

WERTSCHÖPFUNG QUA KUNDE UND DIE HERRSCHAFT DER MASCHINEN

Kai-Uwe Hellmann



Echte Grundlagenforschung, so Thomas S. Kuhn, findet in der Regel nur bei Neugründung wissenschaftlicher Disziplinen ausgiebig statt. Später begnügt sich der laufende Wissenschaftsbetrieb vorwiegend mit »normal science«, also mit der Anwendung, Ausdeutung und Ausdehnung ihres Wissensgebiets, ohne die eigenen Grundlagen noch kritisch zu hinterfragen – sofern nicht der jeweilige Forschungsgegenstand selber anhaltend Widerstand leistet, unüberwindbare Anomalien erzeugt und schließlich einen Paradigmenwechsel erzwingt.

75

Für das Marketing als akademische Disziplin, 1960 durch »Basic Marketing« von E. Jerome McCarthy etabliert, kann genau dieser Umstand über Jahrzehnte hinweg als »taken for granted« betrachtet werden: Nachdem McCarthy höchst praxisorientiert die Kernaufgaben des Marketing auf die »four P's«, also »Price«, »Product«, »Promotion« und »Place«, reduziert hatte, war damit ein sehr pragmatischer Standard als universal einsetzbar geschaffen worden, der bis in die jüngste Vergangenheit Bestand hatte. (Wobei zu Recht hinterfragt werden mag, ob die selbst ernannte »marketing science« tatsächlich eine Wissenschaft ist, ähnlich wie Niklas Luhmann dies für die Erziehungswissenschaft moniert hatte; denn seit Jahrzehnten schon wird ein Theoriedefizit im Marketing beklagt, das man auch auf die äquivalente Formel »Reflexionsprobleme im Marketingsystem« bringen könnte.)

Zugleich hat das Marketing als akademische Disziplin im Laufe der letzten Jahrzehnte wiederholt Reformen und Revisionen erfahren, die durchaus

radikales Potenzial in sich bargen. So gewann in den 1980er Jahren das Dienstleistungsmarketing enorm an Bedeutung – und damit der Kunde, denn für die Erbringung einer Dienstleistung spielt der Kunde als externer Faktor eine entscheidende Rolle. Bald darauf kam das Beziehungsmarketing in Mode, weil erkannt wurde, dass der Erfolg des Marketing sich wesentlich daran bemisst, ob es gelingt, Käufer in Kunden zu verwandeln, mit denen man langfristige Beziehungen eingeht, da dies viel profitabler ist (>customer lifetime value<), als bloß einmalige >one spot<-Transaktionen anzustreben.

2004 erschien dann der grundlagenrelevante Beitrag »Evolving to a New Dominant Logic for Marketing« von Stephen L. Vargo und Robert F. Lusch. Auf den ersten Blick nahmen Vargo/Lusch lediglich schon ausgelegte Fäden der vorherigen Beziehungs- und Dienstleistungsmarketinginitiativen wieder auf und knüpften daran weitergehende Überlegungen, die den Kunden noch stärker in den Mittelpunkt der Betrachtung stellten. Tatsächlich aber wurde der Kunde damit zum alles entscheidenden Maßstab nicht bloß des Marketing, sondern der jeweiligen Unternehmung als solcher. Nicht nur definiert man alle Produktion als eine Form von Dienstleistung, wodurch der Kunde als externer Faktor für die Wertschöpfungskette unabdingbar wird – sogar wenn materielle Güter involviert sind, vollendet sich nach dieser Auffassung der ganze Prozess letztlich durch den Kunden. Allein von ihm her und durch ihn bestimmt sich nunmehr die Aktualisierung aller Wertschöpfung, während es ohne dessen Mitwirkung überhaupt keine Wertschöpfung gibt.

76

Dieser Perspektivenwechsel richtet sich gewissermaßen noch gegen Marx: Lohnarbeit allein bewirkt nichts, sofern nicht die Mitarbeit und Verwendung durch den Kunden notwendig hinzutreten. Sach- oder Dienstleistungen bleiben demnach tot und wertlos, solange nicht der Kunde sie als wertvoll erachtet, sich aneignet und durch ihren Gebrauch zum Leben erweckt. Vargo/Lusch nannten letzteres »value-in-use«, *conditio sine qua non* jeder Unternehmung, und die operative Integration der Kunden in den Wertschöpfungsprozess wurde damit elementar bedeutsam.

Einerseits dürfte dieser Perspektivenwechsel gänzlich trivial erscheinen. Wie auch anders sollte es sein, als dass der Kunde Endpunkt aller Produktion ist, so hatte es ja schon Adam Smith 1776 formuliert: »Consumption is the sole end and purpose of all production; and the interest of the producer ought to be attended to only so far as it may be necessary for promoting that of the consumer.« Andererseits fand gerade die Wertschöpfungskette von Michael Eugene Porter, grundlegend für jedes Unternehmensverständnis, bislang am Fabrikator ihr postuliertes Ende, während der Kunde immer draußen blieb. Mit der Zäsur, welche Vargo/Lusch und die anschließenden Debatten anstrebten, erfährt diese Konstruktion jedoch eine radikale Erschütterung. (Übrigens hätte diese Zäsur auch viel früher schon erfolgen können, nämlich über die Nordic School of Marketing um Christian Grönroos und Evert

Gummesson, die sich schon Ende der 1980er Jahre formierte; doch die imperialistische Attitüde der nordamerikanischen Marketingwissenschaft erwies sich damals noch als ausreichend selbstimmunisierend.)

MARKETING 4.0 BIG DATA BRAND VOLUNTEERING

Obleich diese Erschütterung noch gar nicht ganz verstanden und verarbeitet worden sein dürfte und sogar hinterfragt wird, ob es tatsächlich zu solch einer Art tektonischer Verschiebung der Perspektiven gekommen ist, könnte man sich selbst damit nicht zufrieden geben und sogleich zu der Frage übergehen: Und was kommt demnächst? Stillstand wird ja wohl kaum eintreten, gerade wenn man sich das aktuelle Umfeld des Marketing heutzutage anschaut, ob online oder offline.

Angesichts dieser Situation sei auf zwei konsekutive Trends hingewiesen, die selbst die Aufmerksamkeit und Unterstützung der Bundesregierung gefunden haben. Zum ersten geht es um das Zukunftsprojekt »Industrie 4.0«, das seit dem Herbst 2012 politisch hoch im Kurs steht. Obleich das Label viel verspricht (»automatisierte und intelligente Selbstoptimierung, Selbstkonfiguration, Selbstdiagnose und Kognition«), ist es inhaltlich doch eher vage geblieben. Es blendet über gewisse substanzielle Defizite sozusagen großzügig hinweg, von der konkreten Umsetzung ganz zu schweigen. Zum zweiten und in direkter Fortsetzung handelt es sich um die Dialoginitiative »Arbeiten 4.0« der Bundesregierung, die Ende April 2015 gestartet wurde. Dabei wird »Arbeiten 4.0« als signifikant »vernetzter, digitaler, flexibler« umschrieben. Denn die »wachsende Vernetzung und zunehmende Kooperation von Mensch und Maschine ändern nicht nur die Art, wie wir produzieren, sondern schaffen auch ganz neue Produkte und Dienstleistungen.«

Ohne diese Trends und Initiativen für sich zu bewerten: Was folgt daraus fürs Marketing? Gibt es erste Anzeichen auch für ein Marketing 4.0? Und wie könnte das aussehen? Oder ist nicht vielmehr das Marketing vor Jahren schon der wichtigste Trendsetter dafür gewesen, dass inzwischen von »Industrie 4.0« und »Arbeiten 4.0« überhaupt die Rede ist? Denn was die damals (gefühlte: vor 100 Jahren) neuen interaktiven Web-2.0-Technologien und deren nachfolgende Generationen seit 2003 in Bewegung gesetzt haben, ist atemberaubend, mit unvorhersehbarer Beschleunigung, und diese Veränderungen betrafen massenwirksam doch in erster Linie das Marketing, also die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden (B2C) und alsbald sogar zwischen den Kunden (C2C). Insofern dürfte das Marketing nicht etwa Nachzügler, sondern Vorreiter dieser 4.0-Entwicklung gewesen sein. Und dennoch: Gibt es Anzeichen für ein Marketing 4.0?

Wenn man davon ausgeht, dass 4.0 für die fortschreitende Digitalisierung der Wirtschaft steht, dann bedeutet das fürs Marketing wohl die weitere Zunahme dessen, was Big Data bezeichnet: die nahezu lückenlose Beobachtung und

Betreuung aller Konsumenten durch Maschinen. Die Orwell'sche Vision könnte damit perfekte Realität werden und die Konsumenten beinahe jede Intransparenz verlieren (solange Markt- und Verbraucherforschung vor deutlich weitergehenden invasiven Interventionen noch zurückschrecken). Überhaupt dürfte die Kommunikation zwischen Mensch und Maschine immer stärker in den Vordergrund treten, soweit sie das Verhältnis von Marketing und Kunde betrifft, nicht bloß aus Kostengründen. So ist die Bewältigung der Komplexität von Big Data Menschen kaum mehr zumutbar: Was Maschinen generieren, wird auch von Maschinen verwaltet und verwendet werden müssen. Marketing 4.0 wäre dann Ausdruck einer fortschreitenden Entmenschlichung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden, zumindest was Standardvorgänge betrifft, und dies schließt Mass Customization, Reklamationen, Retouren und verwandte Aktionen mit Sicherheit ein. Zukünftig wird es daher nicht nur FAQs geben, sondern FPMApbM: >frequently performed marketing activities processed by machines<. Ist das so abwegig?

78

Möglicherweise ergibt sich aber auch eine ganz andere Entwicklungslinie. Kommt man nochmals auf die »New Dominant Logic for Marketing« zurück, so richtet sich deren »approach« ja auf die verstärkte Integration der Kunden bei der Wertschöpfung. Die Eigeninteressen und Eigeninitiativen der Kunden ergänzen und ersetzen somit konventionelle Marketingmaßnahmen immer häufiger. Marketing 4.0 könnte dann auf die zunehmende Mitarbeit der Kunden hinauslaufen; prototypisch dafür ist etwa das Empfehlungsmarketing, vulgo Mundpropaganda, oder jüngst virale Kampagnen.

Beispielhaft sei hierzu auf den aktuellen Beitrag »Brand volunteering: Value co-creation with unpaid consumers« von Bernhard Cova, Stefano Pace und Per Skälén verwiesen, worin die Autoren hoch engagierte Alfa-Romeo-Fans (»Alfisti«) dabei untersucht haben, wie sie das Marketing für das 100-jährige Jubiläum von Alfa Romeo 2010 proaktiv unterstützten und teilweise sogar substituierten. Hier schon fiel das Marketing einer Firma nicht unwesentlich in die Hände ihrer markenloyalen Kunden, auch das könnte Marketing 4.0 also bedeuten.

All das läuft übrigens unter dem Label »Prosumption«. Wobei sich hier noch eine letzte kuriose Volte aufdrängt: George Ritzer, der wohl engagierte Promoter des Prosumption-Trends, publizierte erst kürzlich über »Automating prosumption: The decline of the prosumer and the rise of prosuming machines«. Demnach hätten wir es zukünftig mit einer Synthese zwischen Kundenintegration und Marketing 4.0 zu tun: Smarte Maschinen auf der einen Seite, hoch engagierte Prosumenten auf der anderen, wiederum von smarter Technik unterstützt, Stichwort »Wearables« wie die Smartwatch. Das ist »the next big thing«, so Ritzer – was jüngst erst von Mark Zuckerberg bestätigt wurde, der die vollständige Maschinenlesbarkeit menschlicher Gedanken, Gefühle und Handlungen anstrebt: »Facebook's Future is telepathy«, so Zuckerberg. Aber was wird dann aus den Prosumenten?

MARKETING CYBORG MANIFESTO?

Für das Marketing als akademische Disziplin besteht seit Anbeginn ein Theoriedefizit. Diese Problematik quält übrigens auch die Erziehungswissenschaft seit ihren Anfängen. Außerdem haben Erziehung und Marketing praktisch gemeinsam, dass sie gleichermaßen an einem Technologiedefizit leiden, da sie dezidiert die Änderung des Verhaltens bestimmter Personen anstreben, ohne dies technisch-kausal hinlänglich sicherstellen zu können: Ob die Schüler das vermittelte Wissen richtig gelernt haben und korrekt anwenden können bzw. die Konsumenten das beworbene Produkt unverzüglich erwerben und korrekt verwenden, bleibt jedes Mal ungewiss. Denn Zwang ist verboten und die Freiheit scheint damit unhintergebar. Oder doch nicht?

Spinnt man den obigen Faden weiter, könnte durch die technische Aufrüstung der Prosumenten und ihre unentwegte wie umfassende Beobachtung und Betreuung durch Maschinen ein Grad an Gewissheit erreicht werden, der letztlich zur vollständigen Aufhebung des bisherigen Technologiedefizites führt. Zwar bleibt der je einzelne Prosument als Akteur und Techniksubstrat im Spiel, und je aktiver er ist, desto besser die Datenlage über ihn. Im Grunde aber verwandelt sich dieser Prosument dadurch mittelfristig zu einem Marketing-Cyborg, einem reinen Datenlieferanten, bestens vernetzt und von außen gesteuert (wie David Riesman es schon 1950 vorhersah), in einer eigens für ihn errichteten Informationswolke (»augmented reality«) sich bewegend, die ihn mit allem versorgt, was dem System – nach Auswertung aller ihm zur Verfügung stehenden Daten – als wissenswert erscheint, und zwar wissenswert aus Sicht des Prosumenten, so die Auskunft der Maschinen! Damit wird jener aber zum Gefangenen seines eigenen Geschmacks, wie Evgeny Morozov es bezeichnet hat, obgleich bzw. gerade weil er sich wie ein vorbildlicher Prosument verhält: eigensinnig-engagiert, proaktiv-involvierend und damit hochgradig wertschöpfend. Donna Haraway lässt grüßen! ♦