

DIE ZUKUNFT DES MARKETINGS HEISST „WERTEORIENTIERTES MARKETING“

Konrad Zerr

1 EINLEITUNG	S. 08
2 WERTEORIENTIERTES MARKETING – WAS IST DAS?	S. 08
3 WERTEDIMENSIONEN DES MARKETINGHANDELNS	S. 10
4 FAIRNESS, NACHHALTIGKEIT UND EHRliche KUNDENORIENTIERUNG BILDEN DIE BASIS EINES ZUKUNFTSFÄHIGEN MARKETINGS	S. 11

1. Einleitung

Werteorientierung steht im Brennpunkt der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion. Korrespondierende Themen wie Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen prägen auch das Marketing. Corporate Social Responsibility (2134 Amazon-Treffer), Corporate Citizenship (733 Amazon-Treffer) und Cause Related Marketing (202 Amazon-Treffer)¹ sind nur einige Schlagwörter, die in Praxis und Theorie häufig anzutreffen sind. Eine Analyse bei Google-Trends zeigt jedoch, dass das Interesse an diesen Themen weltweit wohl eher ab- als zunimmt. Deutschland stellt sich beim Thema „Corporate Social Responsibility“ zwar etwas gegen den Trend, bei „Corporate Citizenship“ lässt sich jedoch auch hier ein seit 2004 stetig abnehmendes Interesse konstatieren². Indizien eines Werteverfalls in Wissenschaft und Praxis? Oder verlieren diese Themen an Relevanz, weil sie ausreichend erforscht und in der Praxis umgesetzt erscheinen?

Die zuletzt genannte Frage kann im Marketing wohl kaum mit „Ja“ beantwortet werden. Corporate Social Responsibility-Maßnahmen sehen sich zunehmend dem Vorwurf des „Green Washing“ ausgesetzt. Neue Möglichkeiten des Neuromarketing führen zu einer Wiederbelebung des alten Manipulationsvorwurfs an das Marketing und werfen tiefgehende ethische und moralische Fragen auf. Die Möglichkeiten des Online-, Mobile- und Social-Media-Marketings sind nicht nur vor dem Hintergrund des Respekts vor der Privatsphäre und den damit verbundenen datenschutzrechtlichen Fragen herausfordernd. Unternehmen verlieren ihre kommunikative Deutungshoheit und die Kontrolle über Kommunikationsinhalte, -wege und -formen. Kommuni-

kationsbeziehungen verlaufen heute horizontal, weniger vertikal.³ Sie sind in dynamischen „many to many“ Netzwerken organisiert. Dies erfordert einen anderen, für Unternehmen oft ungewohnten, auf Werten wie Offenheit, Authentizität und Glaubwürdigkeit fußenden Umgang mit Stakeholdern. Die Zukunft des Marketings bedeutet also wertorientiertes Marketing.

2. Werteorientiertes Marketing – was ist das?

Was bedeutet nun aber „werteorientiertes Marketing“? Ein Blick in die Literatur lässt im Wesentlichen drei mögliche Perspektiven erkennen.

a) Die Shareholder- oder Unternehmensperspektive

Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist der **wirtschaftliche Unternehmensnutzen** wertorientierten Marketings. Im Kern geht es um die Frage, wie das Marketing helfen kann, den Unternehmenswert zu steigern.⁴ Werteorientiertes Marketing dient hier unmittelbar der Förderung übergeordneter (letztlich monetärer) Unternehmensziele. Die Betrachtung immaterieller, ideeller Werte erfolgt nur insoweit, als auch diese einen unmittelbaren Beitrag zur Förderung der wirtschaftlichen Ziele leisten können. Der Blick auf die gesellschaftliche oder gar ethische Verantwortung des Marketings folgt also einem Mittel-Zweck-Denken zur Erreichung wirtschaftlicher Unternehmensziele. Inhaltliche Schwerpunktsetzungen finden sich in der Entwicklung von Modellen des Markenwertmanagements, Kundenwertmanagements (i.S.v. „Kundenertagswertmanagement“) oder auch eines „wertorientierten Pricings“. Manche in der

1 www.amazon.de, Schlagwortsuche in der Kategorie Bücher am 11.02.2013

2 <http://www.google.com/trends/explore#q=Corporate%20Social%20Responsibility%2C%20Corporate%20Citizenship%2C%20&geo=DE&cmpt=q> (11.02.2013).

3 Vgl. Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2010): Die neue Dimension des Marketing, Frankfurt, S. 47f.

4 Vgl. dazu stellvertretend Hoffmann E. (2008): Die Bedeutung des Wertemanagements als zentrales Element der Unternehmensführung. In: Mattmüller, R.; Hoffmann, E. (Hrsg.), Werteorientiertes Marketing, Frankfurt.

Praxis realisierte Corporate Social Responsibility-Maßnahme orientiert sich an diesem Denken und setzt sich damit dem Vorwurf mangelnder Glaubwürdigkeit aus. Dem „egoistischen“ Charakter dieser Ansätze entsprechend wäre es besser, von (Unternehmens-) wertorientiertem statt von werteorientiertem Marketing zu sprechen.

b) Die gesellschaftliche bzw. Stakeholder-Perspektive

Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist der **gesellschaftliche Nutzen** werteorientierten Marketings. Die Stakeholder-Perspektive beinhaltet die Frage, welche gesellschaftlich akzeptierten Wertvorstellungen Marketingprozessen und -entscheidungen zugrunde liegen sollten, damit diese einen Beitrag zu gesellschaftlich „Wünschenswertem“ leisten. Wie kann Marketing gesellschaftliche Werte schaffen oder unterstützen? Der einzelwirtschaftliche Nutzen eines so verstandenen werteorientierten Marketings rückt in den Hintergrund und versteht sich als **mittelbare Folge** „anständigen“ unternehmerischen Verhaltens. Das Leitbild dieses Ansatzes ist das des „ehrbaren Kaufmanns“.⁵ An die Stelle von egoistischem tritt altruistisches Verhalten, das durch Rücksichtnahme auf die Interessen anderer geprägt ist. Die eigenen Interessen werden zwar nicht aus den Augen verloren, sind aber nicht das Maß aller Dinge. Inhaltliche Schwerpunkte dieser Denkschule bilden Fragen der Marketingethik, der Corporate Citizenship oder auch des nachhaltigen, d.h. sozial, ökologisch und wirtschaftlich verantwortlichen Marketinghandelns.

c) Die Kundenperspektive

Bei dieser Perspektive steht der **Kundennutzen** („customer value“) im Fokus des werteorientierten Marketings. Genauer betrachtet handelt es sich um einen Spezialfall der Stakeholder-Pers-

pektive. Kunden sind seit jeher die zentrale Stakeholder-Gruppe des Marketings. Sie bilden Ausgangs- und Endpunkt aller Marketingüberlegungen. Die zentrale Frage eines aus der Kundenperspektive betriebenen werteorientierten Marketings lautet: Wie kann das Unternehmen dem Kunden helfen, „Werte“ zu schaffen, d.h. wie kann es den Kundennutzen steigern?

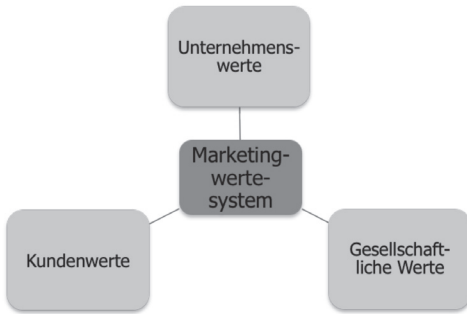
Gerade die letztgenannte, grundlegende Idee des Marketings scheint stellenweise in Vergessenheit geraten und bedarf einer Wiederbelebung. Viele Unternehmen fokussieren ihre Marketingstrategie auf die Steigerung des Kunden(ertrags)- oder Markenwerts, schaffen aber kaum Mehrwert für den Kunden. Sie konzipieren zwar ausgefeilte Kundenbindungsstrategien, vernachlässigen aber die Entwicklung besonderer, für den Kunden wertvoller Nutzenvorteile. Ehrlich gemeintes, aus der Kundenperspektive heraus betriebenes werteorientiertes Marketing wirkt dem entgegen. Es konzentriert sich auf die umfassende, kontinuierliche Suche nach Möglichkeiten, den Kunden bei der Schaffung materieller (funktionaler) oder immaterieller (emotionaler, sozialer, ästhetischer) Werte zu unterstützen. Voraussetzung dafür sind ein tiefgehendes Verständnis der Kundenbedürfnisse und -motive und ein verändertes Kundenbild. Das in vielen Unternehmen praktizierte Marketing betrachtet den Kunden häufig als Objekt, als Wirtschaftseinheit, als Umsatz- oder Ertragsgröße, nicht als Subjekt, als Menschen! **Kotler u.a.** sprechen in diesem Zusammenhang vom „Human Spirit“ des Marketing und fordern, „... den Verbraucher als ganzen Menschen an(zu) sprechen“.⁶

In der realen Marketingwelt gibt es deutliche Ungleichgewichte zwischen diesen drei Perspektiven. In einer idealen Marketingwelt würden diese gleichberechtigt Berücksichtigung finden (*vgl. Abb.1*).

⁵ Vgl. dazu stellvertretend z.B. Fournier, C. (2012): Wert schaffen durch Werte, Berlin.

⁶ Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2010): a.a.O., S. 35f.

Abb.1: Der Werterahmen des Marketing



Keine Perspektive würde die andere dominieren oder gar verdrängen. Sie bilden zusammen den Rahmen für ein integriertes, „balanced“ Wertesystem des Marketinghandelns, das ein Gleichgewicht zwischen der Schaffung von Werten für das eigene Unternehmen, die Gesellschaft und ihre Anspruchsgruppen als ganzes sowie natürlich den Kunden verfolgt.

3. Wertedimensionen des Marketinghandelns

Werte definieren Wertvolles, legen also fest, was wichtig und erstrebenswert erscheint. Ohne Werte ist das Leben wertlos. „In Werten dokumentiert sich das, was ein Individuum, eine Gruppe oder eine Gesellschaft als wünschenswert ansieht. Werte sind folglich Auffassungen über die Wirklichkeit, genauer: über die Qualität der Wirklichkeit. Sie beeinflussen damit die Auswahl unter möglichen Handlungszielen, Mitteln und Handlungsweisen.“⁷ In etwas abgewandelter Form können Werte auch als materielle oder ideelle Eigenschaften bezeichnet werden, für deren Realisation ein Mensch, eine Institution oder eine Gesellschaft bereit ist, (materielle oder immaterielle) Opfer zu erbringen. Werteorientiertes

Marketing muss sich also an dem Opfer messen lassen, dass es bereit ist, für die Einhaltung seiner Werte zu leisten.

Es gibt kein Handeln ohne Werte. Jede individuelle Entscheidung, jede Handlung beinhaltet bewusst oder unbewusst eine Absicht. Basiert also im Moment des Geschehens auf expliziten oder impliziten Beurteilungen darüber, was man als wichtig und wünschenswert betrachtet. Dies gilt gleichermaßen für private wie unternehmerische Entscheidungen. Wirtschaft ist kein wertfreier Raum.⁸ Die Absichten und die ihnen zugrunde liegenden Werte mögen bei unternehmerischen Entscheidungen andere als bei privaten sein, aber sie sind stets wertebasiert. Werte stellen Anforderungen an Marketing-(Entscheidungs-)Prozesse, machen Vorgaben für als sinnvoll erachtete Entscheidungsdeterminanten und definieren wünschenswerte Ergebnisse auch jenseits der mit einer Marketingentscheidung originär verfolgten Ziele.⁹ So gesehen stellt sich nicht die Frage ob, sondern nur welche Werte einem Handeln zugrunde liegen. Das gilt auch für Marketinghandelns. Zu unterscheiden sind dabei insbesondere ethische versus unethische sowie materielle versus ideelle Werte.

Werte können gut oder böse, ethisch oder unethisch sein. Daraus, dass ein Individuum oder eine Gemeinschaft etwas als wünschenswert erachtet, folgt nicht automatisch dessen ethische Korrektheit. Allerdings ist die moralische Einordnung des gleichen Werts nicht zwangsläufig eindeutig. Diese kann jenseits des ethischen Universalismus in unterschiedlichem Kontext verschieden ausfallen. Sie ist letztlich abhängig von der zugrunde liegenden Ethik. So können beispielsweise Werte wie Freiheit, Ehrlichkeit, Gleichheit je nach kulturellem Kontext einmal als gut (ethisch) und ein anders mal als böse (unethisch) erscheinen. Soll sich das Marketing an

7 Noll, B. (2002): Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart u.a., S. 9.

8 Vgl. dazu auch Sandel, M.J. (2012): Was man für Geld nicht kaufen kann, Berlin, insbes. S. 113ff.

9 Zerr, K.; Fischer, S. (2010): Werte im Wandel, Stuttgart, S. 21.

ethischen Werten orientieren, so erfordert dies also die Berücksichtigung des Kontexts, innerhalb dessen Marketing stattfindet. In unterschiedlichen Kulturen, bei verschiedenen Zielgruppen oder sich wandelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bedarf es einer differenzierten Ausgestaltung des werteorientierten Marketings. Dies gilt auch und gerade in einer globalisierten Welt. Diese „... sorgt nicht etwa für kulturelle Einheitlichkeit, sondern Vielfalt.“¹⁰

Das Wertesystem des Marketings enthält wohl immer sowohl materialistische wie auch ideelle Anteile. Die Frage ist nur, was dominiert. Dem Primat der Ökonomie folgend können dies materialistische, dem Primat der Sozial- und Verhaltenswissenschaften folgend idealistische Werte sein. Bei der materiellen Orientierung wird der Erreichung wirtschaftlicher Vorteile besondere „Wertschätzung“ entgegengebracht. Bei der ideellen Orientierung geht es um die Durchsetzung gesellschaftlicher und sozialer Ideen, d.h. um die Umsetzung subjektiver Vorstellungen, wie die Beziehungen zwischen Menschen oder dem Menschen und seiner natürlichen Umwelt ausgestaltet werden sollen. Die materialistische wie auch die ideelle Orientierung bilden ein Spannungsfeld¹¹ und können je nach Kontext ethische oder unethische Züge annehmen (vgl. Abb. 2).

Unternehmen geben meist vor, im Marketing dem ethischen Idealismus zu folgen. Leider versteckt sich dahinter häufig auch ein – schlimmstenfalls – unethischer Materialismus. Dabei erfordern gerade die durch das Internet induzierten Machtverschiebungen im Beziehungsgefüge zwischen Unternehmen und sozialer Umwelt eine verstärkte Orientierung des Marketings an ethisch-ideellen Werten. Die Fokussierung auf materielle Werte verkennt das Wesen des Marketings als „Sozialtechnik“. In einer Welt, in der

Abb 2: Mögliche Werteorientierungen des Marketings

	MATERIELLE ORIENTIERUNG	IDEELLE ORIENTIERUNG
ethisch	Ethischer Materialismus (z.B. Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit, „faire“ Gewinnorientierung)	Ethischer Idealismus (z.B. Kundenorientierung, Nachhaltigkeit, Fairness)
un-ethisch	Unethischer Materialismus (z.B. materieller Exhibitionismus, unfaire Gewinnorientierung)	Unethischer Idealismus (z.B. Kundenmanipulation, „gläserner“ Kunde, überzogener Egoismus)

Lügen immer kürzere Beine haben und soziale Netze, Authentizität sowie Glaubwürdigkeit an Bedeutung gewinnen, werden so Marktchancen verspielt. Langfristig ausgerichtetes Marketing ist altruistisch und sorgt für eine Balance zwischen ethischem Materialismus und ethischem Idealismus.

4. Fairness, Nachhaltigkeit und ehrliche Kundenorientierung bilden die Basis eines zukunftsfähigen Marketings

Als die für das Marketing grundlegenden ethisch-ideellen Werte werden an dieser Stelle Fairness, Nachhaltigkeit und Kundenorientierung definiert. Die Relevanz der „Kundenorientierung“ ergibt sich unmittelbar aus dem Marketingbegriff selbst. Das Konzept des Marketings basiert auf dem Prinzip der Kundenorientierung (im Gegensatz zur Produktorientierung). Die Bedeutung des Werts „Nachhaltigkeit“ leitet sich aus dessen aktuellem gesellschaftlichem Stellenwert ab. Nachhaltigkeit ist gegenwärtig im Fokus politischer und medialer Diskussionen. Die Wichtigkeit von „Fairness“ im Management- und damit auch Marketinghandeln wird durch empirische

¹⁰ Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2010): a.a.O., S. 33.

¹¹ Vgl. zu einer ähnlichen Systematik Fournier, C. (2012): a.a.O., S. 34.

rische Studien der Werte- und Fairnessforschung belegt.¹²

Fairness

Fairer Umgang mit den internen und externen Anspruchsgruppen des Unternehmens gilt als wichtiger unternehmerischer Erfolgsfaktor. Aus personalwirtschaftlicher Sicht fördert Fairness die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Arbeitsklima, Arbeitsmotivation und Arbeitseffizienz steigen. Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst aber auch gerade in Dienstleistungsunternehmen die Kundenzufriedenheit positiv und damit den Markterfolg. Ganz generell stellt ein fairer Umgang mit allen unternehmerischen Partnern eine Projektionsfläche für die Außenwahrnehmung durch Kunden dar: Verhält sich ein Unternehmen gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten oder anderen Partnern unfair, werden tatsächliche oder potenzielle Kunden dies auf die eigene Beziehung zu diesem Unternehmen projizieren und sich abwenden. Im Zeitalter der sozialen Netzwerke geschieht dies besonders schnell und effektiv.

Nachhaltigkeit

Nachhaltiges Managementhandeln steht in vielfältiger Weise im Fokus der wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskussion. Manager sind demnach gefordert, die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Konsequenzen ihres Handelns zu berücksichtigen. Im Marketing werden schon länger Konzepte der Nachhaltigkeit, z.B. in ihrem Einfluss auf die Marke, betrachtet.¹³ Allerdings scheint es so, dass in der Marketing-

Praxis oft ein auf ökologische Fragen verengter Nachhaltigkeitsbegriff Anwendung findet.

Kundenorientierung

Kundenorientierung ist aus Sicht der Marketingtheorie in entwickelten, materiell satten Gesellschaften der entscheidende Faktor dauerhaften unternehmerischen Erfolgs. Leider wird Kundenorientierung häufig mit „Erfüllung der Kundenwünsche und -erwartungen“ gleichgesetzt.¹⁴ Ein fataler Irrtum! Innovation wird durch dieses Denken verhindert. Was der Kunde will ist eine Sache, was er braucht und was ihm nützt eine andere. Oft unterscheiden sich die von Kunden explizit geäußerten Wünsche von ihren tatsächlichen, aber impliziten und damit unbewussten Bedürfnissen. Und manchmal sind Kunden gar nicht in der Lage, ihre Wünsche zu äußern.

Echte und ehrliche Kundenorientierung basiert daher auf der Identifikation und Befriedigung der impliziten Kundenbedürfnisse. Das macht das Marketing natürlich schwieriger. Solche impliziten Bedürfnisse bilden versteckte Wertsteigerungspotenziale beim Kunden und müssen mühsam identifiziert und dann dem Kunden erst bewusst gemacht werden. Substanzielle Überzeugungsarbeit statt werblicher Blendung ist nötig. Ehrliche Kundenorientierung erfordert die umfassende, kontinuierliche Suche nach Möglichkeiten, den Kunden bei der Schaffung materieller oder immaterieller (emotionaler) Werte zu unterstützen sowie die Umsetzung dieser in unternehmerische Leistungen, Prozesse und Fähigkeiten mit dem Ziel, langfristig stabile und den unternehmerischen Zielsetzungen förderliche Kundenbeziehungen zu etablieren.

Dr. Konrad Zerr ist Professor für Marketing und Marktforschung an der Hochschule Pforzheim und Studiendekan des Masterstudiengangs Service Marketing.

¹² Vgl. dazu Nöcke, D. (2010): Fairness gegenüber internen und externen Kunden, Universität Marburg, oder auch Zerr, K.; Fischer, S. (2011): Werteorientiertes Management aus der Perspektive Selbständiger und Angestellter. In: Faix, W.G.; Auer, M. (Hrsg.): Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Band 3 der Dokumentation zum Stuttgarter Kompetenz-Tag 2010. Stuttgart, S. 280f.

¹³ Vgl. Zerr, K.; Pförtch, W.A.; Hell, S.: Nachhaltigkeit als Basisstrategie des Marketing und der Markenführung. In: InterfaceFlore-Report 2007, Interface Inc (Hrsg.), Georgia, USA.

¹⁴ Verschiedene Operationalisierungsansätze des Begriffs liefert z.B. Bruhn, M., (2007): Kundenorientierung, München, S. 13ff.