

GÜNTER FALTIN

**DAVID** GEGEN  
**GOLIATH**

WIR KÖNNEN  
ÖKONOMIE  
BESSER

**Komplett  
überarbeitete  
und erweiterte  
Neuausgabe von  
„Wir sind das  
Kapital“**

MURMANN | HAUFE.

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# INHALT

Über dieses Buch 7

Einleitung: Eine Epoche geht zu Ende 10

## **In die falsche Richtung** 13

Das Ende des Mangels 14

Die dunkle Seite des Marketings 20

Die große Fehlallokation 52

Ein Blick in die Wirtschaftsgeschichte 58

Gewinnmaximierung und ihre Logik 69

Die Früchte des Fortschritts werden uns vorenthalten 76

## **Vom engagierten Bürger zum Citizen Entrepreneur** 79

Die Herausforderungen der Zukunft angehen 80

Was wir aus dem historischen Kampf um mehr  
Demokratie erkennen können 89

Der Citoyen als Entrepreneur 99

Diversity creates innovation 116

Die Chancen der Davids 127

Das kapitalistische System abschaffen? 138

## **Wissen heißt: macht!** 153

Vom Wollen zum Tun 154

Die Freundschaftsökonomie 156

Der Marketing-Rucksack 182

New Entrepreneurs, New Companies 194

Für eine neue Marketingkultur 211

Entrepreneurship als Volkssport 218

**Ausblick: Renaissance der Werte** 221

Jenseits der Gier 222

Unsere Vorstellungskraft – der unbegrenzte Rohstoff 229

Konsum de-materialisieren 232

Ökonomie als Nebensache 238

Die Vision 243

Anmerkungen 244

Literaturverzeichnis 254

Dank 260

Über den Autor 263

## Einleitung: Eine Epoche geht zu Ende

Ich kann mich noch erinnern, dass das Märchen vom Schlaraffenland in meiner Kindheit wirklich als Märchen angesehen wurde. Wenn wir Hunger hatten, dachten wir daran. So viel essen können, wie man will, sogar so viel Kuchen oder Torte essen können, wie man will. Ein Märchen eben. Wir konnten uns nicht im Traum vorstellen, dass es noch in unserer Generation Wirklichkeit werden würde. Und doch ist es geschehen. Ja, mehr als das: Wir sind durch das Stadium eines erfüllten Menschheitstraums hindurchgegangen, ohne es richtig zu merken. Die Glocken haben nicht geläutet. Keine Feier wurde veranstaltet. Heute sind wir jenseits des Märchens. Aus dem Traum, so viel Kuchen essen zu können, wie man will, wird ein Albtraum – Übergewicht ist zur Volkskrankheit geworden.

Die Ökonomie hat ihre Aufgabe erfüllt. Sie hat uns von materieller Not befreit. Jedenfalls in den reichen Ländern.<sup>1</sup> Unser Wirtschaftssystem ist zu großer Form aufgelaufen.

Der amerikanische Soziologe und Zukunftsforscher Jeremy Rifkin sagt, wir stünden vor einer ganz neuen Realität, die zu erfassen uns noch schwerfalle. Wir hätten uns die Ökonomie der Knappheit derart einreden lassen, dass wir an die Möglichkeit einer Überflussökonomie nicht glauben wollen. Die großen richtungweisenden Ökonomen der Geschichte haben immer vor dem Hintergrund von Mangel argumentiert. Die Knappheit der zur Verfügung stehenden Mittel prägte ihre Denkweise.

Die Zeit der Knappheit aber weiche, so Rifkin, der Zeit des Überflusses. Nach allen historischen Maßstäben der Versorgung mit lebensnotwendigen Gütern leben wir heute in einer luxuriösen Situation.<sup>2</sup> Der Wohlstand eines durchschnittlichen Angehörigen der oberen Mittelschicht übertreffe heute, so Rifkin, den von Kaisern und Königen nur 400 Jahre zuvor.<sup>3</sup>

Jetzt, wo wir diese Stufe der Überwindung des Mangels erreicht haben, sollten wir einen Moment innehalten. Zeit für eine Zäsur. Versuchen wir den Wendepunkt, an dem wir uns befinden, besser zu verstehen.

In einer Welt des Mangels an Lebensmitteln entwickelt das Märchen vom Schlaraffenland typischerweise eine Vorstellung, die von diesem Mangel her gedacht ist. Und es endet mit gebratenen Tauben, die den Menschen in den Mund fliegen. Wenn Wasser das zentrale Element des Mangels ist, etwa im Leben der Beduinen, träumt man vom Ende des Mangels als einer Welt ständig sprudelnder Brunnen. In einer Welt aber, in der Wasser tatsächlich nicht mehr knapp ist, spielt – anders als in der Vorstellung der Beduinen – Wasser gar keine zentrale Rolle mehr. Andere Bedürfnisse treten in den Vordergrund. In einer Region, in der Sonnenstunden knapp sind, träumen die Menschen von einem Leben in der Sonne. In Regionen hingegen, in denen es keinen Mangel an Sonnenschein gibt, träumen die Menschen von anderen Dingen.

Denken wir diesen Gedanken fort. In einer Welt, in der kein materieller Mangel mehr herrscht, spielen die materiellen Güter keine zentrale Rolle mehr. Anders ausgedrückt: Ökonomie wird zur Nebensache. Wir werden das Glück nicht länger in materiellen Gütern sehen. Nicht weil wir edlere Menschen werden oder ein höheres Bewusstsein erlangen, sondern schlicht weil die materiellen Güter nicht mehr knapp sind.

Diese Schlussfolgerung steht, wie wir alle wissen, in völligem Gegensatz zum Alltag, in dem wir leben. Ökonomie nimmt in ihrer Bedeutung keineswegs ab. Eher wird man feststellen müssen, dass die Ökonomie immer stärker auch in andere Lebensbereiche hineinwirkt.

In den folgenden Kapiteln stellen wir uns die Frage, warum dies so ist. Wie erklärt sich die Diskrepanz? Und was müssen wir tun, um die Ökonomie zur Nebensache zu machen? Wir nehmen dazu einen Punkt ins Visier, der kaum Beachtung findet, weil er zur Begleitmusik moderner Ökonomie zu gehören scheint. Dies eröffnet uns eine Perspektive, selbst die Entwicklung beeinflussen zu können.

**In die  
falsche Richtung**

# Das Ende des Mangels

Über die Frage, was mit einem Wirtschaftssystem passiert, das durch permanenten technischen Fortschritt den materiellen Mangel beseitigt, haben bereits vor Jahrzehnten Wirtschaftswissenschaftler wie etwa Robert Heilbroner und Wassily Leontief nachgedacht. Die bekannteste und brillianteste Analyse stammt von John Maynard Keynes.<sup>4</sup>

## Keynes' Prognose

Keynes hat das Ende des Mangels vorhergesehen. »In wenigen Jahren«, so der britische Ökonom, »werden wir in der Lage sein, alle Tätigkeiten in der Landwirtschaft, im Bergbau und im produzierenden Gewerbe mit einem Viertel der menschlichen Anstrengungen durchzuführen, an die wir gewöhnt waren.«<sup>5</sup> Er komme zu dem Ergebnis, »dass das wirtschaftliche Problem innerhalb von hundert Jahren gelöst sein dürfte, oder mindestens kurz vor der Lösung stehen wird. Dies bedeutet, dass das wirtschaftliche Problem – wenn wir in die Zukunft sehen – nicht das beständige Problem der Menschheit ist.«<sup>6</sup>

Kurzfristig entstünden zwar neue Schwierigkeiten: »Wir sind von einer neuen Krankheit befallen, nämlich technologische Arbeitslosigkeit«, so Keynes bereits 1930. »Hiermit ist die Arbeitslosigkeit gemeint, die entsteht, weil unsere Entdeckung von Mitteln zur Einsparung von Arbeit schneller voranschreitet als unsere Fähigkeit, neue Verwendungen für Arbeit zu finden.« Mit Drei-Stunden-Schichten oder einer Fünfzehn-Stunden-Woche könnten die Schwierigkeiten eine ganze Weile hinausgeschoben werden. Dies sei aber nur eine vorübergehende Phase der Anpassung.

Die Menschheit werde ihr wirtschaftliches Problem lösen – Keynes schien fast erschrocken von der Dimension seiner Prognose: »Warum, werden Sie fragen, ist das so verblüffend? Es ist verblüffend, weil – wenn wir statt in die Zukunft in die Vergangenheit blicken – wir finden, dass das wirtschaft-

liche Problem, der Kampf ums Dasein, bisher immer die wichtigste, allerdringlichste Aufgabe der Menschheit war – nicht nur der Menschheit, sondern des gesamten biologischen Königreichs von den Anfängen des Lebens in seinen primitivsten Formen.«<sup>7</sup>

Welche Auswirkungen können wir erwarten, wenn Keynes' Prognose eintrifft? Wenn die Maschinen die Arbeit übernehmen? Für uns Menschen wäre das großartig: mehr freie Zeit, mehr Lebensfülle, weniger körperliche Belastung und im Prinzip auch weniger soziale Konflikte.

In der öffentlichen Debatte stehen jedoch die vermeintlich negativen Folgen für den Arbeitsmarkt im Vordergrund. Die technologische Arbeitslosigkeit – die Keynes vorausgesagt hat – ist deutlich vor aller Augen. Folgerichtig wird das Problem in der Politik, in der Wissenschaft und in den Medien aufgegriffen und diskutiert. Zur »Zukunft der Arbeit« gibt es umfangreichen Stoff, Zoff und viele Fronten.

Fragen wir einmal in die ganz andere Richtung.

Was passiert, wenn man die Keynes'sche Prognose auf die *Unternehmen* anwendet? Wie sieht die Zukunft der Unternehmen aus?

Wenn die materiellen Bedürfnisse erfüllt sind, haben Unternehmen weniger zu tun. Wenn jeder Haushalt mit den einschlägigen Geräten ausgestattet ist, werden nur noch bei Ersatzbedarf Güter nachgefragt. Kein gutes Vorzeichen für Unternehmen. Die Umsätze werden geringer. Kein Wachstum mehr. Die freien Produktionskapazitäten drängen in den Ersatzmarkt. Kein gutes Vorzeichen für Gewinne. Mehr Wettbewerb, mehr Angebot, Druck auf die Preise. Die Überlebensbedingungen der Unternehmen verschlechtern sich. Und das kontinuierlich. Diese Entwicklung ist logisch, sobald die materiellen Bedürfnisse erfüllt sind.

Die Unternehmen sitzen in der Falle.

## Das Dilemma der Unternehmen

Sehen wir uns die Argumentation auch aus dem Blickwinkel, der Betriebswirtschaftslehre an, und verwenden wir einen Begriff aus ihrer Fachsprache.

In seinem Buch *Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft* argumentiert Jeremy Rifkin, das kapitalistische System sei überaus erfolgreich. Es habe für technische Durchbrüche gesorgt und mit ihnen für einen in der Geschichte einmaligen Anstieg der Produktivität. Denken wir uns, so Rifkin, ein Endspiel, bei dem der Wettbewerb zur Einführung immer schlankerere Technologien führt und damit die Produktivität auf einen Punkt bringt, an dem jede zusätzlich hergestellte Ware immer geringere Kosten verursacht. Anders gesagt, die Produktionskosten jeder weiteren Einheit tendieren gegen null, was das Produkt nahezu kostenlos macht.<sup>8</sup> Rifkin erklärt uns diesen Vorgang mit dem betriebswirtschaftlichen Begriff der Grenzkosten der Produktion,<sup>9</sup> den Kosten also, die anfallen, wenn wir bei bereits vorhandener Ausstattung mit Produktionsmitteln eine weitere, zusätzliche Einheit einer Ware herstellen.

Schauen wir uns das am Beispiel der Telefonie an.

---

*Beim Telefonieren haben die Grenzkosten von null bereits zu einem Preis von nahe null geführt. Auch in der IT-Branche insgesamt hat der technische Fortschritt zu Geräten mit höherer Leistung bei gleichzeitig fallenden Preisen geführt. Der Markt für Telefonie erlaubt uns noch einen anderen Einblick. Bei Preisen von null bricht die Welt nicht zusammen. Es werden auch nicht massenhaft Arbeitsplätze freigesetzt. Das einzig Besondere an dieser Entwicklung ist geradezu, wie wenig Staub aufgewirbelt wird, wie wenig soziale Verwerfungen daraus entstanden. Die betroffenen Unternehmen verdienen ihr Geld mit anderen Angeboten.*

---

Der Traum der Menschheit, kostenlos mit dem Rest der Welt kommunizieren zu können, ging in Erfüllung. Ohne Aufhebens, ohne Zusammen-

brüche. Schneller, als wir es jemals erwartet hätten. Dies könnte ein erster Blick in die Welt des »Danach« sein. Es gibt keinen wirklichen Grund dafür, warum das, was im Markt der Telefonie geschah, nicht auch in anderen Märkten erreichbar sein sollte.

Aber warum geschieht das nicht bereits?

Machen wir uns daran, zu entschlüsseln, woran das liegt. Wer und was verhindert, dass uns die Maschinen (der technische Fortschritt) die Arbeit abnehmen und wir in das Reich der Freiheit (von bedrückender Arbeit) gehen können? Was ist die Ursache dafür, dass trotz sinkender Grenzkosten die Preise für Produkte unverändert hoch sind oder sogar weiter steigen? Die zögerliche Art und Weise, mit der wir Konsequenzen aus den nahezu Null-Grenzkosten ziehen, sei verständlich, so Rifkin. Viele, wenn auch nicht alle aus der alten Wirtschaftsgarde könnten sich schlicht nicht vorstellen, wie wirtschaftliches Leben sich in einer Welt gestalten sollte, in der fast alle Güter nahezu kostenlos werden.<sup>10</sup>

Dabei hatten sie ausreichend Zeit, sich darauf vorzubereiten. Denn dieses Problem unseres Wirtschaftssystems, so Rifkin, sei bereits früh erkannt worden: Wettbewerbsorientierten Märkten sei eine unternehmerische Dynamik inhärent, die die Produktivität nach oben und die Grenzkosten nach unten treibe. In ökonomischen Lehrbüchern steht seit Langem, dass in einer effizienten und transparenten Wirtschaft die Verbraucher nur noch die Grenzkosten der Waren bezahlen müssen. Wenn aber Verbraucher nur für die Grenzkosten zahlen und diese in raschem Tempo gegen null gehen, geht es den Unternehmen schlecht. Sie können weder Renditen für ihre Investitionen garantieren noch ausreichende Gewinne erwirtschaften.

Produktivität steigt, Grenzkosten gegen null, Preise gegen null, Gewinne gegen null. Die betriebswirtschaftliche Betrachtung bestätigt: Die Unternehmen sitzen in der Falle.

Sie müssen sich etwas einfallen lassen.

Ökonomen, die über die langfristigen Auswirkungen der steigenden Produktivität nachdachten, sahen keine Lösung für die Unternehmen. Sie sag-

ten, Unternehmen könnten versuchen, den Markt zu dominieren, um sich ein Monopol zu sichern, das es ihnen ermögliche, dem Markt höhere Preise abzutrotzen als lediglich die Grenzkosten der Produkte. Da aber Konsens darüber besteht, dass Wirtschaftsmonopole in privater Hand schädlich sind, werde die Politik versuchen, dem entgegenzuwirken. Und würden solche Monopole verhindert, führe das wieder dazu, dass der Markt dem Zustand der effizientesten Wirtschaft zustrebe – nämlich einer Wirtschaft mit nahezu null Grenzkosten und der Aussicht auf nahezu kostenlose Güter und Dienstleistungen.<sup>11</sup> Einer Ökonomie ohne Profite für Unternehmen.

Für die Unternehmen zeigt sich also kein Ausweg aus dem Dilemma. Keynes wie auch andere Ökonomen erwarteten, dass so gut wie keines von ihnen übrig bleibe.

## Wenn der Mangel zu Ende geht

Das Phänomen, Menschen dazu zu bringen, mehr zu kaufen, als sie ursprünglich beabsichtigten, ist nicht neu. In den Wirtschaftswissenschaften findet es mit Thorstein Veblens *The Theory of the Leisure Class* (1899) erstmals Beachtung. Vance Packard hat das Thema in seinem Buch *Die geheimen Verführer* im Jahr 1957 popularisiert.<sup>12</sup>

Schubkraft erhält diese Entwicklung Mitte des 20. Jahrhunderts. Klaus Wiegandt, lange Zeit Chef der Metro-Handelskette und heute überzeugter Vertreter einer ökologischen Denkweise, erläutert den Beginn der Entwicklung am Beispiel der Nachkriegszeit der USA:<sup>13</sup>

---

*USA 1945. Der Krieg ist vorbei. Die Rüstungsproduktion geht schlagartig zurück, und die Arbeitslosigkeit droht sprunghaft anzusteigen. Die politische Antwort darauf? Der private Konsum muss angekurbelt werden. Die Menschen sollen mehr Waren kaufen. Man muss die Werbetrommel rühren. Ja, man muss Marketing in einer Weise ausbauen – über das Zu-Markte-Tragen hinaus –, dass sogar solche Konsumenten, die ein Produkt gar nicht wollen, zum Kauf*

---

*überredet werden. Eine Marketingoffensive muss her. Mehr Bedürfnisse wecken.*

*Das Gefühl des Mangels im Menschen installieren.*

*Man kann es die Geburtsstunde einer neuen Epoche nennen: Der Mangel muss erzeugt werden.*

---

Sie haben richtig gelesen. Nicht der Mangel muss behoben werden. Nein. Der Mangel muss erzeugt werden. Was für die Nachkriegszeit der USA vielleicht noch plausibel war, um ein aktuelles Problem politisch zu lösen, ist inzwischen zur Normalität geworden.

Pervers, aber wahr. Wenn der Mangel zu Ende geht, muss man ihn künstlich erzeugen. Die Sinnfrage, was nach der Abschaffung des Mangels als Aufgabe eigentlich übrig bleibt, wird nicht gestellt. Auch der Politik ist die Idee einer Postwachstumswelt zu riskant: Werden die Wähler mitgehen? Wer zahlt dann die Renten? Die Politik wird sich deshalb im Zweifelsfall eher für mehr Wachstum entscheiden als dagegen. Es ist eine Allianz, die sich für Unternehmen wie Politik auszahlt. Eine Mesalliance, die das alte Spiel weiterspielt, so als sei in Sachen Mangel nichts geschehen.

Das Selbstverständnis der Wirtschaftswissenschaften war es, sich dafür einzusetzen, den Mangel zu beheben. Zumindest für die Industrieländer ist diese Aufgabe gelöst. Heute müssen wir den Mangel künstlich stimulieren, um Nachfrage zu erzeugen. Das ist der Grund, warum das Marketing rundum an Bedeutung und Einfluss gewinnt. In den Unternehmensbudgets, in den Medien, ja sogar an den Universitäten. Wir müssen auf Marketing setzen, um mehr Konsum zu generieren. Wir brauchen Marketing, um neue Bedürfnisse zu wecken.

# Die dunkle Seite des Marketings

Der Begriff »Marketing« klingt zunächst harmlos und vernünftig. Man muss die Waren doch zu Märkte tragen! Herstellen allein reicht nicht. Man muss die Waren transportieren und verteilen. Die meisten Menschen denken bei Marketing nur an diesen Aspekt. Aber die Kosten dafür betragen nur einen Bruchteil des Marketingbudgets. Die Warenverteilung, die reine Logistik also, wurde immer effizienter. Die Transportkosten sind viel geringer und die Kosten für Telekommunikation noch tiefer als früher; die Supermärkte sind größer und arbeiten rationeller als die alten Tante-Emma-Läden. Die Kosten für diesen Teil des Marketings sind im Laufe der Zeit immer mehr gesunken und eher unbedeutend geworden.

Aber es gibt noch einen zweiten Teil des Marketings, der ganz anders aussieht. Die Herstellung von Waren ist heute nicht mehr das Problem. Der Absatz ist es. Ökonomen würden vom Übergang von der Angebots- zur Nachfrageökonomie sprechen. Auf die Generierung von Nachfrage kommt es an. Daher wird das Marketing aufgerüstet, gewinnt eine zentrale Funktion in der Wachstumsgesellschaft, wächst zu ungeahnter Größe. Längst tritt es selbstbewusst auf, ist sich seiner Macht und Bedeutung sicher.

Ich halte es für hilfreich, zum Verständnis des Phänomens für einen Moment an die Quelle zurückzugehen, dorthin, wo modernes Marketing noch im Entstehen war. Meines Erachtens hat niemand so klar die Problematik dieser zweiten Dimension des Marketings dargelegt und schon so früh fulminant gegen dessen wachsende Macht Stellung bezogen wie Henry Ford. Ausgerechnet Ford. Ein Mann, der der Fließbandarbeit und dem Taylorismus zum Durchbruch verhalf. Ein Mensch, der als Personifizierung des kapitalistischen Systems angesehen wird. Aber hören wir ihm zu, was er über Marketing zu sagen hat.

Wenn das Erwirtschaften von Profit oberstes Ziel des Unternehmens sei, so argumentiert Ford,<sup>14</sup> dann werde nur noch auf die Verkäuflichkeit des

Produkts geachtet, nicht auf seine Nützlichkeit. (Ein Satz, den auch Marx gesagt haben könnte.) Die Schwächen des Produkts würden dann von der Reklame kompensiert. Für die dadurch entstehenden Zusatzkosten komme letztlich der Kunde auf. Dies führe zu einer Preispolitik, die sich nicht mehr an den Produktionskosten orientiere, sondern nehme, was am Markt herauszuholen sei. Der Schaden für die Allgemeinheit sei damit ein doppelter. Weniger Nützlichkeit, aber höhere Preise.<sup>15</sup>

Eine überzeugende Argumentation. Sie ist der Albtraum jedes Marketingexperten. Und heute aktueller denn je.

Damals regte sich noch Widerstand gegen die dunkle Seite des Marketings. In der Schweiz klagte Gottlieb Duttweiler darüber, dass die Ladenpreise auf ein Mehrfaches der Herstellungskosten gestiegen waren. Die Produkte wurden damals zu etwa dem Dreifachen der Herstellungskosten verkauft. 1925 nahm Duttweiler diese Diskrepanz zum Ausgangspunkt für die Gründung seines Unternehmens, der Migros. Mit einem kleinen, überschaubaren Angebot in kostengünstigen Großpackungen konnte er seine Waren deutlich preiswerter anbieten. Und siehe da: Er war mit diesem Ansatz hocheffektiv. Innerhalb weniger Jahre schaffte er den Durchbruch und schuf die größte Einzelhandelskette der Schweiz.

Heute ist die Diskrepanz zwischen Herstellungskosten und Verkaufspreis viel extremer. Von einigen Kampfpreisen der Discounter abgesehen sind die Relationen inzwischen eher beim Zehnfachen angelangt, bei modischen Artikeln oft noch höher. Tendenz steigend.

Diese große Lücke zwischen dem Preis des Erzeugers und dem des Händlers ist historisch eine neue Erscheinung. In der Wirtschaftsgeschichte war es Konsens, dass der Wert einer Ware von den Kosten der Herstellung ausgeht und dass die Verteilung der Ware nur eine Randerscheinung darstellt. Es gab die Vorstellung vom »gerechten Preis«, also dem, was der Händler als Aufschlag verlangen dürfe. Grob vereinfachend könnte man sagen, die Vorstellung spielte sich im Bereich »des Zehnten« ab. Ein Aufschlag von 10 Prozent wurde als akzeptabel, als angemessen angesehen. Plus/minus und wie gesagt sehr grob, abhängig von der Art der Waren.

Dies nur als Hinweis, dass man das, was heute passiert, in der Wirtschaftsgeschichte als schweren Wucher betrachtet hätte.

Der Philosoph Aristoteles argumentierte sogar, Handel sei mit Betrug gleichzusetzen. Weil er sich zwischen den Bauern und die Käufer schiebe. Die Hersteller drücke er im Preis, den Käufern nehme er so viel Geld ab als möglich. Dem Handel fehle das Maß, wann es genug sei. Er sei tendenziell maßlos.<sup>16</sup> Wir sehen, das Thema ist also nicht ganz neu.

»Wie lange wollen wir uns noch gefallen lassen, für Produkte, von denen wir wissen, dass sie nur wenige Cent kosten, ein Vielfaches davon zu bezahlen?«, fragt Seth Godin, ein Vorkämpfer gegen Bullshit-Marketing.<sup>17</sup> Nein, wir müssen es uns nicht gefallen lassen. Und das Beispiel Migros zeigt: Es reicht ein einziger Entrepreneur, um eine ganze Branche umzukrempeln. Bessere Qualität, besseres Preis-Leistungs-Verhältnis, mehr Transparenz und Information, weniger Werbelyrik. Entrepreneure vom Typ Duttweiler können neue Maßstäbe setzen. Die Konkurrenz muss folgen, wenn sie nicht einen Großteil ihrer Kunden verlieren will.

Aber Fords und Duttweilers Denkweise sind heute kaum noch anzutreffen. Henry Fords Kritik wird eher milde und nachsichtig belächelt. So wie ein Pharmahersteller sich über Kunden amüsiert, die lieber Obst und Gemüse essen, als seine industriell hergestellten Pharmaprodukte zu kaufen. Gottlieb Duttweiler ist fast völlig vergessen.

Eigentlich sehr erstaunlich, dass nicht mehr Entrepreneure dem Beispiel von Ford und Duttweiler folgen. Schließlich waren beide höchst erfolgreich. Ein Erfolgsmodell also, das auf der Hand liegt, das aber nicht aufgegriffen wird? Wie wir gleich sehen werden, gibt es dafür eine Erklärung.

## **Sind wir manipulierbar?**

Am liebsten würden wir kategorisch darauf antworten: »Nein, auf keinen Fall. Wir sind nicht manipulierbar.«

Es darf nicht sein. Unsere Kritikfähigkeit, unser Selbstwertgefühl stehen auf dem Spiel. Wir sind vernunftbegabte Wesen, leben den Geist der Auf-

klärung. Klar, dass wir ab und zu Manipulationsversuchen ausgesetzt sind. Dass wir vielleicht auch einmal unterliegen. Auch den frömmsten Pilgern unterlaufen kleine Sünden. Aber alles in allem sind wir rationale, vernunftgeleitete Subjekte. Oder doch nicht?

### **Der Test: Wie wir Qualität schmecken**

Drei Sorten Wein stehen zur Auswahl: einfache, mittlere und hohe Qualität. Die Testteilnehmer sind angehalten, ihr Urteil zu den drei Sorten abzugeben.<sup>18</sup> Was den Test besonders macht: Es wird nicht nur das verbale Urteil der Probanden abgefragt, sondern es werden auch die Geschmackszentren im Gehirn gescannt. Man will verhindern, dass die Teilnehmer etwas sagen, was nicht mit ihrem Geschmacksempfinden im Einklang steht. Man will ihre tatsächlichen Empfindungen messen, nicht nur ihre verbalen Äußerungen.

Das Ergebnis fällt erwartungsgemäß aus. Die Testpersonen erkennen die Qualitätsunterschiede der Weinsorten. Mit steigendem Preis steigt auch die Qualität. Nicht nur in den geäußerten Meinungen der Probanden; auch die einschlägigen Gehirnzentren melden zurück, dass die teureren Weine tatsächlich besser schmecken.

Dies wäre nichts Besonderes, gäbe es da nicht eine Kleinigkeit: *Im Test handelt es sich dreimal um den gleichen Wein!*

Es ist also die Preisinformation, die dazu führt, dass die Testteilnehmer Unterschiede schmecken. Und noch mehr: Auch die entsprechenden Zentren im Gehirn melden die Qualitätsunterschiede. Die Betroffenen erleben also tatsächlich, dass ihnen der Wein mit dem höheren Preis besser schmeckt.

Was für ein Forschungsergebnis! Mit einer für die Praxis durchschlagenden Konsequenz. Ich muss als Unternehmer die Preise erhöhen. Weil dies im Auge des Kunden den Wert meines Produkts erhöht. Ziemlich anders als das, was Studenten der Ökonomie im Lehrbuch lesen: dass bei gleicher Qualität der niedrigere Preis eines Produkts kaufentscheidend wirkt.

Was hier im wissenschaftlichen Test vorgeführt wird, wissen erfahrene Marketingmensen schon lange. Ein hoher Preis signalisiert für den Käufer hohe Qualität, ein niedriger Preis hingegen nährt den Verdacht, dass Billigware verkauft werden soll. Im Hinterstübchen unseres Gehirns steht zwar: Vorsicht! Billig kann auch besonders preiswert bedeuten. Das vorherrschende Deutungsmuster ist aber: Teuer bedeutet gut, billig dagegen weist auf niedrige Qualität hin.

Was lerne ich als Unternehmen daraus? Die Psychologie ist wichtiger als die Produktqualität. Je mehr ich den Kunden glauben machen kann, dass mein Produkt hochwertig sei, desto besser für mich. Ich muss als Unternehmer mein Geld für Image und Marke ausgeben und kräftig damit trommeln. Einen schweren Fehler begeht also, wer viel in Produktqualität und nur wenig in Marketing investiert.

Der Test zeigt: Wir sind manipulierbar, leicht zu betrügen. Völlig legal. Jetzt verstehen wir, warum so viel in Marketing investiert wird, warum die Kreativen, warum die Wissenschaftler nachgefragt werden. Es geht um sehr viel Geld. Die Preise hochsetzen und in Markenpflege investieren – das ist das ideale Geschäftsmodell. Ein perfektes System. Jetzt verstehen wir, warum Marketing so wichtig geworden ist und immer noch an Bedeutung gewinnt.

## **Wasser in den Wein**

Ein Tester, so dachte ich, sei jemand, der die bestmögliche Qualität auswählt, der seine Sachkenntnis und Erfahrung einsetzt, ein wirklich gutes Produkt zu gewährleisten. So sagen es auch die Texte, die wir auf den Warenverpackungen zu lesen bekommen: »Dieses Produkt wurde aus den besten Rohstoffen von unseren erfahrenen Testern nach sorgfältiger Prüfung für Sie ausgewählt.«

Der Tester als Garant für Sachkenntnis, Qualität, Authentizität und Unverfälschtheit. So dachte ich. So denken Sie wahrscheinlich auch. Wie naiv wir doch sind. Haben Sie schon einmal von der »Abbruchkante der Qualität« gehört?