

Ausgewählte postindustrielle Veränderungen des Entscheidungs- und Handlungsrahmens von Einzelwirtschaften auf geschlossenen Konsumentenmärkten

„Der Markt wandelt sich zu einem Forum, auf dem der Dialog zwischen Verbrauchern, Firmen, Verbrauchernetzwerken und Firmennetzwerken stattfinden kann“¹

Auf postindustriellen Märkten setzt sich ein neues, vernetztes Marktmodell durch, mit – wie gesehen – neuen Wertschöpfungsprozessen, Kostenstrukturen und Erfolgspotentialen, aber auch neuen, anderen, diesen Rahmenbedingungen und zum Teil sogar einander entgegenwirkenden Spielregeln und Zwängen.² So erzwingen die sich aus der steigenden Informatisierung des Unternehmensprozesses ergebenden, wachsenden Fixkostenanteile bei sinkenden Grenzkosten an der unternehmerischen Wertschöpfung³ zum einen verstärkt die Ausnutzung jeglicher Effizienz- und Effektivitätspotentiale im einzelbetriebswirtschaftlichen Bereich, um zunehmend notwendige Geschwindigkeits- und Größenvorteile realisieren zu können.⁴ Auf Basis der entgrenzten Möglichkeiten direkten, interaktiv koordinierten Austausches entsteht dazu – politisch durch den Abbau von Handelshemmnissen (Zölle, Steuern) oder die Liberalisierung des Welthandels unterstützt – eine zunehmend globale Wirtschaft⁵, deren Kernkomponenten – z.B. Finanzmärkte, internationaler Handel, transnationale Produktion, verteilte Forschung und Entwicklung – „(...) als Einheit in echter Zeit oder gewählter Zeit auf globaler Ebene zu funktionieren“⁶ in der Lage sind. Sie ermöglicht es Unternehmen (-snetzwerken) potentiell überall da, wo die lokalen Gegebenheiten es zulassen, z.B. im „globalen Netz“ zu produzieren, Leistungsfindungs- und Leistungsbegründungsaktivitäten zu koordinieren, damit zu flexibilisieren und dennoch zu standardisieren (oder zumindest zu modularisieren) und zu verkaufen⁷. Dabei ist sie allerdings ebenfalls für einen, sich in diesem Kontext

¹ Pralahad, Caimbatore K./ Ramaswamy, Venkatram (2004): Die Zukunft des Wettbewerbs: Einzigartige Werte mit dem Kunden gemeinsam schaffen, Wien, , S. 191.

² Vgl. Zerdick, Axel/ Picot, Arnold u.a. (2001): a.a.O., S. 156. Vgl. Bischkopf, Tobias (2009h): Ausgewählte postindustrielle Veränderungen des Entscheidungs- und Handlungsrahmens von Einzelwirtschaften auf geschlossenen Konsumentenmärkten, in: <http://tobibiko.com/docs/Veränderungen.pdf>, Stand 01.01.2009.

³ Vgl. Weiber, Rolf (2002b): Die empirischen Gesetze der Netzwerkökonomie – Auswirkungen von IT-Innovationen auf den ökonomischen Handlungsrahmen, in: Die Unternehmung, Vol. 56, Nr. 5, S. 288.

⁴ Vgl. z.B. Blackburn, Joseph D. (1990): New Product development: The new time wars, in: Blackburn, Joseph D. (Hrsg.): Time Based Competition: The next battleground in american manufacturing, Homewood oder Stalk, George (2006): Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets, New York oder Vesey, Joseph T. (1991): The new competitors think in terms of “speed to market”, in: Advanced Management Journal, Vol. 56, Nr. 3, S. 26-33.

⁵ Vgl. zu einer umfassenden Analyse der Globalisierung (die in der Literatur je nach Gesinnungslage unterschiedlichst bewertet wird) stellvertretend für alle anderen potentiellen Quellen – da äußerst neutral und umfassend – Held, David/ McGrew, Anthony/ Goldblatt, David/ Perraton, Jonathan (1999): Global transformation: Politics, economics and culture, Stanford und die hier angegebene Literatur.

⁶ Castells, Manuel (2004): a.a.O., S. 108.

⁷ Vgl. Lange, Manfred (2003): Globalisierung und internationales Marketing: Wer treibt wen?, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherborschung, Vol. 49, Nr. 2, S. 132ff und S. 138ff.

intensivierenden, Hyperwettbewerb⁸ verantwortlich, innerhalb dessen Branchen erodieren, Wettbewerbsdimensionen konvergieren, sich Märkte polarisieren und der Zeit-, Kosten- und Qualitätswettbewerbsdruck sich weiter erheblich erhöht.⁹

So führt zum anderen das Aufeinandertreffen wachsender Effizienz und Flexibilität unternehmerischer Leistungserstellung mit nachfragerseitigem Empowerment zu Individualisierung und Spezifizierung von (Tele-) Kommunikations- und zunehmend informationsbasierten Transaktionsprozessen zu Synergieeffekten. Diese Synergien sind derart bedeutend, dass von den positiven und negativen Implikationen der Globalisierung auch jeweils entgegengerichtete Entwicklungen angestoßen werden. Z.B. kann die anbieterseitige Fähigkeit, Leistungsangebote kundenindividuell, also „(...) processed, selected and retrieved to suit the most specialized, the most individualized requirements“¹⁰, zu verdichten und anzubieten, zu einer ebenso wichtigen strategischen Option der Marktbearbeitung werden wie die Erzielung von Losgrößen- und Zeitvorteilen.¹¹ Denn die nachfragerseitig telekommunikativ ermöglichten Mobilitäten und andere positive Netzwerkeffekte – gestützt durch allgemein gestiegenen Wohlstand und Konsumfreiheit¹² und eine ebensolche Pluralisierung gesellschaftlicher und individueller Werte¹³ – erfordern, erlauben aber auch eine derartige Multioptionalität und Individualität ihrer Kommunikation mit Erstanbietern, damit der (transaktionalen) Interaktion und letztendlich auch des Konsumentenverhaltens an sich. Dadurch wird die unmittelbare, ebenso schnelle Entstehung wie Auflösung einer Vielzahl „(...) inherently unstable, small-scale, affectual and not fixed by any established parameters (...)“¹⁴, aber dennoch homogener Teilmärkte bzw. Teilgesellschaften grundsätzlich möglich. Die Nachfragerseite wandelt sich dabei im Zuge fortschreitender Individualisierung in ein „Heer von durchschnittlichen Abweichlern“¹⁵. Diese

⁸ Vgl. Bruhn, Manfred (1997): Hyperwettbewerb. Merkmale, treibende Kräfte und Management einer neuen Wettbewerbsdimension, in: Die Unternehmung, Vol. 51, Nr. 5, S. 339-357.

⁹ Vgl. Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (1998): Dienstleistungsmanagement als unternehmerische Herausforderung – Eine Einführung in das Handbuch, in: Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden, S. 3f.

¹⁰ Kumar, Krishan (2005): a.a.O., S. 37.

¹¹ Vgl. Hildebrand, Volker G. (1997): Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung: Determinanten und Erfolgswirkungen kundenindividueller Marketingkonzepte, Wiesbaden. Vgl. zum Spannungsfeld zwischen Kundennähe und Effizienz (und Komplexität) Köster, Oliver (1998): Strategische Disposition – Konzeption zur Bewältigung des Spannungsfeldes Kundennähe, Komplexität und Effizienz des Leistungserstellungsprozesses, Scheeslitz, insbes. S. 28ff.

¹² Vgl. Kaelble, Hartmut (1997): a.a.O., S. 173.

¹³ Vgl. Raffée, Hans / Wiedmann, Klaus-Peter (1988): Der Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketingpraxis, in: Marketing ZFP, Vol. 10, Nr. 3, S. 198-210.

¹⁴ Cova, Bernard (1997): Community and consumption – Towards a definition of the “linking value” of product or services, in: European Journal of Marketing, Vol. 31, Nr. 3/4, S. 300.

¹⁵ Liebl, Franz (2004): Unbekannte Theorieobjekte der Trendforschung (XLII): Der Bastler als Schnittstelle von Cultural Studies, Soziologie und Marketing, in: http://notesweb.uni-wh.de/wg/wiwi/wgwiwi.nsf/name/Bastler_als_Schnittstelle-DE, Stand 12.03.2006. Vgl. auch z.B. Szallies, Rüdiger (1990): Zwischen Luxus und kalkulierter Bescheidenheit: der Abschied von Otto

sind jeweils durch eine Vielzahl individuell unterschiedlicher, schnell wechselnder, mentaler und motivationaler Dispositionen¹⁶ gekennzeichnet und weisen, auch aufgrund deren Einflusses, eine ebensolche Vielzahl individuell unterschiedlicher, durch Erstanbieter – wie gesehen „fast, cheap, right and easy“¹⁷ – zu befriedigender Bedürfnisse auf.

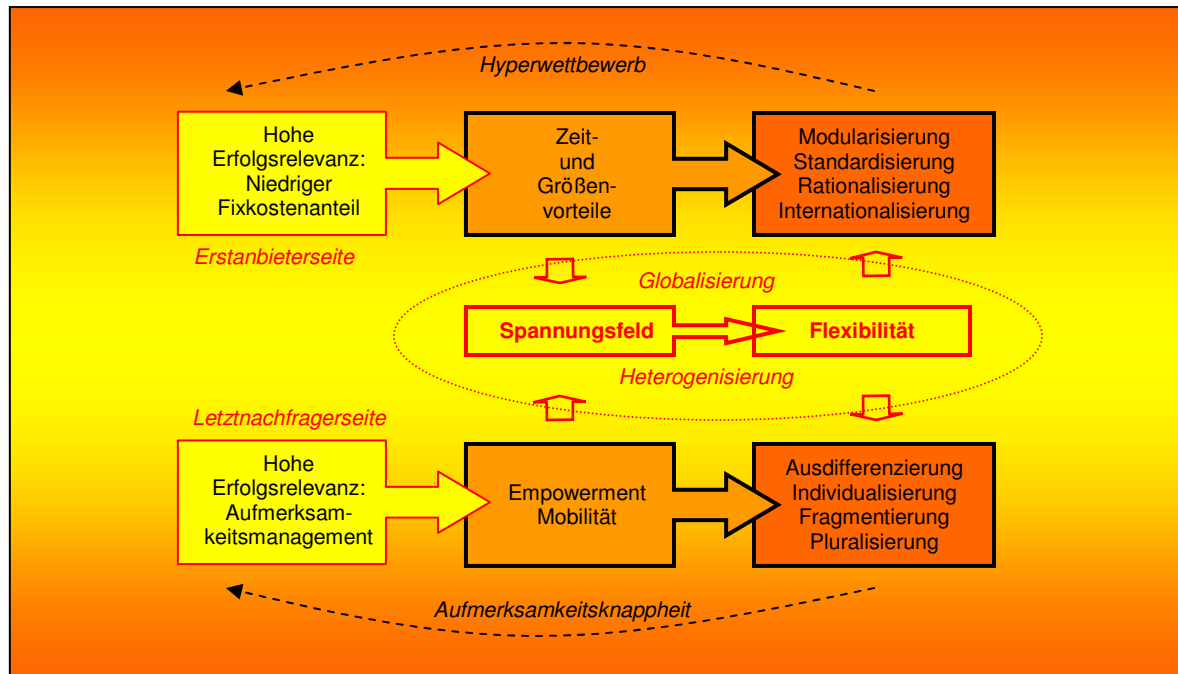


Abb. 5: Aus ubiquitärer, (tele-)kommunikativer Vernetzung resultierende Möglichkeiten und Zwänge für Erstanbieter und Letznachfrager und daraus resultierendes Spannungsfeld im Marktprozess

Anbieterseitig hat diese umfassende Fragmentierung postindustrieller Konsumgütermärkte im Zuge der Ausdifferenzierung und Heterogenisierung der Nachfrage¹⁸ zur Folge, dass „(...) die herkömmlichen Formen der Marktsegmentierung, die auf sozio-demografischen und

Normalverbraucher, in: Szallies, Rüdiger/ Wiswede, Günter (Hrsg.): Wertewandel und Konsum: Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing, Landsberg/ Lech, S. 42-58.

¹⁶ Vgl. Gerken, Gerd (1996): Interfusion statt Marketing, in: Gerken, Gerd/ Merks, Michael J. (Hrsg.): Szene statt Zielgruppen: vom Produkt zum Kult; die Praxis der Interfusion, Frankfurt a.M., S. 85ff oder McKenna, Regis (2000): Marketing in an age of diversity, in: Gilmore, James H./ Pine III, B. Joseph (Hrsg.): Markets of one, Harvard, S. 17ff oder Peppers, Don/ Rogers, Martha/ Dorf, Bob (2000): Is your company ready for one-to-one marketing?, in: Gilmore, James H./ Pine III, B. Joseph (Hrsg.): Markets of one, Harvard, S. 75ff.

¹⁷ Fulkerson, William (2001): Information-based manufacturing in the informational age, in: Shaw, Michael J. (Hrsg.): Information-based manufacturing: technology, strategy, and industrial applications, Norwell, S. 23.

¹⁸ Van Bömmel fasst diese Entwicklung wie folgt: „Der Massenmarkt als homogene Einheit ist explodiert in eine Vielzahl von segmentierten Einzelmärkten. Jeder Konsument ist sein eigener Markt. Jeder besitzt seine eigenen Bedürfnisse, Geschmacksrichtungen und Lebensstile.“ (Bömmel, Hermann van (2001) Konsumentensouveränität: Neue Gestaltungsoptionen des Konsumenten in der postindustriellen Wirtschaft, Inaugural-Dissertation, Witten-Herdecke, S. 70) und verweist auf Peppers, Don/ Rogers, Martha/ Dorf, Bob (2000): a.a.O., S. 75-95) oder Peppers, Don/ Rogers, Martha (1996): One-to-One media in the interactive future – Building dialogues and learning relationships with individual customers, in: Forrest, Edward/ Mizerski, Richard (Hrsg.): Interactive Marketing – The Future Present, Lincolnwood, S. 113-134 oder McKenna, Regis (2000): Marketing in an age of diversity, in: Gilmore, James H./ Pine III, B. Joseph (Hrsg.): a.a.O., S. 17-34.

psychografischen Variablen aufbauten, plötzlich keine verlässlichen Rückschlüsse mehr auf das Kaufverhalten zulassen, folglich die Unvorhersagbarkeit des Bedarfs zum (...)“¹⁹ Normal- und die Nachfragebefriedigung zum Spezialfall wird. Dies bedeutet, dass „(...) each customer effectively becomes a segment, and the concept of dividing up the market into homogenous subgroups becomes obsolete“.²⁰ Es bedeutet weiterhin, dass der Unternehmenserfolg von der Fähigkeit abhängt, relevante Marktinformationen durch aktives Kontakt- und (Tele-) Kommunikationsmanagement mit der Nachfragerseite so rechtzeitig zu erfassen und in die unternehmensinternen Prozesse einzuspeisen, dass es im Leistungserstellungsprozess gelingt, kundenindividuelle Angebote hervorzubringen und in den Leistungsbegründungsprozess einfließen zu lassen. Denn erst diese „(...) ability to target individuals, engage in a dialogue with them, and personalize an offering that meets their requirements will enable ‘molecular markets’ to merge“²¹ und trägt zur zielgenaueren Marktbearbeitung, Senkung des Absatzrisikos und ggf. geringeren Fehlerkosten bei, indem individuellen Kundenwünschen ein entsprechendes Angebot gegenübergestellt werden kann.²² Notwendig hierfür ist allerdings die Hilfe erst auf diese Weise möglich werdender, zeitnaher Übermittlung und Erfassung des Markt- und Leistungsgeschehens an unternehmensinterne Informationssysteme und darauf aufbauendem, ereignisnahem, frühzeitigem Steuern der Produktion durch permanente Rückkopplung sowohl vom Markt als auch aus internen Leistungsprozessen. „Vielfach ist es so, daß auf besonders turbulenten Märkten Zeit und Flexibilität die entscheidenden Kriterien im Wettbewerb sind, wenn es darum geht, rasch und kostengünstig auf die sich ändernde Nachfrage eingehen zu müssen.“²³

Dass „business networks undergo a continual redefinition of organizational goals, purposes, and processes driven by market intelligence of the needs and preferences of individual

¹⁹ Liebl, Franz (2004): a.a.O.

²⁰ Blattberg, Robert C./ Glazer, Rashi (1994): Marketing in the information revolution, in: Blattberg, Robert C./ Glazer, Rashi/ Little, John D.C. (Hrsg.): The marketing information revolution, Boston, S. 12.

²¹ Day, George S./ Montgomery, David B. (1999): a.a.O., S. 8f. Vgl. auch u.a. Fulkerson, William/ Shank, Michael (2000): The new economy electronic commerce – and the rise of mass customerization, in: Shaw, Michael (Hrsg.): Handbook in electronic commerce, Berlin, S. 411-430. Vgl. zu empirischen Belegen des positiven Zusammenhangs zwischen Kunden- und Marktorientierung und Geschäftserfolg z.B. Kohli, Ajay K./ Jaworski, Bernard J. (1990) Market orientation: the construct, research, propositions, and managerial implications, in: Journal of Marketing, Vol. 54, Nr. 4, S. 1-18 oder Homburg, Christian/ Becker, Jan (2000): Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen – Eine empirische Untersuchung, Arbeitspapier Nr. W 38, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Mannheim, S. 20.

²² Vgl. Reichwald, Ralf/ Piller, Frank T. (2002a): Customer Integration: Formen und Prinzipien einer Integration der Kunden in die unternehmerische Wertschöpfung, Arbeitsbericht Nr. 26 des Lehrstuhls für allgemeine und industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München, München, insbes. S. 17f. Vgl. zur wachsenden Erosion der Trennschärfe der Unterscheidung von Produktion und Transaktion auch Langlois, Richard N./ Foss, Nicolai J. (1999): The rebirth of production in the theory of economic organization, in: Kyklos, Vol. 52, S. 201-218.

²³ Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wigand, Rolf T. (1998) [2003?]: a.a.O., S. 4.

customers“²⁴ impliziert aber auch, dass nicht nur die so notwendig werdende, immer intensivere und komplexere dialogische Verbindung vom Nachfrager zum Anbieter, sondern auch und insbesondere die damit einhergehende, zahlenmäßige Steigerung konsumtiver Alternativen²⁵ die Rahmenbedingungen auch des individuellen, nachfrageseitigen Entscheidens und Handelns erweitern. Die Erweiterung ist derart drastisch, dass das alltägliche, telekommunikativ und damit auch transaktional äußerst „beweglich“ gewordene Leben und Wirtschaften von Letztnachfragern einem enormen, fast nicht mehr zu bewältigenden Zuwachs an Komplexität durch in erster Linie informationellen Überfluss ausgesetzt ist.²⁶

Dies, da es im Zuge der allgemeinen Entmaterialisierung des Wirtschaftsprozesses zunehmend die Information über ein Angebot und nicht das Angebot selber ist, das sich auf Marktplätzen der Konkurrenz stellen muss²⁷. Konsumenten haben deshalb „(...) more information about products and more products to choose than ever before“²⁸. Im Zuge dessen sind sie aber auch „(...) einem Dauerbeschuss von Daten und Bildsignalen, deren Akkumulation sich primär nach Maßgabe des technisch machbaren vollzieht und deren Strukturierung und Dimensionierung und damit letztlich Präsentation die menschliche Interpretationsleistung schlichtweg ignoriert bzw. überfordert“²⁹, ausgeliefert. Indem er den individuellen, (tele-) kommunikativen Optionsraum erheblich erweitert, lässt dieser Informationsüberfluss die Wahrnehmung der Fülle informationeller Angebote angesichts der grundsätzlich begrenzten Rationalität des Menschen³⁰ anstrengend und die entsprechende Auswahl zum Gegenstand bewussten Kalküls werden. Die Folge ist ein zunehmender

²⁴ Fulkerson, William (2001): a.a.O., S. 28.

²⁵ Vgl. zu diesem „Proliferationseffekt“, d.h. dem Wettbewerbsdruck zur Individualisierung von Marktangeboten Wirtz, Bernd W. (2000): *Electronic Business*, Wiesbaden, S. 128.

²⁶ Vgl. Reichwald, Ralf/ Piller, Frank T. (2002): a.a.O., S. 14. Eine hervorragende und fortlaufende diesbezügliche Untersuchung zur Messung der wachsenden Informatisierung von Wirtschaft und Gesellschaft boten auch Lyman, Peter/ Varian, Hal R. (2004): *How much information? 2003*, in: <http://www2.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003/>, Stand 28.11.2007. Leider wurde dieses Projekt eingestellt. Vgl. deshalb auch Shenk, David (1997): *Data smog – Surviving the information glut*, San Francisco oder Wilkie, William L. (2001): *Analysis of effects of information load*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, Nr. 11, S. 462-466. Für den deutschsprachigen Raum vgl. zur aktuellen, diesbezüglichen Forschung z.B. Wiedmann, Klaus-Peter/ Walsh, Gianfranco/ Polotzek, Dagmar (2000): *Informationsüberlastung des Konsumenten: Stand der Forschung, Konzept und Messung*, Hannover, und – zum Beweis dafür, dass es sich bei dem Überfluss der Information nicht um ein lediglich temporäres, aktuelles Phänomen handelt – den auch heute noch durch hohe Aktualität gekennzeichneten, als „klassisch“ zu bezeichnenden Aufsatz von Kroeber-Riel, Werner (1988): *Kommunikation im Zeitalter der Informationsüberlastung*, in: *Marketing ZFP*, Vol. 10, Nr. 3, S. 182-189.

²⁷ Vgl. McLachlan, Christopher (1999): a.a.O., S. 6.

²⁸ McKenna, Regis (1995): *Real-time marketing*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 73, Nr. 4, S. 87.

²⁹ Hauf, Oliver (1996): a.a.O., S. 66.

³⁰ Die Entdeckung der Tatsache, dass die menschliche Informationsverarbeitungskapazität grundsätzlich begrenzt ist, wurde für die Betriebswirtschaftslehre durch Herbert A. Simon „entdeckt“ und ist seitdem Basis jeglicher, sich von der Neoklassik abhebender Denkansätze. Vgl. z.B. Simon, Herbert A. (1982/ 1997): *Models of Bounded Rationality*, Volume 1/2 + 3, Cambridge.

„decision overload“³¹ bezüglich der Verwendungsentscheidungen individueller, psychischer Energie, der die Sphäre des Haushalts mehr und mehr ökonomisiert und ob dieser Allokationsentscheidung bezüglich des „Mediums informationellen Prozessierens und Kommunizierens“³², der menschlichen Aufmerksamkeit, wachsende Bedeutung zuweist. Denn es ist ihre Verteilung, die die situationspezifische und individuelle In- oder Exklusion in bzw. aus (tele-) kommunikativen Verbindungen zum und im Marktprozess determiniert und die Art und das Ausmaß der potentiell dadurch realisierbaren, positiven Netzwerkeffekte beeinflusst, die ihrerseits (auch) den Umgang mit Informationsüberfluss und decision overload zu erleichtern vermögen.³³

³¹ Vgl. Tofler, Alvin (2000): Interview with Alvin Tofler by James Daly, in: Business 2.0, Vol. 5, Nr. 18, S. 110.

³² Vgl. Hutter, Michael (2001): a.a.O., S. 40.

³³ Mit der Explosion des telekommunikativen Optionsraumes wird die Wahrnehmung der Fülle des informationellen Angebotes anstrengend und seine Auswahl zum Gegenstand ökonomischen Kalküls. Im zunehmenden „decision overload“ der Verwendungsentscheidungen lebendiger psychischer Energie erwächst diese damit nicht nur zur bedeutsamen, begrenzten Einflussgröße auf die Organisation menschlichen Wahrnehmens und Denkens, sondern per se auch zur wertvollen, begehrten Ressource. Vgl. Bischkopf, Tobias (2002a): Marketing als Management von Aufmerksamkeits-Transaktionen: Informations-Dreisprung unter Aufmerksamkeits-Knappheit durch Aufmerksamkeitsbasiertes Informationsmanagement, in: <http://www.tobibiko.de/docs/Manifest3.pdf>, Stand 01.01.2009.