

## Kybernetik & die Sicht eines Kybernetikers auf das CRM

(Teil II, Artikelserie bei BRAICONN, Ausgabe Januar 2005), Autor: Sedat Duman, 4th Arcanum

SEDAT DUMAN, JAHRGANG 1972, STUDIERT AN DER FACHHOCHSCHULE WIESBADEN INFORMATIK. VON 1995 BIS ENDE 1998 WAR ER GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER BEI DER CYBERDYNE-SYSTEMS. IM JAHR 2000 ARBEITETE ER FÜR AVINCI UND WAR HIER MASSGEBLICH FÜR DIE ENTWICKLUNG UND DEN AUF- UND AUSBAU DES BERATUNGSBEREICHS KNOWLEDGE MANAGEMENT MIT VERANTWORTLICH.

SEIT 2001 IST ER GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER BEI DER 4TH ARCANUM GbR UND ALS BERATER FÜR MANAGEMENT UND KYBERNETIK SOWIE ALS TRAINER TÄTIG.



SEDAT DUMAN  
4TH-ARCANUM  
MANAGEMENT-BERATUNG  
JÄGERSTRASSE 24  
65187 WIESBADEN  
TEL.: 0611-1817739  
WWW.4TH-ARCANUM.DE  
SEDAT.DUMAN@4TH-ARCANUM.DE

### Überblick

Ich möchte in diesem Beitrag die Gelegenheit nutzen das Customer Relationship Management (CRM) in einer nicht so geläufigen Art zu diskutieren. Ich möchte das Thema CRM vielmehr als „Spielfeld“ nutzen, um Ihnen die Kybernetik ein wenig näher zu bringen. Im ersten Teil der Themenreihe zur Kybernetik (Artikel: Die Kybernetik des Customer Relationship Managements; Autor: Andreas Mertens)

haben Sie erfahren, wie Sie vorhandenes CRM mit der Kybernetik „featuren“ können, sprich: kybernetische Elemente in vorhandene CRM-Prozesse integrieren können. In diesem Teil wollen wir etwas tiefer in die Kybernetik einsteigen und die gegenwärtige Form des CRM aus der Sicht des Kybernetikers auch etwas „nüchterner“ und kritischer betrachten.

### Lenkung statt Kontrolle

Was ist Kybernetik? Die Kybernetik entwickelte sich zuerst aus dem technischen Bereich und deren Anwendungen. Ingenieure standen Mitte des 20. Jahrhunderts vor dem Problem, dass die Systeme, die sie bauen wollten, so komplex waren, dass sie nicht mehr kontrollierbar und damit auch nicht einsetzbar waren. Das aktuelle Denkparadigma der „Kontrolle von Systemen“ wurde durch den Ansatz der „Lenkung und Steuerung von Systemen“ ersetzt. Man legte die gewünschten Randbedingungen für entwickelte Systeme fest und fand wieder anwendbare Methoden, die neuen, komplexen Systeme so zu steuern und zu lenken, dass diese sich innerhalb der Randbedin-

gungen bewegten. Dieser Ansatz war so effektiv und fruchtbar in der Anwendung, dass sich bald Wissenschaftler zusammenfanden, die diese Methoden in interdisziplinärer Art weiterentwickelten und wissenschaftlich fundierten. Die daraus entstandene wissenschaftliche Disziplin war in ihrer Anwendung bald so weit, dass sie auch Wissenschaftler außerhalb der Ingenieurwissenschaften beschäftigte und ihre Anwendung beispielsweise in der Biologie (Humberto Maturana), in den Wirtschaftswissenschaften (Stafford Beer), in der Psychologie (Gregory Bateson, Heinz von Foerster) und Sozialwissenschaften (Niklas Luhmann) fand.

Heute spricht man von der Kybernetik II, welche eine abstrakte Wissenschaft repräsentiert, die ähnlich der Mathematik überall dort Anwendung finden kann, wo es um die Beobachtung, Regulierung und Lenkung komplexer Zusammenhänge oder so genannter „komplexer Systeme“ geht. Der Begriff „Kybernetik“ geht auf den berühmten Mathematiker Norbert Wiener zurück, welcher diesen im Rahmen der Macy-Konferenz einführte. Die Macy-Konferenz war ein Zusammenschluss interdisziplinär zusammenarbeitender Wissenschaftler, welche Forschungsprojekte betrieben, die einen gesellschaftlichen Non-Profit-Nutzen hatten.

## CRM aus der Sicht des Kybernetikers

Nun möchte ich zu dem Teil des Beitrags kommen, in der ich das CRM aus den Augen eines Kybernetikers betrachte. Diese Sichtweise sollte am besten so interpretiert werden, dass Zusammenhänge auch anders wahrgenommen werden können und sich so neuartige Fragestellungen entwickeln, deren Beantwortung zu anderen und neuen Ansätzen für die Umsetzung des CRMs führen.

Die Idee des CRM oder dessen hauptsächliches Ziel habe ich so verstanden, die Beziehung zum Kunden so zu gestalten, dass ich als Unternehmer die Bedürfnisse, die Motive und die Wünsche meines Kunden besser kenne und wahrnehme, so dass ich meine Produkte und Dienstleistungen nach diesen ausrichten kann. Heute geht das CRM noch weiter und möchte, dass das gesamte Unternehmen am Kunden ist, also auch das Management und die Organisation des Unternehmens sollen sich um das Zentrum „Kunde“ bewegen und sich darauf ausrichten. Hierzu werden beispielsweise die so genannten Kommunikationskanäle zum Kunden gebündelt und homogenisiert. Dass heißt, egal in welcher Art der Kunde an das Unternehmen herantritt, kann mit ihm kommuniziert werden. Wechselt der Kunde den Kommunikationskanal während des Kommunikationsprozesses, sind die Geschäftsprozesse so organisiert, dass der Wechsel nahtlos geschehen kann. In der Praxis bedeutet dies, dass z.B. eine Anfrage über SMS an das Unternehmen nahtlos in ein Telefongespräch übergehen und weitergeführt werden kann, bis hin zu einem schriftlichen Angebot per Briefpost oder E-Mail an den Kunden. Während dieses ganzen Prozesses sollen alle Möglichkeiten genutzt werden, die Kundenwün-

sche in jedem Geschäftsprozess voll wahrzunehmen und zu bedienen. Ziel hinter all diesen Maßnahmen und Neustrukturierungen ist natürlich eine nachhaltige Kundenzufriedenheit woraus Kundenloyalität und Neukunden entstehen sollen.

Die zuvor beschriebene Umstrukturierung der Kommunikationskanäle und auch die Ausrichtung der gesamten Geschäftsprozesse am Kunden werden beispielsweise durch IT-Hilfsmittel umgesetzt, die es ermöglichen, Kundendaten zu konsolidieren und so ein „Kunden-Profil“ zu erstellen, aus dem die Motive, Wünsche und das Kaufverhalten des Kunden abgeleitet werden können. Weiter werden Kunden nach der Relevanz für das Unternehmen sortiert und entsprechend durch die neuen Geschäftsprozesse des Unternehmens bedient. Man unterscheidet beispielsweise zwischen „Standard-Kunden“ und „Umsatzstarken Kunden“. Diese Art der Anpassung des Unternehmens geht einher mit Vereinfachungen der Schnittstellen zum Kunden bzw. Kunden und Unternehmen, denn hier müssen mehr Informationen verarbeitet und konsolidiert werden als zuvor, so dass technische Hilfsmittel wie IT-Werkzeuge unerlässlich werden. Diese können die gewonnen Informationen jedoch nur in vereinfachter Form verarbeiten. Die Werkzeuge vereinfachen und konsolidieren wiederum die Informationen, damit sie von Mitarbeitern des Unternehmens verstanden und verwendet werden können. Das Ergebnis sind so genannte Kundenprofile, Kundentypologien, Kundenrankings und vieles mehr, welche in den neuen kundenorientierten Geschäftsprozessen als Information genutzt werden sollen.

## Trivialisierung komplexer Systeme und ihre Folgen

Aus der Sicht der Kybernetik wurde in der obigen Beschreibung durch die Methoden des CRM eine zuvor komplexe Organisationsform vereinfacht und technisiert – oder ein komplexes System wurde in die Form eines trivialen Systems transformiert. Das Motiv einer solchen Vereinfachung ist immer der Gewinn von Kontrolle! Hier versucht das komplexe System „Unternehmen“ das komplexe System „Kunde“ und ganz besonders das

eigenständige komplexe System der „Kunden-Unternehmenskommunikation“ zu vereinfachen, damit es diese beiden Systeme kontrollieren kann.

Doch dies ist nicht ganz so leicht umzusetzen, insbesondere bei einem komplexen System. In solchen Systemen werden Trivialisierungen scheinbar eigenständig durch System und Umwelt „rücktrivialisieren“. Rück-Trivialisierung bedeutet hier, dass System und Umwelt ihre Funktionen durch die Vereinfachung nicht mehr vollständig wahrnehmen können, und so passen sich das System und die Umwelt so an, dass es weiter funktionieren kann. Diese Anpassung hat immer eine Erhöhung der Komplexität an der Peripherie der Vereinfachung zur Folge. Weiter haben Trivialisierungen irreversible Wirkung auf die Umwelt und auf das System, dass die Trivialisierung vorgenommen hat. Hier befinden wir uns auf dem Aktionsfeld der Kybernetik – welche sich mit der Beobachtung und Steuerung genau solcher Phänomene beschäftigt.

In der Kybernetik unterscheidet man zwischen trivialen und nichttrivialen Maschinen. Der Begriff Maschine ist hier als abstrakter Begriff zu verstehen, als Symbol, das für jede Art von Dingen stehen kann, die in einer Beziehung zueinander stehen und aufeinander wirken – also miteinander kommunizieren. Alternative Begriffe für triviale und nichttriviale Maschinen sind triviale und komplexe Systeme. Ein System oder eine Maschine ist also ein Zusammenschluss von Entitäten oder Einheiten die durch ihre Wirk- und somit Kommunikationsbeziehung zueinander selbst eine Art Einheit oder Entität bilden.

Triviale Maschinen oder Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass sie aus einer begrenzten Anzahl von Einheiten bestehen, die eine begrenzte und analytisch nachvollziehbare Anzahl von Wirkbeziehungen zueinander haben. Triviale Maschinen sind vorhersagbar und „funktionieren“ fast immer und auf gleiche Weise. Nichttriviale Maschinen bzw. komplexe Systeme zeichnen sich hingegen dadurch aus, dass die vollständige Anzahl ihrer Entitäten nicht bekannt ist und auch die Anzahl der Wirkbeziehungen unter den Entitäten nicht vollständig beschrieben werden kann. Weiter kann das komplexe System seine Entitäten ändern, verlieren oder neue hinzubekommen. Ein Beispiel hierfür wäre ein System „Unternehmen“, das in seiner Geschichte eine Mitarbeiterfluktuation aufweist. Wie man aus diesem Beispiel leicht folgern kann, ist ein komplexes System historisch abhängig – das bedeutet, es hat sich in der Vergangenheit anders verhalten als heute, die Vergangenheit wirkt auf die Gegenwart des Systems. Weiter wird das System aus Vergangenheit und Gegenwart Erwartungen an die Zukunft ableiten und aus seinem gegenwärtigen Handlungsvorrat zukünftige Zustände entnehmen, welche sich von Zuständen aus der Vergangenheit und Gegenwart unterscheiden können. Kurz gesagt: Triviale Maschinen/Systeme sind berechenbar. Nichttriviale Maschinen oder komplexe Systeme sind unberechenbar! (Ein nichttriviales System ist genauso durchschaubar und berechenbar wie die Vorhersage der Lottozahlen).

Was sieht der Kybernetiker in den zuvor beschriebenen CRM-Maßnahmen? Es werden viele Informationen gesammelt, konsolidiert und einfach strukturiert. Informationsorientierte Organisation ist auch immer ein Hinweis auf den Versuch der Kontrolle, insbesondere der analytischen und hierarchischen Kontrolle. Wo wird hier der Versuch der Kontrolle unternommen, an welchen Einheiten des Systems?

Stellen wir uns einfach die Frage über wen oder was Informationen gesammelt werden: Kunden, Unternehmenskommunikation zum Kunden und indirekt auch Informationen über die Konkurrenz. Hier wird also versucht, den Kunden, die Unternehmenskommunikation zum und über den Kunden und auch indirekt die Konkurrenz zu kontrollieren. Der Kybernetiker würde über dieses Gedankensystem sagen, dass es eine triviale Maschine ist, die nicht funktionieren wird. Kunden, Unternehmenskommunikation und Konkurrenz sind komplexe Systeme, die in eine Umwelt eingebettet sind auf die sie ständig reagieren und in der sie ständig agieren. Die Umwelt dieser Systeme besteht wiederum aus komplexen Systemen die sich mit den Kunden, der Unternehmenskommunikation und der Konkurrenz zusammen wieder zu einem komplexen System formiert. All diese Systeme sind hochgradig anpassungsfähig, wollen überleben und haben eine Evolution und eine Historie, welche sich nicht durch Information oder triviale Maschinen kontrollieren lassen wird.

## Instrumentalisierung von Trivialisierungen durch komplexe Systeme

Was passiert nach einem solchen Prozess? Die Schnittstelle zum Kunden wurde trivialisiert, das heißt, an den Stellen, an denen das System „Unternehmen“ mit dem System „Kunde“ in Berührung kommt und der Kunde auf das Unternehmen und das Unternehmen auf den Kunden wirkt, wurde eine Trivialisierung vorgenommen oder vielleicht besser vorgeschaltet.

Diese Trivialisierung hat seitens des Unternehmens stattgefunden. Der Kunde hingegen hat keine Trivialisierung vorgenommen. Da es sich bei dem Kunden um ein komplexes System handelt, das hochgradig anpassungsfähig ist, wird der Kunde sich dem Prozess des Unternehmens anpassen, ohne jedoch selbst eine Trivialisierung vorzunehmen. Denn Trivialisierung bedeutet im großen Maßstab auch eine Einschränkung und Verarmung. Da es sich bei dem Kunden jedoch um ein komplexes System handelt, das seine Überlebensfähigkeit, sprich seine Wirk-, Handlungs- und Kommunikationsmöglichkeiten erhöhen will, wird der Kunde diese Trivialisierung instrumentalisieren. Er kann jetzt mit dem Unternehmen berechenbarer und einfacher kommunizieren. Da auch andere Unternehmen ihre Prozesse entsprechend verändert haben, wird es für den Kunden nun einfacher und berechenbarer auch mit konkurrierenden Unternehmen zu kommunizieren. Während es vielleicht vorher für einen Kunden schwierig war mit zwei Unternehmen gleichzeitig oder in einem bestimmten Zeitrahmen zu kommunizieren, kann er dies jetzt Dank der Trivialisierungen seitens der Unternehmen mit 10 oder 15 Unternehmen gleichzeitig. Der Kunde hat die Trivialisierung durch das CRM dazu genutzt, selbst seine Komplexität zu steigern – der Kunde hat gelernt.

Diese Art von Verhalten ist typisch für komplexe Systeme. Komplexe Systeme lernen ständig dazu und streben danach, den Vorrat ihrer Wirk-, Handlungs- und Kommunikationsmöglichkeiten zu vergrößern. In der Kybernetik bezeichnet man den Vorrat an Wirk-, Handlungs- und Kommunikationsmöglichkeiten eines Systems mit dem Begriff der Varietät. Das kyber-

netische Gesetz von Ashby besagt: Wenn ein System ein anderes System lenken oder gar kontrollieren möchte, muss dessen Varietät mindestens so groß sein, wie die des zu kontrollierenden Systems. Wendet man dieses Gesetz nun auf die oben beschriebene Situation an, bemerkt man, dass hier scheinbar etwas sehr Paradoxes passiert ist. Während das Unternehmen versucht hat, durch Information- und Trivialisierung Kontrolle über Kommunikation, Kunden und Konkurrenz zu bekommen, hat sich das System „Kunde“ in einer Weise angepasst, dass im System „Kunde-Unternehmens-Kommunikation“ die Varietät des Kunden größer geworden ist als die des Unternehmens. Nach Ashbys Gesetz können wir daraus folgern, dass nun vielmehr der Kunde das System „Kunde-Unternehmens-Kommunikation“ kontrolliert – es ist also genau das Gegenteil von dem eingetreten, was das Unternehmen ursprünglich beabsichtigte.

Hierzu ein Beispiel aus dem Alltag: Während man früher auf der Suche nach guten Fachbüchern zu seinem lokalen Buchhändler ging und sich von diesem beraten ließ, in dessen Verzeichnissen geblättert und gesucht hat, um entsprechende Literatur zu finden, kann man heute bei einem Online-Buchhändler nach Schlagwörtern oder Autoren suchen, sich Rezensionen von anderen Lesern anschauen, sich das günstigste Angebot eines Großhändlers aus dem Netz suchen und schließlich über das Online-Portal des lokalen Buchhändlers das Buch bestellen und am nächsten Tag abholen. Hierbei nutze ich das Kommunikationsangebot eines Großhändlers, eines Online-Buchhändlers, einer Fachzeitschrift und eines lokalen Buchhändlers. Profitiert hat letztendlich und im schlimmsten Fall nur mein lokaler Buchhändler, denn vielleicht konnte er mir das Buch noch günstiger über seinen eigenen Großhändler besorgen oder er hatte es günstiger auf Vorrat. So etwas passiert heute ständig, und kein Unternehmen kann dies mit CRM-Systemen und Strategien kontrollieren. Der Kunde kann jederzeit seine Vorgehensweise bzw. Strategie entsprechend anpassen, und zwar so, dass seine Verhaltensweisen durch das Unternehmen nicht vorhersagbar sind.

## ■ Kollaps durch Trivialisierung

Was passiert nun mit den Unternehmen? Diese werden sich auch in irgendeiner Weise neu an die Situation anpassen müssen um zu überleben. Dies gelingt aber nicht immer. Ein weiterer Leitsatz aus der Kybernetik besagt, dass bei einer Informationsübermittlung nicht tatsächlich Informationen, sondern vielmehr Signale ausgetauscht werden. Die Information wird erst aus den immanenten Strukturen des Empfängers erzeugt.

Wenn nun ein System an seinen Schnittstellen nach außen, also an seiner „Sensorik“, eine Trivialisierung vornimmt, trivialisiert es damit auch seine Möglichkeiten der Informationserzeugung. Im schlimmsten Fall „erhängt“ sich das System an der Trivialisierung der eigenen Sensorik, da seine Informationserzeugung gegen diese konvergiert und mehr und mehr seine Handlungs- und Anpassungsmöglichkeiten einschränkt. Das führt früher oder später zu einem Kollaps des Systems. Darüber hinaus werden andere Systeme, welche versuchen ihre Umwelt zu kontrollieren und zu steuern, aus diesem Umstand Nutzen ziehen – ob dies nun die Kunden sind oder die Konkurrenz.

## ■ CRM: Ein kybernetischer Ansatz

Wie könnte nun ein kybernetisches CRM aussehen? Ich möchte hier ein paar Ansätze skizzieren und diese auf zwei Prinzipien aufbauen, die von dem Kybernetiker Heinz v. Foerster stammen, der auch liebevoll „der Sokrates der Kybernetik“ genannt wird. Bei diesen Prinzipien handelt sich um die Folgenden:

### 1. DER ÄSTHETISCHE IMPERATIV: UM ZU ERKENNEN, LERNE ZU HANDELN:

Dieser Imperativ ist jedem komplexen System immanent. Jedes komplexe System muss handeln, also agieren und reagieren – und zwar integral – um seine Sensorik und seine Informationserzeugung – also seine Kognition zu erweitern und zu verfeinern.

### 2. DER ETHISCHE IMPERATIV: HANDLE STETS SO, DASS DU DANACH MEHR MÖGLICHKEITEN HAST:

Dieser Satz leitet dazu an, stets die Varietät eines komplexen Systems zu erhöhen – oder einfacher gesagt, das Lernen als infiniten Prozess zu verstehen.

Wie können wir nun aus der Sicht der Kybernetik unsere Wahrnehmung vom Kunden erhöhen? Nach dem ästhetischen Imperativ müssten wir mehr zum und mit dem Kunden handeln. Nur so können wir den Kunden wahrnehmen und unsere Wahrnehmung des Kunden erhöhen. Die Interaktion mit dem Kunden müsste integral passieren – also alle Unternehmensteile müssten daran beteiligt sein. Für Konzerne könnte dies bedeuten, dass das Unternehmen kaskadiert wird, also in viele kleine, lokale Unternehmen aufgeteilt wird, die zwar von der „Mutter“ eine gewisse Infrastruktur und ein Ident bekommen, aber ansonsten eigenständig und unternehmerisch handeln und zwar über das volle Spektrum: Produktion, Marketing, Geschäftsführung, F&E etc. So würde jede Subeinheit ihre eigene komplexe, angepasste und vor allem unmittelbare Wahrnehmung des Kunden

erzeugen und diese auch entsprechend bedienen. Unternehmen wie ALDI, IKEA und BOFROST zeigen, wie so etwas sehr gut funktionieren kann. Diese Unternehmen sind in ihrem Segment quasi konkurrenzlos. Mit einer solchen Strategie ist auch der ethische Imperativ erfüllt, denn unabhängige und voll integrale Unternehmen erhöhen stets die Handlungsmöglichkeiten des Gesamtunternehmens, da jede Unternehmenseinheit sich individuell anpasst. Somit wird die Varietät des Gesamtunternehmens immens gesteigert.

Welche Möglichkeiten gibt es noch? Die Unternehmer könnten sich mehr Gedanken darüber machen, wie sie die Umwelt ihrer Kunden mit in die Kommunikation integrieren – und zwar genau so ernsthaft, integral und unmittelbar wie mit dem Kunden direkt.

# 4<sup>TH</sup> ARCANUM

Schon heute ist Wirtschaft ein Hebel für kulturelle Entwicklung innerhalb der Gesellschaft. Auch hier können Unternehmen mehr Antworten liefern um mehr Verantwortung zu übernehmen. Hier geht es nicht mehr um einfache Werbe- und Massenkommunikation. Das komplexe System Wirtschaft hat sich verändert, hat seine Varietät erhöht, hat sich mit Gesellschaft, Politik und Kultur voll integriert und synthetisiert. Entsprechend sind die Erwartungen an die Unternehmen von heute. Wer hier nicht agiert und reagiert, hat im wahrsten Sinne des Wortes den Anschluss verloren. Was bedeutet das? Unternehmen machen Kultur, machen Politik, machen Gesellschaft und können sich dieser Art der Kommunikation nicht mehr entziehen. Hier gilt es, die Varietät der Unternehmen so zu erhöhen, dass sie Verantwortung übernehmen können und Integrität in ihrer Kommunikation und Handlung zeigen und kommunizieren.

Einige Unternehmen haben damit schon angefangen – der totgesagte Konzern PUMA beglückt uns mit seinen Freizeitschuhen in einer Weise, dass eine ganz eigene Retro-Kultur daraus entstanden ist. Jung und

Alt sparen sich das Geld zusammen – um so genannte „Sneaker“ für bis zu 400,- zu erwerben. Die Firma H&M hat es möglich gemacht, dass jeder an der Bekleidungs-Pop-Kultur teilnehmen kann – unabhängig vom Geldbeutel - und zwar so, dass es heute in vielen Bereichen schon fast egal ist, welches Label auf der neuen Jeans zu sehen ist und selbst das wurde von H&M jüngst bereinigt – als es die erste Kollektion von Modedesigner-König Lagerfeld bei H&M zu kaufen gab. H&M macht Kultur!

Es ist klar, dass hier auch Unternehmen in Bereiche investieren, die nicht unmittelbar Umsatz erzeugen - sie aber mit dem Kunden integrieren und synthetisieren und somit ihr Überleben sichern. Erfahrung und Fallbeispiele sind hierfür vorhanden. Man denke an die schon sprichwörtlichen „gelben Engel“, der Straßenwacht des ADACs, der seinen Mitgliedern den Service anbietet, stehen geliebene Fahrzeuge nur für die Materialkosten zu reparieren. Welchen unmittelbaren Umsatz macht der ADAC damit? Keinen - aber er ist bei und mit seinen Kunden!

## Zusammenfassung

Erfolgreiche Unternehmen betreiben heute Customer Relationship Management. Um sich von den konkurrierenden Mitbewerbern abzuheben und um sich ständigen Veränderungen anpassen zu können, sind weitere strategische Denkparadigmen, Methoden und Konzepte erforderlich. Es gibt meist einige wenige Hebel, die ein Gesamtsystem in seinem Verhalten rekonfigurieren können. Ereignisse, wie der Markteintritt eines Konkurrenten mit einem Substitutionsprodukt, können ein System redefinieren. Dann ist es wichtig, seine Hebel und das Verhalten des Systems zu kennen, um sich der neuen Situation bestmöglich anzupassen. Die Kybernetik liefert wertvolle Methoden und Möglichkeiten um auf Umwelt- und Kundenveränderungen zeitnah und ökonomisch reagieren zu können.

Erfahrungen sind im Gesamtsystem enthalten. Nutzen wir diese, um unsere eigene Varietät zu erhöhen! Kopieren Sie die Handlungen Ihrer Konkurrenten, damit Sie sehen, was Ihre Konkurrenten sehen. Kopieren sie Handlungen die in irgendeiner Weise zu ihrem Unternehmen passen könnten, egal von wo und von wem sie kommen, um zu sehen, ob Sie vielleicht etwas übersehen. Mit dieser neuen „Sicht“ ausgestattet sind Sie in der Lage, sich neuartig zu organisieren und somit neue, relevante Information zu erzeugen. Gelingt Ihnen dies, dann setzen Sie diese Information um in Handeln, um ihre Varietät zu erhöhen. Nehmen Sie Ihre Kunden auf diese Reise mit, denn sie gehören zu Ihnen.

## ■ Weiterführende Literatur und Quellen:

„An Introduction to Cybernetics”,

W. Ross Ashby,

<http://pespmc1.vub.ac.be/books/IntroCyb.pdf>

„Kybernetische Managementmethoden für Optimierung einer Supply-Chain“,

Andreas Mertens, 2003,

<http://www.4th-arcanum.de/download/artikel/KyberMngmt.pdf>

„Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen“,

Heinz von Foerster, ISBN 3-931659-36-4

„Vom Sein zum Tun“,

Humberto R. Maturana, ISBN 3-89670-288-2

„Futurum exactum“,

Norbert Wiener, ISBN 3-211-83467-2

„Postheroisches Management“,

Dirk Backer, ISBN 3-88396-117-5

„Einführung in die Systemtheorie“,

Niklas Luhmann, ISBN 3-89670-292-0