zusammenhang wird häufig von einer abnehmenden hierarchischen Verortung von Marketing im Unternehmen gesprochen. Jedoch ist darauf hinzuweisen, dass es sich hierbei nicht um eine abnehmende Bedeutung von Marketing handelt, sondern dass vielmehr die zahlreichen Kernaufgaben des Marketing zur Selbstverständlichkeit geworden sind (z.B. Generierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, Positionierung von Leistungsangeboten, Steigerung der Kundenbindung) oder Teilaufgaben des Marketing von anderen Disziplinen übernommen wurden (z.B. IT für das Customer Relationship Management, Controlling für Customer Performance, Personal für das Employer Branding).

Die Entwicklungsphasen verdeutlichen aber auch, dass in der Marktentwicklung und im Marketing jeweils ein *neues Niveau an Komplexität* erreicht wurde. Neue Fragestellungen zur Sicherstellung des Markterfolgs sind entstanden und entsprechend haben die Unternehmen die dazu erforderliche Lernkurve zur Realisierung der Kernaufgaben erreicht. In diesem Sinne hat sich eine *„Netzwerkbildung rund um das Marketing“* ergeben, d.h. andere Disziplinen wie IT, Controlling, Personal, Logistik, Produktion usw. haben klassische Marketingaufgaben übernommen.

Ebenso ist darauf zu verweisen, dass die Entwicklungsphasen additiv 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 Praxis, 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 drei *Meilensteine der Marketingwissenschaft* hervorgehoben werden:

1. Das Denken in den 4Ps (*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 harmonische Zusammenfügen sämtlicher Instrumente in einen Marketingmix, befördert. Ein gelungener Marketingmix stellt beispielsweise das Konzept des Markenartikels dar.

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 2010) hat sich in allen Branchen mit Wettbewerb durchgesetzt. Nimmt man hierbei die Kundenperspektive ein, so bedeutet die Suche nach der Einzigartigkeit und Differenzierung gleichzeitig der Beginn der Kundenorientierung. Durch Wettbewerbsvorteile ist der Kunde in seiner Kaufentscheidung zu überzeugen.

3. Das Denken im Relationship Marketing (*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. Dieses Denken in Kundenbeziehungen – auch als Relationship Marketing bezeichnet (Berry 1985; 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, sondern auch für die Fast Moving Consumer Goods in Verbrauchsgütermärkten.

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

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 Marketingwissenschaft auf ca. 50-60 Jahre 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 Managementfunktion (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 Problemstellung festmachen. Eine rigorose Anwendung der Methoden ist für eine Annahme von wissenschaftlichen Beiträgen in hochrangigen Journals ist vielfach unabdingbar. Zum anderen zeigt sich die Spezialisierung ebenso an der Themenbreite und -tiefe der Fragestellungen.

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

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, des Kundenwerts gewinnen hierbei an Bedeutung, ebenso wie interne Prozesse wie beispielsweise die Einbeziehung des Innovations-, Produkt- und Performancemanagement.

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 bedeuten dies Fragestellungen der Motivation, der Incentivierung, des Commitment usw. bei der Leistungserstellung. Mit Bezug auf die Gesellschaft beziehen sich die Funktionen auf Themen im Zusammenhang mit der Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit, Ethik usw.

2. Bezugsgruppenbezogene Ausdifferenzierung

Die funktionale Ausdifferenzierung stellt die Notwendigkeit von Austauschbeziehungen mit erweiterten Anspruchsgruppen 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 Mitarbeitende, Lieferanten, Öffentlichkeit u.a.:

- Mitarbeitende als Bezugsobjekt des Marketing beinhalten beispielsweise Fragestellungen von Mitarbeitende 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 (Burmahn/Piebler 2013; Batt/Bruhn 2015) u.a.m.
- Auch Lieferanten sind Bezugsobjekte des Marketing, beispielsweise bei der Optimierung der Supply Chain in vertikalen Marktsystemen (Hertel et al. 2011; Arndt 2013), bei der Bereitstellung von Leistungspotenzialen im Rahmen der Erstellung von Dienstleistungen (Jaakkola/Hakanen 2013; van Husen 2016), bei vertraglichen Vertriebssystemen (Wirtz 2008, S. 192 ff.; Meffert et al. 2015, S. 514ff.) 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, S. 876; Bruhn 2013, S. 418), der Krisenkommunikation (Burmahn et al. 2005; Töpfer 2006), des Corporate Branding (Esch et al. 2004; Kernstock/Brexendorf 2014) u.a.

In letzter Zeit wird bei dieser bezugsgruppenbezogenen Ausdifferenzierung auch von so genannten *Ecosystemen* (economic systems) (Akaka et al. 2013; Akaka/Vargo 2015) gesprochen, bei denen im Verbund mit verschiedenen Kooperationspartnern Leistungsangebote erstellt werden. Auch dieses umfassende System von Bezugsgruppen – vielfach in Form einer digitalen Vernetzung mit Hilfe von gemeinsamen Internet-Plattformen – stellt eine Aufgabe des Marketing dar.

3. Institutionelle Ausdifferenzierung

Das klassische Marketing bezog sich zunächst auf den Konsumgüterbereich. Ausgehend von den Verbrauchsgütermärkten hat sich Marketing ebenso in Gebrauchsgütermärkten durchgesetzt. Eine weiterführende *institutionelle Ausdifferenzierung* bezieht sich auf eine Ausdehnung des Marketinggedankens auf weitere Branchen. Dies begann mit verschiedenen Leistungen in Industriegütermärkten, z.B. im Produkt- und Systemlösungsgeschäft (vgl. z.B. Backhaus/Voeth 2010), 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. 2015a), aber auch zunehmend im Rahmen der Servicetransformation für Servicegeschäfte im B-to-B-Bereich. Schließlich findet auch eine Ausdifferenzierung des Marketing für Nonprofit-Organisationen und öffentliche Organisationen statt (vgl. z.B. Bruhn 2005). Die institutionelle Ausdifferenzierung im Sinne der Anwendung von Marketingprinzipien (z.B. Marktsegmentierung, Markenführung) in unterschiedlichen Branchen zeigt die weitere Diffusion und Emanzipierung (Sepehr 2014) der Marketingdisziplin.

Einerseits findet die skizzierte institutionelle Ausdifferenzierung statt, um den Besonderheiten der Leistungsangebote, des Kaufverhaltens und des Marketinginstrumentariums gerecht zu werden. Diese Ausdifferenzierung erschwert allerdings die Entwicklung einer allgemeinen Marketingtheorie. 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. Hierbei wird jede wirtschaftliche Tätigkeit auf einen Austausch von spezialisierten Fähigkeiten und Wissen zurückgeführt (Vargo/Lusch 2004; 2008). Dieser Ansatz versucht, verschiedene Marketingkonzepte 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. Instrumentelle Ausdifferenzierung

Eine *instrumentelle Ausdifferenzierung* geht einher mit der kreativen Gestaltung von Leistungsprozessen mit Hilfe des Marketinginstrumentariums. 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 – permanent neue Instrumente erprobt werden. Betrachtet man als internes Marketinginstrument die Personalpolitik (insbesondere im Dienstleistungsmarketing), dann sind auch hier neue Maßnahmen zu erwarten (z.B. Incentivierungsprogramme).

Hierbei ist auch zu beachten, dass die einzelnen Marketinginstrumente zunehmend im Kontext mit einer spezifischen Kundensituation betrachtet werden. Im Rahmen des Relationship Marketing werden beispielsweise die 5Ps (product, price, promotion, place, people) im Zusammenhang mit den 3Rs (recruitment, retention, recovery) betrachtet (Bruhn 2016b, 191ff.).

Eine instrumentelle Ausdifferenzierung gehört zu einer der permanenten Aufgaben des Marketing, sich den veränderten Markt- und Konkurrenzbedingungen durch kreative neue

Instrumente anzupassen. Dies zeigt sich eindrucksvoll durch neue Ausprägungen der Marketinginstrumente, ermöglicht durch die Digitalisierung (z.B. Mobile Marketing).

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 an Art und Intensität nochmals zunehmend wird. Auch wenn jede Prognose naturgemäß schwierig ist, soll dennoch im Folgenden versucht werden, einige Zukunftsperspektiven zu adressieren, 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 sie 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 an Organizing 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 Customer

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 aktuell formulierten Forschungsprioritäten, also für die Jahre 2016 bis 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

Wie den Auflistungen zu entnehmen ist, sind diese inhaltlichen Themen sehr vielfältig. Bei einer groben Vereinfachung lassen sich aber drei zentrale *Zukunftsaufgaben* der Marketingdisziplin zusammenfassen:

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 2013). Jedoch wurden sie in der Vergangenheit relativ isoliert betrachtet. Die systematische Auseinandersetzung 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 2016b), indem 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. Hierbei spielt zum einen das Customer Experience Management (CEM) eine besondere Rolle, indem konzeptionell versucht wird, an den verschiedenen Kundenkontakten ein einheitliches, erlebnisorientiertes Erscheinungsbild herzustellen. Zum anderen ist hervorzuheben, dass zukünftig die Digitalisierung für das CEM eine besondere Rolle spielen wird. Sie schafft die Möglichkeit einer digital gestützten Kommunikations- und Interaktionsprozesse entlang der Customer Journey, inklusive der User Experience nach dem Kauf. Die Digitalisierung ist kein Ersatz für die persönlichen Beziehungen, ermöglicht jedoch in bestimmten Branchen eine vereinfachte digitale 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 be-

sondere Rolle. Die Kommunikationsindustrie hat dabei zahlreiche Angebote hervorgebracht, hier sei zurzeit nur das Location Based Marketing, Targeting, Empfehlungsmarketing, Influencer Marketing, Virtual Marketing, Virtual Reality u.a.m. erwähnt. Sie werden in ihrer Gesamtheit die klassischen Medien relativieren. In der Grundtendenz wird davon auszugehen sein, dass ein „Echtzeit-Marketing“ an Bedeutung gewinnen wird. Dies bedeutet eine sofortige Reaktion auf das Kundenverhalten an verschiedenen Kontaktpunkten.

Das Echtzeit-Marketing beinhaltet auch eine Veränderung im *Kommunikationsdesign*. Nicht zuletzt durch den Einsatz der mobilen Medien wird das Wort ersetzt durch das Bild, insbesondere durch das Bewegtbild. Hier gilt es insbesondere, das digitale Design der mobilen Kommunikation zu beherrschen. Dies ist eine „conditio sine qua non“.

Als Teilfazit kann festgehalten werden, dass es eine zentrale Zukunftsaufgabe der Marketingdisziplin sein wird, Kundenbeziehungen in der Weise zu analysieren und zu gestalten, damit übergeordnete Steuerungsgrößen, wie beispielsweise Customer Value, Value in Use oder Service Value, durch Marketingaktivitäten gesteigert werden können.

Dabei ist nicht außeracht zu lassen, dass es durch die vielfältigen kundenzentrierten Aktivitäten in ausgewählten Branchen zu einem Overload kommt, der Reaktanzen bei den Kunden bewirken wird.

2. Gestaltung von Wertschöpfungsketten

Aufgrund der starken Dynamik der Märkte und des Umfeldes stehen Marketingstrategien immer schneller und grundlegender auf dem Prüfstand. Ein wesentlicher Treiber ist die Technologiedynamik, insbesondere die Möglichkeiten der Digitalisierung. Der Einsatz mobiler Technologien wird 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 Wertschöpfungsketten schon lange nicht mehr und sind im Rahmen von Eco-Systemen ohnehin in Frage zu stellen.

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

Als weiteres Teilfazit kann festgehalten werden, dass es eine zentrale Zukunftsaufgabe der Marketingdisziplin sein wird, die marktorientierte Unternehmensführung als Prozess des Business Development zu sehen. Hierbei sind systematisch neue Methoden für eine Veränderung von Geschäftsmodellen heranzuziehen, um rechtzeitig zu erkennen, ob und wann ein Wechsel oder eine Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells notwendig sein wird.

3. Gestaltung von Transformationsprozessen

Mit der Gestaltung von veränderten Wertschöpfungsketten ist nicht nur eine Veränderung von Marktstrategien notwendig, sondern auch eine Veränderung des Unternehmens. Lange Zeit wurde das Change Management nicht als eine primäre Aufgabe des Marketing angesehen, insbesondere die Kulturbeeinflussung durch interne Kommunikationsprozesse. Im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung wird es jedoch notwendig sein, die mit der Änderung von Geschäftsmodellen notwendigen Transformationsprozesse in der Unternehmung und im Markt als Aufgabe des Marketing anzusehen.

Sicherlich wird das Change Management auch weiterhin eine zentrale Führungsaufgabe bleiben. Aber zuvor hat sich das Marketing darauf zu besinnen, dass es Treiber und Beeinflusser des Business Developments ist. Es kann zentral die Transformation durch die strategischen und instrumentespezifischen (insbesondere digitalen) Maßnahmen beschleunigen. Mit anderen Worten: Zunächst sind die Aufgaben des Business Developments anzugehen, um dann Change-Prozesse mit Kulturveränderungen in Angriff zu nehmen.

Bei den disruptiven Veränderungen vieler Branchen und Märkte wird es beispielsweise notwendig sein, diese Strukturveränderungen durch einen *Prozess der Servicetransformation* zu begleiten. Hierbei kommt es darauf an, durch eine verstärkte Serviceorientierung die Geschäftsmodelle kontinuierlich weiterzuentwickeln (Bruhn/Hadwich 2016). Dieses 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, wie eine Wertschöpfung erfolgen kann. Bei einer isolierten Betrachtung werden beim Produktanbieter primär Produkte verkauft, beim Systemlösungsanbieter wird auf einem Produkt-Service-Kontinuum die Wertschöpfung betrieben, beim Dienstleistungsanbieter stehen Serviceleistungen eindeutig im Vordergrund und beim Wertschöpfungsanbieter erfolgt eine gemeinsame Wertschöpfung in der Interaktion mit dem Kunden.

Jedoch ist diese isolierte Betrachtung als idealtypisch anzusehen. In der Praxis sind die Übergänge fließend. Beispielsweise bietet Apple sowohl ein Produkt (iPhone), also auch ein System (Apps) und weitere Dienstleistungen bis hin zur gemeinsamen Wertschöpfung an. Also wird es darauf ankommen, diese Übergänge als Transformationsprozesse zur Wertgenerierung zu betrachten.

In dem Zusammenhang wird es auch notwendig sein, Methoden einzusetzen, die nähere Einsichten in den Prozess der Servicetransformation ermöglichen. Dies betrifft sowohl die klassischen Analyseinstrumente, wie z.B. Lead-User-Analysen, Customer Journey Mapping, Service Benefit Mapping, Data Mining, Service Blueprinting, House of Quality, Szenarioanalysen, Frühwarnsysteme, Conjoint-Analysen, Service Simulationen – um nur einige ausgewählte Instrumente zu erwähnen. Aber sicherlich sind hier auch neue Methoden zu

entwickeln, wie z.B. Stresstests für Branchen, Tipping-Point-Analysen u.a., um den Zeitpunkt der Transformationsprozesse besser einschätzen zu können.

Als darüber hinausgehendes Teilfazit kann festgehalten werden, dass es eine zentrale Zukunftsaufgabe der Marketingdisziplin sein wird, sich mit der Gestaltung von internen und externen Transformationsprozessen zu beschäftigen. Auch dies ist inhaltlich als ein Prozess des Business Development anzusehen, verbunden mit neuen Methoden und neuen Prozessen.

Sicherlich ließen sich hier noch weitere Zukunftsaufgaben des Marketing adressieren. Im Sinne einer Fokussierung war es jedoch die Absicht, sich auf ausgewählte und zentrale Themen zu konzentrieren.

Jede inhaltliche bzw. thematische Ausrichtung erfordert eine Neuakzentuierung der Herangehensweisen bei den neuen Fragestellungen einer Disziplin. Im Folgenden werden deshalb 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 Wissenschaftsdisziplin entwickeln wird. Im Folgenden werden ausgewählte theoretische, methodische und empirische Aspekte hervorgehoben.

1. Theoretische Zukunftsperspektiven

Die *klassischen Theorieansätze* des Marketing haben sich über Jahrzehnte hinweg als konstant erwiesen. Dabei handelt es sich um den Entscheidungsorientierten, Systemorientierten Ansatz und 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 2016b, 21ff.). Dies betrifft insbesondere eine Verfeinerung der Neoklassischen Theorieansätze, der Neoinstitutionellen Theorieansätze (insbesondere Informationsökonomik, Principal-Agent-Ansatz und Transaktionskostenansatz) 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 vorliegt. Die Nutzen- und Gewinnmaximierung 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 konstatieren. Diese Polarisierung bezieht sich zum einen auf die Begründungsmuster der so genannten Stimulus-Response- (S-R) versus Stimulus-Organismus-Response-(S-O-R)-Modelle. Die Frage ist also, ob es sich um Verhaltensbeobachtung (S-R) oder um Verhaltensklärung (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, wenn es um Fragestellungen geht, die keine allgemeine Theorie des Marketing benötigen, sondern vielmehr „*Theorien mittlerer Reichweite*“, um der Erklärungs- und Gestaltungsfunktion gerecht zu werden. Es stellt sich dabei aber immer die Frage, ob ein ökonomischer Kern der Erklärungs- und Gestaltungsansätze vorliegt.

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 den so genannten 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.

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 neue, 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. Es bleibt abzuwarten, ob damit auch eine *Innovation von Methoden* einhergeht. Insgesamt nimmt also die Rolle des datengestützten bzw. datengetriebenen Marketing zu, in Richtung zu einer Marketingautomation.

Dies wird auch neue Methoden der Marketingwissenschaft erfordern. 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 und nicht aus Befragungen, dadurch werden spezielle Befragungsprobleme nicht mehr relevant sein.

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 methodischen und empirischen Vorgehen nicht 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 fällt 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. Hier ist beispielsweise auf das Arbeiten mit so genannten Convenience-Sample (insbesondere mit den Studierenden der eigenen Universität von Wissenschaftlern) hinzuweisen, mit denen insbesondere Wissenschaftler in den USA arbeiten. Die Ergebnisse der Arbeiten können häufig aufgrund der geringen Aussagekraft der Stichprobenauswahl in Frage gestellt werden.

In diesem Zusammenhang ergibt sich die grundsätzliche Frage nach den *Gütekriterien für die Stichprobenqualität*. Bei dem Einsatz sämtlicher statistisch-mathematischen Verfahren lassen sich eindeutige Gütekriterien formulieren, das gehört zum allgemein anerkannten Standard des Einsatzes dieser Verfahren. Jedoch existieren kaum Gütekriterien, die sich auf die Auswahl der Stichprobe bei der empirischen Studie beziehen. Deshalb kann auch keine Aussage getroffen werden, ob die erzielten Ergebnisse überhaupt valide sind, wenn die Stichprobe nicht jener Gruppe entspricht, über die eine Aussage über die Grundgesamtheit erzielt werden soll. Bei Convenience-Sample ist das in der Regel nicht der Fall.

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* mit entsprechenden Datensätzen an Bedeutung gewinnen.

Im Zusammenhang mit der Marktforschung ist ebenso darauf zu verweisen, dass sie sich zu einem Teil der ganzheitlichen „*Business Intelligence*“ entwickelt. Hierbei geht es darum, die Vielzahl an 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 Entscheidungsgrundlagen gegeben, jedoch findet hierzu eine 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 näher kommen kann. Dies ist positiv zu vermerken. Jedoch muss auch konstatiert werden, dass bei den experimentellen Designs häufig eine theoretische Fundierung fehlt. Es werden ausgewählte Variablen ausgewählt und deren Zusammenhänge untersucht. Die Auswahl der Variablen ist vielfach ohne Theoriefundierung und ist durch die Anlage des Experiments notwendigerweise begrenzt. Deshalb ist es wünschenswert, bei einer zukünftigen experimentellen Schwerpunktlegung der Marketingdisziplin stärker auf eine stärkere theoretische Fundierung und im Vorfeld auf Möglichkeiten einer Verbindung der experimentellen Designs mit der qualitativen Forschung im Vorfeld zu achten.

Im Übrigen ist darauf hinzuweisen, dass durch „Big Data“ neue und umfassende Datensätze generiert werden, die neue Möglichkeiten von Datenanalysen anhand von realen Kaufverhaltensdaten eröffnet. Dies wird die Bedeutung von klassischen Befragungen und auch den Stellenwert von Experimenten relativieren. Vielmehr wird ein datengetriebenes und auch ein controllingsorientiertes Marketing an Bedeutung gewinnen.

Ebenso ist zu erwähnen, dass für bestimmte Fragestellungen, die sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium befinden, auch der *Einsatz von Fallstudien* und anderer qualitativer Ansätze interessante empirische Erkenntnisse generieren können. Dies betrifft beispielsweise die Erfolgsfaktorenforschung und zahlreiche Fragestellungen, die sich mit kulturellen Aspekten beschäftigen (z.B. Implementierung von Marketingstrategien).

7 Zusammenfassung und Ausblick

Wie versucht wurde herauszuarbeiten, handelt es sich bei der Marketingdisziplin um eine sehr dynamische Disziplin mit erheblichen Veränderungsprozessen und Fragestellungen in Wissenschaft und Praxis im Zeitablauf. Der Beitrag hat anhand verschiedener Entwicklungsphasen des Marketing verdeutlicht, wie sich die Schwerpunkte der Aufgaben des Marketing verändert haben. Damit auch die Leitthemen des Marketing, indem sich die Denkweisen verändert haben, um der marktorientierten Führung von Unternehmen gerecht zu werden. Verschiedene Meilensteine haben dies verdeutlicht. In der Zukunft kommt es darauf an, den verschiedenen Zukunftsperspektiven der Marketingwissenschaft gerecht zu werden, dies betrifft eine inhaltliche, theoretische, methodische und empirische Ausrichtung der Disziplin.

Also wird es insgesamt darum gehen, die zukünftigen „Triebkräfte des Wettbewerbs in der marktorientierten Unternehmensführung“ rechtzeitig zu erkennen und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Dies betrifft zurzeit beispielsweise Themen wie die Digitalisierung, Volatilität der Märkte, Komplexität der Prozesse, Kooperation in Netzwerken und Eco-Systems, Ambidextrie, Kunde als Co-Creator, Data Mining, Relationship Marketing, Marketingethik und soziale Verantwortung, Anpassung der Organisationsstrukturen u.a.m.

Eine grundsätzliche Frage ist in diesem Zusammenhang, inwieweit die Marketingwissenschaft als eine theoretische Disziplin zu verorten ist oder als eine erfahrungsorientierte Disziplin. Im Kern kann es also eine Art von *Marketing als „Verbundwissenschaft“* bezeichnet werden, indem sie auf Basis einer systematischen Auswertung von Beobachtungen und Erfahrungen Anregungen zur Erklärung und Gestaltung gibt. In diesem Sinne ist Marketing primär eine empirische Wissenschaft.

Marketing wird sich auch zukünftig zwischen dem Anspruch als Unternehmensphilosophie versus Managementansatz bewegen. Der Kern bleibt jedoch in allen Fragestellungen der ökonomische Bezug zur Betriebswirtschaftslehre und das Verständnis des Marketing als markt- und kundenorientierte 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 „Dreieck“: Markt – Strategie – Unternehmen bewegte, hat sie sich weniger explizit um die Veränderungsprozesse zwischen diesen Schnittstellen beschäftigt. Dies betrifft Fragestellungen der Strategieentwicklung wie auch der Umsetzung von Strategien im Unternehmen gleichermaßen. Insofern wird das Marketing bei einer stärkeren Beschäftigung mit Veränderungsprozessen das Themenfeld des Business Development übernehmen.

Die hier vorgestellten Entwicklungen und Zukunftsperspektiven stellen notwendigerweise eine Momentaufnahme dar, mit allen Einschränkungen der Dynamik der Branchen und des Umfeldes. 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. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, No. 6/7, pp. 453-462.
- Akaka, M. A./Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2013): The Complexity of Context: A Service Ecosystems Approach for International Marketing. *Journal of International Marketing*, Vol. 21, No. 4, pp. 1-20.
- Anderson, E. W./Mittal, V. (2000): Strengthening the satisfaction-profit-chain, in: *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 107-120.
- Arndt, H. (2013): *Supply Chain Management: Optimierung logistischer Prozesse*, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Backhaus, K./Voeth, M. (2010): *Industriegütermarketing*, 10. Aufl., München.
- Baron, S./Warnaby, G./Hunter-Jones, P. (2013): Services(s) Marketing Research: Developments and Directions, in: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, No. 2, pp. 150-171.
- Batt, V./Bruhn, M. (2014): Durch Wertschätzung zum Markenbotschafter, in: *Markenartikel*, 76. Jg. Nr. 11, S. 100-102.
- Berghoff, H. (2007): Marketing im 20. Jahrhundert. Absatzinstrument – Managementphilosophie – universelle Sozialtechnik, in: Berghoff, H. (Hrsg.): *Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik*, Frankfurt am Main, S. 11-58.
- Berry, L. L. (1983): Relationship Marketing, in: Berry, L. L./Shostack, G. L./Upah, G. D. (Hrsg.): *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago, pp. 25-28.
- Bijmolt, T. H. A./Leeflang, 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*, Vol. 13, No. 3, pp. 341-356.
- Bock, D. E./Folse, J. A. G./Black, W. C. (2016): When Frontline Employee Behavior Backfires, in: *Journal of Service Research*, Vol. 19, No. 3, pp. 322-336.
- Bruhn, M. (2005): *Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Konzepte, Instrumente*, Stuttgart.

- Bruhn, M. (2013): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 7. Aufl., München.
- Bruhn, M. (2016a): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 13. Aufl., Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2016b): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 5. Aufl. München.
- Bruhn, M./Batt, V. (2015): Employer Branding – Markenführung zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 44. Jg., Nr. 10, S. 538-547.
- Bruhn, M./Hepp, M./Hadwich, K. (2015): Vom Produktanbieter zum Serviceanbieter – Geschäftsmodelle der Servicetransformation, in: Marketing Review St. Gallen, 32. Jg., Nr. 1, S. 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, Wiesbaden, S. 3-22.
- Burmann, C./Freiling J./Hülsmann, M. (2005): Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren, Wiesbaden.
- Burmann, C./Piehler, R. (2013): Employer Branding vs. Internal Branding – Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung, in: Die Unternehmung, Vol. 67, S. 223-245.
- Bubik, R. (1996): Geschichte der Marketing-Theorie. Historische Entwicklung in die Marketing-Lehre, Frankfurt am Main.
- Diller, H. (2004): Editorial: Das süße Gift der Kausalanalyse, in: Marketing ZFP, 26. Jg., Nr. 2, S. 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, Wiesbaden, S. 121-139.
- Esch, F.-R./Knörle C./Strödter K. (2014): Internal Branding: Wie Sie mit Mitarbeitern Ihre Marke stark machen, München.
- Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (2004): Corporate Brand Management, 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, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20.
- Haller, P./Twardawa, W. (2014): Die Zukunft der Marke. Handlungsempfehlungen für eine neue Markenführung, Wiesbaden 2014.

- Harker, M. J./Egan, J. (2006): The Past, Present and Future of Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, pp. 215-242.
- Hertel, J./Zentes, J./Schramm-Klein, H. (Hrsg.) (2011): *Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel*, 2. Aufl., 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*, Berlin, pp. 19-30.
- Hollander, St. C./Rassuli, K. M./Jones, B./Dix, L. F. (2005): Periodization in Marketing History, in: *Journal of Macromarketing*, Vol. 25, No. 1, pp. 32-41.
- Homburg, Ch. (2015): *Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung*, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Husen, C. van (2016): Systematische Entwicklung transformierter Leistungen, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.), *Servicetransformation. Entwicklung vom Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen*. Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 333-350.
- Jaakkola, E./Hakanen, T. (2013): Value co-creation in solution networks. in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 1, S. 47-58.
- Kaas, K. P. (2000): Alternative Konzepte der Theorieverankerung, in: Backhaus, K. (Hrsg.): *Deutschsprachige Marketingforschung. Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart, S. 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*, Vol. 60, No. 1, pp. 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*, Wiesbaden, S. 243-265.
- Kotler, P./Armstrong, G./Saunders, J./Wong V. (2011): *Grundlagen des Marketing*. 5. Aufl. München.
- Kroeber-Riel, W./Gröppel-Klein, A. (2013): *Konsumentenverhalten*, 10. Aufl., München.
- Kumar, V. (2015): Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For, in: *Journal of Marketing*, Vol. 79, No. 1, pp. 1-9.
- Leischner, E. (2004): Entwicklungslinien des Marketing in Deutschland: 25 Jahre im Spiegel der Zeitschrift „Marketing ZFP“, in: *Marketing ZFP*, 26. Jg., Nr. 4, S. 345-365.
- Marketing Research Institute (2016): 2016-2018 Research Priorities. Zugriff am 27.07.2016, abrufbar unter: <http://www.msi.org/research/2016-2018-research-priorities/>.
- McCarthy, E. J. (1960): *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Homewood, Ill.
- Meffert, H. (1999): Marketing-Geschichte, in: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München, S. 662-665.