

Jürgen Rippel, Peter Klein

Das Lebensrad des Marktes: Implizites (Markt-)Wissen sichtbar machen

Kurz gefasst:

- Der Markt bewegt sich ständig und Veränderungen wirken auch im Verborgenen.
- Mit einer speziellen Form der Systemaufstellung kann man die Wirklichkeit und das implizite Wissen des Marktes dokumentieren.
- Eine Landkarte des Marktes ist der für ein Unternehmen relevante Teilaspekt aus dem „Lebensrad des Marktes“.

Getrieben durch kurzfristige Quartalszahlen, sehen die Marktteilnehmer oft den „Wald vor lauter Bäumen nicht“. Was sie brauchen ist ein Tool, das sowohl Komplexität als auch Dynamik des Marktes erfassen und darstellen kann. Und darüber hinaus sollte es auch das Nichtausgesprochene, das Unsichtbare, das Implizite zwischen den Wirkungselementen eines Marktes sichtbar machen. „Das Lebensrad des Marktes“ – ein spezielles Format der Systemaufstellung – kann das leisten.

Der Markt ist ständig in Bewegung. Und es geht immer schneller, daher nimmt man im Verborgenen wirkende Veränderungen häufig nicht gleich wahr. Man wird – z.B. durch kurzfristige Quartalsziele – von einer innehaltenden Panoramaumschau abgelenkt. Das Wesentliche bleibt dabei oft auf der Strecke. Erst ein Rundumblick im Markt macht es möglich, „den Wald trotz lauter Bäumen“ zu erkennen. Der Markt ist ein eigenständiges System voller Elemente, die sich gegenseitig beeinflussen können. Dieses komplexe System kann nicht durch eine isolierte Betrachtung einzelner Elemente (in der Metapher des Waldes, z.B. Wurzel, Blatt, Baum) gespiegelt werden. In Anlehnung an Aristoteles ist „das Ganze (der Markt) anders (mehr) als die Summe seiner Teile“. Es gibt dabei noch ein „Dazwischen“, eine unsichtbar wirkende Kraft, die den Markt bewegt.

Mechanismen des Marktes erkennen

Bereits 1776 spricht Adam Smith von der „Unsichtbaren Hand des Marktes“. [1] Gemeint ist damit eine Hand, die den Markt im Verborgenen regelt und führt. Aktuelle Beispiele – wie etwa die Bankenkrise oder die Finanzkrise – zeigen allerdings, dass eine Selbstregulierung auch aus der Hand gleiten kann. Und zwar geschieht dies dann, wenn die Macht ungleich verteilt ist. Eine Disharmonie des Marktes ist die Folge. Die Selbstregulierung läuft aus dem Ruder und führt zwangsläufig zu sozialen Problemen, wachsender Kriminalität und ungesundem Leben. Diese negativen Auswüchse bilden wiederum den Nährboden für den 6. Kondratieff-Zyklus. In so einer Umgebung kann sich der neue Keimling für ganzheitliche Gesundheit bzw. ganzheitliche Intelligenz entwickeln und innovative Früchte tragen. [2]

Die Unternehmen sind im 21. Jahrhundert mehr denn je aufgefordert, die Mechanismen und systemischen Verbindungen des Marktes zu erkennen, wertzuschätzen und verantwortlich zu handeln. Dabei sollte man sich immer bewusst sein, dass der Mensch mindestens zwei Optionen hat: Er ist Zerstörer oder Schöpfer seiner eigenen Welt.

Purpose und das Lebensrad des Marktes

«Bei zunehmender Komplexität gewinnt der Purpose an Bedeutung. Wo sich Märkte und Stakeholder permanent wandeln, ist es sinnvoll, die Steuerung von Außen- aufInnenorientierung umzustellen.»
Essenz des „Neuwaldegger Tuns“, Boos/Fink/Tobeitz, Organisationsentwicklung 1/2017

Das Modell des organisationalen «Purpose»:

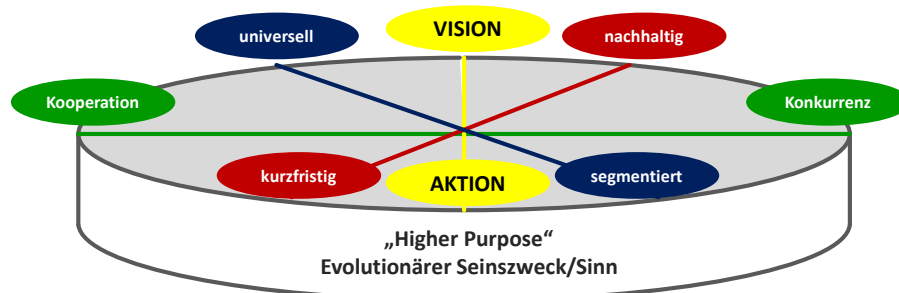
Der Begriff Purpose bedeutet so viel wie «Seinszweck». Es geht um die Frage «Wozu gibt es uns?». Menschen wie auch Organisationen stellen sich die Frage nach dem Sinn ihrer Existenz. «Welchen Unterschied machen wir? Welchen einzigartigen Beitrag leisten wir?» Dieser einzigartige innere Funke, der Organisationen antreibt, wird nicht bewusst kreiert oder erfunden. Der Purpose kann entdeckt werden und wirkt in Unternehmen als Richtschnur für Entscheidungen. Bei zunehmender Komplexität gewinnt der Purpose an Bedeutung. Wo sich Märkte und Stakeholder permanent wandeln, ist es sinnvoll, die Steuerung von Außen- auf Innenorientierung umzustellen. Das «Innen», die eigenen Werte, der Daseinsgrund geben Stabilität und Orientierung. In komplexen oder widersprüchlichen Situationen hilft ein klarer Purpose als Richtschnur, um die Fülle der Möglichkeiten auf eine adäquate Entscheidung zu reduzieren. Agile Steuerung lebt von dem übergeordneten Purpose, der den einzelnen Rollen hilft, ihr Handeln am Gesamtsinn der Organisation auszurichten.

Quelle, siehe oben

In Bezug auf das Lebensrad des Marktes, ist der Purpose der Hintergrund, aus dem die Vision eines Unternehmens/ einer Unternehmung gespeist werden sollte. Eine rational kognitive Vision kann im Widerspruch zum ganzheitlich wahrgenommenen Purpose sein.

Der Purpose ist eine Wahrnehmungsposition die als Einstieg bei einer Aufstellung zum Lebensrad des Marktes gewählt werden kann.

Lebensrad des Marktes



Polarität der Entscheidung

Jede (Markt)-Entscheidung trägt eine Polarität in sich – ein Spannungsfeld zwischen zwei Polen. Die „Entweder-oder“-Entscheidung trägt paradoxerweise aber auch das Potential des „Sowohl-als-auch“ in sich. Es ist auch beides möglich. Diese Denkweise erinnert an die Schumpeter'sche Kraft der „Kreativen Zerstörung“. [3] Altes muss zerstört werden, damit Neues entstehen kann. Neben der „Sowohl-als-auch“-Entscheidung gibt es noch die Option der „Weder-noch“-Entscheidung. Vielleicht ist es manchmal angebracht, etwas nicht zu tun, als etwas zu tun. In experimentellen Aufstellungsarbeiten werden zusammen mit der Universität Bremen [4], der Hochschule Ansbach [5], infosyon [6] und Integral Systemics [7] die relevanten polaren Spannungsfelder eines Marktes erforscht. Ein Ergebnis dieser Forschung ist das sogenannte „Lebensrad des Marktes“.

Konstruktion der Landkarte

Jeder Markt hat seine eigenen Gesetze und seine eigene Topographie. Bei einer Aufstellung visualisiert man das imaginäre Feld durch markante Punkte (Pole). Folgende vier Polaritäten haben sich dabei als sehr nützliche Optionen für das Lebensrad erwiesen:

1. Die Bewusstseins-Dimension (Vision vs. Umsetzung)

Vision und Umsetzung spannt den Raum zwischen Sein und Schein auf. Das Sein ist die Quelle aller visionären Ideen. Die Vision ist somit die Wurzel des Marktes. Aus ihr heraus entstehen die Ideen für den Markt und bilden die Basis jeder Innovation. Die Innovation ist wiederum die Umsetzung der Vision. Sie ist der Schein vom Sein. Sie ist das Image, der Mythos, der Erfolg. Oft ist die Differenz zwischen der idealen Vision und der pragmatischen Umsetzung mit Kompromissen („das machen doch alle so“, „der Zweck heiligt die Mittel“) ein enormes unternehmensinternes Konfliktfeld, das auch in Zeiten größerer Transparenz, z.B. durch das Internet, in der Öffentlichkeit entscheidend zum Unternehmensimage beiträgt.

2. Die Beziehungs-Dimension (Kooperation vs. Konkurrenz)

Neben dem Spannungsbogen zwischen Vision (Traum) und Umsetzung (Wirklichkeit) geht es um Ethik und Moral, die sich durch eine kooperierende oder eine konkurrierende Haltung im Markt widerspiegeln können.

3. Die Zeit-Nutzen-Dimension (Langfristige Nachhaltigkeit vs. Kurzfristiger Gewinn)

Jede Innovation sollte einen Nutzen für den Markt aufweisen. Sehr oft steht das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen kurzfristigem bzw. langfristigem Nutzen. Kurzfristig ist oft nur der Gewinn (die Jetzt-Entscheidung) im Vordergrund und bedient im Shareholder-Ansatz durch höhere Dividenden die Aktionäre. Der Langfristgedanke und die damit verbundene Nachhaltigkeit kommen dabei oft zu kurz. Nachhaltigkeit erfordert Investitionen und Voraussicht durch Führungskräfte, die Entscheidungen für die Zukunft treffen. Aber ein Unternehmen braucht auch kurzfristigen Gewinn, um zu überleben. Hier geht es um die Sensibilisierung des Zeit-Nutzen-Aspektes.

4. Die Raum-Dimension (Universeller Markt vs. Segmente)

Der Markt lässt sich als Potential, als Volumen und als Segment darstellen. Sehr oft wird der Markt als etwas Universelles geboren. So führte beispielsweise Beiersdorf seine

Nivea Creme zunächst als universelles Produkt im Markt ein. Für alle Zielgruppen – ob Kind, Frau oder Mann – gleichermaßen nutzbar. Erst ein starker Wettbewerbsdruck und ein erhöhtes Anspruchsniveaudenken der Konsumenten zwingen Unternehmen zur Segmentierung des Marktes. Mittels Differenzierung und Einzigartigkeit (USP – Unique Selling Proposition) gilt es, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Aus dieser Dynamik heraus können neue Marktsegmente entstehen.

Aus den vier Polaritäten lassen sich beispielsweise zwei eigenständige Kreuze bilden: Das „Bewusstseins- und Beziehungskreuz“ und das „Raum-Zeit-Kreuz“. Beide Kreuze stehen exemplarisch für das Verbinden von logisch zusammenhängenden Dimensionen. Auch andere Kombinationen sind denkbar. Aus dem Zusammenfügen der beiden vorgestellten Kreuze entsteht das „Lebensrad des Marktes“. Dieses Lebensrad ist noch sehr technisch gehalten. Im Verlauf der Aufstellungsarbeit mit dem Kunden entsteht eine individuelle Landkarte. Sie bildet am Ende das Lösungsbild, von dem ausgehend das Unternehmen inspiriert wird, weitere Fragen hinsichtlich Zielsetzung, Strategie und Maßnahmen zu stellen.

Aufstellen mit System

Bevor die Aufstellungsarbeit beginnt, findet ein Sondierungsgespräch zwischen Aufstellungsleiter und Auftraggeber statt. Fragestellung und gewünschte Marktelemente werden herausgearbeitet. Erst dann beginnt die eigentliche Aufstellungsarbeit. Innerhalb von ein bis zwei Stunden taucht der Auftraggeber, geführt durch den Aufstellungsleiter, in die individuelle Welt seines eigenen Marktes ein. Repräsentanten übernehmen dabei die Rollen der Elemente im Markt. Im Idealfall wird die Landkarte durch das Positionieren der acht Pole mit den jeweiligen intuitiv ausgewählten Repräsentanten aufgespannt. Sie stehen anfangs fest auf ihrem vordefinierten Platz und erzeugen das notwendige Spannungsfeld. Nachdem das Bühnenbild steht, kommen die gewünschten Protagonisten ins Spiel. Diese können beispielsweise Produkte, Kunden, Vision, Wettbewerb oder firmeninterne Konfliktpositionen darstellen. Ähnlich einem Psychodrama – im Sinne von Moreno – kommt so Unausgesprochenes, aber auch Neues zur Sprache. [8] In einer Metaposition kann dann der Auftraggeber quasi wie im Schnelldurchgang die Dynamik seines Marktes beobachten. So kann er beispielsweise das Agieren seiner Protagonisten von außen erkennen und eigene intuitive Schlüsse daraus ziehen.

Die Systemaufstellung wird dadurch zu einem interessanten Marktforschungstool, das nicht nur Unbewusstes sichtbar machen kann, sondern auch Möglichkeiten bietet, kreative Handlungsoptionen durchzuspielen. Zur weiteren Vertiefung dieses Tools gibt es „Das Aufstellungsbuch“. [9]

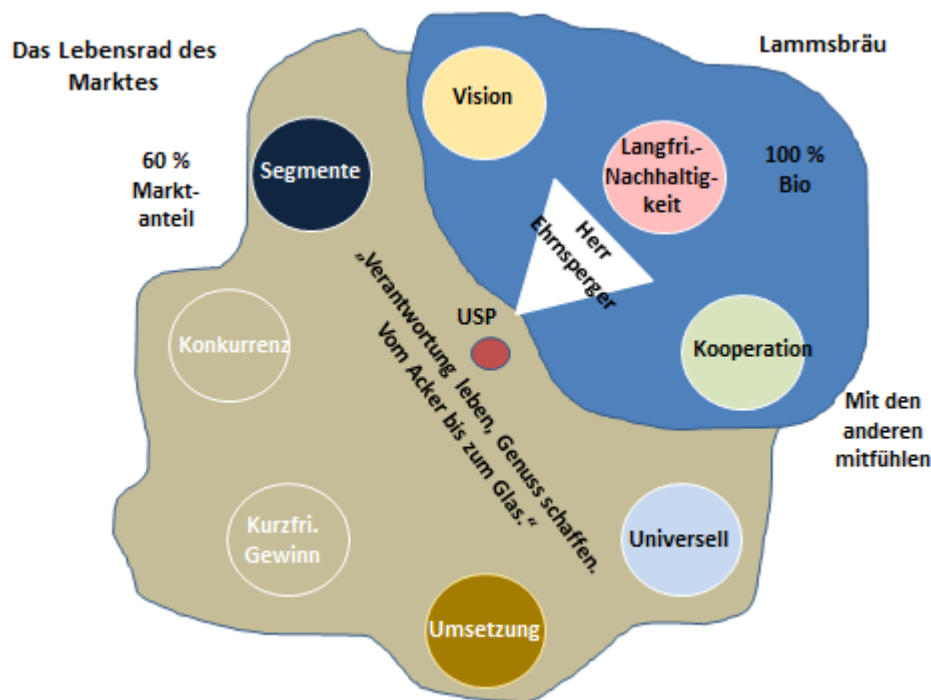
In der folgenden Fallstudie wird die praktische Anwendung vom „Lebensrad des Marktes“ zur individuellen Landkarte eines Unternehmens exemplarisch erläutert.

Fallstudie „Neumarkter Lammsbräu“

Die Brauerei und Mälzerei „Neumarkter Lammsbräu“ wurde unter der Leitung von Dr. Franz Ehrnsperger in den vergangenen 30 Jahren zu einem ökologischen Vorzeigebetrieb weiterentwickelt. Mittlerweile ist „Neumarkter Lammsbräu“ mit einem Marktanteil von über 60 Prozent (Raum-Segment-Dimension) der Bio-Bier Marktführer in Deutschland. Mit der Vision – der nachhaltigste Bio-Pionier unter den

Getränkeherstellern der Welt zu werden – begann Dr. Ehrnsperger, einen ganz neuen Markt zu kreieren. Durch sein Bewusst-Sein entstand die Innovation. Getragen wurde diese Vision von einem ethisch-moralischen Gedankengut. Für ihn war z.B. Verantwortung und Schutz für andere ebenso wichtig wie die Nachhaltigkeit, sein oberstes Unternehmensziel. So wurde die komplette Malz- und Bierproduktion auf Bio-Produktion umgestellt. Von der Vision (1977) bis zur Produktion der ersten Bio-Biersorten (1986) dauerte es neun Jahre.

1995 konnte schließlich das gesamte Sortiment zu 100 Prozent auf „Bio“ umgestellt werden. Die Zeit-Dauer war auch aufgrund finanzieller Gegebenheiten notwendig. 1980 gab es noch keinen einzigen anerkannten Biobauern. Das Netz des neuen Marktes musste erst aufgebaut werden. Das Neumarkter Lammsbräu kooperiert mit seinen Lieferanten, die Bio-Rohstoffe aus der Region nach gemeinsamer Absprache produzieren. Der langfristige Gewinn steht für alle im Vordergrund. Das Neumarkter Unternehmen zahlt seinen Lieferanten keine Marktpreise, sondern Nachhaltigkeitspreise – für hochwertige und nachhaltige Rohstoffe. Und der Verbraucher würdigt das mehr Sein als nur der reine Schein. Durch diesen Erfolg beflügelt, wurden weitere (Markt-)Segmente eingeführt und bereits seit 2011 übertrifft der Absatz nichtalkoholischer Bio-Produkte den Bierabsatz.



((Abbildung)) Systemorientierte Landkarte des Unternehmens Lammsbräu

Fazit:

Die Landkarte des Marktes ist ein systemisch erarbeitetes Lösungsbild für den Auftraggeber. Sie ist der relevante Teilausschnitt der wahrgenommenen Wirklichkeit des „Lebensrades des Marktes“. Viele Unternehmen werden erst aktiv, wenn die gewünschten Marktergebnisse ausbleiben. Lebensrad und Landkarte des Marktes

bieten dann die Chance, die Spannungs- und Störungfelder zu lokalisieren und neue Lösungsansätze zu erarbeiten. Oft geht es dabei um eine Rückbesinnung auf alte Werte oder eine Ausrichtung auf eine Vision mit Nachhaltigkeit, die Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen motivieren und aktivieren kann.

Literatur:

- [1] Smith, A. (2009)/(1776): Wohlstand der Nation, Anaconda Verlag, Köln, S. 45
- [2] Rippel, J./ Zehmeister, R. (2014): Was kommt nach Big Data? In: Wissensmanagement, Heft 2/2014, S. 30 - 32
- [3] Schäfer, A. (2008): Die Kraft der schöpferischen Zerstörung. Joseph A. Schumpeter. Die Biografie, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 60
- [4] Prof. Dr. Georg Müller-Christ (Universität Bremen)
- [5] Jürgen Rippel (Hochschule Ansbach)
- [6] infosyon (internationales Forum für System-Aufstellung in Organisationen und Arbeitskontexten)
- [7] Peter Klein & Sigrid Limberg-Strohmaier (Trainer, Coach und Ausbilder)
- [8] Ameln, F. v./ Kramer, J. (2014): Psychodrama. Grundlagen, 3. Aufl., Springer Verlag, Berlin
- [9] Klein, P./ Limberg-Strohmaier, S. (2012): Das Aufstellungsbuch. Familienaufstellung, Organisationsaufstellung und neueste Entwicklungen, Braumüller Verlag, Wien.

Die Autoren:



Jürgen Rippel hat an der Universität Göttingen Marketing, Handel, Volkswirtschaft, Personalwirtschaft und Wirtschaftspsychologie studiert. Nach dem Studium war der Diplomkaufmann zehn Jahre lang als Marktforscher (GfK und Opinion) und als Marketingmanager (REHAU) für die Wirtschaft tätig. Seit 2001 ist er beruflich als Dozent für besondere Aufgaben an der Hochschule Ansbach mit den Schwerpunkten Marketing, Marktforschung und Intuition aktiv.

rippel@wissensmanagement.net



Peter Klein ist Geschäftsführer von Integral Systemics und Vorstand Forschung und Entwicklung bei infosyon (Internationales Forum für System-Aufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten). Er ist Buchautor, u.a. von „Integrale Aufstellungen Innere Form (2011)“ und „Das Aufstellungsbuch“. Operativ vermittelt er international, als Berater, Trainer, Coach, Ausbilder Integral-Systemische Ansätze.

klein@wissensmanagement.net