

---

# Mythen und Metaphern des Marketing – Anspruch und Wirklichkeit der marktorientierten Unternehmensführung



*Manfred Bruhn, Heribert Meffert und  
Manfred Kirchgeorg*

**Zusammenfassung:** Marketing hat sich in den letzten Jahrzehnten in Wissenschaft und Praxis durchgesetzt und bewährt. Viele Prinzipien des Marketing sind zur Selbstverständlichkeit geworden, haben allerdings zu groben Verallgemeinerungen und vereinfachten Denkmustern geführt. Der Beitrag untersucht ausgewählte Mythen und Metaphern im Marketing. Diese beziehen sich auf Themen wie die Philosophie des Marketing, die Generierung von Innovationserfolgen, die Gewinnung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, die Erklärung des Kaufverhaltens und die Gestaltung von Marken. Auch wird deutlich gemacht, dass Marketing zukünftig verstärkt die Rolle zukommt, Initiator von Veränderungsprozessen zu sein.

**Stichworte:** Innovationen, Kaufverhalten, Markenführung, Marketing, Metaphern, Mythen, Transformationsprozesse, Wettbewerbsvorteile

**Myths and Metaphors of Marketing – Claim and reality of market-oriented corporate management**

*Summary: Marketing has become accepted and proven in science and practice over the last decades. Many principles of marketing have become self-evident, but have led to a lot of generalizations and simplified thought patterns. This article examines selected myths and metaphors in marketing. These relate to topics such as the philosophy of marketing, creating innovation success, generating strategic competitive advantage, explaining buying behavior, and creating brands. It is also made clear that in the future, marketing will increasingly have the role of being the initiator of change processes.*

**Key words:** *Buying Behavior, Brand Management, Competitive Advantages, Innovations, Marketing, Metaphors, Myths, Transformation Processes*

## Die Entwicklung des Marketing – eine Erfolgsgeschichte?

Im deutschsprachigen Raum avancierte die Absatzpolitik als Vorläufer der Marketingdisziplin. In den 1950er Jahren ist der Marketingbegriff aus dem US-amerikanischen Kontext „importiert“ worden und löste den Begriff der Absatzpolitik ab. Bereits 1956 gründeten

die in der Praxis frisch ernannten Marketingmanager den Deutschen Marketing Verband, der bis heute als berufsbezogener Dachverband agiert. Im Jahr 1969 wurde an der Universität Münster das erste Institut für Marketing gegründet. Darauffolgend etablierte sich das Marketing schrittweise als akademische Disziplin an den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der Universitäten in Deutschland, der Schweiz und Österreich. Seither hat die Marketingdisziplin ihren Siegeszug in der Unternehmenspraxis wie auch Wissenschaft angetreten. Kein Absolvent mit einem betriebswirtschaftlichen Studium verlässt heute eine Hochschule, ohne mit den Grundlagen des Marketing vertraut zu sein. Allerdings haben sich im Zeitablauf verschiedene inhaltliche Facetten des Marketing herausgebildet. In den ersten Jahrzehnten prägte ein eher *instrumentelles und funktionelles Verständnis die Marketingdisziplin*. Dies kam darin zum Ausdruck, dass absatzpolitische Instrumente, die Unternehmen zur systematischen Gestaltung und Beeinflussung von Markttransaktionen einsetzen, beschrieben, kategorisiert und in ihren Wirkungen untersucht wurden. So entstand die Idee des traditionellen Marketingmix mit den 4 P's: Product, Price, Place, Promotion.

Neben dem Instrumentenbezug wurde dem Marketing ein funktionaler Charakter zugeordnet, d. h., die in den Unternehmen zuständigen Verantwortlichkeiten für die kundenorientierte Entwicklung und den Absatz von Produkten wurden in die Hände einer speziell geschaffenen Marketingabteilung gelegt. Alle Aktivitäten, die in dieser Abteilung angesiedelt waren, repräsentierten die Marketingfunktion, die gegenüber der Beschaffungs- oder Produktionsfunktion eine direkte Schnittstelle zum Absatzmarkt bzw. Kunden herstellte. Mit dem *Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt* mussten sich immer mehr Anbieter um die Gewinnung und Bindung von Kunden intensiv bemühen. Die Konkurrenz nahm zu. Um sich in diesem neuen Umfeld erfolgreich zu positionieren, galt es, Wettbewerbsvorteile bzw. eine vom Kunden wahrgenommene Unique Selling Proposition zu entwickeln und zu kommunizieren. Die Kreation von Marken und werblicher Aussagen wurde primär der Marketingfunktion zugeschrieben, die weiter an Bedeutung gewann. Marketingabteilungen wurden allerdings vielfach als Werbeabteilungen abgestempelt und Marketingmanager als „Markenmacher“ betitelt. Nach der Wachstumsphase zeichneten sich Ende der „goldenen 1960er Jahre“ erste Sättigungserscheinungen auf den Konsumgütermärkten ab. Dies verlieh dem Marketing und der Schaffung von Konkurrenzvorteilen weiterhin eine besondere Beachtung. In dieser Phase wurden die Überlegungen von Michael Porter zur Entwicklung von Wettbewerbsstrategien dankend von der Marketingdisziplin aufgegriffen. Hiermit ging ein erweitertes Transaktions- und Interaktionsverständnis der Marketingdisziplin einher. Neben Marktwirkungen fanden auch die Auswirkungen von Konsum und Produktnutzung auf die natürliche Umwelt im sogenannten Nachhaltigkeitsmarketing Berücksichtigung. Neben dem Kunden auf dem Absatzmarkt als Bezugspunkt des klassischen Marketingansatzes wurden weiterhin Austauschbeziehungen von Unternehmen auf Beschaffungs-, Arbeits- und Finanzmärkten betrachtet. Marketingtheoretische Überlegungen fanden somit in verschiedenen Marktkontexten eine Anwendung. Die Betrachtungen wurden auch auf Non-Profit-Unternehmen ausgeweitet. Im Begriff des „Generic Marketing“ fand diese Facette ihren Niederschlag.

Über diese verschiedenen Entwicklungsphasen hinweg hat sich allerdings seit den 1980er Jahren das Verständnis durchgesetzt, dass Marketing nicht nur als Funktion innerhalb eines Unternehmens zu betrachten ist. Vielmehr wird mit dem Marketingansatz eine funktionsübergreifende *Leitorientierung* verbunden. Marketing als Unternehmensfunktion

einerseits und als funktionsübergreifende Leitorientierung andererseits. Mit diesen beiden komplementären Elementen erfuhr das Marketing eine Interpretation als duales Führungskonzept. In diesem Sinne sorgte der frühere Nestlé Chef Maucher 1992 mit seiner Aussage „Marketing ist Chefsache“ für Aufsehen. Demzufolge findet Marketing als Leitorientierung letztlich seinen Niederschlag in einer unternehmensweiten funktionsübergreifend gelebten Unternehmenskultur. Hiermit verbindet sich der Anspruch, dass letztlich alle Unternehmensfunktionen einen gewissen Beitrag zur Generierung von Kundennutzen und Wettbewerbsvorteilen leisten.

Blickt man auf die letzten zwei Jahrzehnte zurück, so ist mit der New Economy und der rasanten Entwicklung von Online-Anbietern die Notwendigkeit der marktorientierten Ausrichtung nicht mehr primär über den Marketingbegriff adressiert worden. Im Sprachgebrauch ist seit 2005 zu beobachten, dass der Terminus Marketing in der Unternehmenspraxis weniger Verwendung findet, wenngleich seine inhaltliche Bedeutung im Sinne einer markt- und kundenorientierten Gesamtausrichtung auf den digitalen Märkten eine Renaissance erfahren hat. Immer häufiger wird in diesem Zusammenhang der Begriff „Customer Centricity“ als Erfolgsdimension betont, die eigentlich auch die DNA der Marketingdisziplin ausmacht. So reserviert Jeff Besoz bei Führungsmeetings immer einen Stuhl für den Kunden. Dies soll dazu führen, dass alle Führungskräfte bei ihren Entscheidungen den Kunden mental vor Augen haben. Kundenzentriertes Denken und Handeln erhielt somit auch ohne die Bezugnahme auf das Marketing einen Leitcharakter.

Der kurze Streifzug durch die Historie des Marketing zeigt, dass sich Bedeutung und Inhalte des Marketing in den letzten sechs Jahrzehnten erheblich gewandelt haben. Vielfach wird in diesem Zusammenhang auch vom Broadening und Deepening der Marketingdisziplin gesprochen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung scheint es verständlich, dass es vielfältige Interpretationen und *Erfolgsgeschichten des Marketing* gibt, die von der Praxis wie auch Wissenschaft geprägt wurden. Dabei sind auch Mythen und Metaphern entstanden, die die Denkweise von Akteuren bis heute geprägt haben, wenngleich sie auf ungerechtfertigte Verallgemeinerungen und Fehlinterpretationen beruhen, die schon längst durch Erkenntnisse aus der Wissenschaft und Praxis widerlegt wurden.

### Ist das Marketing anfällig für Mythen?

Wenn wir den Begriff „Mythos“ hier bemühen, so möchten wir uns nicht in die begriffliche Reflexion dieses Begriffes hineinbegeben, denn hierüber gibt es vielfältige Diskurse. Vielmehr beziehen wir uns auf die gängige Bedeutung vom Begriff „Mythos“: er beschreibt ehrwürdige Geschichten oder märchenhafte Erzählungen sowie absichtliche wie auch nicht intendierte Fehlinterpretationen. Je plastischer und symbolhafter Geschichten erzählt werden, umso schneller verbreiten und verfestigen sie sich als Mythen. Metaphern spielen in diesen Geschichten auch immer wieder eine Rolle. Begriffe mit einer Symbolwirkung aus anderen Bedeutungskontexten werden in die Mythen geschickt eingeflochten, weil hierdurch die Vorstellungskraft der Rezipienten in besonderer Weise angeregt wird. Hierüber finden Simplifizierungen und Verallgemeinerungen statt. Es entstehen Mythen als vereinfachte Denkmuster. Diese werden dann weitererzählt in dem naiven Vertrauen, dass die damit verbundenen Geschichten eine wahre Substanz haben, ohne dass es hierfür eine wissenschaftliche Evidenz gibt bzw. man sich selber auf die mühsame Suche der Wahrheit begeben hat. Mit zunehmender Komplexität der Wahrheitssuche finden vereinfachte Denkmuster besondere Sympathien. Mythen sind auch dann gefragt, wenn sie in

schwierigen Entscheidungssituationen eine schnelle Lösung versprechen. Dieser „Mythen-Realismus“ ist im menschlichen Alltag wie auch in Wissenschaftsdisziplinen zu finden, weil Mythen vielfach über Jahrzehnte oder Jahrhunderte Bestand haben können. Im Zeitablauf werden die damit verbundenen Geschichten dann mehr und mehr als reale Geschehnisse interpretiert. Deshalb wird eine neue wissenschaftliche Evidenz häufig von der herrschenden Wissenschafts-Community abgelehnt oder einfach ignoriert.

Wie entstehen Mythen? Einerseits zielen sie auf ein für den Rezipienten relevantes Themenfeld ab. Unwichtiges findet keine Beachtung und gerät schnell in Vergessenheit. Hingegen können wichtige Einzelerfahrungen zu Mythen werden, wenn sie verallgemeinert und didaktisch geschickt erzählt werden. Oder Mythen ersetzen schwer zu erklärende Phänomene, weil sie ein simples und im ersten Blick schlüssiges Erklärungsmuster zu Tage fördern. Erst die tiefgreifende Auseinandersetzung mit Mythen lässt Widersprüche und Fehlinterpretationen erkennen.

Vor diesem Hintergrund möchten wir im Folgenden einige *Mythen der Marketingdisziplin* in den Blick nehmen, die seit Jahrzehnten Denk- und Erklärungsmuster in der Praxis und Marketingwissenschaft prägen. Sie beruhen auf Verallgemeinerungen, Fehlinterpretationen oder auch Denkfehlern. Es klafft somit eine Lücke zwischen dem empirischen Erleben und den Erzählungen, die oft nicht mehr hinterfragt werden. Werden Metaphern (z. B. „Der Kunde ist König“) in Mythen stilistisch eingeflochten, so befördern sie unreflektierte Verallgemeinerungen und verfestigen Denkmuster.

Dies deutet darauf hin, dass sich Fehlwahrnehmungen verfestigt haben oder sich Phänomene in der Praxis im Zeitverlauf anders ausprägen; jedenfalls nicht so, wie sie in den Köpfen über Generationen verankert sind. Wir versuchen, den Marketing-Mythen auf den Grund zu gehen. Dabei interessiert uns zunächst deren Entstehungsursache. Gelingt uns eine Entmythisierung tradierter Denkmuster, dann wenden wir uns der Frage zu, wie wir zukünftig damit umgehen sollten und welche Implikationen daraus für die Marketingpraxis und -wissenschaft resultieren.

### **Marketing-Mythos vom Primat des Marketing: Marketing ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche Funktion, sondern eine Philosophie für die gesamte Unternehmensführung**

Mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt gewann das Marketing eine zunehmende Bedeutung. Nicht mehr die Produktion, sondern der Absatzmarkt entwickelte sich zum Engpassfaktor, denn ab den 1970er Jahren konnte der Kunde zwischen einer Vielzahl von Angeboten wählen. Es wurde von einer „Phase der Marktorientierung“ gesprochen. „Der Kunde ist König“ wurde in dieser Zeit zu einer beliebten Metapher. Mit dem Primat des Marketing wird deshalb der Anspruch verbunden, dass Unternehmen nur erfolgreich sein können, wenn sich alle Unternehmensfunktionen am Engpass, d. h., am Absatzmarkt, ausrichten. Dieser Anspruch wird vielfach als Arroganz oder nicht begründeter Hochmut der Marketingmanager kritisiert.

Allerdings: Das „Primat des Marketing“ stellt nur eine vermeintliche Leitorientierung dar und bedarf einer kritischen Reflexion. So wird der Zugang und die Bindung des Kunden auf dem Absatzmarkt generell als prioritärer Engpass angesehen. Einzig der Kunde entscheidet mit seinem Kauf darüber, ob die vom Unternehmen angebotene Leistung seine Akzeptanz findet oder nicht. Nicht zu unterschätzen ist auch, dass eine starke Unternehmensidentität und -tradition als Basis einer gefestigten Mitarbeiteridentität der

Marktorientierung gewisse Grenzen setzen kann. Ein streng lineares Input-Output-Denken der Marktorientierung vernachlässigt ebenso den Sachverhalt, dass Unternehmen mit einer Vielzahl von Märkten und damit auch mit einer Vielzahl von Kundentypen vernetzt sind. Mit dem Primat des Marketing verbindet sich somit keine Lektorientierung mehr, denn es ist nicht geklärt, welcher Markt denn den eigentlichen Engpass beinhaltet. Neben Absatzmärkten sind Unternehmen auf Beschaffungs-, Arbeits- oder Finanzmärkten aktiv. Letztlich können Engpässe auf allen diesen Märkten den Erfolg determinieren.

Engpässe können auch außerhalb des Marktkontextes entstehen und durch Marktdefekte und Externalitäten verschleiert werden. Eine marktorientierte Unternehmensführung läuft Gefahr, dem Marktmechanismus allein zu vertrauen, wenngleich hiermit langfristige Fehlsteuerungen und Beeinträchtigungen von Kunden einhergehen können. Vielfach sind den Kunden die mit der Produktion von Produkten und Dienstleistungen verbundenen Externalitäten nicht bekannt bzw. die Relevanz von Langzeitwirkungen wird gering eingeschätzt. Sie werden auch über den Markt- und Preismechanismus nicht erfasst. Hier stößt das Primat der marktorientierten Unternehmensführung an seine Grenzen, weil es letztlich eine erweiterte Unternehmensverantwortung für Externalitäten nicht mit einschließt. Dies zeigt sich heute dadurch, dass weltweit die Nutzung natürlicher Ressourcen zunimmt und der Klimawandel mit unabsehbaren Konsequenzen voranschreitet. Nur über umweltrechtliche Restriktionen ist die Steuerungsfähigkeit von Märkten unter Einbeziehung dieser Externalitäten zu justieren und das Nachfrageverhalten zu reglementieren.

Was sind die Implikationen? Zukünftig wird es darauf ankommen, dass in der Unternehmensführung ein gleichberechtigter Dialog zwischen verschiedenen Unternehmensfunktionen stattfindet. Gegenüber dem Festhalten am Primat des Marketing ist eine erweiterte Unternehmensverantwortung für negative Marktexternalitäten zu fordern, die sich u. a. auch mit der Veränderung von Marktrestriktionen (z. B. umweltrechtliche Regelungen) auseinanderzusetzen hat. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Forderung nach einem stärker politisch engagierten Unternehmer wider.

### **Marketing-Mythos zum Wettbewerbsverhalten: Die primäre Aufgabe des Marketing ist die Erzielung von strategischen Wettbewerbsvorteilen im Markt**

In den 1980er Jahren wurden die wettbewerbsstrategischen Überlegungen von Michael Porter dankend von der Marketingdisziplin aufgegriffen. Dies war die Geburtsstunde des strategischen Marketing. Im Rahmen der wettbewerbsstrategischen Diskussion wurde nicht nur betont, dass Unternehmen ihren Wettbewerber in den Blick zu nehmen haben, vielmehr wurde darauf verwiesen, dass Wettbewerbsvorteile für den Kunden wichtig und sichtbar sein sollten, damit sie sich beim Kauf für das bessere Angebot entscheiden können. Damit schien die „Phase der Wettbewerbsorientierung“ im Marketing die Kundenorientierung einzuschließen, denn schließlich ging es um die Schaffung eines aus der Kundensicht wahrgenommenen komparativen Konkurrenzvorteils. Verkürzt wurde somit Marketing mit der Erzielung von strategischen Wettbewerbsvorteilen gleichgesetzt.

Allerdings ist zu konstatieren, dass die Marketingdisziplin die wettbewerbsstrategische Diskussion sehr schnell „vereinnahmt“ hat, was in der Erweiterung der Grundlagenwerke um die Porterschen Strategiekonzepte zum Ausdruck kam. Übersehen wurde dabei, dass Porter mit dem Value Chain-Konzept gleichzeitig mahnte, dass bei der Entwicklung von Wettbewerbsstrategien alle primären und sekundären Wertschöpfungsaktivitäten einzubeziehen sind. Die wettbewerbsstrategische Ausrichtung setzt somit eine konsequente

crossfunktionale Betrachtung voraus. In der Unternehmenspraxis verharrte das Marketing zu dieser Zeit jedoch noch zu sehr im verkürzten funktionalen und instrumentellen Verständnis. Die Bemühungen einer wettbewerbsstrategischen Orchestrierung aller Wertschöpfungsfunktionen durch die Marketingabteilungen fand somit nur begrenzte Akzeptanz. Dies war die Blütezeit der Strategieabteilungen, die sich neben der Marketingabteilung neu etablierten. Sie hatten den crossfunktionalen Anspruch zur Entwicklung von Wettbewerbsstrategien umgesetzt. Die Marketingabteilungen wurden als Funktionsgehilfen mit in diesen Prozess einbezogen.

Die dem Mythos inhärente Betonung der Wettbewerbsorientierung und Subsumierung der Kundenorientierung haben auch zu vielfältigen Missverständnissen geführt. Zugunsten der Differenzierung im Wettbewerb wurde auf Unterscheidbarkeiten gesetzt, die aber häufig nicht an den für die Kunden wichtigen Produkt- und Servicemerkmalen ansetzten, so wie es Porter als Voraussetzung zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen aber immer wieder betont hat. Zusammen mit einer unzureichenden crossfunktionalen Koordination stellten sich vielfach Phänomene des Over-Engineerings ein, die keinen echten Beitrag zur Wettbewerbsdifferenzierung aus Kundensicht leisteten. Dies führte zu einer Zunahme des aggressiven Preiswettbewerbs bei unzureichender Schaffung von weiteren Wettbewerbsvorteilen. Die Differenzierung erfolgte dann vielfach nur kommunikativ über kreative und überzogene Werbeaussagen. Manipulations- und Verführungsvorwürfe wurden gegenüber derartigen Marketingpraktiken laut.

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Zunächst ist zu konstatieren, dass die Generierung von Wettbewerbsvorteilen eindeutig eine crossfunktionale Herausforderung darstellt. Die Vielzahl neuer Anbieter mit disruptiven Produkt- und Serviceinnovationen belegt, dass der Fokus auf die Wettbewerbsorientierung sehr viele Unternehmen davon abgelenkt hat, Innovationen auf Grundlage der wahren Kundenbedürfnisse zu entwickeln. Differenzierung allein über Kommunikation greift zu kurz.

### **Marketing-Mythos von Innovationserfolgen: Marketing ist in der Lage, systematisch Produkt- und Dienstleistungsinnovationen zu entwickeln und erfolgreich auf den Markt zu bringen**

Das Produkt ist das „Herz des Marketing“. Diese Metapher findet sich heute noch in nahezu allen Marketinglehrbüchern. Hierüber wird betont, dass alle Marketinginstrumente auf die Produktpolitik Bezug nehmen. Produktinnovationen und -variationen werden als Entscheidungstatbestände der Produktpolitik interpretiert und im Kern in der Marketingdisziplin verortet. Somit erstaunt es nicht, dass in den Grundlagenwerken zum Marketing das Innovationsmanagement als Bestandteil des Kapitels „Produktpolitik“ abgehandelt wird. Dies erweckt den Eindruck, dass Produkt- und Innovationsmanagement eine Einheit bilden und somit auch einer Instrumentenkategorie im sogenannten Marketingmix angehören.

Allerdings: Bei diesen Überlegungen findet wiederum eine funktionale und instrumentale Verkürzung und „Überhöhung“ des Marketing statt. Je nach Produktkategorie haben Unternehmen die Innovationsprozesse in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen angesiedelt. In den letzten zwei Jahrzehnten weist das Innovationsmanagement zunehmend eine crossfunktionale Ausrichtung auf. Über offene Innovationsprozesse werden Impulse von externen Experten wie auch Kunden frühzeitig aufgenommen. Selbst wenn das Produkt als „Herz des Marketing“ gelten soll, so wird ein Großteil der Innovationsprozesse gar nicht

im Verantwortungsbereich des Marketing verankert. Disruptive Entwicklungen werden vielfach auch von außen an ein Unternehmen herangetragen. Dies zeigt sich sehr deutlich an der Entwicklung von unternehmensübergreifenden Eco-Systemen bzw. temporären Wertschöpfungsnetzwerken, in denen Intermediäre neuartige Leistungen zum Nutzen der Kunden bündeln. Vielfach wird hierbei von der „Phase der Netzwerkorientierung“ im Marketing gesprochen. Aktuell kann die Entwicklung von E-Automobilen als Beispiel herangezogen werden, die letztlich von einem branchenfremden Unternehmen forciert wurde. Etablierte Anbieter schienen von diesen Entwicklungen überrascht worden zu sein und im traditionellen Produktdenken zu verhaften, obwohl sie auf Marketingabteilungen und dezidierte Kundenanalysen verweisen können.

Ebenso ist es ein Mythos, dass Marketing uneingeschränkt in der Lage ist, Innovationen erfolgreich auf den Markt zu bringen. Als Beispiel kann eine Vielzahl von umweltorientierten Innovationen erwähnt werden, die sich mit Mühen und vielfach auch nur mit staatlicher Hilfe im Markt etablieren konnten.

Welche Implikationen ergeben sich daraus? Zunächst die Erkenntnis, dass Marketing kein Garant für erfolgreiche Innovations- und Markteinführungsprozesse ist. Vielmehr sollte eine marktorientierte Führung die Chance von crossfunktional ausgerichteten Innovationsprozessen erkennen, in denen im Sinne eines Co-Creation-Prozesses Kunden in alle Phasen einbezogen werden. Gleichzeitig sind vielfältige Kompetenzen aus allen Unternehmensfunktionen oder auch Impulse von Startups notwendig, um echte und erfolgreiche Innovationen zu kreieren und durchzusetzen.

### **Marketing-Mythos zum Kaufverhalten: Marketing kann durch verschiedene Methoden das Kaufverhalten umfassend erklären und darauf Einfluss nehmen**

Bereits in den frühen Entwicklungsphasen der Marketingdisziplin erwuchs der Anspruch, mit Hilfe von unterschiedlichen Methoden und Modellen das Kaufverhalten zu erklären. Eine kundenorientierte Ausrichtung des Marketingmix setzt voraus, dass entsprechende Erkenntnisse über die Wahrnehmung und Wirkung von Marketinginstrumenten vorliegen. Vor diesem Hintergrund sind seit den 1960er Jahren Kaufverhaltensmodelle entwickelt worden, in die Erklärungsansätze aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen integriert wurden. Dies mündete in verhaltenswissenschaftlichen Totalmodellen, mit denen die Hoffnung verbunden wurde, das Kaufverhalten umfassend erklären zu können. Begleitend wurde ein umfassendes Arsenal an Marktforschungsmethoden entwickelt, mit denen Kaufverhaltensdaten zum Teil in Echtzeit erfasst und mit multivariaten und anderen anspruchsvollen Analysemethoden ausgewertet wurden. Die voranschreitende Operationalisierung psychografischer Konstrukte wie Einstellungen, Werte oder Zufriedenheit führte zur Quantifizierung von psychografischen Konstruktausprägungen, die wiederum die datengetriebenen Analysen beflügelten. Prima facie entstand hierdurch der Eindruck, dass alle Phänomene messbar und damit auch erklärbar sind.

Allerdings: Die Vorstellung der Entwicklung eines Totalmodells zur Erklärung des Kaufverhaltens ist bis heute nicht aufgegangen. Eine geschlossene Kaufverhaltenstheorie ist in weiter Sicht. Sehr wahrscheinlich ist der Mythos von Totalmodellen in eine Phase der Ernüchterung eingetreten.

Demgegenüber existiert eine Vielzahl von Partialtheorien mit unverbundenen Einzelergebnissen. Der umfassende Erklärungsanspruch des Marketing ist nicht aufrecht zu erhalten und vielfach einem „Eklektizismus“ zum Opfer gefallen. Blickt man weiterhin auf die

aktuellen Entwicklungen der digitalen Geschäftsmodelle, so scheint sich ein Rückschritt anzudeuten. Denn automatisiert führen Online-Anbieter ein A-B-Testing durch und beobachten die Reaktionen von Konsumenten auf verschiedene Stimuli. Während die neobehavioristischen Stimulus-Organismus-Responsemodelle (S-O-R) in den 1970er Jahren die klassischen mikroökonomischen S-R-Modelle ablösten, so scheint in der Internetwelt die S-R-Philosophie gerade eine Renaissance zu erleben. Es gibt Anzeichen dafür, dass sich das Marketing in den 2020er Jahren in einer „Phase der Datenorientierung“ befindet.

Welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus? Multidisziplinäre Kaufverhaltensforschung ist mehr denn je gefordert, die Erkenntnisse aus der Vielzahl von kontextspezifischen Partialanalysen schrittweise zu integrieren und mit neuen Erkenntnissen aus den Bereichen der Gehirnforschung und Psychologie anzureichern. Dem Anspruch des Marketing als marktorientierte Unternehmensführung kann auch zukünftig nur entsprochen werden, wenn Kundenorientierung auf einem tiefgreifenden Verständnis des Kundenverhaltens beruht, also in der Kombination von S-R- und S-O-R-Modellen.

### **Marketing-Mythos zur Markenführung: Marketing macht Marken**

Zwischen den Begriffen „Marketing“ und „Marken“ gibt es, zumindest im deutschsprachigen Raum, eine semantische Nähe. Sie hat auch dazu beigetragen, dass man die Verantwortung für das Machen von Marken beim Marketing sieht. Auch die Kundenkommunikation ordnet man der Marketingfunktion im Unternehmen zu. Da Marken in der Kommunikation eine besondere Rolle spielen, gab es einen weiteren Grund, die Marketingmanager als „Markenmacher“ zu titulieren. Die Gestaltung und Wirkung von Marken auf Märkten und in den Köpfen der Kunden wurden bereits von Hans Domizlaff in seinem 1939 veröffentlichtem Buch „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik“ beschrieben. Zu dieser Zeit war der Begriff des Marketing noch in ferner Sicht und die Markentechnik von Domizlaff wurde in die Instrumentensammlung der Absatzpolitik integriert, deren Erkenntnisse erst in den 1960er Jahren in das Marketing überführt wurden. Das Instrument der Marke und auch deren Wirkung waren hinreichend bekannt, sodass der Mythos „Marketing macht Marken“ auch in der Marketingpraxis als Denkmuster eine breite Akzeptanz fand.

Allerdings: Blicken wir heute auf die Erkenntnisse der Markenforschung innerhalb der Marketingdisziplin, so hat sich das Konzept der „identitätsorientierten Markenführung“ etabliert. Hierdurch ist der Mythos „Marketing macht Marken“ in mehrfacher Hinsicht zu hinterfragen und zu entmystifizieren. Bevor sich starke Marken in den Köpfen der Zielgruppe etablieren, gilt es innerhalb eines Unternehmens, eine Markenidentität zu schaffen, die dann in Form eines Markenimages in den Köpfen der Zielgruppe entsteht und verankert ist. Die Schaffung der Markenidentität stellt, je nach Markenarchitektur – insbesondere bei Unternehmensmarken –, einen funktions- und abteilungsübergreifenden Prozess dar, der zwar von einer Marketingabteilung angeregt und koordiniert werden kann. Starke Marken entstehen allerdings auch durch eine identitätsorientierte Unternehmenskultur, die in einem darauf abgestimmten Verhalten aller Mitarbeiter für die Kunden sichtbar und spürbar wird. Somit werden Marken nicht vom Marketing „gemacht“, vielmehr bedingen sie einen funktionsübergreifenden internen wie auch externen Kommunikations- und Interaktionsprozess. Bezieht man die Entwicklung von Social Media und die zunehmende Bedeutung der crossmedialen Kommunikation mit ein, wird weiterhin unterstrichen, dass Markenführung heute abteilungs-, kanal- und unternehmensübergreifend auszurichten ist.

Marketing kann diesen Prozess der Entwicklung und Entstehung von Marken orchestrieren, aber nicht dominieren.

Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen? Ebenso wie sich das Marketing vom instrumentellen Charakter zur Führungsfunktion entwickelt hat, so lässt sich die Marke nicht mehr im „Instrumente-Kasten“ des Marketingmix verorten. Dies gilt vor allem für die Markenkommunikation. Lange Zeit bestand der Mythos von der Kontrollierbarkeit der Produktkommunikation, indem bei nachlassendem Erfolg nur die Werbebudgets zu erhöhen sind. Jedoch zeigt eine Durchdringung der Sozialen Medien mit den selbstorganisierten und -referentiellen Interaktionszirkeln (z. B. Shitstorms), dass die Wahrnehmung von und Einstellung gegenüber Marken heute vielfach nicht mehr kontrollierbar sind. Der Begriff der Markenführung erhält dadurch einen neuen Bedeutungsinhalt.

### Fazit

Wie geht es weiter mit der Marketingdisziplin? Was ist die Richtung? *Marketing* „Neu“denken, „Anders“denken, „Tiefer“denken, „Weiter“denken?

Für das Marketing und die marktorientierte Unternehmensführung galt immer: Veränderungen sind die einzige Konstante. Die Entwicklung zeigt, dass diese Veränderungsprozesse in drei Bereichen stattfinden: Bei dem *Market Development* geht es um die Anpassungen der Leistungen und um die Marktstrategie. Im Rahmen des *Customer Development* wird es notwendig sein, sich mit den Verhaltensänderungen bei den Kunden aufgrund von neuartigen Angeboten zu beschäftigen. Schließlich sind die Veränderungen im Markt und beim Kunden im *Business Development* in Geschäftsmodelle für das eigene Unternehmen zu übertragen. Die Marktstrategien sind zu fundieren und die bisherigen Geschäftsmodelle sind anzupassen.

Marketing als marktorientierte Unternehmensführung kann also ein Initiator für Veränderungen sein. Diese Fähigkeit hat das Marketing in den vergangenen Jahrzehnten auch immer wieder unter Beweis gestellt. Dies bedingt in der Zukunft allerdings, die Treiber dieser Veränderungen im Wettbewerb und bei den Marktbeteiligten sowie im Makroumfeld rechtzeitig zu erkennen. Dabei geht es nicht um ein „Abteilungsdenken“, sondern um die Schnittstellenfunktion zu allen anderen beteiligten Stellen. Der zunehmende Übergang von Wertschöpfungsketten in Wertschöpfungsnetzwerke bzw. Eco-Systems wird in einem umfassenderen Umfang eine unternehmensübergreifende Koordination bedingen. Es wird sich zeigen, ob Marketing zukünftig in der Lage sein wird, sich mit der *Steuerung, Koordination und Integration von Prozessen* zu beschäftigen, also im Sinne eines Change-, Prozess- und Netzwerkmanagements.

### Literaturverzeichnis

- Antos, G. (2002): Mythen, Metaphern, Modelle – Konzeptionalisierung von Kommunikation aus dem Blickwinkel der Angewandten Diskursforschung, in: Angewandte Diskursforschung, Band 1, Hrsg. Brünner, G., Fiehler, R., Kindt, W., Verlag für Gesprächsforschung, Radolfzell, S. 93–117.
- Backhaus, K./Voeth, M. (2014): Industriegütermarketing – Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, 10. Aufl., Vahlen, München.

- Bruhn, M. (2020): Marketing Weiterdenken in der marktorientierten Unternehmensführung – Entwicklungen und Zukunftsthemen der Marketingdisziplin, in: Marketing Weiterdenken, Hrsg. Bruhn, M./Burmann, C./Kirchgeorg, M., 2. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden, S. 27–60.
- Burmann, Ch./Halaszovich, T./Schade, M./Piehler, R. (2018): Identitätsorientierte Markenführung, 3. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Domizlaff, H. (2005): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, 7. Aufl., Marketing Journal, Hamburg.
- Falkenburg, B. (2012): Mythos Determinismus. Wieviel erklärt uns die Hirnforschung?, Springer, Heidelberg u.a.
- Jones, D. G. B./Monieson, D. D. (1990): Early Development of the Philosophy of Marketing Thought. In: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1, S. 102–113.
- McCarthy, E.J. (1960): Basic Marketing. A Managerial Approach, Richard D. Irwin, Homewood, Ill.
- Kirchgeorg, M./Bruhn, M./Burmann, Ch. (2020): Ein kondensierter Blick auf das ganze Erkenntnispektrum, in: Marketing Weiterdenken, Hrsg. Bruhn, M./Burmann, C./Kirchgeorg, M., 2. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden, S. 673–682.
- Leischer, 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.
- Maucher, H. (1992): Marketing ist Chefsache, ECON, Düsseldorf.
- Meffert, H./Burmann, Ch./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M. (2019): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 13. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Meffert, H./Kenning, P./Kirchgeorg, M. (Hrsg.) (2014): Sustainable Marketing Management, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Porter, M. E. (1985): The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.
- Sihler, H. (1992): Reden und Aufsätze, Düsseldorf.
- Sepehr, P. (2013): Die Entwicklung der Marketingdisziplin – Wandel der marktorientierten Unternehmensführung in Wissenschaft und Praxis, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2004): The Four Service Marketing Myths – Remnants Of A Goods-Based, Manufacturing Model. In: Journal of Service Research, Vol. 6, No. 4, S. 324–335.
- von Graevenitz, G. (1987): Mythos: zur Geschichte einer Denkgewohnheit, Metzler, Stuttgart.

**Manfred Bruhn**, Prof. Dr. Dr. h.c. mult., ist Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel.

*Anschrift:* Universität Basel, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Peter-Merian-Weg 6, 4002 Basel, Schweiz. Tel. +41 78 670 22 24, E-Mail: manfred.bruhn@unibas.ch

**Heribert Meffert**, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. em., ehemaliger Inhaber Lehrstuhls für Marketing und des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

*Anschrift:* Universität Münster, Am Stadtgraben 13–15, 48143 Münster, Deutschland, E-Mail: meffert@uni-muenster.de

**Manfred Kirchgeorg**, Prof. Dr., ist Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Marketingmanagement und Nachhaltigkeit an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

*Anschrift:* HHL Leipzig Graduate School of Management, Jahnallee 59, 4109 Leipzig, Deutschland, Tel. +49 341 9851 680, E-Mail: manfred.kirchgeorg@hhl.de