

Kapitel 2

Das strategische Denken und seine Folgen

Das Wirtschaftssystem prägt maßgeblich das Verhalten der Menschen. Es bestimmt auch die Grundmuster der Kaufentscheidungen. Die Wohlhabenden entscheiden zunehmend nach strategischen Gesichtspunkten. Dabei wirkt sich die Gesamtheit ihrer Entscheidungen negativ auf das Wirtschaftssystem aus. Die folgende Schrift untersucht dieses Phänomen. Sie zeigt, dass unsere Wohlstandsgesellschaft eine neue Vision braucht und welche Rolle das ethische Marketing darin spielen könnte.

* * *

Das Marketing stellt heute eine sehr umfangreiche Disziplin dar. Man kann sie aber auf einen Aspekt reduzieren. Wie werden Marketingentscheidungen getroffen und wie entscheiden die Käufer? In diesem Sinne ist Marketing vor allem ein Entscheidungsmodell.

Kausale, strategische oder ethische Entscheidungen

Die Entscheidungsmotive können niemals gänzlich aufgeschlüsselt werden. Denn es ist kaum möglich, in die Gedanken- und Gefühlswelt der Entscheider hineinzuschauen. Es scheint aber, als ob es drei verschiedene Arten von Entscheidungen gibt. Man kann sie als kausal, strategisch oder ethisch bezeichnen.

Das kausale Modell geht davon aus, dass Entscheidungen mechanisch ausgelöst werden. Wenn das Marketing die Kausalität kennt, kann es die Entscheidungen direkt beeinflussen. Die Werbepsychologen untersuchen zum Beispiel die kausalen Beziehungen zwischen Reizen und Reaktionen. Daraus leiten sie die These ab, dass bestimmte visuelle oder verbale Botschaften zu bestimmten Kaufentscheidungen führen.

Das strategische Modell schiebt zwischen den Reiz und die Reaktion eine Nutzenberechnung der Entscheider ein.

Wenn man weiß, nach welchen Prioritäten eine Person entscheidet, dann lässt sich die Entscheidung voraussagen. Die Spieltheorie stellt zum Beispiel die Entscheidungsprognosen für Situationen auf, in denen sich die Entscheider gegenseitig beeinflussen. In solchen Situationen entscheidet das strategische Denken über den Ausgang.

Das ethische Modell geht davon aus, dass Entscheidungen nach sozialen Werten getroffen werden. Soziale Werte spiegeln die Interessen der Gemeinschaft, nicht nur des Individuums, wider. Ein ethisches Modell wird in der Regel weltanschaulich begründet. Danach handeln die Entscheider aufgrund bestimmter Ideologien und Glaubenssätze. Wer die Weltanschauungen einer Interessengruppe kennt, kann sie in ihrem Verhalten beeinflussen.

Das heutige Marketing orientiert sich am kausalen und strategischen Modell. Im Hinblick auf die eigenen Entscheidungen lässt es sich von dem strategischen Ansatz der Nutzenberechnung leiten. Gegenüber den Konsumenten geht es aber davon aus, dass sich deren Verhalten kausal beeinflussen lässt. Man müsse nur die entsprechenden Kausalitäten kennen.

Das strategische Marketing misst mit zweierlei Maß

Viele Marketingstrategen halten diese Differenz für selbstverständlich. Wer selbst strategisch denkt, glaubt oft

daran, die Entscheidungen der anderen kausal beeinflussen zu können. Darin kann er sich aber leicht täuschen. Es spricht vieles dafür, dass die Kaufentscheidungen der Wohlstandsbürger nicht kausal erfolgen, sondern zunehmend strategischen Charakter haben.

Das strategische Marketing hat vier Arbeitsfelder: Produkt, Distribution, Preis und Kommunikation. In den ersten drei Feldern ist das strategische Denken sehr wichtig, auch wenn es immer schwieriger wird, sich dadurch nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern. Deshalb kommt es zunehmend auf die Kommunikation an. Gerade in diesem Bereich denken die Marketingstrategen sehr stark in kausalen Entscheidungsmodellen.

Die Kausalität gilt sicherlich für die Schaffung der Aufmerksamkeit. Hier spielt die Signalwirkung einer Botschaft eine wichtige Rolle. Die Marketingkommunikation sollte aber weit über diese Zielsetzung hinausgehen, wenn sie ihren Kostenaufwand legitimieren will. Denn es reicht nicht aus, auf Produkte und Dienstleistungen aufmerksam zu machen. Diese müssen auch über Kommunikation verkauft werden.

Es kommt häufig vor, dass eine Werbebotschaft mit hoher Aufmerksamkeit zur Kenntnis genommen wird, ohne dass sich ein Verkaufserfolg einstellt. Eine solche Abweichung zwischen Wissen und Handeln der Verbraucher

lässt sich nur mit Hilfe von strategischen oder ethischen Modellen erklären. Strategisch denkende Konsumenten halten den Nutzen der Werbebotschaft für gering. Ethische Entscheider lehnen die Werbebotschaft ab, weil sie mit ihren sozialen Werten nicht übereinstimmt.

Das System prägt die Entscheidungsmuster

Entscheidungen werden maßgeblich durch das sozio-ökonomische System geprägt, in dem sie getroffen werden. Ein und derselbe Akteur kann sich durchaus unterschiedlich entscheiden, je nach dem, in welchem System er sich befindet. „Das Sein bestimmt das Bewusstsein“ sagte Marx. Seine These scheint auch für das Marketing wichtig zu sein.

Schauen wir uns unser Wirtschaftssystem etwas genauer an. Es lässt sich sagen, dass es an sich gut ist. Aber so, wie wir es praktizieren, ist es nicht gut genug, den wachsenden Anforderungen standzuhalten. Das liegt zum großen Teil am System selbst. Es verleitet die Akteure dazu, strategisch zu handeln. Dadurch wird seine Stabilität gefährdet. Das hört sich wie ein Widerspruch an. Ein kleines Beispiel kann uns aber vom Gegenteil überzeugen. Es geht um den Fachhandel. Dieser hat sehr unter dem strategischen Verhalten der Verbraucher zu leiden.

Der Fachhandel ist eine Stütze unserer Volkswirtschaft. Er bietet qualifizierte Arbeitsplätze und verfügt über hohe

Beratungskompetenz. Davon profitieren auch die Wohlstandsbürger. Viele von ihnen nehmen die Beratung gerne in Anspruch. Sie kaufen aber lieber beim Discounter, weil es dort einfach billiger ist. Dagegen können die wenigsten Marketingstrategen etwas tun. Unsere Wirtschaft würde gewiss überleben, auch wenn der Fachhandel gänzlich zugrunde ginge. Doch es fällt ihr immer schwerer, alle destabilisierenden Tendenzen des strategischen Handelns der Wohlstandsbürger zu verkraften. Deshalb geht es nicht um branchenspezifische Strategien. Wir brauchen vielmehr einen übergreifenden Ansatz, der auf die gesamte Wirtschaft übertragbar ist.

Das obige Beispiel könnte den Eindruck erwecken, als ob die Wohlstandsbürger an den Schwierigkeiten unserer Wirtschaft schuld wären, weil sie strategisch denken. Eine solche Auffassung geht am Problem vorbei. Die Schuldfrage spielt keine Rolle. Wir werden gleich näher darauf eingehen.

Die Gesellschaft leidet unter strategischem Denken

Unser sozioökonomisches System ist an sich gut konzipiert. Es könnte auch hervorragend funktionieren, wenn sich die Wohlstandsbürger an einige ethische Grundregeln halten würden. Sie tun das aber immer weniger. Sie halten sich nicht an die Regeln, sondern nutzen sie zu ihrem Vorteil aus, ohne sich um die Konsequenzen ihrer Entschei-

dungen zu kümmern. Wenn wir die Regeln zu unserem Vorteil ausnutzen, begehen wir kein Unrecht. Wir handeln systemkonform. Es ist legitim, die Regeln so auszulegen, dass man davon profitiert. Dennoch führt ein solches Verhalten zu schwerwiegenden Konsequenzen. Schauen wir uns einige Konsequenzen an. Der Staat bittet uns immer mehr zur Kasse. Wir bekommen immer weniger Sozialleistungen. Unsere Renten sind unsicher. Unsere Kinder erhalten keine gute Ausbildung. Die Zahl der Arbeitslosen bleibt auf hohem Niveau. Der Schuldenberg der Kommunen und Gemeinden steigt. Unsere Wirtschaftskraft und internationale Wettbewerbsfähigkeit haben sich verschlechtert. Die Schere zwischen Wohlhabenden und Wenighabenden geht immer mehr auseinander. Die Konsequenzen sind gefährlich. Sie sorgen für Verunsicherung und schlechtes Konsumklima. Wir fühlen uns alle bedroht. Die Wohlstandselite fürchtet um ihren materiellen Besitz. Die Mittelschicht hat Angst vor dem sozialen Abstieg. Die Wenighabenden fühlen sich zunehmend sozial ausgegrenzt. Die Nichtshabenden sind verzweifelt. Jede Interessengruppe verschanzt sich hinter ihren Ansprüchen und ist nicht bereit, freiwillig auf erworbene Leistungen zu verzichten. Um sich zu behaupten, setzt sie das strategische Denken ein.

Das strategische Denken besteht darin, stets nach dem größten Eigennutz zu streben. Es lässt ethische Einwände außer Acht. Dadurch wird die Soziale Marktwirtschaft

einer zunehmenden Beanspruchung ausgesetzt. Es ist wie bei einer alten Dampflokomotive. Die Maschine funktioniert nicht mehr richtig, doch der Kessel steht wie zu den besten Zeiten unter Volldampf. Wir heizen ein, weil wir uns keine Nachteile gefallen lassen wollen. Damit bewirken wir aber gerade das Gegenteil. Wir belasten zunehmend das Wirtschaftssystem und laufen Gefahr, dass es irgendwann auseinander bricht.

Wie könnte das System entlastet werden? Nur durch eine ethische Neuausrichtung. Wir sollten nicht so viel strategisch fordern und uns stattdessen mehr auf unsere soziale Verantwortung besinnen. Damit stoßen wir aber auf ein Problem. Kein Wohlstandsbürger glaubt, dass er an der gesamten Entwicklung schuld ist. Deshalb ist auch kaum jemand bereit, auf sein strategisches Denken zu verzichten.

Die Komplexität macht uns schuldlos

Der Glaube an die eigene Schuldlosigkeit ist berechtigt. Sie hängt mit der Komplexität unseres sozioökonomischen Systems zusammen. Dieses ist so komplex, dass es niemanden gibt, der es als Ganzes beherrschen kann. Auch diejenigen, welche die Regeln erlassen oder die Einhaltung der Regeln beaufsichtigen, sind nur ein Rädchen in der gesamten Systemmechanik. Ein komplexes, sich selbst steuerndes System hat auf seine Akteure eine angenehme Auswirkung. Es entlastet deren Verantwortungsbewusstsein. Die

Akteure handeln nur im Rahmen ihrer Kompetenzbereiche. Sie sind nicht für das Gesamtergebnis verantwortlich. Auf diese Weise fühlen sie sich nicht schuldig dafür, was insgesamt passiert. Sie möchten aber gerne an dem Erfolg beteiligt sein. Der Erfolg hat viele Väter. Damit ist ein Phänomen der komplexen Systeme gemeint. Der Misserfolg tritt dagegen als Waisenkind auf. Niemand will die Vaterschaft übernehmen. Die Vorstellung eines sich selbst steuernden Systems ist so lange angenehm, bis es keine Misserfolge gibt. Ist das aber der Fall, wollen wir uns damit nicht abfinden, dass niemand die Verantwortung für die schlechten Ergebnisse trägt. Unser Gerechtigkeitswille verlangt, die Schuldigen zu bestrafen. So suchen wir nach einem Sündenbock und finden ihn auch meistens ohne große Mühe.

Wir suchen einen Sündenbock und wollen selber keiner sein

Wer ist für die sozioökonomischen Probleme unserer Gesellschaft verantwortlich? Ist es die Regierung, die ihre Wahlversprechen nicht erfüllt? Oder ist es die Opposition mit ihrer Blockadepolitik? Sind es die Unternehmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren? Oder sind es die Gewerkschaften mit ihren überhöhten Lohnforderungen? Vielleicht sind die Topmanager schuld, weil sie sich mehr für den eigenen Vorteil als für das Wohl ihrer Firmen interessieren. Oder haben die Arbeitnehmer nicht mehr die

richtige Qualifikation, Einstellung oder Motivation? Wir können es nicht wissen. Doch die Vertreter der einzelnen Interessengruppen geben uns eine Antwort. Sie suchen die Verantwortung bei den anderen. Zu diesem Zweck entwickeln sie gruppenspezifische oder individuelle Verfehlungstheorien.

Es ist eigentlich gar nicht wichtig, wer wen für schuldig erklärt. Die einzelnen Verfehlungstheorien fördern kaum das Verständnis des gesamten Systems. Sie wollen uns in der Regel nur davon ablenken, dass die Kritiker selbst etwas mit dem schlechten Ausgang zu tun haben könnten. Insgesamt tragen sie dazu bei, dass die wahren Fehlursachen verschleiert werden.

Ambivalente Tendenzen sorgen für Destabilität

Die meisten Fehler, die unser Wirtschaftssystem produziert, entstehen durch immanente Zielkonflikte. Die Grundambivalenz liegt darin, dass das System dann ökonomisch am stärksten ist, wenn es sozial am rücksichtslosesten agiert. Es gilt auch umgekehrt: Je sozial orientierter das System, desto geringer der ökonomische Nutzen. Alle ordnungspolitischen Entscheidungen stecken in dieser Ambivalenz. Sie sind vor allem dann fehlerhaft, wenn die Ambivalenz nicht berücksichtigt wird. Zwischen Ökonomie und Ethik besteht in unserem Wirtschaftssystem ein Spannungsverhältnis. Davon war bereits im ersten Kapitel

die Rede. Jetzt sollen wir uns die einzelnen Gegensätze genauer anschauen, die das System destabilisieren. Es handelt sich hierbei um vier ambivalente Tendenzen, welche die Verbreitung des strategischen Denkens fördern. Unser Wirtschaftssystem ist erstens komplex, aber nicht kompliziert. Zweitens wettbewerbsorientiert, aber nicht entwicklungsfördernd. Drittens belohnt es die Leistung, aber stärkt nicht die Leistungsfähigkeit. Schließlich ist es umfassend, aber nicht kompensationsfrei.

Das Wirtschaftssystem ist komplex, aber nicht kompliziert

Die Komplexität beschreibt die Grundstruktur des gesamten Systems. Die Kompliziertheit bezieht sich dagegen auf die Fähigkeit der Akteure, in dem System zurechtzukommen. In einer komplexen Struktur gibt es eine unendliche Anzahl von Situationen und Varianten. Kompliziert ist ein System, wenn die Akteure möglichst viele dieser Varianten beherrschen müssen, um erfolgreich agieren zu können. Das Wirtschaftssystem als Ganzes ist sehr komplex. Es ist aber überhaupt nicht kompliziert. Deshalb kann jeder ohne große Mühe mitspielen. Dies ist allerdings an die Bedingung des strategischen Denkens geknüpft. Die Akteure müssen strategisch denken, um erfolgreich zu sein. Das bedeutet: Sie konzentrieren sich auf ihre Ziele und verfolgen sie rücksichtslos. Verfügen sie dabei über ein bestimmtes Talent und Fachwissen, genügt es in der Regel schon, um Erfolg zu haben. Viele Unternehmerkarrieren

sind dafür beispielhaft. In ein paar Jahren vom Tellerwäscher bis zum Millionär. Dieser Traum ist unzählige Male in Erfüllung gegangen. Ausschlaggebend dafür war meistens das strategische Denken der Akteure. Sie machten sich nicht viel Gedanken über die Komplexität des Systems, sondern folgten zielstrebig ihrer persönlichen Erfolgsvision.

Nicht jedes strategische Talent hat allerdings immer Erfolg. Dies hängt aber nicht mit der Kompliziertheit des Systems zusammen. Vielmehr liegt der Grund im Wettbewerb. Die Konkurrenz sorgt für die notwendige Auslese. Da immer mehr Akteure strategisch denken, wird es zunehmend schwieriger, daraus Kapital zu schlagen.

Man muss das System nicht kennen, um darin erfolgreich zu sein

Die hohe Komplexität in Verbindung mit der geringen Kompliziertheit führt zu einer Ambivalenz. Wir müssen das System nicht genau kennen, um darin erfolgreich zu sein. Diese ambivalente Tendenz bringen Akteure an die Spitze, die sich strategisch durchsetzen, die es jedoch als Ganzes gar nicht überblicken müssen. Solche Menschen sind nicht gerade geeignet, die Verantwortung für das gesamte System zu tragen. Wer als Spieler erfolgreich war, muss nicht unbedingt ein guter Trainer oder Manager sein. Entscheidend für den Führungserfolg sind nicht die eige-

nen Erfolge, die man innerhalb des Systems erreicht hat. Vielmehr kommt es darauf an, die Funktionsweisen des Systems als Ganzes zu erfassen, ohne auf seinen eigenen Vorteil zu achten.

Eine geringe Kompliziertheit ist an sich gut. Sie lässt zu, dass recht viele mitspielen können und von dem System profitieren. Das System wird aber immer instabiler, wenn sich immer mehr Akteure vom eigenen strategischen Denken leiten lassen, ohne die gesamte Komplexität zu überblicken. Unsere Gesellschaft entwickelt sich in dieser Richtung. Die Entwicklung wird durch den Wettbewerb angetrieben. Es ist nicht möglich, dass alle Akteure jede Position einnehmen können. Nur die Besten haben die Chance, sich durchzusetzen. Damit kommt die zweite Ambivalenz zum Vorschein. Unser sozioökonomisches System ist wettbewerbsorientiert aber nicht entwicklungsfördernd.

Das System belohnt den kurzfristigen Erfolg

Was bei uns zunehmend zählt, ist der kurzfristige Erfolg. Das Management kommt aus dem Leistungsdruck nicht heraus. Wer dreimal hintereinander verloren hat, ist als Trainer gefährdet. Bei Managern gelten ähnliche Leistungsstandards. Die kurzfristige Erfolgsperspektive gibt dem strategischen Denken neue Nahrung. Sie führt dazu, dass sich die Akteure bei ihren Entscheidungen absichern müssen und auch dementsprechend handeln. Nicht die

besten, sondern die eigennützigsten Entscheidungen setzen sich durch. Das sieht man bereits bei den Vertragsverhandlungen der Entscheider.

Ein Fußballtrainer kann zwar von heute auf morgen entlassen werden. Sein Gehalt wird aber in der Regel weiter gezahlt, weil er sich gegen diesen Fall vertraglich abgesichert hat. Im Wirtschaftsleben ist es nicht anders. Die Manager denken meistens eigennützig, wenn es um ihre berufliche Existenz geht. Sie reagieren damit auf kurzfristige Erfolgserwartungen.

Immer weniger Entscheider denken längerfristig. Stattdessen verwenden sie einen großen Teil ihrer Energien, um sich selbst abzusichern. Unter diesen Bedingungen wird unser Wirtschaftssystem immer instabiler und ineffizienter. Damit taucht die nächste Ambivalenz auf. Das System belohnt die Leistung des Einzelnen. Es stärkt aber nicht die gesamte Leistungsfähigkeit. Managerkarrieren sind dafür ein gutes Beispiel.

Der Einzelne wird auf Kosten des Ganzen belohnt

Mit seinen Entscheidungen bestimmt das Management die Unternehmensentwicklung. Hier kommt es häufig zu Zielkonflikten zwischen langfristigem und kurzfristigem Erfolg. Um entwicklungsfähig zu bleiben, müsste das Unternehmen bereit sein, in die Zukunft zu investieren, auch

wenn man dadurch vorübergehende Durststrecken in Kauf nehmen würde. Das scheitert oft an strategischen Bedenken der Entscheider, die an kurzfristigen Ergebnissen gemessen werden und sich dafür auch gut bezahlen lassen.

Auch dieses Phänomen spiegelt sich im Profifußball wider. Die Gehälter von Spielern und Trainern sind heute astronomisch hoch. Der Spielbetrieb als Ganzes ist aber durch enorme Kosten und Ineffizienzen belastet. Viele Clubs kämpfen jedes Jahr um wirtschaftliches Überleben. In der Wirtschaft herrscht eine ähnliche Situation. Das Management ist wohlhabend, die Unternehmen weisen aber keine große Stabilität auf. Profitable Firmen verfügen oft nicht über die Kapitalressourcen, die sie in ihrer Eigenständigkeit absichern könnten. Auch wenn sie jedes Jahr Milliardengewinne abwerfen, sind sie deswegen noch nicht langfristig leistungsfähig. Sie können sowohl wirtschaftlich einbrechen als auch veräußert werden oder fusionieren. Dadurch entsteht eine Marktdynamik, die zwar den direkt Beteiligten nutzen mag, die Stabilität des Ganzen aber mindert.

Wem wollen wir dafür die Schuld geben? Die Gefahr ist groß, dass hier das Management verurteilt wird. Das wäre aber falsch. Denn auch in diesem Fall ist das strategische Denken der Akteure systemkonform. Es greift immer mehr um sich und bestimmt zunehmend das soziale Zusammenleben. Hierbei wird die vierte Ambivalenz sicht-

bar. Die Kommerzialisierung der Gesellschaft breitet sich immer mehr aus und erhöht damit auch den sozialen Kompensationsbedarf.

Das System braucht soziale Kompensation

Unsere Gesellschaft war immer schon auf die soziale Kompensation angewiesen. Ihre Stabilität hing maßgeblich von den Ausgleichsleistungen ab. Früher waren wir aber stärker in eine Solidaritätsgemeinschaft eingebettet, die auch ohne bürokratische Vorschriften funktionierte. Dies zeigte sich beispielsweise in Form von sozialen Engagements im Non-Profit-Bereich.

Das soziale Engagement wird heute zunehmend durch das strategische Denken ausgehöhlt. Da die Ordnungspolitik den Bedarf nicht kompensieren kann, schreitet die Ausgrenzung der ökonomischen Schwächeren voran. Immer mehr Bürger geraten in das gesellschaftliche Abseits und werden immer unzufriedener. Als Folge entstehen soziale Brennpunkte, die das System als Ganzes destabilisieren.

Eines kommt noch hinzu. Durch die Öffnung der Grenzen strömen immer mehr Menschen in unser System hinein, die auf der Suche nach Arbeit und Brot sind. Aus ökonomischer Not nehmen sie soziale Nachteile in Kauf. Ihre Lebenssituation macht Integrationsmaßnahmen notwendig, die zusätzliches Geld kosten. Wird dieses Geld

knapp, wachsen die sozialen Spannungen. Die Spannungen belasten nicht nur unser soziales Zusammenleben. Sie schaden auch der gesamten Wirtschaft. Das Konsumklima ist äußerst anfällig. Die gesamte Entwicklung erfordert deshalb Kompensationsmaßnahmen, die nicht durch das strategische Denken blockiert werden sollten.

Wir sollten umdenken

Unser sozioökonomisches System ist ambivalent. Es stürzt uns in Zielkonflikte. Wir versuchen, die Konflikte zu bewältigen, indem wir strategisches Denken anwenden. Dieses hilft zwar dem Einzelnen, schadet jedoch dem gesamten System.

Albert Einstein hat einmal Folgendes gesagt: „Die Welt, die wir geschaffen haben, ist das Resultat einer überholten Denkweise. Die Probleme, die sich daraus ergeben, können nicht mit der gleichen Denkweise gelöst werden, durch die sie entstanden sind.“ Leider hat Einstein uns nicht verraten, um welche Denkweise es sich dabei handelt.

Es ist anzunehmen, dass sich die alte Denkweise auf das strategische Denken bezieht. Wir können die Systemambivalenzen nicht produktiv aufarbeiten und neigen deshalb zum eigennützigen Handeln. Dadurch entsteht eine zunehmende Ineffizienz. Auch in diesem Fall kann uns ein Beispiel aus dem Fußball die Augen für die Realität öffnen.

Die Abseitsfalle des strategischen Denkens

Fußball ist ein ambivalentes Spiel. Sein grundlegender Zielkonflikt besteht zwischen der Attraktivität und dem Erfolg. Die Attraktivität gründet in der Dynamik und Fairness. Der Erfolg hängt dagegen von den erzielten Toren ab. Eine Mannschaft kann attraktiv, aber nicht erfolgreich spielen und umgekehrt. Es gibt im Fußball eine Ordnungsregel, die verhindern soll, dass sich die Spieler einfach vor das gegnerische Tor stellen, um dort auf eine Ballvorlage zu warten. Es ist die Abseitsregel. Sie sollte ursprünglich die Dynamik und Fairness des Spiels fördern. Im Endeffekt bewirkte sie aber das Gegenteil.

Jahrzehnte lang hatte die Abseitsregel einen ordnenden Charakter. Die Spieler akzeptierten sie einfach, ohne sich darüber große Gedanken zu machen. Dann trat aber eine strategische Wende ein. Irgendwelche pfiffigen Trainer kamen auf die Idee, dass man die Regel strategisch nutzen könnte, um sich einen Vorteil zu verschaffen. Sie erfanden die Abseitsfalle. Die Abseitsfalle ist eine erfolgsorientierte Maßnahme. Sie zielt darauf, die Spieler der gegnerischen Mannschaft ins Abseits zu stellen und so deren Angriff durch einen Schiedsrichterpfiff zu unterbinden. Die Abwehrspieler spielen nicht, sondern verhindern das Spiel. Dadurch erhöht sich zwar ihre Erfolgsquote. Die Attraktivität des Spiels leidet jedoch darunter. Seitdem sorgt die Abseitsregel für Diskussionsstoff.

Die strategische Anwendung der Abseitsfalle ließ beträchtliche Zweifel an der Fairness des Spiels aufkommen. Die Fußballfunktionäre sahen sich gezwungen, auf diese Entwicklung zu reagieren. Um der Abseitsfalle ihren destruktiven Charakter zu nehmen, erließen sie eine Auslegungsvorschrift. Diese unterschied zwischen der aktiven und passiven Abseitsstellung. Abseits war nicht gleich Abseits. Auch wenn jemand den genauen Inhalt dieser Regel nicht kennt, wird ihm dennoch spontan einsichtig sein, dass das System dadurch verkompliziert worden ist. Die Schiedsrichter müssen jetzt nicht nur eine Abseitsstellung an sich erkennen, sondern sie auch nach den Kriterien „passiv“ oder „aktiv“ bewerten. Dies ist unweigerlich mit einem höheren Aufwand an Aufmerksamkeitsleistung verbunden. Das Ordnungssystem unserer Gesellschaft entwickelt sich nach demselben Prinzip.

Das System wird komplexer und kostspieliger

Die meisten Regeln unseres gesellschaftlichen Systems sind als Ordnungsregeln konzipiert und in Form von Gesetzen oder Vorschriften erlassen worden. Sie werden häufig aber nicht als Ordnungsregeln befolgt, sondern von den Wohlstandsbürgern zunehmend strategisch angewandt. Dadurch kommt es zu sozialen Ungerechtigkeiten, welche die Erlassung weiterer korrigierender Regeln zur Folge hat. Der Prozess der permanenten Regulierung macht das gesamte System komplizierter und kostspieliger.

Nehmen wir als Beispiel die Besteuerung. Eine grundsätzliche Regel unseres Steuersystems besagt, dass die Gutverdienenden einen Teil ihrer Gewinne als Steuern abführen sollten. Sozial ist diese Regel sehr vernünftig. Der Gewinn wird geteilt, damit wir alle etwas davon haben. Die Praxis sieht jedoch anders aus. Das Besteuerungssystem ist unübersichtlich und sehr aufwendig. Jedes Jahr kommen neue Regeln dazu. Sie werden mit der Absicht erlassen, das System besser zu machen und bewirken gerade das Gegenteil. Die profitablen Unternehmen begnügen sich schon lange nicht damit, Gewinne zu erwirtschaften, um diese anschließend besteuern zu lassen. Vielmehr beuten sie die gesetzlichen Regelungen strategisch aus. Sie versuchen den Gewinn zu minimieren und buchungstechnisch so auszuweisen, dass sie möglichst geringe Steuern zahlen müssen. Zu diesem Zwecke beschäftigen sie sogar hochqualifizierte und hochbezahlte Finanzexperten.

Es geht nicht darum, Kritik an dieser Praxis zu üben. Sie ist systemkonform und damit rechtens. Die strategische Anwendung ist eine unausweichliche Konsequenz von wettbewerbsorientierten Systemen, die nach Ordnungsregeln konzipiert sind. Ist eine Regel einmal erlassen, wird sie früher oder später von den Akteuren strategisch praktiziert, damit sie sich einen Vorteil verschaffen.

Als die Bundesrepublik Deutschland noch eine junge Demokratie war, deren Bürger sich auf den wirtschaftlichen

Wiederaufbau konzentrierten, achtete der Staat besonders auf die soziale Fürsorge. Aus dieser Zeit stammt eine Reihe von Regeln, die auf die Aufrechterhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit zielten. Dazu zählte zum Beispiel die Gewährung von Kuraufenthalten. Diese waren als Kompensationsleistung für diejenigen gemeint, die schwer arbeiten mussten, ohne sich im Rahmen der eigenen finanziellen Möglichkeiten regenerieren zu können. Der kostenlose Kuraufenthalt gilt heute als keine selbstverständliche Leistung der gesetzlichen Krankenkassen mehr. Es ist einfach zu teuer geworden, ihn allen denjenigen zu bewilligen, die ihn beantragen. Die Anzahl der Anträge stieg dabei nicht etwa deshalb an, weil immer mehr Wohlstandsbürger kurbedürftig wurden. Sie erhöhte sich vielmehr in dem Maße, wie die Regelung strategisch ausgebeutet wurde.

Die Vereinfachung scheitert am strategischen Denken

Wenn Regeln strategisch angewandt werden, muss die Fehlentwicklung korrigiert werden. Dabei wird meistens ein recht untaugliches Verfahren praktiziert. Die Ordnungspolitik erlässt weitere Regeln, die das System komplexer und ineffizienter machen. Damit entsteht ein Teufelskreis, der nur durch eine radikale Vereinfachung unterbrochen werden könnte.

Unser Wirtschaftssystem ist durch unzählige Ordnungsregeln bestimmt, die seine Effektivität einschränken. Es

wäre sinnvoll, es wieder einfach zu machen. Doch wir werden es auf den üblichen Weg der demokratischen Konsensbildung wahrscheinlich nicht schaffen. Das liegt nicht etwa daran, dass es uns an erfolversprechenden Vereinfachungsvorschlägen mangelt. Die Konzepte sind da. Doch ihre Umsetzung wird von den Interessengruppen blockiert, die durch die Vereinfachung der Regeln persönliche Nachteile in Kauf nehmen müssten.

Nehmen wir als Beispiel die Vereinfachung der Steuergesetze. Es lässt sich nüchtern feststellen, dass es eine ganze Menge von Fachleuten gibt, die davon leben, dass sie Steuergesetze entwickeln, kommentieren, auslegen oder anwenden. Wenn man die Gesetzgebung so radikal vereinfachen würde, dass jeder Durchschnittsbürger und jede Organisation die Steuererklärung ohne besondere Fachkenntnisse und in kürzester Zeit korrekt machen könnten, hätten alle diese Menschen erheblich weniger Verdienstmöglichkeiten. Welchem Betroffenen ist vorzuwerfen, dass er strategisch dagegen vorgeht?

Das Marketing steht vor neuer Herausforderung

Wir können das strategische Denken nicht verhindern. Das ist ein Grundproblem unserer Gesellschaft. Unser System begünstigt den strategisch Handelnden und destabilisiert sich deshalb selbst. Dieses Problem betrifft auch das Marketing. Im strategischen Denken der Käufer liegt eine

der größten Herausforderungen an die Absatzwirtschaft. Je mehr Wohlstandsbürger strategisch entscheiden, umso mehr ist die Effizienz der Marketingkommunikation bedroht. Das lässt sich an der Werbung für Markenprodukte veranschaulichen.

Ein Markenprodukt weist heute nicht unbedingt objektive Vorteile gegenüber den namenlosen Konkurrenten auf. Seine entscheidende Stärke liegt in Bekanntheit und Image. Es handelt sich dabei um kommunikative Faktoren, die einen hohen und meist kostspieligen Werbeaufwand erfordern. Das heißt aber nicht, dass hohe Bekanntheit und gutes Image, die mit viel Geld aufgebaut wurden, sich betriebswirtschaftlich immer rechnen müssen.

Strategisch denkende Käufer sind aufgeklärt, klug oder listig

Die Marketingkommunikation ist wirtschaftlich durch die Überschussrechnung legitimiert. Auf der einen Seite steht der kommunikative Aufwand, auf der anderen die Steigerung bzw. Stabilisierung des Absatzes. Dabei gilt es, einen Überschuss zwischen dem Ertrag und dem Aufwand zu erwirtschaften. Die wirtschaftliche Überschussrechnung vieler Markenprodukte wird immer schlechter. Ein wesentlicher Grund liegt dabei im strategischen Denken der Käufer. Dabei sind drei Typen von besonderem Interesse: Der „Aufgeklärte“, der „Kluge“ und der „Listige“.

Der aufgeklärte Käufer weiß einfach, dass ihm kommunikative Faktoren wie Bekanntheit oder Image keinen objektiven Vorteil bieten. Er richtet seine Entscheidungen nach der überprüfbaren Kosten-Nutzen-Relation. Das geht zu Lasten der Markenprodukte, die einen hohen kommunikativen Aufwand betreiben. Denn sie kosten in der Regel mehr, ohne mehr Qualität oder Leistung zu bieten und werden deshalb von den aufgeklärten Verbrauchern nicht gekauft.

Der kluge Käufer mag auch aufgeklärt sein. Er will aber nicht auf den Imagewert der Marken verzichten. Deshalb wendet er das strategische Verfahren der Schnäppchenjagd an. Er kauft die Markenprodukte, wenn sie preiswert angeboten werden. Der kluge Verbraucher ist ein geduldiger Käufer. Er wartet auf den richtigen Augenblick. Dabei sitzt er in der Regel am längeren Hebel als die Anbieter. Vor allem weiß er, dass er kaum etwas zu verlieren hat.

Die erfolgreiche Waffe gegen die Schnäppchenjagd ist die Angebotsverknappung. Davon kann aber im großen Ausmaß keine Rede sein. Auch das Angebot an Markenprodukten ist in Überfülle vorhanden. Das wissen die klugen Käufer ganz genau. Viele Markenprodukte werden zunehmend unter Preis verkauft. Das verschlechtert nicht nur die Überschussrechnung der Marketingkommunikation. Es fördert immer weiter das strategische Denken der Verbraucher. Es macht sie richtig klug.

Der listige Käufer ist in der Regel imagegläubig. Er setzt aber auch sein strategisches Denken extrem wirkungsvoll ein. So erwirbt er zum Beispiel mit Vorliebe Markenimitate oder bringt Imagesymbole auf No-Name-Produkte an. Seine größte List besteht aber darin, dass er keine Markenloyalität hat.

Für den listigen Käufer ist es wichtig, dass er sich mit einer imageträchtigen Marke umgibt. Es ist ihm aber nicht wichtig, welche Marke es eigentlich ist. Deshalb hat er auch keine Probleme, die Marken zu wechseln. Wenn eine neue Marke ihm eine bessere Kosten-Nutzen-Relation bietet als seine Stammmarke, ist der Wechsel vorprogrammiert. Dieses Verfahren setzt besonders die Wirtschaftlichkeit der Marketingkommunikation beim Aufbau einer neuen Marke herab.

Das gängige Verfahren beim Aufbau einer Marke sieht dabei so aus, dass man zunächst in die Schaffung hoher Bekanntheits- und Imagewerte investiert. Der Abverkauf wird dabei aber in der Regel über einen verhältnismäßig niedrigen Preis angekurbelt. Erst wenn die Marke über einen bestimmten Marktanteil verfügt, versucht man, die Preise zu erhöhen. Darauf reagieren die listigen Konsumenten mit einem Wechsel zu einer anderen Marke, die gerade preisgünstig ist. Mit ihrem Verhalten tragen sie dazu bei, dass sich die hohen Investitionen in dem Markenaufbau nicht auszahlen.

Das strategische Denken ist nur ethisch zu zügeln

Was kann das Marketing gegen aufgeklärte, kluge und listige Käufer tun? Nur hoffen, dass sie eine kleine Minderheit darstellen, die sich in der großen Masse der Konsumenten nicht durchsetzen wird? Die Hoffnung ist trügerisch. Die strategisch denkenden Verbrauchertypen beherrschen zunehmend den Markt.

Nur eine ethische Neuorientierung ist in der Lage, das strategische Denken produktiv zu nutzen. Dies funktioniert theoretisch so: Der aufgeklärte, kluge oder listige Käufer zieht aus dem Erwerb der Markenprodukte einen ethischen Nutzen, der größer ist als der materielle Vorteil, der durch die strategische Entscheidung entsteht. Damit schlägt die Ethik die Strategie.

Die Theorie lässt sich allerdings nur unter einer Bedingung umsetzen. Die Wirtschaft muss selbst eine ethische Einstellung übernehmen. Die Unternehmen sollten ihre Marketingaktivitäten ethisch ausrichten, bevor sie darüber kommunizieren. Damit würden sie eine Wende zu Good Economy vollziehen.

Good Economy setzt das strategische Denken der Wohlstandsbürger unter eine soziale Grundhaltung. Auf die Inhalte dieser Grundhaltung kommen wir noch ausführlicher zu sprechen. Hier interessiert nur die Frage, wie

die Ethik im wirtschaftlichen Bereich zu etablieren wäre, ohne dass man sie strategisch aushöhlen könnte. Auch hierfür bietet der Fußball ein gutes Beispiel.

Es kommt auf die freiwillige Selbstverpflichtung an

Es kommt gelegentlich vor, dass sich ein Spieler während einer Partie verletzt, ohne dass das Spiel durch einen Pfiff des Schiedsrichters unterbrochen wird. Der Spieler liegt also verletzt am Boden, während das Spiel weiterläuft. Die Folge ist, dass der Ball von den Spielern der gegnerischen Mannschaft freiwillig ins Seitenaus befördert wird. Die Akteure unterbrechen selbst das Spiel, um ihrem Kollegen die notwendige Behandlung zukommen zu lassen. Sie handeln ethisch und nutzen die Situation nicht strategisch aus.

Wäre es etwa sinnvoll, das Verhalten als eine offizielle Regel festzuschreiben? Auf gar keinen Fall. Das würde einerseits zu einer Verkomplizierung des Spiels führen. Andererseits müsste man damit rechnen, dass die neue Regel bald strategisch ausgebeutet wird, weil es dafür genügend Handlungsspielräume gibt. Ein Spieler bräuchte nur eine Verletzung zu simulieren, um den Schiedsrichter zu einer Spielunterbrechung zu veranlassen.

Daraus lässt sich eine entscheidende Schlussfolgerung ziehen. Ethische Regeln lassen sich dann nicht strategisch

missbrauchen, wenn sie auf einer freiwilligen Selbstverpflichtung beruhen. Sie werden nicht erlassen und reglementiert, sondern durch die Akteure aus freien Stücken praktiziert. Das ist auch der Ansatz der Good Economy. Sie schafft Gutes, weil sich ihre Protagonisten dazu freiwillig verpflichtet haben.

Die Effekte des ethischen Marketings

Die freiwillige Selbstverpflichtung zu Good Economy kann eine ethische Einstellungsveränderung unter den Wohlstandsbürgern bewirken. Dafür sprechen vier Argumente. Erstens wird das unternehmerische Handeln für die Verbraucher verständlicher und glaubwürdiger. Sie merken, dass die Wirtschaft etwas Gutes tut. Das lässt sie bereits an ihrer strategischen Grundhaltung zweifeln. Es ist zwar nicht zu beweisen, aber dennoch anzunehmen, dass das strategische Denken der Verbraucher zum großen Teil durch Nachahmungseffekte gefördert wird. Die schlechten Beispiele kommen vor allem von der Wohlstandselite, die auch unsere Wirtschaft beherrscht. Eine ethische Wende der Unternehmen würde auch das Vertrauen der Normalbürger in die Ethik stärken.

Das zweite Argument besteht darin, dass ein ethischer Wettbewerb entsteht. Es ist der Wettbewerb um gute Taten. Daraus kann sich ein positives Konsumklima entwickeln und ein Megatrend etablieren. Die Wohlstandsbürger

finden es schick, als ethisch gut zu erscheinen. Sie geben ihr Geld verstärkt aus, um sich sozial und emotional zu bestätigen.

Drittens ist es in der Good Economy möglich, soziale Wertvorstellungen nachhaltig auszuleben, ohne in Konflikte mit der rigiden Ethik des Unbedingten zu geraten. Die Markenbindung bekommt damit ein neues, langfristig wirkendes Instrument. Wenn die Wohlstandsbürger etwas Gutes tun, können sie sich damit über viele Jahre identifizieren. Es fällt ihnen dabei nicht so leicht, der Marke gegenüber unloyal zu werden.

Schließlich fängt das ethische Marketing die Kommerzialisierung sozial auf. Je mehr das ökonomische Denken Verbreitung findet, desto höher sind die sozialen Kompensationsleistungen. Sie werden sicherlich nicht ausreichen, um die Systemstabilität langfristig zu sichern. Sie senden aber ein wichtiges Signal an die Ordnungspolitik, deren Kompensationsleistung effektiver zu gestalten.

Höhere Glaubwürdigkeit, positives Konsumklima, nachhaltige Markenbindung und soziale Kompensationsleistungen sind die Effekte des ethischen Marketings. Sie verleihen der Good Economy einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert. Die Wirtschaft kann von diesem Konzept nur profitieren. Man kann sich wirklich nicht vorstellen, warum sie darauf verzichten sollte.

Zur praktischen Anwendung

Es könnte im ersten Moment den Anschein haben, als ob Good Economy etwas mit einer freiwilligen Sozialsteuer zu tun hätte. Dem ist nicht so. Die Abgabe führt nicht zum wirtschaftlichen Verlust. Sie schafft im Gegenteil zusätzliche Ertragspotenziale. Voraussetzung dafür ist, dass wir die Kaufentscheidung ethisch aufwerten.

Die Aufwertung kann nur auf der Basis des strategisch orientierten Entscheidungsmodells erfolgen. Das kausale Modell der Verbraucherentscheidungen greift bei der Entwicklung von Markenkonzepten zu kurz. Wir müssen zuerst ermitteln, welchen strategischen Nutzen die Marke den Konsumenten bietet. Anschließend wird der strategische Nutzen ethisch aufgewertet.

Bei der Umstellung vom strategischen auf ethisches Marketing könnte jemand einwenden, dass ein breiter Konsens mit der Beteiligung der gesamten Wirtschaft, wenn überhaupt, dann erst nach langen und zähen Verhandlungen zustande kommen würde. Es handelt sich dabei um die Fehlannahme, dass ethisches Marketing von Anfang an einen breiten Konsens bräuchte. Es reicht vollkommen, wenn einige wenige Unternehmen damit anfangen, Good Economy zu praktizieren. Die anderen würden sich sicherlich anschließen, weil sie schnell merken würden, dass ihnen dadurch wirtschaftliche Nachteile entstehen könnten.

Ethisches Marketing verschafft ihren Protagonisten unmittelbare Wettbewerbsvorteile. Wer zuerst kommt, mahlt zuerst. Die Folge ist aber, dass alle früher oder später mitmachen. Dieser Schneeballeffekt treibt Good Economy voran.