

Lucas, Christian

Working Paper

Das Marketing-House-Konzept - ein Denkmodell zum integrierten Verständnis des Marketing-Konzepts

IUBH Discussion Papers - Marketing, No. 1/2020

Provided in Cooperation with:

IU International University of Applied Sciences

Suggested Citation: Lucas, Christian (2020) : Das Marketing-House-Konzept - ein Denkmodell zum integrierten Verständnis des Marketing-Konzepts, IUBH Discussion Papers - Marketing, No. 1/2020, IUBH Internationale Hochschule, Bad Honnef

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/222922>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

IUBH Discussion Papers

MARKETING

Das Marketing-House-Konzept – Ein Denkmodell zum integrierten Verständnis des Marketing-Konzepts

Christian Lucas

IUBH Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: k.janson@iubh.de

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Christian Lucas

IUBH Düsseldorf

Hildebrandtstraße 24c

40215 Düsseldorf

Email: c.lucas@iubh-dualesstudium.de

IUBH Discussion Papers, Reihe: Marketing, Vol. 3, Issue 1 (Juli 2020)

ISSN-Nummer: **2512-2401**

Website: <https://www.iubh-university.de/forschung/publikationen/>

DAS MARKETING-HOUSE-KONZEPT

Ein Denkmodell zum integrierten Verständnis des Marketing-Konzepts

Prof. Dr. Christian Lucas

Abstract:

Marketing has to be completely rethought in the age of the digital revolution. An expansion of existing concepts and models, as has always been done since the 1950s, is no longer sufficient here. This means that findings from the past few decades, such as consumer focus and segmentation, can be better adapted to the model. The new concept now puts the individual consumer at the center of attention and consistently aligns marketing with it. From the point of view of the consumer, it is no longer important to optimize the marketing mix, but the perceived customer-specific offer. This change of perspective has far-reaching consequences: innovation management is detached from the marketing mix, information gathering is given a more central role, and options for individualization and customer relationships are also taken better into account. The marketing instruments are no longer viewed in isolation, but always in collaboration and in interaction with the consumer. The associated increase in complexity leads, in a first step, from a personnel-centered marketing- and target group analysis to a process-oriented analysis.

Keywords: Marketing House, Digital Revolution, Consumer Orientation, Automated Customer Segmentation, Thought Model

JEL classification: M31

1 Einleitung

Der vorliegende Artikel setzt sich mit der Neukonzeptionierung des Marketings auseinander. So stellt sich direkt und unweigerlich die Frage des „Warums“: (1) warum sollte man das aktuelle Denkmodell überhaupt ändern und (2) warum sollte man dies gerade jetzt tun? Diesen beiden Fragen soll im Folgenden auf den Grund gegangen werden.

Trentmann (2016) analysiert in seinem Buch „Herrschaft der Dinge“ die Geschichte des Konsums vom 15. Jahrhundert ausgehend bis in die heutige Zeit und stellt fest, dass man keinen wirklichen Startpunkt für den Massenkonsum und damit auch dessen Vermarktung ausmachen kann (vgl. u.a. S. 22ff). Schon vor dem Nachkriegsboom in den 1950er und 1960er Jahren, und auch schon vor der Einführung der Massenproduktion durch Firmen wie Bahlsen, im Jahr 1905, oder FORD im Jahr 1913 (vgl. Bongard, 1964), wurden Dinge gehandelt und auf Märkten weltweit zum Kauf angeboten. Auch Adam Smith stellte in „Wohlstand der Nationen“ schon 1776 den Konsumenten in den Mittelpunkt der Betrachtung, wenn er schreibt: „Der Verbrauch allein ist Ziel und Zweck einer jeden Produktion, daher sollte man die Interessen des Produzenten eigentlich nur soweit beachten, wie es erforderlich sein mag, um das Wohl des Konsumenten zu fördern.“ (vgl. Smith, 1978, S. 558). Nichts desto trotz entsteht das heutige und „moderne“ Marketing, als eigenes Fach, nach aktuell etablierter Sichtweise erst Mitte der 1950er Jahre (vgl. u.a. Sepehr, 2014, S. 76f; Meffert et al., 2019, S. 8) mit dem (1) wirklichen Erkennen von Phänomenen, der (2) Ableitung generalisierbarer Erklärungen hieraus, sowie dem (3) Bestreben bedingte Voraussagen machen zu können (Meffert et al., 2019, S. 43ff).

Seit 70 Jahren also etwa, hat sich nach dieser Sichtweise das heutige Marketing von einer vorrangigen Distributionsorientierung (bis Mitte des 1950er Jahre), über eine stärkere Verkauforientierung bspw. mittels Werbung (bis in die 1970er Jahre), der stärkeren Kundenorientierung seit den 1970er Jahren zu einem ganzheitlichen Führungs- und Orientierungskonzept entwickelt (vgl. Sepehr, 2014, S. 77). Kotler et al. (2017a, S. 15ff) sprechen von einem Marketing 1.0 mit Schwerpunkt auf dem Produkt, einem darauffolgenden Marketing 2.0 mit Schwerpunkt auf dem Verbraucher, einem Marketing 3.0 mit Schwerpunkt auf dem Menschen an sich und einem Marketing 4.0 unter stärkerer Berücksichtigung der Digitalisierung. Allen diesen Sichtweisen ist gleich, dass aufbauend auf schon vorhandenem Wissen, Ergänzungen gemacht wurden. So gab es am Anfang dieser Betrachtung nur zwei „P“ des klassischen Marketing Mixes¹: *Product* und *Place* (materielle Güter und die Distribution). Darauf aufbauend kam mit der Werbung das dritte P, die *Promotion* (Kommunikationspolitik) mit hinzu, sowie die Möglichkeit mit unterschiedlichen preislichen Maßnahmen (P für *Price*) Konsumentenrenten besser abzuschöpfen. Mit dem Strukturwandel von einer vorrangigen Industriegesellschaft zu einer Dienstleistungsgesellschaft wurde dieser Marketingmix dann von einigen Autoren um weitere „P“ ergänzt: bspw. *People* (Personalpolitik), *Processes* (Prozesspolitik) und *Physical Facilities* (Ausstattungs politik) (vgl. u.a. Homburg, 2017, S. 7 & S. 1003ff; Kotler et al., 2017c, S. 27f; Kotler et al., 2010, S. 43f).

Aktuelle Entwicklungen zeigen allerdings, nun wieder in größeren Zeiträumen betrachtet, dass wir uns in einer vierten Industriellen Revolution befinden, teilweise auch als Digitale Revolution bezeichnet (vgl. u.a. Frey, 2019, S. 20ff; Wirtz, 2019, S. 51). Insbesondere vor dem Hintergrund dieses erneuten Strukturwandels ist es geboten sich dem aktuellen Verständnis der Marketingkonzeption einmal kritisch zu nähern, um für diesen Wandel besser gewappnet zu sein. Denn wenn unsere Denkmodelle die Realität genauer widerspiegeln, können Phänomene besser erkannt und noch treffendere Handlungs-empfehlungen abgeleitet werden.

Im folgenden Kapitel wird das neue Denkmodell eines integrierten Verständnisses des Marketing-Konzepts kurz vorgestellt, um es dann im Detail in den darauffolgenden Kapiteln genauer zu erläutern. Speziell in diesen Kapiteln wird versucht einen Überblick über mögliche Dimensionen zu geben und diese mit praktischen Beispielen anzureichern. Abschließend wird das neue Marketing-House-Konzept dem bisher vorherrschenden Konzept gegenübergestellt und argumentativ geprüft.

¹ wenn auch noch nicht so genannt.

2 Das Marketing-House-Konzept

Ausgangspunkt und grundlegend für jede wirtschaftliche Aktivität ist das Neue. Schon 1912 schreibt Schumpeter: „[die Unternehmer] werden Neues schaffen und Altes zerstören, kühne Pläne irgendwelcher Art konzipieren und durchführen“ (Schumpeter, 1912, S. 157). Und nur durch diese ständige Erneuerung entsteht wirtschaftliches Vorankommen. Weiter schreibt er, dass dazu „unser Mann der Tat² [...] nicht einfach gegebener oder unmittelbar zu erwartender Nachfrage [folgt]“ (Schumpeter, 1912, S. 133), er erfindet und entwickelt neue Produkte und „nötigt seine Produkte dem Markte auf“ (Schumpeter, 1912, S. 133). Heutzutage unterscheidet man hier weitergehend in Innovationen und dem Innovations-Management, um darauf zu verweisen, dass nicht jede Idee oder Erfindung auch sinnvoll oder erfolgreich sein wird. Es kommt auf einen Managementprozess an, die richtigen Ideen auszusuchen und zu vermarkten (vgl. Tidd und Bessant, 2018, S. 48). Zudem hat sich der Blick auch etwas geweitet, so dass nicht nur neue Produkte (Produktinnovationen) entwickelt werden können, sondern beispielsweise auch neue Prozesse, wie Produkte hergestellt oder zur Verfügung gestellt werden können, neue Vermarktungen³, bspw. indem neue Zielgruppen/Marktsegmente angesprochen werden, oder auch neue Geschäftsmodelle bzw. Unternehmens-Selbstverständnisse (Paradigmen) (vgl. Tidd und Bessant, 2018, S. 21ff). Grundlegend festzuhalten bleibt, dass das *Innovation Management* (bzw. Erneuerungs-Management) zwangsläufig die Grundlage eines jeden am Markt tätigen und auf den Markt ausgerichteten Unternehmens sein muss, um auch langfristig erfolgreich und überlebensfähig sein zu können⁴ (vgl. auch Stalk and Hout, 1990, S. 19). Dies wird u.a. dadurch bedingt, dass Konsumenten Abwechslung wollen und auch aktiv nach Neuem suchen (vgl. u.a. Jäckel, 2019, S. 439ff; Kahn, 1995, S. 139ff)⁵: ihre Bedürfnisse verändern sich mit der Zeit. Und andererseits verändern sich auch die technischen Möglichkeiten und gesellschaftlichen Normen, was wiederum auf die individuellen Bedürfnisse zurückwirkt (vgl. u.a. Kotler et al., 2010, S. 50ff). Das *Innovation Management* durchzieht also alle Bereiche des marktorientierten Unternehmens.

Um Neues hervorbringen werden dem eben Gesagten nachfolgend zwingend Informationen benötigt. Diese können sich dem *Market Based View* folgend beispielsweise auf (Kunden-) Bedürfnisse beziehen oder auch dem *Competence Based View* nach auf die (Unternehmens-) Situation (vgl. u.a. Meffert et al., 2019, S. 5f & 46). Homburg (2017, S. 11) sieht hier, dem „strategischen Dreieck“ folgend, zusätzlich noch das Wettbewerbsverhalten, welches ebenfalls zu analysieren ist. In jedem Fall bleibt festzuhalten, dass, um spezifische Sachentscheidungen treffen zu können, diese auf Basis entsprechender Analysen und Verfahren abgeleitet bzw. bestimmt werden müssen (vgl. u.a. Becker, 2019, S. 6; Homburg, 2017, S. 12). So gehört die Marktforschungsfunktion, ähnlich dem *Innovation Management*, zwingend zu den Grundlagen einer jeden Unternehmung. Wie intensiv und umfangreich diese jedoch genutzt und ausgeführt wird, verbleibt jedem Unternehmen individuell festzulegen.

Auf der operativen Ebene ist dann festzulegen (1) welches Angebot am Markt bestehen soll und (2) wie dieses angeboten werden soll (Ziel-, Strategie- und Marketing Mix Planung) (vgl. Becker, 2019, S.4). Hier sieht der vorliegende Artikel die größten Änderungen: grundsätzlich bestehen Angebote immer aus (Kern-)Produkten und/oder (ergänzenden) Dienstleistungen (→ *Product&Service*). Diese Produkte/Services werden immer zu einem direkten oder indirekten Preis angeboten (bei der Google Suchmaschine zahlt man beispielsweise u.a. durch das einer Werbung ausgesetzt zu sein) (→ *Price*). Diese Produkte/Services müssen dem Kunden auch in irgendeiner Art und Weise zugehen, physisch bspw. mittels Ladenverkaufs oder auch immateriell per Stream, falls es sich um ein digitales Produkt handelt (→ *Place*). Und zu guter Letzt muss der (potentielle) Kunde auch in irgendeiner Art und Weise mitbekommen, dass es dieses Angebot überhaupt gibt, sei dies über klassische Wege (z.B. Printanzeigen) oder auch in digitaler Form (z.B. Word of Mouth via Social Media) (→ *Promotion*). Diese vier Marketing-Mix-Instrumente werden von Personen und/oder Prozessen bedingt und durchgezogen. So entscheidet jemand (→ *People*) oder etwas (→ *Process*) über das konkret angebotene Produkt, den konkret angebotenen

² ab der 2. Auflage spricht Schumpeter dann vom Unternehmen, im Gegensatz zum „Mann der Tat“.

³ Tidd und Bessant (2018, S. 21f) sprechen hier von *Position Innovation*

⁴ ganz im Gegensatz zu der heute gängigen Eingliederung der Innovation in die Produktpolitik, als Teil des Marketing-Mixes.

⁵ Alternativ lässt sich hier auch mit dem abnehmenden Grenznutzen des 1. Gossen'schen Gesetz (aus der Mikroökonomie) argumentieren (vgl. Fehl und Oberender, 1999, S. 307ff), oder auch mittels des Weber'schen Gesetzes, welches im Rahmen der Prospect Theory (vgl. Kahneman & Tversky, 1979, S. 263ff), von der reinen sinnlichen Wahrnehmung auch auf die Bewertung ökonomischer Größen Anwendung findet (vgl. Felser, 2015, S. 30).

Service, genauso wie besonders die Dienstleistungen häufig ohne personelle Durchführung nicht angeboten werden könnten. Auch der Verkauf, besonders via Ladenlokal, kann auf eine personelle Durchführung meist nicht verzichten. Preise werden entweder per Algorithmus (Prozess) oder durch Personen festgesetzt und genauso verhält es sich mit der Kommunikation. Personen und Prozesse sind also überall in der operativen Marketing Mix Planung in unterschiedlichen Ausprägungen Bestandteil des Angebots⁶. Die *Physical Facilities* (sprich Ausstattungspolitik), die bspw. Homburg (2017, S. 1003ff) vorschlägt, geht in diesem Denkmodell im Marketing Mix Instrument ‚Place‘ auf⁷.

Ein dem Kunden angebotenes Produkt/Service kann also nie isoliert von den anderen Instrumenten am Markt sein. Dementsprechend sieht dieses Marketing-Konzept im Zentrum unternehmerischer Tätigkeiten ein kundenorientiertes Angebot, das *Customer Oriented Offering*, welches unterschiedlichen Kundengruppen angepasst ist. Von diesen *Customer Oriented Offerings* (kurz COO) haben Unternehmen im Normalfall mehrere im Angebot ($\sum_{i=1}^n COO$) und spezifizieren diese je Kunde/Kundensegment ($\sum_{j=1}^n COO$). Um nun vom Kunden konsumiert zu werden, muss das COO wahrgenommen werden (\rightarrow *Perception*) und für gut bzw. nützlich erachtet werden⁸. Diese Wahrnehmung kann unterschiedlich intensiv sein. So kann ein Kunde grundsätzlich wissen, dass es ein Angebot gibt, kann dies für sich als passend wahrnehmen, eine positive Einstellung gegenüber dem Angebot haben, ein Verlangen danach entwickeln und nach dem Kauf und Konsum dieses auch positiv (oder negativ) bewerten und weiterempfehlen (vgl. u.a. Foscht et al., 2017, S. 4, 26, 183ff; Meffert et al., 2019, S. 88; Siggelkow & Terwiesch, 2019, S. 65ff). Man könnte hier auch von einer Art Customer Journey der Wahrnehmung (*Perception*), bzw. Burmann et al. (2018, S. 15) folgend, von dem Zusammenspiel zwischen Angebotsidentität und wahrgenommenem Angebotsimage (bzw. spezieller: einem wahrgenommenen Bedürfnisbefriedigungspotential), auf Seiten des Kunden sprechen.

Im Dach des Denkmodells befindet sich das grundlegende Geschäftsmodell des Unternehmens (Innenverhältnis) sowie die Positionierung, als dem Verhältnis zu den Anspruchsgruppen des Unternehmens (dem Außenverhältnis) (vgl. Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 26f). Gesamthaft kann man hier vom Paradigma sprechen, dem Unternehmens-Selbstverständnis (\rightarrow *Paradigm*). Im Außenverhältnis ist nun das Shareholder- vom Stakeholderprinzip zu unterscheiden (vgl. Wöhe et al., 2016, S. 49ff), eine Positionierungsalternative, die sich aktuell in starkem Wandel befindet (vgl. u.a. Gartenberg & Serafeim, 2019; Schwab, 2019; Kotler et al., 2010, S. 119ff), und damit ein weiterer Grund ist, sich mit der Überprüfung der aktuellen Marketing-Konzeption zu beschäftigen.

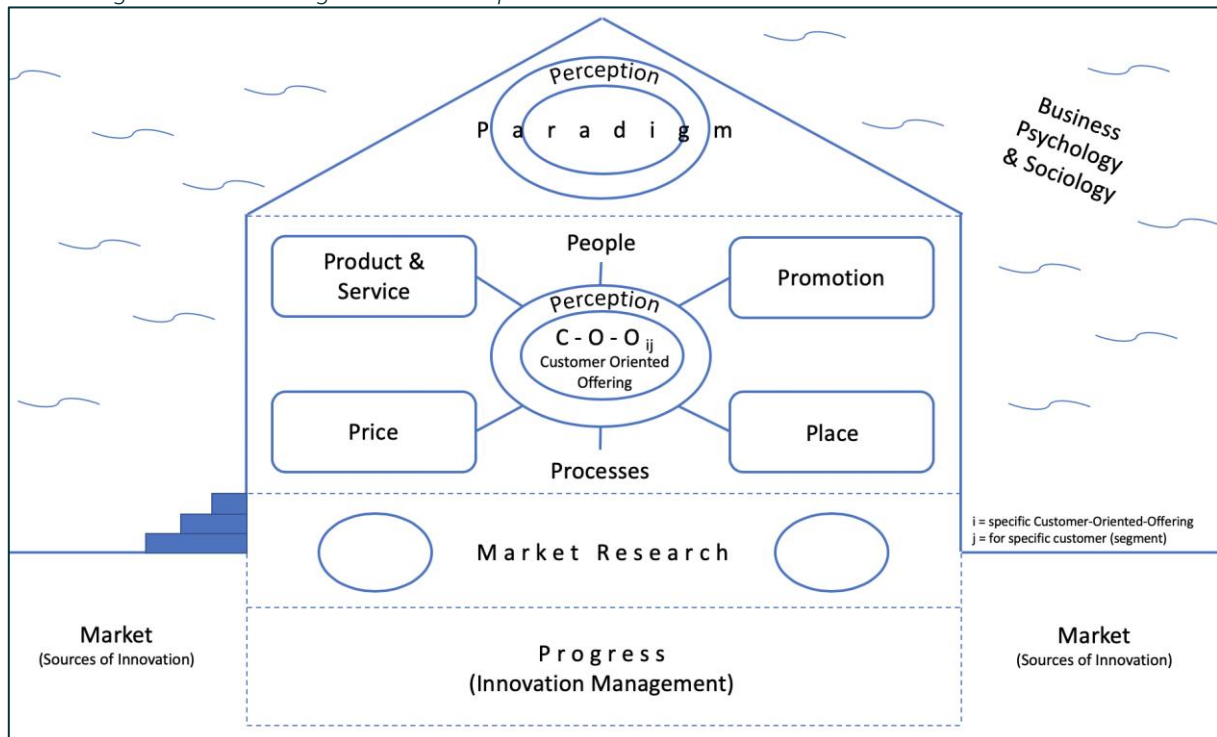
Es bleibt außerdem festzuhalten, dass sich ein Unternehmen in einer Umwelt befindet und sich dieser gegenüber verhält. Bedingt wird dieses Verhalten dabei durch Wirkmechanismen der Wirtschaftspsychologie und Soziologie (vgl. u.a. Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 11f). Diese zu verstehen und zu beachten muss Grundlage einer jeden marktorientierten Unternehmensaktivität im Außenverhältnis sein (vgl. ebenda, S. 4; Kotler et al., 2007, S. 11). Abbildung 1 verdeutlicht das eben Gesagte.

⁶ und damit keine eigenständigen und isolierten Marketing-Mix-Instrumente.

⁷ vgl. Kapitel 3.3

⁸ vgl. Bedürfnisbefriedigung

Abbildung 1: Das Marketing-House-Konzept Denkmodell



Quelle: eigene Darstellung.

3 Grundbestandteile des Marketing-House-Konzepts

Im Folgenden werden die einzelnen Elemente des Marketing-House-Konzepts nun im Detail vorgestellt und anhand praktischer Beispiele erläutert. Dabei wird besonders auf einzelne Dimensionen und Ausprägungen eingegangen, soweit dies möglich ist. Abschließend wird kurz angesprochen wohin die Akzeptanz des vorgestellten Konzepts praktisch führen wird und führen muss.

3.1 Progress (Innovation Management)

Grundsätzlich können alle Elemente des Marketing House Konzepts innoviert werden. So kann eine Unternehmung beispielsweise neue Produkte auf den Markt bringen, neue und modernere Kommunikationsinstrumente nutzen, eine andere und vielleicht indirektere Art der Preisgestaltung wählen (bspw. Abo-Modelle), oder auch das Unternehmens-Selbstverständnis (→ *Paradigm*) den Gegebenheiten anpassen. Die Innovationen können sich dabei auf:

- die Art (das Ding an sich, bzw. die Technologie) oder
- die Anwendung (den Prozess oder Ablauf)

beziehen (vgl. Porter, 1990) und unterschiedliche Intensitäten annehmen: inkrementell vs. radikal (vgl. Tidd & Bessant, 2018, S. 26). Der vorliegende Artikel folgt in der weitergehenden Betrachtung von Innovationen (→ Progress) der Definition von Tidd & Bessant (2018, S. 16): „Innovation is the process of creating value from ideas“. Demnach sind Innovation auf den Markt ausgerichtet und fördern den Wert der Share- und/oder Stakeholder.

Innovationen kommen dabei entweder aus internen Quellen, von Mitarbeitern (→ People) oder Prozessen (z.B. im Rahmen von künstlicher Intelligenz), oder sie entstammen aus externen Quellen, im Sinne des Open Innovation Paradigmas von Chesbrough (2003, S. 43ff). Quellen von Innovation sind mannigfaltig und beinhalten Tidd & Bessant (2018, S. 191) folgend: Systemschocks (z.B. 9/11 oder die Corona-Krise), Unfälle (z.B. die zufällige Entdeckung Viagras oder der Post-it Klebezettel), die Beobachtung anderer (im Rahmen von Benchmarks, Reverse Engineering oder durch das Kopieren), rekombinante Innovationen (bei denen bspw. Ideen und Techniken aus

der Natur in einem anderen Kontext genutzt werden), Regulationen (bspw. im Sinne der marktwirtschaftlichen Öffnung von vormals regulierten Märkten, wie beispielsweise dem Telekommunikationsmarkt in Deutschland in den 1990er Jahren), durch Werbung (und der damit einhergehenden Entdeckung latenter Wünsche und Bedürfnisse), der klassischen Inspiration (dem Ideenfunken), wissenschaftlichen Erfindungen an den Grenzen des Möglichen (wie aktuell bspw. die Quantencomputer-Technologie), dem Erforschen von Kundenbedürfnissen, der Zusammenarbeit mit Nutzer-Innovatoren (im Sinne der *Lead User* von Eric van Hippel (2006, S. 19ff)), oder der Extrapolation (dem versuchten Blick in die Zukunft). Dementsprechend ist der Rahmen in Abb. 1 um das Innovation Management nach allen Seiten hin offen und gestrichelt. Strategisch bedeutet dies, dass ein Unternehmen sich überlegen muss in welchem Markt es präsent sein will, um vom Innovations-Potential profitieren zu können.

Besonders hervorgehoben werden soll hier die Idee der *Blue Ocean* Strategie (vgl. Kim & Mauborgne, 2015, S. 12ff), bei der der Wert (*Value Proposition*) eines Angebots für Kunden innoviert wird, sowie auch die Idee der *Design-Driven Innovation* nach Verganti (2016, S. 4), bei der die den Angeboten innewohnende Bedeutung innoviert wird, um sie dementsprechend (wieder) „bedeutungsvoller“ zu machen. Beide Innovationsstrategien beziehen sich hierbei konkret auf das Angebot bzw. den für den Kunden dahinterliegenden Grund (sprich: das Bedürfnis) das *Customer-Oriented-Offering* (COO) zu konsumieren. Diese sich stets entwickelnden Bedürfnisse⁹ können nun also einerseits besser getroffen werden (Bedürfnisfokussierung durch *Performance*-Steigerung), bspw. durch eine höhere Sprachqualität und -quantität bei Mobiltelefonen¹⁰, oder auch andererseits treffender angesprochen werden (Bedürfnisveränderung durch einen Bedeutungs-*Shift*), wenn beispielsweise das Fotografieren und der soziale Austausch in den Bedürfnisfokus rutschen. Beide angesprochenen Innovationsmodelle konzentrieren sich also auf das Management von Bedürfnissen, indem sie einerseits die Angebote (COOs) besser an sich (auch latent) verändernde Bedürfnisse anpassen, im Falle der *Blue-Ocean* Strategie, oder aber gänzlich neue Bedürfnisse vorschlagen, die mit einem etablierten aber anzupassenden Angebot bedient werden können, im Falle der *Design-Driven* Innovationen. Beispielsweise wird mit einer Kerze heute nicht mehr vornehmlich das Bedürfnis nach Licht bedient, sondern eher das Bedürfnis nach einer angenehmen Stimmung, durch die Beifügung eines Dufts¹¹. Einen Vorschlag, die Intensität der Wahrnehmung (→ *Perception*) des Angebots zu innovieren, machen Siggelkow und Terwiesch (2019, S. 61ff), indem sie den kundenindividuellen Informationsaustausch in den Fokus ihrer Betrachtung stellen und bspw. durch die Verwendung von Sensoren das spezifische Wissen über jeweilige Bedürfnisse erhöhen.

Zu guter Letzt lässt sich auch das Unternehmens-Selbstverständnis (→ Paradigm) innovieren. Osterwalder und Pigneur (2010, S. 55ff) sowie auch Gassmann et al. (2017, S. 21ff) schlagen bspw. vor durch die Analyse von Geschäftsmodellen anderer Unternehmen, das eigene Business Modell weiterzuentwickeln. Wirtz (2019, S. 189) ergänzt diese Arbeiten durch eine spezifische Konzentration auf Digitale Geschäftsmodelle. Ähnliches schlagen Ries und Trout (2001) vor, wenn sie sich auf die Wahrnehmung im Außenverhältnis konzentrieren.

3.2 Marktforschung

Informationen (interne wie externe) sind die Grundlage dafür, dass Unternehmen Ihre Aktivitäten an tatsächlichen Gegebenheiten orientieren können, und eben nicht nur an mehr oder minder fundierten Vermutungen ausrichten. Somit stellen Informationen eine wichtige Voraussetzung für den Markterfolg von Unternehmen dar (vgl. Homburg, 2017, S. 250). Die Marktforschung ist in diesem Sinne das Mittel zum Zweck, um Informationen zu erlangen.

Folgt man dem strategischen Dreieck mit den Eckpunkten Unternehmen, Wettbewerber und Kunden, ergeben sich mannigfaltige Möglichkeiten spezifische Informationen zu ergründen. Eine Übersicht ist beispielsweise bei Homburg (2017, S. 252) zu finden. Neuerdings hat es sich durchgesetzt auch außerhalb des eigenen Marktes nach Informationen zu suchen. So schlagen beispielsweise Kim & Mauborgne (2015, S. 30) vor, den Fokus auch und

⁹ vgl. Kap. 2

¹⁰ durch den Verbau eines stärkeren Akku, durch eine effizientere Steuerung des Geräts oder auch den effektiveren Verbau der Funkantennen.

¹¹ Verganti (2016) geht hier davon aus, dass dies ein proaktiver Vorschlag der Firma Yankee Candle USA war und damit das bis dahin unbekannte Bedürfnisbefriedigungspotential der Kerze nach einem bis dahin nur latent vorhandenen Bedürfnis auf Seiten der Konsumenten nach einer angenehmen Stimmung gehoben wurde.

speziell auf Nichtkunden sowie (Angebots-) Alternativen (anstatt Wettbewerber) zu legen. Ähnlich sehen dies auch Gassmann et al. (2017, S. 12ff), wenn sie vorschlagen die eigene Branchenlogik zu durchbrechen und außerhalb dieser zu denken, um das Geschäftsmodell des Unternehmens zu innovieren.

Wie schon kurz angedeutet, beziehen sich Informationen auf interne wie auch externe Gegebenheiten. Intern ist bspw. von Belang, wie zufrieden Mitarbeiter sind, wie zuverlässig Produkte, wie krisensicher eine Distributionskette, oder wie ertragreich ein gewählter Angebotspreis ist. Externe Informationen beziehen sich auf alles außerhalb des eigenen Unternehmens.

Auch bei der Informationsbeschaffung, der Marktforschung, hat sich in den letzten 70 Jahren einiges getan. Berichten Berekoven et al. (2009, S. 141) beispielsweise noch davon, dass Beobachtungen zwar eine wichtige, hinsichtlich ihres Volumens aber eher bescheidene Rolle spielen, haben sich im Rahmen der Digitalisierung die Voraussetzungen massiv verändert. So schlagen Siggelkow und Terwiesch (2019, S. 101ff) ‚*Connected’ Customer Relationships* vor, um einerseits intensiver und andererseits auch aus der Wiederholung eines Kauf-/Konsumaktes zu lernen und die Kundenbeziehung dadurch zu intensivieren. Sie unterscheiden hier eine Informationsbeschaffung auf individueller Ebene, dem Lernen durch Beobachtung einzelner Personen, von der Informationsbeschaffung auf kollektiver Ebene, dem Lernen durch Beobachtung vieler Personen (vgl. Siggelkow & Terwiesch, 2019, S. 112). Beide Arten haben spezifische Vorzüge und führen jeweils zu einem größeren Fit zwischen Angeboten und Bedürfnissen.

Viele Arten dieser Beobachtung laufen dabei automatisiert ab (→ *Process*). So ist bspw. die Bedeutung von Cookies im Internet mittlerweile allseits bekannt. Wofür diese Daten allerdings gesammelt werden, muss strategisch geplant sein. Grundsätzlich lässt sich hier das (1) Verkaufen der Daten vom (2) Verbessern eigener Angebote unterscheiden. Unter anderen warnt Zuboff (2018, S. 22ff) in diesem Zusammenhang, dass der Verkauf der Daten bzw. daraus speziell entwickelter Vorhersageprodukte, auf sogenannten Verhaltensterminkontraktmärkten, sich negativ auf die Gesellschaft und damit auch auf die verkaufenden Unternehmen auswirken kann. Ähnlich sehen dies z.B. auch Siggelkow und Terwiesch (2019, S. 44ff) wenn sie Beispiele wie Cambridge Analytica oder Target anbringen, um auf die besondere Sorgfaltspflicht der Datensammler zu verweisen, um sich das Vertrauen (Trust)¹² der Kunden langfristig zu behalten.

Praktisch haben sich die Möglichkeiten der Informationsgenerierung durch die Nutzung von Sensoren und der Vernetzung von Angeboten (COOs) und Konsumenten stark vergrößert. So kann bspw. ein Automobilhersteller bei konsequenter Nutzung der Möglichkeiten wissen, wie ein individueller Konsument das Fahrzeug nutzt (sportlich, umsichtig, o.ä.), ob er ein Vielfahrer ist, wohin er regelmäßig fährt, wo er wohnt, etc. Zusätzlich könnte er auch wissen welchen Radiosender der Kunde vornehmlich hört, welche Lieder er besonders mag (bspw. durch das Erhöhen der Lautstärke), oder welche spezifischen Werbespots er in letzter Zeit gehört hat... All dies führt zu einem sehr genauen Bild des individuellen Konsumenten, welches in der Produktentwicklung oder auch der direkten Kundenansprache am *Point of Sale* oder auch per Direkt Marketing genutzt werden kann, um dem Kunden eine bessere Bedürfnisbefriedigung anbieten können. Ähnliches ist natürlich auch für Handys, Uhren, Laptops, TV-Geräte etc. denkbar.

3.3 Customer Oriented Offering

Wie bereits ausgeführt handelt es sich beim Angebot einer Unternehmung immer um eine Kombination verschiedener Marketing-Mix Instrumente, die auf spezifische Kunden zugeschnitten sind. Diese sogenannten Customer Oriented Offerings (COOs) unterscheiden sich zusätzlich noch von klassischen Produkten dadurch, dass sie aus Sicht des Kunden zu verstehen sind. So kauft der Kunde nach dieser Sichtweise kein Produkt an sich, sondern eine Problemlösung bzw. Bedürfnisbefriedigung. Im konkreten Fall will ein Kunde vielleicht gar keine Bohrmaschine, sondern nur das Loch in der Wand. Er will auch keinen Haarschnitt, sondern eine passende Frisur, oder aber das Gefühl vom Frisör umsorgt worden zu sein.

¹² Steinhoff et al. (2019, S. 381) finden in einer umfangreichen Literaturrecherche heraus, dass u.a. die ‚Transparenz‘ von entscheidender Relevanz für den Erfolg des Online Relationship Marketings ist.

So gesehen vermischt sich der Begriff des Produktes unweigerlich mit dem Begriff der Dienstleistung (Service), da es das theoretische Kernprodukt nach dieser Vorstellung isoliert nicht mehr gibt. Ähnlich verhält es sich mit der Ausstattungspolitik (*Physical Facilities*): Produkte wie auch Dienstleistungen werden an bestimmten Orten (reell oder virtuell) erworben: im Falle von materiellen Produkten beispielsweise im Handel, oder auch in einem Online-Shop. Bei immateriellen Dienstleistungen verhält es sich ähnlich, auch diese können in einem realen Raum (z.B. einem Frisörsalon) erworben werden, oder auch virtuell über eine Website (wie bspw. ein Schulungsvideo). Die Gestaltung dieser (Verkaufs-)Räume obliegt dabei in beiden Fällen der Distributionspolitik (→ *Place*) (vgl. u.a. Meffert et al., 2019, S. 579f).

Geht man nun weiter davon aus, dass viele Kunden (*j*) das Angebot (*i*) eines Unternehmens offeriert bekommen, ist davon auszugehen, dass auch die Distribution zu individualisieren ist. So kann man sich leicht vorstellen, dass je nach Angebot einige Kunden die räumliche Nähe und den persönlichen Kontakt eines Verkaufsraums präferieren, während andere dieses Angebot online oder mobil erwerben möchten. Und auch hier präferieren einige Kunden dann weitergehend eher größere Händler, während wiederum andere Nischenhändler oder gar Marktplätze wie Ebay o.ä. präferieren. Festzuhalten bleibt, dass Distributionswege zu individualisieren sind und auch je Angebot sehr unterschiedlich sein können. Beispielhaft sei hier der Konsum eines Films aufgeführt: einige Kunden präferieren das Erlebnis im Kino, für andere bleibt nur die Zeit im Flugzeug, wiederum andere wollen den Film im FreeTV sehen oder vorab schon streamen. Auch der Konsum mittels physischer Datenträger ist aktuell noch nicht ausgestorben und teilweise durch eine Sammelleidenschaft und dem damit verbundenen Erwerb einer materiellen Kopie beeinflusst.

Speziell beim Preis (→ *Price*) hat sich im Rahmen der Digitalisierung auch einiges verändert. Wenn man davon ausgeht, dass eine Unternehmung entweder mehr als ein singuläres Angebot offeriert ($i \geq 1$) oder aber dieses an mehr als einen einzelnen Kunden verkauft ($j \geq 1$), kann man erwarten, dass sich im Sinne einer Preisdifferenzierung eine Mischkalkulation zur Deckung der Kosten anbietet (vgl. Simon & Fassnacht, 2016, S. 244). Die Beziehung ist dabei nicht mehr nur auf eine einseitige Verbindung vom Unternehmen zum Kunden beschränkt, sondern kann auch:

- vom Kunden zurück zum Unternehmen oder
- vom Unternehmens-Kunden zu anderen Kunden

laufen und von dort in einer Art Netzwerk zu weiteren Marktteilnehmern (vgl. u.a. Bruhn, 2014, S. 23). Hier könnte man sich vorstellen, dass ein Kunde Nutzerdaten freigibt, die vom Unternehmen zur Verbesserung seiner (auch anderer) Produkte genutzt werden können¹³, oder aber, dass ein Kunde ein Produkt als Multiplikator bewirbt (bspw. Journalisten, Produkttester, oder Influencer), oder auch, dass das Unternehmen die Nutzerdaten weiterverkauft, wie dies bspw. bei Google Adwords passiert. Durch diese Zweiseitigkeit des Informationsflusses, vom Unternehmen zum Kunden und zurück, ergeben sich ganz neue Preismodelle. Beispielhaft sei hier nur die (kostenlose) Filmdatenbank Prime Video von Amazon erwähnt, oder die Suchfunktion von Google, die beide dazu dienen Verhaltensinformationen über die Nutzer zu generieren, um so andere Produkte des Unternehmens besser verkaufen zu können (vgl. u.a. Siggelkow & Terwiesch, 2019, S. 189f). Als besonders effektiv haben sich in diesem Zusammenhang, in der Preisgestaltung im digitalen Raum, auch Algorithmen (→ *Processes*) erwiesen. Erkennt ein Algorithmus beispielsweise, dass ein potentieller Kunde einen hochwertigen Laptop zum Onlinekauf verwendet, erhöht sich der Preis meist (Zuiderveen Borgesius & Poort, 2017, S. 353)¹⁴.

Auch bei der Kommunikationspolitik (→ *Promotion*) gab es in den letzten 70 Jahren starke Entwicklungen und Erweiterungen. Zu den klassischen Kommunikationsinstrumenten, wie bspw. der Anzeigenwerbung, sind im Laufe der Zeit weitere Instrumente, wie bspw. das Event-Marketing, Sponsoring, oder Product Placement hinzugekommen, die im weiteren dann wiederum um digitale Instrumente, wie bspw. der Online-, Social Media- oder mobile Kommunikation, ergänzt wurden (vgl. Meffert et al., 2019, S. 652). Bruhn (2016, S. 200f) erkennt

¹³ vgl. Kap. 3.2

¹⁴ weitere Beispiele, speziell zum Thema wie Behavioral Pricing Kunden beeinflussen kann, lassen sich bei Husemann-Kopetzky (2018) finden

unterschiedliche Phasen, die diese Entwicklung und Erweiterung bedingt haben. Diese gehen von der Phase der unsystematischen Kommunikation und Produktkommunikation, in den 1950er und 60er Jahren, über die Zielgruppen- und Wettbewerbskommunikation (in den 1970er und 80er Jahren), bis zu der Phase der Dialog- bzw. Netzwerkkommunikation (seit den 2000er Jahren). Aktuell muss man von einer neuen Phase, der Individualkommunikation sprechen, wenn man das vorgestellte Denkmodell akzeptiert.

Ähnlich wie bei den Angeboten (*Customer Oriented Offerings*), muss auch die Kommunikation aus Sicht der Unternehmensbeteiligten verstanden werden. Dementsprechend ist nach diesem Denkmodell nicht die (Unternehmens-) Kommunikation, sondern die optimale Ausgestaltung der Wahrnehmung (→ *Perception*) der individuellen Stakeholder das zu optimierende Zielobjekt. Sämtliche marktrelevanten Unternehmensaktivitäten haben sich also auf die *Perception* zu konzentrieren, so dass eine Ziel- und Strategieplanung genau hier ansetzen muss.

Wie besprochen setzt sich diese Wahrnehmung (→ *Perception*) aus unterschiedlichen Bereichen und Intensitäten zusammen, so dass man von einer Art Customer Journey sprechen kann, die man aus Konsumentensicht in drei Ebenen unterteilen kann (vgl. Siggelkow & Terwiesch, 2019, S. 66):

- *Recognise*, ‚warum‘ ein Konsument interagieren möchte, dem Ergründen seiner individuellen Bedürfnisse
- *Request*, ‚wie‘ findet der Konsument heraus, dass es ein Angebot gibt, wie wählt er aus, bestellt und bezahlt er?¹⁵
- *Respond*, ‚welche‘ Ausgestaltung des Angebots passt spezifisch, um die Erwartungen des Konsumenten zu erfüllen?

Durch die neuen Möglichkeiten des wechselseitigen Informationsaustauschs entstehen unterschiedliche Arten von möglichen Angebotsalternativen (COOs), je nachdem welchen Teil der Customer Journey der Kunde und welchen Teil die Unternehmung übernimmt. Die Angebote müssen also kundenspezifisch zugeschnitten werden. Siggelkow und Terwiesch (2019, S. 67ff) identifizieren bspw.:

- *Respond-to-Desire* Angebote, bei denen Unternehmen eher klassisch auf Konsumentenbedürfnisse reagieren, in dem sie konkrete Konsumanfragen bedienen,
- *Curated Offerings*, bei denen Konsumempfehlungen gemacht werden¹⁶,
- *Coach Behaviour* Angebote, bei denen ein Bedarf antizipiert wird und dem Konsumenten proaktiv eine Bedürfnisbefriedigung angeboten wird¹⁷,
- *Automatic Execution* Angebote, die beim Erkennen eines (auch unbewussten) Konsumentenbedürfnisses automatisch ausgeführt werden¹⁸.

Wie diese Angebots-Arten wahrgenommen werden, hängt vom einzelnen Konsumenten ab. Einige sind hier offen für einen intensiven Datenaustausch, während andere dies eher nicht wollen. Aber auch hier ist wieder zwischen den Angeboten (COOs) zu unterscheiden. Eine eher datenaustauschkritische Person, die bspw. im Internet alle Cookies blockiert, kann trotzdem daran interessiert sein, dass im Falle eines Autounfalls automatisiert der Notruf gewählt wird¹⁹.

¹⁵ die eigentliche Customer Journey

¹⁶ bspw. bei Netflix, wo einem auf Basis bisher geschauter Filme weitere passende Filme angeboten werden

¹⁷ bspw. bei HP, wenn die Druckerpatrone leer wird; oder bei BMW, wenn ein Service ansteht und dem Kunden proaktiv ein Termin offeriert wird

¹⁸ bspw. bei Apple erkennt die Apple Watch (ab Series 4) den Fall des Uhrträgers und ruft automatisiert (nach Ablauf einer Minute mit Alarmsignalen) den Notruf

¹⁹ In Deutschland gehört dieses Feature (auch *eCall* genannt) beim Kauf eines Neuwagens mittlerweile zur Pflichtausstattung (vgl. Bundesregierung, 2018).

3.4 Paradigm (Unternehmens-Selbstverständnis)

Das marktorientierte Geschäftsmodell/Unternehmens-Selbstverständnis (→ *Paradigm*) orientiert sich grundlegend an zwei elementaren Entscheidungen:

1. wie viele grundlegend unterschiedliche *Customer Oriented Offerings* (COO): $\sum_{i=1}^n COO$

sollen angeboten werden sowie

2. an wie viele unterschiedliche Kunden/Kundensegmente: $\sum_{j=1}^n COO$

sollen die Angebote angepasst werden?

Die theoretisch möglichen Alternativen reichen von einem Angebot für ein Kundensegment, wie man sich dies beispielsweise in den ersten Jahren der Massenproduktion bei FORD vorstellen kann, wo Kunden nur ein schwarzes Model T Modell kaufen konnten²⁰, bis hin zu mehreren Angeboten für unendlich viele Kunden (Individualkunden). Als Beispiel könnte man hier vielleicht Google nennen, die ihre Suchmaschinenergebnisse jedem Kunden individualisiert anbieten. Gleichzeitig hat Google aber auch mehrere grundlegend unterschiedliche Angebote im Sortiment, wie bspw. Google Analytics, Android, Chrome, Gmail, Maps, Shopping, Translate, oder YouTube, um nur ein paar zu nennen. Die erste Dimension betrifft also die Angebotsbreite und die zweite Dimension die Angebotstiefe (vgl. auch Meffert et al., 2019, S. 399ff)²¹.

Eine dritte Frage, die hier beantwortet werden muss, ist die Frage nach dem Ertragsmodell über alle *Customer Oriented Offerings* (COO:) hinweg (vgl. u.a. Gassmann et al., 2017, S. 6f; Siggelkow & Terwiesch, 2019, S. 173ff):

3. wie wird langfristig und unternehmensweit Wert erzielt?

Auch hier haben sich in den letzten Jahren unterschiedliche Modelle entwickelt²². So kann man an Modelle denken, bei denen ein Ertrag durch Spenden generiert wird (bspw. bei Wikipedia), oder Modelle bei denen nur ein Teil der Konsumenten zahlt (vgl. Freemium Angebote wie LinkedIn), oder Modelle bei denen Zusatzleistungen verkauft werden (vgl. Add-On Modelle wie Ryan Air), Modelle bei denen man als Plattformbetreiber agiert (vgl. Peer-to-Peer Modelle wie eBay oder Airbnb), Modelle bei denen man Zusatzleistungen kaufen muss (vgl. Lock-In Modelle wie Gillette oder Nespresso), oder auch Modelle bei denen man nur die individuelle Nutzung zahlt (vgl. Pay per Use Modelle wie ShareNow), um nur ein paar zu nennen. Natürlich ist es auch möglich verschiedene dieser Modelle miteinander zu kombinieren. Zu diesem Thema wird seit den 1990er Jahren intensiver geforscht (vgl. Wirtz, 2018, S. 3ff).

Im Außenverhältnis geht es auch um zwei grundlegende Fragestellungen:

1. Welches ist der relevante und zu bearbeitende Markt?
2. Wie positioniere ich mich auf diesem?

Bei der ersten Frage geht es darum herauszufinden, mit welchen Anspruchsgruppen, die „einen Einfluss auf die Aktivitäten des Unternehmens ausüben können oder im Gegenzug von diesem beeinflusst werden“ (Müller-Stewens & Lechner, 2016, S. 26), das Unternehmen konkret zu tun hat, bzw. welche als relevant erachtet werden. Dazu müssen Marktsegmente gebildet werden und sich für ein spezifisches Marktsegment entschieden werden (vgl. Kotler, zitiert nach Ries & Trout, 2001, S. ix). Die zweite Frage beschäftigt sich näher mit der Wahrnehmung (→ *Perception*) bei diesen Anspruchsgruppen, auf diesem Markt. Positionierung ist also das „*what you do to the mind of the prospect*“ (Ries & Trout, 2001, S. 2), man positioniert die Unternehmung im Verstand des Interessenten. Auch hier wird also nicht das Unternehmen positioniert, sondern dessen Wahrnehmung (→ *Perception*) durch die Anspruchsgruppen (vgl. Ries & Trout, 2001, S. 2). Versuchten beispielsweise vor einigen Jahren noch

²⁰ sicherlich wurden hier auch unterschiedliche Preise, Lieferbedingungen etc. vereinbart.

²¹ wenn auch erweitert um die Marketing Mix Instrumente *Promotion*, *Price* und *Place*

²² einen Überblick über 55 unterschiedliche Geschäftsmodelle liefern Gassmann et al. (2017, S. 91ff)

Zigarettenmarken wie Marlboro für Freiheit, Pflichterfüllung, Männlichkeit und Unabhängigkeit zu stehen, hat man mittlerweile verstanden, dass die Wahrnehmung der Konsumenten eine andere ist und konzentriert sich nun darauf, diese Wahrnehmung für sich zu nutzen, um die neue Marke Iqos richtig im Verstand der Anspruchsgruppen zu positionieren (vgl. u.a. Weiguny, 2019).

3.5 Business Psychology & Sociology

Das vorliegende Denkmodell geht weitergehend davon aus, dass sich Unternehmen im Zusammenspiel mit ihrer Umwelt in einer Atmosphäre befinden, die durch verhaltenswissenschaftliche Gesetze beschrieben werden kann. Zu diesen Wissenschaften gehören Kroeber-Riel & Gröppel-Klein (2013, S. 11) folgend, stark vereinfacht, die Psychologie auf der einen Seite, die sich mit den individuellen Aspekten des Verhaltens beschäftigt, sowie die Soziologie auf der anderen Seite, die sich mit den sozialen Aspekten der Beziehungen zwischen Marktteilnehmern beschäftigt (vgl. auch Kotler et al., 2010, S. 34). Nur wenn diese Gesetzmäßigkeiten verstanden werden und in die Ausgestaltung des Angebots (*Customer Oriented Offering*) integriert werden, kann von einer zielgerichteten Marktbearbeitung ausgegangen werden. Speziell auf den wirtschaftlichen Bereich konzentriert, bieten u.a. Fischer und Wiswede (2009), mit der Konzentration auf die, die beiden Bereiche verbindende Sozialpsychologie, einen guten Überblick (vgl. Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 13).

4. Abgrenzung zu etablierten Denkmodellen und Implikationen der Akzeptanz des Modells

Es stellt sich die Frage was an diesem Denkmodell wirklich neu ist und wohin die Akzeptanz dieses Modells führt. Darauf soll im folgenden Abschnitt eingegangen werden.

4.1 Unterschied zu bisherigen Modellen

Das zentrale Element des hier vorgestellten Denkmodells ist das *Customer Oriented Offering* (COO), welches zumindest implizit unter Marketing Fachleute bekannt zu sein scheint²³. Explizit ist dieses Wissen allerdings, nach Verständnis des Autors, noch nicht bekannt.

So wird in der Literatur bspw. schon seit längerer Zeit von sogenannten „Leistungsbündeln“ gesprochen (vgl. Backhaus et al., 2010, S. 1ff), die sich speziell auf Kombinationen von Produkt- und Dienstleistungsbestandteilen konzentrieren, um einem Wettbewerb zwischen Produkt(-qualität) und Preis entgegen zu können. Auch Meffert et al. (2019, S. 393ff) sprechen von Produkt- bzw. „Angebots-Programmen“ und meinen damit „die Gesamtheit aller Leistungen, die ein Anbieter den Nachfragern zum Kauf anbietet“ (Meffert et al., 2019, S. 398), konzentrieren sich im Weiteren aber nur auf eine Kombination von verschiedenen Produkten zu Programmen, die parallel angeboten werden²⁴. Ähnliches ist bei Kotler et al. (2017b, S. 49) festzustellen, wenn er von einem sequenziellen Prozess spricht: „Once companies decide *what to offer* (product and price), they need to decide *how to offer* (place and promotion).“ Thommen et al. (2017, S. 132f) kommen dem hier vorgeschlagenen *Customer Oriented Offering* besonders nah, wenn sie von einem „optimalen Marketing-Mix“ sprechen und darunter eine „zu einem bestimmten Zeitpunkt eingesetzte Kombination von Marketingmaßnahmen [...] verstehen, welche dem Unternehmen in Bezug auf das angestrebte Marketingziel den größten Nutzen stiftet“ (vgl. Thommen et al., 2017, S. 132). Auch Meffert et al. (2019, S. 892) verfolgen einen ähnlichen Ansatz, wenn sie von „vielfältigen Wirkungsbeziehungen“ zwischen den (Marketing-) Instrumenten sprechen und feststellen, dass „die einzelnen Marketinginstrumente [...] nicht losgelöst voneinander eingesetzt werden [können]“. Das vorliegende Denkmodell sieht im Zentrum eines marktorientierten Unternehmens allerdings ein Angebot (*Customer Oriented Offering*), als gleichzeitige Kombination aus verschiedenen Instrumenten (Marketing-Mix) und Elementen (Personen und Prozessen) (vgl. Abb. 1). Nur wenn man dies so konsequent sieht, und auch die daraus resultierende Komplexität (vgl. Thommen et al., 2017, S. 132) akzeptiert, können die individuellen und sehr unterschiedlichen Bedürfnisse der Konsumenten optimal befriedigt werden. Es soll also nicht der Marketing-Mix optimiert werden, sondern die

²³ wie die ersten *blinded Reviews* der Rohfassung des Textes vermuten lassen.

²⁴ vgl. Angebots- bzw. Produktbreite und -tiefe (Meffert et al., 2019, S. 400)

kundenindividuelle Wahrnehmung dieses Marketing-Mixes (→ des Angebots), unter Berücksichtigung der Perspektive aller für das Unternehmen relevanten Konsumenten, z.B. im Sinne einer Bedürfnisbefriedigung (Ziel). Aus Kundenperspektive wird man sich natürlich auch weiterhin auf einzelne Bestandteile des Angebots stärker konzentrieren können. So steht etwa bei Angeboten wie Netflix wohl die Kombination aus *Product* (Film) & *Place* (Streaming) im Vordergrund, während bei starken Marken wie Coca-Cola eher die Kombination aus *Product* (Cola) & *Promotion* (langjährige und ikonische Vermarktung) entscheidender ist. Wenn es allerdings um die Optimierung des *Customer Oriented Offerings* geht, kann das Innovation-Management nicht mehr Bestandteil der Produktpolitik sein, wie dies bspw. bei Meffert et al. (2019, S. 405ff) noch der Fall ist. So kann man sich praktisch vorstellen, dass z.B. auch eine zielgerichtetere (innovierte) Kundenansprache (*Promotion*) einer Angebotsverbesserung, aus Sicht des Kunden, entspricht²⁵.

Zusätzlich ist die direkte Einbindung der Konsumenten in das vorgestellte Denkmodell, mit einer konkreten Verortung dieser, gänzlich neu. Sigglekow & Terwiesch (2019) folgend wird dann aus der Perspektive der Konsumenten das *Customer Oriented Offering* spezifiziert. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit Teile der Customer Journey (aus Konsumentensicht) auch vom Unternehmen aus- bzw. durchführen zu lassen. Auch Kotler et al. (2017, S. 49ff) sehen zwar die neuen Möglichkeiten der Informationsübermittlung als Grund das Marketing auf eine neue Stufe (4.0) zu heben und sprechen von vier ‚C‘²⁶ anstelle der vier ‚P‘, betrachten diese aber weiterhin weitestgehend isoliert. Eine Optimierung, auch mittels Konnektivität, aus Sicht der Konsumenten, muss aber stets das gesamthafte Angebot (COO), zusammengesetzt aus den Elementen und Instrumenten, betreffen. Dementsprechend ist erst das Angebot als Kombination zu sehen, um es dann durch die neuen Möglichkeiten, z.B. der Informationsübermittlung, zu optimieren.

Ein weiterer Unterschied ist, dass man sich nach diesem Modell nun auch „Informationen“ als ein *Customer Oriented Offering* denken kann²⁷, im Vergleich zu einer Konzentration auf Produkte und Dienstleistungen²⁸, den an anderer Stelle beschriebenen Leistungsbündeln. So haben demnach bspw. auch Pressemeldungen einen Wert an sich, da sie die Wahrnehmung (*Perception*) nicht nur von Angeboten (COOs), sondern auch des Unternehmens-Selbstverständnisses (*Paradigm*) aus Sicht der Kunden beeinflussen und deren Bedürfnisse befriedigen.

Zudem sind nach diesem Modell die Konsumenten der COOs immer auch alle Stakeholder gleichzeitig, selbst wenn als Hauptzielgruppe die klassischen Kunden (Käufer) angesprochen werden. Auch diese Sichtweise trägt in erheblichem Maße zur Komplexität der Kombination der verschiedenen Instrumente und Elemente bei. Mit anderen Worten bedeutet dies, dass eine kurzfristige Orientierung, auf Kosten der weiteren Unternehmensumwelt, hiernach immer einer langfristigen Orientierung unterzuordnen ist.

4.2 Implikationen in Zeiten der Digitalen Revolution

Was ergibt sich hieraus nun in der Konsequenz? Dem oben beschriebenen folgend, bieten sich grundlegend zwei Basisstrategien an, die im Weiteren sicher noch feiner aufzuschlüsseln sind: (1) die Informationsfokussierung und -beschaffung, speziell durch Verhaltensbeobachtungen mittels einer verstärkten Nutzung von Sensoren jeglicher Art²⁹, muss Priorität haben, um die *Customer Oriented Offerings*, zumindest in Bezug auf eine Konsumentenbedürfnisbefriedigung, zu optimieren. (2) Die Nutzung von künstlicher Intelligenz (K.I.) und leistungsstarker Großrechner, um der Datenflut und daraus entstehenden Komplexität Rechnung zu tragen. Es handelt sich bei dieser zweiten Basisstrategie also um eine Verlagerung von einem personalzentrierten Marketing-Management zu einem prozesszentrierten Marketing-Management. So kann bspw. eine Marktsegmentierung, auf Grund der entstehenden Komplexität, nicht mehr sinnvoll von Menschen gemacht werden, sondern muss die

²⁵ und damit etwas anderes ist als eine reine Produktverbesserung..

²⁶ ‚co-creation‘ anstelle von *product*, ‚currency‘ anstatt *price*, ‚communal activation‘ ersetzt *place*, und ‚conversation‘ steht für *promotion*... Hauptunterschied ist, dass nun alle Instrumente *connected* sind.

²⁷ auch, weil nicht jeder Stakeholder am Ende auch das Produkt oder die Dienstleistung kauft (bzw. kaufen will)

²⁸ McAfee und Brynjolfsson (2017, S. 135ff) sowie auch Linde (2008, S. 11) sprechen in einer ähnlichen Weise von „Informationsgütern“, meinen damit aber Güter oder Dienstleistungen, die digitalisiert wurden.

²⁹ Sensoren wie Internet-Cookies, oder in Produkten verbaute Sensoren, die deren Nutzung dokumentieren (bspw. in Autos oder Smartphones), oder auch Sensoren bei Dienstleistungen, die bspw. der Verhaltens-beobachtung von Touristen auf Kreuzfahrtschiffen dienen. Hier ist sicherlich vieles denkbar.

Mustererkennungsfähigkeiten einer K.I. nutzen. Gerade dies wird in der Folge zu einem starken Effizienzgewinn beitragen, da Computer heutzutage schon in der Lage sind die Fähigkeiten von Menschen in diesem Bereich bei Weitem zu übertreffen (vgl. McAfee & Brynjolfsson, 2017, S. 4f; Silver et al., 2016, S. 484). Damit folgt die Marktsegmentierung anderen Marketingbereichen nach, die schon vor Jahren automatisiert wurden, wie beispielsweise die dynamische Preisbestimmung bei Internetkäufen (vgl. u.a. Kotler et al., 2017b, S. 49; Papanastasiou & Savva, 2017, S. 919ff). In einem weiteren Schritt sind dann, durch das Lernen von diesen Marktsegmenten (Konsumentengruppen) Bedürfnis- und Verhaltensvorhersagen, wie sie bspw. bei Google schon in der Anwendung sind (vgl. Zuboff, 2018, S. 231ff), denkbar. Es ist also davon ausgehen, dass Teile der von Becker (2019, S. 93) beschriebenen Marketing-Konzeption automatisiert werden und auf Grund der Komplexität auch automatisiert werden müssen. Die Festlegung von Zielen und die Auswahl der geeigneten Strategiealternative verbleibt Aufgabe des personalzentrierten Marketings, sowohl für die COOs, als auch das Paradigm.

5. Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das hier vorgeschlagene Denkmodell die durch die digitale Revolution neu entstandenen Herausforderungen einerseits berücksichtigt und andererseits auch darauf reagiert, indem bspw. das Innovation Management aus dem Marketing Mix Instrument ‚Product‘ herausgelöst wird und nun grundlegend das psychologische Grundbedürfnis von Konsumenten nach Abwechslung/Erneuerung gesamtheitlich bedient, mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln und Instrumenten. Die neuen Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und des Informationsaustausches werden ebenfalls berücksichtigt, durch die zentralisierte und ebenfalls grundlegende Verortung der Marktforschung. Im Kern des Konzepts steht nun ein kundenorientiertes Angebot (*Customer Oriented Offering*), welches sich aus den klassischen vier ‚P‘ des Marketings zusammensetzt. Zusätzlich werden allerdings noch speziell die Mitarbeiter (*People*) und Prozesse (*Processes*) berücksichtigt, die sämtliche Funktionen, Instrumente und eben auch Angebote durchziehen. In der Außenwirkung geht dieses Modell davon aus, dass es vorrangig auf die Wahrnehmung (*Perception*) bei den Anspruchsgruppen (Konsumenten jedweder Art) ankommt und diese nur zieleffizient angesprochen werden können, wenn die Wirkmechanismen der Wirtschaftspsychologie³⁰ und Soziologie³¹ berücksichtigt werden. Hier wird es, aufgrund der stark gestiegenen und weiter ansteigenden Komplexität, auf eine Automatisierung herauslaufen müssen.

Zusätzlich kann noch festgestellt werden, dass das vorgestellte Denkmodell ‚Marketing-House-Konzept‘ mit der aktuell geltenden Marketing Definition der American Marketing Association (2017) konform geht: „*Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large*“. Auch bei dieser steht eindeutig das Angebot (*Offering*) im Mittelpunkt der Betrachtung, welches für eine größere Unternehmensumwelt (Stakeholder) Wert haben muss (→ *Customer Oriented Offering*). Dieses Angebot wird erzeugt, durch Aktivität oder auch Prozesse, als eine Kombination aus Produktbestandteilen und Services (*Product&Service*), kommuniziert (*Promotion*), zur Verfügung gestellt (*Place*) und eingetauscht (*Price*).

Das vorliegende und praxisorientierte Denkmodell spiegelt also einerseits die Anforderungen der veränderten Zeit besser wider, und verbildlicht andererseits die Vorstellungen über das Marketing der American Marketing Association besser, als dies bisher der Fall war. Praktisch relevant ist dieses Denkmodell insofern, als das es Hinweise darauf gibt, wie sich das Marketing in Zukunft verändern muss, um den Konsumentenwünschen und -bedürfnissen besser gerecht zu werden.

³⁰ Lernen aus der individuellen Interaktion

³¹ Lernen von der Gruppe (Marktsegment)

5 Literaturverzeichnis:

- American Marketing Association (2017) *Definitions of Marketing*. Onlinepublikation auf [ama.org](https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/). URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>, abgerufen am: 1.4.2020.
- Backhaus, Klaus et al. (2010): *Vermarktung hybrider Leistungsbündel: Das ServPay-Konzept*. Springer Verlag, Wiesbaden 2010.
- Becker, Jochen (2019): *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*. 11. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 2019.
- Berekoven, Ludwig et al. (2009): *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. 12. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009.
- Bongard, Willi (1964) *Jugendstil – preisgebunden: Porträt einer Marke*. Onlinepublikation auf [zeit.de](https://www.zeit.de/1964/27/jugendstil-preisgebunden/komplettansicht). URL: <https://www.zeit.de/1964/27/jugendstil-preisgebunden/komplettansicht>, abgerufen am: 27.3.2020.
- Bruhn, Manfred (2014): *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung*. 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2014.
- Bruhn, Manfred (2016): *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. 13. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2016.
- Bundesregierung (2018) *Automatisches Notrufsystem: eCall rettet Leben*. Onlinepublikation auf [bundesregierung.de](https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/ecall-rettet-leben-842134). URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/ecall-rettet-leben-842134>, abgerufen am: 1.4.2020.
- Burmann, Christoph et al. (2018): *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling*. 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2018.
- Chesbrough, Henry (2003): *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston 2003.
- Fehl, Ulrich & Oberender, Peter (1999): *Grundlagen der Mikroökonomie*. 7. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 1999.
- Felser, Georg (2015): *Werbe- und Konsumentenpsychologie*. 4. Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2015.
- Fischer, Lorenz & Wiswede, Günter (2009): *Grundlagen der Sozialpsychologie*. 3. Auflage, Oldenbourg Verlag, München 2009.

- Foscht, Thomas et al. (2017): Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen. 6. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2017.
- Frey, Carl Benedikt (2019): The Technology Trap: Capital, Labor, and Power in the Age of Automation. Princeton University Press, New Jersey 2019.
- Gartenberg, Claudine & Serafeim, George (2019): *181 Top CEOs Have Realized Companies Need a Purpose Beyond Profit*. Onlinepublikation auf hbr.org. URL: <https://hbr.org/2019/08/181-top-ceos-have-realized-companies-need-a-purpose-beyond-profit>, abgerufen am: 30.3.2020.
- Gassmann, Oliver et al. (2017): Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. 2. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2017.
- Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 6. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2017.
- Husemann-Kopetzky, Markus (2018): Handbook on the Psychology of Pricing: 100+ effects on persuasion and influence every entrepreneur, marketer, and pricing manager needs to know. Pricing School Press, 2015.
- Jäckel, Michael (2019): Konsum – eine Kultur der Abwechslung. In: Moebius, S., Nungesser, F., Scherke, K. (Hrsg.): *Handbuch Kultursoziologie*. Springer Reference Sozialwissenschaften, Springer VS, Wiesbaden 2019, S. 439 bis 451.
- Kahn, Barbara E. (1995): *Consumer Variety-Seeking Among Goods and Services: An Integrative Review*. In: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 2/3, S. 139-148. [http://dx.doi.org/10.1016/0969-6989\(95\)00038-0](http://dx.doi.org/10.1016/0969-6989(95)00038-0)
- Kahneman, Daniel & Tversky, Amos (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk. In: *Econometrica*, Vol. 47/2, S. 263-291.
- Kotler, Philip et al. (2007): Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. Auflage, Pearson Studium, München 2007.
- Kotler, Philip et al. (2010): Die neue Dimension des Marketings: Vom Kunden zum Menschen. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2010.
- Kotler, Philip et al. (2017a): Marketing 4.0: Der Leitfaden für das Marketing der Zukunft. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2017.
- Kotler, Philip et al. (2017b): Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2017.

- Kotler, Philip et al. (2017c): Marketing-Management: Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien. Pearson Deutschland Verlag, Hallbergmoos 2017.
- Kroeber-Riel, Werner & Gröppel-Klein, Andrea (2013): *Konsumentenverhalten*. 10. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 2013.
- Linde, Frank (2008): *Ökonomie der Information*. 2. Auflage, Universitätsverlag Göttingen, Göttingen 2008.
- McAfee, Andrew & Brynjolfsson, Erik (2017): *Machine, Platform, Crowd: Harnessing our Digital Future*. W. W. Norton & Company, New York 2017.
- Meffert, Heribert et al. (2019): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte–Instrumente–Praxisbeispiele*. 13. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2019.
- Müller-Stewens, Günter & Lechner, Christoph (2016): *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2016.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2010.
- Papanastasiou, Yiangos & Savva, Nicos (2017): *Dynamic Pricing in the Presence of Social Learning and Strategic Consumers*. In: *Management Science*, Vol. 63/4, S. 919-939.
- Porter, Michael (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, London 1990.
- Ries, Al & Trout, Jack (2001): *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill, New York 2001.
- Schumpeter, Joseph (1912): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Nachdruck der 1. Auflage von 1912*. Hrsg. und erg. um eine Einführung von Jochen Röpke / Olaf Stiller. 1. Auflage, Duncker & Humblot, Berlin 2006.
- Schwab, Klaus (2019): *Davos 2020: What Kind of Capitalism Do We Want?*. Onlinepublikation auf Time.com. URL: <https://time.com/5742066/klaus-schwab-stakeholder-capitalism-davos/>, abgerufen am: 30.3.2020.
- Sepehr, Philipp (2014): *Die Entwicklung der Marketingdisziplin*. Springer Gabler, Wiesbaden 2014.
- Siggelkow, Nicolaj & Terwiesch, Christian (2019): *Connected Strategy: Building Continuous Customer Relationships for Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press, Boston 2019.
- Silver, David et al. (2016): *Mastering the Game of Go with Deep Neural Networks and Tree Search*. In: *Nature*, Vol. 529/7587, S. 484.

- Simon, Hermann & Fassnacht, Martin (2016): *Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*. 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2016.
- Smith, Adam (1978): *Der Wohlstand der Nationen*. 12. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2009.
- Stalk, George & Hout, Thomas (1990): *Competing against time*. In: *Research-Technology Management*, Vol. 33/2, S. 19-24.
- Steinhoff, Lena et al. (2019): *Online Relationship Marketing*. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 47/3, S. 369-393.
- Tidd, Joe & Bessant, John (2018): *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 6. Auflage, Wiley, Hoboken 2018.
- Thommen, Jean-Paul et al. (2017): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. 8. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2017.
- Trentmann, Frank (2017): *Herrschaft der Dinge: Die Geschichte des Konsums vom 15. Jahrhundert bis heute*. Deutsche Verlags-Anstalt, München 2017.
- Verganti, Roberto (2016): *Overcrowded: Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*. MIT Press, Cambridge 2016.
- von Hippel, Eric (2006): *Democratizing Innovation*. Paperback Edition, MIT Press, Cambridge 2006.
- Weiguny, Bettina (2019): *Marlboro tötet den Marlboro-Mann*. Onlinepublikation auf FAZ.de. URL: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/marlboro-philip-morris-kaempft-fuer-eine-zukunft-ohne-zigaretten-16373261.html>, abgerufen am: 2.4.2020.
- Wirtz, Bernd W. (2019): *Digital Business Models: Concepts, Models, and the Alphabet Case Study*. Springer Nature Verlag, Cham (CH) 2019.
- Wöhe, Günter et al. (2016): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 26. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 2016.
- Zuboff, Shoshana (2018): *Das Zeitalter des Überwachungskapitalismus*. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2018.
- Zuiderveen Borgesius, Frederik & Poort, Joost (2017): *Online Price Discrimination and EU Data Privacy Law*. In: *Journal of Consumer Policy*, Vol. 40/03, S. 347-366. <https://doi.org/10.1007/s10603-017-9354-z>