

Reiß, Michael

**Article**

## Marketing ohne Markt? - Marketing zwischen Marktorientierung und Netzwerkorientierung

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Reiß, Michael (2016) : Marketing ohne Markt? - Marketing zwischen Marktorientierung und Netzwerkorientierung, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 5, pp. 84-91

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275877>

**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.*

# Marketing Review St. Gallen



5 | 2016 **SCHWERPUNKT** xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx  
xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx  
xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx  
**SPEKTRUM** xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx • xxxxx xxxxxxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## High-End- Marketing

### Business-to-Business & Luxury



# Marketing ohne Markt?

## Marketing zwischen Marktorientierung und Netzwerkorientierung

Der Markt dient als quasi-definitiver Orientierungsrahmen für alle Marketingaktivitäten. Defizite der vorhandenen Marktkonzepte sowie innovative Architekturen von Wertschöpfungssystemen jenseits der Marktorientierung haben zur Folge, dass mit einer Marktfokussierung die faktische Komplexität der Rahmenbedingungen für das Marketing unterschätzt wird. Konstruktiv kann dem durch einen Übergang auf einen komplexitätsgerechten Orientierungsrahmen begegnet werden, wofür sich netzwerkförmige Leitkonzepte am besten eignen. Auf diesem Wege lassen sich Risiken der Fehlorientierung von Marketingmaßnahmen vermeiden und das Chancenpotenzial der neuen Wertschöpfungsarchitekturen besser nutzen.

**Prof. Dr. Michael Reiss**

Die Markt-Marketing-Connection ist schon sprachlich denkbar eng. Dies gilt für das strategische Marketingverständnis als marktorientierte Unternehmensführung (z.B. Geschäftsmodelle) ebenso wie für die operative Marktbearbeitung durch den Marketingmix. Alle Versuche einer „Disconnection“ erscheinen deshalb unangebracht und aussichtslos. Wer dennoch eine Entkopplung von Markt und Marketing ins Auge fasst, landet eher bei einem „Markt ohne Marketing“ als bei einem „Marketing ohne Markt“. „Ohne Markt“ steht dabei weder für „ungezielte Marketingaktivitäten“ infolge unzureichender Market Intelligence noch für das Demarketing als Instrument der Ausgrenzung bestimmter Kundengruppen. Ebenso wenig verbirgt sich hinter der Formel „Marketing ohne Markt“ eine normative Gegenposition zur Marketization, also der Anwendung von marktwirtschaftlichen Prinzipien auf alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens, z.B. auf die Bereitstellung von Infrastruktur- und Versorgungsleistungen, die gemeinhin mit der überlegenen Performance von Märkten begründet wird (Araujo/Pels 2015, S. 451 ff.). Vielmehr geht es um die Ergänzung oder Ersetzung von „Markt“ durch einen anderen Orientierungsrahmen. Die provokante Formel stellt also die Marktfokussierung des Marketings infrage.

In der Tat sprechen gewichtige Gründe dafür, dass das Marketing auf Distanz zu dieser identitätsstiftenden Arena geht und sich für andere Arenen öffnet. Gerade von wissenschaftlicher Seite wurden zahlreiche Vorstöße der Neuorientierung unternommen. Sie münden in diverse Druck- und Sog-Argumente, die für eine stärkere Entkopplung von Marketing und Markt sprechen. Die folgende Bestandsaufnahme beschäftigt sich zunächst mit den Push-Faktoren.

### Schwachstellen der Marktorientierung

Für eine Distanzierung des Marketings vom Markt sprechen die Risiken, die durch eine enge Kopplung entstehen. Ein Druck zur Entkopplung entsteht einerseits durch Gründe, die im Marktkonzept selbst zu finden sind: Der Markt entpuppt sich als zwar plausibles, bei näherem Hinsehen jedoch als vieldeutiges Leitbild, das vor allem deshalb wenig Orientierungsleistung besitzt, weil es kein standardisiertes Marktverständnis gibt (Mele/Pels/Storbacka 2015, S. 100 ff.). Dies gilt zum einen für die konzeptionellen Vorstellungen von Markt. Zum anderen mangelt es diesen „Idealmodellen“ insofern an Praxisrelevanz, als sie nicht als Realphänomen anzutreffen sind.

Abb. 1 veranschaulicht die Tatsache, dass kein normiertes und allseits akzeptiertes Verständnis von der Architektur

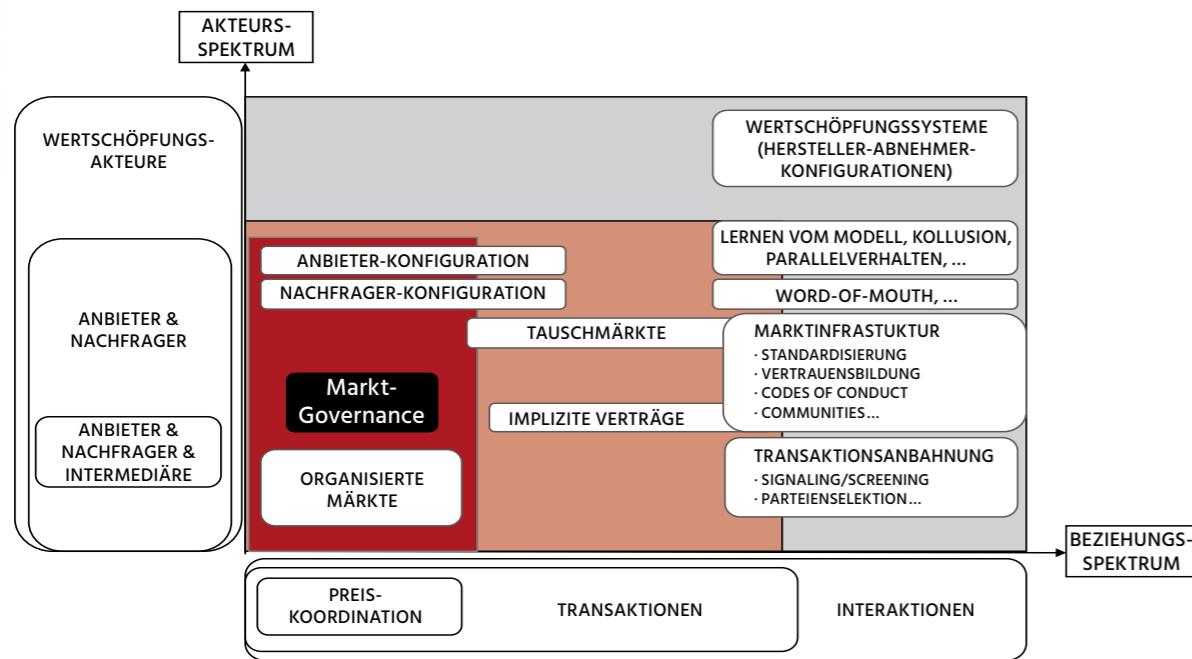
eines Marktes existiert. Vielmehr schlägt sich die Vieldeutigkeit sowohl in signifikanten Unterschieden bezüglich des Begriffsumfangs (visualisiert durch die jeweiligen Achsenabschnitte in Abb. 1) als auch der Bausteine der Marktmodellierung nieder. Dabei resultiert aus der bloßen Existenz eines Variantenspektrums, etwa nach den Besetzungszahlen (Monopol-, Duopol-, Oligopol- und Polypolmärkte) oder nach dem Formalisierungsgrad (z.B. Graumärkte versus hochgradig organisierte Börsen, Ahrne/Aspers/Brunsson 2015, S. 10 ff.), noch keine Notwendigkeit, einen weniger schillernden Orientierungsrahmen zu suchen. Andere Formen der Varietät und Unschärfe stellen hingegen die Eignung von Markt als generischem Rahmenkonzept für das Marketing grundsätzlich infrage. Wichtiger als die Marktverständnisse als Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage (etwa im Rahmen von Preis-Absatz-Funktionen) erweisen sich dabei Ansätze, die einen Markt als Zusammentreffen von Anbietern und Nachfragern verstehen, etwa in Modellen der mehr oder weniger formalisierten Marktspielregeln.

Hier wird die Eignung von Markt als Orientierungskonzept durch die Vieldeutigkeit des jeweils zugrunde gelegten Akteursspektrums beeinträchtigt: Einige Marktverständnisse beziehen sich jeweils auf nur eine Marktseite, also nur auf Kunden (z.B. in Modellen der Marktsegmentierung) oder nur auf Anbieter, z.B. zur Abgrenzung des sogenannten relevanten Marktes. Wenn sich Marketingmanager daran ausrichten wollen, „was der Markt verlangt“, gelangen sie vermutlich zu unterschiedlichen Marketingstrategien, wenn man den Markt mit Kundschaft oder mit Wettbewerb

**Prof. Dr. Michael Reiss**

BWI, Abt. II  
Universität Stuttgart  
Keplerstraße 17  
D-70174 Stuttgart  
Tel +49 (0)711 6858-3156  
Fax +49 (0)711 6858-2764  
michael.reiss@bwi.uni-stuttgart.de

Abb. 1: Spektrum der institutionellen Marktkonzepte



Quelle: Reiss 2016.

gleichsetzt: Wer ausschließlich Kundenorientierung betreibt, kümmert sich zu wenig um Wettbewerbsvorteile, etwa im Zeitwettbewerb. Eine einseitige Wettbewerbsorientierung kann in Rabattschlachten oder Rattenrennen münden, etwa im Fall eines gegenseitigen Überbietens mit Garantiefreistellen für Fahrzeugteile.

Andere Auffassungen beziehen zwar beide Marktseiten mit ein, leiden aber daran, dass die jeweiligen Interaktionsformen nicht eindeutig spezifiziert werden: Hier liegt der Schwerpunkt traditionell auf den Transaktionen zwischen den beiden Marktseiten. Andere Verständnisse stellen hingegen die Interaktionen auf jeweils einer Marktseite in den Vordergrund, beispielsweise Benchmarking auf der Anbieterseite oder Mundpropaganda auf der Nachfragerseite. Komplexere Marktverständnisse betonen, dass sich die Performance von Märkten, also beispielsweise Preisbildung, Marktversagen oder Winner-take-all-Prozesse, nur erklären und gestalten lässt, wenn Interaktionsmuster zwischen mindestens zwei Anbietern und einem Nachfrager in das Marktmodell aufgenommen werden. Häufig werden in die Akteurskonfigurationen auch Intermediäre einbezogen, etwa

der Handel, die Betreiber von virtuellen Marktplätzen oder Suchmaschinen.

Das Spektrum der Beziehungen zwischen den Marktakteuren umfasst im weitesten Sinne alle Arten von formellen und informellen Interaktionen. Demgegenüber sieht die engste Auffassung von markttypischen Beziehungen im Markt eine Koordinationsform (sogenannte Markt-Governance), die auf Verträgen zur Übertragung von Rechten an standardisierten Leistungen basiert, innerhalb derer der Preiskoordination eine zentrale Rolle zukommt (John/Reve 2010, S. 248 ff.). Die markttypischen Vertragsformen dienen der Regelung einer einmaligen Transaktion (Spot-Geschäft). Diese Transaktionen sind eingebettet in Wettbewerbsgesetze, Regulierungen, Selbstverpflichtungen (z.B. Kostenbremse der Mobilfunkanbieter), Institutionen (z.B. Gerichte, Schiedsstellen) und Sanktionen (z.B. Vertragsstrafen), die als Koordinationsinfrastruktur dienen.

Das Marketing hat mehrere Trends zur Ausdehnung des Anwendungsgebiets von Marktansätzen rezipiert und mit einem Marketinginstrumentarium sowie Geschäftsmodellen hinterlegt. Dies betrifft beispielsweise die unternehmensin-

ternen Märkte (Frost 2005). In diesem Ansatz werden Marktsimulationen in die Unternehmensorganisation implementiert, von Kunden-Abnehmer-Beziehungen über Verrechnungspreissysteme bis zu internen Ausschreibungen von Entwicklungs- und Produktionsaufträgen. Allerdings zeigt sich, dass tatsächlich keine echte Marktkoordination praktiziert wird. Vielmehr findet eine hybride Kombination von Marktkoordination und Plankoordination statt (Reiss 2007, S. 155 ff.). Dies belegt sehr prägnant die so genannte Last-Call-Option für unternehmensinterne Anbieter im Rahmen von Ausschreibungen. Eine weitere Expansion des Marktkonzepts mit erheblicher Marketingrelevanz wurde durch die zwei- oder mehrseitigen Märkte induziert (Sriram et al. 2015, S. 142 ff.). Hier wendet sich der Anbieter eines Plattform-Produkts an zwei oder mehr Kundengruppen, z.B. ein Veranstalter von Sport-Events an Zuschauer vor Ort, Medien, Sponsoren und Werbetreibende. Das Marketing fokussiert nicht zuletzt die Möglichkeiten der Quer-Subventionierung als preispolitisches Instrument der Verkaufsförderung, etwa kostenlose Suchmaschinen-Dienste, die durch Bannerwerbung finanziert werden (Zingal/Becker 2013, S. 92 ff.; Voigt/Hinz 2015, S. 141 ff.). Hierbei handelt es sich allerdings nicht um ein markttypisches Instrument. Tatsächlich lässt sich die charakteristische Vielfalt von Kundenkategorien auf Plattform-Märkten besser durch Netzwerkansätze erfassen (Reiss/Günther 2010, S. 178 ff.). Fazit: Beide Expansionsprojekte firmieren zwar unter „Markt“. Eine Analyse belegt jedoch in beiden Fällen, dass hier insofern eine weitere Entfremdung vom Markt erfolgt, als diese Erweite-

rungen nicht in Märkten, sondern in hybriden Koordinationsformen oder in Netzwerkgebilden münden.

Wie Abb. 1 verdeutlicht, fungiert der Austausch in Gestalt einer Transaktion „Leistung gegen Entgelt“ als Dreh- und Angelpunkt der Koordinationsperformance von Märkten. Die austausch-dominierte Marktlogik mindert die Eignung dieses Orientierungsrahmens erheblich, weil immer mehr Beziehungen zwischen Wertschöpfungsakteuren nicht auf Austausch, sondern auf Pooling basieren (Frost 2005, S. 26 ff.): Hierbei erfolgt eine Zusammenlegung von tangiblen und intangiblen Assets (z.B. Anlagen, Wissen, Patente, Reputation) von mehreren Akteuren, die von diesen gemeinsam genutzt werden, wobei die Ergebnisse dieses Nutzungs-

### In der Einführungsphase eines Produkts empfiehlt sich ein netzwerkfokussiertes Marketing, in der Wachstumsphase hingegen ein marktfokussiertes Marketing

prozesses auf die Akteure (rück-)verteilt werden, einschließlich eines Sharings von Chancen und Risiken. Pooling bietet sich immer dann an, wenn etwa bei Neuprodukten (z.B. ambulanten Vertrieb von Bankservices, selbstfahrende Fahrzeuge, Gezeitenkraftwerke) oder neuen Geschäftsmodellen (z.B. Einstieg in emergente Märkte) die proprietäre Ressourcen- und Wissensbasis nicht ausreicht und a) die Lücken in der eigenen Ressourcen- und Wissensbasis sich weder qualitativ noch quantitativ so genau spezifizieren lassen, dass sie über eine Markttransaktion, etwa durch den Erwerb einer Lizenz oder durch Outsourcing, geschlossen werden können und/oder b) die Prozesse und der Erfolg einer Ressourcenkombination nicht berechenbar sind, sondern mit diversen Unwägbarkeiten behaftet sind. Hier gilt es, die Kunden durch entsprechende Anreize (z.B. Nutzungsrechte, Reputation, Beratung, bevorzugte Belieferung) als „Mitunternehmer“ zu einem gemeinsamen Venturing zu motivieren.

### Marketingtrends zu alternativen Orientierungsrahmen

Mehrere alternative Leitbilder für das Marketing gehen Hand in Hand mit einer Abkehr von der Marktfokussierung.

### Zusammenfassung

Die Praxisrelevanz der akademischen Gegenüberstellung von „Markt oder Netzwerk“ als geeignetem Orientierungsrahmen für Marketingaktivitäten wird unterschätzt. Bei einem komplexen Produkt- und Kundenkontext ist die Netzwerkorientierung der Marktorientierung überlegen, während die Marktorientierung sich für stabile und vertraute Kontextgegebenheiten empfiehlt. Wird der Fit zwischen Kontext einerseits und Orientierungsleitbild andererseits nicht bewerkstelligt, kommen die falschen Marketinginstrumente zum Einsatz, was die Marketing-Performance erheblich mindert.

Sie wollen nicht primär die Nachteile des Marktkonzepts vermeiden, sondern die Vorteile von Alternativkonzepten nutzen. Diese Sogwirkung alternativer Orientierungskonzepte mündet zunächst in vom Marketing selbstinitiierten Neuorientierungen, die sich meist in breit angelegten Marketingtrends niederschlagen haben.

**Generic Marketing:** In dieser klassischen Sparte der Broadening-Strömung (Shaw/Jones 2005, S. 243) erfolgt eine Einbeziehung aller Stakeholder eines Unternehmens in das Marketing sowie eine Ausdehnung des Marketingterrains von Unternehmen auf Non-Business-Akteure, z.B. politische Parteien oder Religionsgemeinschaften (Kotler 1972, S. 51). Zwar

## Marktfokussiertes Marketing eignet sich für reife Produkte, netzwerkfokussiertes Marketing für Neuprodukte

haben das Generic Marketing und das traditionelle Marketing den Transaktionsfokus („value exchange“) gemein. Ansonsten gibt dieser Zugang jedoch einige klassische Marktparameter auf, nicht zuletzt die Koordination über Preise.

**Beschaffungsmarketing:** Bei dieser Facette des Broadenings wird spiegelbildlich zum Absatzmarkt auch der Beschaffungsmarkt mit einem (modifizierten) Marketingmix bearbeitet. Dabei fällt auf, dass das Beschaffungsmarketing recht schnell in einen ganzheitlichen Ansatz des Supply-Chain-Managements integriert wurde. Das entlang der Supply Chain praktizierte strategiegeleitete Outsourcing gehorcht jedoch nicht den Gesetzen des klassischen Marktes, etwa über die Bestimmung von Preisobergrenzen oder kostenminimalen Bestellmengen für ein einmaliges Spot-Geschäft. Vielmehr basiert Outsourcing auf langfristigen Kooperationsmodellen in Gestalt von Service-Level-Agreements, Lieferabrufsystemen oder Efficient-Consumer-Response-Modellen.

**Relationship Marketing:** Ein weiterer einschlägiger Mainstream ist der Übergang vom Transaction Marketing zum Relationship Marketing. Dies mündet in ein Customer-Relationship-Management, das auf einem individualisierten und nachhaltigen One-to-One-Marketing basiert. Die möglichst individualisierten Kundenbeziehungen über den gesamten Beziehungslebenszyklus haben wenig mit den konstituierenden Bausteinen einer Marktorientierung gemein-

sam: Nicht Transaktionen, sondern Beziehungspotenziale (vgl. Abb. 1) im Sinne des Relational View, etwa Vertrauen und Loyalität, dienen als Kernelemente dieses Ansatzes. Solche Investitionen werden anhand eines Customer-Lifecycle-Value beurteilt und nicht anhand des Deckungsbeitrags einzelner Transaktionen.

### Innovative Wertschöpfungsarchitekturen jenseits des Marktes

Neben den skizzierten, aus dem Marketing stammenden Ansätzen beinhalten diverse generische Ansätze ein Plädoyer für eine Abkopplung des Marketings vom Markt:

**Kundeninvolvierung:** Im Mittelpunkt steht der Übergang von der klassischen einseitigen Leistungsbeziehung „vom Anbieter zum Nachfrager“ zum wechselseitigen Austausch zwischen Akteuren, die simultan die Rolle des Anbieters und die des Nachfragers übernehmen (Vargo/Lusch 2011, S. 183 f.). Die zweigleisige Involvierung von Kunden schlägt sich in Modellen des mitwirkenden Kunden oder des Prosumings, der Co-Production, Co-Creation und des Co-Marketings nieder (Fliess/Jacob/Fandel 2010, S. 11). Die Entfernung vom klassischen Marktverständnis lässt sich schon daran ablesen, dass die Trennung zwischen den beiden Marktseiten bei diesen interaktiven Wertschöpfungsarchitekturen verschwimmt. Zudem beinhaltet die Value Co-Creation häufig den Einstieg in das Pooling von Ressourcen und in engere, „kollaborative“ Formen der Kooperation, etwa

### Handlungsempfehlungen

- Marktfokussiertes Marketing eignet sich für reife Produkte, netzwerkfokussiertes Marketing für Neuprodukte.
- Netzwerkfokussiertes Marketing sollte gegenüber der engagierten und kompetenten Crowd und den hochgradig involvierten Großkunden zum Einsatz kommen, das marktfokussierte Marketing gegenüber schwach involvierten „Abnehmern“.
- In der Einführungsphase eines Produkts empfiehlt sich ein netzwerkfokussiertes Marketing, in der Wachstumsphase hingegen ein marktfokussiertes Marketing.

Abb. 2: Marktfokussiertes und netzwerkfokussiertes Marketing

MARKETING-PARAMETER	ORIENTIERUNGSRAHMEN	
	Marktfokussiertes Marketing	Netzwerkfokussiertes Marketing
Marketingaktivitäten	Verkaufen, (Gewinnen, Binden und Rückgewinnen von Kunden)	Interaktive Wertschöpfung, Pooling, Sharing ...
Marketinginstrumente	4 P-Marketingmix	Intrinsische Anreize, Erfolgsbeteiligungen, Konditionen, Prämien, Reputation ...
Performance-Indikatoren	Gewinnoptimierung, gerechte Wertschöpfungsverteilung	Wertschöpfungssteigerung, Wertschöpfungsverteilung
Rollenverteilung	Rollendifferenzierung: „Hersteller versus Abnehmer“	Rollenangleichung; Prosumer, Co-Producer, Producer ...
Akteurspektrum	Homogen: Kundensegmente	Heterogen: Kunden, Kunden der Kunden, Komplementoren
Konfigurationsdynamik	Beeinflussbar: Kundenselektion, Kundenbindung, Lock-ins	Kaum beeinflussbar: Crowd, Offenheit, Fluktuation
Interaktionsspielräume	One-to-One, One-to-Many	Many-to-Many
Koordinationsleitbild	Kooperation	Coopetition (Koopkurrenz): Mischung von Kooperation und Konkurrenz

Quelle: Reiss 2016.

zwischen Big Pharma und Biotech-Start-ups. Anders als im Transaktionsparadigma ist die Wertentstehung nach Quantität (z.B. Output-Einheiten, ausgeführte Geschäftsprozesse) und Qualität (z.B. Innovativität, Individualisierung) nicht durch die Aktivitäten des Anbieters bestimmt, sondern hängt vom Einsatz und der Kreativität der Kunden sowie von der Verträglichkeit der Arbeits- und Denkweisen bei den beteiligten Akteursgruppierungen ab.

**Web-basierte Wertschöpfung:** Innovative Wertschöpfungssysteme in Gestalt von Business Ecosystems, Business Webs, Open-Source-Communities, Crowd Sourcing oder Swarms werden durch das Internet ermöglicht. Diese mitunter als Kundenintegration 2.0 bezeichneten Ansätze gehorchen anderen Gesetzen als die bilaterale Involvierung des Kunden als Co-Producer (Fliess/Jacob/Fandel 2010, S.12): Zwar gelingt es im Rahmen eines bilateralen Co-Producing, möglichst maßgeschneiderte Leistungen zu erstellen. Es gibt jedoch auch gewichtige Nachteile: Hierzu zählen die mit diesem Projektgeschäft verbundenen hohen Erstellungskosten, die Koordinationskosten (z.B. Konflikt-handhabungskosten bei Urheberrechtstreitigkeiten) und die Risiken der Rückwärts- und Vorwärtsintegration, wenn die Akteure in der Lage sind, sich das Know-how des Partners anzueignen (Bedenk/Stich 2015, S. 79 ff.). Außerdem können Performance-Aspekte und Kontextgegebenheiten dafür sprechen, von bilateralen auf multilaterale Wert-

schöpfungsarchitekturen umzusteigen: Zum einen lässt sich die Kostenperformance dadurch verbessern, dass mithilfe einer Mass-Customization-Strategie mehrere Kunden mit einer jeweils maßgeschneiderten Lösung versorgt werden können, was man dank der erzielbaren Fixkostendegression kostengünstig bewerkstelligen kann. Eine solche effizienzorientierte Strategie steht nicht im Widerspruch zum Anliegen des One-to-One-Kundenbeziehungsmanagements. Zum anderen sind zur Deckung der Ressourcenlücken möglicherweise mehrere Quellen erforderlich. Dann richten sich die Calls, Ausschreibungen, Einladungen und andere Akquisitionsaktivitäten an eine nicht näher spezifizierte Menge von Quellen, die sogenannte Crowd. Erfolgskritisch ist dabei neben der Vielzahl auch die Artenvielfalt der Akteure: Einige Inputs stammen nicht von Kunden, sondern von Komplementoren (Reiss/Günther 2011, S. 46 f.), bei PET-Gebinden beispielsweise nicht nur von Konsumenten oder dem Handel, sondern auch von Verpackungsherstellern, Logistikdienstleistern und Recyclingunternehmen. Auch die Kunden der Kunden, z.B. für einen Krankenhausausstatter neben den Krankenhausbetreibern auch die Patienten, beteiligen sich mit ihren Lösungsansätzen (z.B. für Klinikmöbel) am Wertschöpfungsprozess. Zusätzliche Quellen von Beiträgen eröffnen sich, weil Kunden in Verbänden, Standardisierungsgemeinschaften, User Groups und anderen Communities organisiert sind.

### Kernthesen

- Die Orientierung am Markt erweist sich als unzuverlässiger Wegweiser, weil die Ausrichtung am Kunden bzw. am Wettbewerb in unterschiedlichen Marketingaktivitäten mündet.
- Plattformprodukte, Business Ecosystems, Co-Production und weitere Megatrends lassen sich nicht mit einem marktfokussierten Marketingmix meistern.
- Die zentralen Unterschiede zwischen Markt-orientierung und Netzwerkorientierung betreffen die Arbeitsteilung, die Interaktions-spielräume sowie die Bandbreite der Marketing-instrumente und der Performance-Indikatoren.
- Für eine Kombination von Markt- und Netzwerk-orientierung gibt es zielführende Kopplungsmuster.

### Netzwerk als Orientierungsrahmen

Auf der Suche nach alternativen Orientierungskonzepten münden mehrere der skizzierten Trends einer Markt-Marketing-Entkopplung in netzwerkförmige Architekturen. Das Kernargument für Netzwerke ist deren Fähigkeit, die Komplexität von Wertschöpfungssystemen besser zu erfassen, als dies mit dem Marktkonzept möglich ist (Gummesson/Mele 2010, S. 188 ff.). Das ist explizit auch die Botschaft des Markets-as-Networks-Ansatzes, der Märkte als untereinander vernetzte bilaterale Geschäftsbeziehungen versteht (Johanson/Vahlne 2011, S. 487 f.). Im Zusammenhang mit Open-Source-Communities (Klassiker: Linux) ist hier von „Basar-Strukturen“ die Rede (Demil/Lecocq 2006, S. 1449 ff.). Eine weitere Entwicklungsstufe dieser interaktiven Wertschöpfungssysteme ist die Access- oder Sharing-Economy (Leitidee: „Teilen statt Besitzen“). Sie ist keinesfalls nur auf die Nutzung (den „Kokonsum“ z.B. beim Car-Sharing) beschränkt, sondern umfasst auch ein Sharing von Produktionsressourcen, etwa von geistigem Eigentum via Creative Commons. Sowohl das Wesen als auch der Wert einer Netzwerkfokussierung bedürfen einer grundsätzlichen Klarstellung: Zum einen handelt es sich nicht um eine reine Umetikettierung von Markt auf Netzwerk, wie Abb. 2 anhand eines Vergleichs der beiden Rahmenkonzepte verdeutlicht. Zum

anderen basiert Netzwerkorientierung nicht auf einer unkritischen Netzwerk-Euphorie.

Insgesamt belegt der Konzeptvergleich, dass eine Netzwerkfokussierung auf komplexere Marketingumgebungen ausgelegt ist: Hierzu zählen u.a. die Einflussnahme auf die Höhe der Wertschöpfung (und nicht nur deren Verteilung), der Umgang mit einer heterogenen Vielfalt von Adressaten des Marketings sowie das Arbeiten nach den gemischten Spielregeln der Coopetition (Koopkurrenz), z.B. Konzeptwettbewerbe unter Partnern (Bouncken et al. 2015, S. 579 ff.; Le Roy/Czakon 2016). Dennoch ist ein kritischer Umgang mit Netzwerken schon deshalb erforderlich, weil es sich beim Netzwerk-Konzept (ebenfalls) um eine nicht-normierte Architektur für Wertschöpfungssysteme handelt, was das Orientierungspotenzial erheblich mindert. So ist unbedingt klärungsbedürftig, ob mit Netzwerken im weiteren Sinne ein komplexes Interaktionsmuster (das im rechten oberen Sektor von Abb. 1 zu lokalisieren wäre) oder im engeren Sinne eine Koordinationsform gemeint ist (Ebers/Oerlemann 2013, S. 3ff.).

### Für eine Kombination von Markt- und Netzwerkorientierung gibt es zielführende Kopplungsmuster

Aus Abb. 2 kann man ablesen, dass die fehlende Stimmigkeit zwischen Marketingansatz und Marketingkontext, etwa die Anwendung des marktfokussierten Marketings in einer Netzwerkumgebung, zu erheblichen Performance-Einbußen führt: So bleibt das Chancenpotenzial einer Wertsteigerung durch Co-Production mit dem Kunden weitgehend ungenutzt. Der förderliche oder schädliche Einfluss von Kundenmeinungen im Rahmen einer netzwerktypischen Many-to-Many-Kommunikation, etwa einem Erfahrungsaustausch auf Blogs, wird nicht registriert. Ferner wird übersehen, dass das liberale Konstruktionsprinzip von Netzwerken, etwa die offenen Netzwerk Grenzen, sich in einer Einmischung von unwillkommenen Akteuren niederschlagen kann, was möglicherweise zu einer Behinderungen zwischen den verschiedenen Kundengruppierungen führt: Man denke etwa im skizzierten Fall von Sport-Events an Provider von Doping-Substanzen oder an Wettunternehmern, die Spiele manipulieren und so den Nutzen für Fans und Zuschauer verringern.

### Zusammenspiel von markt- und netzwerk-fokussiertem Marketing

Es wäre voreilig, die Formulierung „Zwischen Markt-orientierung und Netzwerkorientierung“ als Credo für eine Netzwerkorientierung zu interpretieren. Tatsächlich kann das Zusammenspiel der beiden Orientierungsrahmen als Ersetzungsverband, aber auch als Ergänzungsverband gedeutet werden. Der Ersetzungsverband läuft alternativ auf eine reine klassische Markt-orientierung (an Abnehmern) hinaus oder auf eine reinrassige Netzwerkorientierung in Gestalt von Many-to-Many-Geschäftsbeziehungen zwischen Co-Produzenten. Demgegenüber plädiert der Ergänzungsansatz für Markt-Netzwerk-Kombinationen: Dieser additive Ansatz mündet nicht in einer radikalen Substitution der Markt-orientierung (Easley/Kleinberg 2010, S. 275 ff.; Scaraboto 2015, S. 155 ff.). Vielmehr operiert diese spezielle Spielart eines Deepenings des Marketings mit einem Nebeneinander von

„Selling und Sharing“. Die Auswahl des Orientierungsrahmens richtet sich nach dem jeweiligen Produkt- bzw. Kundenkontext: Für reife Financial Services beispielsweise empfiehlt sich die Marktfokussierung, für nicht-etablierte Fintech-Angebote hingegen die Netzwerkfokussierung. Analog passt das netzwerkfokussierte Marketing zu hochgradig involvierten Key Accounts, Lead Users oder Gold- bzw. Platinpartnern, das marktfokussierte Marketing zu schwach involvierten „Abnehmern“. Auch eine Nacheinander-Kopplung macht Sinn, wobei – nach dem Vorbild des sequentiellen Coopetition-Ansatzes „kooperativer Marktaufbau mit anschließender kompetitiver Marktbearbeitung“ – in der Einführungsphase eines Produkts ein netzwerkfokussiertes Marketing betrieben wird, in der Wachstumsphase hingegen ein marktfokussiertes Marketing. +

### Literatur

Ahrne, G./Aspers, P./Brunsson, N. (2015): The Organization of Markets, in: *Organization Studies*, 36, 1, S. 7–27.

Araujo, I./Pels, J. (2015): Marketization and its limits, in: *Decision*, 42, 4, S. 451–456.

Bedenk, S./Stich, A. (2015): Innovation mit Kunden – Fluch oder Segen? In: *Marketing Review* St. Gallen, 32, 2, S. 76–85.

Bouncken, R. B. et al. (2015): Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions, in: *Review of Managerial Science*, 9, 3, S. 577–601.

Demil, B./Lecocq, X. (2006): Neither Market nor Hierarchy nor Network: The Emergence of Bazaar Governance, in: *Organization Studies*, 27, 10, S. 1447–1466.

Easley, D./Kleinberg, J. (2010): *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning about a Highly Connected World*, Cambridge.

Ebers, M./Oerlemans, L. (2013): The variety of governance structures beyond market and hierarchy, in: *Journal of Management* 20, 10, S. 1–39.

Fliess, S./Jacob, F./Fandel, G. (2011): Von der Kundenintegration 1.0 zur Kundenintegration 2.0 – Implikationen für Praxis und Forschung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81, Special Issue 5, S. 5–20.

Frost, J. (2005): Märkte in Unternehmen. Theorien der Firma und organisatorische Steuerung, Wiesbaden.

Gummesson, E./Mele, C. (2010): Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration, in: *Journal of Business Market Management*, 4, 4, S. 181–198.

John, G./Reve, T. (2010): Transaction Cost Analysis in Marketing: Looking Back, Moving Forward, in: *Journal of Retailing*, 86, 3, S. 248–256.

Kotler, P. (1972): A Generic Concept of Marketing, in: *Journal of Marketing*, 36, 4, S. 46–54.

Johanson, J./Vahlne, J. (2011): Markets as networks: implications for strategy-making, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 4, S. 484–491.

Le Roy, F./Czakon, W. (2016): Managing coopetition: the missing link between strategy and performance, in: *Industrial Marketing Management* 53, S. 3–6

Mele, C./Pels, J./Storbacka, K. (2015): A holistic market conceptualization, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, S. 100–114.

Reiss, M. (2007): Marktwirtschaft im Unternehmen. Vom „Mythos Markt“ zum Modell der Hybridkoordination, in: *Zeitschrift für Management*, 2, 2, S. 146–166.

Reiss, M./Günther, A. (2010): Mehrseitige Märkte: Paradigmenwechsel vom Markt- zum Netzwerk-Ansatz, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 39, 4, S. 176–181.

Reiss, M./Günther, A. (2011): Value Net Marketing – Schlüssel zum erfolgreichen Marketing, in: *Marketing Review* St. Gallen, 28, 4, S. 44–50.

Scaraboto, D. (2015): Selling, Sharing, and Everything In Between: The Hybrid Economies of Collaborative Networks, in: *Journal of Consumer Research*, 42, 1, S. 152–176.

Shaw, E.H./Jones, D.G.B. (2005): A history of schools of marketing thought, in: *Marketing Theory*, 5, 3, S. 239–281.

Sriram, S. et al. (2015): Platforms: a multiplicity of research opportunities, in: *Marketing Letters*, 26, S. 141–152.

Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2011): It's all B2B and beyond: toward a systems perspective of the market, in: *Industrial Marketing Management*, 40, 2, S. 181–187.

Voigt, S./Hinz, O. (2015): Network effects in two-sided markets: why a 50/50 user split is not necessarily revenue optimal, in: *Business Research*, 8, S. 139–170.

Zingal, F./Becker, F. (2013): Drivers of optimal prices in two-sided markets: the state of the art, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 63, 2, S. 87–116.