

SELEKTIVE WAHRHEITEN UND HÖFLICHKEIT DES MARKETING

Kai-Uwe Hellmann



22

Vor gut zwanzig Jahren veröffentlichte Regis McKenna, ein Vordenker des Marketing, im »Harvard Business Review« den Artikel »Marketing Is Everything«. Darin kündigte er gleich zu Anfang an: »The 1990s will belong to the customer.« (Offenbar war das vorher nicht so.) McKenna beschrieb eine Reihe von Veränderungen, die im Zuge der Annäherung von Marketing und Technologie (»technology-marketing-marriage«) eintreten würden. Seine Kernbotschaft lautete: »Integrate the customer« – binde Deine Kunden ein, sowohl in die Entwicklung als auch Herstellung Deiner Produkte, sprich mit ihnen, unterhalte einen Dialog und baue eine stabile soziale Beziehung zu ihnen auf. Und dies unternehmensweit, denn: »Marketing is everyone's job [...] marketing is everything and everything is marketing.« So die Schlussformel des Beitrags.

Schaut man auf die zurückliegenden 22 Jahre zurück, umgibt McKenna geradezu eine prophetische Aura. Denn alles, was McKenna damals vorhersah, hat sich inzwischen erfüllt, vor allen Dingen durch technologische Neuerungen vorangetrieben. Selbst Apple hatte McKenna – noch vor dem Wiedereinstieg von Steve Jobs – schon als »the new marketing model« gekürt, soweit es um »a shift from monologue to dialogue« mit den Kunden gehe. Auch darin erweist sich »Marketing Is Everything« als visionär.

Zugleich demonstriert dieser Artikel, wie vergesslich Marketing ist. McKenna schrieb in seinem Aufsatz 1991: »Marketing's ultimate assignment is to serve customers' real needs and to communicate the substance of the company« – das konnte man schon zu Beginn der Marketing-Ära dreißig Jahre

früher lesen, wie auch verwandte Appelle für mehr Kundendialog und Kundenintegration, Beschwörungsformeln, die im weiteren Verlauf der Marketing-Evolution insgesamt wenig Beachtung fanden.

Ob dies nun der Branchenlogik, der jeweiligen Unternehmenskultur oder der Mentalität der Marketer – an den Business Schools vorrangig technokratisch, kontrollfixiert und karriereverliebt ausgebildet – geschuldet ist: Vor diesem Hintergrund liest sich der Artikel von McKenna wie die Aufforderung »Vorwärts in die Vergangenheit! Kinder, wir müssen endlich einlösen, was uns von Anbeginn als Auftrag aufgegeben wurde.« Denn nichts von dem, was McKenna 1991 ankündigte, war völlig neu: Es hatte sich nur kaum jemand darum bemüht! Erst Technologie, vor allem das Internet, bewirkte schließlich einen entsprechenden Schub, um die »evolution of marketing« auf die nächste Stufe zu befördern. Ob dies bedeutet, Kulturwandel komme nur durch Technikwandel zustande, interne Veränderung setze somit externe Veränderung voraus, und sei es mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung im Sinne William F. Ogburns, sei dahingestellt.

KOLONIALISIERUNG DER BINNENLOGIKEN?

24

Inzwischen hat es den Anschein, als ob Marketing nicht nur »everything«, sondern auch »everywhere« ist, weil kaum ein Bereich der Gesellschaft nicht darauf zurückgreift. Nicht nur in der Wirtschaft, sondern in den meisten anderen gesellschaftlichen Feldern wird Marketing massiv eingesetzt. Wir können dies bei Bürgerinitiativen, Kindergärten, Kirchen, Konzerthallen, Krankenhäusern, Museen, Parteien, Schulen, Sportvereinen, Theatern, Universitäten, Wohlfahrtsverbänden ständig feststellen. Selbst die Bundeswehr (»Wir. Dienen. Deutschland.«) ist davon nicht ausgenommen, und in Liebesdingen ist Selbstvermarktung schon lange Usus. Wie es scheint, geht ohne Marketing gar nichts mehr. Alle bemühen sich »to serve customer's real need and to communicate the substance of the company«.

Was aber macht das mit personalen wie korporativen Akteuren, deren primäre Logik nicht wirtschaftlicher Natur ist, die also nicht marktförmig, auf Knappheit und die Konkurrenz um knappe Kunden ausgerichtet sind? Lässt Marketing nach außen die systeminternen Belange weitgehend unberührt, oder ist von einer schleichenden Kontamination, gar von direkter Korruption durchs Marketing auszugehen? So dass eine entsprechende Selbstinszenierung zum Verrat der eigenen Inhalte führt, und sei es nur eine Anpassung der jeweiligen Binnenlogik an die Logik der Selbstvermarktung? Also zur Anpassung des Angebots an die Nachfrage? Gar zur Selbstaufgabe?

Jürgen Habermas hat sich vor gut dreißig Jahren mit einem vergleichbaren Problem beschäftigt, das er die »Kolonialisierung der Lebenswelt« nannte. Demnach wirke sich die Logik der Verdinglichung, wie sie durch Systeme wie Politik, Recht und Wirtschaft vertreten werde, immer stärker auf die Lebenswelt

aus und führe dazu, dass deren Primat des kommunikativen Handelns, also die offene Aushandlung von Geltungsgründen für den sozialen Verkehr, zunehmend in die Defensive gerate und dem Primat des strategischen Handelns, dem es nur um Instrumentalisierung ginge, sukzessive weiche.

In der Tat ist nicht ganz von der Hand zu weisen, dass die Entscheidung, sich selber am Wettbewerb um öffentliche Aufmerksamkeit zu beteiligen, nachhaltig Einfluss üben dürfte auf die Art und Weise, wie sich eine entsprechende Person oder Organisation selbst beobachtet und nach außen verhält. Immerhin wird damit eine Art Versprechen gegeben, was die jeweils adressierte Umwelt zukünftig zu erwarten hat. Marketing bewirkt Selbstbindung: Wer derartige Versprechen öffentlich gibt, kann fortan daran gemessen werden.

Aber welchen Durchdringungsgrad erreichen solche Versprechen tatsächlich? Welche Bindungskraft besitzen sie? Zwingt Selbstvermarktung dazu, sich gegenüber der interessierten Öffentlichkeit vollständig zu entblößen, transparent zu machen? Ist von einer Kolonialisierung der Binnenlogiken durch die Marketinglogik tatsächlich auszugehen?

ORGANIZED HYPOCRISY

Nüchtern betrachtet, produziert und distribuiert Marketing selektive Wahrheiten. Das Marketing lügt nicht wirklich. Aber es sagt auch nicht die ganze Wahrheit, beileibe nicht, sondern gibt nur gerade soviel preis, wie für die Steigerung von Absatz und Umsatz erforderlich ist. Auch überhöht das Marketing mitunter, was die eigentliche Leistung des jeweiligen Produkts darstellen soll. Es blendet ein wenig. Na gut, das kann man wissen. Denn wie konstatierte Niklas Luhmann schon für die Werbung: »Alles, was man immer schon vermutet hatte: Hier wird es plötzlich Wahrheit. Die Werbung sucht zu manipulieren, sie arbeitet unaufrichtig und setzt voraus, dass das vorausgesetzt wird.« Oder kann etwa nicht vorausgesetzt werden, dass heutzutage längst jeder wissen müsste, worauf das Marketing es anlegt? Muss das nochmals geklärt werden? Wohl kaum.

In ihrem Aufsatz »Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony« stellen John W. Meyer und Brian Rowan die Überlegung an, dass sich viele Organisationen gegenüber ihren Publika so verhalten, als gebe es im Sinne Erving Goffmans eine Vorder- und eine Hinterbühne: Während auf der Vorderbühne dem Publikum genau das vorgespielt wird, was es hören will, geschieht auf der Hinterbühne, worauf es der Organisation eigentlich ankommt. Je besser die Inszenierung auf der Vorderbühne gelingt, desto geschützter ist die Organisation bei ihrem Treiben auf der Hinterbühne. Auch das leistet Marketing.

Noch einen Schritt weiter ging übrigens Nils Brunsson, als er von »Organized Hypocrisy«, organisierter Scheinheiligkeit, sprach. Ihm zufolge trennen viele Organisationen strikt zwischen »talk«, »decision« und »action«. Es wird

anders geredet, als entschieden wird, und es wird nochmals anders gehandelt. Auf den ersten Blick prädestiniert ein solches Verhalten sofort für den Pranger, weil wir normalerweise wollen, dass so entschieden wird wie angekündigt, und so gehandelt, wie entschieden wurde. Konsequent und integer sein in allen Hinsichten, heißt die *Maxime*. Aber diese simple Moral erweist sich als hoffnungslos unterkomplex, gemessen an der hohen Zahl höchst unterschiedlicher Ansprüche, denen sich eine Organisation heutzutage gegenüber sieht. Hier nur einem Anspruch gerecht werden zu wollen, indem man sich konsequent und integer verhält, bedeutet unweigerlich, alle anderen Anspruchssteller zu verprellen. Das ist ein sehr hoher Preis. Deshalb empfiehlt es sich für Organisationen, so Brunsson, gleich mit einer Vielzahl von Vorder- und Hinterbühnen zu operieren, um möglichst allen gerecht zu werden, auch auf die Gefahr hin, dass sich dadurch organisationsintern erhebliche Spannungen und Widersprüche ergeben und am Ende sogar auffliegen könnte, dass zwischen »talk«, »decision« und »action« keinerlei Zusammenhang besteht.

26

Für die Frage nach der Kolonialisierung der Binnenlogiken durch die Marketinglogik kann daraus geschlossen werden: Halb so schlimm! Das Marketing, typischerweise »talk«, trägt auf seine Weise zur Unterhaltung des Publikums bei, ohne dass zu befürchten steht, die internen Logiken und Prozesse müssten sich vollständig dem Marketing unterwerfen. Sie bleiben weitgehend autonom. Dies gilt umso mehr, je umfassender das Marketing das Publikum in seinen Bann schlägt. Am Ende müssen die Versprechen, welche das Marketing geben mag, zwar irgendwie erfüllt werden. Aber das Publikum ist häufig großzügig, wenn nicht gleichgültig gestimmt und scheut die Auseinandersetzung, die unnötige Anstrengung, sollte ein derartiges Versprechen gebrochen werden. Und die wenigen, die dennoch aktiv werden sollten, kann man schnell und unauffällig zufriedenstellen. Erinnerung sei nur an den weltweit diskutierten Skandal um Nike Ende der 1990er Jahre, als herauskam, unter welchen fragwürdigen Bedingungen der Konzern seine Sportschuhe in Südostasien fertigen ließ. Kann sich überhaupt noch jemand erinnern? War da was? Und wie schaut es mit Apple aus: Haben die Suizide bei Foxconn nennenswerte Rückgänge bei Absatz, Umsatz und Gewinn von Apple zur Folge gehabt? Oder die umstrittenen Steuervermeidungstricks des Unternehmens?

Letztlich könnte auch behauptet werden, Marketing ist ein Akt der Höflichkeit. Was hat es damit auf sich? Ralf Dahrendorf vertrat im »Homo sociologicus« die Ansicht, die Gesellschaft sei eine ärgerliche Tatsache, weil sie uns unausweichlich Rollen aufzwingt, in die wir ständig schlüpfen müssten, wollten wir an ihr teilnehmen. Diese Rollen würden uns fortlaufend in unseren Möglichkeiten der Selbstdarstellung derart weitgehend beschneiden, dass eine unmittelbare Beziehung von Ich und Du kaum möglich sei. Im Prinzip tragen Rollen zur Verdinglichung des Menschen bei.

Die Zeitschrift »Pop, Kultur und Kritik« analysiert und kommentiert die wichtigsten Tendenzen der aktuellen Popkultur in den Bereichen von Musik und Mode, Politik und Ökonomie, Internet und Fernsehen, Literatur und Kunst. »Pop, Kultur und Kritik« Die Zeitschrift richtet sich sowohl an Wissenschaftler und Studenten als auch an Journalisten und alle Leser mit Interesse an der Pop- und Gegenwartskultur.

»Pop, Kultur und Kritik« erscheint in zwei Ausgaben pro Jahr (Frühling und Herbst) im transcript Verlag. Die Zeitschrift umfasst jeweils 180 Seiten, ca. 20 Artikel und ist reich illustriert. »Pop, Kultur und Kritik« kann man über den Buchhandel oder auch direkt über den Verlag beziehen. Das Einzelheft kostet 16,80 Euro. Das Jahresabonnement (2 Hefte: März- und Septemberausgabe) kostet in Deutschland 30 Euro, international 40 Euro.

SPACE AVAILABLE © Sinaida Michalskaja
www.sinamichalskaja.de

Man kann diese Kritik teilen. Mit Helmuth Plessner kann aber auch dagegengehalten werden, dass die Beschneidung unserer Möglichkeiten der Selbstdarstellung durch die Rollenlogik dazu beiträgt, uns jeweils einen notwendigen Rest an Privatheit und Intimität zu bewahren. Denn wie anstrengend wäre es, wenn man ununterbrochen mit der vollen Komplexität aller Personen im sozialen Verkehr konfrontiert würde? Nicht auszuhalten. Rollen schützen daher vor dem Überhandnehmen von Vertraulichkeiten und dem Verlust jeder Art von Rückzugsmöglichkeit. Anders gesprochen, symbolisieren Rollen einen Akt der Höflichkeit und Rücksichtnahme.

Übertragen auf das Marketing könnte darum gefragt werden: Wollen wir wirklich umfassend erfahren, was in den Organisationen, und zwar sämtlichen, Tag für Tag passiert? Sind wir dafür bereit? Sind wir dafür überhaupt aufnahmefähig? Oder sind wir insgeheim nicht dankbar dafür, dass uns das Marketing nur mit höchst selektiven Wahrheiten konfrontiert, die es insgesamt doch gut mit uns meinen? Die unser Glück, unser Wohl und Wehe im Sinn haben? Mit Plessner gesprochen, schützt uns das Marketing vor zu viel Komplexität, und das kann als ein Akt der Höflichkeit gedeutet werden. ◆