

Produktionszwang statt Entwicklung

Über die Verkehrbarkeit der Marketing-Praxis

Ellen Wolf

Die Bereiche ›Markt und Medien‹ stellen zunehmend auch für Psychologen ein neues Arbeitsfeld dar. Für den Psychologen scheint damit ein Versprechen verbunden, aus dem ›Versteck hinter der Couch‹ heraustreten zu können – während die Wirtschaft mehr und mehr die Berührungsscheu vor der Psychologie verliert, sie für sich zu nutzen sucht beim Kampf um den Kunden.

Ich möchte hier Erfahrungen aus der Marketing-Praxis berichten, wie sie sich mir im Verlauf meiner psychologischen Arbeit in der qualitativen Marktforschung und Unternehmensberatung während der letzten acht Jahre dargestellt hat.

Mein Interesse, den Markt aus einem anderen Blickwinkel heraus – dem der Verkehrbarkeit – genauer zu betrachten, entstand aus der Erfahrung, als Psychologin in die eigentümliche Logik des Marktes hineingezogen und darin ›verbacken‹ zu werden; ein Umstand, der das psychologische Handwerk stark behindert, wenn nicht unmöglich macht.

Ich möchte diese Logik des Marktes ›Produktionszwang‹ nennen und zunächst auf die beiden Tendenzen eingehen, die der Begriff beinhaltet: Produktion und Zwang.

Produktion meint zunächst den Prozeß des Tätig-Werdens und, daß bei dieser Entwicklung etwas herauskommt. Dabei können – psychologisch betrachtet – Prozeß und Produkt nicht unabhängig

voneinander betrachtet werden: Was letztlich herauskommt, hat man – bei aller Einflußnahme – doch nie in der Hand.

Zwang tut jedoch so, als habe er das, was herauskommt, im Griff – und zwar im Durchhalten eines einzigen Prinzips, das alle anderen Tendenzen ausschließen muß. Zwang ist ein Mechanismus, der das freie Spiel von Produktion, welches auch das Risiko des Scheiterns birgt, nicht zulassen kann. Dabei stellt gerade das Risiko des Verfehlens das *Movens* dar, das sowohl Produktionsprozeß als auch Entwicklung vorantreibt.

›*Produktionszwang statt Entwicklung*‹ meint ein Getrennthalten von Produkt und dem zugrundeliegenden Entwicklungsprozeß, eine künstliche Spaltung, die den ganzen Produktionsbetrieb lähmt. Man könnte sagen, daß dieser an Neurose ›erkrankt‹.

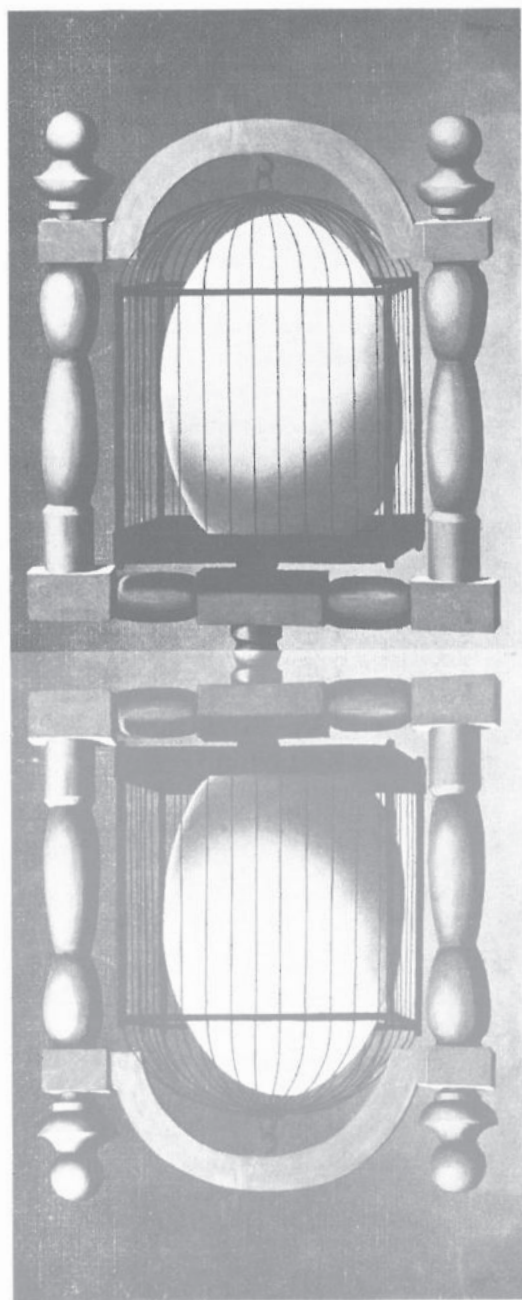
Im folgenden möchte ich darstellen, wie sich der Produktionsbetrieb ›Markt‹ lähmt, indem er einen Produktionszwang ausbildet, der das freie Spiel von Entwicklung behindert.

Die Marktlogik nimmt häufig eine Spaltung zwischen ›Produzieren‹ und ›Produkt‹ vor. Das sieht dann so aus, daß man auf das fertige Produkt starrt, die Einflüsse, die seiner Entwicklung unterliegen, jedoch zu bannen sucht. Davon abgetrennt wird zwanghaft ein großer Aufwand an Tätig-Werden, Produzieren betrieben, der beweisen soll, daß man das Gelingen des Produktes im Griff hat. Ein solcher Aufwand an Demonstration lähmt schließlich den Produktionsbetrieb ›Markt‹ im Ganzen, der sehr bewegt erscheint, möglichen Entwicklungen aber hinterherhinkt, als stecke er in einem ›hundertjährigen Schlaf‹.

Das Märchen »*Dornröschen*« bietet sich an als Bild zur Verdeutlichung der Marktmechanismen.

Das ursprünglich für die Einzel-Therapie entwickelte Konzept der Analytischen Intensivberatung läßt sich auch zur Diagnostik und Behandlung von übergreifenden Wirkungseinheiten, wie dem Produktionsbetrieb Markt, anwenden.

Eine Strukturierung des Produktionsbetriebs Markt mithilfe des Märchens hat den Vorteil, daß sich damit die einzelnen Produktionsfaktoren wie Unternehmen, Marketing-Dienstleister wie Werbeagenturen, Marktforscher und Unternehmensberater als auch die Verbraucher in die Untersuchung miteinbeziehen lassen, ohne den Blick für die Gesamtheit der durchgängigen Mechanismen verlieren zu müssen.



Der Markt als Herausforderung für jedes Produkt

Unternehmen haben es heute schwer, ihr Produkt im Markt ›durchzubringen‹. Der Markt erscheint in seiner Gesamtheit als hyperbeweglicher Moloch, aus dem Produkte genauso schnell hervorgehen als auch wieder verschwinden können. Hier herrschen Vielfalt und Konkurrenz, Rücksichtslosigkeit neben Offenheit für alle möglichen Trends, eine Inflation von Angeboten, überraschende Neuproduktionen neben Überfluß an Bestehendem.

Der Markt ist geduldig, er eröffnet Spielräume für die ›unmöglichsten‹ Produkte. Im Gegenzug stellt er aber auch eine unerbittliche Grenze dar, da er die Fähigkeit hat, alles schlucken zu können, als hätte es ein Produkt oder ein Unternehmen nie gegeben. Spricht man vom Markt in seiner Gesamtheit, geschieht dies immer mit einem Ton des Respekts: Er ist faszinierend, aber auch bedrohlich und aufreibend. Er reizt den Wunsch, mit ›Ganz-Neuem‹, ›Nie-Dagewesenem‹ traditionelle Grenzen und Beschränkungen überschreiten, ein Dornröschen-Produkt gegen alle üblen Vorhersagen der 13. Fee durchbringen zu wollen.

Als Marktforscher wird man in erster Linie mit der Frage der Unternehmen konfrontiert, ob sich ein Produkt auf dem Markt ›behaupten‹ kann oder nicht. Der Einsatz von Marktforschung kann verstanden werden als Versuch von Unternehmen, ihrem ›Kind‹ Produkt so viel wie möglich mit auf den Lebensweg zu geben, indem man die Schicksalsbedingungen abklopft, die den Gedeih des Produktes zwangsläufig mitbestimmen. So unterliegt jedes Produkt immer dem Blick der Konkurrenz, die auf das Produkt einwirkt, ohne daß man dies noch steuern könnte. Eine Marke hat es im Markt-Umfeld heute schwer, den Blick des Verbrauchers dauerhaft auf sich zu ziehen. Sie muß dazu viel leisten.

Daß dies nicht gelingen kann ohne Abänderungen und Weiterentwicklungen, gleichzeitig einem entschiedenen Auftritt, stellt für jedes Unternehmen ein Problem dar, das gelöst werden will. Und dies immer wieder neu. Die Vermarktung eines Produktes bedeutet den schwierigen Balance-Akt zwischen entschiedenem Auftritt und Spielraum für Weiterentwicklungen.

Die Vermarktung eines Produktes verlangt dem Unternehmen eine Entschiedenheit ab, die ständig in Frage gestellt wird dadurch, daß man sich des Risikos unerbittlicher Grenzen nur allzu bewußt ist. Unternehmen tun sich schwer mit Entscheidungen. Man weiß,

daß man das Risiko einer solchen Entschiedenheit nie ganz im Griff hat. Das Märchen rückt dieses Risiko deutlich heraus in Gestalt der 13. Fee, die – vom Geburtstagsfest ausgeschlossen – dennoch als Todesdrohung über dem Schicksal Dornröschens schwebt. Mehr noch: Die Todesdrohung, die mit allem Aufwand daran gehindert werden soll, Wirklichkeit zu werden, macht den Kitzel des Dornröschchen-Schicksals aus. Das Märchen handelt von der Beweisführung, ob (und wie) das schöne Dornröschchen diese Todesdrohung dennoch überleben kann.

Ein solcher Kitzel findet sich auch im Markt: Die Probleme mit dem Risiko erscheinen in der Marketing-Praxis dramatischer als im Alltag: Hier kann jeder entschiedene Auftritt den Kopf kosten, so daß die Frage, ob ein Produkt sich im Markt durchsetzen kann, eine Frage auf ›Leben oder Tod‹ des Produktes darstellt. Ein Leben-Können mit Grenzen wird dabei zunächst gerne übersehen: Für den Behandler ist es häufig schwierig, Unternehmen und Werbetreibende für eine Differenzierung der Chancen des Produktes zu interessieren.

Eine solche Dramatik von ›Leben und Tod‹ stellt eben auch einen verführerischen Reiz dar: Nicht umsonst wird einer Arbeit im Marketing Pep, Glanz und ein ›gewisser anderer Stil‹ mit mehr Lebendigkeit zugesprochen, vor dem auch – und gerade – Psychologen nicht gefeit sind. Im Markt erscheint uns eine solche Dramatik nur allzu selbstverständlich, da ja hier ein Danebengehen ›richtig Geld‹ kostet. Hier geht es um Millionen, im Alltag hingegen kostet der neurotische Umweg höchstens einen Arztbesuch – und den bezahlt die Krankenversicherung.

Einsatz von Marketing als Kontroll-Betrieb

Im Märchen wird ein riesiger Aufwand an Kontrollbetrieb eingesetzt, der sich einzig um den für Dornröschchen tödlichen Stich mit der Spindel dreht, welcher die ganze Dramatik in Gang hält.

Der Einsatz von Werbung, Marktforschung und Unternehmensberatung liegt im Trend; viele Unternehmen bemühen zunehmend ein aufwendiges Instrumentarium an Kontrolldiensten, um das Risiko des Danebengehens in den Griff zu bekommen.

Das Inanspruchnehmen dieser Kontrolldienste kann auf verschiedene Weisen stattfinden. Wo Unternehmen Fremd-Behandler zulassen, um den eigenen Markt besser zu verstehen und damit die

Vermarktung des Produkts auf sicherere Beine zu stellen, können Marktforscher und Unternehmensberater oft gute Dienste leisten. Dies erfordert aber das Zulassen und Aushalten eines fremden Blickes, der natürlich zunächst auch unangenehm auf die Beschränkungs-Seite sieht. Hier vermag eine Psycho-Logik mehr zu leisten als der gute Wille vieler Marketing-Dienstleister, die dem Unternehmen nicht ›weh‹ tun wollen, bereits Entschiedenes nur noch absegnen, damit das Risiko auf sich nehmen und das Unternehmen entlasten.

Wo ein Unternehmen einen ›fremden Prinzen‹ hereinläßt, muß es das Risiko nicht gänzlich abgeben: Hier geben sich psycho-logische Behandler auch nicht der Illusion hin, das Gedeihen des Produktes – per Patentrezept oder Good-Will – gänzlich im Griff zu haben. Formen, die das Risiko mitbehandeln, indem sie sich auf Einschränkungen einlassen, sind allerdings selten. Sowohl Unternehmen als auch Behandler scheuen die Unbequemlichkeit; primäres Interesse ist hier das *Durchbringen einer Idee auf Gedeih und Verderb* – was allzu kurzfristig gedacht ist.

Häufiger werden Unsicherheiten der Unternehmen bei der Vermarktung ihres Produktes verlagert auf die Handhabung konkreter und damit leicht handhabbarer Fragen: z.B., welches Dienstleistungs-Institut nun denn den Untersuchungs-Auftrag bekommt.

Damit wird der Blick für das Risiko ab- und hingelenkt zu einem ganzen Arsenal an machbaren Tätigkeiten – wie der Auswahl möglicher Marktforschungsinstitute und Werbeagenturen, für deren angebotene Konzepte man sich dann letztlich nur noch zu entscheiden braucht. Diese Dienstleister zumindest hat man im Griff, schon wegen der großen Konkurrenz, die man sich herstellt. Somit schafft sich das Unternehmen Wahlmöglichkeiten, wo ›eigentlich‹ die Frage, ob ›so-oder-so‹ immer Angst macht. Dieser ›Trick‹ schafft Entlastung bei Entscheidungen, indem man diese quasi in fremde Dienstleistungs-Hände legt, die man wiederum an der Kandarre führen kann.

Mit dem Bannen des Risikos spielt sich der Produktionsbetrieb – und damit das Experimentieren – leicht nur noch in den ›Schloßküchen‹ von Werbeagenturen und Marktforschungsinstituten ab, wo viel Aufwand betrieben wird, der letztlich in den Schubladen der Unternehmen verschwindet. Häufig fließen solche Dienstleistungen nicht ein in das Entwicklungsprogramm eines Produktes. Der ganze

(finanzielle) Aufwand folgt dem einen Sinn: das Risiko zu verlagern auf einen immensen Betrieb, der eine vermeintliche Beschleunigung des Marktes herstellt.

Der Aufwand, daß man überhaupt etwas tut, scheint hier schon der Beruhigung zu genügen, stellt eine Art Ersatz für risikoreiche Entscheidungen dar. Gleichzeitig mutet der Aufwand ungeheuer wichtig an: Wie gesagt, wird hier eine Dramatik hergestellt, in der es um alles oder nichts geht. Das bekommen in erster Linie die Behandler zu spüren, die letztlich mit der ständigen Drohung leben, abgesägt zu werden, wenn eine Idee sich nicht als funktionierend herausstellt. Auf diese Weise bleiben viele Prinzen in den Markt-Hecken hängen, ohne daß sie ins Schloß vorgedrungen wären, d.h. ohne daß sie zu einer Auseinandersetzung mit der Idee und damit ihrer Begrenzungen hätten führen können.

Um hier auch der Entwicklungsseite gerecht zu werden: Marketing, das dem Unternehmen die Erfahrung von Grenzen vermittelt, kann neue – vielleicht nicht ganz so ›tolle‹ – Chancen eines Produktes herausrücken. Auch aus Grenzen und Hemmnissen kann etwas werden, das muß man nicht ausblenden.

Kreativität – Experimentieren mit dem ›Unmöglichen‹

Ist das Risiko erst einmal gebannt, eröffnet sich ein scheinbar grenzenloser Spielraum für Experimente, der allerdings oft nur noch in den ›Schloßküchen‹, bei den Kreativen, stattfindet. Das hat häufig den Charakter von Spaß an den unmöglichsten Spielen; hier kann man sich dann dem Ausdenken ›frecher‹ Ideen widmen.

Wer einmal eine Werbeagentur von innen gesehen hat, kann den verführerischen Sog kreativen Ideen-Rausches nachvollziehen. Es ist nicht selten, daß Unternehmen und Werbeleute die Grenzen des eigenen Produktes nicht mehr sehen wollen, was zu eigenartigen Stilblüten führen kann: wo z.B. eine über die Jahre verstaubte Kosmetikmarke so jung und peppig wie Swing-Kaffee sein will – und dieses auch erzwingen möchte. Hier vergißt man dann die Bedingungen, denen das Produkt unterliegt, und versucht ihm ›frech‹, einen anderen Kopf aufzusetzen. Der Reiz, der in einer solchen Spaltung zwischen Gegebenheiten und Experimenten liegt, ist groß, vermittelt dem Geschäft den Nimbus, Großes bewegen, ›Unmögliches‹ bewirken zu können.

Der Nachweis des Unmöglichen findet seinen Niederschlag in einer allgemeinen ›Vergoldung‹ des Produktes. Diese wirkt sich darin aus, daß der gesamte Markt einschließlich des Verbrauchers einem Tabu unterliegt, die Frage nach dem Sinn – sprich Gebrauchswert – eines Produktes ernsthaft zu stellen. Hier wird die Trennung zwischen Entwicklungsprozeß und dem, was dabei herauskommt, wohl am deutlichsten. Oft steht das Produkt schließlich nur noch für die Idee, Unmögliches haben zu können. Sein Nutzen wird quasi angehängt und damit sekundär. Was gekauft wird, sind vage Anmutungsqualitäten, die sich am Auftritt des Produktes festmachen und die das Produkt zum Fetisch werden lassen, mit dem man sich ausstattet. Von dem Erwerb eines solchen verspricht man sich eine umfassende Steigerung des Lebensgefühls, die ›Erfüllungs-Charakter‹ hat; doch meist bleibt der Fetisch unbefriedigend – ein Umstand, der sich im schnellen Produkt- oder Marken-Wechsel ebenso zeigt wie im Spaß am Wegwerfen. Hier nun kommen die bislang ausgeblendeten Grenzen der vergoldeten Idee ›Produkt‹ sehr deutlich zum Ausdruck: beim Verbraucher, der das ›Güldene‹ umkehrt, sozusagen schamlos mit ihm umgeht.

Grenzen werden auch deutlich, wo einmal gelungene (goldene) Auftritte oder Produkt-Aufmachungen mehrfach kopiert, den verschiedenen Produkten einfach angehängt werden. Der Markt stellt hier ein nur wenig differenziertes Angebot solcher Auftritte dar.

Produktionszwang wird deutlich, wo das Produkt für die Illusion steht, leicht zu immer neuen und schnellen Lösungen zu kommen, die genauso schnell auch wieder ausgetauscht werden können – eine Illusion, die den seelischen Haushalt stark belastet.

›Der Markt‹ – Wuchernder Betrieb im Todesschlaf

Produktionszwang führt zu einem verkehrten Markt. Läßt man sich ›den Markt‹ im Ganzen beschreiben, wirkt er wie eine diffuse Einflußgröße, auf den sich Unternehmen und Marketing-Dienstleister immer wieder zurückziehen, um daraus ihre Rechtfertigungen für ein Mithalten-Wollen mit seiner Betriebsamkeit zu beziehen.

Der Moloch ›Markt‹ ist auf stetes Sich-Ausbreiten angelegt. Spricht man von ›dem‹ Marktdruck, meint man damit in erster Linie ein diffuses ›Wachstum‹. Die allermeisten Unternehmen definieren ihr eigenes Unternehmensziel denn auch global mit ›Wachstum‹.

Der Markt in seiner Gesamtheit wird allgemein erlebt als Rahmen, dem ein Unternehmen unterliegt und dessen Logik es sich anpassen muß. Spricht man mit Unternehmen über ihre unternehmenseigenen Entscheidungen, wirkt der schnelle Bezug auf ›den Markt‹ oft wie eine Entschuldigung für ein bestimmtes Tätigwerden: Selbstverständlich unterliegt man dem ›Marktdruck‹ – als habe man die Selbstbestimmung abgegeben.

Was dabei herauskommt, sind häufig Lösungen, die am Verbraucher und dessen seelischen Bedürfnissen vorbeigehen. Betrachtet man den Aufwand mit der Frage nach dem Sinn für den Verbraucher, stellt man fest, daß ›der Markt‹ weniger ›innovativ‹ ist, als er tut. Die Unzahl an Variationen von ›Immer-Demselben‹ schlagen sich nieder in einem Unbehagen am Konsum, das nicht neu ist. Man gewinnt den Eindruck einer immer wieder aufkeimenden Müdigkeit des Verbrauchers, sich in die Markt-Beschleunigung hineinziehen zu lassen.

Interviews zeigen, daß er sich dagegen wehrt, ständig einmal Gefundenes allzu schnell wieder aufgeben zu müssen. Unbehagen entsteht auch da, wo man seit 20 Jahren auf ein Produkt wartet, dessen Konstruktion durchaus möglich ist, dessen Vermarktung aber ›auf Halde‹ liegt. Ich erinnere hier nur an – durchaus preisgünstige – Lösungen zur Umweltfrage, die eben nicht umgesetzt werden. ›Dem‹ Markt scheint die Gewißheit, daß da überhaupt mehr möglich ist, zu reichen.

Wie könnte nun ›*Entwicklung statt Produktionszwang*‹ im Markt aussehen? Das Märchen »Dornröschen« stellt hier in Gestalt des rettenden Prinzen, der sich nicht in dem wuchernden Dornenhag verfangen läßt, die Notwendigkeit eines fremden Blickes heraus. Die Chance, die darin liegt, ist ohne Unbequemlichkeit aber nicht zu haben. Der ›fremde Blick‹ als Chance umfaßt die Notwendigkeit, auf Grenzen aufmerksam zu machen, um das Mögliche herauszuheben. Das ist etwas anderes als das Spiel mit dem Unmöglichen, das kokett den tödlichen Spindelstich herausfordert, einen aufwendigen Kontroll-Betrieb inszeniert, um den Reiz einer bestimmten Dramatik nicht aufgeben zu müssen.

Für den Psychologen im Markt bedeutet das: Gibt er seinen unbequemen Blick auf, bleibt er in den Dornenhecken hängen, wird unweigerlich in der Trägheit der Marketing-Praxis ›verbacken‹. Diesem Schicksal auszuweichen, setzt allerdings den Mut voraus,

sich seinen psychologischen Freiraum herauszunehmen und zu verteidigen, gegen alles Gold, das da verlockend winkt. Das macht sich schließlich oft an so banalen Grenzen fest wie dem Zeitproblem und hieße, sich nicht selbstverständlich der herrschenden Beschleunigung zu unterwerfen, die eine fundierte Arbeit unmöglich macht.

Das hat natürlich aber auch eine Kehrseite: Psychologische Arbeit im Markt erscheint auf einmal nicht mehr ›glänzender‹ als sonstwo. Auch die Psycho-Logik hat ihre Grenzen. Die Chance, sich der Prinzessin zu nähern, ist ohne das mühselige Durchdringen der Dornen nicht zu haben: Für die Behandler heißt das auch, mit Widerständen von Unternehmen rechnen zu müssen. Gerade das Mitbehandeln von Widerständen gehört zum psychologischen Handwerk. Ein Vermeiden solcher Dornen verhindert nur das Vordringen ins Schloß und damit auch, sich der ›Prinzessin‹ zu nähern. Diese Annäherung ist aber notwendig, um die Möglichkeiten eines Produktes oder eines Unternehmens verstehen zu lernen – sowohl für den Behandler als auch für das Unternehmen.

Literatur

Salber, W. (1980): Konstruktion psychologischer Behandlung. Bonn
– (1987): Psychologische Märchenanalyse. Bonn

Abbildungsverzeichnis

S. 61: René Magritte (1936): Die Wahlverwandschaften. Öl/Lwd,
41x33