

# Arbeitspapiere zum Systemischen Marketing-Management

Herausgegeben von Prof. Dr. Gustav Bergmann

11-2003

G. Bergmann

Flow und Nutzen orientiertes Marketing – Management<sup>1</sup>

Siegen 2003

---

<sup>1</sup> Als Aufsatz bei einer wissenschaftlichen Zeitschrift eingereicht.

## Flow und Nutzen orientiertes Marketing - Management

Von Gustav Bergmann

Das Kauf- und Entscheidungsverhalten der Konsumenten kann mit konventionellen Modellen des Rationalverhaltens nicht erklärt werden. In diesem Beitrag wird aufgezeigt, wie Leitmotive und Persönlichkeitsmerkmale das sehr unterschiedliche und unbewusste Konsumverhalten bestimmen. Im Zentrum steht dabei die Beschreibung von Flow, Transaktionsnutzen und individueller Rationalität. Auf dieser Basis erscheint es möglich, individuen-spezifische Produkte und Kommunikation zu gestalten. Mit einem prozessorientierten Modell der Kommunikation lassen sich zudem effektive Interventionsformen ableiten. Das Ziel besteht in der verständigungsorientierten Gestaltung des Interface zwischen Anbieter und Nachfrager. Letztlich sollen metasystemische Gestaltungsmuster (*best patterns*) hierfür extrahiert werden.

The model of rational choice does not explain the diverse kinds of consumer behaviour. The *transaction costs theory* has to be expanded with a *flow and transaction benefit* approach. Consumers decide on the ground of individual and unconscious value expectations. With the concept of basic desires and personality we are able to explain the various patterns of behaviour and decision and it is likely to design better fitness of products and communication with consumer needs. With a model of the communication process we can generate effective interventions into social systems like market relations and companies. Finally we are able to generate *best patterns* which lead to succeeding communication at the interface between supply and demand.

### 1. Auf dem Weg zu einer erklärenden Kaufverhaltenstheorie

Die deutschen Marketingforscher beziehen sich nur zum Teil auf explizite wissenschaftstheoretische Ansätze.<sup>1</sup> Wenn sich zu einer wesentlichen Richtung bekannt wird, sind das vor allem die Verhaltenswissenschaften<sup>2</sup> und die Transaktionskostentheorie (Institutionenökonomie)<sup>3</sup>. Zudem werden IT-basiertes Marketing, Customer Relationship-Marketing oder Integrierte Kommunikation<sup>4</sup> genannt, die aber eher der (Berater-) Praxissphäre entstammen und weniger als eigenständige Theorien bezeichnet werden können. Vielmehr stellen sie Kategorisierungen oder Zielsetzungen dar. Hier soll nun der Versuch unternommen werden, das Relationship-Konzept mit der Transaktionskostentheorie zu verbinden und mit systemischen und kognitionswissenschaftlichen Erkenntnissen zu erweitern.

---

<sup>1</sup> Vgl. Spiller 2001, S. 41

<sup>2</sup> Vgl. Behrens 1998, 2003a, Kroeber-Riel 1984

<sup>3</sup> Vgl. Picot u.a. 1996, Grosser 1995, Severid, 2000, Kaas, 1995 und 2000

<sup>4</sup> Vgl. Bruhn, 1999

## 1.1 Vom rationalen zum relationalen Ansatz des Marketing

Das populäre Relationship-Konzept bildet keinen theoretischen Bezugsrahmen, es kann allenfalls als gedanklicher Impuls interpretiert werden<sup>1</sup>. Als einer der prominenten Promotoren des Ansatzes beklagt Bruhn selbst den fehlenden Bezugsrahmen für den Relationship-Marketing. Es überrascht deshalb auch nicht, dass das Customer Relationship Marketing (CRM) überwiegend auf technische Aspekte reduziert wird<sup>2</sup>.

Wenn der Gedanke des Beziehungsmarketing eine Rolle spielt, dann in dem Hinweis auf die Verschiebung vom rationalen zum relationalen Ansatz<sup>3</sup>. Relational meint hier, dass sich die Bedeutung und die Werte von Marken und Angeboten zwischen den Akteuren auf Märkten aus der Interaktion und auf Basis individueller Bedeutungszumessung entwickeln. Probleme und Lösungen entstehen in den Beziehungen (Relationen) zwischen Menschen, sie sind nicht individuell verankert. Diese Beziehungen können als soziale Systeme interpretiert werden, die kontextuell beeinflussbar sind. Schon 1985 hat Granovetter die Bedeutung des sozialen Kontextes auf menschliche Entscheidungen mit seiner Embeddedness- These deutlich gemacht<sup>4</sup> und damit die Transaktionskostentheorie konzeptionell erweitert. Neben diesen „Relationen“ sind die individuellen Kognitionen zu betrachten, die die jeweiligen Beziehungen beeinflussen und selbst von den Beziehungen beeinflusst werden.<sup>5</sup>

Auf welcher Grundlage und wie individuelle Bewertungen wahrgenommener Signale vorgenommen werden, soll hier beschrieben werden. Dazu wird die Transaktionskostentheorie mit einem pluralen Nutzenmodell erweitert. Auch in Marktbeziehungen gilt es nach Schulze die Kunden als individuelles „Gegenüber“ zu betrachten<sup>6</sup>. Zaltman verdeutlicht das mit seiner Forderung, den „Mind of the Market“ näher zu betrachten<sup>7</sup> und Locke möchte den Menschen in seiner Diversität wieder in den Mittelpunkt der Betrachtung bringen<sup>8</sup>.

## 1.2 Der Erklärungsbeitrag der Transaktionskostentheorie

Zunächst soll der Erklärungsbeitrag der Transaktionskostentheorie näher beleuchtet und dieser Ansatz auf der Basis systemischer und neuro-psychologischer Erkenntnisse erweitert werden. Die Transaktionskostentheorie besagt, dass Akteure diejenige Alternative präferieren, die ihnen den geringsten Transaktionsaufwand beschert<sup>9</sup>. Die Transaktion wird als Prozess der Klärung und

---

<sup>1</sup> Vgl. Bruhn, 1999 und Bruhn/Bunge, 1996

<sup>2</sup> Vgl. Rudolph/Rudolph 2000

<sup>3</sup> Vgl. Degon 2000, Fill 1999, Bergmann/Meurer 2003, Bergmann 2003d

<sup>4</sup> Vgl. Granovetter 1985

<sup>5</sup> Vgl. zur Diskussion der Positionen von Granovetter und Williamson: [Faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/org\\_theory/theory\\_index/org\\_economics.html](http://Faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/theory_index/org_economics.html)

<sup>6</sup> Vgl. Schulze 2003, S. 215

<sup>7</sup> Vgl. Zaltman 2003, S.31ff

<sup>8</sup> Vgl. Locke 2003

<sup>9</sup> Vgl. Zerdick/Picot u.a. 2001, S. 39, Picot 1982

Vereinbarung eines Leistungsaustausches verstanden<sup>1</sup>. Transaktionskosten sind begleitende Informations- und Kommunikationskosten<sup>2</sup>. Akteure tendieren also zur Verminderung von Informations-, Anpassungs-, Anbahnungs-, Such-, Vereinbarungs-, Kontakt-, Kontroll- und Transportkosten. Der Verkaufspreis eines Angebotes bestimmt sich aus den Erstellungskosten des Produktes zuzüglich der Transaktionskosten des Anbieters. Die Gesamtkosten eines Produktes oder Services beinhalten zusätzlich die Transaktionskosten des Nachfragers. Der Prozess der Transaktion gliedert sich in die Hauptphasen der Information, Klärung und der Abwicklung. Hierbei treten bei Anbietern und Nachfragern Transaktionskosten auf, die die Akteure – so die Theorie – jeweils versuchen zu minimieren. Damit verbleibt man bei der Kosten- oder Opferseite der Transaktionen<sup>3</sup>. Marktkommunikation ermöglicht die Orientierung über Tauschmöglichkeiten und Nutzenpotenziale. Für die Orientierung im Markt wird Zeit benötigt. Diese Zeit soll theoriegemäß so verteilt werden, dass diejenigen Informationsangebote präferiert werden, deren Grenznutzen pro verwendeter Zeiteinheit größer ist als der Grenznutzen aus allen anderen Aktivitäten in der Restzeit.

Die neuere Transaktionskosten- oder Informationskostentheorie geht über die neoklassische Annahme vollständiger Markttransparenz und kostenlosen Zugangs zu Informationen hinaus, erklärt aber nicht das Phänomen individueller Bedeutungs- und Nutzenmessung. „Es ist richtig, daß die Theorie einseitig kostenorientiert ist, die Einbeziehung von Transaktionsnutzen erscheint jedoch grundsätzlich möglich“<sup>4</sup>. Und genau das soll hier geschehen, in dem die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager kontextuell unter Berücksichtigung individueller Nutzensvorstellungen der Akteure gestaltet wird. Im Zentrum der Betrachtungen soll das Interface zwischen Anbieter und Kunde stehen, das die Relation zwischen Anbieter und Nachfrager als soziales System abbildet. Das Interface kann der *point of sale*, ein *event*, die *website*, ein *buying center* oder die Verpackung und Inszenierung des Produktes darstellen.

Entscheidungs- und Kaufverhalten basiert auf unbewussten Antrieben aus dem limbischen Areal des Gehirns und ist hochgradig persönlichkeitsbezogen<sup>5</sup>. Mit Vorstellungen eines monoversalen rationalen Verhaltens lassen sich die vielfältigen Verhaltensweisen kaum erklären. Es bilden und erhalten sich Formen von Institutionen und Transaktionen, die mit einer rationalen Kostenbetrachtung kaum erklärbar sind. Insbesondere lässt sich individueller Transaktionsnutzen beobachten. Der Transaktionskostenansatz wird deshalb hier mit einer differenzierten Rationalitätsvorstellung erweitert. Die Leitmotivforschung stellt dabei das *missing link* dar. Auf Basis dieses Erklärungsmodells können sodann Prognosen erstellt und Gestaltungsempfehlungen für das Marketing abgegeben werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Picot 1982, S. 269

<sup>2</sup> Vgl. Picot 1982, S. 270

<sup>3</sup> Vgl. Picot 1982 S. 270, Ouchi 1980, S.130, Williamson 1975

<sup>4</sup> Vgl. Kaas/Fischer 1993, S. 693

<sup>5</sup> Vgl. Feinberg 2001, Zaltman 2003, S. 28f

### 1.3 Defizite der Transaktionskostentheorie

Theorien dienen primär dazu, beobachtbare Phänomene zu erklären. Die Transaktionskostentheorie erklärt jedoch nicht, was sie vorgibt zu erklären. Einige empirische Beispiele mögen die Mängel des Ansatzes beleuchten:

#### - Open Source Development

Vor einigen Jahren hat Linus Thorvald den Quellcode für ein von ihm entwickeltes Software-Programm in das Internet gestellt und andere Akteure aufgerufen, an einer Weiterentwicklung des Programms mit zu wirken. Ohne jegliche monetäre Gegenleistung waren zahlreiche Experten bereit, intensiv an der Erweiterung und Verbesserung des Programms zu arbeiten, das heute als Linux eine ernsthafte Konkurrenz für Microsoft darstellt. Die intrinsische Motivation erklärt sich als Anerkennung in der Szene, Rache an Microsoft, Neugier oder Idealismus. Menschen werden augenscheinlich durch individuelle (zum Teil nicht monetäre) Motivationen geleitet.

#### - IKEA

Das sehr erfolgreiche Phänomen IKEA ist mit den Vorstellungen der Transaktionskostentheorie und Informationsökonomie kaum erklärbar. Die Konsumenten nehmen erstaunliche Mühen auf sich. Sie beteiligen sich an der Suche nach Produktzubehör, fahren weite Strecken und montieren die Möbel selbst. Individuell erkennen die Konsumenten augenscheinlich Transaktionsnutzen, der nicht von jedem Beobachter – wie auch dem Autor dieses Artikels - unmittelbar nachvollziehbar ist. Trotzdem will ich einige Erklärungsversuche unternehmen: Die Integration in den Produkterstellungsprozess (Transport und Aufbau der Möbel) erzeugt eventuell eine innere Zufriedenheit (Stolz, Würdigung durch das soziale Umfeld). Andere Motive, die das Verhalten der Konsumenten bestimmen, können der soziale Kontakt, die konsensuale Beschäftigung aller Familienmitglieder (Kinderbetreuung, Restaurant) oder Neugier („Entdecke die Möglichkeiten“) sein. Eine besondere Kompetenz wird IKEA mit der Visualisierung von Wohnbeispielen und der Unterstützung bei der angemessenen Einrichtung zugesprochen. Sie integrieren die Konsumenten in den Transaktionsprozess, bilden so „Inter-Esse“ aus, bedienen diverse Leit motive und lösen das Angebot von den Produkten zugunsten der Eröffnung eines positiven Lebensgefühls („Wohnst du noch, oder lebst du schon“).

#### - Mitmach-Konzepte

Vollends einer Transaktionskostenreduktion scheinen „Mitmach-Konzepte“ zu widersprechen. Neben IKEA sind hier alle Versionen zu nennen, die eine Integration und Partizipation des Kunden im Kaufprozess realisieren (z. B. Mc Baker). Menschen würdigen Konzepte, bei denen sie als kompetente und ebenbürtige Partner akzeptiert werden. Das „Inter-Esse“ löst Engagement und Zufriedenheit aus.

#### - Internet-Supermarkt und *e-commerce*

Der Internet-Supermarkt (*food/non-food* Bereich) galt lange als profitable Marktnische. In zahlreichen Branchen prognostizierte man einen gravierenden Abbau von Handelsstufen<sup>1</sup>. Es wurden hier deutliche Potenziale zur Transaktionskostenreduzierung errechnet, die in dieser Form von den Konsumenten nicht goutiert wurden. Augenscheinlich bestimmen archaische (Verhaltens-) Muster und unbewusste Leitmotive das individuelle Verhalten der Konsumenten. In nur wenigen Fällen, werden die „objektiv“ ermittelten Vorteile und Nutzenpotenziale als solche subjektiv (an)erkannt. Eventuell wird Transaktionsnutzen in Form von sozialem Kontakt, sportlicher Betätigung, Neugier (Jagen und Sammeln) und Beschäftigung von Familienmitgliedern (gemeinsamer Einkauf) subjektiv erkannt. Ähnlich verhält es sich mit dem Phänomen Buchhandel. Gerade nach der Einführung der neuen IuK-Techniken erlebte die Branche eine positive Entwicklung. Im *e-commerce* hat sich letztlich mit *amazon* nur ein Anbieter durchgesetzt und ist weit vom Amortisationszeitpunkt entfernt. Das gedruckte Buch und die persönliche Beratung im Ladengeschäft sind weiterhin überraschend attraktiv für viele Akteure.

#### - Nutzung von Internet und IT-Geräten

Insbesondere bei der Nutzung moderner IT -Geräte und des Internet ist eine redundante und transaktionsaufwendige Nutzung beobachtbar, die nur vor dem Hintergrund einer differenzierten Verhaltensanalyse erklärbar wird. Zu denken ist beispielsweise an das Phänomen des SMS oder der Erfolg der Handys mit „Fummelfaktor“. Bauer u.a. haben diese Phänomene schon mit der *flow*-Theorie gedeutet<sup>2</sup>. Die Transaktion wird so zum Nutzen stiftenden Erlebnis.

#### - Shopping

Das Phänomen Shopping, also das Vergnügen am Schlendern und Schaufensterbummeln, wird in letzter Zeit wissenschaftlich näher untersucht<sup>3</sup>. Der anscheinend ziellose und zeitintensive Aufenthalt in *shopping malls* kann mit einer „rationalen“ Transaktionskostentheorie kaum erklärt werden. *Shopping* ist dabei von *buying* zu unterscheiden. Augenscheinlich existiert ein starkes Bedürfnis vieler Menschen, sich zu versammeln, zu stöbern, zu kommunizieren (*gossip*) und zu suchen, ohne zwingend zu konsumieren.

Weitere Phänomene mit Transaktionsnutzen und individueller Zurechnung von Transaktionskosten sind Besuche von Kinos, Flohmärkten, Familienausflüge sowie Freizeitaktivitäten, die mit Anstrengung (Sport) verbunden sind. Karitative Einrichtungen, NGO`s wie Greenpeace, Amnesty International erhalten sich nur auf der Basis persönlichen Engagements. Zahlreiche Institutionen und

---

<sup>1</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 1996 S. 347

<sup>2</sup> Vgl. Bauer/Grether/Bormann 2001

<sup>3</sup> Vgl. Chung/Inaba/Kolhaas 2001, Hollein/Grunenberg 2002, Underhill 2000

Transaktionsarten haben sich erfolgreich am Markt erhalten, obwohl sie nach der Theorie eigentlich verschwunden sein müssten.

Es lassen sich folgende Einwände gegen das Modell zusammenfassen:

Das Modell setzt zweck-rationales und aktives Suchverhalten voraus. Das Transaktionskostenmodell beschreibt lediglich einen Typus menschlichen Verhaltens (monoversal), während das hier erläuterte Transaktionsnutzenmodell einen multiversalen Ansatz verfolgt und mit einer individualistischen Basis einer zentralen wissenschaftstheoretischen Forderung nachkommt<sup>1</sup>. Eine Theorie soll eine individualistische Basis aufweisen, ohne dabei in Einzelfallbetrachtungen zu versinken. Genau das ist mit dem Transaktionsnutzen-Modell angepeilt.

Es wird zudem vorausgesetzt, dass die Akteure einen hinreichenden Überblick über Verhaltensalternativen gewinnen können und in der Lage sind, jeweils die für sie individuell vorteilhafte Variante zu selektieren. Es erscheint zum Beispiel außerordentlich schwierig, dass sich Menschen egoistisch verhalten. Wir wissen weder was uns nützt, noch könnten wir die adäquaten Entscheidungen treffen, die zu einem Nutzen steigernden Ergebnis führen.

Menschen sind umso mehr in der Lage sich bewusst egoistisch zu verhalten, je mehr sie über ihre inneren Antriebe in Erfahrung bringen können. Ein persönlichkeits- und motivorientiertes Marktangebot wird weniger Reaktanz verursachen und kognitive Dissonanzen mindern, wenn es den Kunden möglich macht, sich besser (selbst) zu erkennen.

Freier Wille existiert in eingeschränkter Form. Entscheidungen gehen auf unbewusste Faktoren zurück, die aus der Biografie des Einzelnen resultieren. Diese Faktoren haben sehr viel mit Persönlichkeit und Grundmotiven zu tun, wie das der Gehirnforscher Gerhard Roth anschaulich nachweist<sup>2</sup>. „Viele Untersuchungen zeigen, dass wir uns am ehesten frei fühlen, wenn unsere bewussten Intentionen in einem hinreichenden Einklang mit unseren unbewussten Antrieben stehen“<sup>3</sup>. Es geht weniger um vollständige Willensfreiheit als um gefühlte Autonomie menschlichen Handelns, also mit Kognition und Emotion, Unbewusstem und Bewusstem aus individueller Erfahrung zu handeln. Das Konzept der beschränkten Rationalität (*bounded rationality*)<sup>4</sup> wird heute als „kluge“ Heuristik weiter erforscht<sup>5</sup>.

Menschen können intuitiv und mit einfachen Regeln gute Entscheidungen treffen. Die Emotionen als Summe der individuellen Erfahrungen spielen dabei eine hilfreiche Rolle. Als einfache Heuristiken werden Leitmotiv basierte Kriterien verwendet<sup>6</sup>. In der neuen Institutionenökonomik wird das

---

<sup>1</sup> Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland 1999, S. 54f

<sup>2</sup> Vgl. Roth, 2001, S. 444

<sup>3</sup> Vgl. Roth, 2001, S. 449

<sup>4</sup> Vgl. Simon 1957 und 1981

<sup>5</sup> Vgl. Gigerenzer/Selten 2001 und 2001a, Gigerenzer 2003

<sup>6</sup> Vgl. Gigerenzer 2003

gedanklich berücksichtigt, ohne dass eine Vorstellung davon existiert, wie und auf welcher Grundlage Menschen konkret Entscheidungen treffen<sup>1</sup>.

Weitere zentrale Einwände stammen – wie schon erwähnt – von den Vertretern der soziologischen Embeddedness- These. Das Verhalten wird nach Granovetter maßgeblich vom sozialen Kontext (Netzwerk, community, peers, Kultur) mit bestimmt. Entscheidungsverhalten muss in sofern relational erklärt werden. Deswegen wird weiter unten die ethnografische Beschreibung von Kulturen näher erläutert.<sup>2</sup> Sie dient „...der Erforschung und Darstellung des Anderen, anderer Lebenswelten, (Sub-) Kulturen, Milieus.“<sup>3</sup>

Zudem sind Lernprozesse und mit in die Betrachtung einzubeziehen.<sup>4</sup> Das wird hier mit dem Prozessmodell des *solution cycle* berücksichtigt.<sup>5</sup>

### **Transaktionsnutzen: Flow, Vergnügen, Begeisterung**

Zahlreiche Akteure gewinnen Nutzen aus Transaktionsaufwand. Es existiert also so etwas wie Transaktionsnutzen (Einkaufsspaß, *flow*, Vergnügen). Die intrinsischen und zum größten Teil unbewussten Motive zur Verwendung von Aufmerksamkeit und Zeit sind individuell unterschiedlich ausgeprägt. Auch die sozio-kulturell vermittelten Bestimmungsfaktoren der Zeit- und Aufmerksamkeitsallokation wie Routinen, Traditionen, Sitten und Gebräuche bleiben im klassischen Modell der Informationsökonomie außer Betracht. Genauso werden Transaktionskosten individuell unterschiedlich wahrgenommen. Kunden halten z.B. eine Geschäftsbeziehung trotz offensichtlicher finanzieller Nachteile aufrecht, weil sie emotional an das Unternehmen gebunden sind.

Transaktionskosten- und nutzen werden individuell zugerechnet. Akteure entscheiden und bewerten hochgradig unbewusst und emotional nach subjektiven Kriterien, Vorstellungen und Motiven im limbischen Areal, ohne dass die frontal-corticalen Sphären zum Einsatz kommen<sup>6</sup>. Kognitiv-bewusste Interventionen haben gegebenenfalls Vetofunktionen und dienen der ex post Rationalisierung<sup>7</sup>.

Wolfgang Frühwald hat das kürzlich in einem Forum der Süddeutschen Zeitung auf den Punkt gebracht: “ Wir tun nicht, was wir wollen, sondern wir wollen, was wir tun.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland 1999, S. 54f

<sup>2</sup> Vgl. besonders Matt 2001 S. 9f u. S.120ff

<sup>3</sup> Matt S. 9

<sup>4</sup> Überblick der Kritik bei: [Faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/org\\_theory/theory\\_index/org\\_economics.html](http://Faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/theory_index/org_economics.html)

<sup>5</sup> Vgl. Bergmann 2001

<sup>6</sup> Vgl. Behrens 1998, 2003 und Zaltman 2003

<sup>7</sup> Vgl. Roth 2001

## 1. 5 Erweiterung der Transaktionskostentheorie: Die Berücksichtigung von individuellen Wert-Erwartungen

Autoren, die in zahlreichen Publikationen die Transaktionskostentheorie zur Erklärung des Verhaltens zugrunde gelegt haben<sup>2</sup>, zeigen in neueren Texten auf, dass die Transaktionskostentheorie und Informationsökonomie das klassische Rationalverhalten zugrunde legen und somit nur geringe Erklärungsbeiträge liefern. Menschen erkennen, entscheiden und handeln nach sehr individuellen Wertmaßstäben<sup>3</sup>. Jedem Signal wird eine individuelle Bedeutung auf der Basis der eigenen Erlebniswirklichkeit zugemessen. In klassischen Modellen wird ein aktives und zweckrationales Verhalten nach einem wesentlichen Leitmotiv (Effizienz, Sparen) unterstellt. Die Akteure haben danach vollständigen Überblick über Kosten und Nutzen und verhalten sich dementsprechend. Fremdeinflüsse des sozialen Kontextes und insbesondere die individuell konstruierte Wirklichkeit bleiben im immer noch populären Modell des *Homo Oeconomicus* außer Betracht. Im klassischen entscheidungstheoretischen Modell wird von einer objektiv beschreibbaren Realität ausgegangen<sup>4</sup>. So wird auch behauptet, die für Entscheidungen relevanten Informationen lägen faktisch objektiv vor<sup>5</sup>. Descartes hätte uns lange Umwege erspart, wenn er sein *cogito ergo sum* mit „Ich erkenne, also bin ich“ übersetzt und gemeint hätte. Erkennen integriert sowohl kognitiv-analytische als auch emotionale Vorgänge. Informationen über das Umfeld stellen keine objektiven Fakten dar, sondern sind individuell auf der Grundlage von Wahrnehmungspräferenzen und Persönlichkeitsmerkmalen konstruiert<sup>6</sup>. Entscheidungsprobleme und die zu ihrer Lösung notwendigen Informationen können aus diesem Grunde nicht als vom Akteur unabhängig existierende Phänomene bezeichnet werden<sup>7</sup>. Die Definition eines Entscheidungsproblems erschöpft sich somit nicht in einer Beschreibung der beobachteten Situation. Entscheidungen sind davon abhängig, wie die Akteure die konkrete Situation subjektiv wahrnehmen und interpretieren<sup>8</sup>. Die subjektiv konstruierten Entscheidungsmodelle dienen somit als mentale Muster in (Kauf-)Entscheidungsprozessen<sup>9</sup>.

Zerdick und Picot haben kürzlich auf die Wert-Erwartungs-Theorie nach Atkinson hingewiesen<sup>10</sup>. So erweitern sie das Konzept der Transaktionskosten und Informationsökonomie mit der Wert-Erwartungs-Theorie, in der gerade unerklärbares und unbewusstes Handeln integriert wird<sup>11</sup>. Hiernach rechnen die Akteure individuell Nutzen zu. Die Selektion führt zu Neben- und Folgewirkungen, die

---

<sup>1</sup> Vgl. SZ Forum Wissen, in SZ v. 17. Mai 2004, S. 12

<sup>2</sup> Vgl. Picot 1982 und Picot/Wigand/ Reichwald 1996, S. 318 und 346ff

<sup>3</sup> Vgl. Zerdick/Picot u.a. 2001, S.43, Grosser 1995

<sup>4</sup> Vgl. Lürer 1998, S. 38

<sup>5</sup> Vgl. Kasper u.a., 1998, S. 604

<sup>6</sup> Vgl. Handlbauer 1996, S. 69

<sup>7</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg 2001, S. 274

<sup>8</sup> Vgl. Kasper, u.a. 1998, S. 611, Weick, 1995, S. 30 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Lehner 1996, S. 83ff

<sup>10</sup> Vgl. Zerdick/Picot u.a. 2001, S. 43f, Atkinson 1964, Heckhausen 1989, S. 168ff und 471ff und Esser 1999

<sup>11</sup> Vgl. Zerdick/ Picot u.a. 2001, S. 43

wiederum individuell bewertet und in unterschiedlichem Ausmaß passend eingeschätzt werden. In der Wert- Erwartungs- Theorie wird individuelles Handeln nicht zweckgerichtet interpretiert. Die Selektion von Alternativen geschieht aus oft unergründlichen, unbewussten Anlässen, und die Folgen der Entscheidungen sind unüberschaubar und werden wiederum individuell interpretiert.

Jeder Akteur entscheidet sich für die Alternative, für die der subjektive Nutzen ihm oder ihr am größten erscheint. Das Individuum versucht, die Entscheidung zu treffen, die den Bedürfnissen am meisten zu dienen verspricht<sup>1</sup>. Diese Effekte treten mit unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten ein, die die Akteure als Wert-Erwartungen (*expected values*) speichern. Erstmals werden in diesen Modellen die persönlichkeitspezifischen Aspekte motivationalen Entscheidens und Handelns integriert. Es spielen weniger die sachlich-inhaltlichen Komponenten, als vielmehr die individuellen Wahrnehmungspräferenzen, Alternativenbewertungen und Ergebnisbeurteilungen die entscheidende Rolle. Heckhausen spricht schon 1989 von einem mehrdimensional ausdifferenzierten Motivbegriff, wobei individuelle Situations-, Handlungs- und Ergebnisvalenzen differenziert werden<sup>2</sup>.

Damit ähnelt das Modell systemisch-konstruktivistischen Ansätzen, die sich durch individuelle Bedeutungszumessung und Wirklichkeitskonstruktion auf der Basis subjektiven Erlebens auszeichnen<sup>3</sup>. Das Modell berücksichtigt einen erweiterten Rationalitätsbegriff, der emotionales, traditionelles und wert-rationales Handeln integriert.<sup>4</sup> Dieses Verhalten ist von außen nur bedingt interpretierbar, erklärbar und verständlich. Die Neurobiologen bestätigen Sigmund Freud mit seiner Auffassung hochgradig unbewusster Entscheidungen des Menschen. Es geschieht unbewusst und ist deshalb noch nicht einmal von den Akteuren selbst vollständig zu deuten und zu beschreiben<sup>5</sup>. „At least 95 percent of all cognition occurs below awareness in the shadows of the mind“<sup>6</sup>.

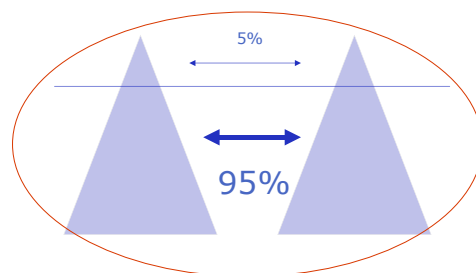


Abb. 1: Kommunikation und Unbewusstes

<sup>1</sup> Vgl. Zerdick/Picot u.a. 2001, S. 43

<sup>2</sup> Vgl. Heckhausen 1989, S. 467

<sup>3</sup> Vgl. Luhmann 1981, Bergmann 2001a und 2003b

<sup>4</sup> Zuweilen wird dieses Verhalten als „irrational“ bezeichnet. Von einem systemisch-konstruktivistischen Standpunkt aus, ist es aber problematisch, rationales von irrationalen Entscheidungen „objektiv“ zu unterscheiden. Es ist insofern angemessener, von individuell rationalem Handeln zu sprechen.

<sup>5</sup> Vgl. Singer 2003, S. 56, Roth, 2001 S. 217ff Linke 1999, 2001, S.79f und Reiss 2000

<sup>6</sup> Vgl. Zaltman 2003, S.50

Ziel der Marketingkommunikation ist die effektive und Nutzen stiftende Gestaltung der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. Den Transaktionsort bildet das Interface, das in kommunikativen Prozessen entsteht. Dieses Interface ist als soziales System beschreibbar, in dem sich eigene Interaktionsmuster und Usancen zwischen den jeweiligen Akteuren ausprägen. Die für das System typischen kommunikativen Handlungen entwickeln sich in den Austauschprozessen relational zwischen den Akteuren der Anbieter- und Nachfrageseite. Die Akteure bringen ihre spezifischen Persönlichkeitsmerkmale ein und verhalten sich im Sinne des Systems, das sich dadurch stabilisiert. Auf dieses Interface kann kontextuell durch systemische Interventionen eingewirkt werden, mit dem Ziel, eine verständigungsorientierte Kultur zu etablieren. Ansatzpunkte sind dabei das Individuum, dessen Bedürfnissen und Leitmotiven entsprochen werden soll, die Organisation, also das Interface als Forum des Austausches und Kontaktes und die Umwelt, in Form der Selektion von Zielgruppen und der Beschreibung des Marktes.

## **2. Lösungsansätze einer systemischen Transaktionsnutzentheorie**

Es bieten sich drei wesentliche Lösungsansätze zur systemischen Kommunikation an, die an den beschriebenen Kritikpunkten und Problembereichen ansetzen: Leitmotive dienen zur differenzierten Beschreibung und zur Erklärung individueller Rationalität, dichte Beschreibungen ermöglichen die Diagnose der kulturellen Einflüsse auf das menschliche Verhalten und die Prozessdarstellungen lassen das Lernen und die zeitlichen Verläufe abbilden. Dabei können auch Prozessinterventionen für die kontextuelle Gestaltung des Interface aufgezeigt werden.

### **2.1. Leitmotive als Orientierung im Unbewussten**

Menschen reagieren sehr unterschiedlich auf wahrgenommene Signale. Deshalb ist das Kaufentscheidungsverhalten schlecht prognostizierbar und erklärbar. Sozio-demografische Unterschiede korrelieren nachweislich nur sehr gering mit praktiziertem Verhalten<sup>1</sup>. Alter, Einkommen, Familienstand usw. bestimmen das Kaufverhalten somit nur nachrangig. Psychografische Kategorien erklären das Verhalten in erheblich höherem Ausmaß. Dabei sind vor allem unbewusste und zeitstabile Faktoren von großer Bedeutung. Aus der Neurobiologie können wir erfahren, dass Verhalten vor allem durch Persönlichkeitsaspekte bestimmt wird. Deshalb wird hier eine Beschäftigung mit verhaltensprägenden Persönlichkeitsmerkmalen und Leitmotiven vorgeschlagen.

Persönlichkeit resultiert aus individuellen Erlebnissen des Menschen sowie angeborenen Anteilen. Schon in frühem Stadium des Lebens ist die Persönlichkeit festgelegt<sup>1</sup>. Die Konstanz resultiert aus drei Phänomenen: der früh abgeschlossenen Gehirnentwicklung, der Tendenz jedes Individuums, sich die

---

<sup>1</sup> Vgl. Schulze 1992 S. 57f, [www.sinus-milieus.de](http://www.sinus-milieus.de)

passende Umwelt auszusuchen, was Bestärkungen der eigenen Erlebniswirklichkeit auslöst und dem Bemühen des Individuums eine gewisse Verlässlichkeit auszubilden, um sozialfähig zu wirken. Es geht im Erwachsenenalter mehr um die Entdeckung der eigenen Merkmale, die Weiterentwicklung positiver Anteile und die Kompensation negativer Aspekte. Die Persönlichkeit entwickelt sich aus ererbten (Konstitution, Gehirnentwicklung) und erlernten Anteilen (Fähigkeiten, Wirkungen im Umfeld) und ist damit ein hoch individuell und sozial konstruiertes Phänomen, da das eigene Erleben von Kränkungen und Bestärkungen eine große Rolle bei der Selbsteinschätzung spielt. Persönlichkeit entwickelt sich aus eigenen und fremden Beschreibungen der Wirkungen im sozialen Kontext.

Bei relationaler und somit systemischer Betrachtung formt sich die Persönlichkeit weniger als absolutes Konstrukt, sondern vielmehr in der Relation zu anderen. Persönlichkeit bildet sich so in der Interaktion mit anderen heraus und kann sich in verschiedenen Beziehungen unterschiedlich auswirken. Die Akteure bilden eine beziehungs- und situationspezifische „Wirklichkeit“ beziehungsweise Eigenart aus, die man als „relationale Persönlichkeit“ bezeichnen kann. Im Kaufprozess wird damit die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager besonders bedeutsam. Es geht darum, den Kunden ein zu ihrer Persönlichkeit und Leitmotivstruktur passendes Interface und Angebot zu gestalten<sup>2</sup>.

Die individuelle Bedeutungszumessung und Persönlichkeitsentwicklung erscheint als ein schwierig nachvollziehbarer Prozess. Theoretisch vorstellbar wäre, die Persönlichkeit in jedem Einzelfall zu erklären und daraus Verhaltensdispositionen herzuleiten, praktisch ist das – insbesondere für Marketing und Managementbelange – oft zu aufwendig. Zur Kategorisierung von Persönlichkeitsmerkmalen verweise ich auf die Modelle des *brain mapping* und der Persönlichkeitsforschung<sup>3</sup>. Durch Beobachtung (Sprach- und Verhaltensanalyse, biotische Tests) und Befragung (Fragebögen mit Selbst- und Fremdeinschätzung) können relativ schnell und einfach bestimmende Leitmotive und Präferenzen ermittelt werden<sup>4</sup>.

Deshalb bietet es sich an, die aus der Persönlichkeit resultierende Leitmotivstruktur als Orientierung zu nutzen. Entscheidungen und Verhalten resultieren aus unbewussten Motiven. Motive wiederum sind persönlichkeitspezifisch geprägt, können aber einfacher ermittelt werden<sup>5</sup>. Motive sind dauerhafte individuelle Dispositionen, die Entscheiden und Handeln im Sinn einer Wert- und Bedeutungszumessung maßgeblich beeinflussen. Leit- oder Lebensmotive gelten als persönlichkeitspezifische Metamotivationen, die als wesentliche Entscheidungs- und Verhaltensbeeinflusser wirken. Wenn durch die Produkte und Kommunikationen die jeweilige

---

<sup>1</sup> Vgl. bspw. Roth 2001, S. 341ff, Singer 2003 S. 110

<sup>2</sup> Vgl. Bergmann 2003d

<sup>3</sup> Vgl. Bergmann, 2001, S. 272ff, 2003d, Roth 2001, S. 171ff und Gardner 1993 und 1995

<sup>4</sup> Vgl. Erpenbeck/ Heyse 1999, S.106ff Erpenbeck/Rosenstiel 2003

<sup>5</sup> Vgl. Bergmann, 2003 a und d

Leitmotivation angesprochen wird, bildet sich „Inter-esse“ aus. Die Rezipienten fühlen sich integriert und verstanden.

Steven Reiss hat in langjährigen Studien wesentliche und zudem kulturübergreifende Leitmotive (*basic desires*) ermittelt<sup>1</sup>. Als Leitmotive werden Rache, Romantik, Ernährung, Neugier, Anerkennung, Idealismus, Sport, Macht, Sozialer Kontakt, Status, Unabhängigkeit, Familie, Ordnung, Sparen, Ehre und Ruhe unterschieden. Reiss beschreibt in meines Erachtens problematischer Weise sehr negative und positive Aspekte nebeneinander. Rache und Vergeltung (*vengeance*) sind wahrscheinlich Leitmotive, die auch positiv beschreibbar sind in Form von Durchsetzungskraft, Wettbewerbsorientierung und Handlungsfreude. Wie sich die Persönlichkeitsaspekte äußern und entwickeln hängt stark von der Sozialisation und der speziellen Familienkonstellation ab. Es empfiehlt sich insofern, die Kategorien wertneutral zu formulieren. Für Rache bietet sich der Begriff Wettbewerb (Freude am Wettstreit), für Status der Begriff Respekt an.

Jeder Mensch entscheidet nach persönlichen Leitmotiven. Einige Motive bestimmen die Entscheidungen positiv, einigen Motiven stehen sie indifferent gegenüber, andere lehnen sie ab. Harmonie und Konfliktbeziehungen sind so relativ einfach erklärbar: Wenn zum Beispiel Macht bei einer Person ein Appetenzmotiv und bei einer anderen ein Aversionsmotiv darstellt, ist der Konflikt wahrscheinlich. Machtorientierung energetisiert den einen und frustriert den anderen. Im Marketing ist es schon problematisch, indifferente Motive anzusprechen, weil hier keine positive Aufladung möglich ist. Die wiederholte Ansprache von Aversionsmotiven kann zum Abbruch der Beziehung führen. Mit den Leitmotiven lassen sich auch die Beziehungskonstellationen gut deuten. Konfliktlinien entstehen aus widersprechenden Antrieben. Reaktanzen resultieren aus geringer positiver Ladung der Präsentation oder widersprechender Leitmotivausrichtung der Angebotsinszenierung.

Reiss kann damit ein sehr differenziertes und metakulturelles Modell der Grundorientierungen präsentieren. In der Tabelle 1 haben wir erfolgreiche Slogans und Konzepte den Leitmotiven, evolutionären Herkünften, Persönlichkeitsmerkmalen und Kompetenzen zugeordnet. Der Erfolg dieser Konzepte wird hinreichend erklärbar<sup>2</sup>. IKEA bietet zum Beispiel Anreize für zahlreiche Leitmotive. Aldi konzentriert sich in besonderer Weise auf eine Kernkompetenz (Kaufgrund). Ein Unternehmen wird sich auf einen wesentlichen Kaufgrund aus der Sicht der Kunden einigen müssen, wie Crawford und Mathews feststellen. Das Produkt, die Preisstellung, der Service, die Erfahrung oder der Zugang sind die wesentlichen fünf Kompetenzen. Nur eine davon, kann ein Unternehmen einzigartig realisieren, die anderen sind im Branchenstandard zu erfüllen<sup>3</sup>. Zusätzlich zur Kernkompetenz gilt es

---

<sup>1</sup> Vgl. Reiss 2000, S. 17 ff, Reiss 1998

<sup>2</sup> Vgl. Reiss 2000 S. 247f

<sup>3</sup> Vgl. Crawford/ Crawford/ Mathews 2001

die spezifische Identität auf Basis von Charakteristika (Leitmotive, Persönlichkeitsmerkmale) der Interaktionsformen und der Kultur des Umgangs zu beschreiben.

Auf dieser Basis können sodann Wahrnehmungs- und Kommunikationspräferenzen persönlichkeitspezifisch zugeordnet und kommunikative Aussagen mit den unterschiedlichen Motivklassen in Übereinstimmung gebracht werden. In Zukunft ist eine erheblich genauere Zuordnung von Kommunikationselementen zu psychografisch abgegrenzten Zielgruppen denkbar. Kommunikation sollte dann weniger nach Maßgabe gestalterischer Moden und Vorlieben, sondern mehr nach den unterschiedlichen Präferenzen der Zielgruppe entwickelt werden. Das Gleiche gilt für Produkte und weitere Artefakte mit dem Ziel bedürfnisgerechter Angebote.

### **3.2 Dichte Beschreibungen und Kulturdiagnosen**

Die Leitmotive bilden ein brauchbares Grundmuster der multiversalen Verhaltensbeschreibung. Diese Leitmotive und Verhaltensmuster kann man mit anthropologischen und ethnologischen Analysen erweitern und spezifizieren. Es gibt brauchbare Ansätze evolutionäre Herkünfte der Emotionen und Motive zu klären. Zudem gilt es die Kultur in den sozialen Systemen näher zu beschreiben „Meaning is socially, historically and rhetorically constructed“ führt dazu der Anthropologe Geertz aus. Und weiter: “... it`s not simply a matter of presenting a body of facts, it has much more to do with the author`s ethos, with the power of his or her presentation“. Beschreibungen von Wirklichkeit sind somit immer individuell gefärbt<sup>1</sup> und die Perzeptionen und Kommunikationen sind „eingebettet“ in den sozialen Kontext.<sup>2</sup> Es existieren keine „objektiven“ Fakten, sondern nur Ansichten einzelner Beobachter. Insofern sollten informationsreiche Beschreibungen Wahrnehmungen und Interpretationen enthalten, die einem anderen die Möglichkeit, einer individuellen, intersubjektiv nachvollziehbaren Auslegung offen halten. Wahrheit wird dann ausgehandelt, Kommunikation und Kultur entwickeln erst das Denken<sup>3</sup>.

Dichte Beschreibungen sind informationsreiche Schilderungen, die methodisch eingesetzt werden, um Erkenntnisse über menschliches Verhalten in verschiedenen kulturellen Kontexten zu gewinnen. Kultur wird dabei als ein Bedeutungsgewebe beschrieben<sup>4</sup>. Menschen konstruieren ihre Wirklichkeit, indem sie den eingehenden Signalen individuell Bedeutung zu messen. Die dichten Beschreibungen dienen der Deutung von Verhaltensweisen und Entscheidungen auf der individuellen Ebene unter Berücksichtigung der sozialen Interaktionen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Geertz 1991

<sup>2</sup> Vgl. Granovetter, M. 1985

<sup>3</sup> Vgl. Tomasello 2002

<sup>4</sup> Vgl. Geertz 1987

Ein Beispiel: Wenn das Phänomen Shopping mit seinen Bedeutungen für Konsumenten, Verkäufer, Händler usw. von einem kulturfremden Akteur gedeutet werden soll, muss der Beobachter Kenntnisse über die Spielregeln und die Wirkungen auf die verschiedenen Akteure erlangen. Erst dann ist Verhalten in diesem Kontext zu erklären. Eine reine Faktensammlung (dünne Beschreibung: wer kauft wann und wo was und wieviel) reicht dazu nicht aus. Vielmehr müssen unterschiedliche Deutungen geschildert werden, die zwischen Wahrnehmung und Interpretation schwanken. So können beobachtbare Verhaltensweisen am *point of sale* (pos) mit Hilfe der Leitmotivdiagnose im Dialog interpretiert werden.

Das Kaufverhalten von Konsumenten ist erst auf der Grundlage von dichten Beschreibungen hinreichend erklärbar. Faktenorientierte Marktforschung (dünne Beschreibung) liefert wenig „bedeutungsvolle“ Informationen. Man könnte auch sagen, wer diese Form von Marktforschung betreibt, sieht nur in den Spiegel, weil er oder sie erkennt, was er oder sie schon kennt<sup>1</sup>. Mit dichten Beschreibungen besteht die Chance zur multiversalen Schilderung und Interpretation möglicher Verhaltensweisen. Dichte Beschreibungen stellen die Grundlage für die Entdeckung von Mustern dar. Damit können Leitmotive und Persönlichkeitstypen sowie unbewusste Verhaltensmuster ganzheitlich beschrieben werden und man erhält eine fundierte Basis zur Interpretation des Kaufverhaltens<sup>2</sup>. Beobachtungen am *point of sale* (Kundenlaufstudien) oder in *usability workshops* werden mit einem Erklärungsmodell (Leitmotive) effektiver und erkenntnisreicher. Underhill hat mit diesen ethnologischen Methoden eine *science of shopping* entwickelt<sup>3</sup>, die ganz auf die Beobachtung und das Verstehen ausgerichtet ist.

„Konsumentenentscheidungen können nicht verstanden werden, ohne dass man den kulturellen Kontext betrachtet, in dem sie getroffen werden: Kultur ist das Prisma durch das die Menschen Produkte betrachten“<sup>4</sup>.

Mit den Kulturbeschreibungen von Hofstede, Hall und Trompenaars<sup>5</sup> lassen sich die Kulturen in Anbieter- und Nachfragersystemen sowie am Transaktionsort (Interface) gut beschreiben und differenzieren. Auf dieser Basis können beziehungsförderliche Bedingungen und mögliche Konfliktfelder zwischen Anbieter und Nachfrager identifiziert werden.

Generell lässt sich sagen, dass eine verständigungsorientierte Kultur durch geringe Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, moderaten Medieneinsatz, Prozessorientierung und einen hohen Grad an Individualität erzeugt wird<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Zaltman 2003, S. 18f

<sup>2</sup> Vgl. Underhill 2000

<sup>3</sup> Vgl. Underhill 2000

<sup>4</sup> Vgl. Solomon u.a 2001, S. 429

<sup>5</sup> Vgl. Hofstede 1997, 1991, Hall/Hall 1997, Trompenaars 1998

<sup>6</sup> Vgl. Bergmann/Daub/Meurer 2003, Bergmann 2003d

Hervorstechend sind zum Beispiel die Erkenntnisse, dass menschliches Verhalten weniger durch Egoismus und vielmehr durch Fairness und Kooperation geprägt ist; dass Menschen dazu neigen, ihre Wirklichkeit in Form von Plänen für richtig und wahr zu halten und damit einer *illusion of validity* erliegen. Menschen denken zudem nicht in absoluten Kategorien, sondern in relativen: (*people think in terms of gains and losses*)<sup>1</sup>. In Anlehnung an Underhill haben wir in eigenen Feldstudien Muster des Konsumverhaltens beobachtet und extrahiert.<sup>2</sup> Konsumverhalten lässt sich mit Leitmotiven und Kultuspezifika (Milieu, Kulturkreis) relativ präzise erklären. In jedem Fall ist eine individuelle (leitmotivspezifische) Gestaltung förderlich.

### **3.3 Die Gestaltung des Interface und Inszenierung des Kaufprozesses**

Mit diesen Klärungen der motivationalen und emotionalen und sozialen Basis menschlichen Verhaltens kann in Kaufprozesse durch systemische Interventionen kontextuell eingewirkt werden. Marketinggestaltungen wie Produkte, Kommunikationen und Interfaces (pos, Portale etc) lassen sich kundenorientiert differenziert und effektiv entwickeln.

Das Prozessmodell wird hier mit dem *solution cycle*<sup>3</sup>, einem universellen Prozessdesign, veranschaulicht. In der Marktkommunikation geht es darum, Kunden zu intendiertem Verhalten zu veranlassen<sup>4</sup>. Die Beeinflussung im Kommunikationsprozess hat das wesentliche Ziel, Zufriedenheit, Zustimmung und Begeisterung (*flow*)<sup>5</sup> zu erzeugen.

Kommunikationsprozesse verlaufen nach einem spezifischen Grundmuster, das in Form des sogenannten *solution cycle* schon näher beschrieben wurde. Die wesentlichen Phasen können als erkennen (1), klären (2), kreieren (3), bewerten bzw. strukturieren (4), realisieren, beurteilen/empfinden (6), lernen (7) und abschließen (8) bezeichnet werden. Als Hauptmodi lassen sich erkennen (1/2), verändern (3,4,5) und reflektieren (6,7,8) unterscheiden.

Kommunikationsprozesse lassen sich mit diesem Ablaufmuster anschaulich beschreiben:

---

<sup>1</sup> Vgl. Kahnemann 2002

<sup>2</sup> In einem concept store in Köln für Einrichtungen und Events konnten von Januar 2002 bis Dezember 2003 zahlreiche empirische Beobachtungen gemacht und Erkenntnisse gewonnen werden.

<sup>3</sup> Vgl. Bergmann, 2001 S. 18ff

<sup>4</sup> Vgl. Rusch, 2003

<sup>5</sup> Vgl. Czikzentmihaly 1996, Reiss 2000a

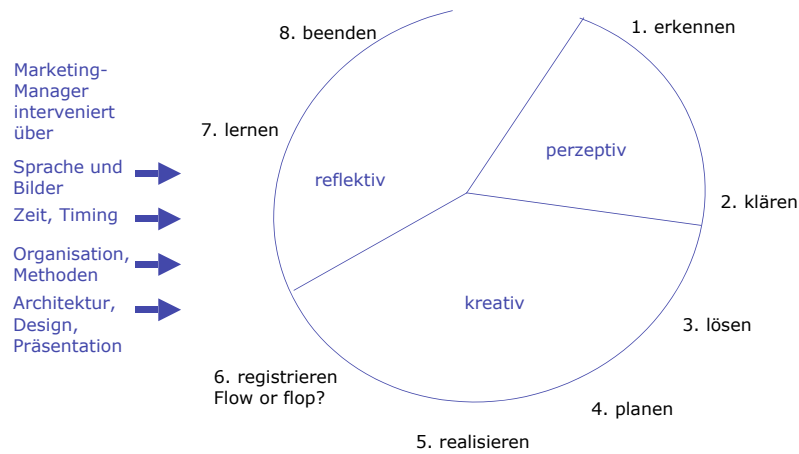


Abb. 2: Kommunikationsprozess und Interventionsmöglichkeiten

In den Phasen des Kommunikationsprozesses sind jeweils verschiedene Vorgehensweisen und Methoden der Kommunikation und Intervention angemessen und wirksam<sup>1</sup>. Abhängig von der Phase, der jeweiligen Umfeldbedingungen und Persönlichkeit und Leitmotivstruktur der Akteure sind mehr oder weniger passende Interventionen ableitbar. Der Marketingakteur agiert aus der Position des Beobachters zweiter Ordnung, um gelingende Kommunikation wahrscheinlicher zu machen. Dabei geht es darum, die individuellen Nutzen- und Kostenvorstellungen zu beeinflussen. Das Interface zwischen Kunden und Anbieter wird individuell differenziert gestaltet. In allen Prozessphasen der Kommunikation können spezifische Vereinfachungen und Unterstützungen entwickelt werden, angefangen bei dem Erkennen über die Kreation bis hin zur Reflexion. Der *point of sale* oder die *website* werden dann verständigungsorientiert nach Maßgabe der Prozessphase und der möglichen individuellen Eigenarten und Präferenzen gestaltet. Der Kommunikationsprozess wird durch systemische Interventionen zeitlich und inhaltlich interpunktiert und entwickelt. Als Interventionsarten lassen sich das Timing (Kairos, Zeitgestaltung), die physische Umwelt (Architektur, Design), organisatorische Maßnahmen (Projektgruppen, Teams, Hierarchie oder Heterarchie) und vor allem Sprache und Bilder (Fragen, Tonalität, Stil, Interpunktion, Bilder, Körpersprache, Schweigen, Metaphern) unterscheiden. Der Marketingakteur kann Sensibilität und Fähigkeiten entwickeln, die passenden Interventionen in bestimmten Phasen des Prozesses zu identifizieren und wirksam einzusetzen. Detaillierte Beschreibungen sind an anderer Stelle erfolgt<sup>2</sup>.

### 3. Anwendungen im Marketing

Eine differenzierte und effektive Marktpolitik beginnt bei der internen Kommunikation und Kultur von Unternehmen. Die Kommunikationskultur und die Interaktionsmuster determinieren die Qualität der Resultate. Produkte können als „manifestierte Kommunikation“ bezeichnet werden. Die Kultur des

<sup>1</sup> Vgl. Schlippe/Schweitzer, 1997 und Königswieser/Exner, 1998, Bergmann 2003 und 2003c

<sup>2</sup> Vgl. Bergmann 2003c und d

Unternehmens bildet den Ausgangspunkt für die kommunikative Inszenierung im Interface zwischen Anbieter und Nachfrager. Die Marke, die Werte und die Kompetenz dienen als invarianter Kern, der situativ und auf die Rezipienten emotional und motivational ausgerichtet werden muss<sup>1</sup>. Das multiversale Modell ermöglicht ein hohes Maß an Varietät, so dass der dynamischen Marktkomplexität entsprochen werden kann. Es wird Anschlussfähigkeit ohne Einbuße an Identität erzeugt. Somit gelangt man zu einer integrierten Kommunikation, die ihren Namen verdient.

Charakter- und Motivstrukturen erweisen sich als zeitstabile Muster, die eine hinreichende Erklärung des menschlichen Entscheidungsverhaltens ermöglichen. Die Motive sind einfach und individuen-spezifisch beobachtbar. So kann Marketing auf Kundenpräferenzen und Leit motive ausgerichtet werden.

Die multiversale Innovationspolitik dient der zeitstabilen Differenzierung der Marktangebote. In *usability labs* können neben Basis- und Schlüsselfaktoren auch Begeisterungsfaktoren mit Hilfe der *brain map* und Leitmotivanalyse durch biotische Tests und mediale Beobachtungen ermittelt werden<sup>2</sup>. Die Integration von Kunden in den Erstellungsprozess (Customer Integration) erscheint nicht nur im *b to b* Bereich notwendig<sup>3</sup>. Da an die persönlichkeits-spezifischen Ausprägungen auch Wahrnehmungs- und Denkformen gekoppelt sind, können Produkte und Dienste individualspezifisch gestaltet und kommuniziert werden.

Wesentliche Aufgabe ist im Marketing die Inszenierung und kommunikative Einbettung von Angeboten. Die Funktion und Form eines Produktes bestimmt nur unwesentlich über den Verkaufserfolg. Am Beispiel der Ergonomie ist das leicht deutlich zu machen: Sitzen wir doch gerne fünf Stunden im Biergarten auf einem Brett. Die Sitzqualität im Kino ist von der Begleitperson und der Güte des Films abhängig und nicht von der Bestuhlung.

Dabei spielen das *story telling* und die Nutzung anschaulicher Metaphern und Bilder eine entscheidende Rolle<sup>4</sup>. Ein Produkt lässt sich insbesondere dann positiv assoziieren, wenn persönlichkeits-spezifische Inhalte in „Geschichten“ rund um das Produkt eingebunden werden<sup>5</sup>.

Auch die Kommunikationsinhalte und Interfaces können auf spezifische Charaktere und Motive ausgerichtet werden. Entweder ein Unternehmen spricht diverse Segmente mit unterschiedlichen Medien, Stilen und Kommunikationsinhalten an oder es werden wesentliche Entscheidungsgruppen mit gezielten Strategien individuell angesprochen. So können wichtige Zielpersonen (*opinion leaders*, *key accounts*), die ähnliche Persönlichkeitsmerkmale aufweisen, mit für sie jeweils wesentlichen

---

<sup>1</sup> Vgl. Behrens 2003

<sup>2</sup> Vgl. Klein 2003, Underhill 2000

<sup>3</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/ Marra 1995

<sup>4</sup> Vgl. Zaltman 2003, S. 198

<sup>5</sup> Vgl. Spitzer, 2003, S. 453/ Zaltman 2003, S. 177

Argumenten überzeugt und emotional aktiviert werden. Insgesamt ergibt sich die Möglichkeit einer differenzierten (und dauerhaften) Positionierung des Unternehmen und seiner Marke. Auch in der Werbung sind in Ansätzen erste Zuordnungen von Werbestilen zu Wahrnehmungs- und Persönlichkeitstypen erfolgt<sup>1</sup>.

Die multiversalen Angebote lassen mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Verständigung und Koevolution von Wirklichkeit zu. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der kooperativen und fairen Haltung gegenüber Kunden zu. In *communities of interest* multiplizieren sich kommunikative Inhalte glaubwürdig und effektiv<sup>2</sup>. In offener Interaktion sind Kunden als Letztentscheider über den Erfolg der Angebote einzubinden und mit ihren differenzierten Wünschen zu respektieren. Der *open source* Gedanke kann sich so zu einer neuen Leitidee des Marketings in einer vernetzten Welt entwickeln. Unternehmen geben Anstöße für Innovationen, Marken Dienste, die relational weiter entwickelt werden. Dauerhafte Beziehungen sind grundsätzlich nur als Gewinner- Gewinner Lösungen denkbar.

Auf der Basis der hier skizzierten systemischen Transaktionsnutzentheorie sollten wichtige Forschungsfelder in Zukunft bearbeitet werden:

- Erkenntnistheorie und kognitive Grundlagen menschlichen Verhaltens  
(Wirklichkeitsmanagement)
- Komplexe Modelle der Kommunikation und Beziehungsentwicklung auf Basis der Motiv- und Verhaltensdiagnosen
- Erklärung der neurobiologischen und psychologischen Grundlagen menschlichen Verhaltens
- Systemische Beschreibung von Marktinteraktionsmodellen

---

<sup>1</sup> Vgl. Reiss, 2000, S. 247 und Gillies 2002

<sup>2</sup> Vgl. Locke 2003

Slogan/ Unternehmen	Kaufgrund/Konzept	Leitmotive	Evolutionäre Ursprünge	Persönlichkeit/ Kompetenz
IKEA/ Entdecke die Möglichkeiten/Wohnst Du noch, oder lebst du schon?	Modernität, Gemeinschaft, Erfahrung, Vorbilder, Integration	Familie, Neugier, Kontakt, Respekt, Ordnung, Sparen, Ernährung, <b>Unabhängigkeit</b>	Jagen und Sammeln, Spiel	Loyale, Innovateure, Kreative, Kommunikatoren, Soziale Kompetenz u.a.
Aldi	Einfachheit, Sparsamkeit, Preis	Sammeln, Sparen, Kontakt	Haushalten	Loyal, Macher u.a.
Apple /Think different	Abgrenzung, Design, Freundlichkeit	Unabhängigkeit Eros	Pionier	Visionäre, Kreative
Dea/ Hier tanken Sie auf	Erholung, Freundlichkeit	Ruhe, Kontakt	Kraft sammeln	Pragmatiker, Loyale
BMW „Rennlimousinen“/ Aus Freude am Fahren	Erfolg, Leistung, Maskulinität	Wettbewerb, Macht, Sport, Genuss	Revierkampf, Partnerwahl Flucht, Jagen	Macher, Organisatoren
Ebay/Amazon	Erkunden, Erreichbarkeit, Zugang	Neugier, Kontakt	Sammeln, Fürsorge	Organisatoren, Macher, Helfer, Pragmatiker
Manufactum/ Es gibt sie noch, die guten Dinge	Klarheit, Tradition Herkunft, Produkt	Ordnung, Ruhe Genuss, Schönheit	Orientierung, Waffen finden	Organisatoren, Perfektionisten, Pragmatiker
Image is everything	Der Schein zählt, Status	Respekt, Anerkennung	Mimikry	Innovateure
FAZ/ Dahinter steckt immer ein kluger Kopf	Überlegenheit, Soziale Distanz	Respekt, Macht, Neugier	Überlegenheit	Organisateure, Perfektionisten, Fachkompetenz
Nike/ just do it	Spaß, Gefühl	Sport, Genuss, Schönheit	Spiel, Jagen	Lebenskünstler Kreative
Nokia/ Connecting people	Vernetzung, Spaß	Sozialer Kontakt, Beziehung	Kooperation	Kommunikatoren Soziale Kompetenz
Otto/ finde ich gut	Vertrauen, Einfachheit	Neugier, Sparen, Ruhe	Sammeln	Loyale, Pragmatiker
Tui	Vertrauen, Spaß	Familie, Kontakt	Erkunden	Loyale, Pragmatiker, Lebenskünstler

Tab 1.: Marketingkonzepte, Leitmotive und Persönlichkeitsmuster

## **Literatur:**

### **Fachbücher:**

- Atkinson, John W. (1964): An Introduction to Motivation, Princeton Van Nostrand
- Bergmann, G. (2001): Die Kunst des Gelingens, 2. Aufl. Sternenfels
- Bergmann, G./ Meurer, G. (Hg.) (2001): Best Patterns – Erfolgsmuster des zukunftsfähigen Managements, Neuwied, Köln, München
- Bergmann, G./ Meurer, G. (Hg.) (2003): Best Patterns Marketing, Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement, Neuwied, Köln, München
- Bergmann, G./ Meurer, G. (Hg.) (2003a): Marketing in turbulenten Märkten, Neuwied, Köln, München
- Chung, C.J./ Inaba, J./ Kolhaas, R. u.a. (2001): Harvard Design School Guide to Shopping, Köln u.a.
- Crawford, F./ Mathews, R. (2001): The Myth of Excellence, New York
- Czikzentmihaly, M. (1996): Flow: Das Geheimnis des Glücks, 5. Aufl. Stuttgart
- Degon, R. (2000) : La Marque relationelle, Paris
- Erlei, M./ Leschke, M./ Sauerland, D. (1999): Neue Institutionenökonomik, Stuttgart
- Erpenbeck, J./ Heyse (1999): Die Kompetenzbiografie, Münster
- Erpenbeck, J./ Rosentiel, L. v. (2003): Kompetenzmessung, Stuttgart
- Esser, H. (1999): Soziologie, Spezielle Grundlagen, Bd.1: Situationslogik und Handeln, Campus Berlin
- Feinberg, T.E. (2001): Gehirn und Persönlichkeit, Kirchzarten bei Freiburg
- Fill, C. (1999): Marketing Communications, 2nd Ed., London
- Gardner, H. (1985): Abschied vom IQ: Rahmentheorie der vielfachen Intelligenzen, Stuttgart
- Gardner, H. (1998): Kreative Intelligenz, Frankfurt
- Geertz, C. (1987): Dichte Beschreibung – Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt
- Gigerenzer, G./ Selten, R. (Hg.) (2001): Bounded Rationality: The adaptive Toolbox, Cambridge
- Gilovich, T./ Griffin, D./ Kahneman, (2002): Heuristics and Biases – The Psychology of Intuitive Judgement, New York
- Hall, E.T./ Hall, M. R. (1997): Understanding cultural Differences, Yarmouth
- Heckhausen, H. (1989): Motivation und Handeln, Berlin
- Hofstede, G. (1997): Global Denken, Lokal Handeln, München
- Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations: Software of the Mind, Cambridge
- Hollein, M./ Grunenberg, C. (Hg.)(2002): Shopping: 10 Jahre Kunst und Konsum, Ostfildern-Ruit
- Königswieser, R./ Exner, A. (1998): Systemische Interventionen, Stuttgart
- Kroeber-Riel, W. (1984): Konsumentenverhalten, 3. Aufl. München
- Linke, D. (1999): Das Gehirn, München
- Linke, D. (2001): Kunst und Gehirn, Die Eroberung des Unsichtbaren, Reinbek,

- Lüer, C. U. (1998): Kognition und Strategie: Zur konstruktiven Basis des Strategischen Managements, Wiesbaden
- Locke, C. (2003): Gonzo Marketing, München u.a.
- Matt, E. (2001): Ethnografische Beschreibungen – die Kunst der Konstruktion der Wirklichkeit des Anderen, Münster – Hamburg- Berlin – New York
- Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R. (1996): Die grenzenlose Unternehmen, Wiesbaden
- Reiss, S. (2000): Who am I? The 16 Basic Desires that Motivates our Behavior and Define our Personalities, New York
- Roth, G. (2001): Fühlen, Denken, Handeln, Frankfurt
- Rudolph, A./Rudolph, M. (2000): Customer Relationship Marketing, Berlin
- Schlippe, A. v. /Schweitzer, J. (1997): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen
- Schulze, G. (1993): Die Erlebnisgesellschaft, Frankfurt
- Schulze, G. (2003): Die beste aller Welten, München, Wien.
- Simon, H. A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen, Landsberg am Lech
- Simon, H. A. (1957): Models of Man, London, New York
- Singer, W. (2003): Ein neues Menschenbild? – Gespräche über Hirnforschung, Frankfurt
- Solomon, M./ Bamossy, G./ Askegaard, S. (2001): Konsumentenverhalten – der europäische Markt, München
- Steinmann, H./ Schreyögg, G. (2001): Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden
- Spitzer, M. (2003): Lernen – Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Heidelberg, Berlin
- Tomasello, M. (2002): Die kulturelle Entwicklung des Denkens, Frankfurt
- Underhill, P. (2000): Why we buy – The Science of Shopping, New York
- Weick, K. (1995): Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York, London
- Zaltman, G. (2003): How Customers Think – Essential Insights into the Mind of the Market, Boston 2003
- Zerdick, A./ Picot, A. u.a (2001): Die Internetökonomie – Strategien für die digitale Wirtschaft, 3.Aufl. Berlin, Heidelberg, New York

**Beiträge in Sammelwerken:**

- Behrens, G. (1998): Befreiung von Denkblockaden durch Betrachtung von Marketingproblemen aus konstruktivistischer Sicht, in: Gerum, E. (Hg.) (1998): Innovation in der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, S. 119-142

- Behrens, G. (2003): Gedächtnispsychologische Grundlagen und Anwendungsvoraussetzungen der integrierten Kommunikation, in: G. Bergmann/ G. Meurer (Hg.) (2003): Best Patterns Marketing, Neuwied
- Bergmann, G. (2001a): Verfluchte Technikgläubigkeit – oder die De-Trivialisierung der Kommunikation, in: Bergmann, G./ Meurer, G. (Hg.) (2001), S. 337ff
- Bergmann, G. (2001b): Management – kultiviert und erfolgreich?, in: G. Bergmann/ G. Meurer (2001), S. 91ff
- Bergmann, G. (2003): Designstile und Formensprache – Muster der ästhetischen Entwicklung, in: Bergmann, G. / Meurer, G. (Hg.) (2003) S. 145ff
- Bergmann, G. (2003a): Brain Mapping – ein Modell des Balanced Positioning, in: Bergmann, G./ Meurer, G. (Hg.) (2003) S. 127ff
- Bergmann, G. (2003b): Systemisches Marketing, in: G. Rusch, S. J. Schmidt (Hrsg.) (2003): Konstruktivismus in Wirtschaftswissenschaft, Management und Marketing, Delfin Reihe Suhrkamp Frankfurt
- Bergmann, G. (2003c): Gelingende Kommunikation ist In-formation - Systemisches Kommunikationsmanagement, in: Rademacher, L. (Hg.) (2003): Distinktion und Deutungsmacht, Studien zur Theorie der Public Relations, Wiesbaden
- Bruhn, M. (1999): Relationship Marketing. Neustrukturierung der klassischen Marketinginstrumente durch eine Orientierung an Kundenbeziehungen, in: Grünig, R. /Pasquier, M. (Hg.): Strategisches Marketing und Management, Festschrift, Bern 1999, S. 197 – 225
- Gigerenzer, G. (2001). The adaptive toolbox, in: G. Gigerenzer/ R. Selten (Hg.), Bounded Rationality: The adaptive toolbox, Dahlem Workshop Report, Cambridge, Mass. u.a., S. 37-50
- Gigerenzer, G./ Selten, R. (2001a). Rethinking rationality, in: G. Gigerenzer/ R. Selten (Hg.), Bounded Rationality: The adaptive toolbox, Dahlem Workshop Report, Cambridge, Mass. u.a., S. 1-12
- Gilovich, T./ Griffin, D./ Kahneman, (2002): Heuristics and Biases – The Psychology of Intuitive Judgement, New York
- Grosser, J. (1995): Der Transaktionskostenansatz der Neuen Institutionenökonomik, in: Seifert, E.K./ Priddat, B.P. (Hg.): Neuorientierungen in der ökonomischen Theorie, Marburg, S. 241ff
- Handlbauer, G. (1996): Competing on Cognition? Möglichkeiten und Grenzen einer konstruktivistischen Orientierung der strategischen Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H. H. u.a. (Hg.) (1996): Das Neue Strategische Management, Wiesbaden, S. 61ff.
- Kaas, K.P. (2000): Alternative Konzepte der Theorieverankerung, in: Backhaus, K. (Hg.) (2000): Deutschsprachige Marketingforschung – Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, S. 55-78
- Klein, M. (2003): Innovationsmanagement und Usability, in: Bergmann,G./ Meurer,G. (2003), S. 167ff
- Lehner, J. M. (1996): „Cognitive mapping“: Kognitive Karten vom Management, in: Schreyögg, G./ Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 6., Berlin, New York, S. 83 – 132.

Rusch, G. (2003): Strategische Grundlagen der Unternehmenskommunikation - Das neue Paradigma, in: Bergmann, G; Meurer, G. (2003): Best Patterns Marketing, Neuwied, Köln

**Zeitschriftenaufsätze, Arbeitspapiere und Internetbeiträge:**

Bauer, H. H./ Grether, M./ Bormann, U. (2001): Die Erklärung des Nutzerverhaltens in elektronischen Medien mit Hilfe der Flow-Theorie, in: Marketing ZfB 1/2001 S. 17ff

Behrens, G. (2003a): Emotionen und Konsumverhalten, Vortrag auf der etcom Tagung an der Universität Siegen 2003

Bergmann, G. (2003d): Relationales Marketing - Ein systemisches Marktinteraktionsmodell, Arbeitspapier 1/2003, Universität Siegen

Bergmann, G./ Daub, J./ Meurer, G. (2003): Relationale Kompetenz: Kompetenz - Kompetenzentwicklung - Metakompetenz, Forschungsbericht 1, KOS Projekt Quem Berlin, Köln und Siegen

Bruhn, M./ Bunge, B. (1996): Beziehungsmarketing als integrativer Ansatz der Marketingwissenschaft, in: Die Unternehmung, Nr. 3/1996, S. 171ff

Geertz, C. (1991): Interview von G. Olson mit C. Geertz:

<http://jac.gsu.edu/jac/11.2/Articles/geertz.htm>

Gigerenzer, G. (2003): Bounded Rationality, in: [www.mpig-berlin.mpg.de/en/forschung/abc/forschungsfelder/feld1.htm](http://www.mpig-berlin.mpg.de/en/forschung/abc/forschungsfelder/feld1.htm)

Gillies, J.M. (2002): Olympische Spiele - Brand Personality Gameboard, in: Mc Kinsey Wissen 3/2002 S.44ff

Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology 91, S. 481ff

Kaas, K.P. (1995): Marketing und neue Institutionenökonomie, in: Derselbe (Hg.) Kontrakte – Geschäftsbeziehungen - Netzwerke, ZfB Sonderheft (35), S. 1-17.

Kaas, K.P./ Fischer, M. (1993): Der Transaktionskostenansatz, in: Das Wirtschaftsstudium 1993 S. 686-693

Kahnemann, D. (2002): Decision Making under Uncertainty, Interview von D. Ackman (Forbes 2002), [www.waterproof-concepts.com](http://www.waterproof-concepts.com)

Kasper, H. u.a. (1998): Managerhandeln – nach der systemtheoretisch-konstruktivistischen Wende, in: Die Betriebswirtschaft, H. 5, S. 601ff

Kleinaltenkamp, M./ Marra, A. (1995): Institutionenökonomische Aspekte der „Customer Integration“, in: Kaas, K. P. (Hg.) (1995): Kontrakte – Geschäftsbeziehungen - Netzwerke, ZfB Sonderheft (35), S. 101ff

Luhmann, N. (1981): Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation, in: Soziologische Systeme 3: Soziales System. Gesellschaft, Organisation, S.25-34

- Ouchi, W. G. (1980): Markets, Bureaucracies and Clans, in: Administrative Science Quarterly, 25 /1980, S. 129ff
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: in: DBW 1982 Nr.2, S. 267-284
- Reiss, S. (1998): Toward a comprehensive assessment of fundamental motivation, in: Psychological Assessment, 10 (2)/1998 S. 97ff
- Reiss, S. (2000a): Human individuality, happiness and flow, in: American Psychologist 55(19)/2000, S. 1161f
- Severidt, K. (2000): Die Anlageberatung – Eine Erklärung vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie, in: Marketing ZfB 1/2000, S. 43ff
- Spiller, A. (2001): Praxiskrise der Marketinglehre, in: Marketing ZfB 1/2001 S. 31ff
- Trompenaars, F. (1998): Riding the Waves of Culture: Understanding cultural diversity, in: global Business, New York