

Arbeitspapiere zum Systemisches Marketing
Herausgegeben von Prof. Dr. Gustav Bergmann
Universität Siegen

Arbeitspapier (Working Paper) 2/2002:
Systemisches Marketing
von Gustav Bergmann¹

Siegen /Köln 2002

¹ Dieser Aufsatz erscheint in: G. Rusch: Konstruktivismus in: Management, Marketing und Kommunikation, Frankfurt 2003

Gustav Bergmann

Systemisches Marketing

Wege zu einem zukunftsfähigen Bezugsrahmen des Marketing

Marketing hat in den Unternehmen an Bedeutung verloren, obwohl gerade die Entwicklung von Innovationen und die Marktkommunikation wesentliche Aufgabenbereiche darstellen. Technologen (insbesondere IT Spezialisten) und Controller ersetzen zunehmend die kreative Marktbearbeitung. Marketing-Akteure beschränken Ihre Aktivitäten auf die Organisation von Werbung und PR. Die sinkende Bedeutung resultiert wahrscheinlich aus der mangelnden theoretischen Fundierung und der geringen Praxistauglichkeit. Mit einer personenorientierten Systemtheorie soll hier mit dem Fundament für einen Bezugsrahmen begonnen werden. Systemisches Marketing wird entlang der Wertschöpfungsstufen beschrieben. Es geht um Orientierung in turbulenten Umfeldern, die Innovationspolitik auf der Basis eigenständiger Identität sowie die verständigungsorientierte Kommunikation und den Aufbau dauerhafter und vertrauensvoller Beziehungen. Zunächst stehen die verschiedenen Entwicklungen in Theorie und Praxis im Vordergrund, dann folgt die Beschreibung der Basisannahmen des Ansatzes, aus denen Folgerungen für ein zukunftsfähiges Marketingkonzept abgeleitet werden. Besondere Beachtung finden „erbauliche“, also nützliche und vitalisierende Modelle und Methoden, die in *Best Patterns* (metasystemische Erfolgsmuster) münden. Systemische Ansätze sind auf Nützlichkeit ausgerichtet. Auf dem Fundament einer komplexen Theorie können gebrauchsfähige Modelle und effektive Methoden für die Praxis entwickelt werden.

1. Modelle und Theorien

Seit einigen Jahren wird ein neues Paradigma der Marketingwissenschaft angekündigt und diskutiert.² Dabei ist bisher kaum ein klarer Bezugsrahmen des Marketing erkennbar. Die „Theorien“ sind in der Mikroökonomie ausgeliehen (wie zum Beispiel die Preistheorie) oder erweisen sich als semantisch überhöhte Methoden und Algorithmen. Die meisten Lehrbuchautoren beschränken sich auf eine Systematisierung auf der Basis einer zweckrationalen Sichtweise, die in den meisten Fällen nicht expliziert und reflektiert wird.³ Obwohl oftmals angekündigt, hat der eigentliche Paradigmenwechsel nur ansatzweise stattgefunden. Die Abspaltung von marktlicher und betrieblicher Praxis lässt das klassische Marketing zunehmend erfolglos und nutzlos erscheinen.⁴ Der fehlende theoretische Bezugsrahmen verursacht Orientierungslosigkeit und Verwirrung in Forschung und Praxis. Die Marketingforschung wird als Lösungsbeitrag in der Wirtschaft kaum ernst genommen. Die Entwicklung innovativer Methoden hat sich zu den internationalen Beratungsunternehmen verlagert.⁵ Die wichtigsten Erneuerungen stammen aus praktischen Problemlösungen und, wenn Marketing erfolgreich ist, wurde es wenig schulmäßig und Regeln brechend realisiert.

Die zunehmende Bedeutung der neuen Medien und des Internet verführt zu der Annahme, eMarketing (e-business, Neue Medien) könnte ein wichtiges Forschungsfeld sein und als neues Paradigma dienen.⁶ Doch gerade weil die

² Vgl. Meffert 1998 und 2000a.

³ So zum Beispiel bei Becker 2000 und Kotler 1980 und Kotler, Bliemel 2001

⁴ Die Manager beklagen die nutzlose und abstrakte Theorie. Zahlreiche neuere Konzepte entstammen der Praxis. Zur aktuellen Kritik vgl. zum Beispiel D. Schneider, 2001. D. Schneider und der Berater Berger kommen zu der Ansicht, dass Marketing wieder in das Top Management integriert werden muss. Event Marketing, Sponsoring und Relationship Management sind Lösungsansätze, die oft funktionieren, ohne dass die Wirkung bisher erklärt werden konnte. Namhafte Autoren des Marketing weisen auf die mangelnde Theoriebasis hin. So z.B. M. Bruhn 1999 in einem Interview der Zeitschrift HORIZONT (v. 1. Nov. 1999, S. 36). In der Marketingwissenschaft gilt es als vorteilhafte Eigenschaft und somit als karriereförderlich, keine Praxiskenntnisse vorweisen zu können. Man stelle sich das bei Forschern aus den Bereichen Jura, Medizin oder Physik vor. Es bietet sich an, Erfahrungswissenschaften mit Deduktionen auf der Basis der Systemwissenschaft zu kombinieren.

⁵ Vgl. Spiller (2001) und Nicolai, Kieser (2001)

⁶ Vgl. www.msi.org. In einer Hitliste, der von Forschern genannten Themen, rangieren Fragen des eCommerce ganz dominant auf den ersten Plätzen.

Theorie fehlt, können kaum sinnvolle Aussagen zur Einordnung dieser essentiellen Entwicklungen abgeleitet werden. Theorielose Praxis gerät auf einen „Schlingerkurs“. Theorie ohne praktische Verankerung verleitet zu Modellplatonismus. Deshalb sind in den letzten Jahren diverse Versuche unternommen worden, einen geeigneten Bezugsrahmen zu formen. Weitergehende Vorschläge reichen von der auch in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre diskutierten Transaktionskostentheorie und Institutionenökonomie bis hin zum Konzept des Relationship-Marketing oder dem Ansatz der Integrierten Kommunikation.

Die besondere Herausforderung an das zukünftige Marketing resultiert aus der zunehmenden dynamischen Komplexität. Die Globalisierung, das World Wide Web, neue Technologien und sozio-ökonomische Veränderungen verursachen erhebliche Herausforderungen und Chancen. Drei wesentliche Problembereiche stehen im Vordergrund:

Die dynamische Komplexität erschwert die Orientierung in den globalen Märkten und die Steuerung der Unternehmen. Die Unternehmen neigen zur Erstarrung, Innovationsschwäche und Gleichförmigkeit aufgrund der schnellen Informationsströme und kultureller Einebnungen. Und trotz medialer Verknüpfungen erscheint Verständigung und Kontakt zunehmend unwahrscheinlich.

Modelle und Methoden des Marketing müssen Lösungsbeiträge für diese Problemfelder liefern. Bisher wird versucht, mit höherer Komplexität eine angemessene Varietät (*Requisite Variety*) aufzubauen. Die komplexen Systeme sind aber unüberschaubar und deshalb Planung und Prognose kaum realisierbar. Der Abschied vom Voluntarismus (Machbarkeitsdenken) erscheint notwendig, da Intention, Interventionsmöglichkeiten und Wirkung auseinander laufen. Die guten Vorsätze führen häufig zu nicht gewünschten Ergebnissen und es ist unklar, welche Maßnahmen sinnvoll einsetzbar sind. Hier soll nun ausgelotet werden, wie Marketing-Management unter diesen

turbulenten Bedingungen wirksam und ausgewogen betrieben werden kann. Als erste Andeutungen seien hier die kybernetische Steuerung zweiter Ordnung, die Nutzung von Patterns und Standards zur Komplexitätsreduzierung, die gezielte Irritationen und Verstörungen (Perturbationen) über systemische Interventionen und die Nutzung von Diversität zur Entwicklung von Eigenständigkeit und Entwicklungsfähigkeit genannt. Zudem erscheinen komplexe Formen der Kommunikation und die kulturell atmosphärischen Rahmengestaltungen nützlich, die Verständigung und Entwicklung zu ermöglichen.

2. Die Aufgaben des Marketing im Wertschöpfungsprozess

Lenken wir den Blick auf die zentralen Aufgaben des Marketing. Es bietet sich an, eine prozessorientierte, an den Wertschöpfungsstufen aufgezeigte Betrachtungsweise zu wählen und dabei die interne und externe Sphäre zu verknüpfen. Am Anfang steht die Orientierung in komplexen Kontexten, die weit über die klassische Marktforschung hinaus reicht. Es geht um das Erkennen von unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen (multiplen Realitäten), die zu einer gemeinsamen Figur geformt werden müssen. Durch die Form der Beobachtung wird das Umfeld bestimmt. Die Abgrenzung bestimmt auch die Eigenschaften des Marktes. Somit geraten einerseits Selbstverständlichkeiten wie prämissengeschützte Planungs- und Marktmodelle ins Wanken und andererseits erwächst den Akteuren mehr Verhaltensspielraum.

Systemisches Marketing beginnt mit dem Erkennen multipler Wirklichkeiten heterogener Akteure. Wirklichkeit wird verhandelnd koevolviert. Aus der Verschränkung der Sichtweisen kann eine gemeinsame Kernkompetenz und Vision entwickelt werden. Ein Unternehmen wird sich auf einen wesentlichen Kaufgrund aus der Sicht der Kunden einigen müssen, wie bbb 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.⁷ Zusätzlich zur Kernkompetenz gilt es die spezifische Identität auf Basis von Charakteristika (Leitmotive, Persönlichkeitsmerkmale) der Interaktionsformen und der Kultur des Umgangs zu beschreiben. Ein Unternehmen gewinnt seine Identität aus den spezifischen Kommunikationsformen und den Eigenarten der beteiligten Akteure. Die *Shared Vision* beschreibt die Vorstellung einer gemeinsamen Leitorientierung. Auf der Basis einer gemeinsamen Selbstdefinition geht es um die Entwicklung und Realisierung von Innovationen, Beziehungen und Kommunikation. Innovationen werden in sozialen Systemen (wie Teams und Projektgruppen) entwickelt (Innovationsmanagement).⁸ Die Eigenschaften dieser Neuerungen tragen den Charakter des Systems, aus dem sie entstehen. Produkte sind somit als „manifestierte Kommunikation“ begreifbar. Ihre Durchsetzung am Markt erreichen sie in Kommunikationsepisoden. Je früher im Entwicklungsprozess Kunden integriert werden, desto höher ist die Chance, Verstehen und Akzeptanz zu erzeugen. Im Marketing sind insofern die Herkunft und die Entstehungsbedingungen der Produkte (Prozessmanagement) deutlicher zu thematisieren. Nicht nur die internen, sondern auch die externen kommunikativen Interaktionen und Beziehungen mit anderen Marktteilnehmern können als soziale Systeme interpretiert werden. Es werden Unternehmen, Märkte und Zukünfte durch kommunikative Handlungen konstituiert. Die jeweiligen Interaktionsformen prägen den Charakter dieser sozialen Systeme. Deshalb erscheint es naheliegend, eine Theorie sozialer Systeme als Grundlage zu nutzen.

⁷ Vgl. F. Crawford, R. Mathews 2001

3. Konventionelle vs. systemische Sichtweisen

Es genügt sicherlich nicht, das Relationship- Konzept als theoretischen Bezugsrahmen hoch zu stilisieren.⁹ Relationship- Marketing erweist sich lediglich als Wiederentdeckung der sozialen Beziehung und kann allenfalls als gedanklicher Impuls interpretiert werden. Marketing ist hingegen schon immer als Beziehungsmanagement begriffen worden. Über den Umweg der Transaktionskostentheorie¹⁰ hat man den Menschen als notwendiges Element in Marktverständigungsprozessen lediglich wieder entdeckt. Es ist aber nicht erkenntlich, wie dieser Begriff einen theoretischen Bezugsrahmen bilden soll. Es überrascht auch nicht, dass das Customer Relationship Marketing (CRM) sich sehr auf technische Aspekte konzentriert. Picot u.a. zeigen zudem in neueren Texten auf, dass die Transaktionskostentheorie und Informationsökonomie das klassische Rationalverhalten zugrunde legen.¹¹ Menschen handeln aber nur bedingt rational. So erweitern sie das Konzept der Transaktionskosten und Informationsökonomie mit dem Konzept der Wert-Erwartungs-Theorie, in der gerade unerklärbares, individuell-spezifisches und unbewusstes Handeln integriert wird.¹² In klassischen Modellen wird ein aktives und zweckrationales Verhalten unterstellt. Die Akteure haben danach vollständigen Überblick über Kosten und Nutzen und verhalten sich dementsprechend. Die individuelle Verwendung von Aufmerksamkeit wird nur nach dem Grenznutzen bemessen. Menschen agieren aus der Sicht eines Beobachters scheinbar unlogisch und irrational. Eine monoversale Erklärung von Verhalten – wie im Modell des homo oeconomicus - erscheint unzureichend und eine

⁸ Vgl. Überblick bei G. Bergmann 1994 und 2000.

⁹ So bei M. Bruhn, 1999 und M. Bruhn, B. Bunge, 1996. Bruhn beklagt selbst wiederum den fehlenden Bezugsrahmen für den Relationship Ansatz.

¹⁰ Vgl. dazu besonders Zerdick, Picot 2001, Picot 1982 , Picot u.a. 2001 sowie E. K. Seiffert, B. P. Priddat 1995 und bezogen auf Marketing K. Backhaus, 2000, K.P. Kaas 1995 und 2000.

¹¹ Vgl. A. Zerdick, A. Picot 2001 S. 43.

¹² Vgl. Atkinson 1964 und Bergmann 2003d

„objektive“ Beschreibung ist aus systemischer-konstruktivistischer Sicht nicht möglich.

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 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. Damit ähnelt das Denken systemisch konstruktivistischen Ansätzen, wie sie in diesem Beitrag für das Marketing aufgezeigt werden.

4. Vitalität als universelle Zielsetzung

Soziale Systeme können nur sinnvoll beeinflusst werden, wenn eine grundsätzliche Orientierung gegeben wird. Die konventionell gesetzten Ziele sind kaum begründet und wenig operational. Die Gewinnmaximierung oder eine einseitige Shareholder-Value Orientierung werden in der überwiegenden Anzahl von Publikationen als Hauptzielsetzungen stillschweigend vorausgesetzt.¹³ Die Begründung, die Herkunft, Fristigkeit, Bildung und Aushandlung dieser Ziele werden kaum problematisiert. Kurz gesagt, die Sichtweisen und Interessen der verschiedenen Stakeholder finden keine Berücksichtigung und kaum ein Akteur wird wissen können, wie er oder sie sich im Sinne des Systems verhalten soll. In den letzten Jahren dominierte die einseitige Shareholder Perspektive. Auch interessante Ansätze wie die *Balanced Scorecard* werden in den meisten Fällen faktisch

13 In den Lehrbüchern finden sich kaum Hinweise auf Entstehung und Entwicklung von Zielen im Unternehmen. So sind die didaktisch gut aufgebauten Lehrbücher relativ theoriefern und zweckrational aufgebaut. Vgl. H. Meffert 2000, J. Becker, 2000, P. Kotler 2000 u.v.a.m. Bei Kotler lässt sich wenigstens in den letzten Jahren eine Weiterentwicklung erkennen. In der Ausgabe 2000/2001 spricht er von fairem Austausch und Wertgewinn beider Seiten. Vgl. P. Kotler, F. Bliemel 2001, S. 5. 1980 tönt das noch in der klassischen Version. Vgl. P. Kotler, 1980.
Bei P. Doyle 1994 wird in der Einleitung ein neuer Ansatz angekündigt, ohne dass sich das im Text bestätigen lässt.

wieder auf die Finanzperspektive verengt. Alle Stakeholder-Gruppen beeinflussen jedoch die Unternehmensergebnisse. Als übergreifende Zielsetzung schlage ich deshalb die Vitalität¹⁴ vor. Man kann davon ausgehen, dass alle Beteiligten an der Weiterentwicklung und dem Fortbestand des jeweiligen Systems interessiert sind, da sie daraus ihre Ressourcen beziehen. Vitale Systeme sind auf innere Diversität und permanente Entwicklung also Vitalität angewiesen. Die Praktische Umsetzung ist gegeben. Es ist einfach vorstellbar, wie in spezifischen Situationen größere Vitalität erzeugt werden kann. Eine universelle und operationalisierbare Zielvorstellung erscheint unabdingbar, um Sinn von Unsinn, Passendes von Unpassendem sowie Systemförderliches von Partikularinteressen zu unterscheiden, sowie überhaupt ein Modell der Wirksamkeit zu entwickeln.¹⁵ Die an anderer Stelle beschriebenen Kriterien der *Balanced Scorecard* bieten eine weitere Konkretisierung der universellen Zielsetzung. Rentabilität, Effektivität, Entwicklungs- und Lernfähigkeit müssen zusammenkommen, um ein System vital zu erhalten.¹⁶ Die Kriterien, die wir als relevant erachten, resultieren aus empirischen Beobachtungen und können theoretisch hergeleitet werden. Die induktive und deduktive Begründung haben wir an anderer Stelle näher ausgeführt.¹⁷

5. Von der Zweckrationalität zur Systemrationalität

Mißverständnisse zwischen Akteuren und mangelnde Fähigkeit komplexe Systeme in ihrer Entwicklung vorherzusagen und zu steuern sind die Hauptprobleme, vor der eine logische, zweckrationale Wissenschaft und Praxis versagen muss. Wenn Aussagen zu sozialen Systemen, deren Entstehung und Entwicklung gemacht werden sollen, bietet es sich an, die

14 Vitalität meint hier Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit.

15 Vgl. zur Werbewirkungsforschung S. J. Schmidt, G. Zurstiege 2001 und besonders K. Merten 1994. Eines der Hauptprobleme dabei ist, dass wir zur Bestätigung unserer Erwartungen neigen und vorzugsweise erkennen, was wir schon kennen.

16 Vgl. G. Bergmann 1996, Vgl. G. Bergmann, G. Meurer 2001b.

17 Vgl. Ausführungen zu den *Best Patterns* weiter unten, sowie G. Bergmann, 2001 und G. Bergmann, G. Meurer 2001c.

Theorie selbstreferenzieller Systeme, des Konstruktivismus, der Erkenntnis- und der Evolutionstheorie zu kombinieren,¹⁸ die schon in der Management-, der Kommunikationswissenschaft und der Organisationsentwicklung weitreichende und erfolgreiche Verwendung finden.¹⁹ Nur im Marketing klafft noch eine große Anwendungslücke.²⁰

Die Evolutionstheorie zeigt uns, dass Entwicklung von System und Umwelt in wechselseitiger Anpassung geschieht. Zudem gibt sie Hinweise zur Prozesshaftigkeit und Emergenz. Die moderne Erkenntnis- und Hirnforschung vermittelt uns Einblicke in Wahrnehmungs-, Denk- und Fühlprozesse. Neurobiologen bestätigen die Freud'sche These von der Bedeutung unbewusster Motive.²¹ Die Chaos- und Komplexitätstheorie sensibilisieren uns für die vielschichtigen zirkulären Zusammenhänge und die daraus resultierende Bedeutung von „kleinen“ Faktoren (Tipping Points). Systemtheorie und Kybernetik geben Hinweise zur kontextuellen Steuerung komplexer Systeme und der Beobachtung zweiter Ordnung. Die radikalen Konstruktivisten betonen die individuell geschaffenen und kollektiv ausgehandelten Wirklichkeiten. Die erwähnten Theorien möchte ich hier unter dem Begriff Systemik zusammenfassen.²²

Systemisch ist ein verwirrendes Wort, das oft mit „systematisch“ verwechselt wird. Systemisch meint soviel wie „auf ein System bezogen“ oder „dem System dienlich“. Mit systemisch ist eine systemtheoretische Denk- und Verhaltensweise gemeint, die durch Systemrationalität geprägt ist. Systemisches Verhalten kann also als vernünftiges Verhalten im Sinne des Systemerhalts und der sinnvollen Weiterentwicklung begriffen werden.

18 Vgl. Darstellung bei G. Bergmann, 2001.

19 Vgl. bspw. F. Malik 1984, H. Steinmann, G. Schreyögg 2001, A. v. Schlippe, J. Schweitzer 1998, E. Laszlo, 1992. u.v.a m.

20 In konventionellen Lehrbüchern wird die theoretische Basis gar nicht thematisiert. Stillschweigend wird ein zweckrationales Modell zugrundegelegt. Bei J. Becker 2001 wird das in der Gliederung deutlich, M. Bruhn 1997 und H. Meffert 2000 definieren Marketing grundsätzlich in konventioneller Weise und ignorieren Forschungsergebnisse aus der Systemtheorie u.a. Ansätzen. Auch Kotler und Bliemel enttäuschen in dieser Hinsicht. Im Vorwort der Millenium Ausgabe weisen die Autoren nur auf Modelle der Mikroökonomie und der Praxis als Grundlage hin. Vgl. P. Kotler, F. Bliemel 2001, S. XXXIV/V.

²¹ Vgl. G. Roth 2001 S. 217ff

²² Vgl. Darstellung bei G. Bergmann 2001, S. 233ff.

Im Gegensatz zur Zweckrationalität wird hier nicht behauptet, man könne wissen, welcher Zweck für einen Akteur oder eine Organisation der Richtige ist, und es erscheint nicht wahrscheinlich, dass man diesem Zweck auch noch die passenden Mittel zuordnen kann. Es wird weniger geplant als Entwicklung ermöglicht. Im systemischem Ansatz wird akzeptiert, dass soziale Systeme wie Unternehmen, Organisationen und Marktbeziehungen keine leicht erkennbare Binnenlogik und Struktur aufweisen. Sie werden für dynamisch komplex und somit schwer überschaubar gehalten. Sie weisen eine chaotisch fluide (dissipative) Struktur auf, die nicht einfach erkennbar ist und sich nur im permanenten Wandel erhält. Was also dem System zur Weiterentwicklung dient, kann nicht sicher ermittelt werden.

Insofern schaut man aus der zweiten Ordnung auf das System und versucht es in seinem wirksamen Verhalten zu fördern und in negativ driftenden Prozessen zu stören. Dies geschieht mittels Kontextsteuerung. Die Kunst besteht darin, die driftenden, problematischen Situationen von den positiven zu unterscheiden, sowie die richtigen Gelegenheiten zur Umsteuerung zu finden und angemessene Interventionsformen zu entwickeln. Die vernünftige Verhaltensweise ergibt sich in emergenten Prozessen, d.h. sie entsteht im Verlaufe der Lösungsprozesse.

An Beispielen aus dem Sport und der Unternehmenswelt will ich die Steuerungs- und Interventionsmöglichkeiten verdeutlichen. In einem Eishockeyspiel lag letztens die Kölner Mannschaft gegen die Berliner weit zurück. Einer der Kölner zettelte beim Stand von 0:3 eine Prügelei an. In Folge dessen wurden jeweils zwei Spieler vom Platz gestellt und das Spiel fast abgebrochen. Letztlich konnten die Kölner das Spiel „drehen“ und gewannen 5:4. Die problematische Drift wurde, wenn auch mit zweifelhaften Interventionen, gestört. Kommunikative Verständigung gelingt nur, weil die Akteure die Wirklichkeit auch anders sehen können. Wer nur eine Wahrheit kennt, wird zu keiner gemeinsamen Sichtweise in

der Lage sein. Verständigung ist wohl nur zwischen Personen möglich, die lügen können, also fähig sind, Neuinterpretationen vorzunehmen. Pausen, Störungen, Irritationen und Verunsicherungen können also in sozialen Systemen die Gelegenheiten schaffen, umzusteuern und neue Möglichkeiten zu eröffnen. Aus dem Volleyball ist die Auszeit, aus dem Fußball das Auswechseln als Ritual bekannt.

Nicolas Hayek wurde 1985 in eine Uhrenfabrik als Sequester geschickt. Statt das Unternehmen zu liquidieren, versuchte er etwas Ungewöhnliches. Er organisierte Workshops mit Mitarbeitern und jungen Designern und daraus entstand eine neue tragfähige Unternehmensidee: Swatch. Die Unterbrechung von Routinen und Erwartungen kann also zu erstaunlich erfolgreichen Ergebnissen führen. Insbesondere im Krisenmanagement kommt es in erster Linie darauf an, überhaupt etwas zu ändern, um das „Mehr desselben“²³ zu unterbrechen. Werfen wir einen Blick auf die basalen Annahmen im systemischen Ansatz:

6. Kommunikation in und zwischen sozialen Systemen

Systemisches Marketing basiert auf der Theorie selbstreferenzieller Systeme. Das heißt, Unternehmen und Marktbeziehungen sind als soziale Systeme zu interpretieren, die sich aus ihren Komponenten immer wieder selbst erschaffen. Die Komponenten sozialer Systeme sind kommunikative Handlungen. Eine bestimmte Form der Kommunikation erzeugt insofern die ähnliche Kommunikation wieder.²⁴ Das System stabilisiert sich auf gegebenem Niveau und kann durch die Störung der gewohnten kommunikativen Handlungen in Veränderung gebracht werden.

Soziale Systeme benötigen zur Selbsterhaltung die Grenzsetzung zur Umwelt, weil sie erst durch Unterscheidung Identität erlangen. Es ist aber auch der Ausgleich mit der Mitwelt notwendig, da sich Systeme ohne Erhalt

²³ Zu weiteren Problemerzeugenden Pseudolösungen vgl. G. Bergmann, 2001, S. 55ff

der Umwelt selbst auflösen. Soziale Systeme benötigen Umfelder zur Unterscheidung. Ihre Struktur erhalten sie durch Entwicklung. Es bilden sich sogenannte „dissipative Strukturen“, die ihre Existenz der Veränderung verdanken, also nur im fluiden Zustand überleben.²⁵ Mit diesen Strukturen verselbständigen sich die Systeme. D. h. die spezifischen Interaktionsmuster und Kommunikationsformen der Akteure erzeugen den spezifischen Charakter und zugleich findet Austausch mit den Umfeldern statt. Diese kommunikativen Beziehungen sind wiederum als spezifische soziale Systeme zu interpretieren.

Kommunikation wird in der konventionellen Ansicht als Sender- Empfänger Modell beschrieben.²⁶ Dabei werden von einem Sender objektive Informationen an den Empfänger übermittelt und in intendierter Weise empfangen und wahrgenommen. In systemischer Sicht erscheint das komplizierter: Kommunikation ist danach schwierig, Verständigung unwahrscheinlich. Der Kommunikationsprozess wird als wechselseitiger Verständigungsversuch interpretiert. Die Akteure deuten die Äußerungen individuell, messen der eingehenden Information ihre Bedeutung zu und versuchen im positiven Fall, das Verstehen möglich zu machen.

Luhmann hat uns darauf hingewiesen, dass Verständigung durch Kommunikation prinzipiell unwahrscheinlich ist.²⁷ Gelingende Kommunikation ist davon abhängig, die folgenden Unwahrscheinlichkeiten zu reduzieren:

Die gesendete Information erreicht den angepeilten Empfänger nicht, da eine räumliche oder zeitliche Trennung vorliegt, technische Mängel

24 Diese Theorie basiert auf dem Konzept der Selbstgestaltung (Autopoiese) von H. R. Maturana, F. J. Varela, 1987, 54ff. Sie wurde von N. Luhmann auf soziale Systeme bezogen. Vgl. dazu N. Luhmann 1985.

25 Anschaulich ist zum Beispiel der Wasserstrudel. Zur Theorie vgl. I. Prirogine, I. Stengers 1981, S.21f.

26 So bspw. bei Bruhn noch in neueren Publikationen: „Unter Kommunikation wird die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen verstanden.“ M. Bruhn 1997, S.1. Ähnlich beschreiben auch Kotler und Bliemel 2001, S. 881ff die Kommunikation. Zwar sprechen sie von Wertevermittlung, doch verfallen sie dann wieder in den voluntaristischen Jargon.

27 Vgl. N. Luhmann 1985, S. 217ff.

auftreten und die Aufmerksamkeit unterschiedlich verteilt ist. Die Botschaft wird überhaupt nicht verstanden.

Die Information kann auch anders verstanden werden, als intendiert. Vor dem Hintergrund individueller Wahrnehmungs-, Erfahrungs-, und Wissenskontexte messen die Beteiligten unterschiedliche Bedeutung und anderen Sinn zu.

Zudem wird die Information zuweilen nicht akzeptiert. Die Akteure integrieren den selektiven Gehalt nicht in ihr Verhalten. Sie akzeptieren die Botschaft nicht.

7. Unterschiedliche Erlebniswirklichkeiten

„Alle Wirklichkeit trennt uns. Was uns verbindet ist die Sprache“, soll Goethe gesagt haben. Die individuellen Sichtweisen von dem, was auf uns wirkt, sind sehr unterschiedlich. Jeder Mensch lebt in seiner Erlebniswirklichkeit. Der Erkenntnisprozess verläuft in Form wechselseitiger Bedeutungszumessung, das heißt, wir erleben Wirklichkeit individuell. Kaum etwas wird so verstanden, wie es gemeint ist. Der Beobachter erkennt individuell auf der Grundlage seiner spezifischen Wahrnehmung. Die Art der Wahrnehmung ist abhängig von dem Vorwissen, den Erfahrungen und Erwartungen. Wir nehmen also autobiografisch wahr und es ist deshalb problematisch von Wahrheit und Objektivität zu sprechen. Wirklichkeit ist Aushandlungssache. Es kommt auf die Wirkung der Reize an, denn sie weisen keinen objektiven Charakter auf und lösen sehr unterschiedliche Assoziationen aus. So können bestimmte Worte bei verschiedenen Personen zu sehr differenten und unvorhersehbaren Wirkungen führen. „Verstehen bedeutet, einer Orientierungserwartung zu entsprechen“,²⁸ wie Gebhard Rusch ausführt. Die Interaktionspartner versuchen, ihre Sichtweisen iterativ anzugleichen. Informieren heißt, jemanden geistig oder physikalisch in Bewegung

bringen. Von gelungener Kommunikation kann dann gesprochen werden, wenn sich die Teilnehmer „in eine andere Form“ gebracht haben, die jeweils subjektiv als vorteilhaft anerkannt wird. Auf das Marketing bezogen kann man einen bekannten Spruch des Kybernetikers Norbert Wiener abwandeln: „Ich weiß erst, was ich am Markt anbiete, wenn ich die Antwort der Kunden höre.“

Erfolgreiche Kommunikation ist die Fähigkeit, selektive Informationen auf solche Weise mitzuteilen, dass sie die intendierten Wirkungen bei den ausgewählten Rezipienten erzeugt: Die Zielkunden kaufen begeistert. Das Gelingen von Verständigung ist in hohem Maße von dem Wohlwollen der Beteiligten abhängig. Die Form und der soziale und physische Kontext können bei förderlicher Gestaltung die Wahrscheinlichkeit erheblich erhöhen. Hirnforscher weisen auf die besondere Wirksamkeit nicht rationaler Ausdrucksmittel wie Bildsprache, Mimik, Intonation und Gestik hin.²⁹ Komplexe Kommunikation, Kulturen der Verständigung und kybernetische, kontextuelle Steuerung bieten dazu geeignete Lösungsansätze.³⁰ Weiter unten sind diese systemischen Interventionsmöglichkeiten noch näher erläutert.

Im sogenannten „Empfehlungsmarketing“ senden die Akteure Informationsangebote aus und hoffen auf die Annahme.³¹ Markenbildung vollzieht sich wie Wolfgang Kothen nachweist, in Interaktionsprozessen am Markt mit ungewissem Ausgang.³² Renaud Degon spricht gar von einem Wandel zur „marque relationelle“, also einer Marke, die sich aus der Marktbeziehung ergibt³³. Insofern könnte man von einem Wandel von der rationalen zur relationalen Marke reden. Die Gründer von Marken können

28 G. Rusch 1992, S. 224

29 Vgl. z.B. W. Singer unter www.mpil-frankfurt.mpg.de/global/np/mckinsey.htm.

30 Vgl. dazu G. Bergmann 2001b und G. Rusch 1997.

31 Das Wirtschaftsmagazin *brandeins* wurde mangels notwendigem Etat bei den relevanten Zielgruppen kostenfrei verteilt, um über das interessante Produkt Zustimmung zu erzeugen und Multiplikatoren zu gewinnen. Das Empfehlungsmarketing wurde von G. Fischer, der Chefredakteurin von *brandeins* in einem Interview erläutert. Das Interview erschien in: G. Bergmann, G. Meurer 2001a.

32 Vgl. W. Kothen 2001.

nur einen Impuls setzen. Die Bedeutung wird zwischen Unternehmen und Rezipienten in unplanbarer Weise zugeordnet. Ähnlich verhält sich das mit Event Marketing, wo nur ein Rahmen und die geeignete Atmosphäre für Kommunikationsprozesse gestaltet werden. Die Zustimmung zu den Kommunikationsangeboten und den Initiatoren wird lediglich wahrscheinlicher gemacht. Eine direkte, verkaufsorientierte Werbung löst schnell Reaktanz aus, die indirekte und die Partner einbeziehende verspricht dauerhaften Erfolg. Mit dem systemischen Ansatz sind die Erfolge der indirekten Methoden besser erklärbar, und folglich ist es auch möglich, sie systematisch weiter zu entwickeln.

8. Medien und Aufmerksamkeit

Medien wirken als Bindeglied zwischen Akteuren und Lebenswelt. Die Medien bieten Selektionsvorschläge in Form von symbolischer Kommunikation. Es geht dabei um die Erzeugung von Aufmerksamkeit im Sinne der Kanalisierung von Information, der Initiierung von Trends und Lifestyles und dem Aufzeigen von Szenen und Milieus für die dann im zweiten Zug Produktlösungen vorgeschlagen werden. Marketing entwickelt sich zum Management des Ermöglichens. Es geht darum, mehr Gelegenheiten zur verständigungsorientierten Intervention zu erzeugen und diese zu nutzen. Aller Aufwand zur Fokussierung von Aufmerksamkeit dient der Erhöhung der Wahrscheinlichkeit von Verstehen. Erfolgreiche Konzepte im Marketing basieren auf einer extremen Zuspitzung der Thematik. Nur sehr eigenständige, innovative und attraktive Angebote durchdringen das „Grundrauschen“ des Marktes. In einer medialen Welt geht es darum, die Datenströme zu kanalisieren, Informationen durch klare Unterschiede zu erzeugen und die bewirkten Veränderungen in Form von Wissen (Marke, Image) zu festigen.

Systemisches Marketing leistet Unterstützung bei der Selektion der passenden Akteure. Modelle wie die *Brain Map* und Leitmotivforschung³⁴ eignen sich zur Beschreibung zeitstabiler Kontextmuster in Form von Persönlichkeitsmodellen. Mediale Angebote können auf dieser Basis attraktiv und differenziert nach den individuellen Ansprüchen der Rezipienten gestaltet werden.³⁵

9. Beziehungen als soziale Systeme

Systemisches Marketing dient der Entwicklung von Beziehungswerten. Beziehungen bilden sich aus intensiven Kommunikationsbeziehungen. Bei einfacher Kommunikation spricht man von sozialen Quasi Systemen. Diese können in einen strukturierten und bindenden Modus übergehen. Beziehungen können dann als soziale Systeme beschrieben werden. Die Teilnehmer grenzen sich als System gegenüber dem Kontext ab. Genauer gesagt, Kunde und Anbieter formen feste Beziehungen auf spezifischer Verständigungsbasis.³⁶ Vitale Beziehungen werden angestrebt und erhalten, wenn sich die Partner Entwicklungsmöglichkeiten aus der Interaktion versprechen.³⁷

Die Akteure betreiben eine eigene Definition von Umwelt. Die Umwelt wird intern produziert. So werden eigene Möglichkeiten selbst geschaffen oder verhindert. Das Unternehmen kann nur wissen, was es in sich hat. Alle erkennen, was sie schon kennen. In einem Identitätswettbewerb ringen die Sozialen Systeme um Aufmerksamkeit und Attraktivität.

Die in der Literatur vielfältig beschriebenen *Customer Relationship* Modelle erscheinen technoid und vorwiegend transaktionsorientiert.³⁸ Bezeichnenderweise gilt das frühere Database Marketing heute als Dialog-

³⁴ Vgl. G. Bergmann, 2001, S.271ff

³⁵ Vgl. G. Bergmann 2003c

³⁶ Vgl. zur Beziehungsentwicklung G. Bergmann, 2001 S. 161ff

³⁷ J. Willi unterscheidet koevolutive von kollusiven Beziehungen. Es geht um gemeinsame Weiterentwicklung oder Erstarrung. Vgl. J. Willi 1996. Nähere Erläuterungen bei G. Bergmann, 2001 S. 161ff.

³⁸ So bspw. bei D. Wehrmeister, 2001 und in mehr dialogischer Form bei A. Rudolph, M. Rudolph 2000.

Marketing. Die Diskussion informationstechnischer Details drängt dabei die Darstellung des Dialogs weit in den Hintergrund. Der Dialog dient als Verständigungsmittel. Richtig angewendet kommt es zum Erkenntnis fördernden Austausch von Gedanken und Sichtweisen. Im Dialog als gleichberechtigter und offener Form des Austausches gewinnen die Beteiligten Erkenntnisse. Zunächst ist also über verständigungsorientierte Formen der Kommunikation und Interaktion zu verhandeln, bis die technische Lösung geschaffen wird. Ähnlich wie im Wissensmanagement dominiert aber die Betrachtung technischer Probleme, weil sie als greifbar, klar und besser strukturiert gelten.

10. Integrierte Kommunikation

Das Konzept der Integrierten Kommunikation sieht eine Koordination und Abstimmung der werblichen Instrumente im Sinne eines einheitlichen Stils vor (Horizontalintegration). In diesem Basiskonzept fehlt es an einer Problematisierung der Entstehungsbedingungen.

Marktkommunikation hängt eng mit der internen Kommunikation in Unternehmen zusammen, weil die äußeren Produkte in kommunikativen Prozessen des betreffenden Systems entstehen. Die Resultate verändern sich, wenn sich die Kommunikation und Interaktionsmuster verändern. Eine wirksame Neugestaltung des Erscheinungsbildes entwickelt sich von innen. Es wird versucht, die externe Kommunikation mit der internen zu verknüpfen. Erst dann kann meines Erachtens von Integrierter Kommunikation gesprochen werden. Die Betonung liegt auf den Herstellungsbedingungen von Produkten und Resultaten, es interessiert vor allem das „Wie“, also der Lösungsweg und die Vorgehensweisen. Nicht nur die Elemente der Marktkommunikation des Unternehmen werden integriert, sondern es wird auch der Zusammenhang mit den internen Entwicklungs- und Entstehungsprozessen thematisiert. Integrierte Kommunikation heißt dann, ein konsistentes Kommunikationsangebot nach außen zu gestalten,

das aus der stimmigen internen Kommunikationsform und Kultur erwachsen ist.

Bruhn definiert „Integrierte Kommunikation“ noch weitestgehend konventionell als „...Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den ... Quellen der internen und externen Kommunikation ... eine Einheit herzustellen, ... um ein konsistentes Erscheinungsbild“³⁹ zu formen. Das anspruchsvolle Programm erinnert stark an voluntaristische Phantasien und ignoriert die systemischen Erkenntnisse. Integrierte Kommunikation mutet wie eine Totalplanung nach überholtem Muster an⁴⁰.

In der Praxis erweist sich die Integration schon deshalb als Problem, weil die werblichen Elemente von unterschiedlichen Agenturen gestaltet und betreut werden. Meistens erscheint es schon als großer Erfolg, wenn eine gemeinsame Tonalität gefunden werden kann. Zudem versinken die Agenturen in der Komplexität ihrer Managementsysteme. Verschiedene Kulturen – z.B. der Kreativität und Effektivität müssen vereinbart werden. Die zusätzliche Komplizierung, die aus der vertikalen und horizontalen Integration erwächst erweist sich bei genauerer Betrachtung als robuste Lösung. Wenn schon bei der internen Kommunikation und Kultur begonnen wird, und hier eine Verständigung erzielt wird, ist eine koordinierte externe Kommunikation um so einfacher realisierbar. Das System prägt seine eigenständige Kultur, die von der Umwelt als „typisch“ identifizierbar wird. Voraussetzung ist das kooperative und dialogische Management intern. Damit sind wir bei der Steuerungs- und Führungsproblematik von systemischem Marketing angelangt.

11. Kontextuelle Steuerung im Marketing

Die systemische Konzeption von Management besteht in der kontextuellen Steuerung der Prozesse. Management wird als Rahmengestaltung und Organisationsmanagement⁴¹ begriffen. Komplexe Systeme wie Märkte und Unternehmen können hiernach kaum direkt gelenkt, übersehen und in ihrer Entwicklung prognostiziert werden. Vielmehr beschränkt sich Management auf die Initiierung und Erhaltung von Entwicklungsprozessen.⁴² Der gesamte Prozess soll von einem Management System im Sinne der Kybernetik zweiter Ordnung gesteuert werden. Manager/innen versuchen nicht direkt, sondern vielmehr indirekt über die Rahmenbedingungen Einfluss zu nehmen.

Management hat demnach die Aufgabe,

- Impulse zu geben und Neuerungen zu initiieren,
- den Rahmen interaktiv zu entwickeln, also Strategien Regeln und Normen zu kreieren sowie
- die Atmosphäre und Kultur für Entwicklungsprozesse und Lernen zu schaffen.⁴³

Marketing-Management dient dann dem Ermöglichen von Verständigung und Entwicklung durch interaktive Rahmengestaltung im Unternehmen und am Markt.

In der klassischen Konzeption wird Marketing-Management als „Planung, Durchführung und Kontrolle aller marktgerichteten Aktivitäten im Sinne der Unternehmensziele“ definiert. Diese Vorstellung basiert auf mehreren Missverständnissen: Bevor geplant wird, müsste zunächst einmal die Zukunft überschaubar prognostiziert werden können, die Ursachen und Wirkungen linear und wohl strukturiert zusammenhängen, alle Akteure sich

39 M. Bruhn 1997, S. 96.

40 Vgl. den Beitrag zur „Intriganten Kommunikation“ in *brandeins*: R. Grauel 2001.

41 Vgl. P. M. Hejl 2001.

42 Vgl. dazu insbesondere G. Bergmann 2001. Ähnliche Konzeptionen verfolgt auch P. M. Hejl mit seinem Begriff des Organisationsmanagement. Vgl. P. M. Hejl, H.K. Stahl 2000.

43 Vgl. Definition in G. Bergmann, 2001 S. 26.

logisch rational und damit vorhersehbar verhalten, die Umwelt – und insbesondere der Markt- objektiv faktisch definiert werden können. Nach theoretischen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen liegen die Verhältnisse deutlich anders. In der komplexen Welt sind aufgrund der vernetzten Zusammenhänge Prognosen nur sehr eingeschränkt möglich. Es kann eher von zirkulärer Kausalität gesprochen werden, eindeutige Attributionen von Ursachen sind kaum möglich und wirken fahrlässig. Menschliches Verhalten orientiert sich an individuellen oft unbewussten Motiven. Besonders das sogenannte „adaptionistische Missverständnis“⁴⁴ hat gravierende Bedeutung. Es existiert keine objektive Welt, jegliche Sichtweise ist individuell konstruiert. Umwelten sind abhängig vom inhärenten Wissen. Relevante Umwelt ist das, was als subjektiv bedeutsame Unterscheidung erkannt wird. So passen sich Unternehmen nicht den Umwelten einseitig an, vielmehr ist das ein wechselseitiger Prozess. Märkte und Unternehmen weisen keine feststehenden Begrenzungen auf, sondern definieren diese selbst. Informationen bilden sich aus allen Formen handlungsrelevanter Unterschiede. Die Märkte und Unternehmensgrenzen konstruieren die Akteure durch handelndes Erkennen. Oft geht es lediglich darum, die alternative und erweiterte Sichtweise zuzulassen und als zusätzliche Sichtweise zu integrieren. Brauchbare Prognosen erwachsen aus Interaktionsprozessen, weil sich Erwartungen durch Materialisierung von Gedanken selbst erfüllen können. Es wird wahrscheinlich durch die Mitteilung von individuellen Erkenntnissen oder multiversalen Beschreibungen von Wirklichkeit. So haben Schriftsteller wie Jules Verne, Stanislaw Lem u.a. erheblich genauere Vorhersagen gegeben, als die Futurologen und Forscher mit aufwendigen ökonomischen Modellen. Wie will man aber klassische SWOT-Analysen und Portfolioplanungen ohne klare Marktabgrenzung und mit vernetzt dynamischen

44 Vgl. P. M. Hejl, in: P.M. Hejl, H.K. Stahl 2000, S. 20 ff

Zusammenhängen betreiben?⁴⁵ Es ist sogar so, dass sich Unternehmen selbst Marktpotenziale ermöglichen oder beschneiden, abhängig von der gemeinsamen Konstruktion von Wirklichkeit. Wobei Wirklichkeit immer das ist, was auf die Akteure individuell wirkt. Insofern muss in der systemischen Managementkonzeption eher von Handhabung des Wandels und Ermöglichung von Chancen gesprochen werden. Die Entstehungs- und Anwendungsbedingungen von Methoden und Vorgehensweisen rücken in den Mittelpunkt. Mit der Prozess- und Lösungsorientierung möchte ich den Managementansatz präzisieren.

12. Prozessorientierung – vom Was zum Wie

Die Innovation gehört zu den originären Bereichen der Marktpolitik. Marketing muss schon bei der Entwicklung von Produkten ansetzen, weil sie aus der spezifischen Identität erwachsen und der Entstehungsprozess die spätere Kommunikation prägt. Produkt- und Marketingmanagement das erst bei der Präsentation der Angebote beginnt, setzt zu spät ein. Hierbei wird nur die Oberfläche kaschiert. Marktpolitik muss aus der Identität des Unternehmens erwachsen. Die Entstehungs- und Entwicklungsprozesse sind entscheidend für die Qualität der Resultate. Die Geschichten des Anfangs und die Art der Kommunikation prägen den Charakter der Angebote und bilden die Grundlage für eine eigenständige und stimmige Marktpräsentation (Werbung, PR etc.). Wie und über was gesprochen wird, bestimmt den Charakter dessen, was nach außen kommuniziert wird. Will man die Produkte oder die Marktkommunikation verbessern, muss man insofern die Kommunikation und die Interaktionsmuster verändern. Deshalb liegt die Betonung auf der Beschreibung von Vorgehensweisen und Interventionsmöglichkeiten. Produkte resultieren aus den Kommunikationsepisoden.

⁴⁵ Zur Darstellung der Portfolio-Methoden und deren Weiterentwicklung auf systemischer Basis vgl. G. Bergmann, 2001 S. 105ff.

Mit dem Vorgehen nach dem universellen *Solution Cycle*⁴⁶ lassen sich förderliche Bedingungen für Verständigung erzeugen. Hierbei wird den Anfangsphasen besondere Bedeutung zugemessen. Wie oben schon erläutert, gilt es, zunächst die verschiedenen Erlebniswirklichkeiten in das System zu holen. Alle Akteure sollten Gelegenheit bekommen, ihre Sichtweisen deutlich zu machen und Geltungsansprüche einzubringen. Dabei ist es gerade in größeren Zusammenhängen nicht immer möglich, alle Personen zu hören, aber es sollte möglich sein, allen Akteuren das Gefühl zu geben, dass ihre Sichtweisen und Belange berücksichtigt werden. Wenn die multiplen Wirklichkeiten erkannt worden sind, müssen die wesentlichen Probleme und Aufgaben geklärt und zu einer Wirklichkeitsbeschreibung geformt werden. Dies kann mit analogen Methoden wie Metaphern, *Vision Pictures* und Collagen geschehen.

Erst wenn die gemeinsame Figur und Vision gebildet wurde, kann mit der kreativen Arbeit begonnen, diese geplant und realisiert werden. Bei möglichst geringer Hierarchie und Partizipation wird die aktive Veränderung vorbereitet. Der *Flow*, Erfolg oder das Gelingen sind dann hoch wahrscheinlich. Die Partizipation bezieht sich auch auf Externe. Die Kunden können beispielsweise sinnvolle Hinweise zur Produktentwicklung geben und empfinden sich integriert (*Encircling the Customer* etc.). An diese Realisationsphasen sind die Reflexion und das systematische Lernen anzuhängen, um sukzessive eine Weiterentwicklung und ein Lernen zweiter Ordnung zu erreichen. Das Wissensmanagement befasst sich hauptsächlich mit der Extrahierung universeller Muster erfolgreichen Verhaltens, den sogenannten *Best Patterns*.⁴⁷ In einem System der Spielregeln können diese

46 Vgl. G. Bergmann 2001, S. 18ff. Dieser Zyklus unterscheidet sich in wesentlichen Punkten von den konventionellen Vorgehensweisen. Zum Beispiel wird Management gewöhnlich als Planung, Durchführung und Kontrolle definiert. Im *Solution Cycle* geht es am Anfang zunächst einmal um die Evokation multipler Realitäten und die dialogische Vereinbarung eines *Common Ground*. In den reflektorischen Phasen wird nicht nur kontrolliert, sondern Lernen gelernt und es werden Muster (*Best Patterns*) gebildet. Vgl. auch G. Meurer 2001.

47 Vgl. G. Bergmann 2001 und J. Grant 1999.

Muster dem operativen Handeln verbessernd unterlegt werden. Das System erreicht damit ein höheres Wissensniveau zur Weiterentwicklung.

Konzentrieren wir uns noch einmal auf die Interventionsmöglichkeiten des systemischen Marketing.

13. Interventionsformen: Kontextuelle Steuerung und Beeinflussung

Geordnete Systeme entstehen aus der symmetrischen Kommunikation über Regeln und Normen, Verhaltensweisen und Strukturen. Diese kommunikativen Strukturen stabilisieren sich zunehmend und wehren sich vehement, ihre eingespielte Form zu verlassen. Sie können aber durch spielerische, subtile und überraschende Impulse und ein vielfältiges Repertoire an Interventionen zur Entwicklung veranlasst werden. Dabei kann evokativ - also hervorrufend - oder provokativ vorgegangen werden. Es ist nachvollziehbar und anschaulich, dass man niemanden dazu zwingen kann, etwas gerne zu tun. Marketing kann aber dazu beitragen, die Einstellung zum Objekt zu verändern, wenn originären Bedürfnissen und Leitmotiven entsprochen wird. Verständigung, Akzeptanz und sogar Begeisterung geraten in den Bereich des Wahrscheinlichen.

Aus der Organisationsentwicklung, der Psychotherapie und Kommunikationstrainings sind verschiedene Interventionsformen bekannt, die eine kontextuelle Beeinflussung ermöglichen. Diese basieren auf systemischen Grundlagen und wurden für das Marketing bisher kaum thematisiert. Grundsätzlich geht man in diesen Ansätzen davon aus, dass soziale Systeme durch Störung, Irritation und Verstörung in Veränderung gebracht werden können. Aus der Managementpraxis erwachsen erfolgreiche Interventionen, die nur selten theoretisch begründet und systematisiert werden. Es handelt sich dabei zum Beispiel um Kundenbindung, Eventmarketing, Werbekonzeptionen oder Prozessmuster.

So verwundert es nicht, dass kaum eine nutzvolle Methode oder Konzeption durch die Marketingforschung angeregt wurde.

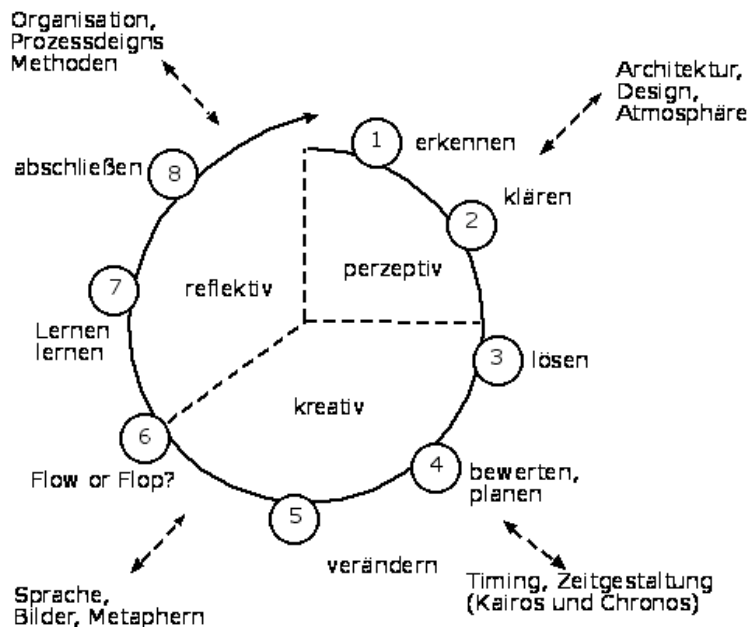


Abb.: *Solution Cycle und Interventionsarten*

Zu unterscheiden sind grundsätzlich strukturelles und prozessuales Organisationsmanagement, also Interventionen in soziale Architekturen und Designs. Strukturelle Interventionen beziehen sich auf den ordnenden Rahmen. Im Marketing können das Kontrakte und Vereinbarungen, Organisationsstrukturen, die Gestaltung des Point of Sale (Environment Design) oder von Werbestilen (Communication Design), Kundenworkshops oder Messepräsentationen sein. Man spricht hier von sozialen und physischen Architekturen und Designs. Prozessual wird mit Prozessdesigns, dem Timing oder systemischen Fragen und Lösungstechniken situativ beeinflusst. Grundsätzlich sind neben den organisatorischen Maßnahmen auch alle zeitlichen, bildlichen, sprachlichen und räumlichen Interventionen wirksam einzusetzen.

Es geht im Marketingprozess um Lern- und Verständigungsprozesse. In einem einfachen Modell können habituelles, impulsiv spontanes und geplantes Kaufverhalten unterschieden werden. Je nachdem wird versucht, den Kunden in seinem Verhalten zu bestärken, neues Wissen zu vermitteln oder einen offenen Kaufprozess zu lenken. Danach sind die Interventionen auszuwählen und zu dosieren. Es werden neue Wissenspotenziale eröffnet, Entlernen oder Zugang und Teilnahme ermöglicht. Andererseits können besondere Reize zur Verhaltensänderung beitragen oder die selektierte Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Die Kundenbindung kann durch Bestärkungen und den Abbau kognitiver Dissonanzen intensiviert werden. Ein multiversales Marketing nutzt die Kenntnisse über relativ zeitstabile Verhaltensmuster und Prädispositionen. So ist dauerhaftes Marketing mit der Nutzung von Persönlichkeitstypen und Leitmotiven möglich, wie sie an anderer Stelle systematisiert wurden (*Brain Map*).⁴⁸ Die Kundengruppen können langfristig mit den für sie bedeutsamen Kriterien überzeugt, und der geeignete Rahmen kann individuell gestaltet werden. So ist eine einfache und zeitstabile Differenzierung zum Beispiel mit Musik und *Interior Design* erreichbar.⁴⁹

Die Interventionsmöglichkeiten können im Rahmen des *Solution Cycle* phasenspezifisch aufgezeigt werden. In der untenstehenden Tabelle lassen sich die Phasen mit ihrem typischen Charakter, den wesentlichen Aufgaben und typischen Problemen ablesen. Die ManagerInnen begleiten den Prozess, versuchen die Phasen zu identifizieren und geeignete Interventionen einzuleiten, die problemlösend wirken.

In den verschiedenen Phasen des Zyklus gibt es vielfältige Interventionsformen und -gelegenheiten: Die Erweiterung der Sichtweisen ermöglicht die Ausrichtung auf neue Bereiche und die Irritationen verändern

48 Vgl. G. Bergmann 2001, S. 272 ff und Bergmann 2003b

49 Wichtige Erfahrungen sind zum Beispiel die Gestaltung von Architektur nach den Prinzipien des taoistischen Feng-shui oder die Szeneorientierung wie sie G. Schulze 1993 dargelegt hat.

die Wahrnehmung. Die Käufer können sich am Point of Sale besser über die Möglichkeiten informieren, wenn dazu ein stimmiger Rahmen bereitgestellt wird. Die Klärung der möglichen Problemlösung geschieht über persönliche Beratung, übersichtliche Gestaltung der Auslagen oder die attraktive Gestaltung der Website.

Die Einbindung der Kunden in Entstehungsprozesse von Produkten fördert das Engagement und oft auch die Begeisterung (*Flow*). Die Konsumenten betätigen sich als Mitgestalter, bringen Ideen ein und bekommen das individuell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Angebot.

Wirklichkeit wird mit den Kunden koevolviert. Zudem können aus der Perspektive zweiter Ordnung und bei Nutzung von metasystemischen Mustern recht zuverlässige Prognosen erstellt werden.⁵⁰ Auch die intensive Nutzung von Anregungen, Kritik (*Complaints*) und Sonderwünschen kann die Entwicklung vitalisieren und den Kontakt intensivieren. Der Wandel vollzieht sich in der Abkehr von „dünnen Beschreibungen“ wie Datensammlungen und geht in Richtung „dichter Beschreibungen“, wie sie aus der Ethnologie bekannt sind.⁵¹

Management und Marketingprozesse laufen als kommunikative Episoden ab. Es gilt, die erforderlichen Aktionen hervorzurufen, indem mit den Kunden und Mitarbeitern interaktiv nach Lösungen gesucht wird. Provokative Impulse, die soziale und physische Rahmengestaltung und die Variation der Atmosphäre fördern das Verständnis und Verstehen der Beteiligten und führen zu größerer Vitalität. So können auch Bereiche wie die Architektur und Innenarchitektur sehr großen Einfluss auf Entwicklungsprozesse haben.

⁵⁰ Vgl. zu dieser Vorgehensweise v. a. W. Farrell 2000.

⁵¹ Vgl. Geertz 1985

14. Lösungsorientierung

Systemisches Vorgehen zeichnet sich durch eine Nutzung der inneren Logik sozialer Systeme aus. Es wird erprobt und genutzt, was der Weiterentwicklung des Systems dient, ohne den Anspruch zu erheben, die Wirkung immer erklären zu können. Die zirkuläre und vernetzte Kausalität resultiert aus der enormen Komplexität der Systeme. Somit gehen einfache Ursache-Wirkungsketten fehl. Deshalb werden weniger Ursachen und Schuldige für Probleme gesucht, als auf der Basis einer umfassenden Situationsbeschreibung Lösungsmöglichkeiten gefunden. Systemisches Vorgehen orientiert sich an dem, was weiter hilft, weitere Optionen eröffnet und funktioniert. Diese Konzeption basiert auf Überlegungen und Erfahrungen der systemischen Kurzzeittherapie, die vor allem von Steve de Shazer entwickelt wurde.⁵²

Ein Problem wird hier nicht dadurch gelöst, dass man es in seine Teile zerlegt, sondern indem man es im Zusammenhang sieht. Das Element kann nur in seiner Funktion im Ganzen verstanden werden. Wenn seziiert wird, tritt Informationsverlust ein und es wird unzulässig verkürzt. Lösungen werden also im Ganzen gesucht, auch wenn man sich auf einzelne Elemente konzentriert. Der Fokus wird deshalb nicht auf die Analyse von Einzelproblemen oder individuelle Akteure gelegt, sondern vielmehr werden die (Kommunikations-) Beziehungen zwischen den Elementen betrachtet. In systemischer Sichtweise können nicht Menschen, sondern Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen sinnvoll verändert werden. Die schnelle Entwicklung dauerhafter Lösungen (*Best Patterns*) vollzieht sich in Phasen entlang des *Solution Cycle*:

- (1) Erkennen der Situation aus multiplen Perspektiven
- (2) Problem ganzheitlich und gemeinsam beschreiben

⁵² Vgl. S. de Shazer 1995, S. 21ff. Auf das Management übertragen bei G. Bergmann 2001, S. 90ff.

- (3) Ausnahmen bzw. problemfreie Zonen suchen. Unterschiede zur Problemsituation entdecken
- (4) Lösungsansätze bewerten und Interventionen planen
- (5) Verändern und realisieren
- (6) Veränderung wahrnehmen
- (7) Unterschiede multiplizieren und als neues Wissen verankern
- (8) Änderungen festigen und würdigen

Besonderes bedeutsam ist die interaktive und gemeinsame Beschreibung der Probleme. Die verschiedenen Sichtweisen sind zu einem Bild zu formen. Dabei gilt es die wesentlichen Ansatzpunkte zu entdecken (*Field Detecting*). Wenn das Problem im Dialog beschrieben wurde, sind Ausnahmen und problemfreie Situationen aus der eigenen oder fremder Erfahrung zu suchen. Es geht dabei nicht um die Erklärung und Ursachenzuschreibung, sondern lediglich um einen Vergleich lösender und problemerzeugender Verhaltensweisen und Strukturen. Wenn eine Lösung gefunden wurde, ist diese zu verallgemeinern, auf das Problemfeld zu übertragen und zu übersetzen. Eine Systematisierung und Weitergabe der Muster dient dem Lernen und der Weiterentwicklung von Systemen.⁵³

Universelle Erfolgsprinzipien und Musterlösungen (*Best Patterns*) beziehen sich vornehmlich auf Vorgehensweisen und Methoden. So werden Innovationsprozesse vitalisiert und Kommunikationsprozesse effektiver gestaltet.

15. *Best Patterns* in Marketing

Best Patterns sind universelle Muster, die mit hoher Wahrscheinlichkeit Erfolg und Gelingen bewirken. *Best Patterns* in Marketing sind dementsprechend übergreifende Regeln, die die Marktkommunikation

⁵³ Es wird dann Deutero oder Double Loop Learning möglich, wie es G. Bateson 1985, S. 366ff u. 378f und C. Agyris 1982 dargestellt haben. Vgl. dazu auch G. Bergmann 2001, S. 26f.

verbessern.⁵⁴ Der Weg, diese *Patterns* zu finden, gestaltet sich recht einfach. Erfolgreiche Praxiskonzepte werden systematisiert und als nicht zufällige Erscheinungen gesehen. Zum Beispiel nimmt man sich einige offensichtlich erfolgreiche Marken und Kampagnen und schaut dann, welche gemeinsamen Merkmale diese aufweisen und wie sie sich von weniger erfolgreichen Marketingkonzepten unterscheiden. Vielleicht kann man relativ schnell Einigkeit darüber gewinnen, welche Lösungen als erfolgreich gelten können. Alle spielen mit Besonderheiten und speziellem Angebot in ihrer Branche, alle Marken transportieren eine einfache, komplexitätsreduzierende Botschaft. In einem Satz wird klar, was die Marke zu bieten hat. Zudem wird in allen Fällen eine multisensuelle und individuen-spezifische Kommunikation betrieben, die Kontakt schafft.⁵⁵

Best Patterns in Marketing sind somit zum Beispiel - die Eigenständigkeit und Unterscheidbarkeit, die Spezialität und Besonderheit des Angebots (Spezialität) -die Einfachheit, Klarheit und Überschaubarkeit und - die kontakt schaffende Attraktivität (Anziehungskraft, *Flow*). Der bekannte Werber von Matt hat kürzlich eines seiner Erfolgsrezepte verdeutlicht.⁵⁶ Bei Kampagnen trägt er zunächst alle aktuellen verwendeten Formensprachen, Sprechweisen, Bilder und Argumente zusammen. Dann wird die maximale Distanz zu dem Gewohnten gesucht und daraus die Konzeption entwickelt. Die Identität entsteht aus der konsequenten Unterscheidung und selbstbestimmten Grenzziehung zur Umwelt.

Diese Lösungsmethode ist mit Hilfe neuer Kommunikationstechnologien noch viel intensiver durchführbar. In *Business Communities* kann Wissen auf einfachem Wege ausgetauscht und erweitert werden. Es bleibt deshalb verwunderlich, warum immer noch so viel wirkungslose Werbung betrieben

⁵⁴ Vgl. G. Bergmann, G. Meurer 2001b und 2003c und G. Bergmann 2001, S. 176f

⁵⁵ Der Nokia Slogan erzählt die gesamte Geschichte und Aufgabe: „connecting people“. Er kann von den meisten Menschen erinnert und Nokia richtig zugeordnet werden.

⁵⁶ Interview in der Wochenzeitung „Die Zeit“ vom 21.6.2001.

wird.⁵⁷ Marketingkampagnen und Markenkonzepte sollten deshalb die oben genannten drei Muster erfüllen. Jegliches Angebot ist danach zu überprüfen und zu reflektieren. Wenn es diese Eigenschaften nicht aufweist, sollte man sich über die unerwünschten Wirkungen nicht wundern. Weitere Muster kommen hinzu, die besonders den Herstellungsprozess und die Kontextbedingungen betreffen. So sind in den Entstehungsprozess möglichst viele unterschiedliche Stakeholder zu integrieren: Partizipation schafft Akzeptanz.

Mit dieser Methodik⁵⁸ wird weniger, in Form einer Trivialattribution, nach Ursachen und Schuldigen gesucht, sondern es werden aus Vergleichen Muster des Gelingens extrahiert. Es existieren Prozesse, Anwendungsbeispiele und Methoden, die nicht so häufig misslingen. Wir konnten erfahren, dass die komplexe Kybernetik und die detrivialisierte Kommunikation eine Kultur erzeugen, in der „Techniken“ hilfreich angewendet werden können. In Folge sind einige typische *Best Patterns* im Marketing skizziert worden:⁵⁹ Diese Muster dienen der Vitalität von sozialen Systemen, sind also Merkmale hilfreicher Vorgehensweisen:

- Management heißt eine Balance herstellen zwischen verschiedenen Interessen und Sichtweisen, zwischen Innovation und Routine, zwischen Lernen und Wissen usw.
- Die Verwendung systemischer Prozessdesigns, fördert die Entwicklung und das Lernen.
- Die Vielfalt der Perspektiven legt die Basis für gemeinsame Wirklichkeitsentwicklung.

57 Von Matt hat dazu gesagt, dass man als Agentur über genügend Unabhängigkeit verfügen muss, um nicht auf die wenig risikobewussten Auftraggeber angewiesen zu sein. Vgl. Spiegel 26/2001, S. 68ff.

58 Die „Richtigkeit“ dieser Beobachtungen erschließt sich aus den vielfach ähnlichen Beschreibungen sehr verschiedener Akteure. Geschichte ist zudem weniger relativ als real zu betrachten. Der berühmte Historiker E. Hobsbawn erläutert diese wissenschaftstheoretische Sichtweise sehr anschaulich. Vgl. E. Hobsbawn 2001.

59 Einige dieser Muster sind dem Buch von J. Grant 1999 entnommen. Andere beruhen auf eigenen Beobachtungen. Wichtigste Grundlage waren eine umfassende empirische Untersuchung bei 80 deutschen Unternehmen (Vgl. G. Bergmann, G. Meurer, M. Pradel 1999) sowie vergleichende Untersuchungen

- Dichte Beschreibungen ermöglichen das intersubjektive Erkennen von Mustern. Dünne Beschreibungen (Faktensammlungen) führen oft nur zur Bestätigung des eigenen Denkens.
- Es ist für eine gemeinsame Basis (*Common Ground* / Synreferenzen) von Regeln, Usancen und Wissen zu sorgen.
- Die Karte ist nicht das Gelände. Es ist sinnvoll, sich möglichst direkt ein Bild zu verschaffen. Neugier ist Grundvoraussetzung für das Erspüren von aktuellen und potenziellen Bedürfnissen und Lösungen.
- Die authentischen Erfahrungsberichte aus der Firmengeschichte erweisen sich als vertrauensbildend.
- Die Vernetzung und Kooperation sowie das Engagement in *Communities of Interest* und Szenen ermöglichen eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Risikostreuung.
- Kooperation und konsensorientierte Dialogkulturen legen die Basis für dauerhafte Beziehungen zu den Stakeholdern.
- Unaufdringliches, authentisches Marketing erzeugt Zuspruch und Vertrauen.
- Wenn wir uns verkomplizieren, denken und handeln wir komplexer, als die Systeme, die wir steuern wollen. Die Verwendung komplexer und spezifischer Modelle ermöglicht *Requisite Variety*.
- *Multiversales Marketing* erweist sich als ein komplexes Angebot, das der Vielfalt der Marktanforderungen gerecht wird.
- Es sind möglichst wenige Medien zu verwenden, die den Kontakt beeinträchtigen. Es geht nichts über den unmittelbaren Kontakt.
- Die Einbindung von Stakeholders schafft Akzeptanz und Engagement.
- Es sind Gelegenheiten für systemische Interventionen zu schaffen und effektiv zu nutzen.
- Es gibt keine optimalen Lösungen. Lösungen sind ein Prozess. Nichts ist perfekt und endgültig.

- Die Beobachtung zweiter Ordnung, konkreter: eine ironisch reflektorische Distanz zum selbst schafft den notwendigen Überblick und Abstand.⁶⁰ Das System erlernt seine Selbstkritik und hält sich in Balance.
- Es geht in allen Bereichen um Ausgewogenheit und Balance, um Pulsation und Wirksamkeit. Retardierende und akzelerierende Elemente, Struktur und Prozess, Rahmen und Vision, Sachliches und Emotionales usw. sind im Prozess auszubalancieren.
- Paradoxien und Gegensätze sind zu akzeptieren und als Gleichzeitigkeiten zu nutzen.
- Abkürzungen ermöglichen nur scheinbar Zeitersparnis.
- Widerstände, Kritik, Reklamationen und Beschwerden sind eine wertvolle Ressource.
- Probleme werden in der Regel durch Zurückgehen im Prozess gelöst. Vergewissern erhöht die Wahrscheinlichkeit des Kontaktes.
- Es sind Plausibilitäten zu überprüfen, um Fehlerlernen und systematische Fehler zu reduzieren.
- Reflektorische Prozesse ermöglichen Lernen zweiter Ordnung und somit die Weiterentwicklung der Unternehmen, Marken und Marktbeziehungen.

16. Kooperative Lösungsfindung in Netzwerken (*Virtual Communities*)

Bleibt zu diskutieren, wie die komplexen Aufgaben des Marketing sinnvoll organisiert werden können. Die Grenzen der Organisationen lösen sich auf, und es existieren diverse Möglichkeiten temporärer und interorganisationaler Zusammenarbeit. Netzwerke, *Communities* und virtuelle Organisationen sind Beispiele dafür, die Zusammenarbeit situativ

⁶⁰ Zur reflektorischen Distanz in der Unternehmenskommunikation vgl. S.J. Schmidt 2000.

und adhoc zu strukturieren. Die für komplexe Aufgaben erforderlichen Kompetenzen können kaum noch von Unternehmen vorgehalten werden. Vielmehr wird versucht, für ein Projekt die jeweils erforderlichen Experten zusammenzuführen. Unternehmen erhalten Projektcharakter. Die Schwierigkeit besteht in der Kommunikation und Koordination dieser heterogenen und oft geografisch getrennten Gruppen. Als besonders förderlich hat sich die Herausbildung einer gemeinsamen Wissensbasis herausgestellt. Auf diesem *Common Ground* können gelingende Kommunikationen und Beziehungen aufgebaut werden. Eine ähnliche Methodik und Vorgehensweise wie sie mit dem *Solution Cycle* aufgezeigt wurde, dient als Synreferenz der Integration.

Die notwendige Komplexität wird durch die situative, also temporäre und fachlich spezifische Verknüpfung von „Experten“ erreicht. Ausgehend von einer erkannten Aufgabe werden die Lösungsgruppen organisiert. Die virtuelle Zusammenarbeit bedingt innovative Formen und Methoden. Es werden dynamische Teamorganisationen gebildet, flexible Prozessdesigns entworfen und zeitstabile Erfolgsmuster zur Orientierung genutzt, um eine effektive Kooperation und Koevolution der Projekte und eine Koordination der diversen Akteure zu ermöglichen.⁶¹ Kritische und empathische Dialoge ermöglichen die multiversale Entscheidungsfindung und intensive Partizipation und damit das Interesse der Akteure. Ein Unternehmen ist an der Art der Entscheidungsfindung zu identifizieren. Wer darf teilnehmen? Wie schnell und welcher Informationsgrundlage wird entschieden? Möglichst wenig Hierarchie, plurale Orientierung, komplexe Kommunikationsformen und der oben schon erwähnte *Common Ground* können zur Verständigung beitragen.

Die Vorteile heterarchischer und selbstorganisatorischer Elemente müssen dabei relativiert werden. Zuweilen sind hierarchische, standardisierte und

61 Vgl. zu den Kooperationsformen G. Bergmann 1994.

wohl strukturierte Formen situativ passender. Dies gilt immer in Routinebereichen oder in Phasen des sogenannten *Fire Fighting*. In diesen Fällen ist eine klare Anordnungsstruktur für das Gesamtsystem förderlich. Diese verschiedenen Sphären müssen wirksam ausbalanciert werden. So ist bei ALDI in den Filialen ein enger Rahmen gesteckt. In Führungsebenen sind höhere Freiheitsgrade organisiert, um das permanente Lernen zu ermöglichen. Zudem wechseln in Unternehmen die Orientierungs-, Aktions- und Reflexionsphasen.

Insgesamt kann man sich eine sinnvolle Struktur durch Differenzierung von Bereichen, Ebenen und Phasen vorstellen. Dabei sind innovative Freiräume und Impulse bewusst einzuplanen, die die Routinesysteme zur permanenten Verbesserung anregen und eine organische Unternehmensentwicklung ermöglichen.⁶²

17. Ethik und Marketing

Aus verschiedenen Gründen ist in letzter Zeit die ethische Orientierung und Verantwortung des Marketing wieder stärker diskutiert worden. Die Globalisierung scheint kulturell einseitig abzulaufen. Weite Teile der Erde sind vom Wohlstand mehr und mehr abgekoppelt, die Konsumformen in den Industrieländern verschärfen die ökologische Krise, und durch die Strategien im Bereich der Genforschung droht ein Ausverkauf des natürlichen Erbes der Menschheit. Kritiker aus den Reihen der Marketingexperten weisen auf die negativen externen Effekte hin.⁶³ Mit dem Cluetrain Manifest wird an die ursprünglichen Prinzipien der New Economy erinnert.⁶⁴ Auf diese Weise erlangen Forschungsarbeiten aus den siebziger Jahren wieder Aktualität. Die ökologische Betriebswirtschaft hat zudem

62 Vgl. dazu G. Bergmann 2001 S. 184ff.

63 Vgl. O. Toscani 1996, F. Beigbeder 2001, N. Klein 2001. Zur Kritik des Konsumerismus W. Kroeber-Riel 1984, S. 662ff.

64 Vgl. R. Levine, C. Locke u.a. 2000

Modelle der Sustainability (Nachhaltigkeitsprinzip), wie das „Nutzen statt Besitzen“- Prinzip, *Solar Contracting* u. a. entwickelt.

Peter Ulrich hat anschaulich beschrieben, dass eine – wenn auch oft vorteilhafte- nachhaltige Politik im Unternehmen methodisch und organisatorisch verankert sein muss⁶⁵. Insbesondere Bewertungsvorgänge sind auf das universelle Ziel Vitalität oder Lebensdienlichkeit auszurichten. Unserer Auffassung nach erscheint die *Balanced Scorecard* als effektives Instrument dazu, wenn diese Methode als Basis für den Dialog der Stakeholder verwendet wird.⁶⁶ Ziel ist die Balance der Interessen und Sichtweisen zur Förderung der Unternehmensentwicklung.

Die Kriterien (Kultur, Beziehungen, Finanzen, Lernen, Prozesse und Identität) ergeben sich aus Mustern zukunftsfähigen Verhaltens, die von dauerhaften und sich ständig weiterentwickelnden Unternehmen verwendet werden. Diese *Best Patterns* bilden die Basis für die Bewertungskriterien, die wiederum von möglichst unterschiedlichen Personen im Dialog verwendet werden sollten. Die *Balanced Scorecard* (BSC) ist in der systemischen Variante das wesentliche Strategietool zur nachhaltigen Unternehmensführung. Die BSC wirkt als Bindeglied zwischen Unternehmensstrategie und Realisation, sie verbindet strategische Ziele mit konkreten Maßnahmen und Controlling-Kennzahlen. Ein dialogisch genutztes Entscheidungssystem ermöglicht die Einregelung von Partikularinteressen und nicht systemdienlichem Verhalten. Wahrscheinlich hätten die Managementmoden wie Fusionen und *Shareholder Value* (als Spekulantensorientierung) vermieden werden können.⁶⁷

Das Prinzip der Ausgewogenheit („Balance“) muss auf „nachhaltigkeitsrelevante“ Aspekte bezogen werden, wie Ökologie, Beziehungen und Unternehmenskultur.

⁶⁵ Vgl. P. Ulrich 2002, S. 41ff sowie S. 155/6.

⁶⁶ Vg. Dazu G. Bergmann, G. Meurer in diesem Band.

⁶⁷ Zum Beispiel sind alle kleineren eigenständig agierenden Automobilfirmen (Porsche, BMW) erfolgreicher als die Konglomerate und Fusionen (GM, DaimlerChrysler).

Ziel ist eine gemeinsame Verständigung über Ziele und vordringliche Maßnahmen zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Unternehmens. Gelingende Kommunikation entsteht von innen nach außen unter intensiver Mitwirkung der Mitarbeiter und Kunden und weiterer Stakeholder in einer „dialogischen“ Kultur. Die Vorteile einer solchen interaktiven Entwicklung von Lösungen mit Kunden haben Pastore-Reiss und Naillon kürzlich sehr überzeugend dargestellt.⁶⁸

Eine dialogethische Konzeption⁶⁹ verspricht gerade in systemischer Sicht brauchbare Ergebnisse, da hierbei die mannigfaltigen Sichtweisen und Interessen sinnvoll berücksichtigt werden können. Zudem erweisen sich Unternehmen und Konzepte als besonders erfolgreich, die ökologisch, sozial ausgewogen und verantwortlich, also ethisch fundiert sind. Verantwortliche Politik erspart Transaktionskosten, regt zu Innovationen an und motiviert. Es geht nicht um Schuld und Ursachenzuschreibung, sondern um die Übernahme von Verantwortung. Die Akteure müssen die Wirkungen der Interventionen „ver-antworten“, also „response-able“ sein. Mit gemeinsam im Dialog entwickelten Entscheidungen wird es wahrscheinlicher, dass Intention, Intervention und Wirkung wieder in Einklang kommen. Der wesentliche ethische Imperativ kann in Anlehnung an Heinz v. Foerster folgendermaßen lauten: „Handle stets so, dass mehr Vitalität entsteht“. Die Weiterentwicklung, das Lernen und die Verständigung sind in diesem Konzept integriert. Ein auf Kooperation und dauerhafte Beziehungen, auf Ressourceneffektivität und die Kultur der Nachhaltigkeit und Verantwortung ausgerichtetes Marketing wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auf Dauer durchsetzen. Es trägt zur Kultivierung dessen bei, von dem es auf Dauer profitieren möchte – den Märkten⁷⁰. Die Zukunft des Marketing heißt somit Sustainability.

⁶⁸ Vgl. E. Pastore-Reiss, H. Naillon 2002, S. 238ff

⁶⁹ Vgl. Darstellung bei G. Bergmann 2001, S. 209ff und G. Bergmann 2001c.

⁷⁰ Vgl. G. Bergmann zur Dialogethik. G. Bergmann 2001a.

18. Fazit:

Systemisches Marketing dient der Organisation von Verständigungsprozessen. Es hat sich gezeigt, dass diese systemische Betrachtungsweise zu oft sehr wirksamen und schnellen Verbesserungen führt. Es tritt Erfolg ein, ohne dass er in jedem Falle erklärt werden kann. Sie sind nur unbestimmt beeinflussbar und konstituieren sich aus Kommunikation, funktionieren also nur systemrational, aber nicht vernünftig im Sinne von logisch.⁷¹

Eine neue Systematik des Marketing bezieht sich auf die Wertschöpfungsstufen und weist prozessualen Charakter auf.

Systemisches Marketing dient der sinnvollen Steuerung komplexer Systeme. Kybernetische Prozessorientierung zweiter Ordnung ermöglicht kontextuelle Lenkung und wirksame Interventionen.

Systemisches Marketing Management versteht sich als Rahmengestaltung. Es werden Impulse gesetzt, Strategien und Regeln interaktiv entwickelt und für Verständigungsprozesse eine stimmige Atmosphäre geschaffen. Machbarkeitsvorstellungen werden zugunsten einer indirekten Ermöglichungspolitik aufgegeben.

Auf der Basis der hier angedeuteten systemischen Theorie können wichtige Forschungsfelder in Zukunft bearbeitet werden:

- Erkenntnistheorie und kognitive Grundlagen menschlichen Verhaltens⁷²
(Wirklichkeitsmanagement)
- Komplexe Modelle der Kommunikation und Beziehungsentwicklung
- Prozess- und Lösungsorientierung, wirksame Interventionsmethoden und kontextuelles Management⁷³
- *Best Patterns*: Mustererkennung und –anwendung, kollektives Lernen⁷⁴

⁷¹ Vgl. insbesondere N. Luhmann 1985, S. 182ff.

⁷² Vgl. Bergmann 2003d

- Sustainability, Ethik und Ökologie, Verantwortungsmarketing

Glossar:

Best Patterns sind Muster gelingenden oder erfolgreichen Verhaltens, die aus der Unterscheidung von vitalen mit eher starren Systemen resultieren.

Innovationen sind akzeptierte Erneuerungen von Kultur, Produkten, Regeln u. ä.. Ein Artefakt wird als nützliches Muster individuell erkannt und anerkannt. Innovationsmanagement dient dazu, nützliche Gestaltungen in der Wahrnehmung der Rezipienten zu entwickeln.

Kommunikation wird als Koevolution von Wirklichkeit verstanden. Gemeinsam wird versucht eine Erlebniswirklichkeit auszubilden. Kommunikation gelingt im Sinne des Kommunikators, wenn sie „Information“ auslöst, also den Adressaten zum intendierten Verhalten anregt.

Management dient der Handhabung dynamischer Komplexität. Es besteht in der kontextuellen Impulsgebung, interaktiven Rahmensetzung und der Entwicklung einer passenden (vitalisierenden) Atmosphäre.

Der *Solution Cycle* ist ein Prozessdesign, das dem gemeinsamen Lösen und Lernen dient.

Tabelle: *Phasen des Solution Cycle*

Literatur:

C. Agyris (1982): Reasoning, Learning and Action, San Francisco

G. Bateson (1985): Die Ökologie des Geistes, Frankfurt

K. Backhaus (Hrsg.) (2000): Deutschsprachige Marketingforschung – Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart

⁷³ Vgl. Bergmann, Meurer 2002

⁷⁴ Vgl. und Bergmann 2002

- J. Becker (2000): Marketing- Konzeption – Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Management, 6. Aufl., München
- F. Beigbeder (2001): 39,90, Reinbek bei Hamburg
- G. Bergmann (2003a): Erkennen – verständigen - kooperieren, in: G. Bergmann, G. Meurer (2003b): Marketing in turbulenten Märkten, Neuwied , Köln, München S. 35ff
- G. Bergmann (2003b): Transaktionsnutzentheorie – Erklärung des Kaufverhaltens mit Leitmotiven, Aufsatz (wird 2003 publiziert)
- G. Bergmann (2003c): Medien- und Managementwissenschaft – Möglichkeiten einer cross fertilization, Aufsatz zur Medienwissenschaftlichen Tagung an der Universität Siegen 2002 (wird im Tagungsband 2003 publiziert)
- G. Bergmann (2002): Kompetenzentwicklung und Selbstorganisation (KOS), Forschungsprojekt des BMWF an der Universität Siegen in Zusammenarbeit mit Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Quem) Berlin
- G. Bergmann (2001): Die Kunst des Gelingens, Wege zum vitalen Unternehmen, 2. Aufl., Sternenfels
- G. Bergmann (2001b): Verfluchte Technikgläubigkeit – oder die De- Trivialisierung der Kommunikation, in: G. Bergmann, G. Meurer (2001), S. 337ff
- G. Bergmann (2001c): Management – kultiviert und erfolgreich?, in: G. Bergmann, G. Meurer (2001), S. 91ff
- G. Bergmann (2000): Kompakt-Training Innovation, Ludwigshafen
- G. Bergmann (1996): Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung, München
- G. Bergmann (1994): Umweltgerechtes Produkt-Design, Neuwied
- G. Bergmann, G. Meurer (2003a): *Best Patterns* Marketing – Erfolgsmuster für Innovation, Kommunikation und Markenmanagement, Neuwied , Köln, München
- G. Bergmann, G. Meurer (2003b): Marketing in turbulenten Märkten, Neuwied , Köln, München
- G. Bergmann, G. Meurer (2003c): *Best Patterns* als Basis des wirksamen und ausgewogenen Management, in diesem Band.
- G. Bergmann, G. Meurer (2002): Design als Prozess, Forschungsprojekt des Wirtschaftsministeriums NRW.

- G. Bergmann, G. Meurer (2001): *Best Patterns – Erfolgsmuster des zukunftsfähigen Management*, Neuwied
- G. Bergmann, G. Meurer (2001b): *Best Patterns – Spielregeln vitaler Systeme*, in: G. Bergmann, G. Meurer (2001), S. 109ff
- G. Bergmann, G. Meurer, M. Pradel (1999): *Das zukunftsfähige Unternehmen - Spielregeln vitaler Systeme*, Studie, Köln/Siegen
- M. Bruhn (1999): *Relationship Marketing. Neustrukturierung der klassischen Marketinginstrumente durch eine Orientierung an Kundenbeziehungen*, in: Grünig, R. /Pasquier, M. (Hrsg.): *Strategisches Marketing und Management*, Festschrift, Bern 1999, S. 197 – 225
- M. Bruhn (1997): *Kommunikationspolitik*, München
- M. Bruhn, B. Bunge (1996): *Beziehungsmarketing als integrativer Ansatz der Marketingwissenschaft*, in: *Die Unternehmung*, Nr. 3/1996, S. 171ff
- M. Bruhn, S.J. Schmidt, J. Tropp (Hrsg.) (2001): *Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis*, Wiesbaden
- Crawford, F., Mathews, R. (2001): *The Myth of Excellence*, Crown Business
- R. Degon (2000): *La marque relationelle*, Paris
- P. Doyle (1994): *Marketing Management & Strategy*, New York, London u.a.
- W. Farrell, (2000): *How Hits Happen- Forecasting predictability in a chaotic marketplace*, London - New York
- M. Grant (1999): *The New Marketing Manifesto*, London - New York
- C. Geertz (1987): *Dichte Beschreibung - Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*, Frankfurt
- R. Grauel (2001): *Intrigante Kommunikation I*, in: *brandeins 05/01*, S.40ff
- P. M. Hejl (2001): *Management und Wirklichkeit*, in: G. Bergmann, G. Meurer (2001), S. 55ff
- P. M. Hejl, H.K. Stahl (2001): *Management und Wirklichkeit*, Heidelberg 2000
- E. Hobsbawn (2001): *Wieviel Geschichte braucht die Zukunft*, München
- K.P. Kaas (2000): *Alternative Konzepte der Theorieverankerung*, in: K. Backhaus (2000), S. 55-78
- K.P. Kaas (1995): *Marketing und neue Institutionenökonomie*, in: *Kontrakte-Geschäftsbeziehungen- Netzwerke*, ZfB Sonderheft (35), S. 1-17.

- N. Klein (2001): Die Tyrannei der Marken, in: brandeins 05/01, S102ff.
- W. Kothen (2001): Die Emergenz der Marke, in: G. Bergmann, G. Meurer: *Best Patterns – Erfolgsmuster des zukunftsfähigen Management*, Neuwied 2001, S. 365ff
- P. Kotler (1980): *Marketing-Management – Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs 3. Ed.
- P. Kotler (2000): *Marketing-Management – Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs
- P. Kotler, F. Bliemel (2001): *Marketing-Management - Analyse - Planung und Verwirklichung*, Stuttgart
- W. Kroeber-Riel (1984): *Konsumentenverhalten*, 3. Aufl. München
- E. Laszlo (1992): *Evolutionäres Management*, Fulda
- R. Levine, C. Locke, u.a. (2000): *The Cluetrain Manifesto – The End of Business as Usual*, London u.a.
- N. Luhmann (1985): *Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt
- N. Luhmann (1998 I): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Bd. 1, Frankfurt 1998
- F. Malik (1984): *Strategie des Managements komplexer Systeme*, Bern-Stuttgart
- H. R. Maturana, H. R. Varela (1987): *Der Baum der Erkenntnis*, Bern- München - Wien
- Meffert, H. 1998: Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre auf dem Weg ins nächste Jahrtausend - Die Perspektive der Wissenschaft, in: *Die Betriebswirtschaft* 58 Jg. 1998,Nr.6, S. 709-730
- H. Meffert (2000): *Marketing*, 9. Aufl. Wiesbaden
- H. Meffert (2000a): *Marketingdisziplin im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlichem Anspruch und praxisbezogenen Anforderungen*, in: Backhaus, K. (Hrsg.): *Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandaufnahme, Perspektiven*, Stuttgart, S. 327-338.
- K. Merten (1994): *Wirkungen der Medien*, in: K. Merten, S.J. Schmidt, S. Weischenberg: *Die Wirklichkeit der Medien*, Opladen
- G. Meurer (2001): *Strategien verwirklichen*, in: G. Bergmann, G. Meurer (2001), S. 133

- Nicolai, A., Kieser, A. (2001): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft 62. Jg. 2002 Nr.6, S. 579ff
- E. Pastore-Reiss, H. Naillon (2002): Le Marketing Ethique, Paris
- A.Picot (1982): Transaktionskostenansatz in der Organsiationstheorie: in: DBW 1982 Nr.2, S. 267-284
- A. Picot, R. Reichwein, R.T. Wigand (2001): Die Grenzenlose Unternehmung, 4. Aufl. Wiesbaden
- I. Prigogine, I. Stenger (1981): Dialog mit der Natur, München
- A. Rudolph, M. Rudolph (2000): Customer Relationship Marketing, Berlin
- G. Rusch (1997): Eine Kommunikationstheorie für kognitive Systeme, in: G. Rusch, S.J. Schmidt: Konstruktivismus in der Medien- und Kommunikationswissenschaft, Frankfurt
- G. Rusch (1992): Auffassen, Begreifen und Verstehen, in: S. J. Schmidt (Hrsg.): Kognition und Gesellschaft, Frankfurt, 1992, S. 214ff
- S. J. Schmidt (2000): Kommunikation über Kommunikation über Integrierte Unternehmenskommunikation, in: M. Bruhn, S. J. Schmidt, J. Tropp (2000), S. 121ff
- S. J. Schmidt, G. Zurstiege (2001): Werbung und Wirksamkeit, in: G. Bergmann, G. Meurer (2001), S. 377ff
- D. Schneider (2001): Marketing 2.0, - Absatzstrategien für turbulente Märkte., Wiesbaden 2001
- E. K. Seiffert, B. P. Priddat (1995): Neuorientierungen in der ökonomischen Theorie, Marburg
- G. Schulze, (1993): Die Erlebnisgesellschaft, Frankfurt
- A.v. Schlippe, J. Schweitzer (1997): Lehrbuch der Systemischen Therapie und Beratung, Göttingen
- K. Severidt (2000): Die Anlageberatung – Eine Erklärung vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie, in: Marketing ZfB 1/2000, S. 43ff
- S. de Shazer (1995): Der Dreh - Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie, Heidelberg

- Simon, H. A. (1981), *Entscheidungsverhalten in Organisationen*, Landsberg am Lech
- Simon, H. A. (1957), *Models of Man*, London , New York
- Spiller, A. 2001: Praxiskrise der Marketinglehre, in: *Marketing ZfB* 1/2001 S. 31ff
- Steinmann, H. Schreyögg, G. (2001): *Management Grundlagen der Unternehmensführung*, 5., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden
- O. Toscani (1996): *Die Werbung ist ein lächelndes Aas*, Mannheim
- P. Ulrich (2002): *Der entzauberte Markt – eine wirtschaftsethische Orientierung*, Freiburg, Basel, Wien
- D. Wehrmeister (2001): *Customer Relationship Management*, Köln
- J. Willi (1996): *Ökologische Psychotherapie*, Göttingen u.a.
- A.Zerdick, A. Picot, u.a. (2001): *Internet-Ökonomie*, 2. Aufl., Berlin