

Weiber, Rolf/Fälsch, Henrik (2007):

Paradigmenwechsel im Marketing

in:

Akademie - Zeitschrift für Führungskräfte in Verwaltung und Wirtschaft  
52 (2007), H. 2, Seite 35 - 39.

# Paradigmenwechsel im Marketing

## Technologietrends und Konsequenzen für das Marketing

### Technologieinnovationen verändern Märkte und Marktverhaltensweisen

Es sind insbesondere die technologischen Entwicklungen und hier vor allem die Neuerungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien), die zu den aktuellen Marktveränderungen führen und damit Reaktionen durch das Marketing erfordern. Gegenwärtig sind es primär die Mobilfunk- und Internettechnologie sowie die Mikroelektronik, die einerseits den Anbietern völlig neue Optionen in der Leistungsgestaltung sowie Marktkommunikation eröffnen und andererseits das Nachfragerverhalten verändern: So werden z. B. immer mehr Umsätze über das und im Internet generiert, Märkte wachsen zunehmend zusammen (sog. digitale Konvergenz), und Nachfrager stellen immer höhere Ansprüche an die Individualisierung von Leistungen bzw. an die Mitbestimmung bei der Leistungserstellung sowie an eine bedürfnisspezifische Informationsversorgung. Ein aktueller und zentraler Treiber stellt dabei das sog. Ubiquitous Computing (UbiComp) dar – zunehmend bekannt auch unter dem Begriff „Ambient Intelligence“ –, das allgemein das Durchdringen der Alltagswelt durch (kleinste) Informationsverarbeitungskomponenten in Form von Sensoren und Mikrochips bezeichnet. Durch diese Integration und die sich ergebenden Vernetzungsoptionen zwischen Alltagsgegenständen ist die Möglichkeit gegeben, jederzeit und von jedem Ort über vielfältige Zugänge auf Daten zuzugreifen. Computer werden so in Zukunft ständig beim Nutzer sein und eröffnen ihm damit einen hohen Grad an Flexibilität und Mobilität. Dem Anbieter ebnet diese Entwicklung den Weg zu innovativen Sach- und Dienstleistungen, die vor allem durch die Eigenschaften vernetzbar, interaktiv und mobil gekennzeichnet sind. Aus Marketingsicht ist dabei entscheidend, dass sich aufgrund dieser technischen Entwicklungen die Verhaltensweisen auf beiden Marktseiten verändern.

### Technologietrends und Herausforderungen für das Marketing

Veränderungen in den Verhaltensweisen der Marktteilnehmer haben unmittelbare Konsequenzen für das Marketing und führen hier zu Anpassungserfordernissen. Im Folgenden werden fünf zentrale Trends beschrieben, deren Ursache in der oben skizzierten Technologieentwicklung begründet liegt, die zu zukünftigen Herausforderungen für das Marketing führen und die hier sogar Paradig-



Universitäts-Professor  
Dr. **Rolf Weiber**  
Universität Trier, Professur für  
Betriebswirtschaftslehre, insb.  
Marketing und Innovation



Dr. **Henrik Fälsch**  
Berater bei der TellSell  
Consulting GmbH,  
ehemaliger Mitarbeiter der  
o. g. Professur

**Zukünftig werden es immer mehr die Zusatzleistungen und die Bildung von Leistungssystemen sein, die den Markterfolg bestimmen.**

menwechsel hervorrufen werden (vgl. Abb. 1). Diese Trends sind aufgrund ihrer gemeinsamen Ursache im technologischen Fortschritt jedoch nicht völlig isoliert zu sehen und münden in der abschließenden Forderung nach einer generellen Marketingtheorie für die Netzwerkwirtschaft.

### Hybride Produkte: Von Sach- und Dienstleistungen zu vernetzten Leistungsbündeln

Als hybride Produkte werden Leistungen bezeichnet, die sich aus einer physischen Komponente und einer Informationsverarbeitungskomponente zusammensetzen. Die Informationsverarbeitungskomponente bildet dabei i. d. R. ein Chip, der sowohl die eindeutige Identifizierung einer Sachleistung als auch die Vernetzung mit anderen Objekten und dem Nutzer direkt oder über das Internet ermöglicht. Durch die Abbildungsmöglichkeit von Sach- und Dienstleistungen in informationstechnischen Systemen (und hier speziell im Internet) ergeben sich einerseits neue Möglichkeiten der Interaktion mit dem Kunden, und andererseits eröffnet der „Chip am Produkt“ einen zusätzlichen Servicekanal zum Kunden. So können Informationsaufgaben wie z. B. Installationshinweise, Fehlerkorrekturen oder Unterstützungsleistungen in das Internet verlagert werden. Damit ergeben sich auch für Produkte, deren Wettbewerb aus Kostengründen oder aufgrund der physischen Gestaltung oder Form bisher primär auf der Ebene des Kernnutzens stattgefunden hat, neue Möglichkeiten der Differenzierung und der Imagepflege. „For any product, think of an enhancement that includes consumer. Value is created not only by what you do, but also by getting the consumer to interact with you in ways that add value.“ (Abraham 2004, S. 42).

Für das Marketing bedeutet das, dass die Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb nicht mehr primär in der Kernleistung liegen, sondern im Service- und Vernetzungsnutzen. Erste Belege hierfür liefern etwa die Automobilhersteller, die zunehmend Navigations- und Diebstahlschutzservices in ihre Autos einbauen und auf Basis monatlicher Nutzungsgebühren abrechnen (Fleisch/Dierkes 2003, S. 157).

Die eigentliche Kernleistung wird damit zur „Schubkarre“, mit der vernetzte Leistungsbündel im Sinne umfassender Nutzenkonzepte zum Differenzierungsinstrument im Wettbewerb avancieren. Hier wird auch der im Marketing seit Längerem diskutierte Paradigmenwechsel von der Produkt- zur Serviceorientierung deutlich.

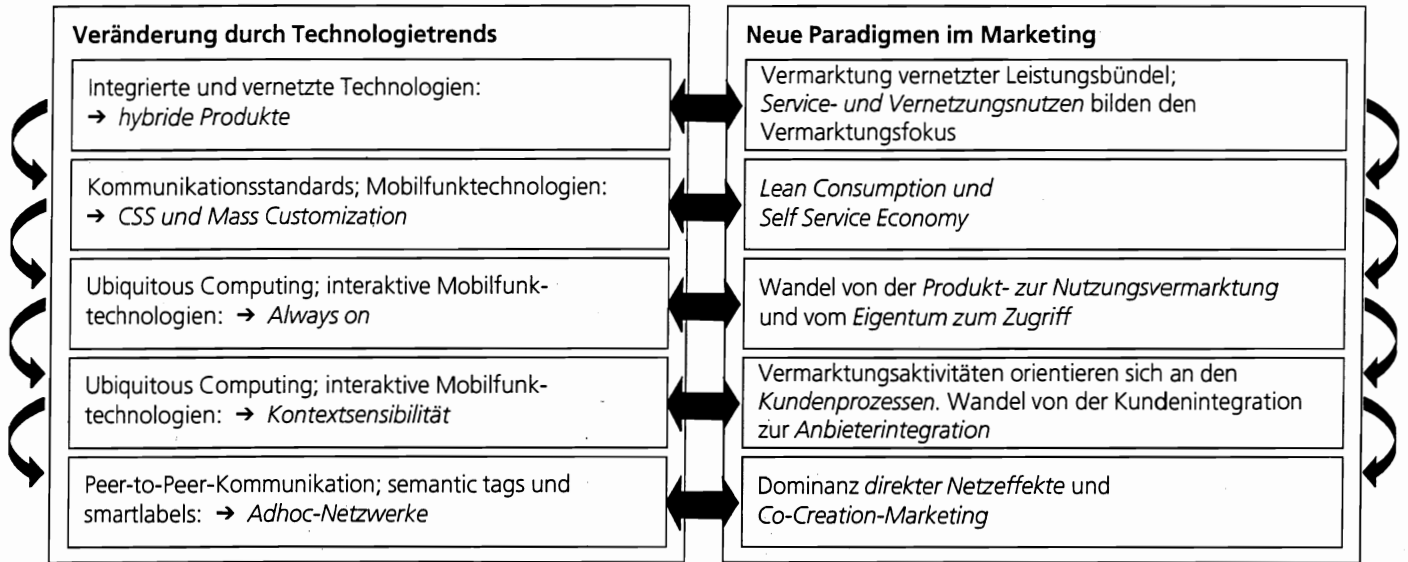


Abb. 1: Technologietrends und neue Paradigmen im Marketing

**Customer Self Services (CSS):  
Von Anbieteraktivitäten zu Kundenaktivitäten**

Die zunehmenden Möglichkeiten der Vernetzung mit dem Kunden führen weiterhin dazu, dass ursprünglich vom Anbieter erfüllte Aufgaben auf den Kunden verlagert werden. So können z. B. durch Buchungssysteme und Konfiguratoren im Internet oder durch Bankautomaten sowie Check-in-Terminals am Flughafen Aktivitäten der Anbieter auf den Kunden übertragen werden. Der Kunde wird damit zu einem „arbeitenden Kunden“, der Leistungen für die Anbieter erbringt. Weiterhin kommt es zu verstärkten Kundenaktivitäten im Rahmen der sog. Mass Customization, bei der durch den Einsatz von IuK-Technologien auch in Massenmärkten immer mehr eine Individualisierung von Leistungen möglich wird. So praktiziert z. B. der weltweit größte Sportartikelhersteller Nike seit Ende 1999 eine Individualisierungsstrategie im Sportschuhbereich unter dem Namen NikeiD ([www.nikeid.com](http://www.nikeid.com)). Über seine Internetseite bietet das Unternehmen unterschiedliche Schuhmodelle aus den Bereichen Laufen, Fußball und Basketball zur Online-Konfiguration (Farbgebung, Schriftzug, Lederart etc.) durch den Kunden an.

Diese Entwicklung führt zu der von Gershuny bereits 1978 prognostizierten Self-Service-Economy, in der die Anbieter Plattformen bereitstellen, mit deren Hilfe die Kunden die Leistungserstellung der Anbieter steuern oder bedarfsabhängig Unterstützungsleistungen eigenständig abrufen. Im Fall der Customer Self-Services (CSS) lautet die Kernfrage für die Anbieter:

bzw. wann verfügt ein Kunde sogar über Zahlungsbereitschaft für die mit CSS gewonnene höhere Nutzungsflexibilität? Damit ein Kunde seine Produkte selbst administrieren und bedarfsgerecht in seinen Nutzungsprozessen einsetzen kann, müssen vor allem Bedienungsfreundlichkeit,

**Wie können Leistungen, die ehemals durch den Anbieter selbst erbracht wurden, auf den Kunden verlagert werden, ohne dass der Kunde dies als Belastung empfindet**

Funktionalität und Transparenz (Kosten, Sicherheit etc.) gegeben sein. Ein Umdenken im Marketing ist hier erforderlich, da die Unternehmen bisher zu stark versucht haben, Aufgaben auf die Kunden zu übertragen, um damit ihre eigenen Prozesse effizienter zu gestalten. Diese Sichtweise ist aber umzukehren, und die Anbieter müssten versuchen, die Prozesse der Kunden effizienter zu gestalten. Womack/Jones (2005, S. 22) sprechen in diesem Zusammenhang von Lean Consumption. Diese kann aber nur dann herbeigeführt werden, wenn es den Anbietern gelingt, die Kundenprozesse besser zu verstehen und möglichst umfassende Informationen über die Art und Weise besitzen, wie Produkte und Leistungen durch die Kunden genutzt werden.

**Always on:  
Vom Kaufprozess zum Nutzungsprozess**

Die durch das UbiComp bewirkte Durchdringung der Alltagsgegenstände mit Informationstechnik und die umfassenden Möglichkeiten der mobilen Kommunikation führen dazu, dass Unternehmen ihre Kunden auch in deren Alltagsprozessen begleiten und mit ihnen interagieren können. Die technologischen Entwicklungen erlauben es, die Nutzung von Produkten durch den Kunden elektronisch zu erfassen und damit einen Wechsel vom Verkauf (= Übergang des Verfügungsrechts an einer Sache) zur Nutzungsvermarktung (= reale Nutzung eines Produktes in einer konkreten Situation) vorzunehmen. Das aber bedeutet, dass das im Verkaufspreis von Gebrauchsgütern enthaltene Nutzungsrecht getrennt vermarktet und den Kunden die individuelle Produktnutzung entsprechend der Nutzungsintensität in Rechnung gestellt werden kann (Prinzip des Leasing). Ohne z. B. aufwändige Softwarepflege und -administration werden aktuelle Softwarepakete künftig endgeräte- und ortsunabhängig zu jedem Zeitpunkt direkt über das Internet verfügbar sein.



*Es entsteht Kundenmacht, wenn einem Produkt wie diesem Ausflugsziel die Einschätzungen der Kunden als „virtuelle Graffiti“ angeheftet werden.*

Im Rahmen der Diskussion von sog. Nutzungsgütern werden Anwendungsmöglichkeiten eines Pay Per Use nahezu bei allen Leistungsarten diskutiert, und die Überlegungen reichen von der Nutzung von Waschmaschinen bis hin zur Inanspruchnahme von Versicherungen. Durch das UbiComp können im Prinzip alle Produkte mit „embedded devices“ ausgestattet werden, sodass sie sich grundsätzlich im „Pay Per Use“ vermarkten lassen.

Die umfassenden Interaktions- und Vernetzungsmöglichkeiten zwischen Anbietern und Kunden führen nach Rifkin (2000, S. 11 ff.) zu einer grundlegenden Veränderung in der Funktionsweise von Märkten: Auf den Märkten der Zukunft geht es nicht mehr darum, Eigentum zu transferieren, sondern „Zugriff“ zu gewinnen. Aus „Verkäufern und Käufern“ werden „Bereitsteller und Nutzer“. Bei der Nutzungsvermarktung sind die Produkte nur noch die Träger von Bedürfnisbefriedigungspotenzialen und werden durch die Anbieter (kostenfrei) zur Verfügung gestellt. Die Nachfrager greifen nur noch im Bedarfsfall auf die (bereitgestellten) Produkte zu und werden in Abhängigkeit von Nutzungssituation und Nutzungsintensität bezahlen. Das Eigentum an einem Gut bleibt damit beim Anbieter, und die Preisgestaltung orientiert sich am Nutzungsverhalten der Nachfrager.

Für das Marketing folgt daraus ein Paradigmenwechsel von der Analyse des Kaufverhaltens hin zur Analyse des Nutzungsverhaltens. Bis heute fokussiert die Käuferverhaltensforschung die Analyse der Kaufprozesse. Je besser das Kaufverhalten verstanden wird, desto effektiver können Marketingbemühungen im Hinblick auf das Ziel „Verkauf“ ausgestaltet werden.

Der Schaffung von Käuferlebnissen wird dann zunehmend die Schaffung von Nutzungserlebnissen weichen. Weiterhin ist hier vorstellbar, dass

**Bei der Nutzungsvermarktung ist nicht mehr der Kaufprozess das primäre Ziel, sondern das Nutzungsverhalten der Kunden.**

nur wenig genutzte Güter problemlos von mehreren Nutzern in Anspruch genommen werden können, was zur Herausbildung von sog. Sharing-Märkten führt. Dadurch können einerseits Ressourcen besser ausgenutzt, und andererseits kann die Akzeptanz der Kunden erhöht werden.

#### **Kontextsensibilität: Von der Kundenintegration zur Anbieterintegration**

Die Möglichkeiten des Anbieters, den Kunden in seinen Anwendungsprozessen zu begleiten, sind durch sog. Location Based Services (LBS) in umfassender Weise gegeben. Bei LBS wird die elektronisch verfügbare Information über den Standort (Lokation) von Menschen oder von Objekten als Ansatzpunkt für Serviceleistungen genutzt. Als Beispiel sei der Service „Zingo’s Taxis“ in London genannt: Die Information über die Lokation, übertragen durch die Ortung des Handys, wird genutzt, um den Kunden schnellstmöglich ein Taxi zuzuordnen, ohne dass die Kunden über ihren Standort informiert sein müssen. Allerdings ist die reine Information darüber, wo sich eine Person aufhält, nur von begrenzter Aussagekraft im Hinblick auf die tatsächlichen Bedürfnisse einer Person. Abhängig davon, wo, wann, wie, mit wem und warum potenzielle Kunden sich gerade irgendwo aufhalten, sind auch die Anforderungen an LBS unterschiedlich. Ziel muss es daher sein, Marketingtechniken zu entwickeln, die umfangreiches Wissen über den Kunden auf Basis von Profilen, Historien, Bedürfnissen und Vorlieben aufbauen. Die Verknüpfung kundenindividueller Vorlieben mit der Lokationsinformation und weiteren Informationen (z. B. Zeit, Handlungsoptionen) führt dann zu sog. Context Aware Services (CAS). Bei CAS können den Kunden aktiv Informationen bzw. Leistungen angeboten werden, da ein umfangreicher Abgleich aller wichtigen Einflussfaktoren erfolgt. Der Anbieter muss in der interaktiven Umgebung der Zukunft deshalb überlegen, an welchen Stellen er seine Leistungen in die Prozessaktivitäten des Kunden integrieren kann.

Damit wandelt sich die bei Dienstleistungsprozessen dominierende Integration der Kunden in die Leistungserstellungsprozesse der Anbieter (sog. Customer Integration) zu einer Integration der Anbieter in die Prozesse der Kunden (Informations-, Kauf- und Nutzungsprozesse). Bei der Anbieterintegration bestimmen sich die Prozessabläufe aus den spezifischen Anwendungssituationen und dem Anwendungsverhalten der Kunden, die sich nicht in vorgegebene Ablaufstrukturen der Anbieterseite pressen lassen (Fälsch 2007, S. 69 ff.).

#### **Social Networks: Von der Anbietermacht zur Kundenmacht**

Neben der Vernetzung zwischen Anbietern und Nachfragern ermöglichen die technologischen Entwicklungen aber auch eine zunehmende

Vernetzung zwischen den Nachfragern selbst. Die mobile Kommunikationstechnik eröffnet zukünftig eine neue Dimension zur Unterstützung von Communities als Form der Gruppenkommunikation, indem sich Nutzer überall und spontan vernetzen und Informationen austauschen können. In Zukunft wird es möglich sein, das Konzept der sog. semantic tags (wie sie z. B. veröffentlichte Beschreibungen, Meinungen und Kritiken auf diversen Homepages oder Communities im Internet darstellen, sog. Web 2.0) über Smartlabels in die physische Welt zu übertragen. Nutzer können damit „virtuelle Graffiti“ an Objekten der realen Welt hinterlassen und ihre Meinung zu z. B. Restaurants, Geschäften oder Produkten an das jeweilige Objekt „anheften“. Parallel zur Vernetzung von Produkten steigt damit die Intensität der direkten computervermittelten Kommunikation zwischen den Menschen. Nachfrager-Communities werden in Zukunft immer stärker den Charakter von ad hoc Netzwerken annehmen und die diskutierten Themen immer spezifischeren Charakter aufweisen. Für jede nur vorstellbare Entscheidungssituation könnten sich dann aufgrund der umfangreichen Vernetzung Personen bzw. Nachfrager finden, die sich in einer ähnlichen Situation befinden. Adhoc-Communities werden sich somit nicht mehr nur themenspezifisch konstituieren, sondern können sich bedarfsfallspezifisch bilden, sodass sich der Kreis der Netzwerkteilnehmer immer besser (passender) vor dem Hintergrund der jeweiligen Zielsetzung gruppieren kann.

**Entscheidet die Kommunikation zwischen den Nachfragern über den Markterfolg, so verändern sich auch die Marktmechanismen; denn für Kommunikationsnetze gilt: Je mehr Menschen miteinander kommunizieren können, desto größer ist auch der Nutzen, den jeder Einzelne aus dieser Kommunikation ziehen kann.**

Im Marketing ist bekannt, dass die Mund-zu-Mund-Propaganda und die Meinung von Bekannten den Kauf in sehr starker Weise steuern. Die Kaufentscheidung wird deshalb auch nicht primär durch die objektiven Produktinformationen bestimmt, sondern durch die Kommentierungen zum Produkt durch andere Nachfrager oder Bekannte. Durch die Möglichkeit eines ubiquitären Informationsaustauschs zwischen Nachfragern verlagert sich der Wettbewerb aber von der Produktebene auf die Kommunikationsebene.

Dieses Phänomen wird als sog. direkter Netzeffekt bezeichnet. Produkte mit großen Kommunikationsnetzen werden deshalb bessere Marktchancen besitzen als solche mit kleinen Netzen. Es muss daher nach Geschäftsmodellen gesucht werden, die die Vernetzung unter den Nutzern berücksichtigen (z. B. „Amigo TV“ von Alcatel in Form eines vernetzten Fernsehguckens), und auf Basis der Kommunikationsplattformen können die Bedürfnisse der Kunden besser analysiert werden. Prahalad/Ramaswamy (2004, S. 5 ff.) sprechen in diesem Zusammenhang von Co-Creation als dem neuen Weg der Steigerung des Kundennutzens, wenn Anbieter den Dialog zwischen Kunden steuern bzw. forcieren und die gewonnenen Informationen dazu nutzen, ihre Leistungsangebote zu verbessern.

**Das Zukunftsparadigma:  
Marketing in der Netzwerkökonomie**

Den dargestellten Entwicklungen ist gemeinsam, dass die aufgezeigten Veränderungen Konse-

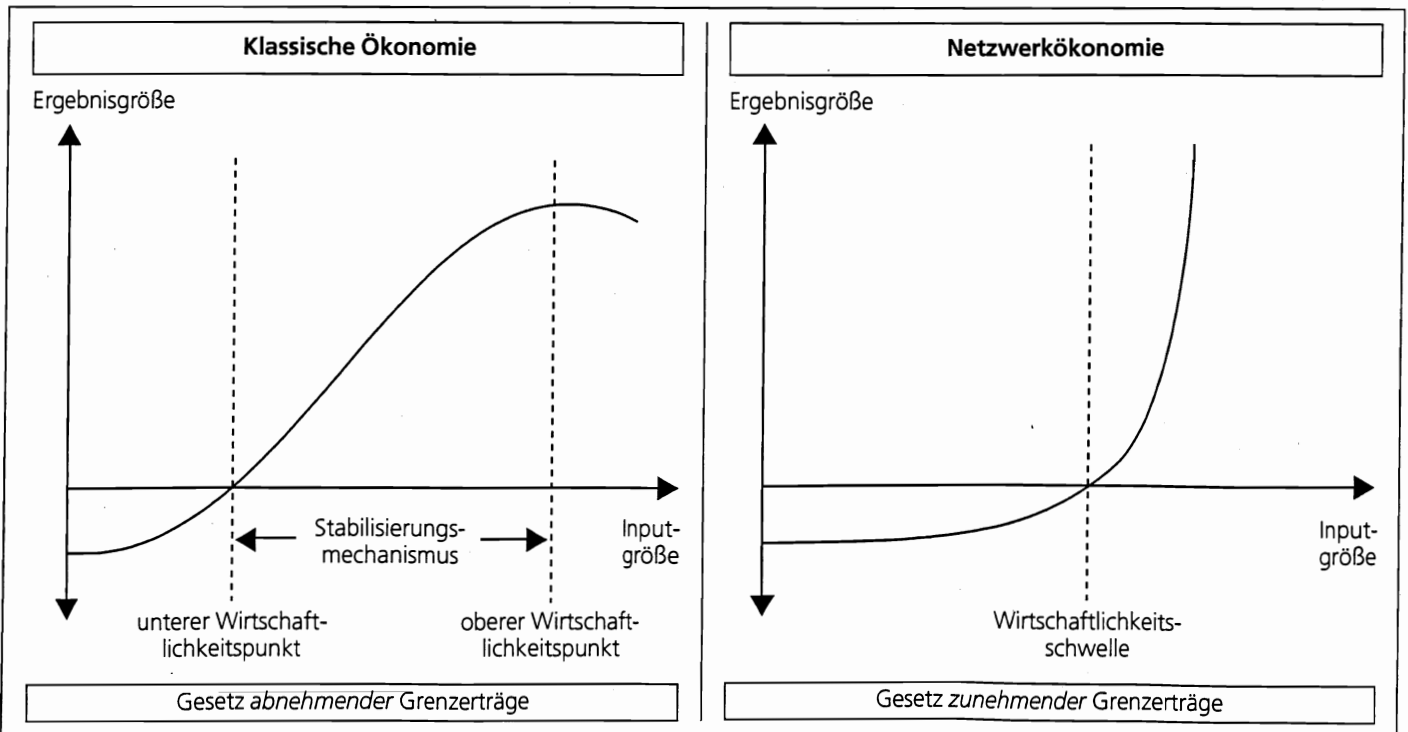


Abb.2: Abnehmende versus zunehmende Grenzerträge in der Ökonomie.

(Quelle: Weiber 2002, S. 287)

