

---

# Marketingwissenschaft als dynamische Disziplin – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven



*Manfred Bruhn*

Geschäftsmodelle, Marketing, Marketingwissenschaft, Marktorientierung, Relationship Marketing, Servicetransformation, Wettbewerbsvorteile, Zukunftsperspektiven

*Business Models, Competitive Advantage, Marketing, Marketing Future, Market Orientation, Marketing Science, Relationship Marketing, Service Transformation*

Der Beitrag zeigt unterschiedliche Entwicklungsphasen des Marketing auf. Anhand zentraler Meilensteine wird verdeutlicht, welche Leitthemen die Marketingdisziplin geprägt haben. Als Ergebnis ist zu konstatieren, dass eine Ausdifferenzierung des Marketing stattgefunden hat, in funktionaler, bezugsgruppenbezogener, institutioneller und instrumenteller Hinsicht. Der Beitrag schliesst mit zahlreichen Vorschlägen und Anregungen zu inhaltlichen/thematischen sowie zu theoretischen, methodischen und empirischen Zukunftsperspektiven der Marketingwissenschaft.

*The article explains the different stages of development of the marketing discipline. By pointing out the key milestones, the guiding principles that shaped the discipline are portrayed. As a result it is visible that a differentiation of marketing has taken place into its functional, reference groups, institutional and instrumental aspects. Finally, recommendations given, showing with regard to content, theoretical, methodological and empirical perspective of marketing science.*

## 1. Entwicklungsphasen des Marketing

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

Der 70. Jahrgang der Zeitschrift „Die Unternehmung“ soll zum Anlass genommen werden, auf sieben Jahrzehnte einer betriebswirtschaftlichen Disziplin zurückzuschauen und den Versuch zu unternehmen, ausgewählte Zukunftsperspektiven für das Marketing in der Wissenschaft und der Praxis zu beleuchten.

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

- *Goodman* (1986) unterscheidet für die Marketingwissenschaft die Phasen Antecedence of Marketing, Early Descriptive Marketing Thought, Development of Theory, Scientific Micro-Marketing.
- *Meffert* (1994) hat für die Praxis die Phasen Distributions-, Verbraucher-, Handels-, Wettbewerbs- und Umweltorientierung unterschieden. Später wurden die Phasen Netzwerk- und Digitale Wertschöpfungsorientierung hinzugefügt (*Meffert et al.* 2015b).
- *Kerin* (1996) kennzeichnete die Phasen in Form von Managerial Activity, Quantitative Science, Behavioral Science, Decision Science und Integrative Science.
- *Kumar* (2015) fügt diesen Phasen die 1940er Jahre (Marketing as applied economics) und nach den 1990er Jahren noch weitere Phasen hinzu (Marketing as a scarce resource, Marketing as an investment, Marketing as an integral part of the organization).
- *Hollander et al.* (2005) zeigt eine umfassende Übersicht zu verschiedenen Phaseneinteilungen unterschiedlicher Autoren.

Betrachtet man im deutschsprachigen Raum die Entwicklung des Marketing insbesondere in der Praxis, dann lassen sich bei einer groben Einteilung die folgenden Phasen unterscheiden (*Bruhn* 2016a, 15ff.):

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

Stellt man diesen Phasen verschiedene Merkmale gegenüber (vgl. *Abbildung 1*), wie beispielsweise die zentralen Leitthemen des Marketing, das Verhalten der Marktteilnehmer, den Aufwand für das Marketing sowie die Organisation des Marketing, dann werden zwei Aspekte besonders deutlich.

Phasen Merkmale	Phase der Produktionsorientierung (1950er Jahre)	Phase der Vertriebsorientierung (1960er Jahre)	Phase der Marktorientierung (1970er Jahre)	Phase der Wettbewerbsorientierung (1980er Jahre)	Phase der Umfeldorientierung (1990er Jahre)	Phase der Beziehungsorientierung (2000er Jahre)	Phase der digitalen Vernetzung (2010er Jahre)
<b>Zentrale Leitthemen des Marketing</b>	Aktivierung/ Profilierung der bestehenden/Marken und der Distribution	Aufbau und Bearbeitung von Vertriebskanälen	Differenzierte Marktbearbeitung durch Marktsegmentierung	Aufbau und Absicherung strategischer Wettbewerbsvorteile	Schnelle Reaktion auf Umfeldveränderungen	Management dauerhafter Kundenbeziehungen	Reaktion und Nutzung der Technologiedynamik und Digitalisierung
<b>Verhalten der Marktteilnehmer</b>	Reaktives Verhalten von Kunden und hohe Handel und hohe Aufnahmebereitschaft („Verkäufemarkt“)	Nachholbedarf der Konsumenten, Entwicklung verschiedener Handelstypen, Eintritt neuer Wettbewerber	Differenziertes Kundenverhalten, stärkerer Handel („Käufermarkt“)	Steigendes Konsumentenbewusstsein, Verstärkter Handelswettbewerb, intensives Konkurrenzverhalten	Differenzierung im Kundenverhalten, starke Handelskonzentration	Lifestyle-Kaufverhalten, Hohe Konkurrenzintensität, Entstehung von E-Commerce	Digitale Interaktionen beim Kauf, neue Geschäftsmodelle bei Anbietern und im Handel
<b>Aufwand des Marketing</b>	Geringer Aufwand für Werbung, Vertrieb und Aussendienst sind zentral	Zunehmender Aufwand für Werbung und Vertrieb	Zunehmender Aufwand für Produktentwicklung, Werbung, Promotions und Logistik	Hoher Aufwand für Produktinnovation, Marke, Kommunikation, Vertrieb	Höherer Aufwand für Kommunikation, Produkt-differenzierung, Verkaufsförderung	Konstant hoher Aufwand für Kommunikation, Kundenbindung, Marke, Handels-promotions	Steigender Aufwand in allen Bereichen des Marketingmix und digitale Substitutionen im Instrumentenbereich
<b>Organisation des Marketing</b>	Aufbau von Vertriebs- und Werbeabteilungen	Professionalisierung der Vertriebsbearbeitung und des Außendienstes	Gründung und Etablierung von Marketingabteilungen	Ausdifferenzierung der Marketingabteilungen	Zunehmende Eigenständigkeit der Marketing- und Vertriebsabteilungen	Organisatorische Ausdifferenzierung neuer Tendenzen (Internet, KAM, Category Management)	Integration und Differenzierung von Marketingaktivitäten, Digitalisierung als Querschnittsfunktion

Abbildung 1: Entwicklungsphasen des Marketing

Zum einen haben sich die *Aufgaben des Marketing* permanent verändert, d.h. die Notwendigkeit, sich an den Marktveränderungen durch jeweils neue strategische Schwerpunkte anzupassen. Dies begann mit der Notwendigkeit zur differenzierten Marktbearbeitung, über die Suche nach strategischen Wettbewerbsvorteilen, dem zunehmenden Zeitwettbewerb usw. Die Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Marketing haben sich aufgrund von Strukturveränderungen der Märkte und des Umfeldes stetig weiterentwickelt. Die Erfolgsfaktoren wurden allerdings nicht durch andere ersetzt, sondern zusätzliche Erfolgsfaktoren sind hinzugekommen. So wird es beispielsweise in der jetzigen Situation über sämtliche Phasen hinweg um Fragestellungen gehen, wie eine Nutzung von Echtzeitdaten erfolgen kann, wie der Kunde mit der Digitalisierung lebt, welche Unterschiede bei differenzierten Leistungsangeboten in der Markenführung möglich sind, wie mit Selektionen durch Suchmaschinen umzugehen ist, welche neuen Aufgaben in Eco-Systemen entstehen u.a.m. Diese Aufzählungen verdeutlichen, dass der Kompetenzlevel des Marketing erheblich angestiegen ist.

Zum anderen hat sich der *Stellenwert des Marketing* in der Unternehmensführung ebenfalls gravierend verändert. Mit dem Beginn der Marktorientierung hatte sich das Marketing in vielen Unternehmen erfolgreich durchgesetzt. In späteren Entwicklungsphasen sind dann andere Disziplinen – wie beispielsweise Controlling, Vertrieb, Informationstechnologie – für die Unternehmensführung in den Mittelpunkt gerückt. *Sepehr* (2014, 76) spricht im Zusammenhang mit dem sich veränderten Bezug zur Betriebswirtschaftslehre von einem „isolierten“, „inkludierten“ bis hin zu einem „emanzipierten“ Bezug.

Dieser „emanzipierte“ Bezug äußert sich beispielweise darin, dass Marketing – rein formal – nicht mehr als Mitglied im Vorstand bzw. in der Geschäftsleitung vertreten ist. In einer Unternehmensbefragung hatten 24 Prozent der Vorstandsvorsitzenden ihre Wurzeln im Marketing (*Haller/Twardawa* 2014, 7). Mehr als drei Viertel kamen aus dem Bereich Finanzen, Produktion, Personal, Recht usw. In diesem Zusammenhang wird häufig von einer abnehmenden hierarchischen Verortung von Marketing im Unternehmen gesprochen. Jedoch ist darauf hinzuweisen, dass es sich hierbei nicht um eine abnehmende Bedeutung von Marketing handelt, sondern dass vielmehr die zahlreichen Kernaufgaben des Marketing zur Selbstverständlichkeit geworden sind (z.B. Generierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, Positionierung von Leistungsangeboten, Steigerung der Kundenbindung) oder Teilaufgaben des Marketing von anderen Disziplinen übernommen wurden (z.B. IT für das Customer Relationship Management, Controlling für Customer Performance, Personal für das Employer Branding).

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

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

In dem Zusammenhang ist es vielleicht von Interesse darauf hinzuweisen, dass es bei der Betrachtung der Entwicklungsphasen sehr häufig zu einem *Time-Lag zwischen der Praxis*,

*Beratung und Wissenschaft* gekommen ist. Viele Fragestellungen sind in der Praxis entstanden, wurden dann durch die Beratungsunternehmen aufgegriffen und schliesslich auch in der Wissenschaft thematisiert. Dies unterstreicht sowohl den dynamischen Charakter als auch den Praxisbezug der Disziplin.

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

## 2. Meilensteine der Marketingwissenschaft

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

### (1) Das Denken in den 4Ps (Das Instrumentalparadigma)

Aufgrund der Vielfalt und Vielzahl verschiedener Methoden und Instrumente des Marketing hat *McCarthy* (1960) zur Strukturierung des Marketing das Denken in den 4Ps vorgeschlagen. Damit wurden sämtliche Instrumente, wenn auch nicht überschneidungsfrei, in die Bereiche Product, Price, Promotion und Place zugeordnet. Dieses instrumentelle Paradigma hat sich weltweit durchgesetzt und den so genannten „Mix-Gedanken“, d.h. das harmonische Zusammenfügen sämtlicher Instrumente in einen Marketingmix, befördert. Ein gelungener Marketingmix stellt beispielsweise das Konzept des Markenartikels dar.

### (2) Das Denken in Wettbewerbsvorteilen (Das Wettbewerbsparadigma)

Bei einer zunehmenden Konkurrenzintensität und der Gefahr einer Austauschbarkeit von Produkten hat sich in den 1980er Jahren aus Unternehmenssicht das Denken in Wettbewerbsvorteilen durchgesetzt. Das Wettbewerbsparadigma stellt die Notwendigkeit der Einzigartigkeit der Leistungsangebote und der eindeutigen Differenzierung von den Leistungen der Mitwettbewerber gegenüber den Kunden in den Vordergrund. Der Aufbau und die Sicherung einer „Unique Selling Proposition“ (auch: Komparativer Konkurrenzvorteil; *Backhaus/Voeth* 2010) hat sich in allen Branchen mit Wettbewerb durchgesetzt. Nimmt man hierbei die Kundenperspektive ein, so bedeutet die Suche nach der Einzigartigkeit und Differenzierung gleichzeitig der Beginn der Kundenorientierung. Durch Wettbewerbsvorteile ist der Kunde in seiner Kaufentscheidung zu überzeugen.

### (3) Das Denken im Relationship Marketing (Das Beziehungsparadigma)

In vielen Branchen hat in den letzten Jahrzehnten die Erkenntnis zugenommen, dass nicht nur das Produkt einer besonderen Aufmerksamkeit bedarf, sondern dass die Interaktion mit dem Kunden für den Leistungsaustausch einen besonders hohen Stellenwert aufweist. Dies gilt vornehmlich für Gebrauchsgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsmärkte, also für Märkte, für die die Kundenintegration besonders wichtig und die Anbieter-Kunden-Interaktion für den Erfolg entscheidend ist. Dieses Denken in Kundenbeziehungen – auch als Relationship Marketing bezeichnet (*Berry* 1985; *Grönroos* 1994; *Harker/Egan* 2006;

Bruhn 2016) – stellt nicht den Produktlebenszyklus, sondern einen Kundenlebenszyklus in den Vordergrund. Dabei gewinnen Fragestellungen der Stärkung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung an Bedeutung, um den Kundenwert für das Unternehmen zu steigern. Auch dieses Beziehungsparadigma hat sich in zahlreichen Branchen durchgesetzt. Durch die Digitalisierung hat die Interaktions- und Beziehungsqualität aufgrund der vorliegenden Kundendaten ein neues Niveau erreicht. Dies nicht nur in Dienstleistungsbranchen, sondern auch für die Fast Moving Consumer Goods in Verbrauchsgütermärkten.

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

### 3. Ausdifferenzierung der Marketingwissenschaft

Die Ausdifferenzierung und Spezialisierung des Marketing lässt sich zum einen an der zunehmenden Anwendung von statistisch-mathematischen Methoden für relativ enge Problemstellungen festmachen. Eine rigorose Anwendung der Methoden ist für eine Annahme von wissenschaftlichen Beiträgen in hochrangigen Journals vielfach unabdingbar. Zum anderen zeigt sich die Spezialisierung ebenso an der Themenbreite und -tiefe der Fragestellungen.

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

#### (1) Funktionale Ausdifferenzierung

Eine klassische Betrachtung von Funktionen für Transaktionen mit ökonomischen Schwerpunkten beschäftigt sich mit Informations-, Anbahnungs-, Vermarktungs-, Kontrollfunktionen usw. Zur klassischen Erklärung kann u.a. die Transaktionskostentheorie herangezogen werden. Eine *funktionale Ausdifferenzierung* des Marketing beinhaltet eine Ausweitung von Funktionen, die sich bei den Kunden beispielsweise auf vor-ökonomische Größen beziehen und sich mit Beziehungen zu unterschiedlichen Anspruchsgruppen beschäftigen. Fragestellungen des Managements der Zufriedenheit, der Kundenbindung, des Kundenwerts gewinnen hierbei an Bedeutung, ebenso interne Prozesse wie beispielsweise die Einbeziehung des Innovations-, Produkt- und Performancemanagements.

Mit Blick auf die einzelnen Zielgruppen betrifft die funktionale Ausdifferenzierung beispielsweise bei den Kunden den Aufbau, das Halten, die Intensivierung und Zurückgewinnung von Kunden. Bei den Mitarbeitenden bedeuten dies Fragestellungen der Motivation, der Incentivierung, des Commitment usw. bei der Leistungserstellung. Mit Bezug auf die Gesellschaft beziehen sich die Funktionen auf Themen im Zusammenhang mit der Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit, Ethik usw.

#### (2) Bezugsgruppenbezogene Ausdifferenzierung

Die funktionale Ausdifferenzierung stellt die Notwendigkeit von Austauschbeziehungen mit erweiterten Anspruchsgruppen des Unternehmens in den Mittelpunkt. Das Marketing beschäftigt sich dementsprechend nicht mehr ausschliesslich mit den Kunden, sondern

ebenso mit den Beziehungen zu ausgewählten Anspruchsgruppen, wie beispielsweise Mitarbeitende, Lieferanten, Öffentlichkeit u.a.:

- *Mitarbeitende* als Bezugsobjekt des Marketing beinhalten beispielsweise Fragestellungen von Mitarbeitende als Markenbotschafter (Batt/Bruhn 2014; Esch et al. 2014), als Kundenkontaktpersonal bei der Erstellung von Dienstleistungen (Esch et al. 2012; Bock et al. 2016), als Zielgruppe der internen Markenführung (Burmman/Piehler 2013; Batt/Bruhn 2015) u.a.m.
- Auch *Lieferanten* sind Bezugsobjekte des Marketing, beispielsweise bei der Optimierung der Supply Chain in vertikalen Marktsystemen (Hertel et al. 2011; Arndt 2013), bei der Bereitstellung von Leistungspotenzialen im Rahmen der Erstellung von Dienstleistungen (Jaakkola/Hakanen 2013; van Husen 2016), bei vertraglichen Vertriebssystemen (Wirtz 2008, S. 192 ff.; Meffert et al. 2015, S. 514ff.) u.a.
- Ebenso sind die verschiedenen *Teil-Öffentlichkeiten* (z.B. Medien, Meinungsführer, Multiplikatoren) als Bezugsobjekte des Marketing anzusehen, wie etwa im Zusammenhang mit Public Relations (Kotler et al. 2011, S. 876; Bruhn 2013, S. 418), der Krisenkommunikation (Burmman et al. 2005; Töpfer 2006), des Corporate Branding (Esch et al. 2004; Kernstock/Brexendorf 2014) u.a.

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

### (3) Institutionelle Ausdifferenzierung

Das klassische Marketing bezog sich zunächst auf den Konsumgüterbereich. Ausgehend von den Verbrauchsgütermärkten hat sich Marketing ebenso in Gebrauchsgütermärkten durchgesetzt. Eine weiterführende *institutionelle Ausdifferenzierung* bezieht sich auf eine Ausdehnung des Marketinggedankens auf weitere Branchen. Dies begann mit verschiedenen Leistungen in Industriegütermärkten, z.B. im Produkt- und Systemlösungsgeschäft (vgl. z.B. Backhaus/Voeth 2010), und setzte sich auch in weiteren Industriegüterbereichen fort. Dies gilt ebenso für den Dienstleistungsbereich, der sich zunächst für klassische Dienstleistungen ausdifferenzierte (vgl. z.B. Meffert et al. 2015a), aber auch zunehmend im Rahmen der Servicetransformation für Servicegeschäfte im B-to-B-Bereich. Schliesslich findet auch eine Ausdifferenzierung des Marketing für Nonprofit-Organisationen und öffentliche Organisationen statt (vgl. z.B. Bruhn 2012). Die institutionelle Ausdifferenzierung im Sinne der Anwendung von Marketingprinzipien (z.B. Marktsegmentierung, Markenführung) in unterschiedlichen Branchen zeigt die weitere Diffusion und Emanzipierung (Sepehr 2014) der Marketingdisziplin.

Einerseits findet die skizzierte institutionelle Ausdifferenzierung statt, um den Besonderheiten der Leistungsangebote, des Kaufverhaltens und des Marketinginstrumentariums gerecht zu werden. Diese Ausdifferenzierung erschwert allerdings die Entwicklung einer allgemeinen Marketingtheorie. Andererseits sind ebenso Bestrebungen im Zusammenhang mit der *Service Dominant Logic* festzustellen, die den Versuch unternehmen, eine allgemeine Theorie des Marketing zu entwickeln. Im Zentrum des Ansatzes wird ein Übergang von

der klassischen, produktzentrierten Perspektive („Goods-Centered Dominant Logic“) hin zu einer servicezentrierten Perspektive („Service-Dominant Logic“) propagiert. Hierbei wird jede wirtschaftliche Tätigkeit auf einen Austausch von spezialisierten Fähigkeiten und Wissen zurückgeführt (Vargo/Lusch 2004, 2008). Dieser Ansatz versucht, verschiedene Marketingkonzepte wie Dienstleistungsmarketing, Relationship Marketing, Supply Chain Management u.a. zu integrieren. Trotz aller Kritik an diesem Ansatz (Stauss 2005) wird die Diskussion gefördert, sich verstärkt mit einer interdisziplinären Forschung zu beschäftigen (Baron et al. 2013).

#### (4) Instrumentelle Ausdifferenzierung

Eine *instrumentelle Ausdifferenzierung* geht einher mit der kreativen Gestaltung von Leistungsprozessen mit Hilfe des Marketinginstrumentariums. Dies gilt vornehmlich für die klassischen Instrumente wie die Produktpolitik (z.B. Leistungsbündel, Hybride Angebote, Servicetransformation), die Markenpolitik (z.B. Internal Branding, Employer Branding), die Kommunikationspolitik (z.B. Begleitung der Customer Journey, Sponsoring, Direct Marketing, Online-Werbung, Social Media), die Preispolitik (z.B. Preisdifferenzierung, Auktionen, PWYW) und die Vertriebspolitik (z.B. E-Commerce, Mobile Shopping, After Sales-Service, Cross Selling). Hier ist zu erwarten, dass – insbesondere bedingt durch die Technologiedynamik – permanent neue Instrumente erprobt werden. Betrachtet man als internes Marketinginstrument die Personalpolitik (insbesondere im Dienstleistungsmarketing), dann sind auch hier neue Massnahmen zu erwarten (z.B. Incentivierungsprogramme).

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

Eine instrumentelle Ausdifferenzierung gehört zu einer der permanenten Aufgaben des Marketing, sich den veränderten Markt- und Konkurrenzbedingungen durch kreative neue Instrumente anzupassen. Dies zeigt sich durch neue Ausprägungen der Marketinginstrumente, ermöglicht durch die Digitalisierung (z.B. Mobile Marketing).

Die hier aufgezeigten Ausdifferenzierungen belegen eindrucksvoll die Dynamik, mit der sich die Marketingdisziplin in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat. Es ist zu erwarten, dass die Dynamik an Art und Intensität nochmals zunehmend wird. Auch wenn jede Prognose naturgemäss schwierig ist, soll dennoch im Folgenden versucht werden, einige Zukunftsperspektiven zu adressieren, um zur Diskussion anzuregen. Hierbei wird zunächst auf thematische, d.h. inhaltliche Zukunftsperspektiven der Marketingdisziplin eingegangen. Darauf aufbauend sind Zukunftsperspektiven des Marketing als Wissenschaftsdisziplin zu entwickeln, insbesondere die theoretischen, methodischen und empirischen Zukunftsperspektiven.

#### 4. Thematische Zukunftsperspektiven der Marketingdisziplin

Betrachtet man die zukünftigen inhaltlichen Themen, dann wäre zunächst einmal der Zeithorizont zu klären. Dies macht beispielsweise das *Marketing Science Institute* in Boston,

indem sie nach einem bestimmten Verfahren interessante und wichtige Forschungsthemen für einen Dreijahreszeitraum formuliert.

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

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

Dahinter verbirgt sich eine Vielzahl von Fragestellungen und es kann konstatiert werden, dass zahlreiche Themen aus dieser Liste von Wissenschaftlern in dem Zeithorizont auch aufgegriffen wurden. Betrachtet man die aktuell formulierten Forschungsprioritäten, also für die Jahre 2016 bis 2018 des *Marketing Science Institute* (2016), dann wurden fünf Themenschwerpunkte formuliert:

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

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

### (1) Gestaltung von Kundenbeziehungen

Es ist nicht neu, dass die Kundenperspektive im Marketing im Vordergrund steht. Seit jeher beschäftigte man sich im Rahmen des Käuferverhaltens mit kundenrelevanten Fragestellungen. Dies gilt beispielsweise für die Kundenzufriedenheit, aber auch für andere kognitive, affektive und konative Zielgrößen (*Kroeber-Riel/Gröppel-Klein* 2013). Jedoch wurden sie in der Vergangenheit relativ isoliert betrachtet. Die systematische Auseinandersetzung mit Fragestellungen der Customer Insights, Customer Journey und Customer Experience lassen verstärkt die Gesamtzusammenhänge in den Vordergrund rücken. Dies belegt beispielsweise das Denken in der Erfolgskette (*Grönroos* 1994; *Anderson/Mittal* 2000; *Heskett/Sasser* 2010; *Bruhn* 2016b), indem in Form von Ursache-Wirkungs-Beziehungen die Zusammenhänge zwischen den unternehmerischen Leistungen, den psychologischen Wirkungen, den Verhaltenswirkungen sowie dem ökonomischen Erfolg für Unternehmen zu analysieren sind, um Kundenbeziehungen im Kontext zu gestalten. Dem Relationship Marketing kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu. In *Abbildung 2* ist exemplarisch eine Erfolgskette mit verschiedenen externen und externen moderierenden Faktoren dargestellt.

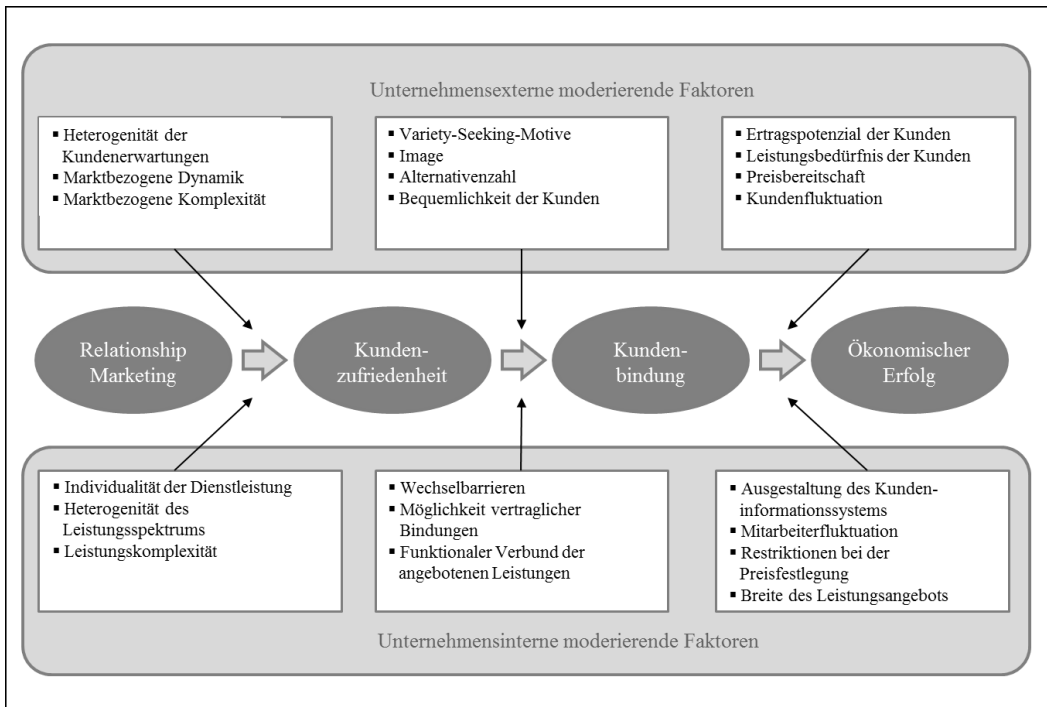


Abbildung 2: Erfolgskette des Relationship Marketing (Bruhn 2016b, 73)

Im Zentrum der Erfolgskette steht die *Intensivierung der Kundenbeziehung* durch die Forcierung der psychologischen und Verhaltenswirkungen beim Kunden. Die Erfolgskette ist primär als „Treibermodell“ zu interpretieren, d.h. für die Unternehmen kommt es darauf an, die für sie relevanten Satisfaction Drivers, Retention Drivers und Value Drivers zu identifizieren. Sind diese Treiber einer guten Kundenbeziehung identifiziert, dann erfolgt die Gestaltung der darauf aufbauenden Kommunikation, der Interaktionen und der Erlebnisse. Hierbei spielt zum einen das Customer Experience Management (CEM) eine besondere Rolle, indem konzeptionell versucht wird, an den verschiedenen Kundenkontakten ein einheitliches, erlebnisorientiertes Erscheinungsbild herzustellen. Zum anderen ist hervorzuheben, dass zukünftig die Digitalisierung für das CEM eine besondere Rolle spielen wird. Sie schafft die Möglichkeit einer digital gestützten Kommunikations- und Interaktionsprozesse entlang der Customer Journey, inklusive der User Experience nach dem Kauf. Die Digitalisierung ist kein Ersatz für die persönlichen Beziehungen, ermöglicht jedoch in bestimmten Branchen eine vereinfachte digitale Begleitung kaufverhaltensrelevanter Prozesse.

Bei der Gestaltung der Kundenbeziehungen geht es also auch um die *Gestaltung der Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen*. Die digitale Screen Mobilität spielt hierbei eine besondere Rolle. Die Kommunikationsindustrie hat dabei zahlreiche Angebote hervorgebracht, hier sei zurzeit nur das Location Based Marketing, Targeting, Empfehlungsmarketing, Influencer Marketing, Virtual Marketing, Virtual Reality u.a.m. erwähnt. Sie werden in ihrer Gesamtheit die klassischen Medien relativieren. In der Grundtendenz wird davon auszugehen sein, dass ein „Echtzeit-Marketing“ an Bedeutung gewinnen wird. Dies

bedeutet eine sofortige Reaktion auf das Kundenverhalten an verschiedenen Kontaktpunkten.

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

Als Teilfazit kann festgehalten werden, dass es eine zentrale Zukunftsaufgabe der Marketingdisziplin sein wird, Kundenbeziehungen in der Weise zu analysieren und zu gestalten, damit übergeordnete Steuerungsgrößen, wie beispielsweise Customer Value, Value in Use oder Service Value, durch Marketingaktivitäten gesteigert werden können. Dabei ist nicht ausser acht zu lassen, dass es durch die vielfältigen kundenzentrierten Aktivitäten in ausgewählten Branchen zu einem Overload kommt, der Reaktanzen bei den Kunden bewirken wird.

## (2) Gestaltung von Wertschöpfungsketten

Aufgrund der starken Dynamik der Märkte und des Umfeldes stehen Marketingstrategien immer schneller und grundlegender auf dem Prüfstand. Ein wesentlicher Treiber ist die Technologiedynamik, insbesondere die Möglichkeiten der Digitalisierung. Der Einsatz mobiler Technologien wird an der individuellen Mobilität von Kunden noch stärker anknüpfen. Als grundsätzliche Veränderung wird sich ergeben, dass die klassischen horizontalen und vertikalen Wertketten nach *Porter* (1980; 1985) für viele Branchen nicht mehr oder nur noch teilweise gelten. Sie sind von der Annahme ausgegangen, dass sie mehr oder weniger durchgängig die verschiedenen Phasen der Wertgenerierung nutzen, um Wertschöpfung zu erzielen. Jedoch gelten diese durchgängigen Wertschöpfungsketten schon lange nicht mehr und sind im Rahmen von Eco-Systemen ohnehin in Frage zu stellen.

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

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

## (3) Gestaltung von Transformationsprozessen

Mit der Gestaltung von veränderten Wertschöpfungsketten ist nicht nur eine Veränderung von Marktstrategien notwendig, sondern auch eine Veränderung des Unternehmens. Lange Zeit wurde das *Change Management* nicht als eine primäre Aufgabe des Marketing angesehen, insbesondere die Kulturbeeinflussung durch interne Kommunikationsprozesse. Im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung wird es jedoch notwendig sein, die

mit der Änderung von Geschäftsmodellen notwendigen Transformationsprozesse in der Unternehmung und im Markt als Aufgabe des Marketing anzusehen.

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

Bei den disruptiven Veränderungen vieler Branchen und Märkte wird es beispielsweise notwendig sein, diese Strukturveränderungen durch einen *Prozess der Servicetransformation* zu begleiten. Hierbei kommt es darauf an, durch eine verstärkte Serviceorientierung die Geschäftsmodelle kontinuierlich weiterzuentwickeln (Bruhn/Hadwisch 2016). Dieses könnte beispielsweise durch verschiedene Transformationsphasen erfolgen, wie etwa in Form von Transformationsprozessen vom Produktanbieter zum Systemlösungsanbieter, weiterführend zum Dienstleistungsanbieter und in der Endphase zum Wertschöpfungsanbieter (Bruhn et al. 2015). In *Abbildung 3* sind diese Geschäftsmodelle der Servicetransformation näher charakterisiert.

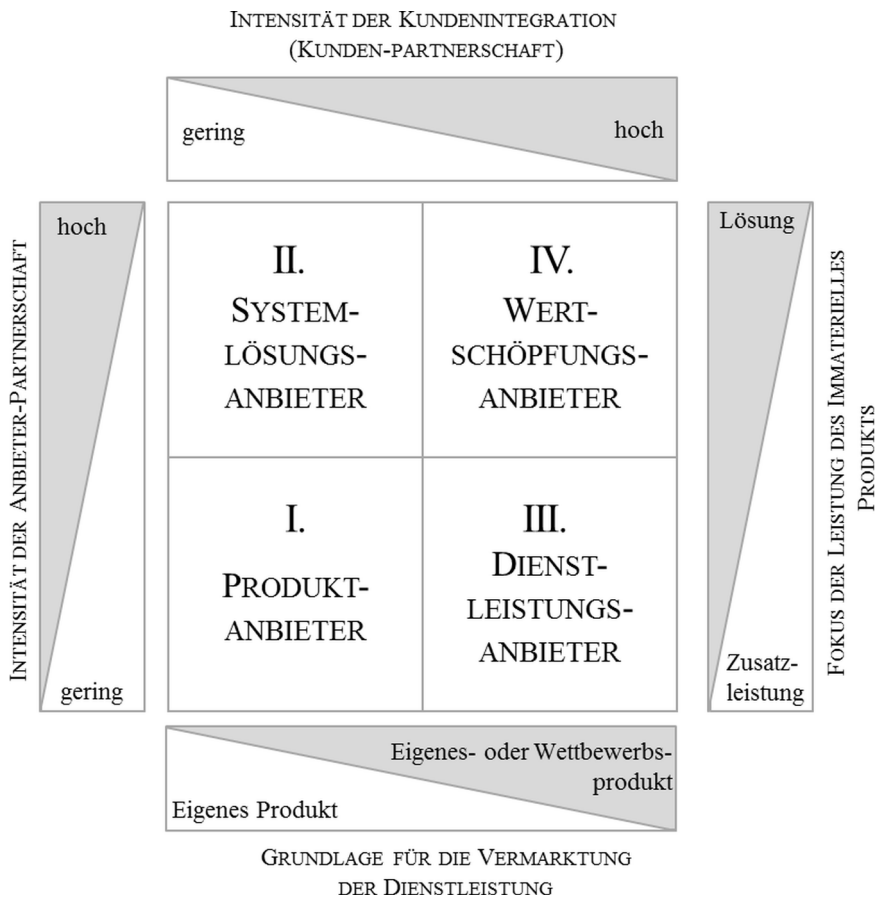


Abbildung 3: Geschäftsmodelle der Servicetransformation (Bruhn et al. 2015, 60)

Im Kern dieser *Geschäftsmodelle der Servicetransformation* geht es um die Frage, wie eine Wertschöpfung erfolgen kann. Bei einer isolierten Betrachtung werden beim Produktanbieter primär Produkte verkauft, beim Systemlösungsanbieter wird auf einem Produkt-Service-Kontinuum die Wertschöpfung betrieben, beim Dienstleistungsanbieter stehen Serviceleistungen eindeutig im Vordergrund und beim Wertschöpfungsanbieter erfolgt eine gemeinsame Wertschöpfung in der Interaktion mit dem Kunden.

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

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

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

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

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

## 5. Zukunftsperspektiven des Marketing als Wissenschaftsdisziplin

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

### (1) Theoretische Zukunftsperspektiven

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

Die Marketingdisziplin ist darüber hinaus durch eine grosse Theorienvielfalt gekennzeichnet (Kaas 2000; Bruhn 2016b, 21ff.). Dies betrifft insbesondere eine Verfeinerung der Neoklassischen Theorieansätze, der Neoinstitutionellen Theorieansätze (insbesondere In-

formationsökonomik, Principal-Agent-Ansatz und Transaktionskostenansatz) sowie die Neobehavioristischen Theorieansätze (insbesondere ausgewählte psychologische und sozialpsychologische Ansätze). Die Eignung in Abhängigkeit vom Forschungsgegenstand ist häufig unter Beweis gestellt worden.

Die *Neoklassischen Theorieansätze* (Nutzentheorie, Gewinntheorie) sind überwiegend formaler Natur und eignen sich insbesondere, wenn sichere Informationen über das Verhalten der Marktteilnehmer vorliegt. Die Nutzen- und Gewinnmaximierung steht dabei im Vordergrund. Diese Ansätze weisen nur eine untergeordnete Bedeutung auf. Die *Neoinstitutionellen Ansätze* gehen einen Schritt weiter und stellen die Förderung von Transaktionen und Interaktionen in den Vordergrund. Die Informationsökonomik, der Principal-Agent-Ansatz, die Transaktionskostentheorie sowie der Relational-Contracting-Ansatz haben nähere Einsichten in Anbieter-Nachfrager-Austauschprozessen generiert. Die *Neobehavioristischen Theorieansätze* lösen sich vom rationalen Verhalten des „Homo Ökonomicus“ und versuchen, das reale Verhalten der Marktteilnehmer zu beobachten und zu erklären. Diese Ansätze haben in den letzten Jahrzehnten erheblich an Bedeutung gewonnen und zu wichtigen Erkenntnissen – beispielsweise über das Konsumentenverhalten – geführt.

Zusammenfassend lässt sich eine Polarisierung von ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätze konstatieren. Diese Polarisierung bezieht sich zum einen auf die Begründungsmuster der so genannten Stimulus-Response- (S-R) versus Stimulus-Organismus-Response-(S-O-R)-Modelle. Die Frage ist also, ob es sich um Verhaltensbeobachtung (S-R) oder um Verhaltensklärung (S-O-R) handelt. Besonders bei den S-O-R-Modellen wird sich permanent die Frage nach der ökonomischen Relevanz der Erklärungsansätze stellen.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass – trotz der Bemühungen der Service-Dominant Logic – die Theorienvielfalt und Pluralität der Marketingdisziplin auch weiterhin notwendig sein wird. Dies insbesondere, wenn es um Fragestellungen geht, die keine allgemeine Theorie des Marketing benötigen, sondern vielmehr „*Theorien mittlerer Reichweite*“, um der Erklärungs- und Gestaltungsfunktion gerecht zu werden. Es stellt sich dabei aber immer die Frage, ob ein ökonomischer Kern der Erklärungs- und Gestaltungsansätze vorliegt.

## (2) Methodische Zukunftsperspektiven

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

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

Natürlich ist in diesem Zusammenhang auch auf die erweiterten Möglichkeiten der verfügbaren Daten über das tatsächliche Verhalten von Konsumenten hinzuweisen. Dadurch

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

Auf jeden Fall wird in der Marketingwissenschaft eine stärkere Methodenorientierung stattfinden, dies insbesondere aufgrund neuer und umfangreicherer Datengrundlagen, die sich im Internet ergeben. Hier liegen durch die Digitalisierung neue, interpretierbare Datenströme vor, die die Interaktionsprozesse mit den Kunden genauer analysieren und durch die schnelle Verfügbarkeit der Daten die Individualisierung und Fragmentierung des Marketing ermöglichen. Es bleibt abzuwarten, ob damit auch eine *Innovation von Methoden* einhergeht. Insgesamt nimmt also die Rolle des datengestützten bzw. datengetriebenen Marketing zu, in Richtung zu einer Marketingautomation.

Dies wird auch neue Methoden der Marketingwissenschaft erfordern. Aufgrund der verfügbaren Daten im Internet sind Methoden notwendig, die Textdaten (z.B. Kundenreviews, Kommentare in Blogs und Tweets) mit Fotos (z.B. Instagram) und Videos (z.B. YouTube) auswerten können. Diese multinomialen Daten (Text und Bild) sind Daten aus Beobachtungen und nicht aus Befragungen, dadurch werden spezielle Befragungsprobleme nicht mehr relevant sein.

### (3) Empirische Zukunftsperspektiven

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

Dies betrifft zunächst die generelle Frage, inwieweit in einer Disziplin eine theoretische und empirische Auseinandersetzung mit den relevanten Fragestellungen stattfindet. Hier kann festgestellt werden – und dies gilt für die deutschsprachige und internationale Forschung gleichermaßen – dass in den letzten Jahrzehnten eine sehr starke *Entwicklung hin zu einer überwiegend empirischen Forschung* stattgefunden hat. Rein theoretische oder konzeptionelle Beiträge werden nur selten hochrangig publiziert. Dies ist sicherlich zu einem hohen Anteil der Tatsache geschuldet, dass es bei wissenschaftlichen Beiträgen in dem Spannungsfeld zwischen „Rigor“ und „Relevance“ den Reviewern leichter fällt, die Stringenz des Vorgehens zu prüfen als die Relevanz der Fragestellung. Hier fällt den Reviewern offensichtlich der Mut, sich intensiver mit der Relevanz und Einordnung der Problemstellung zu beschäftigen; nicht nur bei den empirischen Beiträgen, sondern vor allem bei den theoretischen und konzeptionellen Beiträgen.

Im Zusammenhang mit dem empirischen Vorgehen ist die Auswahl der Stichprobe eine zentrale Entscheidung zur Überprüfung der Hypothesen. Hier ist beispielsweise auf das Arbeiten mit so genannten Convenience-Sample (insbesondere mit den Studierenden der eigenen Universität von Wissenschaftlern) hinzuweisen, mit denen insbesondere Wissenschaft-

ler in den USA arbeiten. Die Ergebnisse der Arbeiten können häufig aufgrund der geringen Aussagekraft der Stichprobenauswahl in Frage gestellt werden.

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

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

Im Zusammenhang mit der Marktforschung ist ebenso darauf zu verweisen, dass sie sich zu einem Teil der ganzheitlichen „*Business Intelligence*“ entwickelt. Hierbei geht es darum, die Vielzahl an Daten und Kundenerfahrungen im Unternehmen auszuwerten. Hier sind sowohl neue Fragestellungen als auch neue Methoden von der Wissenschaft bereitzustellen. Mit anderen Worten: Die Datenvielfalt ist vorhanden und damit sind auch bessere Entscheidungsgrundlagen gegeben, jedoch findet hierzu eine unzureichende wissenschaftliche Auseinandersetzung statt.

Eine besondere Bedeutung weist derzeit im Marketing die *experimentelle Forschung* auf. Sie hat den Vorteil, dass sie teilweise der Kausalität einen Schritt näher kommen kann. Dies ist positiv zu vermerken. Jedoch muss auch konstatiert werden, dass bei den experimentellen Designs häufig eine theoretische Fundierung fehlt. Es werden ausgewählte Variablen ausgewählt und deren Zusammenhänge untersucht. Die Auswahl der Variablen ist vielfach ohne Theoriefundierung und durch die Anlage des Experiments notwendigerweise begrenzt. Deshalb ist es wünschenswert, bei einer zukünftigen experimentellen Schwerpunktlegung der Marketingdisziplin stärker auf eine intensivere theoretische Fundierung und im Vorfeld auf Möglichkeiten einer Verbindung der experimentellen Designs mit der qualitativen Forschung im Vorfeld zu achten.

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

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

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

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

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

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

Allerdings ist zu erwarten, dass sich hier eine Akzentverschiebung ergeben wird. Während das Marketing immer im Spannungsfeld zwischen dem „Dreieck“: Markt – Strategie – Unternehmen bewegte, hat sie sich weniger explizit um die Veränderungsprozesse zwischen diesen Schnittstellen beschäftigt. Dies betrifft Fragestellungen der Strategieentwicklung wie auch der Umsetzung von Strategien im Unternehmen gleichermaßen. Insofern wird das Marketing bei einer stärkeren Beschäftigung mit Veränderungsprozessen das Themenfeld des Business Development übernehmen.

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

## Literatur

- Akaka, M.A./Vargo, S.L.* (2015): Extending the context of service: from encounters to ecosystems. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, No. 6/7, S. 453-462.
- Akaka, M.A./Vargo, S.L./Lusch, R.F.* (2013): The Complexity of Context: A Service Ecosystems Approach for International Marketing. *Journal of International Marketing*, Vol. 21, No. 4, S. 1-20.
- Anderson, E.W./Mittal, V.* (2000): Strengthening the satisfaction-profit-chain, in: *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, S. 107-120.
- Arndt, H.* (2013): *Supply Chain Management: Optimierung logistischer Prozesse*, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Backhaus, K./Voeth, M.* (2010): *Industriegütermarketing*, 10. Aufl., München.
- Baron, S./Warnaby, G./Hunter-Jones, P.* (2013): Services(s) Marketing Research: Developments and Directions, in: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, No. 2, S. 150-171.
- Batt, V./Bruhn, M.* (2014): Durch Wertschätzung zum Markenbotschafter, in: *Markenartikel*, 76. Jg. Nr. 11, S. 100-102.
- Bergboff, H.* (2007): Marketing im 20. Jahrhundert. Absatzinstrument – Managementphilosophie – universelle Sozialtechnik, in: *Bergboff, H.* (Hrsg.): *Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik*, Frankfurt am Main, S. 11-58.
- Berry, L.L.* (1983): Relationship Marketing, in: *Berry, L.L./Shostack, G.L./Upah, G.D.* (Hrsg.): *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago, S. 25-28.
- Bijmolt, T.H.A./Leefflang, P.S.H./Block, F./Eisenbeiss, M./Harchie, B.G.S./Lemmens, A./Saffert, P.* (2010): Analytics for customer engagement, in: *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 3, S. 341-356.
- Bock, D.E./Folse, J.A. G./Black, W.C.* (2016): When Frontline Employee Behavior Backfires, in: *Journal of Service Research*, Vol. 19, No. 3, S. 322-336.
- Bruhn, M.* (2012): *Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Konzepte, Instrumente*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Bruhn, M.* (2013): *Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*, 7. Aufl., München.
- Bruhn, M.* (2016a): *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*, 13. Aufl., Wiesbaden.
- Bruhn, M.* (2016b): *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*, 5. Aufl. München.
- Bruhn, M./Batt, V.* (2015): Employer Branding – Markenführung zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 44. Jg., Nr. 10, S. 538-547.
- Bruhn, M./Hepp, M./Hadwich, K.* (2015): Vom Produktanbieter zum Serviceanbieter – Geschäftsmodelle der Servicetransformation, in: *Marketing Review St. Gallen*, 32. Jg., Nr. 1, S. 28-39.
- Bruhn, M./Hadwich, K.* (2016): Servicetransformation – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: *Bruhn, M./Hadwich, K.* (Hrsg.): *Servicetransformation. Entwicklung vom Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden, S. 3-22.
- Burmman, C./Freiling J./Hülsmann, M.* (2005): *Management von Ad-hoc-Krisen: Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden.
- Burmman, C./Piehler, R.* (2013): Employer Branding vs. Internal Branding – Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung, in: *Die Unternehmung*, Vol. 67, S. 223-245.

- Bubik, R.* (1996): Geschichte der Marketing-Theorie. Historische Entwicklung in die Marketing-Lehre, Frankfurt am Main.
- Diller, H.* (2004): Editorial: Das süße Gift der Kausalanalyse, in: *Marketing ZFP*, 26. Jg., Nr. 2, S. 177.
- Esch, F.-R./Hartmann, K./Strödter, K.* (2012): Analyse und Stärkung des Markencommitment in Unternehmen, in: *Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Hermann, A.* (Hrsg.), *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, Wiesbaden, S. 121-139.
- Esch, F.-R./Knörle C./Strödter K.* (2014): *Internal Branding: Wie Sie mit Mitarbeitern Ihre Marke stark machen*, München.
- Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T.* (2004): *Corporate Brand Management*, Wiesbaden.
- Goodman, C.* (1986): The transformation of the marketing discipline 1946-1986, Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Grönroos, Ch.* (1994): From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, in: *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, S. 4-20.
- Haller, P./Twardawa, W.* (2014): *Die Zukunft der Marke. Handlungsempfehlungen für eine neue Markenführung*, Wiesbaden 2014.
- Harker, M.J./Egan, J.* (2006): The Past, Present and Future of Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, S. 215-242.
- Hertel, J./Zentes, J./Schramm-Klein, H.* (Hrsg.) (2011): *Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel*, 2. Aufl., Berlin.
- Heskett, J.L./Sasser, W.E.* (2010): The Service Profit Chain: From Satisfaction to Ownership, in: *Maglio, P.P./Kieliszewski, C./Spohrer, J.C.* (Hrsg.): *Handbook of Service Science*, Berlin, S. 19-30.
- Hollander, St.C./Rassuli, K.M./Jones, B./Dix, L.F.* (2005): Periodization in Marketing History, in: *Journal of Macromarketing*, Vol. 25, No. 1, S. 32-41.
- Homburg, Ch.* (2015): *Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung*, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Husen, C. van* (2016): Systematische Entwicklung transformierter Leistungen, in: *Bruhn, M./Hadwich, K.* (Hrsg.), *Servicetransformation. Entwicklung vom Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen*. Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 333-350.
- Jaakkola, E./Hakanen, T.* (2013): Value co-creation in solution networks. in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 1, S. 47-58.
- Kaas, K.P.* (2000): Alternative Konzepte der Theorieverankerung, in: *Backhaus, K.* (Hrsg.): *Deutschsprachige Marketingforschung. Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart, S. 55-78.
- Kerin, R.A.* (1996): In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the Journal of Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 1, S. 1-13.
- Kernstock, J./Brexendorf, T.O.* (2014): Die Corporate Brand in Richtung Mitarbeiter gestalten und verankern, in: *Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T.* (Hrsg.), *Corporate Brand Management*, Wiesbaden, S. 243-265.
- Kotler, P./Armstrong, G./Saunders, J./Wong V.* (2011): *Grundlagen des Marketing*. 5. Aufl. München.
- Kroeber-Riel, W./Gröppel-Klein, A.* (2013): *Konsumentenverhalten*, 10. Aufl., München.
- Kumar, V.* (2015): Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For, in: *Journal of Marketing*, Vol. 79, No. 1, S. 1-9.

- Leischner, E.* (2004): Entwicklungslinien des Marketing in Deutschland: 25 Jahre im Spiegel der Zeitschrift „Marketing ZFP“, in: *Marketing ZFP*, 26. Jg., Nr. 4, S. 345-365.
- Marketing Research Institute* (2016): 2016-2018 Research Priorities. <http://www.msi.org/research/2016-2018-research-priorities/> (Zugriff am 27.7.2016).
- McCarthy, E.J.* (1960): *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Homewood, Ill.
- Meffert, H.* (1999): Marketing-Geschichte, in: *Diller, H.* (Hrsg.): *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München, S. 662-665.
- Meffert, H./Bruhn, M./Hadwich, K.* (2015a): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden*, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmman, C./Kirchgeorg, M.* (2015b): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 12. Aufl., Wiesbaden.
- Porter, M.E.* (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York.
- Porter, M.E.* (1985): *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York.
- Roth, St./Gmür, M.* (2004): Strukturen und Entwicklungslinien der Marketingforschung. Ergebnisse einer Zitations- und Koitationsanalyse nordamerikanischer Marketing-Journals 1987-2001, in: *Marketing ZFP*, 26. Jg., Nr. 3, S. 141-158.
- Sepehr, P.* (2014): *Die Entwicklung der Marketingdisziplin. Wandel der marktorientierten Unternehmensführung in Wissenschaft und Praxis*, Wiesbaden.
- Shaw, E.H./Brian Jones, D.G.* (2005): A history of schools of marketing thoughts, in: *Marketing Theory*, Vol. 5, No. 3, S. 239-281.
- Sheth, J.N./Parvatiyar, A.* (1995): The Evolution of Relationship Marketing, in: *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, S. 397-418.
- Stauss, B.* (2005): Dienstleistungsmarketing als Innovator des Marketingverständnisses? Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Ansatz von Vargo/Lusch, in: *Haas, A./Ivens, B.S.* (Hrsg.): *Innovatives Marketing. Entscheidungsfelder – Management – Instrumente*, Wiesbaden, S. 479-499.
- Töpfer, A.* (2006): Krisenkommunikation, in: *Schmid, B.F./Lyczek B.* (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 351-398.
- Vargo, S.L./Lusch, R.F.* (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, S. 1-17.
- Vargo, S.L./Lusch, R.F.* (2008): Why “services”?, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, S. 25-38.
- Wirtz, B.W.* (2008): *Multi-Channel-Marketing: Grundlagen, Instrumente, Prozesse*. Wiesbaden.

**Manfred Bruhn**, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. ist em. Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel.

*Anschrift:* Universität Basel, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Peter Merian-Weg 6, CH-4002 Basel, E-Mail: manfred.bruhn@unibas.ch

