

DAVID BOSSHART

Entwicklungen: Trendforscher haben Hochkonjunktur. Auch GDI-Chef David Bosshart kann sich momentan über mangelnde Arbeit nicht beklagen. An der GfM-Marketing-Trend-Tagung vom 6. Mai 2009 im Zürcher Kongresshaus referiert der promovierte Philosoph über neue Entwicklungen in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli**

Herr Bosshart, was ist eigentlich ein Zukunftsforscher?

Keine Ahnung. Das sind Zuschreibungen, mit denen es sich leben lässt. Ich verstehe mich als Teil einer unabhängigen Denkfabrik. Das heisst, wir erforschen Themen, die wir als wirtschaftlich und gesellschaftlich relevant für die kommenden Jahre erachten. Das Schlimmste ist heute die Korruption des Geistes, also lediglich dem Auftraggeber nach dem Mund reden zu müssen.

Machen das andere Denkfabriken, wie beispielsweise diejenigen an den Universitäten?

Es kommt leider öfters vor, dass heute an Universitäten und Business Schools sogenannte Gefälligkeitswissenschaftler Gutachten schreiben, um den Mächtigen in die Hand zu spielen und damit Geld zu machen. Statt das System zu beschreiben, werden sie Teil davon. Wenn ich heute die Harvard University besuche, weiss ich nicht, ob ich mich in einer Investmentbank befinde oder an einer Universität. Es gibt mittlerweile viele Pseudomärkte, die man bewirtschaften kann.

Was verstehen Sie unter "Pseudomärkten"?

Zum Beispiel Schulen. Das Vorurteil hält sich hartnäckig, man könne sie ausschliesslich nach marktwirtschaftlichen Kriterien führen. Das ist – wie man mittlerweile wissen dürfte – ein naiver Denkansatz, der auf kategorialen Denkfehlern beruht. Märkte funktionieren immer nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen.

Gibt es in unserem System noch andere solcher Denkfehler?

Ja, in der Schweiz glaubt man auch, aus Bauern Unternehmer machen zu müssen, die sich im freien globalen Markt durchsetzen. Unternehmerisches Denken und Handeln

in Ehren, aber mit der völlig anderen Flächenstruktur als etwa in Spanien, Frankreich oder Argentinien haben wir gänzlich andere Voraussetzungen. Ganz zu schweigen vom Klima und von der Kostenstruktur. Oder gar von der sozialen und ökologischen Frage.

Dann wäre der Status quo, wonach man die Landwirtschaft staatlich subventioniert, der richtige Weg?

Falsch. Aber man kann Bauern, welche immer Subventionen erhalten und nie marktorientiert gearbeitet haben, nicht plötzlich in eine andere Richtung drängen. Bewertet man die Landwirtschaft ausschliesslich nach kommerziellen Kriterien, so hätte sie nie den Hauch einer Chance, ausser bei einigen wenigen Luxusprodukten. Andererseits stellen wir fest: Je reicher ein Land wird, desto mehr wird der sogenannte Markt geschützt. Das gilt für Amerika, Russland, Indien, China oder Brasilien. Auch wenn man es nicht gerne hört: Reichtum ist mit Schutz oder Protektionismus eng verbunden und hat immer Machtinteressen im Hintergrund. Man vergisst auch gerne, dass die Landwirtschaft zuerst etwas Soziales ist und nicht primär mit dem Markt zu tun hat. Der Landwirt ist, wie der Name es sagt, Wirt des Landes. Er sät, erntet, ist Landschaftsgärtner und Tourismussupporter, sorgt für die Basisversorgung und vieles mehr. Wohin wir gelangen, wenn wir die Landwirtschaft mit massenindustriellen Märkten messen, erleben wir zum Beispiel bei täglichen Fleischskandalen.

Dies ist eine interessante Erkenntnis. In einer Krise schotten sich viele Märkte ab, die Schweiz geht aber andere Wege, indem sie das Bankkündengeheimnis abschafft.

Wir reagieren meist dann, wenn es fast zu spät ist. Es kann durchwegs richtig sein, nicht jeder ausländischen Forderung sofort nachzugeben. Manchmal muss man als

Staat zu seinen Werthaltungen stehen. Stark ist nur, wer seine Werte pflegt, ohne den Zeitgeist zu ignorieren. Dabei sollten die Regeln angepasst werden, nicht aber die Grundhaltung.

Konkreter? War es richtig oder falsch, das Bankkundengeheimnis zu lockern?

Ich glaube nach wie vor, dass wir bezüglich des Bankkundengeheimnisses unsere Haltung bewahren und unsere Stärken, also Diskretion, Zuverlässigkeit und Vertrauen, weiterhin in den Vordergrund stellen können. Innerhalb dieses Grundmusters kann man sich bis zu einem gewissen Grad sicher anpassen, gleichzeitig vergisst man gerne: Es geht beim Bankkundengeheimnis nicht um das Geheimnis der Banken, sondern um jenes des Kunden. Eine Bank ist lediglich eine Hülle, welche ihren Kunden ihre Serviceleistungen und Mitarbeiter zur Bearbeitung ihres Geldes zur Verfügung stellt. Zu unseren Pluspunkten gehört zweifelsohne das Private Banking, weil Diskretion eine Stärke der Schweizer Banken ist. Das amerikanische Investment Banking ist uns hingegen fremd.

Vor drei Jahren plädierten Sie aber im Magazin der Credit Suisse, dass die Schweizer Banken wieder globaler agieren müssten.

Das stimmt, in einer globalen Medienwelt müssen Führungskräfte erstens global denken. Das halte ich für unerlässlich. Gleichzeitig müssen sie zweitens regional handeln und drittens lokal wohnen. Die Frage "Wer ist mein Nachbar?" erhält eine neue Aktualität. In einer fremden globalen Welt werden das Lokale und der Nachbar wieder viel bewusster, als Teil einer unverzichtbaren Lebensqualität. Wir müssen wieder verstärkt lernen, Bezugspunkte und Einheiten des Handelns zu erkennen und Verantwortlichkeiten herzustellen. Anders gefragt: Kann es das Ziel der Politik sein, globale Firmen zu unterstützen, die ihr Geld irgendwo auf dem Planeten mit lustigen Projekten verjuben? Die Globalisierung, die bis jetzt betrieben wurde, ist in erster Linie die Globalisierung des Kapitalflusses. Das Geld fließt ausschliesslich dorthin, wo es die höchste zu erwartende Rendite erzielt. Und nicht dorthin, wo es benötigt und sinnvoller eingesetzt wird. Heute sollten aber wieder andere Fragestellungen in den Vordergrund rücken: "Welches sind die Einheiten, die gefördert werden sollen?" Nation, Region, Gemeinden etc. Fragen Sie sich: Warum schneiden diejenigen am besten ab, die bei Fragen der globalen Expansion am konservativsten vorgegangen sind? Oder noch stärker: Der viel belächelte "Kantöngeist" ist angesichts der globalen Krise möglicherweise gar nicht so schlecht.

Sie reisen sehr viel in der Schweiz und Europa herum. Ist das Gefühl für die Krise bei den Menschen schon angekommen?

Nein, überhaupt nicht. Die Geschichte lehrt uns, dass wir nichts aus der Geschichte lernen. Das Sprichwort "Aus Fehlern wird man klug" ist eindeutig falsch. Wenn eine

Krise eintritt, wird sie meist sehr spät erkannt. Ein Beispiel: Franz Kafka, einer der sensibelsten Schriftsteller und Zeitdiagnostiker, hat 1914, am Tag, als Deutschland Russland den Krieg erklärte, in sein Tagebuch notiert: "Deutschland erklärt Russland den Krieg." Im zweiten Satz stand dann: "Am Nachmittag gehe ich in den Schwimmunterricht." Damit war das Thema erledigt. Die gleiche Mentalität stelle ich momentan in sehr vielen Branchen und sehr vielen Ländern fest. Die Menschen klammern sich immer noch an die Gegenwart und erkennen gar nicht, welchen Kräften wir momentan ausgesetzt sind. Dies gilt auch für Wirtschaft und Politik. Anstatt eine tragfähige Strategie zu entwickeln, sucht man immer noch nach Sündenböcken für das ganze Desaster. Dazu tragen auch die Medien ihren Teil bei.

Glauben Sie, dass es sich bei dieser Krise um eine der schwersten überhaupt handelt?

Davon bin ich überzeugt, weil momentan unterschiedliche Krisen aufeinanderprallen. Erstens steht die Motivationskrise im Vordergrund. Bei uns ist ja alles schon da – warum soll man sich anstrengen, wenn das einzige verbleibende Ziel nur darin besteht, eine weitere Million ins Trockene zu bringen? Wir sind alt, satt und dekadent. Ganz anders beispielsweise in der Türkei. 45 Prozent der Bevölkerung sind zwischen 18 und 34 Jahre alt; junge Menschen haben nichts zu verlieren, sie wollen die Veränderung. Zweitens macht sich eine Lifestylekrise bemerkbar. Die Globalisierung unseres europäischen Lebensstils ist ja aufgrund fehlender Ressourcen gar nicht möglich, geschweige denn die des American Way of Life. Schliesslich erleben wir drittens eine Führungskrise. Nehmen Sie nur Finanzinstitute, welche mit Schlagworten versuchen, ihre wahren Probleme wegzudiskutieren. Das ist doch lächerlich. Der grösste Versicherer, AIG, welcher bislang 170 Milliarden Dollar vom Staat erhalten hat, begründet sein Scheitern mit Softwareproblemen. Anstatt persönlich Verantwortung zu übernehmen, wird die Verantwortung für Misswirtschaft und Versagen abstrakten Systemen zugewiesen. Eine solche Haltung bedeutet das Ende der Marktwirtschaft. Junge New Yorker Investmentbanker haben mir noch vor einigen Wochen erklärt, dass die ganze Krise systembedingt sei. "Wir müssen möglichst schnell den Profit erzielen, den Bonus einkassieren und abhauen." Wenn das nun vorbei ist, möglichst für lange, umso besser. Gefragt ist jetzt "less as more".

Was verstehen Sie darunter?

Ganz einfach: Die Frage, ob ein Glas halb voll oder halb leer ist. In den letzten Jahren sind die Gläser und die Flaschen immer grösser geworden. Während früher 3-Deziliter-Flaschen die Norm waren, gibt es in Amerika heute als Norm schon 2-Liter-Flaschen. Wir müssen die Perspektiven ändern und uns über ein halb volles Glas freuen lernen. Dann wird man kreativ. Unser Ziel

sollte es wieder sein, die Vielfalt des Lebens kennenzulernen. Diesbezüglich scheint mir Amerika allerdings besser gewappnet zu sein.

Ja?

In den USA haben in den vergangenen Monaten Millionen von Familien ihr Einfamilienhaus verloren, weil sie überschuldet sind. Dabei reift bei vielen die Erkenntnis, dass sie eigentlich immer gehaut haben, dass sie masslos über ihre Verhältnisse leben. Mit einem Einkommen von 50000 Dollar konnten sie sich ein hübsches Anwesen mit Swimmingpool leisten, welches weit über eine Million Dollar kostet. Diese Menschen leben heute von der Erfahrung, die sie gemacht haben, von den tollen Partys, die sie geben durften. Sie sind überzeugt, von diesen Erinnerungen noch lange zehren zu können, und dieser Trost ist eine neue Dimension.

Wenn jemand in einem schönen Haus gelebt hat, will er weiterhin in einem schönen Haus leben ...

Nein, man kann auch von der Erinnerung und der Erfahrung leben und diese Energie in kreative Produkte verwandeln. Sie haben allerdings insofern recht, dass eine solche Denkweise viel Kraft und vor allem Selbstständigkeit braucht. Dennoch erlebe ich, wie sich die Vorstellung eines positiv konnotierten Verzichts in den USA allmählich durchsetzt. Auch wir Schweizer scheinen in den vergangenen Jahren nur ein Ziel verfolgt zu haben: noch mehr Geld zu verdienen. Wir werden mehr Mühe haben, weil uns diese Radikalität abgeht.

Gerade im Detailhandel lautet das Motto, alles muss immer billiger werden.

Langfristig ist dies eine falsche Einstellung, denn sie ist angstgetrieben. Aber auch hier gilt: Diejenigen, die während des Booms auf dem Boden blieben, werden auch in der Krise Vernunft bewahren. Je mehr Bezug ich zu den Menschen auf der Strasse habe, desto weniger hebe ich ab und bleibe zukunftsfähig. Migros, Coop oder Aldi verdienen ihr Geld mit Produkten, die täglich über den Tresen gehen. Deswegen ist der Detailhandel auch weitaus robuster und krisenresistenter als beispielsweise Finanzinstitute, die mit virtuellen Summen jonglieren.

Welche Trends werden in den kommenden Monaten an Bedeutung gewinnen?

Wir werden unser Leben ändern müssen. Wir werden die Gegentrends der letzten Jahre umarmen und viel selbstkritischer werden: Die Verliererbegriffe wie "Zusammengehörigkeit", "Identität", "Familie" oder "Kooperation" werden einen grösseren Stellenwert bekommen. Das Ego-Zeitalter der gierigen Frivolität hat sich selbst ad absurdum geführt. Gleichzeitig muss man sich ernsthaft fragen, ob es wirklich so sinnvoll ist, jeden Trend mitzumachen.

Was meinen Sie konkret?

Ich denke an Globalisierung, Liberalisierung und Deregulierung. Wenn man nur verändert im Sinne von: Ich baue etwas ab, ohne eine Vorstellung zu haben, was auf der anderen Seite aufgebaut wird – da gerate ich in eine Negativspirale, die keiner Einheit dient. Deshalb ist es wichtig, sich auf die eigenen Stärken zu besinnen, um als kleines Land trotzdem bestehen zu können. Die Ereignisse der vergangenen Wochen haben gezeigt, dass man als Kleinstaat nicht gleich nervös werden sollte, wenn man mal von den Deutschen und Amerikanern angegriffen wird. Die Kleinen werden in Zukunft glücklich und lebensfähig sein.

Wo stehen wir in fünf Jahren?

Das hängt von verschiedenen Faktoren ab. Was passiert mit den Treibstoffpreisen, wie geht es der Natur? In Zeiten der Wirtschaftskrise ist es wichtig, den Menschen im Alltag Kraft zu verleihen. Sobald das Gefühl aufkommt, man sei ausschliesslich unkontrollierbaren Kräften ausgeliefert, wird man demotiviert. Dabei steigen die Chancen für Extremlösungen.

Ihr Lösungsansatz heisst Verzicht.

Ich komme auf das halb volle Glas zurück. Grosse Organisationen können sich oftmals alles erlauben, weil sie genügend Geld zur Verfügung haben. Die kleinen Unternehmen müssen immer zuerst das Wichtigste lernen, nämlich den Verzicht. Wo gibt man im Marketing Geld aus, wo lohnt sich eine Anschaffung? Wir brauchen heutzutage nicht übermütige, sondern mutige Unternehmer, welche auch sagen können: "Das brauche ich nicht." Das ist letztlich die Stärke der Discounter. Leider sparen die jedoch oft auch beim Personal. Als Grundkategorie ist Verzicht jedenfalls sicher pädagogisch sinnvoll, zumal die Ressourcen nun mal endlich sind und nicht für alle reichen. Ganz einfach. Aber auch, weil man weniger Dummheiten begeht. Ökologie etwa liegt weiter im Trend: Immer mehr Menschen ziehen auf ihrem kleinen Balkon Gurken und Tomaten. Der Effekt, den man dadurch als Einzelner erzielen kann, ist möglicherweise gering. Aber die Lebensqualität nimmt zu. Man könnte die Gurken und Tomaten zwar auch im Supermarkt einkaufen, aber das Wissen, etwas Eigenes anzubauen, gibt den Menschen ein gutes Gefühl. Man kehrt wieder zu Mutter Natur zurück. Ich glaube, dies ist ein wichtiger Lösungsansatz in der heutigen Zeit.

Nochmals zur Einstiegsfrage: Wie arbeiten Sie eigentlich?

Entscheidend ist, dass man seriös und diszipliniert ist. Sie brauchen Basiswissen aus verschiedenen Wissenschaften, sonst sind Sie nicht kreativ. Dann ein Team, das möglichst aus verschiedenen Bereichen kommt. Frauen sind sensibler, was Veränderungen angeht. Sie verstehen die Bedürf-

nisse der Konsumenten besser als Männer. Neugierde und Beobachtungsgabe für Details sind gut. Beobachtet man etwa in einem fremden Land die Autofahrer, weiss man bald Bescheid, wie die Leute Geschäfte machen. Für ein Überlebenstraining empfehle ich am Freitagnachmittag eine Fahrt durch das regnerische Rom. Während in der Schweiz das Chaos regiert und sich nichts mehr bewegt, ist in Italien das pure Gegenteil der Fall.

Also lernt man am meisten in anderen Ländern?

Am meisten lernt man von Leuten, die in unterschiedlichen Kulturen gelebt und gelehrt haben. Ich habe beispielsweise immer als sehr kluge Menschen kennengelernt, vor allem solche, die in verschiedenen Kulturen gearbeitet haben. Man kann sich mit diesen Leuten besonders gut unterhalten, weil sie verschiedene Perspektiven haben. Das Hauptproblem sehe ich darin, dass man sich oft nur im gleichen kleinen Kreis bewegt und ausschliesslich die eigene Selbstbestätigung im Auge hat, was keinen Lerneffekt mit sich bringt.

Welche Trends haben Sie gesetzt?

Keinen (lacht). Unser Ziel ist es, über fünf Jahre aussagekräftige Arbeiten zu liefern. Da wir uns an Trends und Gegentrends orientieren, steht die Frage der Gewichtung zuoberst.

Haben Sie sich auch schon geirrt?

Irren ist menschlich. Das ist nicht entscheidend. Viel wichtiger scheint mir die Bereitschaft, sich mit den wirklichen Veränderungen zu befassen und nicht nur Kosmetik zu betreiben. Erfreulicherweise kommt mit der Krise auch bei uns eine grössere Bereitschaft, die wirklich entscheidenden Fragen anzugehen.