

DOSSIER: Markt

«Regeln allein reichen im Finanzmarkt nicht aus»

Nebst Regeln braucht es für Antoinette Hunziker auch informierte Aktionäre, die nicht nur an ihren Profit denken.

«Als grundsätzlich liberal eingestellter Mensch befürwortete ich lange Zeit das Prinzip der Selbstregulierung des Marktes. Jedoch hat dieses in der Finanzindustrie kläglich versagt. Meine Erfahrung als Börsenchefin hat mir gezeigt, wie wichtig Regeln sind. Sie sollten jedoch mit angemessenem Aufwand umsetzbar sein. Und wer sie nicht einhält, muss dann auch wirklich sanktioniert werden.

Es ist beispielsweise unabdingbar, Finanzinstitute darauf zu überprüfen, ob sie genügend Eigenkapital und Liquidität haben. Die Vorschriften für Eigenmittelanforderungen sind im internationalen Regelwerk «Basel» festgehalten. In «Basel I» hatten die Regeln, auf die sich die beteiligten Staaten verpflichten, noch Platz auf 20 Seiten, in «Basel II» auf 200, in «Basel III» umfassen sie nun 600 Seiten.

Zu viele und zu komplexe Vorschriften, wie sie im Zuge der Finanzkrise 2008 mehr und mehr eingeführt wurden, sind in der Wirkung für den Endkunden nicht immer effektiv. Und ihre Umsetzung verursacht hohe Kosten.

Weil jedes Regelwerk, und sei es noch so feinmaschig, umgangen werden kann, sind die beteiligten Menschen mindestens so wichtig. Die Entscheidungsträger eines Unternehmens müssen professionell, verantwortungsbewusst und integer sein. Wenn Zweifel an diesen Qualitäten bestehen, kommt die Aktionärsdemokratie zum Zuge.

Einflussreiche Aktionäre

Auch die Aktionärinnen und Aktionäre als Eigentümer eines Unternehmens tragen Verantwortung. Diese können sie mit ihren Stimmrechten wahrnehmen. Bei den Entscheiden helfen unabhängige Abstimmungsempfehlungen, wie wir sie in unserer Vermögensverwaltungsfirma erarbeiten. Man sollte etwa auf die Diversität im Verwaltungsrat, die Verhältnismässigkeit der Löhne und die Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung achten.

Jeder Markt braucht Regeln. Damit er den Wohlstand und die Lebensqualität auch der nächsten Generationen fördert, braucht er aber vorab eines: Akteure auf allen Ebenen, die nicht nur den kurzfristigen Profit maximieren, sondern nachhaltig wirtschaften.» **Antoinette Hunziker-Ebnetter**



Antoinette Hunziker- Ebnetter
CEO «Forma Futura Invest AG»,
Zürich

DOSSIER: Markt



Eintauchen in die bunte und genussvolle Seite des Marktes: So machen Kinder erste Erfahrungen mit der Welt des Kaufens und Besitzens.

Foto: Christine Bärlocher

Darf es auch ein bisschen weniger sein?

Ich gebe Geld, du gibst mir Ware: Dies ist das einfache Prinzip des Markts. Und doch bleibt er ein schwer zu fassendes, weil alles durchdringendes und unsichtbares Wesen. Wer nachforscht, wie der Markt wirklich tickt, erfährt dabei auch Unheimliches.

Am meisten Spass gemacht hat das Ziehen am Chromstahlhebel, am fein gerilltem Knauf – und mit Kling und Schwung sprang die Geldschublade auf. Woher die alte, schwere Kasse kam, weiss ich nicht. Aber ich liebte sie. Zum Anschauen war sie völlig unattraktiv in ödem Graubeige. Aber haptisch und akustisch der Hammer. Und prägend in der Erinnerung, wie sie beigenweise selbst gemachte Noten mit bis zu zwanzig Nullen hütete. So machten wir ganz schön Kasse.

Geben und Nehmen als Spiel

Das Spiel faszinierte, das Nachahmen, die Imagination. Das Spielgeld, die leichten Alumünzen – noch mehr denn richtige Ein- und Zweiräppler, italienische Lire, deutsche Pfennige. Die Produkte, die Verkleinerungen, selbst gemachte Salzteiggemüse und -brote. Am tollsten war es, wenn alles echt aussah. Und nebst dem Nachahmen bestand unser Antrieb vor allem darin, zu bekommen, was Freude machte.

Ans Existenzielle verschwanden wir keine Gedanken. Fürs Befriedigen der Grundbedürfnisse sorgten die Eltern. Und einfach nur viel von etwas zu haben, war beim «Verkäufchen» nicht das Wichtigste.

Bald aber trat genau das in den Vordergrund – im Spiel und im Ernst. Schneller sein, mehr Punkte haben, besser sein: Der Wettbewerb prägt Spiel, Sport und Schule. Und klar wurde zuerst mit Sackgeld und dann mit Ferienjobs: Habe ich mehr Geld, kann ich mir selbst mehr Wünsche erfüllen. So katalysierte mich die Steigerung von Fr. 8.75 pro Stunde auf fast 20 Franken nur wenige Jahre später fast schon in Dagobert Ducks Sphären.

Die pure Freude am Erwerb von etwas Neuem: Dieses Gefühl kennen wir wohl alle. Ein Online-Händler hat es in zugespitzter Form vor einiger Zeit in einer Kampagne zum roten Faden gemacht: das «Schreien vor Glück». Und auch das Verkaufen fühlt sich gut an: Erzielen die Zinnsoldaten des Urgrossvaters auf

einer Auktionsplattform einen guten Preis, sind wir zufrieden. Erhalten wir eine Stelle, weil wir uns selbst gut verkauft haben, sind wir glücklich (im besten Fall).

Allmächtiger Markt

Meine ungebremste Freude an der Marktteilhabe ist mit der Zeit, der Erfahrung und dem Wissen aber unterwandert worden. Viel dazu bei trägt eine grundlegende Einsicht: Markt ist überall. Alles Menschgemachte ist in einen Markt gebettet. Das Bett, in dem ich erwache; der Boden, den ich begehe und befahre; die Informationen, die ich am Bildschirm aufrufe; je nach Gebäude sogar die Luft, die ich atme: Irgendein Lüftungsbauer hat einen Installateur und dieser den Generalunternehmer oder die Bauherrschaft überzeugt, dass genau dieses Produkt hier das richtige ist.

Markt herrscht bei Lebensmitteln, Medien, Finanzen. In der Gesundheit, physisch und psychisch, und ebenso in Beziehungen. Und es

**Was kann ich
kleines Würstchen
im Markt schon
bewirken? Neulich
erfuhr ich es
im Quartierladen.**

kann Schwindel bis Übelkeit verursachen, Tatsachen zu lesen wie im Buch «Wem gehört die Welt?» des Wirtschaftsjournalisten Hans-Jürgen Jakobs: Vieles bestimmen nicht Staaten, politische Bündnisse oder Non-Profit-Organisationen. Richtig viel zu sagen haben wenige riesige Vermögensverwalter, Staatsfonds und Digitalkonzerne. Es stimmt pessimistisch zu sehen, dass ein zentrales menschliches Bedürfnis offenbar doch das Mehr-Haben ist: mehr Geld, Gadgets, mehr Macht, Einfluss, Dominanz. Dabei bräuchten wir so wenig wirklich. Dafür eher mehr von etwas, das nichts kostet: Zuwendung.

Doch was kann ich Würstchen im Markt denn schon bewirken? Jüngst erfuhr ich es im Quartierladen. Die Inhaberin stellte auf meinen Wunsch zwei neue Biersorten ins Regal. Das macht die Welt zwar auch nicht unbedingt besser. Aber eine kleine Marktmacht zu sein, macht mich glücklicher, als mehr zu haben. Marius Schären

Wer ist der Markt?

«Unser wichtigstes Gut ist der Boden»

Vom Anpflanzen bis zum Endverbraucher: Alles liegt in Sarah Dählers Hand. Winters ist es komplizierter.

«Der Markt ist für mich der Kunde auf der einen und der Direktvermarkter auf der anderen Seite. Und der Kunde bestimmt weitgehend, was wir auf dem Markt anbieten. Natürlich entscheiden wir mit: Wir betreiben acht Märkte mit Standardgemüse wie beispielsweise Blumenkohl, Fenchel, Broccoli und saisonalen Spezialitäten. Aber wir können nicht anbieten, was kaum jemand kauft.

Im Winter kommen zusätzlich Grossverteiler und Zwischenhändler ins Spiel. Während einem bis zwei Monaten stammt die Ware gegen 80 Prozent nicht von unseren eigenen Feldern. Manches kann man während des Winters einfach nicht in der Schweiz produzieren. Im Sommer stammen aber etwa 70 Prozent aus eigenem Anbau.

Ein wichtiger Teil des Marktes ist aber auch die Qualitätskontrolle. Wir müssen dem Kunden garantieren können, dass unser Gemüse tatsächlich biologisch ist, auch wenn es aus Italien, Spanien oder Frank-

reich stammt. Dies geschieht mit Hilfe einer Nachverfolgungsnummer. Auf diese Weise kann jedes Produkt bis zum Anbaubetrieb überprüft werden.

Das Spiel von Angebot und Nachfrage ist nicht immer einfach. Früher wäre es niemandem in den Sinn gekommen, an Weihnachten nach Erdbeeren zu fragen. Heute kann das passieren. Aber wir weigern uns weiterhin, das anzubieten. Ein anderes Beispiel: Die schlechte Äpfel-ernte trieb diesen Winter die Preise in die Höhe. Schon im Einkauf hätten wir einen hohen Preis bezahlt. Das lohnt sich dann kaum mehr, weil es mit unserer Marge zu teuer wird für die Kunden.

Urbanes Gemüse

«Den Markt gibt es aber nicht. Es ist an jedem Ort anders. Auf dem Land würden die Kunden dem Kopf schüteln, wenn wir zum Beispiel Löwenzahn und Brennesseln anbieten würden. In der Stadt hingegen wird das sehr wohl gekauft.

Anders als biologisch zu produzieren kommt für uns nicht infrage. Ich mache das nun in der vierten Generation, seit jeher bewirtschaften wir unsere Felder auf diese Weise. Schliesslich ist unser grösstes und wichtigstes Gut der Boden. Da zu müssen wir unbedingt auch in Zukunft Sorge tragen.»

Aufgezeichnet: Marius Schären



Sarah Dähler
Bio-Landwirtin und
Marktfahrerin, Seftigen

«Die ganze Welt ist zum Marktplatz geworden»

Früher war der Markt Drehscheibe für vieles, heute ist seine Funktion reduziert, erklärt Thomas Rudolph.

«Man könnte die Frage ganz einfach betriebswirtschaftlich beantworten: In einem Markt finden ein Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage sowie ein Austausch statt.

Beschreibt man Märkte konkreter, ist ein zentraler Punkt die Veränderung. Früher war tatsächlich der «Märkt» Drehscheibe für vieles – und das sind die heutigen Wochenmärkte teils immer noch: ein Zusammentreffen an einem Ort, es werden Produkte ausgetauscht, Ware gegen Geld – aber auch soziale Bedürfnisse wie Fürsorge und Beziehungen, Informationen, Meinungsbildung. Zudem geht es um Ablenkung vom Alltag. Dieser Markt war und ist insgesamt einzigartig, weil kaum geordnet, vielfältig, überraschend und alle Sinne ansprechend.

Heute gibt es erheblich mehr und ganz unterschiedliche Märkte. Und damit sind auch die grundsätzlichen Funktionen von Märkten reduziert worden: Es geht in erster Linie um den Austausch der

dort angebotenen Waren und Dienstleistungen.

Die Erweiterung bringt uns vor allem Vorteile. Onlinemärkte zum Beispiel sind bequem: Sie sind rund um die Uhr geöffnet. Sie führen ein riesiges Angebot: Allein Amazon bietet 350 Millionen Artikel an. Sie sind günstig: Durch die Erweiterung des Marktes auf die ganze Welt entsteht mehr Konkurrenz und damit auch ein grösserer Preisdruck. Sie sind transparent: Ein Bewertungssystem ist schon fast die Norm. Und die sozialen Funktionen können wir nach wie vor auf herkömmlichen Märkten finden.

Treffpunkt der Hauptfiguren

Damit ein Markt Erfolg hat oder überhaupt erst zustande kommt, braucht es zunächst überhaupt die Chance, dass sich Angebot und Nachfrage treffen. Weiter spielt der Verhandlungsmechanismus eine Rolle: Je näher sich Angebot und Nachfrage sind, desto eher funktioniert ein Markt. Zudem muss er bekannt und der Transfer der Tauschgüter möglichst sicher sein.

Ein Markt muss auch ein Gewissen haben: Bestehen keine fairen Bedingungen für einen sicheren Austausch, handelt also ein Marktbetreiber nicht nach ethisch akzeptierten Prinzipien, wird er nicht lange bestehen – denn auch die Auswahl an Märkten ist heute gross.»

Aufgezeichnet: Marius Schären



Thomas Rudolph
Professor für Marketing
und Int. Handelsmanagement,
Uni St. Gallen

Welche Regeln braucht der Markt?

«Der freie Markt ist effizient, aber nicht gerecht»

Für den Marktfrieden braucht es den richtigen Mix aus Marktfreiheit und staatlichen Leitplanken, so Rudolf Strahm.

«Freier Markt ohne staatliche Leitplanken kann menschenfeindlich, umweltzerstörend oder sogar kriminell werden. Umgekehrt führt die Unterbindung jeden Wettbewerbs im Markt zu bürokratischer Willkür und Konsumentenverachtung.

Güter, die alle brauchen, wie Strom, Wasser, Gas, Bahn, sind leistungsgebundene technische oder natürliche Monopole. Hier sind Preisüberwachung und Sicherstellung der landesweiten Versorgung öffentliche Pflicht. Auch der Service public von Spitälern, Heimen, Schulen, Entsorgung, neutraler Information und öffentlicher Ordnung muss gesteuert werden, damit die Verteilung gerecht bleibt.

Ein zweiter Bereich, der nicht sich selbst überlassen werden darf, betrifft die Umwelt. Die freien Marktpreise widerspiegeln die ökologische Wahrheit nicht. Wer Heizöl und Treibstoff verbrennt, schädigt bei anderen die Lebensqualität. Diese externen Kosten müssten die

Verursacher selbst tragen. Der Markt muss ökologisch gesteuert werden.

Nicht zuletzt sind auch auf dem Arbeitsmarkt öffentliche Leitplanken nötig. Der freie Markt würde angesichts der weltweiten Migration zu Ausgrenzung und Verarmung von Schwächeren im Inland führen. Aus diesem Grund braucht es Lohnschutz, Arbeitsschutz, soziale Sicherung. Und auch mehr Schutz vor Verdrängung und Lohndruck durch die Personenfreizügigkeit.

Zugang zu Informationen

Für alle Teilmärkte gilt: Marktwirtschaft erfordert Markttransparenz für alle. Das heisst: Vergleichbarkeit der Produkte und Preise, Produkthaftpflicht, Rückverfolgbarkeit, Konsumentenschutz. Wo die Transparenz fehlt, wie neuerdings im Internet-Kryptomarkt mit Bitcoin und Co., wird der anonymisierte Markt schnell einmal zum Tumfeld von Kriminellen.

Die Kunst der Wirtschaftspolitik ist, den richtigen Mix von Marktfreiheit und staatlichen Leitplanken zu finden. Sowohl die neoliberalen Marktfundamentalisten wie auch die Totalverächter des Marktes sind Sektierer. Beide Haltungen zerstören den Frieden in der sozialen Marktwirtschaft.» Rudolf Strahm



Rudolf Strahm
Ökonom, ehemaliger
Preisüberwacher,
Herrenschwanden

«Regeln allein reichen im Finanzmarkt nicht aus»

Nebst Regeln braucht es für Antoinette Hunziker auch informierte Aktionäre, die nicht nur an ihren Profit denken.

«Als grundsätzlich liberal eingestellter Mensch befürwortete ich lange Zeit das Prinzip der Selbstregulierung des Marktes. Jedoch hat dieses in der Finanzindustrie kläglich versagt. Meine Erfahrung als Börsenchefin hat mir gezeigt, wie wichtig Regeln sind. Sie sollten jedoch mit angemessenem Aufwand umsetzbar sein. Und wer sie nicht einhält, muss dann auch wirklich sanktioniert werden.

Es ist beispielsweise unabdingbar, Finanzinstitute darauf zu überprüfen, ob sie genügend Eigenkapital und Liquidität haben. Die Vorschriften für Eigenmittelanforderungen sind im internationalen Regelwerk «Basel» festgehalten. In «Basel I» hatten die Regeln, auf die sich die beteiligten Staaten verpflichteten, noch Platz auf 20 Seiten, in «Basel II» auf 200, in «Basel III» umfassen sie nun 600 Seiten. Zu viele und zu komplexe Vorschriften, wie sie im Zuge der Finanzkrise 2008 mehr und mehr

eingeführt wurden, sind in der Wirkung für den Endkunden nicht immer effektiv. Und ihre Umsetzung verursacht hohe Kosten.

Weil jedes Regelwerk, und sei es noch so feinmaschig, umgangen werden kann, sind die beteiligten Menschen mindestens so wichtig. Die Entscheidungsträger eines Unternehmens müssen professionell, verantwortungsbewusst und integer sein. Wenn Zweifel an diesen Qualitäten bestehen, kommt die Aktionärsdemokratie zum Zuge.

Einflussreiche Aktionäre

Auch die Aktionärinnen und Aktionäre als Eigentümer eines Unternehmens tragen Verantwortung. Diese können sie mit ihren Stimmrechten wahrnehmen. Bei den Entscheidungen helfen unabhängige Abstimmungsempfehlungen, wie wir sie in unserer Vermögensverwaltungsfirma erarbeiten. Man sollte etwa auf die Diversität im Verwaltungsrat, die Verhältnismässigkeit der Löhne und die Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung achten.

Jeder Markt braucht Regeln. Damit er den Wohlstand und die Lebensqualität auch der nächsten Generationen fördert, braucht er aber vorab eines: Akteure auf allen Ebenen, die nicht nur den kurzfristigen Profit maximieren, sondern nachhaltig wirtschaften.»

Antoinette Hunziker-Ebnetter



Antoinette Hunziker-Ebnetter
CEO «Forma Futura Invest», Zürich

Braucht es am Markt Wachstum?

«Der Mensch strebt nach neuer Erkenntnis»

Wirtschaftliches Wachstum sei eine wichtige Triebfeder für Innovation aller Art, sagt Adrian Haas.

«Ein Verzicht auf wirtschaftliches Wachstum ist nicht wünschenswert, denn Wachstum bedeutet auch Fortschritt. Und dieser ist keine direkte Folge von politischen oder gesellschaftlichen Entscheidungen, sondern gründet auf dem menschlichen Streben nach neuer Erkenntnis und Verbesserung des eigenen Lebens. Ökonomen beschreiben daher Wachstum als die Mehrung des Wertes aller Güter und Dienstleistungen – darunter auch Kultur und Bildung –, die mit dem vorhandenen Kapital, der bereitstehenden Arbeitskraft, den verfügbaren Technologien und dem aktuellen Wissen produziert werden können. Wachstum bedeutet folglich nicht in erster Linie eine quantitative Vervielfachung, sondern eine Wertsteigerung.

Die wirtschaftliche und die technologische Entwicklung weckt beim Menschen aber auch Ängste und Sorgen. Das war schon immer so. Zu Beginn des Eisenbahnzeitalters zweifelten viele daran, dass der menschliche Körper hohe Tempi

überhaupt aushalten könne, und das Aufkommen des Autos war gepaart mit Befürchtungen über eine Entfremdung von der Natur. Die Globalisierung schürt Ängste vor dem Verlust der eigenen Identität, und im Zusammenhang mit der aktuellen Digitalisierungsdebatte wird der Mensch gerne als Opfer dargestellt. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass Stimmen, die gerade in wirtschaftlich sorgenlosen Zeiten einen Marschhalt in Sachen Wachstum verlangen, auf Wiederhall stossen.

Keine Chancen verpassen

Beachtet man die Fortschritte in den letzten Jahrzehnten, spricht jedoch alles dafür, weiterhin Wachstum anzustreben. Die Innovation in der Medizin hat viele Krankheiten heilbar gemacht, die Möglichkeiten, Nahrung umweltgerecht zu produzieren, konnten im Lauf der Zeit vervielfacht werden, und neue Kommunikationsmittel erleichtern die Vereinbarkeit von

Beruf und Familie. Natürlich ist nicht jeder Fortschritt per se bedeutungsvoll. Aber: Die Welt entwickelt sich weiter. Sich davor zu verschliessen, hiesse nichts anderes, als die Chancen, die alle Neuerungen und Entwicklungen bieten, zu verpassen.» Adrian Haas



Adrian Haas
Direktor Handelskammer
des Kantons Bern

«Angebote sollen Sinn und Nutzen stiften»

Die Grenzen des Wachstums sind erreicht, mahnt Christel Maurer. Nun sei ein neues Unternehmertum gefragt.

«Wachstum erzielt eine Firma, indem sie ihren Umsatz steigert, also jährlich mehr Dienstleistung oder Güter produziert. Ob eine Firma wachsen muss oder nicht, um am Markt zu bestehen, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Laufend Wachstum auszuweisen, ist nötig für Unternehmer, deren Firmen fremdfinanziert sind; sie müssen auf diesem Weg ihre Schulden abzahlen. Wer zudem ein austauschbares Produkt anbietet, kann gegenüber der Konkurrenz einen Wettbewerbsvorteil erzielen, indem er selber möglichst viel und dadurch möglichst billig produziert. Dies führt oft zu ruinösem Preiswettbewerb.

Zusätzlich fördern hohe Gewinn- und Renditeerwartung Wachstum auf Kosten der natürlichen Ressourcen und der Mitarbeitenden. Drastisch zunehmende Burnout-Raten, Klimaerwärmung, Insektensterben, Plastikmüll in den Meeren und anderes sprechen eine deutliche Sprache: Die Grenzen des Wachstums sind erreicht.

Deutlich weniger unter Wachstumszwang stehen Firmen, die ein innovatives Produkt auf den Markt bringen oder bereits bestehende Dienstleistungen auf eine neue, besonders kundenfreundliche Art anbieten. Dies ermöglicht Kundenbindung durch Innovation, Passion und Qualität, nicht durch bloss Quantität.

Was zu tun ist

Ein Paradigmenwechsel tut not: Weg vom Wachstum um jeden Preis, hin zur Besenheit. Hierzu braucht es Unternehmernessenlichkeiten, die bereit sind, neue Wege zu beschreiten. Die mit ihrem Angebot Sinn und Nutzen stiften – und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Und die auch zufrieden sind, wenn ihre Firma kaum oder gar nicht wächst. Es gibt sie, diese Persönlichkeiten; damit sie am Markt bestehen können, sind sie aber auch auf Nüchternheit angewiesen, die nicht von Geiz und Kaufgier getrieben ist, sondern auf Qualität, Individualität und Nachhaltigkeit setzt.

Wachstum muss jedoch nicht immer schlecht sein. Wenn ressourcenschonende Firmen wachsen und dadurch ressourcenverschleissende Firmen Marktanteile verlieren, ist dies eine positive Entwicklung.»

Aufgezeichnet: Hans Herrmann



Christel Maurer
Unternehmensberaterin,
Coach, Autorin, Bern

Wie kann ich den Markt beeinflussen?

«Manager horchen bei Kampagnen schon auf»

Was die Kundschaft und die Öffentlichkeit wünschen, ist den Konzerleitungen nicht egal, weiss Rolf Buser.

«Die Konsumenten unterschätzen ihre Marktmacht. Vielen ist nicht bewusst, wie besorgt die Wirtschaft um Ruf und Image ist. Das habe ich als erster Geschäftsführer von Max Havelaar mit den Verantwortlichen des Detailhandels eindrücklich erlebt. Der Gründung des Fairtrade-Labels vorangegangen war eine breit abgestützte Kampagne, die ich 1991 im Auftrag von Schweizer Hilfswerken realisierte. Das Ziel war, bei Migros und Coop fair produzierten Kaffee in die Regale zu bringen. Wenn eine Kampagne gut abgestützt ist in der Zivilgesellschaft, wenn es gelingt, die Medien einzubeziehen und eine breite Öffentlichkeit zu erreichen, kann vieles bewirkt werden.

Allein schon durch unser Kaufverhalten nehmen wir Einfluss auf den Markt. Wenn ich die günstige Schokolade einem vergleichbaren Markenprodukt vorziehe, ist mein Statement: «Mir ist der Preis wichtiger. Über diesen stillen» Einfluss hinaus kann man sich bei einem Unternehmen aktiv für die Einführung oder Absetzung eines Pro-

dukts, für oder gegen eine Geschäftspraktik einsetzen. Manchmal sorgen schon zwei Dutzend Kundenmeldungen für Aufmerksamkeit in den Chefetagen. Organisiert man eine Briefkampagne, und sei es erst mal nur unter ein paar Vereinen, wird die Botschaft lauter. «Wir müssen davon ausgehen, dass dies nur die Spitze des Eisbergs ist und sehr viele Kunden genauso denken», sagte während der Fairtrade-Kampagne ein Manager der Grossverteiler zu mir.

Was man nicht vergessen sollte: Die Chefs sind auch Bürger, Nachbarinnen, Väter, Mütter und selber Konsumenten. Wenn ihre Firma gewisse Forderungen erfüllt, kann das für sie privat ein Gewinn sein.

Auch auf politischem Weg

Wenn man noch lauter wird, eine richtige Kampagne startet und die breite Öffentlichkeit erreicht, ist die Wirkung entsprechend grösser. Das kann auch indirekt funktionieren, indem man Organisationen unterstützt, die sich für dieselben Anliegen einsetzen – günstigere Preise, Tierschutz oder mehr Kontrolle über internationale Konzerne. Und nicht zuletzt beeinflussen wir auch als Stimmbürger und Stimmbürgerin die Entwicklung des Marktes. Denn dieser wird mitgestaltet über Verordnungen und Gesetze, welche auf politischem Weg durchgesetzt werden.» Rolf Buser



Rolf Buser
Ökonom, Unternehmer,
erster Geschäftsführer
Max Havelaar Schweiz

«Im Alltag sind wir halt etwas überfordert»

Wer als Kunde und Kundin Einfluss nehmen will, muss den Verstand einschalten, sagt Mirjam Hauser.

«Wir beeinflussen mit unseren Bedürfnissen den Markt, der die passenden Angebote kreiert. Umgekehrt kann der Markt aber auch ein Produkt entwickeln, von dem ich noch gar nicht weiss, dass ich es haben will. Das neue Angebot muss allerdings schon einen Nerv treffen, damit mein Bedürfnis geweckt werden kann.

Als Konsum- und Trendforscherin gehe ich davon aus, dass Unternehmen auf die Wünsche der Konsumenten eingehen wollen, sonst könnte ich meinen Job an den Nagel hängen. Tun sie es nicht, springt ein anderer in die Nische. Oft sind dies kleine Unternehmen, die rasch reagieren und genau das anbieten, was fehlt. Wird die Nachfrage nach dem neuen Produkt grösser, passen auch die etablierten Unternehmen ihr Angebot an.

So funktioniert der freie Markt idealerweise. Aussenseiter kommen zum Zug, weil sie ein Bedürfnis neu und besser erfüllen. Immer ist dies nicht der Fall. Man hätte etwa erwartet, dass im Zug

der Finanzkrise alternative Unternehmen Fuss fassen oder bestehende Nischenanbieter stärker würden. Das ist kaum passiert.

Anstrengende Entscheide

Hinzu kommt: Je komplexer der Produktionsweg einer Ware oder die Bedingungen einer Dienstleistung sind, desto schwieriger ist es, zu entscheiden, was meinen Ansprüchen oder Verhaltungen am meisten entspricht. In Bezug auf Information herrscht eine klare Machtasymmetrie zwischen dem Käufer und dem Produzenten. Mit neuen digitalen Technologien, die eine umfassende Nachverfolgung von Produkten ermöglichen, wird sich dies jedoch ändern.

Doch bewusste Kaufentscheide sind anstrengend, es sei denn, man orientiert sich primär am günstigsten Preis, wie dies bei Lebensmitteln etwa ein Drittel der Schweizer Konsumenten tun. Die Wirtschaft appelliert gezielt an unser erstes schnelles Denken, mit dem wir uns intuitiv durch den Alltag bewegen. So funktionieren etwa knallige Aktionen. Will man sich diesem Einfluss entziehen, muss man den Verstand einschalten. In der Hektik unseres Alltags sind wir damit aber häufig überfordert.»

Aufgezeichnet: Christa Amstutz



Mirjam Hauser
Wirtschaftspsychologin,
Senior Research Manager GIM Suisse, Zürich



«Ähnlich wie der Glaube baut der Kapitalismus auf dem Spiel mit der Fiktion»: Peter Felber in seinem Büro in Basel.

Fotos: Christine Bärlocher

Peter Felber, 67

Nach dem Theologiestudium war Peter Felber neun Jahre Pfarrer in Beggingen SH und auch Sekretär der Landeskirche Schaffhausen, bevor er 1986 die Informationsstelle der Kirche Basel-Stadt übernahm. 1996 wurde Felber Partner von int/ext Communications. 2011 wechselte er für fünf Jahre zu Mission 21. Nach der Pensionierung kehrte er als Senior Advisor zur Kommunikationsfirma zurück.

von seinem Volk ständig enttäuscht wird. Er ärgert sich zwar, und er bestraft, aber er gibt den Menschen immer wieder eine neue Chance. Er bewegt sich auf sie zu. Marketing bedeutet, die Kirche vom Mitglied her zu konstruieren und sich in die Dynamik dieser leidenschaftlichen Liebe Gottes hineinzugeben.

Eine Marketingmassnahme muss sich an ihrem Erfolg messen lassen. Wann ist die Kirche erfolgreich?

Ihr Erfolg lässt sich nicht in Zahlen messen. Kennzeichen einer lebendigen Kirche sind nicht viel Publikum und Halleluja-Gebrüll. Für den Erfolg im evangelischen Sinn ist entscheidend, wo Christlichkeit gelebt wird. Gott findet in einem Flüchtlingsprojekt vielleicht mehr statt als in einer vollen Kirche. Insofern bleibt der Erfolg unverfügbar.

Halbleere Kirchenbänke sind für Sie nicht zwingend ein Misserfolg?

Nein. Zahlen sind nicht alleiniges Erfolgskriterium. Es geht auch um Qualität. Wenn eine kleine Gruppe sich in Life-Style-Gottesdiensten intensiv mit biblischer Tradition auseinandersetzt, kann das Erfolg sein.

Sie plädieren für Profiltottesdienste. Aber eine zentrale Aufgabe der Kirche ist doch, unterschiedliche Menschen zusammenzubringen.

Dass die Kirche als Klammer fungiert und alle Gesellschaftsschichten anspricht, ist ein Märchen. Diese Rolle wurde der Kirche zwar angedichtet. Selbst als die Kirchen noch voll waren, blieben die Leute aber in ihren sozialen Milieus, ein wirklicher Austausch fand nicht statt. Natürlich soll die Kirche integrativ wirken. Aber von ihr zu verlangen, die Gesellschaft zusammenzuhalten, ist realitätsfremd.

Alle reden von Communities. Warum profitiert die Kirche, die Gemeinschaft verspricht, nicht davon? Communities bilden sich in speziellen Milieus. In einer speziellen Sprache, mit unterschiedlichen Codes. Eben darum bietet die Kirche heute ja vermehrt auf Zielgruppen zugeschnittene Gottesdienstformen mit Eventcharakter an.

Müssen nun alle Kirchengemeinden Marketingexperten einstellen?

Kirche ist ein Ort, wo am meisten an der falschen Stelle an Wunder geglaubt wird. Es gibt einen Bereich, da geht es nicht um Wunder, sondern ganz einfach um Sorgfalt. Die Kirche ist zwar von ihrem Auftrag dominiert, sie muss aber auch verantwortlich mit ihren Ressourcen umgehen. Gemeinden, die sich mit einem überprüfbareren Gemeindekonzept auf den Weg machen, erreichen zwar nicht jedes Ziel, aber sie haben erfahrungsgemäss mehr Chancen, Ziele zu erreichen.

War Jesus eigentlich ein guter Vermarkter seiner Botschaft?

Ja, weil er keine Berührungsängste hatte.
Interview: Felix Reich und Constanze Broelemann

«In der Kommunikation ist Gott ein Problem»

Kirche Peter Felber berät Kirchengemeinden, wie sie sich besser verkaufen können. Er erklärt ihnen, dass Marketing Liebe und manchmal auch ein schlecht besuchter Gottesdienst ein Erfolg ist.

Warum soll ich am Sonntag in die Kirche zum Gottesdienst statt zum Sonntagsbrunch mit Freunden?

Peter Felber: Wenn das für Sie eine Frage ist, kommen Sie wohl nicht. Der Sonntag ist für viele Menschen der Familientag. Als Dienstleisterin muss die Kirche überlegen, wann sie Menschen, für die der Sonntag keine Option ist, gottesdienstliche Erlebnisse ermöglicht.

Die Kirche soll vor anderen Freizeitangeboten kapitulieren?

Die Kirche ist ein System, das von seiner Umwelt abhängig ist. Einst kapitulierte sie unhinterfragt vor der gesellschaftlichen Macht, welche die Leute am Sonntag aus Reputationsgründen in die Kirche zwang. Feiertage waren geschützt, es gab wenig Alternativen. «Wer unter euch gross sein will, sei euer Diener», steht in Markus 10,43. Dienen und dehnen sind verwandt: Ich muss mich auf das Gegenüber zubewegen, um es zu gewinnen. Nur so gelingt Kommunikation.

Und wenn sich die Kirche vor lauter Kundenfreundlichkeit verbiegt?

Die Kirche tut so, als müsste sie sich erst heute verbiegen, um sich anzupassen. Dabei passte sie sich schon früher an und profitierte unreflektiert von Zwangsstrukturen.

Wozu braucht die Kirche Marketing?

Marketing definiert nur, wen ich wie ansprechen kann. Die Apostelgeschichte erzählt von der ersten Marketingmassnahme der Urchristen: Sie trafen sich sonntags draussen vor der Stadt am Fluss. Ohne die Abmachung hätten sie nicht zusammengefunden. Marketing schafft also Gefässe für Kommunikation.

Sie sprachen vom Wegfall staatlicher Leitplanken, die der Kirche zugutekamen. Hat die Kirche also Angst vor dem freien Markt?

Der Marktbegriff verleitet zu einem polemischen Denken. Zwar gibt es Gemeinsamkeiten zwischen Firmen und Non-Profit-Organisationen, zu denen ich die Kirche zähle: Beide müssen produktiv sein und dürfen keine Mittel verschleudern. In der Privatwirtschaft steht das Formalziel, Gewinn zu machen, im Vordergrund. Bei Institutionen wie der Kirche dominiert das Sachziel. Wobei auch sie Gewinn machen sollten. Nur fliesst er nicht in private Kassen ab, sondern wird gemeinnützig in Innovation investiert.

Wie lautet das Sachziel der Kirche?

Das Reich Gottes und seine Gerechtigkeit mehren, das Evangelium des Friedens verkünden. So wie ich es in der pietistischen Tradition der Basler Mission gelernt habe.

Ist das ein guter Slogan?

Nein, weil er nicht verstanden wird.

Wie lautet eine werbetaugliche Übersetzung?

Unantastbarkeit des Lebens, Lebensfülle, Lebensfreude, die Leid ertragbar macht. Jederzeit Chancen zum Neuanfang. Das sind die Schlüsselbegriffe der Botschaft.

Gott kommt nicht vor?

Gott ist ein Problem. Weil wir aus einer Zeit kirchlicher Zwangsstrukturen kommen, haben wir reflexartig vieles parat, was gegen den Begriff spricht. Daher stiftet Gott als Erstbegriff keine Kommunikation. Bei vielen Leuten gibt es eine Intimitätsgrenze, sie reden nicht in

der Öffentlichkeit über ihren Glauben, es ist ihnen peinlich.

Es gibt aber durchaus auch Kräfte in der Kirche, für die es kein Problem ist, über Gott zu reden.

Evangelikale in der Landeskirche und Freikirchen sprechen so ungezügelt von Gott, weil sie sich auf ein Segment von vielleicht fünf Prozent der Bevölkerung spezialisiert haben. Sie fahren eine Konkurrenzstrategie gegen die Landeskirche: Seht her, wir sind die Rechtgläubigen. Als Theologe bin ich natürlich überzeugt, dass es ein Missverständnis ist, nicht über Gott reden zu wollen. Die Kirche muss die Scheu der Menschen als Ausgangspunkt akzeptieren. Hier muss der Beziehungsprozess anknüpfen, in dem Gott vielleicht als wirksame Realität entdeckt wird.

Und wie kann es gelingen, mit dieser von Ihnen verlangten Zurückhaltung neu von Gott zu reden?

Dietrich Bonhoeffer sagte: «Nicht religiös von Gott reden.» Wir sind von der Aufklärung geprägt. Das fördert einen eindimensionalen Realitätsbegriff. Wir verstehen das Spiel mit der Fiktion nicht mehr und schätzen daher Religiöses gering. Doch Fiktion ist eine kreative Kraft. Sie schafft durch heutige Fiktionen künftige Realität. Ähnliches sehen wir im Kapitalismus: Wir arbeiten auf künftigen Gewinn hin, belohnen ihn aber schon heute. Genau so setzen wir auf die Fiktion des vollendeten Reiches Gottes: Es ist im Glauben schon da.

Ist Marketing die neue Mission?

Marketing ist Liebe. Das Alte Testament erzählt von einem Gott, der



«Marketing bedeutet, die Kirche vom Mitglied her zu konstruieren und sich in die Dynamik der leidenschaftlichen Liebe Gottes hineinzugeben.»

Peter Felber
Theologe und PR-Berater