# Marketing ist ein Gespräch, kein Monolog der Anbieter

Posted on 28. Mai 2020 by Jürgen Schulz

Krankenhäuser, die wie Industriebetriebe nach betriebswirtschaftlichen Kriterien geführt werden, stehen in der Kritik. Doch was ist eigentlich schlecht an Industrie und Betriebswirtschaftslehre außer den gängigen Vorurteilen gegenüber der Wirtschaft? Ein zeitgemäßes Marketingverständnis verfolgt das, was Medizin und Politik auch propagieren – der Mensch, nicht das Wirtschaftsgut, steht im Mittelpunkt. Allerdings fördert die Rolle der Medizin, so wie sie in der Coronakrise dargestellt wird, auch die Vorstellung, es gäbe für jede Krankheit eine richtige Behandlung, Medikation bzw. Geräte, die die Gesundheit wie in einer Autowerkstatt wiederherstellen könnten: vorfahren, wegfahren, glücklich sein.

Das Problem der Corona-Krise wird vor allem als Ressourcenmangel erzählt: Patienten sterben, weil es nicht genügend Kapazität für alle gibt. Als Schlüsselressource wurden Beatmungsmaschinen in der Intensivmedizin identifiziert. Die von der Politik und einigen Medizinern popularisierte Strategie mit dem zugehörigen Hashtag #flattenthecurve hatte vor allem das Ziel, diese Ressourcen der Intensivmedizin verfügbar zu halten für einen zukünftigen ungeahnten Nachfrageschub. Dahinter steckt diese für das Gesundheitssystem nicht unproblematische Unterstellung, hinreichend ausgestattet sei es allem gewachsen.

## Probleme profitorientierten Wirtschaftens

Der Glaube an die Machbarkeit des Menschen durch Technologie ist dabei allzu oft unerschütterlich. Abgesehen von dieser ungesunden Haltung ist die Kommerzialisierung des Gesundheitssystems grundsätzlich zu hinterfragen. Am Beispiel der gegenwärtigen Krise lassen sich aber auch ganz basale Probleme profitorientierten Wirtschaftens beobachten. Just-in-time-Beschaffung ohne Vorratshaltung mag für die Industrie das probate kostenminimierende Mittel sein. Für Krankenhäuser und Pflegeheime kann es hingegen tödlich sein, wenn Schutzausrüstungen im Fall hochansteckender Erreger fehlen. Medizin, die Wissenschaft der Vorbeugung, Erkennung und Behandlung von Krankheiten und Verletzungen, ist inzwischen ein hoch ausdifferenziertes System mit hochspezialisierten Fachdisziplinen. Dabei den Überblick zu behalten, ist sogar für Insiderinnen eine Herausforderung.




Bild: Gerd Altmann auf Pixabay

Der Marketing-Professor Theodore Levitt hat 1960 in einem legendären Aufsatz die Kurzsichtigkeit von Industrieunternehmen kritisiert, die sich nicht für die Probleme ihrer Kunden interessieren, sondern nur für ihre eigenen Fähigkeiten und die daraus erwachsenden Angebote. Mit einer solchen Grundhaltung wird Marketing zur Überredungsstrategie. Dabei war das große Versprechen des Marketings ja Marktorientierung, damit Unternehmen nicht weiter an den Bedürfnissen der Kunden vorbei entwickeln und produzieren. Eine erste Erkenntnis der Marketerinnen war, dass nicht alle Menschen gleich sind und Märkte daher nach homogenen Bevölkerungsgruppen segmentiert werden.

Nicht nur auf Krankenhäuser und Altenheime angewendet, hätte auch im Fall der Corona-Krise die rechtzeitige Segmentierung zwischen Kranken und Gesunden, Gefährdeten und weniger Gefährdeten dazu beigetragen, Leben zu retten. Beatmungsgeräte als Patentrezept zur Behandlung in der Corona-Krise zu propagieren, erscheint kurzsichtig aus zwei Gründen. Erstens legt man damit einen sehr engen Entscheidungskorridor fest. Atemgeräte können nur beatmen und sind eine riskante Technologiefixierung. Aus dem Blick geraten dabei alternative Möglichkeiten der Behandlung. Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat,

sieht bekanntlich in jedem Problem einen Nagel.

## Verbrauch wird zur Kunst des Gebrauchs

Das Problem beginnt bereits bei der Problembeschreibung. Kurzsichtig ist die Fokussierung auf Beatmungsgeräte vor allem, weil ihr Einsatz häufig am Problem der Patienten vorbei geht. Die Ertragsvorteile in der Abrechnung mögen wirtschaftlich vorteilhaft sein, weil ihr Einsatz in der Intensivmedizin höher abgerechnet werden kann. Für die Patientenversorgung sind sie aber, wie sich zunehmend herausstellt, eine Milchmädchenrechnung. Zweifel an dem Nutzen massenhaft eingesetzter Atemgeräte kommen nicht nur aus den Bereichen Pneumologie und Palliativmedizin. Letztere argumentiert mit Recht medizinethisch und plädiert dafür, endlich den Willen der Patientinnen und Patienten zu berücksichtigen. Im Mittelpunkt der Entscheidung steht also das Patientenproblem und nicht die Frage der Technologie. Genau das ist auch das Versprechen des modernen Marketings, das seine Schlüsse aus Gesprächen und Kontakten in den Märkten zieht und die Probleme der Kundinnen und Kunden ernst nimmt. „Märkte sind Gespräche“ hieß es schon 1999 in der ersten der 95 Thesen des „Clue Train Manifesto“. Gespräch heißt nicht, die einen reden, die anderen hören zu.

Genau hier liegt der eigentliche Clou: Theoretiker des Gegenentwurfs zum Mainstream der Marketingwissenschaften ist der französische Denker und Jesuit Michel de Certeau. Seine Kunst des Handelns meint die Aktivität von Verbrauchern, die angeblich zu Passivität und Anpassung verurteilt sind. Das dazugehörige Schlagwort „Détournement“ stammt aus der Kunstbewegung der Situationisten. Détournement bedeutet im übertragenen Sinne Zweckentfremdung der vorgegebenen Bedingungen und Artefakte. Der Mensch wird zum Taktiker des Konsums. Verbrauch wird zur Kunst des Gebrauchs von Produkten.

Doch was hat das mit der Corona-Krise zu tun? Atemmasken und andere Hygieneausstattungen sind essentiell und vielfältig einsetzbar. Schutzmasken sind das probate Mittel, um das öffentliche Leben zu erhalten. Angefangen von der Herstellung bis zur Verwendung bieten sie innovative Potentiale der Aneignung und des Umfunktionierens. Beispiel für die Nutzung dieses Repertoires ist die Community-Maske. Die Begriffe Open Innovation, Open Source und Crowdsourcing sind längst nicht mehr nur Schlagwörter für die Vorstellungen von kreativem Unternehmertum.

Warum sind Entscheiderinnen in Politik und Gesellschaft trotzdem so zurückhaltend beim flächendeckenden Einsatz von Schutzmasken und anderen Hygienemitteln? Die Antwort ist naheliegend menschlich. Wer keine Eier hat, um den Kindern die gewünschten Pfannkuchen zu kredenzen, redet sich damit heraus, dass zu viele Eier nicht gesund sind. Die Gründe, warum keine Masken im Haus sind, sollten aber niemanden davon abhalten, selbst aktiv zu werden.

Literatur

Levitt, Theodore (1960). Marketing Myopia. In: Harvard Business Review, Vol. 38, July/August, S. 45-56.

De Certeau (1988): Kunst des Handelns. Berlin: Merve [Im Original erschienen: L'ínvention du quotidien. Paris: Arts de faire 1980]

*Geschrieben in Koautorenschaft mit meinem Freund und Kollegen Robert Caspar Müller*

Dr. Robert Caspar Müller ist Geschäftsführer des Instituts für Auftragskommunikation in Berlin. Er forscht und unterrichtet an der UdK Berlin im Studiengang Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation und hat einen Lehrauftrag an der htw Berlin für Wirtschafts-kommunikation.

- E-Mail
- teilen
- teilen
- teilen
- teilen

## Entdecke mehr von bruchstücke

Melde dich für ein Abonnement an, um die neuesten Beiträge per E-Mail zu erhalten.

Gib deine E-Mail-Adresse ein …

Abonnieren