

2 Markengemeinschaften als Gegenstand des Marketing

Im Zuge der Sättigung von Märkten und des Überangebots von Produkten und Dienstleistungen vollzog sich in den 1970er Jahren ein fundamentaler Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt und Unternehmensaktivitäten orientierten sich nunmehr immer weniger an Produkten und immer stärker am Markt. Parallel entwickelte sich das Marketing als eine interdisziplinäre Wissenschaft unter dem Dach der Betriebswirtschaftslehre (Bruhn 2009a). Entsprechend seiner Interdisziplinarität fußt der theoretische Bezugsrahmen des Marketing auf unterschiedlichen Erklärungsansätzen, die diversen anderen Wissenschaften entlehnt wurden. Von einer allgemeinen Theorie des Marketing konnte deshalb lange Zeit nicht die Rede sein (ebd.). Diesem Grunddilemma versuchen seit Beginn der 2000er Jahre vor allem Vargo und Lusch (v. a. 2006; 2006; 2004), aber auch Lovelock und Gummesson (z. B. 2004) sowie Grönroos (2006b) entgegenzutreten. Durch die Konzeptionalisierung einer neuen dominanten Logik für das Marketing, der sogenannten *service-Dominant Logic for Marketing (SDL)* durch Vargo und Lusch (2004), erfolgt der Versuch, durch die Integration verschiedener unabhängiger Marketingentwürfe, eine *allgemeingültige Marketing-Theorie* zu entwickeln (Stauss 2005). Diese Entwicklung und diese Theorie bietet auch die *Chance, das Phänomen konsumorientierter Kollektive, wie BCs, in einem umfassenderen theoretischen Rahmen zu verorten und nicht als weitere Mikrotheorie* neben vielzähligen anderen im Marketing angewandten¹⁶ zu konzipieren. Wie noch gezeigt werden wird, verspricht die SDL außerordentlich leistungsfähig in Bezug auf die sozial- und marketingwissenschaftliche Analyse und Erklärung des Phänomens der BCs zu sein. Für eine Verortung der Brand Community Forschung in der SDL spricht auch die nahe Verwandtschaft empirischer Befunde einerseits und theoretischer Konzepte andererseits: Dies ist vor allem in Bezug auf die *Perspektive der Kundenintegration*, und damit einhergehend der Annahme, dass jeder *Konsument als Co-Kreator* Wert schafft und der Betonung der *Beziehungen* zwischen Unternehmen und Konsumenten der Fall.

¹⁶ Für eine Übersicht siehe Bruhn 2009a.

Das Konzept der Kundenintegration – bisher überwiegend im Dienstleistungsmarketing konzeptionalisiert und angewandt – wurde und wird derzeit immer noch im Hinblick auf Umsetzbarkeit und Relevanz für unternehmerischen Erfolg umfassend diskutiert (Bartl et al. 2012; Bruhn 2006, 2009b; Bruhn und Meffert 2012; Bruhn und Stauss 2009b, a; Bucerius und Homburg 2003; Büttgen 2008, 2009; Daecke und Knyphausen-Aufseß 2011; Ihlenburg 2012; Scharnbacher und Kiefer 2003; Sichtmann et al. 2011; Stauss 1999; Vargo 2008, 2013). Auch das Konzept der Kundenbindung stellt das Marketing aktuell immer noch vor eine wesentliche strategische Herausforderung. BCs stellen für Unternehmen in Bezug auf beide Konzepte eine außerordentliche Chance dar: *Vergemeinschaftung, Zusammengehörigkeitsgefühl und gegenseitiges Verantwortungsbewusstsein auf Grundlage kollektiv geteilter Begeisterung für eine bestimmte Marke können unter spezifischen Bedingungen für Unternehmer zu einem klaren strategischen Vorteil werden.*

Durch die (impliziten) Anknüpfungspunkte des Phänomens der BCs an die SDL einerseits und das Beziehungsmarketing andererseits, liegt eine Kombination beider Ansätze nahe. Dabei kann das Beziehungsmarketing als direkte (praxisnahe) Fortführung der servicedominanten Logik des Marketing interpretiert werden (siehe Kapitel 2.3).

Um die Explikation der Zusammenhänge vorzubereiten, wird zunächst in das Paradigma und die Grundsätze der servicedominanten Logik eingeführt sowie deren implizit theoretisierte Zielgröße „Kundenintegration“ herausgearbeitet. Dabei werden an geeigneten Stellen sowohl konzeptionelle Brücken zum Beziehungsmarketing als auch zur Brand Community Forschung geschlagen, um dann im letzten Abschnitt explizit auf das Thema BCs und Kundenintegration einzugehen.

Daraufhin (Kapitel 2.2) werden ebenfalls die Grundlagen des Beziehungsmarketing dargestellt, dessen explizite Zielgröße „Kundenbindung“ diskutiert, um schließlich die Relevanz von BCs für die Kundenbindung umfassend darzustellen. Auch hier werden fortlaufend an entsprechenden Stellen Verknüpfungen zur SDL und zur Brand Community Forschung expliziert werden.

Kapitel 2.3 stellt eine Zusammenführung der SDL und des Beziehungsmarketing in Bezug auf zwei konkrete Ansatzpunkte dar: Zum einen wird die Kundenintegration als Mittel zur Erreichung von Kundenbindung sowie für eine Erhöhung des unternehmerischen Innovationspotenzials hervorgehoben¹⁷ – beides starke Faktoren für eine erfolgreiche unternehmerische Marktperformanz –, zum anderen wird das im Beziehungsmarketing höchst relevante Instrument der Segmentierung im Rahmen der Übertragung auf die Typisierung von BCs als erster Schritt zur praktischen Realisierung von Kundenintegration und Kundenbindung konzeptionalisiert.

¹⁷ Sicherlich kann die erfolgreiche Integration von Konsumenten auch positiv auf weitere Marketingaufgaben und -instrumente wirken, wie z. B. auf das Risikomanagement; allerdings ist dies nicht der zentrale Fokus dieser Arbeit und wird deshalb nicht in die Diskussion eingebracht werden.

2.1 Von der produktdominanten Logik zur servicedominanten Logik

Grundlegend für die SDL ist – im Gegensatz zum klassischen, produktzentrierten Verständnis – eine servicezentrierte Perspektive, die auf der Annahme basiert, dass Dienstleistungen und nicht Güter Grundlage jeder Art wirtschaftlichen Austauschs sind (Vargo und Lusch 2004). Die Entwicklung des Marketing seit Beginn des 20. Jahrhunderts rekapitulierend, argumentieren Vargo und Lusch: Marketing „has moved from a goods-dominant view, in which tangible output and discrete transactions were central, to a service-dominant view, in which intangibility, exchange processes, and relationships are central” (2004: 2). Die Veränderung der Sichtweise von einer Unterscheidung von Produzent und Konsument zu einer *Sichtweise der Co-Kreation*¹⁸ stellt im Grunde nichts weniger als eine Marketingrevolution dar (Pongsakornrungsilp und Schroeder 2011).

2.1.1 Grundsätze der servicedominanten Logik

Im Rahmen der SDL definieren Vargo und Lusch Dienstleistung bzw. Service¹⁹ „as the application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity of itself” (2004: 2). Demzufolge ist Service – also die Anwendung spezialisierter Fähigkeiten und spezialisierten Wissens – die fundamentale Austauschcheinheit auf Märkten.

Grundlage unternehmerischen Handelns ist der optimale Umgang mit verfügbaren, knappen Ressourcen, um das eigene Überleben am Markt sicher zu stel-

¹⁸ Es gibt (mindestens) zwei Perspektiven auf den Aspekt der *Value Co-Kreation*: 1. diejenige der SDL, die grundsätzlich positive Konsequenzen der Co-Kreation für alle Beteiligten in den Vordergrund rückt; sowie 2. diejenige des sogenannten *Working Consumer*, die dagegen vorwiegend die negativen Konsequenzen für den Konsumenten sieht und von einer doppelten Ausbeutung (*double exploitation*) spricht (vgl. zu diesem Ansatz v. a. Cova und Dallı 2009; Cova et al. 2011; Zwick et al. 2008). Die Haltung der vorliegenden Arbeit schließt sich derjenigen der SDL an und folgt Pongsakornrungsilp und Schroeder (2011), deren empirische Untersuchungen auch zeigen konnten, dass grundsätzlich eine *Win-Win-Situation für alle Beteiligten* möglich ist.

¹⁹ Die Begriffe „Dienstleistung“ und „Service“ werden im Folgenden synonym verwendet. Darauf hinzuweisen ist an dieser Stelle auch, dass Vargo und Lusch (2006) *service* (bzw. Dienstleistung) explizit nur in der Einzahl verwenden, im Folgenden wird im Deutschen aufgrund des inhaltlichen Sinns auch die Mehrzahl verwendet.

len.²⁰ Constantin und Lusch (1994) unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen *operand resources* und *operant resources*. Operande Ressourcen sind demnach in der Regel materielle Rohstoffe, die durch Arbeitsprozesse und bestimmte unternehmerische Aktivitäten modifiziert werden. Operante Ressourcen werden eingesetzt, um auf operande und auch auf weitere operante Ressourcen einzuwirken. Sie sind im Gegensatz zu operanden Ressourcen immaterieller und dynamischer Art. Konkret handelt es sich hierbei um Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen, Wissen und Kreativität. Stellten in der klassischen, güterdominanten Perspektive des Marketing operande Ressourcen die primären Ressourcen dar, so verschiebt sich in der SDL und durch die Entwicklung vom Verkäufer- zum Käufermarkt (siehe hierzu Kapitel 2.2) der Fokus auf die operanten Ressourcen, da nur durch diese Wert geschaffen werden kann. Dieser Perspektivenwechsel wirkt sich entscheidend auf die Wahrnehmung von und den Umgang mit Austauschprozessen, Märkten und Kunden aus. Die SDL versteht Marketing als eine kontinuierliche Abfolge von sozialen und ökonomischen Prozessen, die darauf ausgerichtet sind, operante Ressourcen so einzusetzen, dass im Vergleich zu Wettbewerbern bessere Wertangebote auf Märkten erzielt werden können. Demnach wird Marketing in dieser Logik auch als kontinuierlicher Lernprozess verstanden (Vargo und Lusch 2004). Für das Marketing entstehen aus dieser Perspektive vier Kernimplikationen:

“1. Identify or develop core competences, the fundamental knowledge and skills of an economic entity that represent potential competitive advantage.

2. Identify other entities (potential customers) that could benefit from these competences.

3. Cultivate relationships that involve the customers in developing customized, competitively compelling value propositions to meet specific needs.

4. Gauge marketplace feedback by analyzing financial performance from exchange to learn how to improve the firms offering to customers and improve firm performance.”
(Vargo und Lusch 2004: 5)

²⁰ Zur Konzeptionalisierung der *Resource-Dependence-Theorie* siehe z. B. Aldrich und Pfeffer (1976), Pfeffer (1982), Pfeffer und Salancik (1978).

Zentral für die SDL sind also einerseits die Kernkompetenzen eines Unternehmens, die es zu identifizieren bzw. zu entwickeln und weiterzuentwickeln gilt. Andererseits stehen Kunden bzw. potenzielle Kunden und die Beziehung zu diesen im Mittelpunkt aller unternehmerischen Aktivitäten.

In Bezug auf die Konzeptionalisierung und den Stellenwert von unternehmerischen Kernkompetenzen basiert die SDL zu großen Teilen auf der *Theorie der Kernkompetenzen*, die durch Prahalad und Hamel in den 1990er Jahren geprägt wurde (Prahalad und Hamel 1990). Kernkompetenzen sind – im Kontext dieser Konzeptionalisierung, d. h. im Rahmen der Betriebswissenschaft – das kollektive Wissen in einem Unternehmen darüber, wie (spezialisiertes) Wissen, Fertigkeiten und Technologien zur Erreichung wettbewerblicher Vorteile koordiniert werden müssen (ebd.). Wettbewerbliche Vorteile wiederum entstehen durch die Kompetenz, einen außerordentlichen Beitrag zum wahrgenommenen Wert von Produkten und Dienstleistungen aus Kundensicht zu leisten (Prahalad und Hamel 1994). Hierbei entscheidend ist die Fähigkeit von Unternehmen, lernfähig zu bleiben und zwar vor allem durch die Überwindung inter- und intraorganisationaler Grenzen: „core competence is communication, involvement, and a deep commitment to working across organizational boundaries” (Prahalad und Hamel 1990: 82). Dem Marketing obliegt es demzufolge, verschiedene unternehmensinterne Funktionsbereiche und Prozesse aufeinander abzustimmen sowie unternehmensexterne Akteure zu integrieren (Vargo und Lusch 2004). Als wichtigste unternehmensexterne Akteure werden im Rahmen der SDL in der Regel Kunden gesehen. Diese Kundenzentriertheit geht dabei über eine einfache Kundenorientierung hinaus: „[It] means collaborating with and learning from customers and being adaptive to their individual and dynamic needs” (Vargo und Lusch 2004: 6). Die Notwendigkeit einer kundenzentrierten Sichtweise entsteht aus der fundamentalen Annahme der SDL, dass der Wert von Dienstleistungen (und Produkten) nur durch den Kunden definiert und nur zusammen mit dem Kunden *co-kreiert* werden kann.

Vargo und Lusch (2006; 2004) definieren explizit 9 *Grundsäulen der SDL*:

1. *Die Anwendung spezialisierter Fähigkeiten und spezialisierten Wissens ist die grundlegende Austauschcheinheit.* Im Zuge der Arbeitsteilung und der damit ein-

hergehenden Spezialisierung von Fertigkeiten und Wissen nimmt der Austausch einen zentralen Stellenwert in ökonomischen Aktivitäten und Prozessen ein (Smith 1904 [1776], nach Vargo und Lusch 2004). In der Sichtweise von Vargo und Lusch werden in diesem Zusammenhang Leistungen im Sinne von spezialisierten Fähigkeiten und Fertigkeiten (im Gegensatz zu Gütern oder Produkten) ausgetauscht (vgl. hierzu auch Möller 2008). Wettbewerbsvorteile kann ein Unternehmen demnach zum einen durch die kontinuierliche Verbesserung und Spezialisierung seiner operanten Ressourcen, zum anderen durch die Ausrichtung und Anpassung dieser an die Bedürfnisse von Konsumenten erzielen. Denn nur Konsumenten können den Wert einer Dienstleistung definieren (Grundlegendes, speziell zu dieser Annahme, wird unter 6. in diesem Kapitel diskutiert).

Mit Rückbezug auf das Thema dieser Arbeit ist herauszustellen: Gerade Mitglieder von BCs gelten als kompetente Experten und Praktiker, was ihre Marke und ihr Produkt betrifft; Studien hierzu konnten bereits vielfach das Vorhandensein großer Wissensressourcen in BCs feststellen (siehe z. B. Füller et al. 2008; Marschall 2010b; McAlexander et al. 2002b). Durch den intensiven Konsum und Gebrauch der Marken bzw. Produkte des Unternehmens akkumulieren Mitglieder von BCs über die Zeit wertvolles, tiefgreifendes (Experten-)Wissen, das sie zu attraktiven Partnern für Unternehmen z. B. im Rahmen der Produktentwicklung macht (siehe z. B. Raabe 1993).

2. Indirekter Austausch (durch materielle Güter) verschleiert die grundlegende Austauschseinheit. Durch die fortschreitende Spezialisierung, die Zunahme des indirekten Austauschs in vertikalen Marketingsystemen, die Entstehung bürokratischer, hierarchischer Großunternehmen und den Prozess der Monetarisierung des ökonomischen Austauschs rückte der Kunde als direkter Austauschpartner zunehmend aus dem Blickfeld von Unternehmen. Eine Folge davon ist, dass „the skills-for-skills (services-for-services) nature of exchange became masked” (Vargo und Lusch 2004: 8). D. h. es wird verschleiert, dass grundsätzlich Fähigkeiten (und Dienstleistungen) ausgetauscht werden. Nichtsdestotrotz bleibt der Austauschprozess in seinem ursprünglichen Wesen bestehen: „people still exchange their often collective and distributed specialized skills for the individual and collective skills of others in monetization and marketing systems.

People still exchange their services for other services” (ebd.). Geld, Unternehmen, Marketingsysteme und vor allem Güter (siehe 3. in diesem Kapitel) übernehmen weiterhin nur die Funktion eines Hilfsmittels für ökonomischen Austausch. Die grundlegende Austauschereinheit auf Märkten bleibt Service bzw. Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten – oder wie Vargo und Lusch es auch bezeichnen: *skills-for-skills*.

3. *Güter sind Distributionseinheiten für die Bereitstellung von Service.* Dienstleistung bzw. Wissen und Fertigkeiten können direkt, durch Bildung oder Ausbildung von Akteuren, oder indirekt durch Güter ausgetauscht werden. Denn Güter sind in der SDL nichts anderes als eingebettetes Wissen, als die physische Verkörperung von Kompetenzen (Lush und Vargo 2006; Möller 2008; Prahalad und Hamel 1990; Vargo und Lusch 2004). Aus Konsumentensicht dienen Güter weiterhin dazu, Motive bzw. höhere Bedürfnisse²¹, wie Glück, Sicherheit, Genuss, usw. zu befriedigen (Prahalad und Ramaswamy 2000; Rifkin 2000; Vargo und Lusch 2004). Konsumenten bewerten je nach individuellen Bedürfnissen und Zielen solche Eigenschaften von Gütern als relevant, die es ermöglichen diese zu befriedigen bzw. zu verwirklichen (nach der Means-End-Theorie von Gutman 1982; Olson und Reynolds 2001; Reynolds und Gutman 1988, 2001; ursprünglich basierend auf der Arbeit von Tolman 1932). Im Nutzenschema der *Nürnberger Schule* entsprechen diese höheren Bedürfnisse dem psychologischen Zusatznutzen²² von Gütern (Vershofen 1940).

4. *Wissen ist Basis und Quelle wettbewerblicher Vorteile.* In der SDL wird die Wertschöpfungskette als Informations- oder Wissensfluss interpretiert. Wissen als operante Ressource und grundlegende Austauschereinheit (siehe 1. in diesem Kapitel) stellt demzufolge die Basis von Wettbewerbsvorteilen dar. In Anlehnung an Mokyry (2002) unterscheiden Vargo und Lusch zwischen propositionalem und präskriptivem Wissen, wobei ersteres abstraktes und generalisiertes Wissen beschreibt, zweiteres im Sinne von Techniken verstanden wird. Techniken sind in diesem Zusammenhang (auch) Fertigkeiten und Kompetenzen, die

²¹ Die Unterscheidung in höhere und demzufolge niedrigere Bedürfnisse basiert auf dem Konzept der sogenannten *Maslowschen Bedürfnispyramide* (Maslow 1943).

²² In Unterscheidung zum stofflich-technischen Grundnutzen (Vershofen 1940).

Wettbewerbsvorteile ermöglichen können. Da innerhalb der Wertschöpfungskette Wissen, Kompetenzen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Informationen nicht nur innerhalb eines Unternehmens „fließen“, sondern auch zwischen Unternehmen und Lieferanten, Händlern, Konsumenten und weiteren Partnern in einem ökonomischen Netzwerk, sollte ein Unternehmen – um die eigenen operanten Ressourcen fortlaufend zu verbessern – mit allen Netzwerkpartnern (vor allem aber mit den Kunden) kollaborieren (Lusch et al. 2007) (siehe hierzu auch 6. in diesem Kapitel). “Supplier relationships, brand identity, process coordination, customer loyalty, and switching costs all depend on various kinds of information” (Evans und Wurster 1997: 72, nach Vargo und Lusch 2004).

5. *Alle Ökonomien sind Serviceökonomien.* Unter der Annahme der Grundsäulen 1 und 3 der SDL – die Anwendung spezialisierter Fähigkeiten und spezialiserten Wissens ist die grundlegende Austauschseinheit (1) und Güter sind Distributionseinheiten für die Bereitstellung von Service (3) – definieren Vargo und Lusch konsequenterweise alle Ökonomien als Serviceökonomien. Mitnichten ist der Austausch von Dienstleistungen erst in aktuellen Ökonomien relevant, wie die Autoren betonen. „[B]ut just now they are becoming more apparent [...] as specialization increases and as less of what is exchanged fits the dominant manufactured-output classification system of economic activity” (Vargo und Lusch 2004: 10).

6. *Der Kunde ist immer Co-Kreator.*²³ In der traditionellen güterdominierten Sichtweise sollten Hersteller und Kunde idealerweise absolut getrennt voneinander existieren, um die Produktionseffizienz zu maximieren. Im Gegensatz dazu versteht die prozessfokussierte SDL den Konsumenten immer als Teil der Wertschöpfungskette. Die Produktion – auch von materiellen Gütern – ist nicht mit dem Herstellungsprozess beendet, sondern stellt immer einen intermediären Prozess dar. Wie vor allem unter Punkt 3 der Grundsäulen der SDL diskutiert,

²³ In ihrem für die SDL wegweisenden Artikel 2004 sprechen Vargo und Lusch nur von Co-Produktion, später diskutieren sie in diesem Kontext auch Co-Kreation (Lusch und Vargo 2006; Lusch et al. 2007; Vargo und Lusch 2006), d. h. dass im Rahmen einer Kollaboration von Unternehmen und Konsumenten zwischen Co-Kreation und Co-Produktion zu unterscheiden ist (Lusch und Vargo 2006). In dieser Arbeit wird unter Berücksichtigung der späteren Arbeiten die Trennung und spezifische Ausdeutung der beiden Begriffe bevorzugt und dementsprechend verwendet - auch wenn auf frühere Arbeiten verwiesen wird.

sind Produkte Distributionseinheiten für die Bereitstellung von Service für und zusammen mit Konsumenten. Damit eine Dienstleistung „geliefert“ werden kann, muss der Konsument lernen, wie man diese benutzt, erhält und gegebenenfalls repariert. Außerdem muss der Konsument die Dienstleistung seinen persönlichen Bedürfnissen und Präferenzen, seiner Nutzungssituation und seinen individuellen Verhaltensroutinen anpassen. Dies bedeutet, dass er durch die Nutzung eines Produkts bzw. einer Dienstleistung Marketing-, Konsum-, Wertschöpfungs- und Lieferprozesse fortführt. Somit sind Produktion und Konsum nicht voneinander getrennt, sondern als kontinuierlicher Prozess zu denken. Diese Perspektive wiederum führt notwendigerweise dazu, den Konsumenten immer auch als Co-Kreatoren und Co-Produzenten zu verstehen.²⁴ Der Konsument ist als Co-Kreator folglich primär eine operante und keine operande (im Sinne einer unternehmensrelevanten Zielgruppe) Ressource und kann somit in den gesamten Wertschöpfungsprozess einbezogen werden. In der SDL bedeutet dies, dass der Konsument auf operande Ressourcen Einfluss nimmt (Vargo und Lusch 2004: 11). Konsequenterweise fordert die SDL explizit eine Kollaboration von Unternehmen und Konsumenten mit dem Ziel der gemeinsamen Wertschöpfung. Indem Unternehmen dem Konsumenten Möglichkeiten der Co-Kreation und Co-Produktion bieten, steigern sie ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit (Lusch et al. 2007). Wert-Co-Kreation stellt das umfassendere der beiden Konzepte dar. Co-Produktion bezieht sich auf die Teilnahme eines Konsumenten an der Erzeugung des Leistungsversprechens, welches ein Unternehmen anbietet, also die Teilnahme von Konsumenten an der Schaffung des Kernangebots selbst (Lusch et al. 2007). Diese Teilnahme findet konkret z. B. durch gemeinsam generierte Ideen und Innovationen, gemeinsame Schöpfung von Marketingideen, Co-Design, gemeinsame Produktionsaktivitäten, Montage von Produktteilen durch den Kunden und Selbstbedienung statt. Als Beispiel führen Lusch, Vargo und O'Brien (2007) Konsumenten an, die Möbel von Ikea selbst montieren oder die ihrem Friseur während des Haarschnitts Anweisungen geben. Somit ist Co-Produktion relativ freiwillig und die zweckmäßige und erfolg-

²⁴ Lusch, Brown, und Brunswick (1992) diskutieren ein Erklärungsmodell für das Ausmaß der Co-Produktion bzw. Serviceleistung durch den Konsumenten.

Typenbasierte Integration von Markengemeinschaften

Ansätze eines strategischen Community Marketing

Wenzel, M.

2016, XVIII, 297 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12421-2