



IMPRESSUM

Die vorliegende Studie "Wirtschaftliche und politische Strategien im Crash? Das unternehmer- und rechtspopulistische Doppelgesicht des Machtstrategen Donald Trump" ist ein Ergebnis des gleichnamigen Forschungsprojektes von Prof. Dr. Elmar Wiesendahl und Prof. Dr. Ralf Tils (beide Agentur für Politische Strategie, APOS).

Das Projekt wurde von der Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktsicher Politik (BAPP) GmbH finanziell unterstützt

Bonn 2019

Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik (BAPP) GmbH, Heussallee 18-24, 53113 Bonn

Tel.: 0228/73-62990 Fax: 0228/73-62988

e-Mail: bapp@uni-bonn.de www.bapp-bonn.de

Facebook: www.facebook.com/bapp.bonn Twitter: www.twitter.com/BonnerAkademie

Bildrechte

Titel: oleskalashnik/shutterstock.com

Seite 12: Bild von Steve Buissinne auf Pixabay

Seite 15: Bild von annca auf Pixabay

Seite 19: Bild von Gerd Altmann auf Pixabay

Seite 25: Bild von Gordon Johnson auf Pixabay

Seite 30: Bild von Peggy und Marco Lachmann-Anke auf Pixabay

Redaktion

Holger Jackisch Katharina Menrath Hannah Scharrenberg

V.i.S.d.P.:

Dr. Stefan Brüggemann

Layout und Satz

Kreativ Konzept – Agentur für Werbung GmbH

Recht

Das Werk ist in all seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik (BAPP) GmbH unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in und Verarbeitung durch elektronische Systeme.

Elmar Wiesendahl, Ralf Tils (Hrsg.)

WIRTSCHAFTLICHE UND POLITISCHE STRATEGIEN IM CRASH?

Das unternehmer- und rechtspopulistische Doppelgesicht des Machtstrategen Donald Trump



INHALT

| 1. | | WORT k Decker | Seite 06 |
|----|-------|--|---|
| 2. | "WIF | EINFÜHRUNG IN DAS FORSCHUNGSPROJEKT RTSCHAFTLICHE UND POLITISCHE STRATEGIEN IM CRASH?" or Wiesendahl, Ralf Tils | Seite 07 |
| 3. | EIN (| TSCHAFTLICHE UND POLITISCHE STRATEGIEN IM CRASH? GRUNDLAGENPAPIER or Wiesendahl, Ralf Tils | Seite 10 |
| | 3.1. | Strategische Herausforderungen der Politik durch Unternehmermilliardäre | Seite 10 |
| | 3.2. | Grundlagen strategischen Denkens und Handelns in der Politik 3.2.1. Strategie in der Politik 3.2.2. Kontexte politischer Strategie 3.2.3. Strategiekompetenz von Politikern | Seite 12 Seite 12 Seite 13 Seite 15 |
| | 3.3. | Grundlagen strategischen Denkens und Handelns in der Wirtschaft 3.3.1. Strategie in der Wirtschaft 3.3.2. Kontexte wirtschaftlicher Strategie 3.3.3. Strategiekompetenz von Unternehmern | Seite 17 Seite 17 Seite 18 Seite 20 |
| | 3.4. | Politische und wirtschaftliche Strategie im Vergleich | Seite 21 |
| | 3.5. | Strategieprofil Donald Trumps 3.5.1. Einordnung des strategischen Trumpismus in die Populismusdebatte 3.5.2. Ökonomische und politische Elemente 3.5.2.1. Weltsicht und Lageanalyse von Trump 3.5.2.2. Ideen und Ziele von Trump 3.5.2.3. Stil und Mittel von Trump 3.5.3. Donald Trump: semistrategischer Unternehmerpopulist | Seite 23 Seite 25 Seite 25 Seite 27 Seite 28 Seite 31 |
| | 3.6. | Schluss | Seite 33 |
| 4. | | DOKUMENTATION DES WORKSHOPS VOM 15. MAI 2018 Begrüßung Frank Decker | Seite 37 Seite 38 |
| | 4.2. | Input-Vortrag von Elmar Wiesendahl, Ralf Tils | Seite 38 |
| | 4.3. | Diskussion zum Input-Vortrag | Seite 43 |

| | 4.4. | Das strategische Kompetenzprofil von Politikern Jens Borchert | Seite 44 |
|----|---|--|-----------------|
| | 4.5. | Das strategische Kompetenzprofil von Politikern aus praktischer Sicht <i>Reinhard Bütikofer</i> | Seite 47 |
| | 4.6. | Diskussion zu den Vorträgen Borchert und Bütikofer | Seite 50 |
| | 4.7. | Das strategische Kompetenzprofil von Unternehmern aus praktischer Sicht Michael Schmidt | Seite 52 |
| | 4.8. | Diskussion zum Vortrag Schmidt | Seite 56 |
| | 4.9. | Das strategische Kompetenzprofil des Unternehmerpolitikers Donald Trump Philipp Adorf | Seite 58 |
| | 4.10. | Diskussion zum Vortrag Adorf | Seite 65 |
| 5. | RECI | ALD TRUMP – EIN UNTERNEHMERPOLITIKER ALS HTER MASTERSTRATEGE ZUR RECHTEN ZEIT AM RECHTEN ORT? Pap Adorf | Seite 67 |
| | 5.1. | Einleitung | Seite 67 |
| | 5.2. | Populistische und unternehmerische Komponenten der Strategie Donald Trumps | Seite 68 |
| | 5.3. | Trumps Unternehmertum und politische Unabhängigkeit als zentrales "Verkaufsargument" | Seite 68 |
| | 5.4. | Rechtspopulistische Komponenten | Seite 69 |
| | 5.5. | Wie effektiv war diese Strategie? | Seite 69 |
| | 5.6. | Längerfristige Entwicklung bezüglich der Republikanischen Wählerschaft, die Trump zugutekamen | Seite 70 |
| | 5.7. | Trump als Akteur innerhalb des amerikanischen Regierungssystems | Seite 72 |
| | 5.8. | Fazit | |
| 6. | 5. SCHLUSSFOLGERUNGEN Elmar Wiesendahl, Ralf Tils | | Seite 74 |
| | 6.1. | Politische und wirtschaftliche Strategie im Vergleich | Seite 74 |
| | 6.2. | Strategieprofil von Donald Trump | Seite 75 |
| | 6.3. | Perspektiven | Seite 78 |

1. VORWORT



Prof. Dr. Frank Decker Wissenschaftlicher Leiter der Bonner Akademie, Institut für Politische Wissenschaft und Soziologie der Universität Bonn

Kaum ein Politiker polarisiert – und das global – in heutigen Zeiten so sehr wie der 2016 gewählte 45. Präsident der Vereinigten Staaten. Bekannt, berühmt und berüchtigt war Donald J. Trump sicherlich schon seit den 1970er Jahren, wo er durch spektakuläre Bauprojekte mediale Aufmerksamkeit erlangte. Genauso war aber auch ein Netz an Skandalen und Verwicklungen, Prozessen und Urteilen fast tägliche Begleiterscheinung dieser "Trump-Show", die medial nur zu gerne als Aufmacher für die größten amerikanischen Zeitungen und Boulevardblätter genommen wurde. Zugleich entwickelte sich auch ein Fokus des Hauptakteurs Trump auf sein wichtigstes mediales Thema: Donald Trump No.1.

Trump verkörpert einen Newcomer in der Politik, der als Außenseiter mit einer Strategie des Unternehmerpopulismus als Sieger aus der US-Präsidentschaftswahl 2016 hervorging. Seine Art des Medienumgangs – insbesondere mit den heutigen Social-Media-Kanälen und die gezielte Manipulation von Menschen in nie gekanntem Ausmaß – bildet dabei zentrale Erfolgsmomente.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Studie mit einem bisher weniger beleuchteten Punkt: der Bedeutung strategischer Konzepte der wirtschaftlichen und der politischen Sphäre und ob diese im Bezug auf Trump – weitergedacht aber auch auf andere politische Seiteneinsteiger aus dem Unternehmertum – besondere Determinanten für eine erfolgreiche politische Karriere bilden können.

Am Anfang der Analyse steht der Typus des "populistischen Unternehmermilliardärs", der konzeptionell aus den Erfolgen der fachfremden Politiker Berlusconi, Blocher, Babiš und insbesondere Trump entspringt. Um dies zu durchdringen, werden politische und unternehmerische Vorgehensweisen losgelöst von Personalfragen auf ihre strategische Gedanken- und

Handlungsstruktur untersucht. Schließlich misst die strukturell-strategische Ebene den entwickelten Typus am Trumpschen Beispiel. Sowohl der Diversität des Populismus-Begriffs als auch den Spezifika der jeweiligen politischen und unternehmerischen Strukturen tragen die Autoren dabei Rechnung.

Eine Besonderheit dieser Studie ist, dass sich anhand der verschiedenen Workshops, die während der Entstehung durchgeführt wurden, schließlich noch einmal wesentlich andere Gesichtspunkte ergaben. Diese wurden von den Experten aus der Wissenschaft, aber auch durch die beiden Projektpaten und Praxisexperten, Michael Schmidt, ehemals Vorstandsvorsitzender der BP Europa SE und Präsident der British Chamber of Commerce in Germany (BCCG), und Reinhard Bütikofer MdEP, Vorsitzender der Europäischen Grünen, eingebracht. Hierbei wurde besonders deutlich, dass der *Sphärengänger* Trump keinem Typus sauber zuzuordnen ist, sondern er als Vertreter des Unternehmerpopulismus mit stark rechtspopulistischem Einschlag einen singulären Mischtypus darstellt.

Am Ende steht die Frage, ob dieser neue Typ ein zeitlich begrenztes, vor allem situativ erklärbares Phänomen darstellt, oder ob er Ausdrucksform einer tiefergehenden und insoweit bedrohlicheren Veränderung politischer Prozesse ist – einer unternehmerisch verankerten rechtspopulistischen Machtstrategie, die sich gegen die liberaldemokratische Praxis des friedlichen Ausscheidungswettbewerbs um politische Spitzenämter immer mehr durchsetzt? Die Antwort muss naturgemäß in der Schwebe bleiben. Gemessen am Wählerzuspruch haben die politischen und rechtlichen Grenzüberschreitungen Donald Trump bisher wenig anhaben können. Seine Wiederwahl 2020 ist somit keineswegs ausgeschlossen. Andererseits erweisen sich die gewaltenteiligen Institutionen des US-amerikanischen Regierungssystems als durchaus bewusst. Um den Populismus mittel- und langfristig zurückzudrängen, müsste es freilich gelingen, ihm durch eine bessere Interessenberücksichtigung der sich vernachlässigt fühlenden Bevölkerungsgruppen seine Protestgründe zu entziehen. Dafür gibt es weder in den USA noch in Europa, wo in vielen Ländern vergleichbare Entwicklungen stattfinden, erkennbare Anhaltspunkte.

2. ZUR EINFÜHRUNG IN DAS FORSCHUNGSPROJEKT "WIRTSCHAFTLICHE UND POLITISCHE STRATEGIEN IM CRASH?"



Prof. Dr. Elmar Wiesendahl Agentur für Politische Strategie (APOS)

Wie eine ansteckende Seuche verbreitet sich der parteiförmige Rechtspopulismus in den Ländern Europas. Dabei macht ein neues populistisches Geschäftsmodell seit einiger Zeit auf dem Markt für politische Karrieren Furore. Während in den liberalen Demokratien Europas und auch der USA der über Wahlen organisierte Aufstieg von Politikern den langjährigen Angehörigen des konventionellen Politikbetriebs, also Spitzenvertretern und -vertreterinnen von Parteien, vorbehalten blieb, treten seit rund zwei Jahrzehnten verstärkt prominente Außenseiter aus der Wirtschaft auf, die als Newcomer in die Politik drängen und dort mit einem populistischen Profil eine überraschend erfolgreiche Zweitkarriere bis in höchste Spitzenämter machen.

Auffallend an diesem Phänomen ist, dass es um Unternehmer geht, die es in ihrem ersten Leben über Jahrzehnte hinweg als Fabrikanten oder Geschäftsleute zu großem Reichtum gebracht haben und zur exklusiven Top-Elite der Milliardärsunternehmer zählen. Von dieser wirtschaftlichen Spitzenstellung aus nehmen sie als politische Unternehmer einen Wechsel in die politische Arena vor, um den etablierten Vertretern der Parteien den Zugang zu Spitzenämtern streitig zu machen.

Die Aufmischung des Konkurrenzkampfes um politische Karrieren durch Milliardärsunternehmer begann Mitte der neunziger Jahre mit Christoph Blocher in der Schweiz und dem Immobilien- und Medientycon Silvio Berlusconi in Italien. Letzterem fiel mehrmals das Amt des Ministerpräsidenten in den Schoß und selbst



Prof. Dr. Ralf Tils Agentur für Politische Strategie (APOS), Leuphana Universität Lüneburg

nach einer gerichtlich herbeigeführten politischen Zwangspause ist ihm bei den jüngsten italienischen Parlamentswahlen 2018 zumindest die Rückkehr auf die politische Bühne gelungen. Österreich hat in den Jahren 2013 bis 2015 den nur kurzzeitigen Aufstieg des Unternehmers Frank Stronach erlebt, während es in der Tschechischen Republik der Milliardär Andrej Babiš zunächst zum Finanzminister und schließlich bis zum Ministerpräsidenten gebracht hat.

Gegenüber diesen politischen Unternehmerkarrieren sticht indes nochmals der 2016 erfolgte Blitzaufstieg des Immobilienmagnaten Donald Trump zum amerikanischen Präsidenten hervor, der alle bisher erfolgreichen Politikkarrieren von Milliardärsunternehmern in den Schatten stellt. Trump hat als *business man* und krasser Außenseiter des US-amerikanischen Politikbetriebs gleich im ersten Anlauf gegen den Widerstand des Politikestablishment das Weiße Haus erobert und dabei prominente Gegenkandidaten der eigenen, republikanischen Partei sowie die schwergewichtige Kandidatin der Demokraten, Hillary Clinton, aus dem Feld geschlagen.

Wir haben uns gefragt, wie dies geschehen konnte. Mit welcher erfolgreichen Machteroberungsstrategie gelang dem politischen Newcomer Donald Trump der politische Durchbruch bei den US-Vorwahlen und das als wenig aussichtsreich eingeschätzte Unterfangen, eine Mehrheit der Stimmen im *Electoral College* bei den Präsidentschaftswahlen vom 6. November 2016 hinter sich zu versammeln?

"IM FOKUS STEHT EINE MACHTERWERBSSTRATEGIE, WELCHE SICH DER BESONDERHEITEN EINES MIT RECHTSPOPULISTISCHEN ELEMENTEN DURCHMISCHTEN UNTERNEHMERPOPULISMUS BEDIENT."

Dies hat uns zu der weiterführenden Frage gebracht, ob die Wirtschafts- und Geschäftswelt vermögende Unternehmer hervorbringt und prägt, die über eine besondere Eignung verfügen, um in der Politik eine Spitzenkarriere hinzulegen. Verfügt dieser neue Typ von Unternehmerpolitiker über in der Wirtschaft erworbenes, strategisches Format und Know-how, das ihn zu einem überlegenen Wahlkämpfer und zu einem virtuosen politischen Machtstrategen macht? Können über diesen neuen populistischen Unternehmerpolitiker ökonomische und politische Strategie so miteinander verbunden werden, dass daraus ein neues Erfolgsmodell für politische Karrieren entsteht, welches die bisherigen Grundlagen des kompetitiven politischen Machtkampfes und der Legitimation von repräsentativ-demokratischer Macht auszuhebeln droht?

Auf Donald Trump und seine Machteroberungsstrategie bezogen fragen wir, ob er von seinem Erfahrungshintergrund als Bauunternehmer und Geschäftsmann profitiert und bei seinem politischen Durchbruch auf Mittel und Wege zurückgegriffen hat, die aus dem Theorienarsenal und Instrumentenkasten wirtschaftlicher Strategiebildung kommen.

Vermuten lässt sich schon auf den ersten Blick, dass sich Trump mit seiner Erfolgsstrategie von den in der Politik gebräuchlichen strategischen Denkweisen und Vorgehensweisen abhebt, mit denen auf diesem Feld geschulte und erfahrene Spitzenpolitiker bzw. -innen der Parteien an ihrer Karriere arbeiten. Besteht der Erfolg von Trump nicht umgekehrt gerade darin, eben nicht den ausgetretenen Pfaden einer normalen politischen Karrierestrategie zu folgen, sondern stattdessen auf eine ihm vertraute unternehmerisch geprägte Erfolgsstrategie zu setzen?

Dem genauer auf den Grund zu gehen, diente das Forschungsobjekt "Wirtschaftliche und politische Strategien im Crash?", dessen Ergebnisse im Folgenden vorgestellt werden. Es untersucht am Beispiel der erfolgreichen politischen Machterwerbsstrategie von Donald Trump, ob und wie sich vom wirtschaftlich-strategischen Denken und Handeln andere Erfolgsmechanismen für das politische Machterwerbsstreben ableiten lassen als diejenigen, die in der Politik gebräuchlich sind. Ließe sich dies herausarbeiten, wäre die Politik mit einer strategischen Herausforderung konfrontiert, auf die sich Politikerinnen und Politiker als Repräsentanten des Parteien- und Politikbetriebs mit ihren konventionellen Machterwerbsstrategien einzustellen hätten.

Es geht dabei um mehr, als sich nur gegenüber neuen Konkurrenten zu wappnen. Wie aufgezeigt werden soll, geht die unternehmerische Machteroberungsstrategie von Donald Trump nicht nur eine Verbindung mit dem Rechtspopulismus ein, gegen die sich die Vertreter des politischen Establishments wehren müssen. Im Fokus steht ebenso eine Machterwerbsstrategie, welche sich der Besonderheit eines mit rechtspopulistischen Elementen durchmischten *Unternehmerpopulismus* bedient.

Mit dieser Fragestellung betritt das Forschungsprojekt "Wirtschaftliche und politische Strategien im Crash?" noch größtenteils unerschlossenes Neuland. Ein kaum gründlicher erforschtes Feld stellen die Abgrenzungsund Verbindungslinien dar, die die Welt der Wirtschaft und Politik in ihrem strategischen Denken und Handeln voneinander unterscheiden, aber auch zusammenführen. Da es jeweils um das strategische Profil und die Kompetenzausstattung des um die politische Macht rivalisierenden Unternehmers und Politikers geht, sind diese herauszuarbeiten und miteinander zu vergleichen sowie in Beziehung zu setzen. Inwieweit Donald Trump vor diesem Hintergrund seine politische Machterwerbsstrategie auf eine Mischung aus hergebrachtem Rechtspopulismus und neuartigem Unternehmerpopulismus stützt, ist gesondert herauszuarbeiten. Über den Schlüsselbegriff der politischen Machterwerbsstrategie werden sowohl auf der theoretischen als auch der praktischen Ebene die strategischen Denk- und Handlungslogiken in der Wirtschaft und der Politik herausgearbeitet und verglichen. Dabei bietet es sich an - und das entspricht dem Anliegen der Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik (BAPP) – Vertreter der Wissenschaft und der Praxis sowohl für den Bereich der Wirtschaft als auch der Politik in einen dialogischen Austauschprozess zusammen zu bringen.

Dieser Idee folgend, haben wir zunächst ein Grundlagenpapier erstellt, welches anhand der obigen Leitfragen das Untersuchungsfeld absteckt und ausleuchtet. Es ist nachfolgend dokumentiert. Es wurde an jeweils zwei profunde Vertreter aus der Wissenschaft sowie der unternehmerischen und der politischen Praxis zur Begutachtung und Kommentierung weitergeleitet. Wir fanden uns dann am 15. Mai 2018 in Bonn in den Räumlichkeiten der BAPP zusammen, um unter dem Dachthema "Der politische Aufstieg von Unternehmermilliardären aus der Perspektive wirtschaftlicher und politischer Strategie" mit unseren unterschiedlichen Fach- und Erfahrungszugängen zu diskutieren.

Von wissenschaftlicher Seite hat als renommierter Experte für die Erforschung von Berufspolitikern Prof. Dr. Jens Borchert zum Thema "Das strategische Kompetenzprofil von Berufspolitikern" vorgetragen. Er ist Professor für Soziologie an der Goethe-Universität Frankfurt. Von politikwissenschaftlicher Seite hat der ausgewiesene Amerikaspezialist Dr. Philipp Adorf von der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Institut für Politische Wissenschaft und Soziologie, den Part "Das strategische Kompetenzprofil des Unternehmerpolitikers Donald Trump" übernommen. Als erfahrener Vertreter der internationalen wirtschaftlichen und unternehmerischen Praxis kam Michael Schmidt mit dem Thema "Das strategische Kompetenzprofil von Unternehmern aus praktischer Sicht" zu Wort. Herr Schmidt ist ehemaliger Vorstandsvorsitzender der BP Europa SE und gegenwärtig Präsident der British Chamber of Commerce in Germany (BCCG). Seine vielfältigen praktischen Erfahrungen aus der Berufspolitikerwelt auf nationaler und europäischer Ebene brachte schließlich Reinhard Bütikofer, MdEP, mit dem Thema "Das strategische Kompetenzprofil von Politikern aus praktischer Sicht" ein. Er ist Ko-Vorsitzender der Europäischen Grünen Partei.

Der Vortrags- und Diskussionsverlauf der Auftaktveranstaltung wird im Folgenden dokumentiert. Wir haben uns entschieden, bei der Dokumentation dem Wortlaut nach an den freimütigen und kritischen Kommentaren und Diskussionsbeiträgen aller Beteiligten festzuhalten, um die nicht immer deckungsgleichen Sichtweisen und Positionen der Vertreter aus Wissenschaft und Praxis zum Ausdruck zu bringen. Ergänzend ist eine Analyse von Philipp Adorf abgedruckt, die nach der Populismusstrategie von Trump fragt und untersucht, inwieweit er damit bei der größtenteils republikanisch gesonnenen Wählerschaft auf Resonanz stößt. Hieraus lassen sich in erwünschter Weise erhellende Einsichten

und Anregungen für die weitere Beschäftigung mit dem Untersuchungsgegenstand gewinnen. Welche Erkenntnisse sich aus dem Gesprächs- und Debattenverlauf ziehen lassen, greifen wir abschließend in Schlussfolgerungen auf, die von uns in Thesenform formuliert sind.

Die Ergebnisse des Projekts geben Hinweise und Hilfestellungen, wie die Machterwerbsstrategie und Methoden des Machterhalts des amerikanischen Präsidenten Donald Trump, die den Rahmen des politisch Erwartbaren und Vertretbaren brechen, besser nachvollzogen werden können. Inwieweit sich sein unternehmerpopulistisches Konzept generalisieren und auf "den" Typus des Unternehmerpolitikers vom Schlage eines Blochers, Berlusconis oder Babiš übertragen lässt, bedarf weiterführender Untersuchungen. Es lohnt sich aber, die nachfolgenden Beiträge zu lesen, um zu erfahren, ob und in welchem Ausmaß Spannungen und Unverträglichkeiten beim Zusammentreffen von wirtschaftlichen und politischen Machtstrategien auf dem Markt der politischen Karrieren ausgelöst werden.

Unser Dank gilt allen, die an diesem Forschungsprojekt mitgewirkt haben, sowie der Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik (BAPP), die unser Projekt großzügig unterstützt und ihm bei dessen Durchführung breite organisatorische Hilfestellung hat zukommen lassen.

Den Leserinnen und Lesern aus der Wissenschaft sowie aus der wirtschaftlichen und politischen Praxis wünschen wir eine interessante und anregende Lektüre.

Hamburg und Bonn, Dezember 2018

"DIE ERGEBNISSE DES PROJEKTES GEBEN HINWEISE, WIE DIE MACHTERWERBSSTRATEGIE UND METHODEN DONALD TRUMPS NACHVOLLZOGEN WERDEN KÖNNEN."

3. WIRTSCHAFTLICHE UND POLITISCHE STRATEGIEN IM CRASH? EIN GRUNDLAGENPAPIER



Prof. Dr. Elmar Wiesendahl Agentur für Politische Strategie (APOS)



Prof. Dr. Ralf Tils Agentur für Politische Strategie (APOS), Leuphana Universität Lüneburg

3.1. STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNGEN DER POLITIK DURCH UNTERNEHMERMILLIARDÄRE

Ein neuer Politikertyp geht um in der Welt. Vor allem Donald Trump, aber auch Silvio Berlusconi in Italien oder Andrej Babiš in Tschechien stehen für Unternehmermilliardäre, die durch Wahlen politische Spitzenämter außerhalb ihres bisherigen wirtschaftlichen Wirkungskreises errungen haben. Das wirft die grundsätzliche Frage des Verhältnisses von Ökonomie und Politik sowie ihrer ieweiligen Rationalitätsprinzipien auf. Von Interesse ist dabei insbesondere. ob die Wirtschafts- und Geschäftswelt Unternehmer hervorbringt und formt, die besonders geeignet sind, um in die Politik zu wechseln und über erfolgreiche Wahlkämpfe bis in höchste Staatsämter vorzudringen. Verfügen also zu Milliardären aufgestiegene Unternehmer wie Trump, Berlusconi oder Babiš über in der Wirtschaft erworbenes strategisches Knowhow, welches ihnen das Crossover in die Politik erleichtert und ihnen den Zugang zu politischen Spitzenkarrieren ermöglicht? Wie gestaltet sich das Verhältnis von politischer und ökonomischer Strategie und kann eine spezifische Verbindung von beidem zum neuen Erfolgsmodell der Politik werden?

Mit Donald Trump, der im Mittelpunkt dieser Analyse steht, ist ein Unternehmermilliardär zu politischen Spitzenämtern gelangt, der mit seiner Persönlichkeit und seinem Auftreten aus dem Rahmen fällt und selbst in der Welt der Unternehmer eine Sonderstellung einnimmt. Trump ist kein Vertreter des gehobenen oder Top-Managements, sondern erfolgreicher Selfmademan, der sein Geld und sein Vermögen in der Bau- und Immobilienbranche gemacht hat. Ihm werden dubiose Kontakte und Geschäftsbeziehungen nachgesagt und unsaubere Geschäftspraktiken unter Einschluss inkriminierter Konkurse. Trump hatte als berühmt-berüchtigter Immobilienhai zunächst in der Medienbranche als TV-Star reüssiert und dadurch einen hohen öffentlichen Bekanntheitsgrad. Für ihn stand nie ernsthaft ein früher Wechsel in die Politik als Berufspolitiker an. Er sah den Weg in die Politik vielmehr als Krönung seiner wirtschaftlichen Machtposition und seines hohen gesellschaftlichen Rangs an. Für die Blitzkarriere nach oben positionierte er sich außerhalb des etablierten Politikbetriebs und verließ sich dabei auf ein nur seiner Kontrolle unterworfenes Kampagnenteam. Bei seiner politischen Machteroberungsstrategie siedelte er sich im ideologischen Rechtsaußenbereich an und schmiedete Bündnisse mit ihm in dieser politischen Orientierung unterstützenden TV-Sendern und Finanziers. Zu einer wichtigen Leitfigur für Trump stieg der frühere Leiter der Website Breitbart News Network, Stephen Bannon, auf. Trump verdankt seinen politischen Erfolg der Frontstellung gegenüber den Parteifunktionären und dem politischen Establishment der USA. Die Attitüde des rebellischen Antipolitikers war ihm in der Partei und in der gesamten Wählerschaft als Attraktions- und Popularitätsvorteil äußerst behilflich. Dies lässt ihn in die Nähe eines Populisten rücken.

Donald Trump zeigt nicht der konventionellen politischen Etikette entsprechende Persönlichkeitsmerkmale sowie ungewöhnliche Kommunikations- und Verhaltensstile. Das wirft die Frage auf, inwieweit nicht so sehr die unternehmerische Herkunft, sondern das Persönlichkeitsprofil herangezogen werden müsste, um Antrieb und Erfolg dieses neuen Politikertyps zu erklären. Individuelle Auffälligkeiten und Absonderlichkeiten im Politikerauftreten ließen sich aus einem psychologischen Blickwinkel auf unterscheidbare Persönlichkeitsstile zurückführen, die in ihrer Ausprägung auf Störungen hinweisen könnten (vgl. hierzu die anwendungsbezogene Darstellung von Oldham/Morris 2017). Nachzugehen wäre von diesem Ansatz aus, ob Politikertypen wie Trump von der sogenannten dunklen Triade aus Nazismus, Machiavellismus und Psychopathologie aus erschlossen werden müssten (vgl. Lindley 2017).

Dieser psychoanalytisch und psychotherapeutisch ausgerichtete Weg ist bereits von Harold Lasswells Pionierstudie "Power and Personality" (1948) vorgezeichnet worden. Er greift aber zu weit und wird hier im Folgenden nicht weiter verfolgt, weil er individualpsychologisch ausschließlich auf die sogenannten Big Five-Persönlichkeitsfaktoren von Führungspersonen abstellt (Offenheit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Neurotizismus). Der psychopathologische Blickwinkel ist auch nicht für die Frage ergiebig, inwieweit im unternehmerischen und wirtschaftlichen Tätigkeitsbereich erworbene Erfahrungen und Qualifikationsprofile einen Crossover-Politiker hervorbringen, der im Politikbereich strategische Denkweisen und Handlungsmuster implantiert, die mit denen der Politik kollidieren und ein Störmoment des konventionellen Politikbetriebs darstellen.

Im Fokus steht die Frage, wie die in der Wirtschaft vorherrschenden strategischen Denkweisen und Verhal-

tensmuster, von denen Unternehmermilliardäre bei ihrem beruflichen Werdegang und Aufstieg geprägt worden, beim Übertritt in den Machtbereich der Politik auf originäre strategische Denkweisen und Verhaltensmustern stoßen, die den politischen Prozess kennzeichnen, und welche Unverträglichkeiten und Spannungen sich daraus ergeben. Untersucht werden soll also, inwieweit die wirtschaftliche und politische Logik des Handelns in der Politik miteinander vereinbar sind, oder ob sie sich in der Zielsetzung, der Wahl der Mittel und der Vorgehensweise aneinander reiben. Vergleichend wird dabei analysiert, was der ökonomischen und politischen Logik der Strategiebildung und strategischen Steuerung gemeinsam ist, was sie trennt, aber auch inwieweit sie zusammengeführt werden können.

Dazu ist es erforderlich, die Grundlagen und die Logik unternehmerischer und politischer Strategie zu kennzeichnen und miteinander zu vergleichen. Der hier untersuchte Zusammenhang wird von zwei Seiten aus anzugehen sein. Zum einen aus der Individualperspektive, bei der die strategischen Kompetenzprofile von Unternehmern und Politikern herausgearbeitet und miteinander verglichen werden. Zum anderen aus einer Kollektivperspektive von Unternehmen im wirtschaftlichen Kontext sowie Parteien im Politikbetrieb. Es sind diejenigen Felder, auf denen Wirtschaftsführer und Politiker bei ihrem Weg zu Spitzenpositionen ihre Erfahrungen sammeln und sich bewähren müssen. Das für uns im Mittelpunkt stehende Bindeglied zwischen Wirtschaft und Politik, zwischen Unternehmern und Berufspolitikern ist Strategie als eine spezifische Form des Erfolgsstrebens. Es geht um strategische Maximen, die jeweils auf die Wirtschaft und Politik zugeschnitten sind, aber wenn sie zusammengebracht werden, womöglich systemwidrige Inkompatibilitäten entfalten. Nach der Kennzeichnung dessen, was strategisches Denken und Handeln ausmacht, wird deshalb die Logik wirtschaftlicher und politischer Strategiebildung analysiert und hinsichtlich des jeweils spezifischen Einbettungskontexts - hier Unternehmen und Markt, dort Parteien und Politikbetrieb - präzisiert. Ergänzt wird die Betrachtung um das spezifische Anforderungs- und Kompetenzprofil von Unternehmern und Politikern. Diese konzeptionellen Grundüberlegungen fließen dann in der Charakterisierung des spezifischen Strategieprofils zusammen, das Donald Trump als Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika zeigt. Am Schluss resümieren wir, ob es beim Aufstieg von Unternehmermilliardären in der Politik zum Zusammenstoß zweier nicht verträglicher Welten kommt.

3.2. GRUNDLAGEN STRATEGISCHEN DENKENS UND HANDELNS IN DER POLITIK



"WEIL ES BEIM POLITISCHEN PROZESS NEBEN DER SUCHE NACH BESTMÖGLICHEN LÖSUNGEN FÜR ANSTEHENDE PROBLEME GLEICHZEITIG IMMER AUCH UM DIE BERÜCKSICHTIGUNG VON WIDERSTREITENDEN KOLLEKTIVINTERESSEN GEHT, MÜSSEN DIESE AGGREGIERT UND ZUM AUSGLEICH GEBRACHT WERDEN."

3.2.1. STRATEGIE IN DER POLITIK

Politische Strategie bedeutet immer das systematische Zusammendenken und kalkulatorische Verbinden von Zielen, Mitteln und Umwelt in erfolgsorientierter Perspektive (vgl. dazu insgesamt Raschke/Tils 2013). Politik in westlichen Demokratien unterliegt den Spielregeln politischer Meinungs- und Willensbildung, der Legitimation von Herrschaft durch freie Wahlen sowie der ungehinderten Parteien- und Elitenkonkurrenz zur Herbeiführung eines friedlichen Machtwechsels. Politische Akteure versuchen öffentliche Unterstützung und Wählerstimmen zu mobilisieren. Das spielt sich unter Umständen ab, die von Offenheit und Transparenz, Kontrolle, Kritik und Widerspruch, Beteiligung und Freiwilligkeit der Gefolgschaft geprägt sind. Gefolgschaft wird freiwillig gewährt und steht immer unter Vorbehalt. Sie kann jederzeit aufgekündigt werden. Infolgedessen fehlt es der Politik für ihre strategischen Ziele und Aktionen an dauerhafter Verpflichtungsfähigkeit (Wiesendahl 2008). Sie hat sich ihre macht- und gestaltungspolitische Strategiebildung durch hohe Konsensbeschaffungskosten zu erkaufen. Im Ergebnis bedeutet das für politische Strategie, nur begrenzt auf Vertraulichkeit und Verschwiegenheit setzen zu können.

Politik kreist in der Demokratie um die Erzeugung von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen sowie um die Herbeiführung von verbindlichen Geboten und Verboten des gesellschaftlichen Zusammenlebens, für die öffentliche Zustimmung mobilisiert und Mehrheiten organisiert sein wollen. Weil es beim politischen Prozess neben der Suche nach bestmöglichen Lösungen für anstehende Probleme gleichzeitig immer auch um die Berücksichtigung von widerstreitenden Kollektivinteressen geht, müssen diese aggregiert und zum Ausgleich gebracht werden. Damit sind in der Politik die beiden Zielebenen von Macht und Gestaltung stets untrennbar miteinander verbunden.

Strategisch durchdachtes politisches Handeln setzt drei Elemente in Beziehung: erstens die vorgefundene Situation oder Lage, zweitens das angestrebte Ziel, drittens die Handlungsoptionen bzw. greifbaren Mittel und Wege. Daraus entwickeln die Akteure in einem vierten Schritt ihre erfolgsorientierten Strategien. Diese stellen das Ergebnis der Strategiebildung dar. In die Einschätzung zur Lage bzw. zum strategischen Umfeld fließen die Aufteilung und Veränderlichkeit der Wählerlandschaft, der Fluss an Problemen, Erwartungen und die allgemeine Stimmungslage, die Medien und die hergestellte öffentliche Meinung, die eigene organisatorische Strategiefähigkeit und Wählermobilisierungsstärke, politische Ausrichtung sowie die Wettbewerbsstärke und strategischen Operationsweisen konkurrierender Akteure ein.

Der Strategiebildung folgt der Prozess strategischer Steuerung. Sie erschöpft sich nicht im starren Umsetzen, der Implementation des am Ende der Strategiebildung stehenden strategischen Konzepts. Vielmehr ist in ihr ein dynamisches operatives Handeln zu sehen, welches hoch beweglich und adaptiv ist gegenüber der veränderlichen Lage und den strategischen Schachzügen anderer politischer Akteure.

3.2.2. KONTEXTE POLITISCHER STRATEGIE

Politische Strategie ist mit Rahmenbedingungen konfrontiert, die Grenzen setzen, aber auch Chancen eröffnen. So wirken in der Arena der politischen Meinungs- und Entscheidungsbildung Akteure mit, die im politischen Prozess intervenieren und den Handlungsspielraum begrenzen. Politikakteure haben es mit einem multiplen Akteurensemble aus politischer Konkurrenz, Medien, Verbänden, Wählergruppen und externen Akteuren zu tun, die als Mitspieler ihre Wege bei der Strategiebildung und -umsetzung kreuzen.

"IN DER POLITIK GEHT ES UM DIE ZIELDUALITÄT ZWISCHEN DEM STREBEN NACH MACHT UND DER LÖSUNG ANSTEHENDER PROBLEME."

Dabei können die Mitspieler über den ganzen Policy-Zyklus hinweg mit ihren Einwirkungen das strategische Handeln der politischen Akteure blockieren, umsteuern, durchkreuzen oder unterlaufen. Um Beziehungen zu ihren Wählern und Anhängern aufzubauen, haben politische Akteure Wege zu gehen, die von Mitakteuren beeinflusst (mitunter sogar kontrolliert) werden. Und sie nehmen die Hilfestellung und Unterstützung von Mitakteuren in Anspruch, die Gegenleistungen erwarten.

Darüber hinaus ist politische Strategie einem Politikprozess ausgesetzt, der durch Turbulenz und Überraschung und damit durch Ungewissheit und Unberechenbarkeit laufender Ereignisse geprägt ist. Hergestellte öffentliche Meinung, wankelmütige Stimmungslagen, unvorhergesehene Ereignisse und die Interventionen von diversen eigensinnige Akteuren und Mitspielern in den politischen Prozess sorgen für einen Spielablauf, der selten passgenau dem vorher erdachten strategischen Regiebuch folgt. Dynamik und Unabwägbarkeit des politischen Prozesses machen eine "Flexibilisierung der Strategieanwendung" (Raschke/ Tils 2013: 387) notwendig.

Das strategische Umfeld politischer Akteure verkompliziert sich zusätzlich dadurch, dass sie kaum noch auf Loyalitäts- und Vertrauensreserven in der Wählerschaft zurückgreifen können, die strategisch sinnvolle, aber unpopuläre Maßnahmen erlauben würden. Die zunehmende Volatilität und abnehmende Verlässlichkeit der Unterstützung erschwert strategisches Handeln. Der gesellschaftliche Individualisierungsschub verstärkt diese Effekte zusätzlich, indem die an die Politik gerichteten Erwartungen immer vielfältiger, widersprüchlicher, fluider, stimmungs- und situationsabhängiger werden. Dies gilt auch für das pluralisierte Nebeneinander widersprüchlicher Werteorientierungen.

In der Politik geht es um die Zieldualität zwischen dem Streben nach Macht und der Lösung anstehender Probleme. Die strategische Suche gilt erfolgversprechenden Mitteln des Machtgewinns bzw. -erhalts sowie geeigneten Alternativen der Problemlösung. Was politisch zur Debatte steht, bedarf der öffentlichen Unterstützung und des freiwilligen Rückhalts in der Wahlbevölkerung. Sie entscheidet über die Wahl und Wiederwahl der in die politischen Entscheidungsgremien entsandten öffentlichen Mandatsträger. Dieser ineinander verwobene Macht- und Gestaltungsprozess spielt sich stets auf einer doppelten Ebene von Entscheidung und Darstellung ab. Politik organisiert sich einerseits in einem durch Probleme und Interessen strukturierten Macht- und Entscheidungsbereich, andererseits in einem zur Öffentlichkeit und Wählerschaft gerichteten Darstellungs- und Vermittlungsbereich.

Der Entscheidungslogik nach befasst sich Politik mit der Herbeiführung und Umsetzung von Sachentscheidungen. Diese *Policy-Ebene* der Politik kreist um zu identifizierende und auf die Entscheidungsagenda zu hievende Probleme und um die die Auswahl von Lösungsansätzen. Sich strategisch erfolgreich aufzustellen, um Probleme auf der politischen Entscheidungsebene einer Lösung zuzuführen, ist maßgeblich von einem Entscheidungskorridor eingegrenzt, bei dessen Einschätzung und Bewertung Kriterien wie Machbarkeit und sachliche Eignung einer politischen Lösung, die politischen Mehrheitsfähigkeit, die Positionierung der politischen Konkurrenz, Verbändedruck und Unternehmereinfluss, Medien und veröffentlichte Meinung sowie die Haltung der Wählerschaft eine tragende Rolle spielen.

In der Politik geht es vielfach um die Frage, ob ein Entscheidungsanliegen im Hinblick auf eine Lösung machbar und entscheidbar ist und, ob eine Problemlösung konsensfähig und durchsetzbar ist. Letzteres bemisst sich an genügend vorhandenen Unterstützern und an der potentiellen Blockade- und Vetomacht von Konkurrenten und anderen Einflussakteuren. Kollektive Entscheidungsbildungsprozesse sind zeitaufwendig, und in der Aushandlung kompromissorientiert. Entscheidungspolitik kreist um die Frage, ob etwas überhaupt entschieden werden soll und wenn ja, wann und wie etwas entschieden werden kann. Aus verhandlungsdemokratischer Sicht bieten sich auch Paketlösungen an, über die sich ein Ausgleich zwischen konfligierenden Interessen herbeiführen lässt.

Ergänzt wird die Entscheidungslogik durch eine Machtund Einflussebene, auf der es in Form von *Politics* einen Wettstreit um die Platzierung von *Policies* auf der öffentlichen Agenda und um die Organisation von Mehrheiten für politische Anliegen im Problemverarbeitungsbereich geht. Aufgeworfen wird hier die Frage, inwieweit politischen Anliegen und Gestaltungsvorhaben machbar und durchsetzbar sind. Es sind Getreue um sich zu sammeln, Abhängigkeiten herzustellen und politische Freundschaften zu schmieden. Loyalität will belohnt sein, während Rivalen niedergehalten oder eingebunden werden müssen. Streit ist zu unterbinden, weil er als Führungsschwäche ausgelegt werden kann. Mitunter ist die Rolle des "Herr im Hause" zu spielen. Niederlagen gilt es unter Preisgabe von Bauernopfern zu vermeiden. Bei alledem kommt es auf das richtige Timing an. Die hierbei geforderte strategische Rationalität ist eng mit der Interessenvermittlungs- und Verhandlungslogik verbunden.

Neben der Macht- und Entscheidungslogik lebt Politik von einer kommunikativen Vermittlungs- und Darstellungslogik. Sie ist gekennzeichnet durch ihren öffentlichen Charakter bei der Legitimation von politischen Vorhaben und Entscheidungen sowie der Mobilisierung von Unterstützung. Politische Darstellung spielt sich auf einer Bühne als Schauspiel ab, von dem die Medien und das Massenpublikum erwarten, mit Neuigkeiten aus dem Politikbetrieb versorgt und ein Stück weit auch unterhalten zu werden. Die öffentliche Selbstdarstellung der Politiker und die Vermarktung ihrer Vorschläge zur Regelung des gesellschaftlichen Zusammenlebens sowie zur Erzeugung und Verteilung von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen zählen zu den zentralen strategischen Leistungen, die über Erfolg und Nichterfolg im politischen Wettbewerb entscheiden.

Jede Politik unterliegt der Anforderung, für politische Ziele, Anliegen und Lösungsansätze öffentliche Akzeptanz und Unterstützung zu finden. Der Akzeptanzlogik nach verkörpert Politik ein persuasives Gewerbe, bei dem die Darstellungs- und Vermittlungsebene eine Schlüsselrolle einnimmt. Politik ist eine öffentliche Angelegenheit. Der Kampf um Ämter und Politiken spielt sich unter den Augen einer kritischen Öffentlichkeit ab, die schon aus Zustimmungsgründen politischen Akteuren ausgeprägte strategische Kommunikationsleistungen abverlangt. Durch Kommunikation verwirklicht sich strategische Steuerung (Speth 2005: 27f.). Der Kampf um mediale Aufmerksamkeit und Präsenz, um Agenda-Building und Deutungshoheit muss nach den Gesetzen der Medien- und Personalisierungslogik von Politik ausgefochten werden. Von der unmittelbaren zwischenmenschlichen Kommunikation setzt sich die massenmediale Eindrucksinszenierung ab, die schon mal vom anspruchsvollen Profil mit der "Darstellungskompetenz von Kompetenz" (Ronald Hitzler) gleichgesetzt wurde. Als größtenteils öffentlich ausgeübter Beruf sind für Politiker – wegen der Wirkungsmächtigkeit von symbolträchtigen Eindrücken – die professionelle Selbstinszenierung (Schütz 1992: 22f.) und das Eindrucksmanagement unverzichtbar. Dies bezieht solche Mittel wie Mimik und Körpersprache, Aussehen und Dresscodes, sprachliche Intonation und Ausdrucksweise mit ein. Die Platzierung von Pseudoereignissen zählt zum Inszenierungsrepertoire.

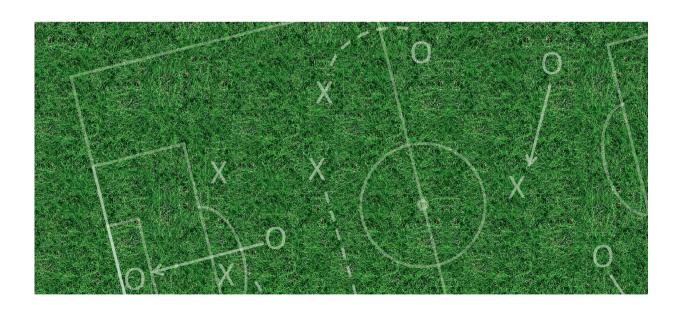
Darüber hinaus ist der Politikbetrieb immer auch Tendenzbetrieb. Er ist ein Ort für das Zelebrieren politischer Transzendenz, wo weltbewegende Ideen und Visionen generiert, Bekenntnisse abgelegt, Überzeugungen und Werthaltungen ausgetauscht und ideologische Richtungsstreits ausgetragen werden. Für strategische politische Führung ist hier auch "Leidenschaft" (Max Weber) gefragt, weil politische Akteure ihren Charakter als Träger von Weltanschauungen und Werten nicht abstreifen können. Zudem geht es darum, das Klein-Klein der Alltagspolitik in ein größeres Ganzes einzubetten. Strategische Rationalität versucht, durch symbolische Führung und Deutungsleistungen die Bedürfnisse auf Orientierung, Sinnvermittlung und ideologische Abgrenzung zu befriedigen.

3.2.3. STRATEGIEKOMPETENZ VON POLITIKERN

Ein demokratisches Regelwerk unterwirft den friedlichen Machtkampf der politischen Akteure um Mehrheiten und Teilhabe am Regierungsgeschäft speziellen Auflagen und Spielregeln. Dies beginnt für Politiker da-

mit, dass sie ihre berufliche Existenz immer nur durch Wahl und auf Zeit ausüben können. Und diese prekäre Berufsunsicherheit verbindet sich zwangsläufig mit ausgeprägter Rivalität gegenüber möglichen Herausforderern und Konkurrenten (Raschke/Tils 2013: 100f.). Dabei ist keine irgendwie vergleichbare strategische Akteurgruppe dermaßen von unberechenbarer Wählerunterstützung und öffentlicher Zustimmung abhängig wie gerade die der Politiker. Mit Rivalen und Opponenten ist zu rechnen, die das eine oder andere Mal den Weg über die Medien nutzen, um eigene strategische Interessen zu befördern oder eine ihnen nicht genehme Linie zu boykottieren.

Strategische Führung kann nur von einer kleinen, positionell verflochtenen Gruppe von dazu befähigten Spitzenpolitikern und Spitzenmanagern ausgeübt werden, die ein "strategisches Zentrum" (Raschke 2001: 25f.) bilden. Strategiekompetenz ist zwangsläufig ein "Elitenprodukt" (Raschke 2001: 29). Strategiefähigkeit von politischen Kollektivakteuren hängt davon ab, dass sich die Freiwilligen unten und die elektoral-professionelle Berufspolitiker oben in ihrer Organisationsrationalität und strategischen Prioritätensetzung zusammenbringen lassen. Strategische Führbarkeit von Kollektivakteuren laboriert solange an der Verpflichtungsfrage, wie es den politischen Spitzenakteuren nicht über symbolische Führung, Ideologie und Sinnvermittlung glückt, Motivation und Begeisterung für eine große, verheißungsvolle gemeinsame Sache zu wecken, für die sich der freiwillige Einsatz lohnt.



Unabhängig von allen Besonderheiten jeder individuellen Karrierelaufbahn werden von Politikern spezielle strategische Denkweisen und Verhaltensweisen verlangt, die sie in die Lage versetzen, im Politikbetrieb die Rolle des erfolgreichen Wähleranwalts und wirksamen Gestaltungsentscheiders zu spielen. Abzudecken ist ein multiples Anforderungsprofil. Die Rollen des Machtpolitikers und des Darstellungspolitikers resultieren aus den bereits aufgezeigten Dimensionen, in denen sich der Prozess politischer Willensbildung strukturiert.

Spitzenpolitiker zählen ihrer Position nach zur Machtelite. Wer in diese politische Führungsschicht aufsteigt, dem fallen weitläufige Herrschafts- und politische Einflussgestaltungsspielräume zu. Sie treffen Entscheidungen und regeln Dinge von größter Entscheidungsreichweite und gesamtgesellschaftlicher Verbindlichkeit. Als Entscheidungsträger greifen sie in gesellschaftliche und wirtschaftliche Lebensverhältnisse ein. Sie stellen Ordnung her und wälzen sie um, sie beeinflussen Lebenschancen und sie bestimmen die allgemeinverbindlichen Regeln kollektiven Zusammenlebens. Sie beeinflussen im Rahmen ihrer Entscheidungsspielräume, wohin sich die Gesellschaft weiter entwickelt. Sich nicht zu entscheiden. Entscheidungen zu verwässern und zu blockieren, sie auf die lange Bank zu schieben, fällt ebenfalls unter ihre Entscheidungskompetenz. Obwohl sie zur Machtelite zählen, ist die Machtwirksamkeit politischer Führungsakteure nicht unbegrenzt. Konkurrenten, Gegengewichte, Kontrollinstanzen, kritische Öffentlichkeit, launische Wähler und unabhängige Institutionen beeinträchtigen ihre unabhängige, selbstbestimmte Entscheidungskompetenz.

Demokratie macht den Beruf des Politikers per se unsicher und behaftet ihn mit dem erhöhten Risiko des Misserfolgs oder gar des vollständigen Scheiterns. Insofern hat alles, was Politiker tun oder vermeiden, einen unmittelbaren bzw. mittelbaren Rückbezug auf den Erhalt und Fortbestand ihrer beruflichen Existenz (Wiesendahl 2004). Dabei macht die Gefahr, nicht wieder aufgestellt oder nicht wieder gewählt zu werden, ein

politisches Spitzenamt in einzigartiger Weise von der Einflussnahme interner Kräfte und externer Wähler abhängig. Der Bekämpfung von Unsicherheit ist deshalb ein aufwendiger Teil des beruflichen Kräfteverzehrs politscher Akteure geschuldet.

Bei der Wahl zum Politiker spielen weder die Vorausbildung, noch irgendwelche Lehrjahre oder Eingangstests noch Schulabschluss- oder Examensnoten eine Rolle. Politikern fehlt ein professioneller Qualifikationshintergrund, durch den sich Führungsberufe normalerweise auszeichnen. Verfahren der zertifikatsorientieren Bestenauslese kommen nicht zur Anwendung (Wiesendahl 2006). Politiker rekrutieren sich aus unterschiedlichen Berufsgruppen, über die sie vor ihrem Crossover in eine Politikkarriere Qualifikationen erwerben, die bei der Ausübung des Politikerberufs von Nutzen sind. So verfügen beispielsweise Anwälte als redende Berufsgruppe über elaborierte rhetorische Fähigkeiten und Persuationskompetenz, sind Angehörige aus politiknahen Berufsund Tätigkeitsfeldern des Verwaltungs- und politischen Vermittlungsbereichs mit dem Politikbetrieb vertraut und können komplikationslos zur politischen Entscheidungsseite wechseln oder kennen Wirtschaftsleute den Umgang mit Produktions- und Verteilungsverhältnissen, mit Angebot und Nachfrage, und sind dadurch in Teilbereichen von politischer Betätigungsfeldern qualifiziert.

Für Politiker als "political decision makers" verlangt die Entscheidungslogik, nicht nur Entscheidungen herbei zu führen, sondern auch für Inhalt und Wirkung politische Entscheidung Verantwortung zu übernehmen. Der Arbeitsrhythmus wird durch die Logik des Parlamentsbetriebs oder des Exekutivbereichs bestimmt. Die Politikformulierung sortiert sich nach Politikfeldern und *Policy-Domänen*, was sich in der Diversifizierung von Politikern zu spezialisierten Fachpolitikern niederschlägt, die sich in *Policy-Communities* bewegen. Institutionell schlägt sich die Ausdifferenzierung und Spezialisierung im parlamentarischen Ausschusswesen und dem exekutiven Ressortprinzip nieder.

"POLITIK IST EIN DURCH UND DURCH ÖFFENTLICHER BERUF, SODASS SICH POLITIKER NUR UNTER DEM PRIMAT MEDIENGESTEUERTE AUFMERKSAMKEIT UND KONSTRUIERTER WIRKLICHKEIT BEHAUPTEN KÖNNEN." Bei der strategischen Entscheidungslogik bewegen sich Politiker im Bereich von "governing roles" (Glaab 2007: 310ff.). Das impliziert die Fähigkeit, Policy-Making-Prozesse zu initiieren und sich die Unterstützung von Experten und Ministerialbürokraten zu Nutze zu machen. Es ist so, dass der Spitzenpolitiker zwar über eine sachpolitische Richtlinienkompetenz verfügt, aber zu deren Umsetzung und Ausübung in ausgeprägter Form von der Vor- und Zuarbeit durch Fachleute, Ministerialbeamte und Interessenvertreter abhängt. Politiker sind als Entscheidungsakteure in verhandlungsdemokratische Tätigkeitbereiche involviert, deren Kooperationslogik stark auf Vertrauensbildung und Verständigung aufbaut, wenn sie selbst über "Diskretion, Konsensfähigkeit und Kompromissbereitschaft" verfügen (Grande 2000: 128).

Politiker stehen in einer nie enden wollenden Zumutungssituation, weil sie als allzuständig und allzeitlich verfügbar angesehen werden. Erwartungsüberfrachtung gehört zu ihrem Alltag. Sie können sich kaum dem Inanspruchnahmedruck entziehen. Sie sind bestrebt, das Wohlwollen von Akteuren ihrer eigenen Organisationen, Wählern, Journalisten und Interessenvertretern zu erhalten. All dies geschieht unter medial erzeugtem Druck und medialer Dauerbeobachtung. Politiker stehen unentwegt unter Rechtfertigungs- und Legitimationsdruck ihrer Absichten und ihres Verhaltens. Spitzenpolitikern werden ununterbrochen demoskopische Beliebtheits- und Kompetenzwerte vorgehalten, nach

denen sich die Bewertungen und Einschätzungen der Medien und der Öffentlichkeit richten

Politik ist ein durch und durch öffentlicher Beruf, sodass sich Politiker nur unter dem Primat mediengesteuerte Aufmerksamkeit und konstruierter Wirklichkeit behaupten können. Mit der von ihnen zu nutzenden Medienlogik gelangen mediale Aufmerksamkeitsregeln zur Geltung, die den Prominenz-, Personen-, Zeit-, Überraschungs- und Streitbezug politischer Abläufe hervorheben. Ausgesetzt sind Politiker der Aufmerksamkeitsmaximierung durch Elemente wie "Dramatisierung, Erzählung, Unterhaltungsartistik, Personifikation, Mythologisierung, Ritualisierung" (Meyer 2001: 8).

Politiker müssen es schon deshalb mit medialer Aufmerksamkeit und öffentliche Präsenz aufnehmen, weil es für den Berufspolitiker nicht genügt, Leistung zu erbringen. Sie muss auch öffentlich ersichtlich und nachvollziehbar sein. Sich öffentlich vorteilhaft zu zeigen, gelingt aber nur, wenn sich Politiker der Medienlogik bedienen und "die Kontrolle über ihre eigene Darstellung" gewinnen (Meyer 2001: 553). Im Mittelpunkt steht dabei die zwischenmenschliche und öffentliche Kommunikation und damit eine überzeugende Rede-, Argumentations- und Diskussionsgewandtheit. Politiker sollten die Grundlagen und Techniken des politischen "Kommunikationsmanagement" (Kamps 2002: 107f.) beherrschen, ohne die sie in der Mediendemokratie ihre Ziele schwerlich realisieren können

3.3. GRUNDLAGEN STRATEGISCHEN DENKENS UND HANDELNS IN DER WIRTSCHAFT

3.3.1. STRATEGIE IN DER WIRTSCHAFT

Für unternehmerisches strategisches Denken und Handeln liefert die Ökonomie den theoretischen Bezugsrahmen und den Blickwinkel für eine spezifische Herangehensweise an die Wirklichkeit und an das Verhalten, welches Wirtschaftssubjekte an den Tag legen. Wirtschaftlicher Strategie liegt das aus den Wirtschaftswissenschaften entlehnte Modell des "homo oeconomicus" (Anthony Downs) zugrunde. Es modelliert den Menschen als eigennütziges, also auf seinen Vorteil bedachtes, rational handelndes Individuum. Es ist bestrebt, seine Bedürfnisse bestmöglich zu befriedigen. Prinzipiell verfolgt ein Unternehmer als Produzent, Dienstleister

oder Händler egoistische Handlungsintention und kein Gemeininteresse. Er handelt immer utilitaristisch selbstbezogen und ist auf seinen individuellen Vorteil bedacht. Er betreibt als Marktsubjekt sein Geschäft allein unter dem Blickwinkel der Gewinnerzielung.

Strategische Rationalität in der Ökonomie heißt, sich unternehmerisch so aufzustellen und zu betätigen, dass sich die Kosten der Betätigung minimieren, um ein gesetztes Ziel zu erreichen (Minimalprinzip) oder mit gegebenen Mitteln einen möglichst maximalen Erfolg zu generieren (Maximalprinzip). Der Unternehmer schöpft zu seinen Gunsten Marktchancen aus. D.h. er erzeugt in Kenntnis der Marktlage, also dem Konkurrenzumfeld

"MARKT UND KONKURRENZ GEBEN DIE UMSTÄNDE AB, VOR DEREN HINTERGRUND STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG IHRE RATIONALITÄT UND FIGENI OGIK FNTFALTET"

und den Konsumentenwünschen, Güter und Dienstleistungen, für die er beim Verkauf nach dem Preis-Kosten-Verhältnis einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen hofft. Wirtschaftliche Geschäftsaktivitäten und Tauschvorgänge haben immer einen individuellen Vorteilscharakter, sie können aber über die Externalisierung von Risiken, Kosten und Nachteilen kollektiv benachteiligen. Kollektivinteressen berücksichtigt ökonomische Strategie allenfalls in Randbereichen. Das Gewinnstreben ist und bleibt der Kern unternehmerischen Tuns. Zwar handeln Unternehmer eigennützig ohne ständigen Werte- oder Gemeinwohlbezug. Gleichwohl ist das Unternehmerverhalten in ein Regelwerk von Gesetzen, Normen, Erwartungen und Traditionen eingebunden.

Unternehmerisches strategisches Denken und Handeln kreist um die möglichst kostengünstige Herstellung und Vermarktung von Produkten – und das mit Gewinnerzielungsabsicht. Der Rahmen für dieses Bestreben wird durch den Wettbewerb gesetzt, welcher das Marktgeschehen steuert und über den Preismechanismus zur Angleichung von Angebot und Nachfrage führt. Unternehmer verkaufen Produkte im Tausch gegen die Entrichtung eines Preises. Der veranschlagte Preis ist abhängig von den Herstellungskosten und der Konkurrenzlage sowie der Nachfrage und Zahlungsbereitschaft der Kundschaft. Der Kauf eines Produkts seitens des nachfragenden Wirtschaftssubjekts ist freiwillig. Er kann in marktwirtschaftlichen Systemen nicht erzwungen und sanktioniert werden.

3.3.2. KONTEXTE WIRTSCHAFTLICHER STRATEGIE

Das eigennützige Gewinnstreben von Unternehmen begrenzt sich durch den Wettbewerbsdruck auf der Angebotsseite und die Zahlungsbereitschaft der Kundschaft auf der Nachfrageseite. Über den sich im ungehinderten Wettbewerb herausbildenden Preismechanismus stellt sich, so die Modellannahme, der Gleichgewichtszustand zwischen Angebot und Nachfrage ein, der eine optimale kollektive Versorgung der Bevölkerung auf dem Güter- und Dienstleistungsmarkt herbeiführt. Das

Faszinosum dieses Marktmodells besteht darin, dass die "unsichtbare Hand" des Wettbewerbs gesamtwirtschaftlich eine optimale Güter-und Dienstleistungsversorgung herbeigeführt, weil alle Marktteilnehmer auf der Angebots- und Nachfrageseite individuell ihrem Eigennutz folgen.

Konstitutives Merkmal der Wirtschaft und zentraler Bezugspunkt der ökonomischen Rationalität ist der Wettbewerb auf Konkurrenzmärkten. Aus Akteursperspektive geht es dabei im Außenverhältnis zu den Konkurrenten um zweierlei: einerseits die Wettbewerbskonstituierung in Sinne der Schaffung von Konkurrenzkonstellationen, denen die anderen Akteure ausgesetzt werden (oder bleiben), andererseits die Wettbewerbsvermeidung im Hinblick auf die eigene Situation (Hasse/Krücken 2012). Eigene Konkurrenzvorteile unter Ausschaltung der Konkurrenz werden damit zum kontextbezogenen Leitmotiv ökonomischer Strategie.

Das Funktionieren wirtschaftlicher Prozesse benötigt spezifische Rahmenbedingungen. Das ökonomische Handlungsmodell eines friedfertigen und rationalen Tausches von Gütern und Dienstleistungen auf einem freien Markt ist nur vor dem Hintergrund einer Rechtsordnung denkbar: "Die Aneignung begehrter Ressourcen soll nicht durch Unterschlagung, Raub, Mord, Erpressung, sondern durch gewaltlosen Tausch, also im wechselseitigen Einverständnis der Tauschpartner erfolgen. Die Wirtschaftsakteure erkennen sich wechselseitig als unverletzliche Personen an und respektieren ihre Rechte als Eigentümer. Das sind die Regeln, ohne die kein Markt funktionieren kann." (Ganßmann 2012: 225f.). Die Ausgestaltung einer solchen Rechtsordnung in Form allgemeinverbindlicher Regelungen ist gerade die originäre Aufgabe der Politik. Mit anderen Worten: Politik konstituiert und reguliert die Märkte und stabilen Rechtsordnungen, auf die die Ökonomie zwingend angewiesen ist.

Strategisch haben sich Unternehmen unter Konkurrenzdruck so aufzustellen, dass sich die Absatzchancen für



das eigene Produkt- und Dienstleistungsportfolio steigern lassen. Um dies zu realisieren, muss sich ein Unternehmen strategisch auf eine trilaterale Akteurkonstellation einlassen, die durch die Gruppe der Eigentümer/ Aktionäre, die Belegschaft und die Kundschaft gebildet wird. Grundsätzlich ist die Unternehmensführung von allen drei strategischen Bezugsgruppen gleichermaßen abhängig. Denn sie ist Marktverhältnissen ausgesetzt, die vom Wettbewerb um Kunden, Kapitalgebern und Mitarbeitern bestimmt werden. Der strategisch neuralgische Punkt ist, dass alle drei Bezugsgruppen in ihrem Handeln als Marktteilnehmer prinzipiell unabhängig sind und sich in ihrem Nutzerverhalten auch für andere, vorteilhaftere Arbeits-, Anlage- und Kaufmöglichkeiten entscheiden können

Markt und Konkurrenz geben die Umstände ab, vor deren Hintergrund strategische Unternehmensführung ihre Rationalität und Eigenlogik entfaltet. Für Unternehmer und Unternehmen tun sich dabei Chancen und Risiken auf. In der Betriebswirtschaftslehre hat sich hieraus das Teilgebiet des strategischen Managements bzw. der strategische Unternehmensführung etabliert (vgl. Pettigrew/Thomas/Whittington 2002, Faulkner/ Campbell 2003), welches die Kategorien und Tools bereitstellt, um unternehmerische Strategiebildung und die Umsetzung von Strategien zu perfektionieren. In der strategischen Managementlehre spricht man in diesem Zusammenhang auch von der "Orientierung des Handelns an Erfolgspotentialen" (Kirsch 1991: 19), so dass der "bewusste und gezielte Aufbau" und "die langfristig angelegte Sicherung von Erfolgspotentialen" (Gälweiler 1987: 265) im Mittelpunkt gesamtstrategischer ökonomischer Führung stehen.

Untersucht werden die strategischen Rahmenbedingungen, Erfolgspotentiale und Erfolgsfaktoren sowie Schritte der Strategiebildung und -umsetzung, die Unternehmen zu eigenen Markterfolgen und einem Vorsprung gegenüber der Konkurrenz verhelfen sollen. Strategische Unternehmensführung befasst sich mit der grundlegenden Zielsetzung und Ausrichtung von Unternehmensaktivitäten in turbulenten Umwelten, die durch die Zunahme an Geschwindigkeit bei Informationsfluss und Innovationsintervallen, größere Unsicherheit und Dynamiken sowie Intensivierung von Wettbewerbsbeziehungen gekennzeichnet sind. Marktentwicklungen, Absatzchancen, Steuersätze und Löhne zählen zu den wichtigsten Parametern unternehmensstrategischer Entscheidungen. Zumeist sind Unternehmen im Besitz von detaillierten Informationen über Absatzmärkte sowohl von der Angebots- als auch Nachfrageseite. Gleichwohl sind sie mit dem Risiko konfrontiert, dass insgesamt ungefähr 70% der teilweise sehr kostenaufwendig entwickelten Produktneuheiten am Markt scheitern. Sich gegenüber Konkurrenten zu behaupten und sich eigene Vorteile zu verschaffen, Wettbewerbsfähigkeit und Marktanteile zu sichern, als Unternehmen zu wachsen, Umsatz- und Gewinnzuwächse zu erzielen, neue Märkte und Geschäftsfelder zu erschließen und unentwegt Kosten zu senken, stecken das Zielspektrum ab, in dem sich unternehmerische Strategiebildung und -umsetzung bewegt.

Für die eigene Selbststeuerung bedienen sich Unternehmen des Hierarchieprinzips, was ihnen erlaubt, strategische Führung und Verantwortung auf die Unternehmensspitze zu konzentrieren – auch wenn in jüngster Zeit netzwerkartige Strukturen organisatorische Unternehmensgrenzen teilweise zu sprengen drohen. Strate-

giebildung erfolgt kollektiv, mündet aber in verbindlichen Vorstandsentscheidungen. Die Umsetzung der Strategie folgt klaren Über- und Unterordnungsverhältnissen, auch wenn die kollektive Einbindung der für den strategischen Erfolg wichtigen Akteure innerhalb und außerhalb des Unternehmens immer größeren Raum beansprucht. Faktisch bildet der Unternehmensvorstand das strategische Zentrum, auch wenn allzu simple Steuerungsmodelle des Kollektivakteurs Unternehmen sich inzwischen überlebt haben

3.3.3. STRATEGIEKOMPETENZ VON UNTERNEHMERN

Unternehmer unterliegen einem strategischen Anforderungs- und Kompetenzprofil, welches sich aus ihrem Erfolgsmaßstab, der nachfragegerechten Herstellung und Vermarktung von Gütern bzw. Dienstleistungen unter Wettbewerbsdruck, herleitet. Denken und Handeln des Unternehmers kreisen um den Geschäftserfolg, der in Gewinn bzw. Unternehmenswachstum liegen kann. Dem Markterfolg (bzw. -misserfolg) des Unternehmers geht ein Entscheidungsprozess voraus, bei dem Wettbewerbssituation, Marktentwicklungen, Kundenpräferenzen sowie eigenes Leistungsprofil intensiv untersucht werden. So sollen eigene Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Marktumfeldes besser erfasst werden. Unternehmerische Zielsetzung, Marktlage und -entwicklung sowie Produktherstellung und -vermarktung werden in einem strategischen Gesamtkonzept gebündelt. Der Entscheidungslogik nach präferieren Unternehmer die Handlungsalternativen, die den Geschäftserfolg am wahrscheinlichsten machen.

Das Anforderungsschwergewicht des Unternehmers liegt bei der Rolle des Entscheiders. Er muss unternehmerische Entscheidungen sorgfältig vorbereiten, gut begründet treffen und sie nachfolgend unternehmensintern und -extern umsetzen. Ökonomische Führung zeichnet sich dabei zunehmend durch die Fähigkeit aus, die eigene Organisation durch unsichere Unternehmensumwelten zu navigieren und dabei auch in der Lage zu sein, Korrekturen des eigenen Handelns vorzunehmen, wenn sich das als notwendig erweist. Der Unternehmer ist unter Wettbewerbsdruck einer volatilen Umsatz- und Gewinnentwicklung ausgesetzt, die von ihm hohe Anpassungsflexibilität abverlangt. Unternehmer benötigen Entschlussfreude und Entscheidungsstärke, aber auch ein Gespür für Veränderungen in der eigenen Organisation, dynamischen Entwicklungen im Marktumfeld und sich wandelnde Kundenorientierungen.

Im Unterschied zu Politikern stehen unternehmerische Akteure in der Öffentlichkeit (nicht der internen Kommunikation!) unter weniger Zwang zur Vermittlung und Rechtfertigung von Entscheidungen. Konsens- und Akzeptanzbeschaffung für unternehmensbezogene Entscheidungen bei externen Akteuren gehören nicht zu ihren Kernaufgaben. Zwar haben Imageaspekte auch auf den Geschäftserfolg eines Unternehmens Einfluss, gleichwohl unterliegen Unternehmer keinem öffentlichen Begründungs- und Konsensbeschaffungszwang wie Politiker. Über Erfolg und Misserfolg entscheiden bei Unternehmern nicht die Organisation von Mehrheiten und die Mobilisierung von öffentlicher Unterstützung, sondern der Erfolg am Markt. Bei strategischen Entscheidungen des Unternehmers verlagert sich das Erfolgskriterium darauf, dass jener Markterfolg eintritt, der in Geschäftszahlen seinen untrügliche Ausdruck finden. Zwischen dem Unternehmer als Anbieter und dem Kunden als Nachfrager besteht vorrangig eine Geschäftsbeziehung auf Tauschbasis. Über den Tauschakt hinaus fehlt es dieser Transaktion an einer kooperativen, solidargemeinschaftlichen, ideologischen Vertiefung – auch wenn sich manche Kunden mit einzelnen Produkten bzw. Unternehmen stark identifizieren mögen. Es gibt keine Zweisamkeit, außer der Abwicklung eines bilateralen Geschäfts zum jeweils eigenen Nut-

Während in der Politik die Ausübung von Macht immer inklusiv ist, also verschiedenen Mitbeteiligten die Einflussnahme auf den Entscheidungsprozess eingeräumt wird, ist Macht und deren organisatorische Einbettung in einem unternehmerischen Zentrum vor allem exklusiv. Zwar müssen auch ökonomische Akteure unternehmensintern und in ihren Beziehungen zu Stakeholdern Überzeugungsarbeit leisten, in Machtspielen unterschiedliche Machtzentren miteinander verbinden, Mitspieler einbinden und Vetospieler überspringen. Gleichwohl können sie mehr auf hierarchische Entscheidungsstrukturen bauen als die Politik, die auf freiwillige Unterstützung und öffentliche Mobilisierung stets angewiesen bleibt.

Strategiekompetenz von Unternehmern ist also vor allem Entscheidungskompetenz, weniger öffentliche Vermittlungs- und Überzeugungskompetenz. Dafür werden nüchterne, rationale Analyse, umfangreiche Informationen, aber auch Intuition, Kreativität sowie ein gewisses Maß an Risikobereitschaft benötigt. Der Erfolg unternehmerischen Handelns hängt stärker an der Entscheidungsqualität als an der Qualität ihrer öffentlichen Darstellung.

3.4. POLITISCHE UND WIRTSCHAFTLICHE STRATEGIE IM VERGLEICH

Strategie in Politik und Wirtschaft besitzt einen gemeinsamen Kern, wenn man zunächst die unterschiedliche Zielsetzungen und die nur begrenzt vergleichbaren Rahmenbedingungen ausblendet. Die spezifischen Kontexte konfrontieren Unternehmer einerseits und Politiker andererseits mit sehr unterschiedlichen Ansprüchen und Erfolgskriterien. Was strategisches Denken und Handeln im Allgemeinen auszeichnet, beginnt dort, wo vom Zeithorizont über die Einzelsituation hinaus gedacht wird. Situatives Handeln bleibt taktisch. Strategie versucht, das eigene Handeln erfolgsorientiert von seinem Ende her zu denken. Das setzt voraus. sich bereits bei Beginn der Strategiebildung "Klarheit über die zukünftige Marschrichtung" (Pümpin 1992: 110) zu verschaffen. Die strategische Kursbestimmung bedarf eines Ziels, das den erwünschten Endzustand markiert. Das strategische Denken folgt dann diesem Ziel. In der Marschrichtung und Kursbestimmung richtet sich Strategie auf eine noch nicht eingetretene Zukunft, einen erwünschten Zustand aus. Strategie ist damit ein umfassend durchdachter Handlungsplan, von dem im Falle seiner schrittweisen Umsetzung erwartet wird, dass die dann eintretenden Folgen im Wirkungseffekt geeignet sind, den erwünschten Endzustand herbeizuführen. Strategisch durchdachtes Handeln stellt einen inneren Zusammenhang zwischen Ziel, Handlungsbedingungen sowie verfügbaren Mitteln her.

Wirtschaftliche Strategie bewegt sich im Kontext von Mitarbeitern, Eigentümern, Kunden und Wettbewerbern. Politische Strategie spielt sich im Umfeld von Parteiorganisationen und ihren Mitgliedern, Wählerschaft, Öffentlichkeit und Medien, Interessengruppen, politischen Konkurrenten und institutionellen Bedingungen ab. Spitzenunternehmer und politische Führungsgruppen sind gleichermaßen "wirkungsmächtige Akteure" (Bluhm/ Straßenberger 2006: 138), die Entscheidung von größerer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Reichweite treffen. Gerade politische Entscheidungen regeln verbindlich das gesellschaftliche Zusammenleben, beeinflussen die Lebenschancen und das Wohlergehen der Menschen. Ein funktionierender Güter- und Dienstleistungsmarkt trägt ebenfalls zum Wohlergehen der Menschen bei. Erfolg und Scheitern strategischen Handelns bemisst sich in Wirtschaft und Politik nach unterschiedlichen Maßstäben. Die Bewertung eines Unternehmens misst sich allein am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung. Politische Akteure können jedoch am elektoralen oder gestaltungs"STRATEGISCH DURCH-DACHTES HANDELN STELLT EINEN INNEREN ZUSAMMEN-HANG ZWISCHEN ZIEL, HANDLUNGSBEDINGUNGEN SOWIE VERFÜGBAREN MITTELN HER."

politischen Erfolg gemessen werden. Beides muss nicht deckungsgleich sein. Wahlerfolge können sich von Gestaltungserfolgen unabhängig machen (und umgekehrt).

In der Wirtschaft bilden für den Einzelunternehmer Gewinnerzielung unter Wettbewerbsbedingungen auf einem Markt sowie berufliche Erfolg eine Einheit. In der Politik bedeutet politisches Versagen in Gestaltungsfragen nicht zwingend berufliches Scheitern, zumal letzteres vom Abschneiden bei Wahlen und damit von der Wählergunst abhängt. Eine Wiederwahl und damit die Fortsetzung einer Politikerexistenz sind auch dann möglich, wenn der Politiker aus ihm nicht zurechenbaren Gründen seine politischen Ziele nicht erreicht bzw. das politische Scheitern aus der wahlentscheidenden Erinnerung verdrängt wurde. Der Misserfolg des Einzelunternehmers auf dem Markt wirkt dagegen unmittelbar auf ihn zurück und treibt ihn über kurz oder lang in den Konkurs. Nicht zwingend dem persönlichen Scheitern sind dagegen Spitzenmanager in Firmen bei Fehlentscheidungen ausgesetzt, wenn sie die Verantwortungshaftung auf andere Akteure abwälzen können.

Vergleicht man Entscheidungsbildungsprozesse in Wirtschaft und Politik miteinander, so ergeben sich für die Politik Besonderheiten: Die meisten Entscheidungen sind mit enormen Zeitaufwand verbunden und verlaufen oft diskontinuierlich. Der innere und äußere Beteiligungskreis ist umfangreich. Daraus ergibt sich eine nur begrenzt sicherzustellende Vertraulichkeit der Entscheidungsbildung. Durch die hohe Zahl an Beteiligten wächst der Dissensverarbeitungs- und Kompromissbildungsaufwand. Einmal getroffene Entscheidungen haben be-

"DIE KOMPLEXITÄT DER POLITIK HAT QUALITATIV ANDERE STRUKTUREN UND HANDLUNGSLOGIKEN ALS DIE DER ÖKONOMIE."

achtliche Umsetzungs- und Implementationshürden zu überwinden. Noch gewichtiger schlägt der umfangreiche öffentliche Erklärungs- und Rechtfertigungsaufwand für die getroffenen Entscheidungen zu Buche.

Die zentrale Differenz zwischen Politik und Wirtschaft und damit auch zwischen politischer und ökonomischer Strategie, liegen allerdings in unterschiedlichen Institutionen und Handlungslogiken (vgl. Raschke/Tils 2011). Strategie in der Wirtschaft hat es im Kern mit einem eher unproblematischen Akteurtyp (Unternehmenskollektiven) und der Konkurrenz von Partikularinteressen zu tun. Demokratie dagegen umfasst Organisationstypen, die die Wirtschaft nicht kennt: Staat und Freiwilligenorganisation. Und sie hat besondere Handlungslogiken. Herstellung gesamtgesellschaftlich verbindlicher Entscheidungen ist die Aufgabe des Staates. Damit wird er dem Anspruch nach zum Akteur eines ideellen Gesamtinteresses. Demokratie setzt auf Partizipation, Öffentlichkeit und Transparenz. Daraus entstanden die für Demokratie charakteristische Freiwilligenvereinigungen: Bewegungen und Initiativen, Vereine und Verbände, schließlich Parteien. Sie transportieren Werte und Interessen, Ideen und Ideologien, mit denen Bürger die Gesellschaft gestalten wollen. Ansprüche auf Partizipation und die werte- bzw. interessengeleitete Positionierung der Organisation nach Präferenzen der beteiligten Mitglieder existieren in der Marktwirtschaft so nicht.

Damit finden wir in der Politik zwei Akteure (Staat, Freiwilligenorganisation) und eine Handlungslogik (Gesamtinteresse), für die es in der Wirtschaft nichts Vergleichbares gibt. Spannungsverhältnisse, Konflikte und strategische Ansatzpunkte sehen dadurch ganz anders aus, als man es von Wirtschaftsakteuren kennt. Parteien zum Beispiel suchen Einfluss auf das staatliche Gemeinschaftshandeln. Damit tut sich das grundlegende Spannungsverhältnis zwischen Teil- und Gesamtinteresse auf. Eine Partei, die nichts als Partikularinteressen vertritt, scheitert über kurz oder lang an

den Strukturen des politischen Systems. Unternehmen, die nur ihrem Teilinteresse folgen, können aber sehr wohl dauerhaft erfolgreich sein. Es liegt sogar in der "Natur" ökonomischer Strategie, dass sie sich vor allem und zuallererst nur über den kollektiven Eigennutz des Unternehmens den Kopf zerbricht. In der Politik dagegen müssen Partei- und Gesamtinteressen, Oppositions- und Regierungslogiken immer wieder in Beziehung gesetzt und zum Ausgleich gebracht werden. Die Komplexität der Politik hat qualitativ andere Strukturen und Handlungslogiken als die der Ökonomie. Neben der hohen Binnenkomplexität des politischen Systems bearbeitet Politik - mehr und anders als Wirtschaft auch die externe Komplexität, die in der Steuerung einer Vielzahl sehr unterschiedlicher gesellschaftlicher Subsysteme besteht. Regelmäßig gibt es Kämpfe um Abgrenzung und Eigenlogik zwischen Politik und Teilsystemen, wobei die zwischen Wirtschaft und Politik nur die auffälligste ist, sich aber durch Militär, Kultur, Gesundheit oder Sport beliebig erweitern ließe.

Politik ist etwas anderes als Wirtschaft, Demokratie etwas anderes als Markt, und deshalb ist auch Politische Strategieanalyse etwas anderes als Strategisches Management. Politische Strategie ist keine bloße Machttechnik. Im Gegenteil: Immer geht es um das Spannungsverhältnis von Gestaltungs- und Machtzielen. "Welche Politik" führt zu Themen, Zielen, Instrumenten, Werten, Interessen etc.? "Welche Macht" zu Konkurrenz, Kommunikation, Konflikt, Mehrheit, Organisation etc.? Immer arbeitet der strategische Akteur an der widersprüchlichen Einheit von zielgebundener Macht. Weder lassen sich strategische Machtziele ohne Inhalte noch strategische Gestaltungsziele ohne Macht erreichen.

Darüber hinaus steht politische Strategie, anders als ökonomische Strategie, immer im Spannungsfeld von Teilund Gesamtinteresse. Der demokratische Staat ist der Akteur eines ideellen Gesamtinteresses, der im Verhältnis zueinander – nicht spannungsfreie Ziele wie Freiheit, Sicherheit, Wohlstand, Gerechtigkeit für alle verfolgen und gewährleisten soll. Die politische Wirklichkeit in der Demokratie zeigt unterschiedliche Härtegrade. Regierung oder Präsidentschaft ist die größte aller Herausforderungen. Partei erlaubt die Pflege von Partialinteressen. Opposition lässt Raum für Wunschdenken. Regierung steht zwar unter dem Druck von Teilinteressen (und noch begrenzterer Lobbyinteressen), selten aber ist sie erfolgreich als Vollstreckerin eines nackten Teilinteresses. Politik lebt in der Abwägung von Teil- und Gesamtinteresse nicht nur normativ, sondern auch strategisch.

3.5. STRATEGIEPROFIL DONALD TRUMPS

Mit Donald Trump betritt ein 71 Jahre alter Milliardär aus der US-amerikanischen Bau- und Immobilienbranche die politische Bühne der USA und setzt sich ohne politische Vorerfahrungen 2016 im parteiinternen Nominierungswahlkampf und im Präsidentschaftswahlkampf erfolgreich durch. Er greift dabei auf ungewöhnliche Konkurrenz- und elektorale Mobilisierungsstrategien zurück, die nicht nur von denen des konventionellen Politik- und Parteienbetriebs abweichen, sondern in ihrer Wirkungskraft solche starken Gegenkandidaten/innen wie Hillary Clinton von den Demokraten oder Ted Cruz, Jeb Bush, Marco Rubio von der republikanischen Partei erfolgreich aus dem Rennen werfen.

Dieser unerwartete Erfolg wirft die Frage auf, inwieweit er einer wirtschaftlichen Erfolgslogik entlehnt ist, die ihre Wirkungskraft auch beim Aufstieg in der Politik entfaltet. Zu untersuchen ist, ob sich Trump, der sich selbst nicht als Politiker, sondern als "Businessman" bezeichnet, einer gezielten Machterwerbs- und Konkurrenzstrategie bedient, die aus der Geschäfts- und Verkaufswelt der Wirtschaft kommt oder ihn eher als Vertreter einer eigentümlichen Variante eines Wirtschaftspopulismus ausweist. In unserem Untersuchungszusammenhang ist von Interesse, ob Trump sich gewissermaßen politikfremder, unternehmerischer Strategien bedient, um seine Macht- und Gestaltungsambitionen als Politiker zu verwirklichen. Hierzu ist herauszuarbeiten, welches strategische Profil er an den Tag legt.

Wir gehen bei der Analyse des strategischen Trumpismus in drei Schritten vor. Da Donald Trumps politischer Wahlerfolg augenscheinlich eine ganze Reihe von populistischen Zügen trägt, erfolgt zunächst eine Einordnung in die wissenschaftliche Debatte um Populismus. Anschließend wird mit Bezug zu unserer spezifischen Fragestellung nach ökonomischen und politischen An-

"DONALD TRUMP GREIFT AUF UNGEWÖHNLICHE KONKURRENZ- UND ELEKTORALE MOBILISIERUNGS-STRATEGIEN ZURÜCK." teilen seiner Strategie ein analytischer Bezugsrahmen entwickelt und angewendet, mit dem sich – unter Rückgriff auf die bereits eingeführten Unterscheidungen von Darstellungs- und Entscheidungspolitik sowie Machterwerbs- und Regierungsstrategie – das spezifische strategisches Profil Donald Trumps herausarbeiten lässt. Das mündet schließlich in einer Charakterisierung seines Strategieprofils als neue Form eines semistrategischen Unternehmerpopulismus.

3.5.1. EINORDNUNG DES STRATEGISCHEN TRUMPISMUS IN DIE POPULISMUSDEBATTE

Um die Strategie Donald Trumps analytisch angemessen erfassen zu können, ist zunächst zu erörtern, inwieweit er sich des Instrumentenkastens bedient, der für politische Populisten charakteristisch ist. Damit das gelingen kann, bedarf es einer Sortierung der Populismusliteratur und einer Klärung, inwieweit sie einen analytischen Rahmen bereitstellt, der eine empirisch gehaltvolle Untersuchung des *strategischen Trumpismus* erlaubt.

Ein Manko des Diskussionsstands ist, dass sich die Beteiligten an der Debatte nicht auf einen allseits akzeptierten Populismusbegriff verständigen können, sondern sich der Bedeutungsgehalt des Phänomens je nach Betrachter in verschiedene Facetten und Einzelaspekte aufschlüsselt (vgl. Heinisch/Holtz-Bacha/Mazzoleni 2017; Rovira Kaltwasser/Taggart/Espejo/Ostiguy 2017). Das Bedeutungsspektrum, mit dem das Populismusphänomen erfasst werden soll, reduziert sich dabei vom einen Ende her auf ein politisches Stilelement, während es vom anderen Ende her mit einem substanziellen Set an Ideen gleichgesetzt wird. Angesichts der Bedeutungsspanne des Begriffs (Mudde/Rovira Kaltwasser 2012: 3) und der Unfähigkeit, sich auf eine eindeutige, empirisch gehaltvolle Begrifflichkeit zu verständigen, leidet die gesamte Debatte an "conceptional slipperiness" (Taggart 2000: 1). Erschwerend kommt hinzu, dass der Populismus vom Erscheinungsbild keine Konstante bildet, sondern eher ein Chamäleon ist, "das sich den Strömungen des Zeitgeistes anpasst" (Priester 2012: 18).

Populismus bildet, so die Populismusexperten, kein in sich geschlossenes durchdachtes Konzept. Er erschließt sich bei Sichtung der einschlägigen Literatur in verschiedenen Bedeutungsvarianten, etwa als Ideologie (Mudde 2017), als politischer Stil (Decker/

Lewandowsky 2017), als sozio-kulturelles Phänomen (Ostiguy 2017) oder als spezifische Form direkter, organisationsferner politischer Führung (Weyland 2017). Vor diesem Hintergrund filtert Rooduijn (2013: 35) drei elementare Charakteristika zur Kennzeichnung des Populismus heraus, die er zu den Merkmalen Idee, Stil, Organisation verdichtet. Konstitutiv für das populistische Ideengebäude seien die Zentralität des Volkes, Anti-Elitismus, Homogenität des Volkes, direkte Demokratie, Exklusionismus und Proklamation einer Krise. Zum Stil werden eine einfache Sprache, ein direkter Kommunikationsstil, eine argumentative Polarisierung und ein Außenseiterimage gezählt. Schließlich umfasse Organisation die Merkmale des Führerzentralismus und eine lose verbundene Beziehung zur Basis der Bewegung.

Alle diese Bestimmungsmerkmale machen für sich genommen als Komponenten eines analytischen Bezugsrahmens Sinn, müssen aber aus einem hier interessierenden strategischen Blickwinkel heraus zu einem spezifischen Konzeptverständnis zusammengeführt werden. Hierfür liefert die Populismusliteratur allerdings wenig Hilfestellung, weil das Phänomen bis jetzt nicht in eine systematische Konzeptform gebracht worden ist. Deswegen werden populistische Elemente in dieser Untersuchung lediglich in ihren ökonomischen, politischen und strategischen Bezügen analysiert und integriert.

Populismus kann auch als eine Erscheinungsform des politischen Wettbewerbs und des über Wahlen ausgetragenen Kampfes um die Besetzung von Schaltstellen politischer Macht verstanden werden. Insofern lässt sich Populismus als eine bestimmte Spielart von politischer Machterwerbsstrategie betrachten (Weyland 2001), mit der Brücken zu unzufriedenen Massen gebaut und ein Kampf um die Ablösung der herrschenden politischen Kreise geführt werden soll. Der strategische Kern müsste sich an der charakteristischen Ausprägung der Zielverfolgung, der Deutung der Lage, der Wahl der Mittel und Vorgehensweisen kenntlich machen lassen. Dies sieht in ähnlicher Art und Weise auch Priester

(2012), die Populismus als eine durchdachte Strategie des Machterwerbs und Machterhalts interpretiert. Das strategische Moment im Handeln von Populisten macht Karin Priester an der Metapher fest, dass sie als "Entrepreneure (...) einen politischen Markt erobern wollen" (2012: 18). Dazu setzen sie als Kampfansage ihre politischen Gegner mit einem "monolithischen Kartell" gleich. Sie selbst treten als Wortführer der "Ausgeschlossenen und Entrechteten" auf, denen sie wieder zu ihren legitimen Rechten verhelfen wollen.

Neuer in der Debatte um Populismus ist der Begriff des "Unternehmerpopulisten". Er wurde zur Kennzeichnung des politischen Aufstiegs des tschechischen Milliardärs Andrej Babiš – in den 2010er Jahren zunächst Finanzminister und schließlich 2017 Ministerpräsident der Tschechischen Republik – eingeführt, mündete aber bislang nicht in einer systematisch-konzeptionellen Erschließung des Begriffes. Als Bestimmungsmerkmal wurde allein die Strategie von Babiš herangezogen, sich als erfolgreicher Unternehmer zu inszenieren und den Staat "wie eine Firma" führen zu wollen. Nicht Politiker. sondern Unternehmer zu sein und den Staat wie ein Unternehmen führen zu wollen, zählt zur Kernbotschaft des Unternehmerpopulisten (Cabada/Tomšič 2016: 40). Hier zeigen sich offenkundige Querverbindungen zur "Firma Italien" (l'azienda d'Italia) von Berlusconi (vgl. Priester 2012: 22).

Mit Blick auf Österreich und Tschechien sprechen Heinisch und Saxonberg in dieser Perspektive vom "entrepreneurial populism" (2017), dem sie einzelne besondere Kennzeichen zuschreiben. So bedienen sich Unternehmerpopulisten in ihrer Weltsicht des klassischen Oben-Unten-Schemas von Elite und Volk, wobei sie sich als Wortführer des "unterdrückten" Volks aufschwingen. Bei der Ausrichtung ihrer politischen Agenda fokussieren sie sich auf die Wirtschaft, deren Interessen sie vor allem im Blick haben. Den Staat wollen sie nach unternehmerischen Vorbildern führen. Unternehmerpopulisten engagieren sich mit ihren Parteien im "practi-

"NICHT POLITIKER, SONDERN UNTERNEHMER
ZU SEIN UND DEN STAAT WIE EIN UNTERNEHMEN FÜHREN
ZU WOLLEN, ZÄHLT ZUR KERNBOTSCHAFT
DES UNTERNEHMERPOPULISTEN."

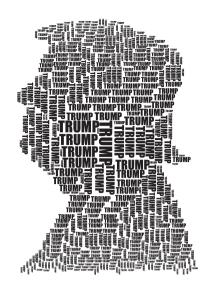
cal policymaking" (Heinisch/Saxonberg 2017: 212) und grenzen sich in der Migrationsfrage von extremistischen fremdenfeindlichen Positionen ab. Die Beteiligung an Koalitionsbündnissen ist für sie nicht ausgeschlossen.

Traditionell wird Populismus, vor allem in Südamerika, mit einer Bewegung um einen charismatischen Führer gleichgesetzt. In der Tat fokussiert sich Populismus häufig auf eine starke Führungsfigur. Diese verkörpert dann Kraft, Dominanz und Tatkraft sowie Entscheidungsfreude. Sie artikuliert sich in der "Sprache des Volkes" (Taggart 2000: 95). In der vulgären Sprechweise wird auch eine Anlehnung an den so genannten "Stammtisch"-Diskurs gesehen (Mudde/Rovira Kaltwasser 2017:64). Identifiziert wurde ein Spezifikum der öffentlichen Debattenführung, die sich dreier Elemente bediene: "simplicity, popular sovereignty and dichotomy" (Taggart 2000: 112). Letzteres würde ausgewiesen durch polarisierende Pro- und Kontra-Klischeebildungen. Der Unternehmerpopulismus setzt sich von diesen generellen Leadership-Vorstellungen dadurch ab, dass sich die Gestalt des Anführers immer mit der des erfolgreichen Unternehmers verbindet. Allerdings sind solche Unternehmerpopulisten keine Vertreter des gehobenen oder Topmanagements der Wirtschaft, sondern Selfmademen, Milliardäre, die im fortgeschrittenen Lebensalter eine Crossover-Karriere in die Politik vollziehen.

Da die Populismusliteratur insgesamt kein umfassendes analytisches Konzept bereithält, das den spezifischen Fokus dieser Untersuchung (Ökonomie, Politik, Strategie) leiten kann, werden wir für die Analyse einem eigenen Bezugsrahmen folgen, in dem lediglich selektiv auch auf Bestandteile und Elemente aus der wissenschaftlichen Diskussion um Populismus zurückgegriffen wird.

3.5.2. ÖKONOMISCHE UND POLITISCHE ELEMENTE IN DONALD TRUMPS STRATEGIEPROFIL

Ausgangspunkt dieses Forschungsvorhabens ist die Unterscheidung von politischer und ökonomischer Logik und ihren spezifischen Kontextbedingungen sowie die Frage, ob und wie sich das für Strategie in den unterschiedlichen Arenen auswirkt. Untersucht werden soll das Verhältnis von strategischem Denken und Handeln in Politik und Ökonomie am Beispiel von Donald Trump, dem als Vermögensmilliardär der direkte Einstieg in die Politik und der rasante Aufstieg in das höchste politische Amt in den Vereinigten Staaten von Amerika gelungen ist.



Um das spezifische Strategieprofil Trumps vor dem Hintergrund dieser Fragestellung identifizieren zu können, enthält der hier verwendete Analyserahmen fünf Elemente. In Strategieperspektive dienen als Grundlage die drei wesentlichen Bestandteile strategischen Denkens und Handelns: Lage, Ziele, Mittel. Zu diesen Bestandteilen werden die hier relevanten zwei Orientierungswelten von Ökonomie und Politik in Beziehung gesetzt. Das soll zu einer Charakterisierung des strategischen Profils von Donald Trump führen. Konkreter formuliert geht es darum, ob sein Deutungsansatz der Wirklichkeit und seine Lageanalyse von ökonomischen Vorstellungen geprägt ist, ob und wie sich ökonomische bzw. politische Interpretationen der Welt in seinen Zielvorstellungen wiederfinden, und welcher Stilmittel er sich bei der Umsetzung seiner Agenda bedient. Es geht also um die konstitutiven Bestandteile, die das Strategieprofil von Donald Trump kennzeichnen.

3.5.2.1. Weltsicht und Lageanalyse von Trump

Strategie baut darauf auf, dass der handelnde Akteur sich ein Bild von der vorgefundenen Lage macht, um in dieser Perspektive seine angestrebten Ziele zu verfolgen und die ihm zur Verfügung stehenden Mittel einzusetzen (vgl. Abschnitt 2).

Auch zum Populismus gehört unumstritten ein spezifischer Deutungs- und Interpretationsrahmen der Wirklichkeit (Heinisch/Mazzolini 2017: 112). Im Mittelpunkt steht ein Weltbild, das auf einem vernichtenden Verriss herrschender politischer Praxis fußt. Kern dieses Ansatzes ist eine dichotome politische Sicht, bei dem "einem moralisch reinen, homogenen Volk stets unmoralische, korrupte und parasitäre Eliten gegenüberstehen" (Mül-

"TRUMPS WELTSICHT STREBT NACH EINSEITIGEM VORTEILSNUTZEN FÜR DAS EIGENE LAND."

ler 2017: 42). Die korrupte und selbstsüchtige Elite aus Politikern, Bankern und Unternehmern hat die Macht an sich gerissen und betreibt Politik auf dem Rücken der einfachen Leute. Das ihr gegenüberstehende Volk bildet kein pluralistisch-heterogenes Gebilde, sondern eine monolithische Einheit (Taggart 2000: 92). In diesem Denkgebäude fällt Populisten politisch ein moralisch gerechtfertigter Alleinvertretungsanspruch zu, weil nur sie und kein anderer das "wahre Volk vertreten" könnten (Müller 2017: 44). Die Politik müsse wieder den Gemeinwillen des Volkes zum Ausdruck bringen (Mudde/Rovira Kaltwasser 2012: 8; Albertazzi/McDonnell 2008: 3).

Das dichotome Weltbild des Populismus erschöpft sich nicht im charakteristischen Oben-unten-Schema, sondern sieht die Gesellschaft in doppelter Hinsicht dichotomisch aufgespalten (Bauer 2010: 6). Neben der vertikalen Oben-unten-Dichotomie vertreten Populisten auf der horizontalen Ebene zusätzlich eine Drinnen-draußen-Dichotomie: Auf der einen Seite das zum Volk vereinte Wir und auf der anderen Seite die nicht dazugehörenden Anderen, die Fremden und Eindringlinge, die als bedrohlich ausgeschlossen bleiben müssen (Albertazzi/McDonnell 2008). Vor allen Dingen der Rechtspopulismus favorisiert das Bild der doppelt dichotom aufgespaltenen Gesellschaft (Lewandowsky 2017: 5f). Dabei kann die Abschließung des heimischen Volkes und Ausgrenzung der Fremden sich xenophober kultureller, ethnischer oder religiöser Argumente bedienen.

Trumps Weltbild ist zunächst insoweit klassisch populistisch, als er sich ein dichotomes Oben-Unten-Schema zu eigen gemacht hat. Obgleich selbst Angehöriger der New Yorker Milliardärsoberschicht und vom Lebensstil in Luxus schwelgend, greift er auf dieses Unten-Oben-Schema zurück und stilisiert sich erfolgreich zum Tribun eines politisch vergessenen, ökonomisch abgehängten Amerikas. Zum Sprachrohr dieser überwiegend weißen, männlichen Unterklasse aus ökonomischen Modernisierungs- und Globalisierungsverlierern macht er sich mit dem Versprechen, ihnen ihre

alte ökonomische Basis und gesellschaftliche Geltung zurück zu bringen. Entgegen dem konventionellen demokratischen Unterfangen, eine sozial und kulturell heterogene Wählerkoalition zu schmieden, stellt er sich an die Spitze eines politischen Feldzugs einer sozial und ethnisch homogenen Wählerschaft, die ihren ökonomischen und gesellschaftlichen Status verloren hat. Als Populist will Trump den seiner Ansicht nach korrupten Politikbetrieb von seinen Profiteuren säubern, das um seine Rechte gebrachte Volk von seinen Unterdrückern befreien und wieder in den ersehnten Zustand des Wohlergehens zurückführen.

Bemerkenswert an Trumps strategischer Lageanalyse ist der Primat des Ökonomischen, der in dem Kampagnenschlachtruf "Make America great again" mündete und als Leitsatz "America first" sein Regierungshandel verdichten soll. Seine Weltsicht ist die des ökonomischen Niedergangs der USA als Ganzem und der niederschmetternden ökonomischen Lage der vergessenen weißen Unterklasse. Dieses wirtschaftlich eingefärbte Bild von der Welt erzeugt deshalb einen erfolgreichen Mobilisierungssog, weil sich vom ökonomischen Abstieg betroffene Wählergruppen hierin ernst genommen und verstanden fühlen und der von Trump verkörperte Glaube auf sie überspringt, von seiner politischen Agenda ökonomisch profitieren zu können. Dabei stellt sein Weltbild einen romantisierenden Rückfall hinter die Linien gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Modernisierung dar. Er ist der Trommler eines "Antimodernisierungsprotests" von Verlierern des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels (Puhle 2003: 39), die die "gute alte Zeit" zurückbekommen wollen.

Ebenfalls der Geschäftsweltlogik scheint die fixe Idee von Trump entsprungen, dass Amerika in der Verteilung von Nutzen und Kosten bei internationalen Kooperationsbeziehungen – seien sie handels- oder sicherheitspolitischer Art – übers Ohr gehauen würde, d. h. kein fairer Deal herrsche. Trump geht es um die Wiederherstellung der amerikanischen Wirtschaft. Dafür seien die Handels- und sicherheitspolitischen Beziehungen aufzukündigen, die für die USA "nicht profitabel" seien, "keinen materiellen Nutzen" brächten (Simms/Ladermann 2017: 28).

Entscheidungslogisch lässt Trump seine unternehmerische Geschäftsweltvergangenheit erkennen, wenn er als Politiker in Anspruch nimmt, Deals zu machen, also Geschäfte abzuschließen. Seine Weltsicht strebt nach einseitigem Vorteilsnutzen für das eigene Land.

Wo immer die USA etwas geben, sollen die Empfänger dieser Gabe etwas dafür zurückgeben. Insofern stützt sich der Umgang von Staaten nicht auf das Prinzip gemeinsamer Interessen und der Kooperation, sondern auf das Geschäftsmodell der Vorteilsnahme. Kooperationspartner sind dabei dem Verdacht ausgesetzt, die USA zu übervorteilen, wenn sie es sich auf deren Kosten gut sein lassen. Nach der neuen strategischen Linie von Trump werden hierfür Rechnungen präsentiert. Trumps ökonomische Weltsicht bleibt die eines Einzelunternehmers (aus dem Immobiliensektor), der Zeit seines Lebens "Deals" mit anderen Wirtschaftsakteuren gemacht hat.

Politische Weltführerschaft oder einzigartige kulturelle Größe und moralisch exzeptionelle Überlegenheit, die das Selbstverständnis und Selbstbewusstsein der USA parteiübergreifend in der Vergangenheit geprägt haben, verblassen vor dem eindimensionalen Primat des Ökonomischen von Trump. Er ist nicht auf die Wiederherstellung der einstigen globalen politisch-militärischen Vormachtrolle der USA fokussiert. Ebenfalls steht ihm auch nicht der Sinn nach einem New Deal im Sinne von Roosevelt oder nach einer Great Society, wie sie Lyndon B. Johnson auf seine Fahnen schrieb. Überhaupt bilden ein gesellschaftspolitischer Überbau oder ein sozialpolitisches Auffangkonzept zur Stützung der verarmten Unterklasse eine Leerstelle in der Lagebeschreibung und im Weltbild von Donald Trump.

3.5.2.2. Ideen und Ziele von Trump

In konsistenter Linie seiner (ökonomisch dominierten) Weltsicht verfolgt Donald Trumps politischer Feldzug zwei zentrale strategische Zielsetzungen: erstens den Kampf gegen die Täter und Verantwortlichen der miserablen Lage der amerikanischen "Opfergruppe" und zweitens einen radikalen politischen Kurswechsel, mit dem die ökonomische Erniedrigung und Diskriminierung des Volkes beseitigt werden soll. Nun benötigt Trump mit seiner populistischen Opfer-Täter-Theorie zur Feindfixierung eine Tätergruppe, die sich zum Sündenbock und zur Quelle allen Übels machen lässt. Dabei hilft ihm die Drinnen-Draußen-Dichotomie des Populismus, die zur Benennung der "Anderen" dient, gegen die das zuvor entwickelte "Wir" der Populisten kämpfen kann. So bedient sich Trumps Feldzugkampagne einer Kampfansage an all die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Kräfte, die für den Niedergang der Unterklasse im Besonderen und Amerikas im Allgemeinen angeblich Verantwortung tragen und deshalb aus ihren Schaltstellen verdrängt werden müssen.

"TRUMPS ÖKONOMISCHE WELTSICHT BLEIBT DIE EINES FINZFI UNTFRNFHMERS."

Die wirtschaftlichen Diskriminierungs- und Abstiegsgründe der weißen Unterklasse sollen durch wirtschaftlich wirkungsmächtige politische Maßnahmen beseitigt und dadurch die verschwundenen auskömmlichen Lebens- und Arbeitsverhältnisse der verarmten Unterklasse wiederhergestellt werden. Der Gegner, der sich am Schicksal der Unterklasse vergeht, ist auch jenseits der Grenze im Ausland zu suchen: nämlich bei den Regierungen von Handelspartnern, die der eigenen Wirtschaft irregulär zu Exportvorteilen verhelfen. Und es sind ausländische Unternehmen und Tochtergesellschaften von amerikanischen Konzernen, die fairen Preiswettbewerb durch steuerliche Geschenke und Lohnstückkostenvorteile untergraben. Und schließlich werden die illegalen Arbeitsmigranten an den Pranger gestellt, die als Billiglöhner den Amerikanern die Arbeitsplätze wegschnappen würden. Um der verarmten amerikanischen Unterklasse die verloren gegangenen Arbeitsplätze wieder zu beschaffen, postuliert Trump das Ziel, die globale Arbeitsteilung wieder zurückzudrängen und die Handelsbeziehungen zum Vorteil Amerikas auf eine neue bilaterale Grundlage zu stellen.

Ganz im Sinne der Drinnen-Draußen-Dichotomie bildet für Donald Trump der Kampf gegen illegale Einwanderung – neben dem Kampf gegen die "Politikerkaste" - ein zweites Hauptanliegen. Seine Ausgrenzungs- und Abschottungspolitik richtet sich gegen zwei Gruppen fremder Eindringlinge, von denen für das amerikanische Volk eine große Gefahr ausgehe und vor denen es deshalb beschützt werden müsse. Im Visier stehen einerseits die illegalen Einwanderer, die aus Mexiko über die texanische Grenze in die USA migrieren würden. In diesem Zusammenhang bildet die Errichtung einer monströsen Grenzmauer zu Mexiko ein Leuchtturmprojekt, um die weitere Zuwanderung illegaler mexikanischer Migranten abzuwehren. Dass eine große Zahl von sich bereits illegal in den USA aufhaltenden Migranten entschlossen zurückgeführt werden soll, weist einen eindeutigen Interessenbezug zu Gunsten der amerikanischen Unterklasse auf. Im Visier von Trump stehen andererseits Einwohner bestimmter muslimisch geprägter Länder, die er in eine Reihe mit Terroristen rückt und damit als Gefahr für die USA ansieht. Trump stellt in diesem Zusammenhang eine Verbindung zum internationalen Terrorismus und zum militärischen Kampf gegen den IS her, den er sich auf die Fahnen geschrieben hat. Er benutzt erfolgreich den Topos der "Dämonisierung des Fremden" (Adorf 2017:876). Die Aversionen gegenüber mexikanischen Emigranten schürt Trump bereits 2015 mit der Gleichsetzung dieser Gruppe als Importeure von Drogen und Kriminalität und als "Vergewaltiger" (Adorf 2017: 873).

Trumps Abwehrstrategie gegen fremde Arbeitsmigranten liegt kein xenophober Nativismus zugrunde. Die Anti-Migrations-Kampagne trägt einen ausschließlich wirtschaftspopulistischen Zug und nimmt insofern eine Sonderstellung gegenüber der gängigen völkisch aufgeladenen Fremdenfeindschaft des Rechtspopulismus ein. Trump macht sich auch nicht die Idee eines homogenen nationalen Volkskörpers zu eigen, der durch welche Migranten und Eindringlinge auch immer ethnisch und kulturell-religiös überfremdet würde. Der diffuse Nationalismus von Trump begrenzt sich auf eine imperiale wirtschaftliche Handschrift. Einwanderer stellen in erster Linie eine wirtschaftliche Gefahrengröße dar, der durch entschlossene Rückführung und Abschottung politisch begegnet werden müsse.

Trumps Wirtschaftspolitik orientiert sich weitgehend an tief sitzenden republikanischen Überzeugungen und politischen Zielsetzungen, die in ähnlicher Form auch von George W. Bush oder Ronald A. Reagan verfochten wurden. Zu diesem republikanischen Ideenset zählt die Skepsis gegenüber dem Umweltschutz, weniger staatliche Regulierungen, ungehinderte Entfaltung der Marktkräfte und Steuersenkungen für Unternehmen und Spitzeneinkommensbezieher. Einen radikalen Bruch mit republikanischen Überzeugungen und politischen Traditionen stellt allerdings die Preisgabe des Freihandels zugunsten eines nationalistischen Protektionismus dar und die Infragestellung der transatlantischen Beziehungen. So hat Trump, ausgehend vom chronischen amerikanischen Handelsbilanzdefizit, einen Paradigmenwechsel in der US-Handelspolitik eingeleitet, weil er in den internationalen Handelsbeziehungen einen Kampf um nationale Vorteile und Nachteile sieht, bei denen die USA bislang über den Tisch gezogen würden (Sparding 2018: 34). Deshalb zielt er auf protektionistische Maßnahmen und bilaterale Handelsbeziehungen, bei denen die USA ihre Machtüberlegenheit ausspielen könnten.

3.5.2.3. Stil und Mittel von Trump

In seinem Stil und den gewählten Mitteln zeigt Donald Trump ein Profil, das populistische Elemente in strategischer Perspektive zusammenführt. Daran, wie er seine Politik zielstrebig angeht und umsetzt, zeigt sich, dass seine populistische Machterwerbsstrategie nahtlos in eine Machtanwendungsstrategie übergeht. Sie stellt darauf ab, das in die Tat umzusetzen, was er seinen Anhängern und Unterstützern während des Wahlkampfs versprochen hat. Trump will der Politik seine Handschrift aufzwingen. Sein Handeln widerspricht damit der Vorstellung, dass Populisten mit der Amtsübernahme einen pragmatischen Kurs einschlagen, weil sie der politischen Entscheidungslogik des Verhandelns und der Kompromissbildung ausgesetzt sind. Stattdessen bleibt er seinen Ankündigungen treu und versteht sich in dieser Hinsicht als ein persönlich erfolgreicher und politisch wirksamer Stratege.

Nur fällt ihm als gewähltem amerikanischen Präsidenten nicht die Machtfülle eines Victor Orbán oder Jair Bolsonaro zu, die die Gewaltenteilung zwischen Legislative, Exekutive und Judikative und damit die Verfassungsordnung zugunsten ihrer Partei umzustülpen versuchen. Stattdessen hat er bei seiner Regierungsstrategie das politische Gegengewicht des Kongresses und der Justiz ins Kalkül zu ziehen. Er muss für die Umsetzung seiner politischen Agenda Mehrheiten unter den republikanischen und teilweise demokratischen Vertretern des Senats und Abgeordnetenhauses organisieren. Um die Justiz für seine Politikgestaltungsziele gewogen zu machen, greift auf die Strategie der parteiischen Personalpolitik und Ämterpatronage zurück, die im obersten Gericht der USA, dem Supreme Court, bereits eine Mehrheitsverschiebung zu Gunsten der Republikaner bewirkt hat.

Trumps Politikstil und Habitus im Politikvermittlungsund Darstellungsbereich weisen Besonderheiten auf, die für Wirtschaftsführer und Umgangsmuster in der Wirtschaftswelt untypisch sind. An öffentlicher Bekanntheit und Popularität mangelt es ihm nicht, weil er als Showmaster der 2004 gestarteten, quotenstarken TV-Castingshow "The Apprentice" und als affärenträchtige Zielpersonen von Klatschspalten der Presse zu einer Person allgemeiner Bekanntheit und öffentlichen Interesses aufgestiegen ist. Vermutlich sind es die Erfahrungen aus der über Jahre von ihm persönlich in Szene gesetzten TV-Realityshow, die ihn mit der Funktionsweise und Medienlogik des Fernsehens vertraut gemacht haben. Dass es Trump gelingt, sich des vielseitigen Registers eines Darstellungs- und Eindrucksmanagements zu bedienen, ist sicherlich auf seinen Erfahrungsschatz als TV-Entertainer zurückzuführen.

Um für seinen "America First"-Ansatz eine öffentlichkeitswirksame Vermarktungs- und Wählermobilisierungsstrategie zu finden, bringt Trump alle Voraussetzungen eines Kommunikationsprofis mit, der virtuos auf der Klaviatur der Medienlogik spielt. Im Mittelpunkt seiner Politikdarstellung und Politikvermarktungsstrategie stehen dabei die Selbstinszenierung und die politische Instrumentalisierung der Marke Trump als erfolgreicher Geschäftsmann und Wirtschaftsführer. Angesichts seines fortgeschrittenen Lebensalters schloss sich indes für ihn aus, in die Rolle des jugendlichen, unverbrauchten Startup-Politikers zu schlüpfen. So griff er auf die Rolle des politischen Outsiders und rebellischen Anführers eines Feldzugs gegen das Politestablishment zurück, um gewissermaßen durch seinen politischen Durchbruch den "korrupten" Politikbetrieb auszumisten ("Drain the swamp"-Slogan).

Um seiner massenkommunikativen Mobilisierungsstrategie zum Erfolg zu verhelfen, wählte er als Hauptangriffsziel die etablierten Massenmedien. Den Kampf gegen die US-Presse nahm er mit der Rechtfertigung auf, dass die Medien voller Hass und Verachtung einen Vernichtungsfeldzug gegen ihn gestartet hätten. Nun ist die diskreditierende Konfrontationshaltung gegen die Medien ein weitverbreitetes Element (rechts-)populistischer Mobilisierungsstrategie, wie sich etwa an der "Lügenpresse" der AfD oder der "Systempresse" der FPÖ aufzeigen lässt. Trump geht bei der Wahl seiner Mittel zur Unterminierung des Medieneinflusses jedoch noch einen Schritt weiter. Einmal stellt er die Vertreter der Massenmedien, die Journalisten, pauschal oder auch in persönlicher Beleidigungsform in die Ecke von Lügnern. Er spricht ihnen die Glaubwürdigkeit ab und unterstellt ihnen dazu das moralisch verwerfliche Motiv, dies aus Hassgründen ihm gegenüber zu tun. Dann setzt er seinem Fake-News-Verdikt eine alternativ konstruierte Version von Wirklichkeit entgegen, die er teils mit sprachlos machenden Lügen und Tatsachenverdrehungen untermauert. Beispielsweise hielt er ersichtlich kontrafaktisch an der Behauptung fest, dass seiner Inaugurationsfeier vom 20. Januar 2017 weitaus mehr Zuschauer gefolgt seien als der von Barack Obama.

Des Weiteren hat er sich persönlich über die sozialen Medien als Selbsterzeuger und Selbstvermarkter von Informationen und Botschaften etabliert, mit der er eine Gegenwirklichkeit zur Medienwirklichkeit in die Welt setzt. Rechtspopulistische Parteien neigen generell zur intensiven Nutzung der sozialen Medien. Der Italiener Beppo Grillo mit seiner populistischen Bewegung "MoVimento 5 Stelle" konnte sich sogar mit einem eigenen Blog in den sozialen Medien so fest installieren, dass er es dadurch schaffte, erfolgreich online eine direkt-kommunikative Verbindung zu seinen Anhängern und Wählern zu etablieren. Trump schlug dagegen einen anderen Weg ein. An den Nachrichtenerzeugern und Agenda-Settern, speziell der meinungsführenden Presseblätter vorbei – den ehemalige Gate-Keepern – nutzte er intensiv den Informationsverbreitungskanal Twitter, um mithilfe eines ununterbrochenen Stroms an Tweets seine Botschaften ungefiltert an seine Follower zu verbreiten. Indem er durch seine tägliche Tweetproduktion die Aufmerksamkeitsökonomie der konventionellen TV- und Printmedien auf diese Nachrichtenquelle lenkte, brachte er sie in ein Abhängigkeitsverhältnis. Mit dem Medium Tweet als verbalisiertem Soundbite bedient er die immer kürzer werdende Aufmerksamkeitsspanne des Massenpublikums und erspürt damit den Puls der digital geprägten Mediennutzer.

Diese originäre Kommunikationsstrategie macht ihn, losgelöst von kritischen Journalistenfragen und öffentlichen Rede-und-Antwort-Zwängen, zum Nachrichten-Entertainer seiner selbst. Zudem schützt ihn die Nutzung des Twitterkanals davor, sich kritischen Nachfragen und Gegenbeweisen hinsichtlich seiner häufig falschen und irreführenden Aussagen und Botschaften stellen zu müssen. Trump ist auf diese Art und Weise der erste Präsident der Vereinigten Staaten, der in Konfrontation zu den konventionellen Massenmedien den Weg der Politikvermittlung über die sozialen Medien

"IN SEINEM STIL UND DEN GEWÄHLTEN MITTELN ZEIGT DONALD TRUMP EIN PROFIL, DAS POPULISTISCHE ELEMENTE IN STRATEGISCHER PERSPEKTIVE ZUSAMMENFÜHRT."

"WEIT VON DER ROLLE EINES SERIÖSEN UND WÜRDEVOLLEN POLITIKERS ENTFERNT, INSZENIERT TRUMP SICH ALS VOLKSTRIBUN UND "SPRACHROHR DES PÖBELS'."

geht und die sich dadurch ergebenden, neuen Möglichkeiten der politischen Kommunikationsmanipulation für sich nutzt. Zu Hilfe kommt ihm dabei zweifelsohne sein Format als massenmedial geschulter Geschäftsmann und Verkäufer. Auf das Beste mit dem TV-Showbusiness vertraut, kann er virtuos das Instrumentarium der öffentlichen Selbstinszenierung und täglichen Schlagzeilenproduktion bedienen. Er belässt es nicht wie gewohnt bei der Aura und den Machtinsignien, die ihm durch das Präsidentenamt verliehen werden. Ihn trägt nicht das Amt, sondern er füllt das Amt mit einer Strategie der Selbstvermarktung aus. Er treibt damit die Personalisierung von Politik auf die Spitze und macht Politik zum Gegenstand der Showbranche.

Weit von der Rolle eines seriösen und würdevollen Politikers entfernt, inszeniert Trump sich als Volkstribun und "Sprachrohr des Pöbels". Dabei setzt er rhetorisch auf Provokation, Polarisierung und Spaltung. Eine präsidentielle Aufgabe für die Schaffung von Konsens und Zusammenhalt der amerikanischen Nation weist er von sich. Wie schon in seiner Inaugurationsansprache deutlich wurde. bietet er als Präsident nach dem harten Präsidentschaftswahlkampf den politischen Kräften des amerikanischen Gefüges nicht Versöhnung und Zusammenarbeit an, sondern beginnt seine Amtszeit mit einer offenen Konfrontation und Kampfansage. Trumps Feldzug gegen die angeblich abgehobene und korrupte Washingtoner politische Elite spitzt sich auf die demokratische Präsidentschaftsrivalin Hillary Clinton als Zielpersonen zu, die er als Inkarnation der persönlichen Gier und der Abhängigkeit von der Wall Street verteufelt. Dementsprechend löste er unter seiner Gefolgschaft überschäumenden Jubel aus, wenn er bei seinen Wahlkampfauftritten seine Anti-Clinton-Hetze in der Forderung nach "Clinton ins Gefängnis" ("You'd be in jail") gipfeln ließ.



Seine öffentlichen Darbietungen garniert er mit kulturkämpferischen Ausfällen, die mit ethnisch-rassenideologischen und sexistischen Ingredienzien angereichert sind. Unzählige ordinäre sprachliche Entgleisungen machen dies kenntlich. Nicht nur schriftlich, sondern auch in seiner mündlichen Ausdrucksweise bedient er sich dabei einer rüpelhaften Vulgärsprache, die Anstandsregeln höflichen und respektvollen Umgangs außer Kraft setzt. Der Hang zur egomanischen Prahlerei und Kraftmeierei begleitet sein offizielles politisches Auftreten. Zugleich verfällt er in der bewusst zur Schau getragenen Mimik und Körpersprache in eine halbstarke Attitüde. Dass er in seinen verbalen Ausfällen vor chauvinistischem Machtgehabe und rassenideologischen Anleihen nicht zurückschreckt (Vergari 2017: 248f), wird an der sexistischen Entwürdigung und Erniedrigung von Frauen als männliche Beuteobjekte ("Grab her by the pussy"), der beleidigenden Stigmatisierung von Mexikanern ("Drug dealers, criminals, rapists"), der pauschalen Diskreditierung von Einwohnern muslimischer Länder als Terroristen und die Verunglimpfung afrikanischer Länder als "shithole countries" ersichtlich. Die Mobilisierung niedriger Instinkte bei seiner Anhängerschaft ist dabei intentional unverkennbar. Nicht völlig abwegig wäre es, all diese stillosen und provozierenden Verhaltensauffälligkeiten dem Ausfluss seiner Persönlichkeit zuzuschreiben. Plausibler ist es jedoch, dass er ganz gezielt eine durchdachte Wählermobilisierungsstrategie verfolgt, die erfolgreich bei seiner Wählerzielgruppe anschlägt.

Der in Regierungsverantwortung gezeigte Entscheidungsmodus von Donald Trump weist kaum Bezüge zur unternehmerischen Entscheidungslogik aus. Soweit hierzu Informationen aus dem Weißen Haus dringen (vgl. Wolff 2018), lassen sich keine Ähnlichkeiten mit einer durchorganisierten und durchrationalisierten hierarchischen Unternehmensführung erkennen. Zuständigkeiten und Unterstellungsverhältnisse sind nicht klar geregelt. Der Präsident verfügt offenbar über kein Interesse an der gründlich vorbereiteten und durchdachten Regierungsarbeit, sondern neigt spontan zu unabgestimmten Entscheidungen. Entscheidungsbildungsprozesse folgen generell keiner erkennbaren strategischen Logik, sondern einer disruptiven, chaotischen Linienführung. Gegen eine kontinuierlich entscheidungsrelevante Informationsversorgung durch Briefings und Memos zeigt der Präsident Aversionen. Um das Gehör des Präsidenten zu finden und Einfluss auf seine Entscheidungsbildung nehmen zu können, bekämpfen sich rivalisierende Fraktionen in mikropolitischen Grabenkämpfen selbst um den Preis der Entscheidungsblockade. Sein Umgang mit Mitarbeitern und Exekutivspitzen ist respektlos, indiskret und herablassend, seinem rücksichtslosen Hire-and-Fire-Personalverschleiß sind zahlreiche Spitzenpersonen zum Opfer gefallen. Der Präsident setzt im Zweifel nepotistisch auf familiäre Bande und Einflüsterungen und Beratungen.

3.5.3. DONALD TRUMP: SEMISTRATEGISCHER UNTERNEHMERPOPULIST

Die Merkmale eines Unternehmerpopulisten (vgl. Abschnitt 5.1) treffen auf Trump prototypisch zu und werden von ihm um weitere populistische Stilmittel ergänzt. Mit dem "Businessman", den er herauskehrt und zur Beschreibung seines Kompetenzprofils politisch vermarktet, grenzt er sich als nicht zugehörig zur Kaste der Politiker ab, denen er ganz im Gegenteil den Kampf ansagt. Seine Selbstinszenierung stützt sich auf den erfolgreichen Unternehmer und Geschäftsmann, der – ohne mit der Politik bisher in Berührung gekommen zu sein – eine politische Spitzenkarriere anstrebt. Für Trump sind nicht Politiker, sondern Männer aus der Wirtschaft die "wahren Führer" des Landes (Simms/Laderman 2017: 43).

Trumps Unternehmerpopulismus nimmt seinen Ausgang bei seiner Herkunft aus der Unternehmens- und Geschäftswelt. Er verkörpert den erfolgreichen Immobilienentwickler und Geschäftsmann, der es zum Milliardär gebracht hat. Er ist und bleibt ein Mann der Wirtschaft und hat aus dem Stand heraus, ohne sich

zuvor auf den Politikbetrieb und ein politisches Amt einzulassen, eine politische Blitzkarriere hingelegt. Als Quereinsteiger aus der Wirtschaftswelt und Newcomer auf der politischen Bühne ist er von einer klassischen Politikerlaufbahn über einen Senatoren- oder Gouverneursposten verschont geblieben.

Seine wirtschaftliche Unabhängigkeit schützt ihn davor, auf "political money" angewiesen zu sein und für Korruption anfällig zu werden. Trump hat nicht, wie vor ihm der amerikanische Milliardär Ross Perot, den Weg des unabhängigen Präsidentschaftskandidaten eingeschlagen. Stattdessen schloss er sich den Republikanern an. Dabei trat er als politischer Außenseiter und dem republikanischen Parteiestablishment fernstehender Präsidentschaftsbewerber auf und kaperte gewissermaßen die Partei als siegreicher Vorwahlkandidat unter den republikanischen Mitbewerbern. Zu berücksichtigen ist indes in politisch-ideologischer Hinsicht, dass er mit seinem Politikansatz auf einen über Jahrzehnte rechtspopulistisch und nativistisch transformierten ideologischen Resonanzboden der republikanischen Parteibasis stoßen konnte (Adorf 2017).

Der Milliardär Trump ist kein von unten aus dem Volk kommender Aufsteiger. Deshalb widerspricht er dem Vorstellungsbild eines populistischen Führers, der über seine Herkunft beglaubigt seine Zugehörigkeit zum einfachen Volk herauskehren kann und sich deshalb auch zum Sprachrohr der schweigenden Mehrheit macht. Trump ist in seinem Vertretungsanspruch gegenüber dem vergessenen und entwerteten amerikanischen Volk dermaßen selbstbezogen und von seiner Mission eingenommen, dass für ihn das populistische Bestimmungsmoment, "die Fähigkeit, den Volkswillen zu erkennen und zu erfüllen" (Müller 2017: 49), wegfällt. Trumps Verhältnis zu seiner Anhänger- und Wählerschaft folgt damit nicht der Logik der "Ich bin einer von euch"-Anbiederung. Ganz im Gegenteil positioniert er sich als autokratische Anführer und behandelt seine Anhänger als ihm gefügige Gefolgschaft. Trump ist Anführer einer Gefolgschaft, mit der er nichts gemein hat, von der er sich in selbstbestimmter und narzisstischer Überlegenheit, Intelligenz, Dominanz, Prachtentfaltung und Machtvollkommenheit absetzt (Adorf 2017: 868). Er horcht auch nicht in das Volk hinein, sondern ist selbstgewisser Rudelführer. Auserwählt fühlt er sich durch sein ökonomisches Kompetenzprofil und durch seine überragenden, sich selbst zugeschriebenen Charaktereigenschaften (Vergari 2017: 241). Es geht bei seinem kraftmeierischen, prahlerischen Großmannssuchtgehabe allein um ihn und seinen Willen, nicht um den Volkswillen. Er persönlich ist die Heilsbringerinstanz. Mit seiner ichbezogenen, unbeirrten und zielstrebigen Selbstinszenierung füllt er für seine ihm ergebenen Anhänger die Aura des politischen Schlachtenlenkers aus, der auf Sieg setzt.

Seine Rolle als Newcomer und seine Selbstbezeichnung als Unternehmer unterfüttern seine Kampfansage gegen das Politikestablishment mit Glaubwürdigkeit. Trump verfolgt eine Politikvermarktungsstrategie, die sich auf das Branding der Marke Trump fokussiert. Als Vermarkter seiner selbst befindet er sich permanent im Kampagnenmodus. Die Logik dabei ist, die Öffentlichkeit und seine Anhängerschaft in einen nicht abbrechenden, kognitiven Erregungszustand zu halten. Charakteristisch für seinen unternehmerischen Populismusstil ist der Kampf, den er gegenüber kritisch eingestellten amerikanischen Medien austrägt. Eine gesetzliche Einschränkung der Pressefreiheit, wie sie in Ungarn oder Polen zu beobachten ist, zählt nicht zum Repertoire seines Kampfes gegen die Medien. Vielmehr greift er als Pionier auf eine Kommunikationsstrategie zurück, die sich der Möglichkeiten der sozialen Medien bedient. Das Mittel der Tweets über Twitter erschließt ihm einen der Vermittlungsleistung der klassischen Massenmedien entzogenen, unabhängigen Kanal, um mit Kurzbotschaften seine Follower zu erreichen. Genuin populistisch ist an seiner politischen Kommunikationsstrategie der Versuch, den Massenmedien die Schlüsselrolle der Kontrolle über die Konstruktion von Wirklichkeit zu entreißen und eine seiner alleinigen Steuerung und Kontrolle unterworfene Gegenwirklichkeit zu erzeugen. In diesem so noch nicht da gewesenen Kampf um die Herstellung und Deutung von Wirklichkeit sind die Schlüsselbegriffe Fake News und Alternative Facts einzuordnen. Die Verbreitung offenkundiger Unwahrheiten und Lügen sind in diese Kommunikationsstrategie miteingeschlossen.

Trumps Unternehmerpopulismus setzt sich aus klar erkennbaren strategischen Grundkomponenten zusammen. So verfügt er über eine wirtschaftlich geprägte Weltsicht, über ein Bild von Wirklichkeit, das sich einiger weniger, schlichter Deutungskategorien bedient. Sie legt das Ziel offen, welches er strategisch verfolgt, und sie benennt die Zielgruppen, für die er einen politischen Alleinvertretungsanspruch erhebt. Nicht minder unverstellt nennt er die unerträglichen Verhältnisse und gegnerischen Gruppen, gegen die er zu kämpfen gedenkt. Schließlich lässt er niemand im Unklaren darüber, mit welchen Maßnahmen er seine Ziele umzusetzen ge-

denkt. Das logisch ineinandergreifende Zusammenspiel zwischen Zielsetzung, Lagebild und Einsatz von Mitteln ist klar erkennbar.

Allerdings bleibt Trumps Strategieansatz spätestens auf halber Strecke stehen und kann deshalb allenfalls als semistrategisch bezeichnet werden. Das zeigt sich an einer Reihe von Merkmalen seines politischen Denkens und Handelns.

Untypisch für einen Strategen ist zunächst, dass es nicht Trumps Sache ist, sich gründlich zu informieren, sich also ein differenziertes und umfassendes Bild von der Lage zu machen. Er verharrt in einem schlichten. ökonomisch überbetonten Bild, das er sich von der Welt macht, und ist nicht in der Lage, reflexiv aus seiner engen ökonomischen Logik eines Immobilienunternehmers und händlers hinauszutreten und einen gesamtvolkswirtschaftlichen Blick auf ökonomische und gesamtgesellschaftlichen Blick auf politische Zusammenhänge zu entwickeln. Trump folgt einer Poker-, Deal-, Face-to-Face-, Freund-Feind-, Gewinner-Verlierer-Logik, die seinen eigenen Erfahrungen eines sehr speziellen Marktkontextes entspricht, der wenig reguliert ist, auf hohen Schulden basiert, und häufigen Fluktuationen ausgesetzt bleibt (Wolff 2018: 41).

Trump scheint es auch als Entscheider an strategischem Format zu fehlen, weil er seine Risikobereitschaft draufgängerisch überspannt und es ihm an gründlicher Folgenabschätzung und Voraussicht schädlicher Nebenwirkungen seines Handelns mangelt. Es ist nicht ersichtlich, inwiefern er das Scheitern in sein Kalkül einbezieht und er in solch einem Fall auf einen Plan B zurückgreifen kann. Dies macht ihm in der Tendenz eher zum Hasardeur als zum Strategen.

Trump negiert die systematische Differenz zwischen den Anforderungen an Mobilisierungs- und Machterwerbsstrategien gegenüber Politikumsetzungsstrategien an der Macht, also der strategischen Steuerung von Regierungsprozessen. Mobilisierung ist einfacher als die Steuerung von Regierung unter den spezifischen Rahmenbedingungen eines politischen Systems (vgl. dazu umfassend Tils 2011). Die Anforderungen an Politiksteuerung mit Konsensbeschaffung, Kompromissfähigkeit, Mehrheitsfähigkeit, Daueröffentlichkeit unterscheiden sich radikal von den Entscheidungsbedingungen des ökonomischen Teilbereichs, aus dem Trump kommt, und von den Kontextbedingungen der Wahlmobilisierung in Wahlkämpfen. Trump negiert das. Die Reibungs-

und Personalverluste in der Präsidentschaft Trumps zeigen, dass er nicht einfach "durchregieren" kann, sondern sich fortwährend an den Rahmenbedingungen des Regierens stößt. Die Differenz in den Kontexten von Politik und Ökonomie sowie ihrer spezifischen Logiken vollzieht Trump nicht nach. Er versucht dagegen der politischen Arena seine Sicht der Dinge aufzudrücken.

Konsequent richtet der "Halbstratege" Trump sein Denken und Handeln nicht an der Komplexität der Wirklichkeit, sondern an der Einfachheit seiner Weltbildkonstruktion aus – auch mit Blick auf das konstitutive Strategiemerkmal der Erfolgsorientierung. Das macht Trump gefährlich, weil er sich mit Hilfe seiner Kommunikationsstrategie von den realen Politikergebnissen seiner Präsidentschaft zu entkoppeln versucht. Trump interpretiert die Welt so, dass er nicht verlieren kann. Es geht also nicht unbedingt um reale Erfolge, sondern nur um das Bild von Erfolg. Strategischer Maßstab ist dann nicht mehr Erfolg, sondern nur noch Erfolgskommunikation.

3.6. SCHLUSS

Der erfolgreiche Aufstieg des Unternehmermilliardärs Donald Trump zum amerikanischen Präsidenten lässt einige Generalisierungen zum Verhältnis von wirtschaftlicher und politischer Strategie zu, muss aber in den politisch-institutionellen und kulturellen Bezugsrahmen der amerikanischen Verfassungsordnung und Gesellschaft eingeordnet bleiben. Der Erfolg seines individuellen Strategieprofils ist nur vor dem Hintergrund spezifischer amerikanischer Rahmenbedingungen wie der dortigen politischen Kultur, der Polarisierungsentwicklung des politischen Systems sowie der Entwicklung von Werteorientierungen bei der republikanischen Partei und ihren Anhänger in den zurückliegenden Jahrzehnten zu verstehen (Adorf 2017). Die vorliegende Untersuchung konnte jedoch zeigen, dass Trumps semistrategischer Unternehmerpopulismus vor allem ökonomische, aber auch einzelne politische Elemente enthält, und er seine Weltsicht und Lageanalyse in strategischer Perspektive zu integrieren versucht. Dass der strategische Trumpismus jedoch auf halber Strecke stehen bleibt, liegt am unterkomplexen Weltbild Trumps und seiner Weigerung, politische Realitäten anzuerkennen und sich darauf einzustellen.

Trump verkörpert mit seinem strategischen Profil den konfliktgeladenen Zusammenstoß zweier konträrer Entscheidungslogiken: hier die Welt der Politik, dort die der Wirtschaft. Trump implantiert ein aus seiner unternehmerischen Tätigkeit herrührendes einfaches Geschäftsmodell in die politische Arena, das er sowohl seiner Machterwerbsstrategie als auch seiner Regierungsstrategie zu Grunde legt. Bei allem geht es ihm um die Marke Trump, die für ein schlichtes, ökonomisch dominiertes Weltbild steht und die für seine Anhängerschaft mit dem Versprechen einhergeht, der "fehlgeleiteten" amerikanischen Politik einen radikalen Kurswechsel zugunsten seiner Klientel zu verpassen. Das Ziel, Amerika wieder groß zu machen, soll über eine dominant wirtschaftsund handelspolitische Agenda erreicht werden.

Trump betreibt Politik mit einer Strategie, die ihn als einen semistrategischen Unternehmerpopulisten ausweist. Den Ausgangspunkt bildet sein schon vor Jahren entwickeltes und verfestigtes schlichtes vertikal-dichotomes Weltbild, dass sich Amerika wirtschaftlich auf dem Rücken der weißen Industriearbeiterschaft im Niedergang befindet. Die Schuld an diesem Abstieg trügen die Politiker, die sich bei multilateralen Außenhandelsbeziehungen wie Dummköpfe über den Tisch hätten ziehen lassen. Gleiches geschehe bei der millionenfach illegalen Migration von Süd- und Mittelamerikanern in die USA, die den amerikanischen Arbeitern die Jobs wegnehmen würden. Diese ökonomisch klischeehaft geprägte Weltsicht schlägt sich bei Trump in einem Feldzug nieder, der behauptet, die Wurzeln der Übel zu beseitigen, um Amerika wieder groß zu machen. Seine politische "America first"-Agenda zielt auf die wirtschaftliche Vormachtstellung der USA zulasten der Handelspartnerländer. Freihandel und multilaterale Handelsverträge sollen zum Vorteil der USA durch bilaterale Wirtschaftsbeziehungen und protektionistische Einschränkungen des Freihandels ersetzt werden. Die

"SEINE POLITISCHE "AMERICA FIRST"-AGENDA ZIELT AUF DIE WIRTSCHAFTLICHE VORMACHTSTELLUNG DER USA ZULASTEN DER HANDFI SPARTNERI ÄNDER."

"TRUMP BILDET IN PERSONA DAS AUF IHN KONZENTRIERTE UND ZUGESCHNITTENE POLITISCHE MACHT- UND ENTSCHEIDUNGSZENTRUM DES WEISSEN HAUSES."

USA sollen zum Schutz der eigenen Industrie und dem Erhalt von Arbeitsplätzen gegen die Einwanderung von illegalen Arbeitsmigranten abgeschottet werden. Das Ziel ist die einseitige Durchsetzung amerikanischer Interessen auf Kosten von betroffenen ausländischen Unternehmen und Staaten. In seinem Umgang mit nicht auf seiner Linie liegenden Staaten schreckt er nicht vor Kriegsdrohungen zurück und spielt dabei selbst mit dem Tabubruch des Atomwaffeneinsatzes.

Sein Darstellungs- und Selbstinszenierungsstil ist Ausfluss eines ökonomischen Kalküls, mit diesem Auftreten seine Wähler- und Anhängerschaft beeindrucken und bei der Stange halten zu können. Er bricht dabei skrupellos mit den Stil-Usancen des Politikbetriebs, die ihm egal sind oder die er in Kenntnis dieser absichtlich verletzt (Stilbruch als Stilmittel). Bei seinem Kampf um die amerikanische Präsidentschaft schlägt Trump eine Vorgehensweise und öffentliche Angriffsform ein, die von rücksichtlos aggressiver Konfrontation und Polarisierung geprägt ist. Dadurch untergräbt Trump die demokratische Kommunikations- und Debattenkultur, die an den Massengeschmack des TV-Entertainments angeglichen wird. Als Darstellungspolitiker hält er sogar als gewählter Präsident an dem rabiaten (Wahl-) Kampfmodus seines Auftretens und Politikstils fest und beschädigt dadurch die Würde des Amtes. Schlimmer noch kontert er Kritiker und Konkurrenten mit unflätiger Anmache und persönlicher Entwürdigung. Weder wird er dabei den Standards unternehmerischen Geschäftsgebarens gerecht, noch macht er sich die Anstandsnormen zu eigen, die von politischen Amtsträgern in ihrem öffentlichen Auftreten und ihrer Rhetorik erwartet werden.

Sein Entscheidungsstil hebelt die Logik eingespielter politischer Entscheidungsbildung aus. Er agiert als Unternehmerpolitiker nach der wirtschaftlichen Logik des

selbstbezogenen Alleinentscheiders und geht damit in Konfrontation zur politischen Logik kollektiver kooperativer Entscheidungsbildung. Die politische Arena erschließt sich ihm nicht als Ensemble kollektiver Akteure, die in Wettbewerbs- und Kooperationsbeziehungen stehen. Auch das Regelwerk der Politik mit den Entscheidungslogiken des Verhandelns, der Kompromisssuche und Konsensfindung missachtet er. Er nutzt die Machtstellung des Präsidenten, um die amerikanische Staatspolitik als persönlichen Machtkampf nach innen und außen zu betreiben. Trump bildet in persona das auf ihn konzentrierte und zugeschnittene politische Macht- und Entscheidungszentrum des Weißen Hauses. Ihm nicht absolut ergebene Zuarbeiter stößt er alsbald von sich. Diese strukturelle Einbettung fördert seinen Hang zu einsamen, spontanen und unüberlegten Entscheidungen.

Hinter diesem Politikansatz von Trump steht eine Entscheidungslogik, die darauf abzielt, den Versprechungen des Wahlkampfs als Präsident Taten folgen zu lassen. Er wechselt dabei übergangslos von einer Machterwerbs- in eine Regierungsstrategie und bedient mit seiner politischen Agenda die Erwartungen seiner Wählerschaft, die er selbst geweckt hat. Er bleibt dabei, so wie er es in seiner Unternehmerzeit eingeübt und praktiziert hat: der selbstbezogene, risikofreudige, hemdsärmelige Entscheider. Dabei verschwimmen in seiner Präsidentschaft die relevanten Unterschiede von politischer Darstellung und Entscheidung sowie Machtund Gestaltungspolitik.

Offenbar fährt Trump einen Crash-Kurs gegenüber der Welt des politischen Verhandelns und Entscheidens. Er betreibt Politik auf der Grundlage einer Entscheidungslogik, für die das selbstbezogene Nutzenstreben den Maßstab setzt. Damit bedient er sich der Logik individuell-unternehmerischen Handelns und überträgt sie auf die Welt der Politik. Trump ist ein brachialer, autokratischer Ad hoc-Entscheider, der mit dem Ziel "Sieg" volles Risiko geht. Das Signal "Sieg" reicht ihm, unabhängig davon, ob es ein Pyrrhussieg, Punktsieg oder Sieg von nur kurzer Dauer ist. Selbst eigentliche Niederlagen werden zu Siegen erklärt, weil in der Trump-Welt verlieren nicht vorgesehen ist. Trump betreibt Politik als angriffslustiges Kräftemessen zur Durchsetzung des eigenen Willens gegenüber der anderen Seite. Hierin nimmt er die Rolle des Troublemakers und nicht die des Troubleshooters ein. Seine Geschäftsweltlogik fußt auf der Strategie, Einzelpersonen, Unternehmen, Staaten und Staatengemeinschaften mit Drohungen und Einschüchterungen zu begegnen, wenn sie nicht seinem politischen Willen Folge leisten. Anstelle des politischen Versuchs, eine Verhandlungslösung herbeizuführen, stellt er seine Kontaktpartner vor vollendete Tatsachen. Trump geht proaktiv in Machtkämpfe hinein und eröffnet sie mit überraschenden Schachzügen. Primäre Kompromiss- und Konsensorientierung ist für ihn Schwäche. Seine Kontrahenten geraten dabei unter Zugzwang oder in die Zwangslage, klein beizugeben. Der klassische Politikbetrieb tut es ihm gewohnheitsmäßig nicht gleich, sondern verfällt in ein zögerliches Reagieren. Indem die traditionelle Politik der Eskalation aus dem Weg geht, erlangt Trump einseitig die Rolle des Spielmachers. Hieraus zieht er den Vorteil der Überrumpelung und Pression, zumal sich die gegnerische Seite ihrer Prägung nach nicht auf die Wahl der gleichen Waffen und Vorgehensweise einlässt. Kommt es einmal zum "Säbelrasseln" beider Seiten zu Beginn einer Verhandlung, ist das für Trump in der eigenen Bewertung eher der Beweis, dass er es mit einem "ebenbürtigen" Gegner zu tun hat. Der Ausgang und die politischen Ergebnisse dieser Kämpfe zwischen einem semistrategischen Unternehmerpopulisten und dem Normalbetrieb nationaler und internationaler Politik sind nach wie vor offen

Das Perfide am semistrategischen Unternehmerpopulismus von Trump ist, dass er seiner eigenen Logik und Weltsicht nach gar nicht scheitern kann. Sein Anliegen ist der Verschiebung und Auflösung der Grenzen zwischen Erfolg und Misserfolg. Trump will die Verdrängung herkömmlicher Bewertungsmuster durch seine eigenen Erfolgsinterpretationen und damit die Schaffung einer eigenen "Unfehlbarkeit". Dafür setzt er alle kommunikativen Mittel und Vermarktungskünste ein, die ihm in seinem reichhaltigen Medien- und Öffentlichkeitsrepertoire zur Verfügung stehen. Verliert er nach "conventional wisdom" durch ausbleibende Politik- und Wahlerfolge, sind seine Feinde schuld. Dann ist Trump mit seinem Ziel des Kampfes gegen politische Verkrustungen und elitäre Abkopplungen "erfolgreich gescheitert". Setzt er sich durch, gewinnt er auf ganzer Linie.

Akteure wie Donald Trump müssen nicht zwingend ein "pathologisches Symptom" (Heinisch/Mazzoleni 2017: 115) sein, sie können auch als eine höchst effektive Antwort auf veränderte Rahmenbedingungen von Öffentlichkeit und Politik interpretiert werden. Die fatalen negativen Wirkungen für die liberale Demokratie und die internationale Zusammenarbeit müssen indes mit auf die Waagschale gelegt werden. So spaltet Trump mit seinem ruppigen Polarisierungsstil die amerikani-

sche Gesellschaft weiter. Zugleich bringt er mit seinem selbstbezogenen Dezisionismus etwas Unberechenbares und Unzuverlässiges in die amerikanische Politik. Das macht ihn zu einer Gefahr für die internationale Zusammenarbeit und das friedliche Zusammenleben der Völker. Er verkörpert gegenüber der liberalen Demokratie ein herrisches, respektloses und konsensunfähiges Gegenmodell. Die nähere Zukunft (Kongresswahlen 2018, Präsidentschaftswahl 2020) wird den Nachweis erbringen, ob der semistrategische Unternehmerpopulismus à la Trump in den USA von Dauer sein kann. Europa ist hiervon nicht unmittelbar infiziert, aber die Erfolge eines Blocher in der Schweiz, Berlusconi in Italien und Babiš in Tschechien verdeutlichen, dass es womöglich auch in den europäischen parlamentarischen Demokratien einen Nährboden gibt, der weitere Unternehmermilliardäre mit einer unternehmerpopulistischen Machtstrategie erfolgreich aus dem Boden schießen lassen könnte.

LITERATUR

Adorf, Philipp 2017: Feindliche Übernahme oder Fortführung eines bewährten Kurses? Eine Analyse von Donald Trumps Sieg unter der Berücksichtigung der Transformation der Republikanischen Partei, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen, Jg. 48, H. 4, 861-882.

Albertazzi, Daniele/McDonnell, Duncan 2008: Introduction: The Sceptre and the Spectre, in: Albertazzi, Daniele/McDonnell, Duncan (eds.), Twenty First Century Populism. The Spectre of Western European Democracy, New York: Palarave Macmillan.

Bauer, Werner T. 2010: Rechtspopulismus in Europa. Vergängliches Phänomen oder auf dem Weg zum politischen Mainstream? Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Bluhm, Harald/Straßenberger, Grit 1992: Elitedebatten in der Bundesrepublik, in: Münkler, Herfried/Straßenberger, Grit/Bohlender, Matthias (Hg.), Deutschlands Eliten im Wandel, Frankfurt/M: Campus, 125-145.

Cabada, Ladislav/Tomšič, Matevž 2016: The Rise of Person-Based Politics In The New Democracies: The Czech Republic And Slovenia, in: Politics in Central Europe, Jq. 12, H. 2, 29-50.

Decker, Frank/Lewandowski, Marcel 2017: Rechtspopulismus in Europa: Erscheinungsformen, Ursachen und Gegenstrategien, in: Zeitschrift für Politik, Jq. 64, H. 1, S. 21-38.

Faulkner, David O./Campbell, Andrew (eds.) 2003: The Oxford Handbook of Strategy. A Strategy Overview and Competitive Strategy, New York: Oxford University Press.

Gälweiler, Aloys 1987: Strategische Unternehmensführung, Frankfurt/M: Campus.

Ganßmann, Heiner 2012: Geld und die Rationalität wirtschaftlichen Handelns, in: Engels, Anita/Knoll, Lisa (Hg.), Wirtschaftliche Rationalität. Soziologische Perspektiven, Wiesbaden: Springer VS, 221-239.

Glaab, Manuela 2007: Politische Führung als strategischer Faktor, in: Zeitschrift für Politikwissenschaft, Jg. 17, H. 2, 303-332.

Grande, Edgar 2000: Charisma und Komplexität. Verhandlungsdemokratie, Mediendemokratie und der Funktionswandel politischer Eliten, in: Leviathan, Jq. 28, H. 2, 123-141.

Hasse, Raimund/Krücken, Georg 2012: Ökonomische Rationalität. Wettbewerb und Organisation. Eine wirtschaftssoziologische Perspektive, in: Engels, Anita/Knoll, Lisa (Hg.), Wirtschaftliche Rationalität. Soziologische Perspektiven, Wiesbaden: Springer VS, 25-45.

Heinisch, Reinhard C./Holtz-Bacha, Christina/Mazzoleni, Oscar (eds.) 2017: Political Populism. A Handbook, Baden-Baden: Nomos.

Heinisch, Reinhard C./Mazzoleni, Oscar 2017: Analysing and Explaining Populism: Bringing Frame, Actor and Context in, in: Heinisch, Reinhard C./ Holtz-Bacha, Christina/Mazzoleni, Oscar (eds.), Political Populism. A Handbook. Baden-Baden: Nomos. 105-122.

Heinisch, Reinhard C./Saxonberg, Steven 2017: Entrepreneurial Populism and the radical Centre: Examples from Austria and the Czech Republic, in: Heinisch, Reinhard C./Holtz-Bacha, Christina/Mazzoleni, Oscar (eds.) 2017, Political Populism. A Handbook, Baden-Baden: Nomos, 209-226.

Kamps, Klaus 2002: Kommunikationsmanagement in der Politik. Anmerkungen zur "zirzensischen" Demokratie, in: Schatz, Heribert/Rössler, Patrick/ Nieland Jörg-Uwe (Hg.), Politische Akteure in der Mediendemokratie: Politiker in den Fesseln der Medien?, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 101-110.

Kirsch, Werner 1991: Grundzüge des strategischen Managements, in: Kirsch, Werner (Hg.), Beiträge zum Management strategischer Programme, München: Verlag Barbara Kirsch, 3-37.

Lasswell, Harold D. 1948: Power and Personality, New Haven: New Haven Press.

Lewandowski, Marcel 2017: Was ist und wie wirkt Rechtspopulismus?, in: Bürger & Staat, Jg. 67, H. 1, 4-11.

Lindley, Joanne Kathryn 2017: Are there Unexplained Financial Rewards for the Snakes in Suits? A Labour Market Analysis of the Dark Triad of Personality, in: British Journal of Industrial Relations, Jq. 59, Online-Version September.

Meyer, Thomas 2001: Mediokratie. Die Kolonisierung der Politik durch die Medien, Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Mudde, Cas 2017: Populism: An Ideational Approach, in: Rovira Kaltwasser, Cristóbal/Taggart, Paul/Espejo, Paulina Ochoa/Ostiguy, Pierre (eds.) 2017, The Oxford Handbook of Populism, Oxford: Oxford University Press, 27-47.

Mudde, Cas/Rovira Kaltwasser, Christóbal 2012: Populism in Europe and the Americas. Treat or Corrective for Democracy? Cambridge: Cambridge University Press.

Mudde, Cas/Rovira Kaltwasser, Christóbal 2017: Populism. A Very Short Introduction, New York: Oxford University Press.

Müller, Jan-Werner 2017: Was ist Populismus? Ein Essay, 5. Auflage, Berlin: Suhrkamp Verlag.

Oldham, John M./Moriss, Lois B. 2010: Ihr Persönlichkeitsporträt. Warum Sie genau so denken, lieben und sich verhalten, wie Sie es tun, 7. Auflage, Hohenwarsleben: Westarp Verlagsgesellschaft.

Ostiguy, Pierre 2017: Populism: A Socio-Cultural Approach, in: Rovira Kaltwasser, Cristóbal/Taggart, Paul/Espejo, Paulina Ochoa/Ostiguy, Pierre (eds.) 2017, The Oxford Handbook of Populism, Oxford: Oxford University Press, 73-97.

Pettigrew, Andrew/Thomas, Howard/Whittington, Richard (eds.) 2002: Handbook of Strategy and Management, London: Sage.

Priester, Karin 2012: Rechter und linker Populismus. Annäherung an ein Chamäleon, Frankfurt/M: Campus.

Puhle, Hans-Jürgen 2003: Zwischen Protest und Politikstil. Populismus, Neo-Populismus und Demokratie, in: Werz, Nikolaus (Hrsg.): Populismus. Populisten in Übersee und Europa. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 15-43

Pümpin, Cuno 1992: Strategische Erfolgspositionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, Bern: Paul Haupt.

Raschke, Joachim/Tils, Ralf 2011: Politik braucht Strategie. Taktik hat sie genug, Frankfurt/M: Campus.

Raschke, Joachim/Tils, Ralf 2013: Politische Strategie. Eine Grundlegung, 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rooduijin, Matthijs 2013: A Populist Zeitgeist? The Impact of Populism on Parties, Media and the Public in Western Europe, University of Amsterdam.

Rovira Kaltwasser, Cristóbal/Taggart, Paul/Espejo, Paulina Ochoa/ Ostiguy, Pierre (eds.) 2017: The Oxford Handbook of Populism, Oxford: Oxford University Press.

Schütz, Astrid 1992: Selbstdarstellung von Politikern. Analyse von Wahlkampfauftritten, Weinheim: Deutscher Studienverlag.

Simms, Brendan/Laderman; Charlie 2017: Wir hätten gewarnt sein können. Donald Trumps Sicht auf die Welt, München: Deutsche-Verlagsanstalt.

Sparding, Peter 2018: Amerika first. Donald Trump und die Neujustierung der US-Handelspolitik, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Jg. 68, H. 4-5, 33-39.

Speth, Rudolf 2005: Strategiebildung in der Politik, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Jg. 18, H. 2, 20-37.

Taggart, Paul 2000: Populism, Buckingham: Open University Press.

Tils, Ralf 2011: Strategische Regierungssteuerung. Schröder und Blair im Vergleich, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Vergari, Sandra 2017: Contemporary Populism in The United States, in: Heinisch, Reinhard C./Holtz-Bacha, Christina/Mazzoleni, Oscar (eds.), Political Populism. A Handbook, Baden-Baden: Nomos, 241-254.

Weyland, Kurt 2001: Clarifying a Contested Concept. "Populism" in the Study of Latin American Politics, in; Comparative Politics, Jg. 34, H. 1, 1-23.

Weyland, Kurt 2017: Populism: A Political-Strategic Approach, in: Rovira Kaltwasser, Cristóbal/Taggart, Paul/Espejo, Paulina Ochoa/Ostiguy, Pierre (eds.) 2017, The Oxford Handbook of Populism, Oxford: Oxford University Press. 48-72.

Wiesendahl, Elmar 2004: Zum Tätigkeits- und Anforderungsprofil von Politikern, in: Berg, Wilfried/Brink, Stefan/Wolff, Heinrich (Hg.), Gemeinwohl und Verantwortung, Berlin: Duncker & Humblot, 167-188.

Wiesendahl, Elmar 2006: Elitenrekrutierung in der Parteiendemokratie. Wer sind die Besten und wie setzen sie sich in den Parteien durch?, in: Gabriel, Oskar W./Neuss, Beate/Rüther, Günther (Hg.), Eliten in Deutschland. Bedeutung – Macht – Verantwortung, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 94-113.

Wiesendahl, Elmar 2008: Strategische Führung zwischen Hierarchie, Markt und Demokratie, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Jg. 21, H. 1, 27-36.

Wolff, Michael 2018: Feuer und Zorn. Im Weißen Haus von Donald Trump, Reinbek: Rowohlt.

4. EINE DOKUMENTATION DES WORKSHOPS VOM 15. MAI 2018

"Der politische Aufstieg von Unternehmermilliardären aus der Perspektive wirtschaftlicher und politischer Strategie"

im Forschungsprojekt "Wirtschaftliche und Politische Strategien im Crash?"

Die nachfolgende Dokumentation beschreibt den Verlauf des Workshops zum Forschungsprojekt, bei dem sowohl Vertreter der Politikwissenschaft und Soziologie als auch Vertreter der unternehmerischen und politischen Praxis und Erfahrungswelt zu einem freimütigen Austausch ihrer teils kontroversen und teils konform gehenden Ansichten und Einschätzungen zur Vergleichbarkeit wirtschaftlichen und politischen Strategiehandelns und damit verbundener strategischer Kompetenzen zusammen kamen. Um das erhellende und aufschlussreiche Positionsspektrum der Debatte ungefiltert zugänglich zu machen, werden die Vorträge und Diskussionsbeiträge ohne größere Nachbearbeitung und stilistische Glättung dokumentiert. Dies soll einerseits den diskursiven Charakter der Veranstaltung widerspiegeln und andererseits auch die besondere Praxisnähe des Projektes verdeutlichen.

VORTRAGS- UND DISKUSSIONSTEILNEHMER



Dr. Philipp Adorf,
 Rheinische Friedrich Wilhelms-Universität Bonn,
 Institut für Politische Wissenschaft und Soziologie



 Prof. Dr. Jens Borchert, Goethe-Universität Frankfurt



Prof. Dr. Frank Decker,
 Rheinische Friedrich Wilhelms-Universität Bonn,
 Institut für Politische Wissenschaft und Soziologie



 Reinhard Bütikofer, MdEP, Vorsitzender der Europäischen Grünen Partei



Michael Schmidt,
 ehemaliger Vorstandsvor sitzender der BP Europa SE
 und gegenwärtig Präsident
 der British Chamber of Commerce in Germany (BCCG).



 Prof. Dr. Ralf Tils, Leuphana Universität Lüneburg, Agentur für Politische Strategie (APOS)



 Prof. Dr. Elmar Wiesendahl, Agentur für Politische Strategie (APOS)

4.1. BEGRÜSSUNG

Frank Decker

Ich begrüße Sie ganz herzlich. Das Thema Strategie passt optimal zur Bonner Akademie. Indem es zum einen den Bereich der Politik verknüpft mit dem Bereich der Wirtschaft. Wir haben auch einen dritten Bereich. den wir im Rahmen unserer wissenschaftlichen Projekte näher in Augenschein nehmen, das ist der Bereich der Medien, aber auch hier findet eine Verknüpfung der politischen und wirtschaftlichen Sphäre statt. Und das andere ist die Praxisorientierung. Da ist es eine gute Fügung, dass wir mit Elmar Wiesendahl und Ralf Tils zwei Kollegen als Projektleiter gewinnen konnten, die sich das von je her auf die Fahnen geschrieben haben, wie man politikwissenschaftliche Forschung nutzbar machen kann für die Praxis. Daraus ist die Agentur für Politische Strategie entstanden, die auch der unmittelbare Ansprechpartner war als es darum ging, dieses Projekt auf den Weg zu bringen.

Heute also die Auftaktveranstaltung. Ich begrüße auch die Referenten ganz herzlich. Herrn Schmidt aus dem Kuratorium der BAPP, der sich dankenswerterweise bereit erklärt hat, das Projekt als Projektpate und Praxisexperte zu begleiten. Ebenso freue ich mich, dass sich auch Herr Abgeordneter Bütikofer als Projektpate und Praxisexperte zur Verfügung gestellt hat. Wir sind auch schon sehr gespannt auf die Zwischenergebnisse. Das Ganze soll ia auch abschließend publikatorisch aufbereitet werden. Wir haben eine wissenschaftliche Schriftenreihe in der BAPP zusammen mit dem VS-Verlag und verlegen ebenso viele Publikationen aus der BAPP direkt oder in Kooperation mit anderen Verlagen. Ich würde mich sehr freuen, wenn das abgeschlossene Resultat in diesem Rahmen erscheinen könnte, weil es für uns wichtig ist, die Sichtbarkeit der BAPP auch als wissenschaftliche Einrichtung nach außen hin deutlich zu machen. Nochmal ganz herzlich willkommen hier an der BAPP und der Universität Bonn. Ich übergebe dann an die beiden Projektleiter Elmar Wiesendahl und Ralf Tils.

4.2. INPUT-VORTRAG

Elmar Wiesendahl, Ralf Tils

Elmar Wiesendahl:

Vielen Dank Frank Decker für die herzlichen Begrüßungsworte. Uns ist sehr wichtig, diesen kleinen Kreis von Interessierten für die Auftaktveranstaltung hier zusammenführen zu können

Worum geht es? Die Präsidentschaft von Trump treibt eine Entwicklung auf die Spitze, in der Unternehmermilliardäre ohne politische Vorerfahrung aus der Stärke ihrer Unternehmerposition ein Crossover in die Politik vollziehen, dort reüssieren und an die Spitze der politischen Hierarchieskala gelangen. Das ist am augenscheinlichsten im Falle Trump, für den aber auch andere Fälle stehen, die ich erstmal außen vorlasse. Die Forschungsfrage, die Frage nach Strategie, nach strategischem Verhalten lautet daher: Sind dieses Personen, die mit dem strategischen Know-how ihrer Erfahrungen aus der Kultur der Wirtschaftswelt hinaus ein Potenzial in die politische Arena hineintragen, mit dem sie dem konventionellen Politiker, der sein spezifisch politischen Erwartungshorizont bzw. strategisches Format hat, überlegen sind?

Wir müssen zu einer trennscharfen Differenzierung der Wirtschaft mit ihren Besonderheiten, mit ihren strategischen Denkweisen und Handlungsmustern und der Politik mit ihren strategischen Hintergründen und Rahmenbedingungen kommen, um die Crash-Situation der beiden Sphären genauer zu bestimmen, die auftritt, wenn Unternehmer als Wirtschaftsführer den Übertritt in die politische Arena vollziehen. Wie ist die Qualifizierung als Stratege in beiden Feldern ausgestaltet, welche Vorgaben gibt es und welche Chancen, sich strategisch zu entfalten, können daraus entstehen, wenn verschiedene Akteure aus der Welt der Politik und der Welt der Ökonomie aufeinanderstoßen? Welche Arten von Spannungen können daraus entstehen? Kann der Akteur aus der strategischen Welt der Ökonomie einen strategischen Vorteil in den Bereich der Politik einbringen, der den dort zu Anwendung gelangenden Strategien überlegen ist?

"WELCHE VORGABEN GIBT ES UND WELCHE CHANCEN, SICH STRATEGISCH ZU ENTFALTEN, KÖNNEN DARAUS ENTSTEHEN, WENN VERSCHIEDENE AKTEURE AUS DER WELT DER POLITIK UND DER WELT DER ÖKONOMIE AUFEINANDERSTOSSEN?"



Ralf Tils:

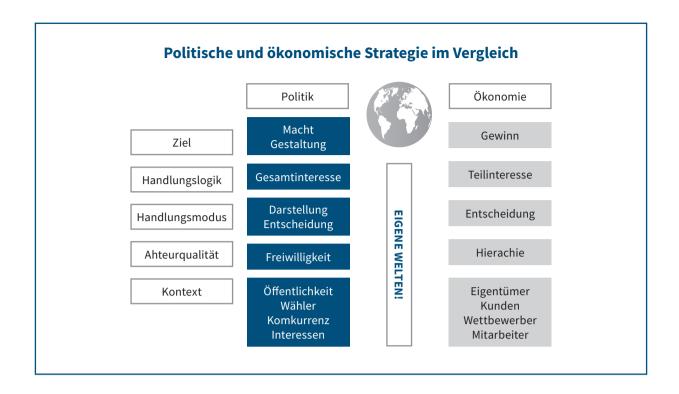
In unserem Projekt steht die Strategie im Fokus. Wir wollen uns Rahmenbedingungen und Handlungsorientierungen von politischen und ökonomischen Akteuren im Vergleich anschauen. Was treibt sie an? Was sind ihre Orientierungen? Das Ziel ist, eine Charakterisierung des Strategieprofils von Donald J. Trump aus dieser Perspektive heraus zu entwickeln. Strategie ist eine bestimmte Art und Weise, mit der Wirklichkeit umzugehen und für das eigene Handeln handhabbar zu machen. Strategie garantiert keinen Erfolg, aber erhöht Erfolgschancen. Strategie zwingt einen, die Kontingenz und Pluralität der Wirklichkeit anzuerkennen und soll dazu führen, dass man in Alternativen denkt, sich besser auf Handlungsverläufe vorbereitet und mit den Unwägbarkeiten der Welt besser umzugehen weiß.

Die Definition von Strategie in unserem Fall: Die eigenen Ziele, die vorhandene Mittel und – das ist die zentrale Differenz zum zweckrationalen Handeln im Sinne Max Webers, wo nur Ziele und Mittel in Beziehung gesetzt werden – zusätzlich die Lage/Kontext/Umwelt miteinander in Beziehung setzen und Akteure, Rahmenbedingungen und Interaktionen so in einen systematischen Zusammenhang bringen. Strategie ist nicht notwendig langfristig. Es kommt darauf an, in welchen Zeithorizonten der Akteur Strategien entwickelt. Man kann auch Strategien für kurzfristige Zeiträume entwickeln, denn der entscheidende Punkt ist das systematische Zusammenbringen von Ziel/Mittel/Lageanalyse.

Auch die Ziele von Strategie sind skalierbar. Die Erfolgsorientierung ist eine bestimmte Weise über Realität nachzudenken und Schlussfolgerungen für das eigene Handeln zu ziehen. Der Fokus liegt auf Strategien im Verhältnis zwischen Politik und Ökonomie.

Elmar Wiesendahl:

Zieldimensionen der Politik sind Machtstreben und politische Gestaltung: Politik will intervenieren, will Dinge erhalten oder verändern. Das Streben nach Macht und deren Erhaltung ist eingebettet in einen Kontextrahmen, der bestimmt wird durch eine herzustellende Öffentlichkeit von Wählern unter der Bedingung von Freiwilligkeit, enormer Konkurrenz und einem Kampf um die Vertretung von Interessen. Die Erwartungshaltung an Politiker hat, anders als in der Wirtschaft, einen Bezug zum Allgemeinwohl. Der Erwartungsüberbau führt zu spezifischen Anforderungen und strategischen Profilen. Zum einen in der Arena der politischen Entscheidung mit ihrem Modus der Konsensbildung, ihrem Modus des Verhandelns, die als Bereich von der Öffentlichkeit abgeschirmt ist, und zum anderen dem gegenüber ein Bereich der Darstellungspolitik, in dem es darum geht öffentlich für seine politische Linie zu werben, Imagebildung zu betreiben und Gegner bis hin zum Negative Campaigning anzugreifen. Dies alles geschieht unter den Bedingungen der Vergänglichkeit und Nicht-Kalkulierbarkeit von Zukunft, da eine Freiwilligkeit der Wähler und Unterstützer besteht, und diese Unterstützung jederzeit zurückziehbar ist.

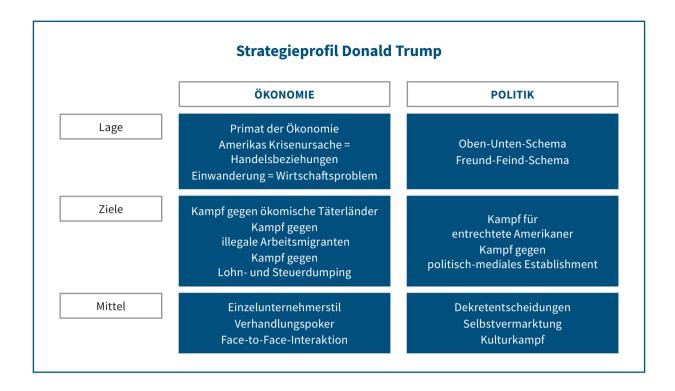


Unternehmerisches Handeln hingegen orientiert sich an Gewinn und Marktanteil. Aus der individuellen Mikroperspektive geht es um die Verwirklichung von Teilinteressen des Unternehmers, die auf Vorteile durch Geschäftserweiterung und Verkauf abzielen. Die Möglichkeit unternehmerische Entscheidungen zu treffen, ist weitaus stärker ausgebaut als im Bereich der Politik, indem die Herbeiführung einer Entscheidung unter enormen Konsenskostendruck auf zirkulären Entscheidungsprozessen beruht. Hingegen sind Entscheidungsprozesse in der Wirtschaft linearer und kürzer durch den Modus der Hierarchie. Die Verpflichtungsfähigkeit in der Politik ist viel geringer ausgeprägt. Der Bezugsrahmen der Ökonomie besteht aus: Eigentümer, Kunden, Wettbewerbern und Mitarbeiter. Bei dem Übertritt des Unternehmers in die Politik ist die Fragestellung, inwieweit er sich an die Rahmenbedingungen der Politik anpassen muss, und ob er mit ökonomischer Kompetenz einiges aushebeln kann, was den Rahmen der Politik ausmacht, mit der möglichen Folge, dass derjenige politische Akteur, der sich an die Rahmenbedingungen hält, außen vorgesetzt wird.

Hier die Probe aufs Exempel: Welches strategische Profil bringt Donald Trump als Unternehmerpolitiker in die Politik hinein? Welche ökonomischen und welche politischen Elemente sind bei ihm erkennbar, wenn wir nach Lage, Ziele und Mittel differenzieren?

Wenn man seiner Lageanalyse Rechnung trägt, dann hat Trump ein ökonomisches Bild von Gesellschaft. Er denkt in ökonomischen Kategorien: Er sieht einerseits Amerika als Verlierer eines ökonomischen Nullsummenspiels zugunsten externer Akteure aufgrund des Fehlverhaltens der politischen Elite in wirtschaftlichen Prozessen des Außenhandels, und andererseits sieht er Einwanderung als ökonomisches Problem der Zuwanderung von Billiglöhnern. Die weiße, männliche Working-Class stilisiert er zum Opfer dreier Täterbilder: Der amerikanischen Eliten und Wirtschaftsführer, der ausländischen Eliten und der Migranten. In seiner Darstellung kämpft er für die Wiederherstellung der amerikanischen Größe, die er auf eine wirtschaftliche Formel bringt: "America First!" Er meint dies in wirtschaftspolitischer Hinsicht, nicht in kultureller Hinsicht. Die Mittel: Er geht hinein in ein Verständnis von Deal, in dem er den Unternehmer spielt, er tritt nicht auf als Politiker der Gesamtverantwortung annimmt, sondern er sieht die politische Arena als deckungsgleich mit der Wirtschaft. Dort geht er in Deal-Poker hinein, mit Kraftmeierei, mit einer Unberechenbarkeit der Manöver und dem Zwang zu einem Kompromiss. Er strebt keine Win-Win-Situationen an, sondern sucht den partikularen Vorteil für die amerikanische Nation.

Eine weitere Dimension ist auch von Interesse: So wie er die Welt sieht, wie er sich artikuliert, wie er seine po-



litische Linie aufzieht, hat er dort nicht eine enorme Parallelität zu Populisten? Genauer zu Rechtspopulisten? Er zeigt in seinen politischen Elementen, in seiner Strategie, das, was sehr nah ist am Populismus. Er hat eine klare Vorstellung von dem Subjekt (White Working Class), für das er kämpft und bessere Verhältnisse herbeiführen will, und sucht aus dieser Position die Auseinandersetzung mit dem politisch-medialen Establishment. Er bedient sich dabei neuer Formen der Kommunikationsarbeit an der Presse vorbei (Twitter). Die Mittel: Trump regiert an den parlamentarischen und Kongressverhältnissen innewohnenden, erforderlichen Konsensverhandlungen vorbei, in der Regel durch Dekrete. Ein Großteil seiner Politik besteht aus diesen präsidialen Dekreten. Im Mittelpunkt steht seine Selbstvermarktung, und der Versuch seine gesamte Präsidentschaft, so auch schon auch schon im Wahlkampf geschehen, auf die Ebene eines Kulturkampfes zu setzen. Das sind alles Elemente, die in den Populismusbereich hineinragen.

Ralf Tils:

Gibt es einen Begriff, mit dem wir Trump fassen können? Wir sind weit davon entfernt zu sagen: "Das ist Chaos, Irrsinn, der macht jeden Tag, was er will." Wir können relativ klar Ziele, Lageanalyse und Mitteleinsatz erkennen. Man kann also sagen: "Da ist ein strategisches Element bei Trump." Es ist keineswegs so, dass

er heute dies und morgen jenes sagt, sondern er hat ein klares Bild von der Welt und er versucht, sein Handeln daran auszurichten. Dies ist aber nicht in unserem Sinne klassisch strategisch, denn er weist zwar strategische Elemente auf, aber wir sollten diese Elemente in ihrer Gesamtheit semistrategisch nennen, denn er hat ein reduziertes Lage- und Weltbild, das von einem ökonomischen Primat aus gedacht wird.

Wenn wir zuspitzen: Es ist etwas anderes, ein Großunternehmen zu führen, als ein Immobilienhändler zu sein, der nicht politisch und ökonomisch führen muss, sondern der sich in seinem Wirtschaften nur in Deal-Situationen Face to Face befindet, da reüssieren muss, und darauf achten muss, dass er einen guten Schnitt macht. Ein Nullsummenspiel von Gewinnen und Verlieren ist da die Logik. Er braucht dort auch gar keine längerfristige Strategie, die Kundeninteressen miteinbezieht, oder Strategien, die erforderlich sind für die Führung von Großunternehmen, sondern er bewegt sich in diesem engen Bild. Aus den Inside-Berichten wissen wir, dass er sich nicht für umfassende Lageanalysen interessiert, sondern schon vorher weiß, was das Ergebnis sein muss.

Auch die Personen in seinem Umfeld sucht er so aus, dass sie ihm nicht in die Quere kommen oder Entscheidungen anders unterlegen wollen, weil er nicht beson-

| Semistrategischer Unternehmerpopulist | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------|----------------------------|---------------|----------------------|--|--|
| Nur-ökonomisches Lagebild | Uniformierte Entscheidungen | Missachtung von Nebenfolgen | Anti-Politiker | Ökonomische Unabhängigkeit | Staat = Firma | Unternehmer = Erfolg | | |

ders interessiert ist am Lesen von Fakten und umfassenden Analysen. Ebenfalls untypisch für Strategie ist: Trump missachtet systematisch Nebenfolgen seines Handelns. Wenn sie sich an die Verlegung der Botschaft nach Jerusalem zurückerinnern, dann hat er zwar aus seiner Perspektive einen symbolischen Sieg errungen, hat aber unglaubliche Nebenfolgen erzeugt, nämlich ein Wiederaufflammen oder ein Öl-ins-Feuer-gießen, das mögliche friedenspolitische Fortschritte im Nahen Osten zunächst einmal konterkariert.

Warum ist er möglicherweise Unternehmerpopulist? Wir sehen populistische Momente bei ihm. In dem Konstrukt *Unternehmerpopulist* steckt dieser ökonomische Ursprung noch drin, also die Darstellung, dass Politiker wie Unternehmer handeln sollten und der Staat auch in der Form einer Firma geführt werden soll. Das ist das Weltbild, das dem *strategischen Trumpismus* zugrunde liegt.

Ob diese Darstellung der Realität entspricht, ist etwas völlig anderes, und damit ist zugleich politischer Erfolg garantiert, weil er ein erfolgreicher Unternehmer ist,

und wenn er den Staat wie seine Firma führt, dann ist der Erfolg garantiert. Da sehen sie schon, dass das weit entfernt ist von dem Strategiebegriff, den wir zugrunde legen wollen, in dem die definitive Erfolgssetzung eben nicht stattfindet.

Wir wollen zeigen: Das ist nicht strategielos, was Trump macht, sondern es ist eine spezifische Form der Orientierung, die begrenzt ist, die bestimmte Folgen nicht berücksichtigt und die mit bestimmten populistischen Elementen arbeitet, und darüber Erfolg erzielen will. Wenn wir eine normative Perspektive auf die Erfolgsformel bei Trump einnehmen, dann wäre nämlich zu sagen, dass es bei ihm eigentlich gar nicht mehr darauf ankommt, ob er in seinem politischen Agieren Erfolg hat oder nicht, sondern aus seiner Sicht kommt es bei ihm nur auf kommunikative Erfolge an. Er kann sich sozusagen von der Messung seiner Erfolge entkoppeln. Entweder sind die anderen schuld oder er war der große Held, der Dinge erreicht hat. Und wenn er sich entkoppeln kann von der Messung seines Handelns, von realen Erfolgen, dann hätte er vollkommen gesiegt.

4.3. DISKUSSION ZUM INPUT-VORTRAG

Frank Decker:

Der Unternehmerpolitiker ist eigentlich in der Regel ein Unternehmerpopulist, und der Unternehmerpopulismus ist eine Teilmenge des Populismus. Berlusconi, Blocher, und Babiš in Tschechien könnte man nennen. Es gibt viele Beispiele. Wenn ich nochmal zur Analogisierung zum Bereich der Ökonomie zurückgehe: Wir haben ja heute nicht mehr diese klassische Unternehmerfigur, sondern wir haben den Managerkapitalismus, und in diesem gilt eigentlich das Prinzip der kollektiven Führung. Also sind es dann nicht die einzelnen CEOs, die Vorstandsvorsitzenden, sondern die ganzen Vorstände, die das Unternehmen führen. Dann ist die Analogisierung etwas schief, denn ich glaube, dieses Fixieren auf eine Führerfigur in der politischen Sphäre hat ja grade mit den Zwängen der Darstellungspolitik zu tun und die Populisten können das sehr gut ummünzen, weil sie mit dieser Fixierung auf eine Person auch den Anschein erwecken können, dass es sowas gäbe wie einen homogenen Volkswillen. Denn den kann man durch eine einzelne Person anscheinend besser repräsentieren, glaubwürdiger repräsentieren, als durch pluralistische Gremien.

Ralf Tils:

Im Laufe unseres Projektes haben wir gemerkt: Ökonomie ist erst einmal eine umfassende Welt, die man abstrakt beschreiben kann, aber es gibt sehr viele Teilwelten in dieser Ökonomie. Dann unterscheiden sich die Anforderungen, die sich daraus ergeben. Deswegen haben wir auch die Zuspitzung auf den Immobilienhändler gemacht, eine spezifische Art von Branche in der Trump unterwegs ist, die eben etwas anderes ist als ein Großunternehmen, in dem es insgesamt stärker den Typus des Managers gibt und Formen von kollektiver Entscheidungsfindung, oder gar im modernen Management auch eine Zusammenarbeit unter der Bedingung von Freiwilligkeit. Man muss sein Unternehmen und seine Mitarbeiter mitnehmen als neue Perspektive ökonomischer Rationalität. Nur mit hierarchischen Dekreten werden sie da nicht glücklich, deswegen müssen wir hier noch spezifischer werden.

Elmar Wiesendahl:

Ein wesentliches Moment des Unternehmerpopulisten ist die Aussage: "Ich bin unabhängig von Spenden", ein "Ich bin nicht korrupt", denn der Vorwurf der Korruptheit, gerichtet gegen die politische Klasse, verknüpft sich immer mit der Ausgrenzung der eigenen Person,

denn er sagt: "Ich bin ein Außenstehender", und "Ich bin auf einer ganz anderen ökonomischen Basis stehend, mich kann keiner bestechen". Die Antipolitik des Unternehmerpopulisten beruht auf der Darstellung seiner ökonomischen Unabhängigkeit, die er geltend machen kann. Das gilt für den Wahlkampf von Berlusconi, das gilt für Babiš, das gilt selbst für Blocher, und eben erst recht für Trump: Alle haben Wahlkämpfe aus eigenen Ressourcen gemacht und das bewusst als Werbefaktor hinausgetragen, in dem sie sagen: "Ich bin unabhängig, ich bin nicht erpressbar!", und das ist natürlich ein gewichtiges Moment und ein enormer Marketingfaktor gegenüber der Bevölkerung, die ein bestimmtes Bild von korrupten Politikern hat, ob das stimmt oder nicht.

Reinhard Bütikofer:

Von den vier Elementen dieses Begriffes überzeugt mich nur eins. Das Wort *Strategisch*. Ich glaube, dass man sagen kann, oder sagen muss, dass Trump strategisch handelt. Warum das *semistrategisch* genannt wird, verstehe ich nicht. Wenn ich vergleiche, wie erfolgreich er agiert im Verhältnis zu allen möglichen Profis, dann würde ich vielleicht sagen, strategisch im Quadrat, aber nicht semistrategisch. Zweitens, mit dem Unternehmer habe ich Schwierigkeiten, weil ich glaube, dass der Unternehmer eine eindeutig identifizierbare Figur ist. Es ist schon angeklungen. Der bezahlte Manager ist ein anderer Unternehmer als der Familienunternehmer, der

"DIE ANTIPOLITIK DES UNTERNEHMERPOPULISTEN BERUHT AUF DER DARSTELLUNG SEINER ÖKONOMISCHEN UNABHÄNGIGKEIT, DIE ER GELTEND MACHEN KANN." die Firma vom Großvater geerbt hat und an die Enkel weitergeben will. Die Leute, die Sie nennen, als Beispiel jetzt Trump, Babiš, oder Berlusconi, das sind *Selfmade Men*. Und in denen ist meines Erachtens nicht unbedingt der Unternehmer relevant, sondern relevant ist, dass Sie die letzte Inkarnation zu sein scheinen dieses Traumes. Sozusagen, dass jeder seines Glückes Schmied sein kann und er hat es bewiesen, und damit ist er ein hervorragendes Individuum und zeichnet sich aus als ein potentieller Hoffnungsträger.

Im Übrigen sind diese Charaktere, wenn man ein bisschen weiterguckt, nicht auf Unternehmer beschränkt. Grillo ist kein Unternehmer. Grillo ist ein Kabarettist. Kurz ist ein Berufspolitiker. Kurz ist als Berufspolitiker meines Erachtens ein exzellenter Darsteller dieses modernen Trends, Politik ganz anders zu handhaben. Deswegen glaube ich nicht, dass es etwas mit der Herkunft zu tun hat, sondern mit der Fähigkeit ein Stück weit sich aus bestimmten Zusammenhängen herauszulösen und als Projektionsfläche zu dienen für bestimmte Hoffnungen. Und das mit dem Populisten gefällt mir deswegen nicht, weil ich glaube, dass das maximal die Hälfte dessen ist, was man zu beschreiben hätte. Der Populist ist im Kern vielmehr ein Autoritärer als ein Populist. Es gibt unterschiedliche Formen von Populismus und der Populismus, der einem da entgegentritt, ist im Kern ein Autoritarismus.

"MAX WEBER
HAT VÖLLIG ZU
RECHT FESTGESTELLT,
DASS DEMOKRATISIERUNG
UND
PROFESSIONALISIERUNG
VON POLITIK
UNMITTELBAR
7USAMMENHÄNGEN"

4.4. DAS STRATEGISCHE KOMPETENZPROFIL VON POLITIKERN

Jens Borchert

Vortrag: Thema sollen das strategische Profil von Politikern und das besondere berufliche Umfeld sein, in dem es entsteht. Im Fokus stehen die Besonderheiten des Politikerberufes und die sich daraus ergebenden Strategien, die man Politikern zuschreiben kann. Entscheidender Punkt im Vergleich zum Berufsfeld Wirtschaft sind dabei die unterschiedlichen Zeithorizonte, die sich aus Gelegenheitsstrukturen, Zielen und Strategiemuster in beiden Feldern ergeben. Die Frage ist: Was unterscheidet das strategische Profil grundsätzlich von dem von Unternehmern und dem von Managern? Es soll erläutert werden, warum Unternehmer und Manager beide im Feld der Politik im Regelfall scheitern, aber auf unterschiedliche Weise und aus unterschiedlichen Gründen scheitern

Es gibt vier Besonderheiten des Politikerberufs:

- 1. Die allgemeine Kompetenzvermutung, eigentlich könne jeder auch KanzlerIn oder Abgeordneter. Genauer gesagt ist Politik ein Feld, das die "Profis" nicht allein für sich reklamieren können.
- 2. In dem Beruf kann man, anders als in allen anderen Berufen, abgewählt werden, es besteht eine ständige Drohung der Zwangsdeprofessionalisierung.
- 3. Die Kollegen sind immer auch die Gegner. Einerseits bekämpft man die Kollegen aus den anderen Parteien als politische Gegner, andererseits ist man sich über die Tatsache, dass man sich unter Berufskollegen bewegt, durchaus bewusst. Dieses Spannungsverhältnis prägt die berufliche Praxis und wird zugleich in der Öffentlichkeit als "unauthentisch" empfunden.
- 4. Niemand steht den eigenen strategischen Zielen, die eben immer auch Karriereziele sind, so sehr im Weg wie die eigenen Parteifreunde, mit denen man mehr als mit dem politischen Gegner um die gleichen Ämter konkurriert. Daraus ergibt sich die Paradoxie, dass diejenigen, die einem organisatorisch besonders nah sind, einem häufig strategisch besonders fern sind. Es sind diejenigen, deren Gegenstrategien man miteinbeziehen, in irgendeiner Form verarbeiten und überwinden muss.

Generell konstituieren Demokratie und Professionalisierung also ein Spannungsverhältnis. Aus diesem Spannungsverhältnis ergeben sich die Besonderheiten des strategischen Profils von Politikern. Es gibt zurückgehend auf Max Weber eine alte positive Beschreibung des Zusammenhangs. Weber hat völlig zu Recht festgestellt, dass Demokratisierung und Professionalisierung von Politik unmittelbar zusammenhängen. Sie, die Politiker, müssen demnach für ihre politische Tätigkeit bezahlt werden und diese über einen längeren Zeitraum ausüben, sonst haben entweder andere in diesem Feld die Macht oder aber es wären nur diejenigen im politischen Feld tätig, die sich das leisten können: Die von Weber so genannten Plutokraten, die Rentiers, die Reichen, die es sich leisten können, Vollzeitpolitik betreiben zu können, ohne dafür bezahlt zu werden. Die Professionalisierung der Politik hat sich historisch weiter durchgesetzt, selbst auf kommunaler Ebene hat man eine indirekte Professionalisierung: Fast alle Politiker in den Stadträten großer Städte sind de facto Vollzeitpolitiker.

Es gibt aber auch ein negatives Gegenbild nach Robert Michels: "Der Anfang der Bildung eines berufsmäßigen Führertums bedeutet den Anfang vom Ende der Demokratie." Das schwingt als Verdacht gegenüber Berufspolitikern immer mit; ein Unbehagen über die Verberuflichung von Politik und das was man häufig als politische Klasse bezeichnet hat. Und es gibt eine gegenseitige Verdrossenheit: Also es gibt eine Verdrossenheit in der Bevölkerung mit der politischen Klasse. Gleichzeitig werden aber auch die Anforderungen von Bürgern an Politiker von letzteren häufig als Zumutung empfunden und man versucht sich diesen Anforderungen zu entziehen.

Strategische Ziele von Politikern lassen sich einerseits in individuelle und kollektive Ziele (etwa von Parteien oder von der Berufspolitikerschaft insgesamt) unterteilen. Andererseits gibt es eine Unterscheidung in Karriereziele und inhaltliche Ziele. Die Entstehung des politischen Berufes bringt es mit sich, dass es charakteristische Karrieremuster gibt, die sich über Zeit entwickelt haben. Man wird Berufspolitiker in einem System, in dem andere schon Karriere gemacht haben und daran orientiert man seine Karrieremöglichkeiten: Die Umwelt und deren Wahrnehmung spielt dabei eine wichtige Rolle. Welche Institutionen gibt es überhaupt, welche Möglichkeiten bietet mir das politische System, in dem ich mich bewege? Dabei begleitet den Berufspolitiker eine ständige Unsicherheit und Abwahlbedrohung.

Die inhaltlichen Ziele lassen sich naturgemäß nur schwer verallgemeinern, da individuelle Schwerpunkte gesetzt werden. Der eine hat sein langfristiges Ziel in der Umweltpolitik, ihm geht es darum, Nachhaltigkeit zu realisieren, der andere will die Rente sicher machen. Da gibt es von den Ausgangsmotivationen ganz unterschiedliche thematische Schwerpunkte in unterschiedlicher Intensität. Auch ist eine Änderung von Zielen möglich. Bei Karriere- wie auch bei inhaltlichen Zielen ist der Zeithorizont entscheidend: Die inhaltlichen wie die Karriere-Ziele sind in der Regel langfristiger Art: Der Verbleib im politischen Beruf ist auf Langfristigkeit gerichtet. Es ist auch typisch, dass wir Generalisten haben, aber auch einen Typus, der sich die gesamte Laufbahn auf einem Politikfeld bewegt; ein Experte auf seinem Gebiet durch inhaltliche Fokussierung über ein ganzes Politikerleben hinweg. Der Beruf ist Selbstzweck, aber auch Vehikel zur Erreichung inhaltlicher Ziele.

Die anderen beiden strategischen Ziele sind kurzfristiger Natur und folgen dem Rhythmus der Wahl- und Legislaturperioden. Dazu muss man sagen, dass wir im bundesdeutschen System verschiedene Rhythmen haben, die nebeneinander bestehen, nämlich den Bundesrhythmus, den Rhythmus des jeweiligen Landes, einen kommunalen und einen europäischen Rhythmus. Irgendwo ist immer Wahlkampf, steht eine Wahl bevor, was in diesem System auch Chancen schafft, denn man kann grundsätzlich über einen Wechsel der Ebene nachdenken, indem man sich von einem Mandat aus auf ein Amt bewirbt. Eine Wahlperiode schafft neue Gelegenheiten zum politischen Aufstieg, natürlich aber auch die Gefahr des Abstiegs.

Eine politische Karriere ist überhaupt nicht langfristig planbar. Ein wesentliches Element von Politikerkarrieren ist, dass sie auf dem kurzfristigen Erkennen und Ergreifen von Gelegenheiten unter den Bedingungen der Ungewissheit beruhen. Auch bei den inhaltlichen Zielen gibt es welche, die stärker auf Legislaturperioden fokussiert und eben abhängig von den äußeren Rahmenbedingungen sind (z.B.: Haushaltsüberschuss). Das Wahlprogramm ist eine eher lose Verpflichtung, der Koalitionsvertrag schon verbindlicher. Beide haben limitierende Bedeutung für das, was an Gestaltung möglich ist.

Inhaltliche Politik bekommt hier einen projektförmigen Charakter. Es besteht die Koexistenz von zwei Zeitstrukturen in beiden Bereichen strategischen Handelns, nämlich von einer langfristigen Perspekti-

ve und einer wesentlich kurzatmigeren, die durch den Wahlrhythmus getaktet wird. Das strategische Profil von Politikern besteht dabei meiner Auffassung nach in der Koordination von langfristiger Chancenwahrung und kurzfristiger Chancennutzung.

Beides fällt eben nicht zusammen, hier kommen auch die individuellen Kompetenzen zum Tragen, denn Chancennutzung und Chancenwahrung erfordern eben unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen. Das eine erfordert den langen Atem, die sogenannte Ochsentour auszuhalten, präsent zu sein in der Partei, den Überblick und die Kontrolle zu behalten. Und das andere ergibt sich aus dem Erkennen und Nutzen von Chancen, die sich relativ kurzfristig bieten, sowohl auf der Karrierewie auf der inhaltlichen Ebene. Man kann die langfristige Chancenwahrung als Politik der Präsenz bezeichnen, vor allem als Kontrolle über den lokalen innerparteilichen Wettbewerb. Wir haben in beiden Bereichen (Inhalt/Karriere) auch eine kurzfristige Chancennutzung, etwas das ich "Politik des Moments" nennen würde, bei dem das Erkennen und Ergreifen sich bietender Chancen entscheidend ist. Wir haben es also mit zwei ganz unterschiedlichen Logiken zu tun, mit jeweils ganz unterschiedlichen Anforderungen an die politischen Akteure, die unter diesen Bedingungen agieren müssen.

Das bringt uns zur Unterscheidung des strategischen Profils von Politikern von jenem von Unternehmern und von Managern: Die zentrale strategische Zielsetzung von wirtschaftlichen Akteuren kann anders als im politischen Bereich als gegeben angenommen werden, während sie im politischen Bereich sehr viel diffuser, unklarer ist. Bei Unternehmern steht die langfristige Erweiterung und Erhaltung des Unternehmens im Mittelpunkt. Daraus ergibt sich ein wesentlicher Anteil des Handelns in dieser Position.

Bei Managern besteht naturgemäß, wenn wir Durchschnittswerte nehmen, ein relativ schneller Umschlag von Personen. Hier steht die kurzfristige Profitabilität des Unternehmens im Mittelpunkt, weil sich danach entscheidet, ob man seine Stellung in diesem Unternehmen behalten kann, ob man Boni erhält, die an den kurzfristigen Unternehmenserfolg gekoppelt sind, oder weiterziehen muss. Der nächste Karriereschritt ist auch mit dieser Profitabilität im positiven, wie negativen Sinne verbunden. Aus Managersicht repräsentieren die politischen Zeit- und Entscheidungshorizonte eine unerträgliche Langsamkeit der Politik, die das Berufsfeld für sie unattraktiv macht und auch dann im Wege steht,

wenn ausnahmeweise doch einer von ihnen den Weg in die Politik einschlägt.

Daraus folgt, dass beide, Unternehmer und Manager, Probleme mit der Logik des Berufsfeldes Politik haben. Ist für einen Unternehmer v.a. die diffuse und nie abgeschlossene Zieldefinition gewöhnungsbedürftig, stößt dem Manager in erster Linie das "Schneckentempo" politischer Entscheidungsprozesse auf. Wenn ich ein klares Ziel gewohnt bin, dann erscheint mir eine Welt in der ewig lange über die Ziele debattiert werden muss, und jeder andere Akteur eigene Ziele verfolgt, die in eine gänzlich andere Richtung gehen können, als eine merkwürdige Welt. Irritation und ein starkes Maß an Unverständnis gegenüber langwierigen Zielfindungsprozessen ist eine ziemlich häufige Reaktion von erfolgreichen Unternehmern, die das politische Feld beobachten. Die komplexen Zeithorizonte der Politik sind aus einer politischen Logik durchaus sinnvoll, erscheinen aus ökonomischer Sicht aber völlig absurd. Es ist eben eine völlig andere Logik. Und ich glaube, dass dies eine wesentliche Erklärung dafür ist, dass Seiteneinstiege von Unternehmern und Managern in die Politik so selten sind, und wenn es sie gibt, dass sie in der Regel erfolglos sind.

An dieser Stelle noch eine Bemerkung zu den vieldiskutierten populistischen Unternehmerpolitikern der Gegenwart (Berlusconi, Trump, Babis u.a.): Ich finde, dass dieses Konzept ein wenig außerhalb dieser Typologie liegt. Es ist ein hochinteressantes Phänomen und es ist absolut wünschenswert, es auch konzeptionell angemessen zu erfassen. Ich glaube nur, dass es eigentlich jenseits der vorgeschlagenen Typologie liegt, weil in all diesen Fällen der Einstieg in die Politik ja erfolgt ist von Leuten, die in Bereichen ökonomisch tätig waren, die entweder stark staatlich reguliert sind oder von staatlichen Aufträgen abhängig sind. Der Einstieg ist in all diesen Fällen erfolgt, um den Unternehmenserfolg zu sichern, die staatliche Regulierung oder die strafrechtliche Verfolgung der Unternehmerpersönlichkeiten, im Regelfall wegen Korruption, zu vermeiden.

Aus ihrer Sicht sind die Unternehmerpopulisten nicht freiwillig in der Politik, sondern in diese gezwungen worden, weil sich sonst die Politik (und/oder die Justiz) gegen sie hätte richten können. Das ist sozusagen die Grundrationalität. Das heißt aber auch, dass es in diesen Fällen nicht wirklich eine Übertragung ökonomischer Strategien auf die Politik gibt. Wenn man es als Strategie auffassen will, dann als eine Strategie der feindlichen Übernahme, um einer feindlichen Übernahme der

Gegenseite zuvorzukommen: Ich komme von außen in dieses Feld und vernichte seine Eigenlogik, oder agiere konsequent gegen diese Eigenlogik, die mir bedrohlich gegen meine eigenen ökonomischen Aktivitäten erscheint. Eine Strategie des politischen Erstschlags also: Ich agiere, bevor das System gegen mich agiert. Dieses Verhalten ist strategisch, aber es liegt außerhalb der Logiken, die wir sonst für die Politik und die Ökonomie unterscheiden können

4.5. DAS STRATEGISCHE KOMPETENZPROFIL VON POLITIKERN AUS PRAKTISCHER SICHT

Reinhard Bütikofer

Vortrag: Dankeschön, danke für die Einladung. Ich habe mir Bemerkungen überlegt unter dem Gesichtspunkt, was die Anforderungen sind für strategisches Handeln im Raum der Politik. Also was muss man können, wissen, haben, um möglicherweise strategisch handeln zu können. Die Diskussion sollte man vielleicht noch einmal eröffnen, wie weit man den Strategiebegriff fasst. Aus meiner Sicht ist das Ziel ein Amt oder ein Mandat wiederzuerobern noch kein strategisches Ziel. Wenn einer im Generalstab ist und hofft, er bleibt General, ist das an sich noch kein strategisches Ziel, jedenfalls wenn man die Armee im Zusammenhang des Krieges definiert und nicht als Ding für sich. Und ich glaube, man muss auch in der Politik einen Strategiebegriff wählen, der sozusagen das politische Tun noch verknüpft mit Gestaltungsabsichten, und nicht nur mit Selbsterhaltungsabsichten. Ich glaube etliches von dem, was ich sagen werde, wird ihnen nicht besonders neu vorkommen, aber was ich spezifisch über die aktuelle Situation sagen will, ich glaube es gibt so eine Art Demokratie-Fatique (Demokratie-Müdigkeit), und dazu gehört, dass das, was sie gerade gesagt haben, Herr Borchert, dass

der Politiker so einen eigentümlichen Beruf hat, in dem er ständig in der Gefahr steht, abgewählt zu werden, aus der Sicht der meisten Menschen nicht stimmt.

Die Demokratie-Fatique hat grade etwas damit zu tun, dass die verdammten Brüder nicht abgewählt werden können. Du kannst machen, was du willst, du kannst stimmen. für wen du willst: Es ändert sich nichts. Die bleiben alle dran und machen, was sie wollen. Diese Wahrnehmung herrscht vor. Und ich glauben deswegen, dass diese Phänomene, die sie zu fassen versuchen, was sie mit diesem Unternehmerpopulisten bezeichnen, das sind eigentlich Phänomene, die stehen für den Versuch mit unwahrscheinlichem Material, mit dem Charakter von Anti-Politik-Politikern die Politik wieder in ihr Recht zu setzen. Nämlich wieder in das Recht zu setzen, dass es um Alternativen geht, und zwar nicht nur bei der Frage, ob ich jetzt die Kante ein bisschen schmirgle oder doch abrunde. In einem eminenten Sinne wieder ins Recht zu setzen, also die Politik wiederherzustellen.

Jetzt sage ich einen Satz zu Trump: Der tritt ja nicht als Mensch mit Unternehmerzielen an. Der tritt mit Gemeinwohlparolen an. "Drain the Swamp!", das ist eine Gemeinwohlparole gegen die Detailinteressen. "Make America great again!" ist eine Gemeinwohlparole. Er will den Leuten wieder zu ihrem Recht verhelfen. Berühmte Situation: Als er angegriffen wurde, dass er Steuern nicht bezahlt oder hinterzogen hat, hat er sich damit gerechtfertigt, dass er sagte: "Ich weiß jeden Trick im Buch und noch ein paar mehr, und deswegen bin ich der Einzige, der das Buch korrigieren kann, denn das Problem ist ja nicht, dass ich Steuern hinterzogen habe, sondern dass das Buch es erlaubt." In dieser Weise ist das ein immanent gemeinwohlverheißendes Versprechen, aber von einem, das ist mir gerade eingefallen, es gab ja bei den Grünen den Begriff der Anti-Parteien-Partei, und in dieser Analogie versuche ich Trump mit dem Begriff des Anti-Politik-Politikers zu fassen, so eine Art Freistil-Politiker, aber nicht nur in der Übertragung einer ökonomischen Strategie ins Politische, sondern umfassender.

"TRUMP TRITT MIT GEMEINWOHLPAROLEN AN.
"DRAIN THE SWAMP!', DAS IST EINE GEMEINWOHLPAROLE
GEGEN DIE DETAILINTERESSEN. "MAKE AMERICA GREAT AGAIN!'
IST EINE GEMEINWOHLPAROLE."

Was sind die Dinge, die man können, wissen oder haben muss in dieser Situation. **Fünf Begriffe** habe ich mir rausgeschrieben, die will ich ein bisschen erläutern. Das eine heißt **Plan**. Plan muss man haben. Dazu gehört das man die eigenen Schwächen und Stärken kennt, dass man die Stärken und Schwächen des Gegners kennt, dass man die Erwartungshaltungen kennt, weiß, wann das Publikum so oder so den Daumen möglicherweise richten wird. Und vor allem, dass man das Schlachtfeld kennt. Es hat noch nie jemand eine Schlacht gewonnen, der das Schlachtfeld nicht gekannt hat.

Und an der Stelle erweisen sich Leute wie Trump als überlegen, weil sie begreifen, dass das Schlachtfeld nicht mehr das ist, was die politischen Profis sich ausdefiniert haben. Es geht nicht um die Frage, ein bisschen mehr rechts oder ein bisschen mehr links, ein bisschen mehr Verteilung oder ein bisschen mehr Sparen. Es geht um eine grundlegende Neuformation, und das heißt, sie nehmen zur Kenntnis, dass das Schlachtfeld viel Fundamentaleres geworden ist, und nehmen deswegen etwas zu Kenntnis, was die anderen nicht sehen.

Hillary Clinton hat nicht gesehen, was das Schlachtfeld ist. Die New York Times hat die Hillbillies aus Apalacha zum ersten Mal in einen Artikel gebracht am Tag, nachdem Trump gewonnen hat. Die haben das Schlachtfeld nicht gesehen. Das ist, glaube ich das Allererste. Dazu kommt, dass man natürlich Flexibilität in der Umsetzung haben muss. Perspektivenübernahme, die Anerkennung der Vielschichtigkeit von Problemlagen. Kurz: Analysefähigkeit. Wenn ich es in Schachkategorien ausdrücken müsste, würde ich sagen, dass man mindestens 6 Halbzüge schon vorausdenken können muss. Es kommt auch dazu, zu diesem Plan, dass man eine Geschichte erzählen kann von dem, was man tut.

"ES HAT FRÜHER
ENTSCHEIDENDE
POLITISCHE AKTEURE
GEGEBEN, DIE ES HEUTE
NIE MEHR IN DIE ZWEITE
REIHE SCHAFFEN
WÜRDEN."

Das kann Trump hervorragend. Das kann Merkel zum Beispiel fast gar nicht.

Aber es kommt noch etwas Neues hinzu. Das ist ein neues Phänomen meines Erachtens, und das erscheint irrational, und zwar mit dem englischen Ausdruck *Muddying the Waters*. Es ist sozusagen der entscheidende Teil des Planes, dass kein Plan erkennbar wird. Dass die Debatte nicht geführt wird über den Plan. Dass sozusagen Irrationalitäten verdecken. Dass jedes Mal, wenn wichtige politische Entscheidungen getroffen werden, über irgendeine Sexaffäre diskutiert wird, was online viel wichtiger ist als die wichtige Entscheidung. Das ist, glaube ich, ein neues Phänomen, was mit den neuen Kommunikationsstrukturen zu tun hat. Also in dieser Mächtigkeit, das hat es immer schon gegeben, aber in dieser Mächtigkeit ist es meines Erachtens neu.

Das zweite ist ein **extrem starker Führungswille**. Mir scheint zu dieser Situation gehört, dass wir so etwas erleben wie einen gordischen Moment. Die Leute haben keine Lust mehr darauf zu warten, dass jemand den Knoten entwirrt, sondern die suchen jemanden, der ein hinreichend scharfes Schwert hat, um ihn durchzuhauen. Und der daherkommt mit Entscheidungswillen und Führungswillen, und sagt: "Ich habe ein Schwert und ich werde den Knoten durchhauen."

Jemand, der ein entsprechendes Maß an Rücksichtslosigkeit aufbringt. Rücksichtslosigkeit ist in diesem Punkt ein Positivum, kein Negativum. Der Risikofreude mit sich bringt. Der die Initiative höher schätzt als die Sicherheit, und der die Fähigkeit und den Willen zur Disruption an den Tag legt. Der kann in dieser Situation, meines Erachtens, nach strategisch handeln. Das sind alles Charakteristika, die perfekt auf Trump zutreffen.

Das dritte Element ist **Attraktivität**. Und zwar persönliche Attraktivität. Ich weiß nicht, wie viele Leute den Franz Josef Strauß persönlich für attraktiv gehalten haben, vertraut haben ihm zu seiner Zeit relativ viele. Aber ich glaube, was heute die Attraktivität ausmacht, wenn ich so ein Typ wie Franz Josef Strauß vor Jahrzenten und Christian Lindner von Heute miteinander vergleiche, dann ist das etwas anderes, es sind andere Elemente der Attraktivität. Das Optische ist dabei ein Element. Es hat früher entscheidende politische Akteure gegeben, die es heute nie mehr in die zweite Reihe schaffen würden, weil das Kameraauge sie nicht liebt. Bei uns ist ein Beispiel dafür Toni Hofreiter, so wie der daherkommt, der wird niemals ganz vorne stehen, weil

so ein Typ diese Charakteristika nicht zusammenbringt, während ein Habeck das hinkriegt, und ein Lindner das hinkriegt. Angela Merkel ist zu einer Zeit in die erste Reihe gerückt, die eine ganz andere war als heute. Ich glaube, Angela Merkel würde das heute nicht mehr so einfach haben

Ich glaube, Altmaier ist nicht aus eigener Kraft nach vorne gekommen, sondern als Gefolgsmann. Er muss erst noch zeigen, ob er einen Sturz von Angela Merkel aus der ersten Reihe überleben könnte.

Aber selbst, wenn Angela Merkel ein Gegenbeispiel wäre, würde ich nicht sagen, dass das schon ein Gegeneinwand wäre, sondern das ist möglicherweise eben die Ausnahme, die die Regel bestätigt. Ich glaube, es gibt nicht nur optische Attraktivitäten, sondern, dass man Loyalitäten schaffen und erhalten kann, dass man eine Erzählung zustande bringt, die Ziele und Werte verbindet, und dabei Kohärenz und Treue zu dem verkündeten Ziel durchhalten kann. Das gilt für die allermeisten Politiker, dass das denen nicht zugetraut wird. Trump erzählt denselben Dreck im Zweifel dreimal am Tag, um die Treue zu dem was er verkündet hat, herzustellen, in dem er es repetiert. Eine enorme Stärke. Die Umfragen zeigen es ja: Der verliert nicht. Bei seiner Base verliert er nichts. Er ist seit sechs Monaten nicht unter 78 % gefallen bei seiner eigenen Base. Und ich glaube auch eine entscheidende Sache ist eine verständliche Sprache. Damit hat mich auch Frau Merkel immer beeindruckt. dass sie immer umgangssprachlicher sprach als die meisten Politiker, viel weniger lateinische Worte benutzt hat. Trump schlägt alle um Längen. Die Ostküstenintellektuellen haben sich darüber lustig gemacht, dass er redet wie ein 12-Jähriger, und haben nicht begriffen, dass er damit gewinnt, weil in jeder verstehen kann.

Also diese Attraktivität, du bist nicht anders als wir, das ist ein wesentlicher Punkt. Und zur Attraktivität gehört heute dieses Anti-Politik-Politiker sein. Du bist nicht Teil des Status Quo.

Das vierte Element, das ich beschreiben will, geht ziemlich kurz. Es geht um **Machtmittel**. Natürlich ist immer noch wichtig, ob ich Apparate habe, aber es ist heute weniger wichtig, ob ich über Machtapparate verfüge als es vor 15 oder 10 Jahren war. Als ich grüne Parteitage gemanagt habe, da konnte ich durch meine Kontrolle des Entscheidungsapparates über Anträge und Änderungsanträge enorm viel lenken. Heute haben die sich alle im Netz hundertmal quergeschlossen und da sind

"ZUR
ATTRAKTIVITÄT
GEHÖRT
HEUTE DIESES
ANTI-POLITIK-POLITIKER
SEIN. DU BIST
NICHT TEIL DES
STATUS QUO."

schon 500 Unterschriften drunter, bis ich zum ersten Mal sagen kann: "Das ist keine gute Idee". Die Verfügung über Apparate ist wesentlich weniger wichtig geworden. Viel wichtiger sind *Image* und *Brand*. Und Expertise wird tendenziell zum Negativum. Während Agenda-Setting-Fähigkeiten eines der großen Machtmittel sind.

Und das fünfte und letzte, was ich sagen wollte, was auch zum strategischen Handeln erforderlich ist, ist die Fähigkeit zum Rückzug. Also Choose your Fights. Wie kann man die Kräfte erhalten, zusammenhalten. neumotivieren, welche Arten von Kompromissen sind legitim. Da gibt es eine Verschiebung. Das, was die FDP gemacht hat nach den Sondierungsverhandlungen, war die Denunziation des Kompromisses. Ein Kompromiss ist falsches Regieren, und darin scheint auf, eine Denke, die den Kompromiss nicht mehr als den Normalfall sieht, und damit nicht als Qualität strategischen Handelns definiert, sondern als etwas, das überwunden werden muss. Und damit bin ich zurück am Anfang, wo dieser gordische Moment irgendwie gesucht wird. Und insofern glaube ich, dass in einigen Dingen, die ich beschreibe, eher allgemeingültig sind, aber andere sind sehr spezifisch in der aktuellen Situation, wenn man strategisches Handeln organisieren will.

4.6. DISKUSSION ZU DEN VORTRÄGEN BORCHERT UND BÜTIKOFER

Frank Decker:

Die Frage der individuellen Karriereplanung und des Verbleibs in der Politik erfährt empirisch eine Veränderung. Beispiel Christian Lindner: Ich glaube nicht, dass er sich in 10 Jahren noch in der Politik sieht und dass er seine Karriere entsprechend plant. Das Phänomen, das Politiker bereit sind, in die Wirtschaft zu gehen (Beispiel: Robert Koch) und ihre politische Karriere zu beenden, hat sich das nicht empirisch verändert. Damit zusammenhängend der Begriff der Semistrategie bei Trump: Es wird ja gesagt, dass Trump von seinem Wahlsieg überrascht war. Er hat nicht damit gerechnet, dass er am Ende gewinnt, so dass er noch unvorbereiteter auf das Regieren war als er ohnehin gewesen wäre.

Könnte das Semistrategische bei Trump nicht daran liegen, sozusagen in die Zukunft gesprochen, dass er gar nicht wiedergewählt werden will? Die Trias in der Parteienforschung: Voteseeking, Policyseeking, Officeseeking. Das ist, was wir bei den Populisten immer missverstehen, indem wir populistisch mit populär verwechseln. Man kann das nicht mit Trump direkt vergleichen, aber die Populisten glauben ja selber gar nicht, dass sie mehrheitsfähig werden können. Von daher: Wenn sie bewusst radikale, provozierende, tabubrecherische Positionen vertreten, dann geht es ihnen vor allem darum, die Glaubwürdigkeit bei ihren eigenen Anhängern zu gewinnen. Sie wollen gar nicht mehrheitsfähig werden. Könnte es nicht sein, dass dies ein Stück weit auf Trump zutrifft? Eine ziemlich beunruhigende Botschaft, weil es ihn dazu zwingen würde, seine Politik weiter zu radikalisieren, auch mit Blick auf eine weitere Wiederwahl. Also wäre soweit der Begriff Semistrategisch doch zutreffend, weil er ausdrücken kann, dass dieses Ziel Voteseeking, Zustimmung, zu erreichen, gar keine so große Rolle spielt.

Elmar Wiesendahl:

Trump ist mit 71 in die Politik gegangen, als Zuckerguss auf seiner wirtschaftlichen Karriere. 10 Jahre hat er mit diesem Gedanken gespielt und allein der Erfolg hat ihm enorme Befriedigung verschafft, denn sein umstrittener ökonomischer Status wurde jetzt ergänzt durch einen hochrangigen politischen Status, was zurückstrahlt auf die Marke Trump. Insofern ist die Frage: Plant er eigentlich die Wiederwahl? Da würde ich sagen: Nein, plant der nicht. Er ist allerdings ein Ad-hoc-Politiker, und er weiß, im November sind *Mid-Term-Elections*, und da kann er natürlich nicht völlig untergehen. Inso-

fern sucht er die enge Koalition mit seinen Wählern, in der Hoffnung über diese enge Bindung den Wahlsieg der Präsidentschaft zu wiederholen, allerdings auf der Kongressebene, was natürlich viel schwieriger ist. Eigentlich ist der Mann mit seiner Perspektive am Ende, der könnte auch aufhören, der lebt nicht von der Macht.

Jens Borchert:

Das ist durchaus ein Punkt, wenn man in die Federalist Papers von Alexander Hamilton, James Madison und John Jay hineinschaut: Für ein gutes politisches System muss man politischen Ehrgeiz gegen politischen Ehrgeiz mobilisieren, so schafft man gute Politik. Man muss Leute haben, die was werden wollen, weil nur die sich politisch verantwortlich zeigen. Wenn jemand nichts mehr werden will, kann er völlig aus dem Ruder laufen. Das genau macht ja unter anderem das Phänomen Trump aus. Hinzuzufügen ist: Wie reagiert das politische Establishment, insbesondere die Republikaner, darauf? Denn das ist Trumps Strategie, oder zumindest der Teil der Strategie, der aus dem Ökonomischen entlehnt ist. In der Ökonomie hat er immer durch absolute Verunsicherung agiert. Er hat die anderen mit überraschenden Manövern so verunsichert, dass er am Ende sich hat durchsetzen können. Und das ist eine Teilstrategie, die er auch im Amt des Präsidenten praktiziert. Das ist natürlich der Part, den diejenigen, die längerfristig in der Politik sind, überhaupt nicht ertragen können. Politik behandelt schon genug Ungewissheit, und die Schaffung von Ungewissheit ist aus dieser Perspektive eine Katastrophe.

Das ist auch der Kontext, in dem man den Rückzug von Paul Ryan (2015-2019 Speaker des Repräsentantenhauses) sehen muss, unter dem Gesichtspunkt der Attraktivität eigentlich ein geborener Präsidentschaftskandidat. Der zieht sich zurück, weil die Dinge so unabsehbar werden und der Rückzug als die rationalere Variante erscheint; selbst wenn man noch was werden will. Also unter diesen Bedingungen der maximalen Ungewissheit kann alles passieren. Das kann so dramatisch werden, dass man danach völlig verbrannt ist, und dann ist ein zeitweiser Rückzug vorzugswürdig, genau wie Herr Bütikofer das eben auch gesagt hat. Politik ist auch die Fähigkeit zu erkennen, wann man sich kurz mal absentieren sollte. Insofern ist es eine völlig offene Frage wie erfolgreich Trumps Strategie letztlich ist, sondern das Spiel läuft gerade.

Die Revolving Door war immer schon attraktiv, aber was man auch sagen muss, die Politiker werden natürlich nicht aufgrund ihrer ökonomischen Perspektive von den Unternehmen eingestellt, sondern aufgrund ihrer politischen Zugangsmöglichkeiten. Das ist im Prinzip eine Ausweitung des politischen Bereichs in die Ökonomie hinein, weil die Leute nach wie vor für ihre politischen Zugangsmöglichkeiten und politische Expertise eingestellt werden.

Reinhard Bütikofer:

Bei dem letzten Punkt bin ich ähnlicher Meinung. Der Roland Koch hat es gemacht als vom Andenpakt nichts mehr übriggeblieben war und die Zukunft durch Frau Merkel verbaut. Und bei Christian Linder weiß ich nicht was er in sechs oder sieben Jahren macht. Die nächste Chance an die Regierung zu kommen, hat er 2021, also drei Jahre wird er schon noch durchhalten müssen. Entweder kommt er dann an die Regierung, und dann glaube ich nicht, dass er gleich danach abzwitschert, und wenn es dann nichts wird, dann kann es sein, dass die FDP die Geduld verliert. Also das, was ich schon glaube ist, dass der Politiker-Konsum schneller geworden ist. Ja also so etwas wie bei Willy Brandt, dass man ich weiß nicht wie oft als Kanzlerkandidat antreten kann (Anm.: 1969 dritter Anlauf), bevor man das erste Mal wirklich gewinnt, das wäre heute nicht mehr so leicht vorstellbar. Jeder bei der SPD, der mal ordentlich verloren hat, ist weg vom Fenster. Insofern ändert sich was, aber ich glaube nicht, dass dieses "Hinüberwechseln" an und für sich was Neues ist

Das Zweite mit den Populisten: Wenn ich sie richtig verstanden habe, bin ich derselben Meinung. Die glauben nicht, dass sie mehrheitsfähig werden müssen, weil sie schon glauben, dass sie das Volk repräsentieren. Also, das ist meines Erachtens auch der autoritäre Kern dessen, dass die überzeugt sind, es gibt nur eine legitime

Meinung, die vertreten wir. Deswegen geht es gar nicht darum Mehrheiten dafür zu finden

Dritter Punkt mit dem Schock von Trump, ja, das war glaube ich tatsächlich so. Effektiv hat er auch nicht dran geglaubt, aber ich glaube, dass es ein transformativer Schock war. Dieser hat dazu geführt, dass er jetzt auf die Conventional Wisdom aller dieser sogenannten Erwachsenen, die da in sein Umfeld geschoben worden sind, damit sie ihn unter Kontrolle halten, umso weniger gibt. Dass Trump nicht wiedergewählt werden will, dagegen würde ich hohe Beträge wetten. Ich glaube, dass Trump in diesem einen Jahr, in dem er als Präsident gewählt ist, etwas Unglaubliches geleistet hat, was die republikanische Partei betrifft. Er hat die republikanische Partei vollständig in sein Bild verwandelt. Wenn Paul Ryan geht, dann deswegen, weil er sich in jeder Hinsicht gegenüber seinen eigenen Grundsätzen vollständig desavouiert hat. Jetzt nimmt er gerade noch den Erfolg der Steuerreform mit und geht, weil er weiß für ihn und seine Politik, für die er steht, ist nichts mehr zu machen. Und es bleibt keiner übrig von diesen Never-Trump-Leuten. Die suchen jetzt alle nach einem Job, weil sie keinen finden. Also da hat er fundamental etwas im politischen System geändert und er ist längst nicht fertig. Der hat jetzt seine Kampagnenorganisation aufrechterhalten, der macht jetzt schon Kampagne, hat die Wiederwahlkampagne schon angemeldet Bei den Mid-Terms hat er gute Chancen, dass das eine Vorlage für seine Kandidatur 2020 wird. Ich glaube nicht, dass er in dem Sinne keine politischen Gestaltungsabsichten hat. Der hat noch eine ganze Menge politischer Gestaltungsabsichten, zum Beispiel im Bereich der Deregulierung. Da ist noch eine ganze Menge, die er nicht hingekriegt hat, wo er immer noch versucht zu besetzen. Der hat die Absicht den Supreme Court so auf Dauer zu zementieren, dass in den nächsten 70 Jahren kein progressives Urteil mehr gefällt werden wird. Also ich glaube, der hat noch enorme politische Gestaltungsabsichten.

"TRUMP HAT DIE REPUBLIKANISCHE PARTEI VOLLSTÄNDIG IN SEIN BILD VERWANDELT."

4.7. DAS STRATEGISCHE KOMPETENZPROFIL VON UNTERNEHMERN AUS PRAKTISCHER SICHT

Michael Schmidt

Vortrag: Warum scheitern quereinsteigende Unternehmer so oft in der Politik? Die BP Europa hat mit Prof. Franz Walter von der Uni Göttingen zwei Studien durchgeführt. Die eine, "Sprachlose Elite? – Wie Unternehmer Politik und Gesellschaft sehen", hat sich unter anderem mit diesem Thema beschäftigt. Als ein Kernergebnis kam dabei heraus: Unternehmer suchen nach guten Lösungen, Politiker suchen nach Mehrheiten. Das ist nicht wertend gemeint, aber das sind völlig andere Mechanismen. Die Basisannahme der heute zu diskutierenden Studie ist der Homo Oeconomicus Dieser betreibt sein Geschäft alleine unter dem Blickwinkel der Gewinnerzielung. Die Wissenschaft ist sich mittlerweile einig, dass es diesen in seiner Reinform nicht gibt. Nehmen sie als Beispiel Social Entrepreneurs, die einen Mindestgewinn erwirtschaften, um überleben zu könne, aber soziale Unterstützung als dominierendes Motiv haben

Das ist auch meiner Meinung nach etwas, das bei der ganzen ökonomischen Thematik zu kurz kommt. Startup-Gründer weisen häufig eine vom Homo Oeconomicus stark abweichende intrinsische Motivation auf. Nicht Gewinnerzielung steht am Anfang im Mittelpunkt, sondern die Freude an einer Beschäftigung, in der man gut ist. Bei Familienunternehmern sind oftmals die soziale Stellung, der gesellschaftliche Beitrag, und in vielen Fällen Selbstverwirklichung das Thema. Deswegen unterscheide ich auch zwischen klassischem Einzelunternehmer, dem Familienunternehmer und dem ange-

"UNTERNEHMER SUCHEN NACH GUTEN LÖSUNGEN, POLITIKER SUCHEN NACH MFHRHFITFN." stellten Manager. Hier bestehen substanzielle Unterschiede. Es heißt weiter im heutigen Grundsatzpapier: "Wirtschaftliche Vorgänge und Tauschgeschäfte haben immer einen individuellen Vorteilscharakter, sie können aber über die Externalisierung von Risiken, Kosten und Nachteilen kollektiv benachteiligen. Unternehmer handeln ohne Gemeinwohlbezug, gleichwohl ist das unternehmerische Handeln in Gesetze, Normen, Erwartungen und Traditionen eingebunden." Das ist aus kurzfristiger Perspektive alles richtig, aber langfristig bedarf es der Akzeptanz der Gesellschaft (Reputation), ansonsten können sie als Unternehmen nicht erfolgreich sein und werden langfristig nicht existieren.

Es hängt davon ab, wie diese externalisierten Effekte wahrgenommen werden: Langfristig schädigende Produkte und Dienstleistungen werden über kurz oder lang abgelehnt. Das hängt unter anderem von der Wahrnehmung und dem Grad der Schädigung ab. Beispiel Alkohol: Wenn sie Alkoholika herstellen, schädigen sie laut der Medizin zunächst einmal, das wird aber nicht so wahrgenommen. Beispiel Dieseldiskussion: Natürlich ist ein Verbrennungsmotor nicht umweltfreundlich. Die Frage ist nur, wie wird das angesichts der damit verbundenen Vorteile gewertet. Weiter heißt es: "Der Kauf eines Produktes ist freiwillig." Das ist auch richtig, aber es gibt so etwas wie einen Gruppendruck, sozialen Druck, das Thema Prestige-Erwerb und rechtlichen Druck. Es besteht kein gesetzlicher Zwang eine private Haftpflichtversicherung abzuschließen, aber trotzdem hat jeder eine, und das aus guten Gründen.

"Die Trilaterale Akteurskombination besteht aus Eigentümer/Aktionär, Mitarbeiter, Kunde." Was aber noch genauso hinzukommt, sind potentielle Kunden, und Marktteilnehmer, die gar nicht kaufen wollen, sondern nur bewerten (NGO, Verbraucherschutzinstitutionen, Medien). Diese spielen eine wesentliche Rolle für Unternehmen, sobald ein öffentliches Interesse besteht, wie auch immer das gestaltet sein mag.

These 1: Das neoklassische Modell der Wirtschaft ist ein wenig zu einfach strukturiert, und berücksichtigt nicht die aktuellen Gegebenheiten. Das würde ich in der Studie anpassen.

These 2: Die reine Gewinnabsicht berücksichtigt nicht die heutige Vernetzung der Unternehmen: Thema Globalisierung, Thema Arbeitsteilung. Die Frage ist: Wie agieren Unternehmer langfristig? Strategie ist eine Frage des Zeitrahmens, und sie bekommt eine völlig neue Bedeutung, wenn man die Position des Betrachters innerhalb einer Hierarchie berücksichtigt. Geht man von einer vertikalen Hierarchieordnung aus, dann ist für die Einheiten unten Strategie viel kurzfristiger, für die Einheiten oben langfristiger. Strategie wird hier relativ. In Unternehmen werden Entscheidungen auf allen Hierarchieebenen getroffen: Alle Entscheidungen an der Spitze zu treffen, das funktioniert nicht. Ich muss delegieren. Ich kann gar nicht alles selber machen. Davon ausgenommen sind bestenfalls Einzelunternehmer.

Was kennzeichnet einen erfolgsorientierten Unternehmer? Entschlussfreude, Entscheidungsstärke, Gespür für Veränderung in der eigenen Organisation, für die dynamische Entwicklung im Marktumfeld und wandelnde Kundenorientierung. Das ist alles richtig, aber eine strategische Perspektive auf ökonomische Bedingungen darf sich nicht ausschließlich auf das Endprodukt fokussieren. Denn was machen wir mit den Zulieferbetrieben. die nur mittelbar Kontakt zum Endkunden haben, wo kommen da welche Entwicklungen her? Dann sollte nicht nur der eigene Markt im Fokus sein, sondern es ist ein Netz von Märkten zu betrachten. Ich kann ein Topprodukt haben, aber wenn mein Kunde, der das Endprodukt an den Verbraucher bringt, plötzlich merkt, dieses Endprodukt brauche ich nicht mehr, dann habe ich mit Zitronen gehandelt, dann fällt auch mein Produkt weg. Eine semistrategische ökonomische Rationalität (dis-)qualifiziert sich demnach durch uninformierte Entscheidungen und die systematische Missachtung von Nebenfolgen.

Es ist nicht nur wichtig den eigenen Markt zu beobachten, sondern das Feld insgesamt (Parallele mit Bütikofer: Wer das Schlachtfeld nicht kennt, hat schon verloren.) Das Schlachtfeld von Unternehmen ist viel größer als man gemeinhin annimmt. Dazu ein Punkt, der mir am Herzen liegt: Sie schreiben, dass es keine Zweisamkeit außer dem bilateralen Geschäft zum gegenseitigen Nutzen gibt. Da fehlen meiner Einschätzung nach die strategischen Partnerschaften von Herstellern und Zulieferern. Entscheidend für die meisten ökonomischen Prozesse ist die *Win-Win-*Situation. Wenn sie als Unternehmer nicht in der Lage sind, eine *Win-Win-*Situation mit Zulieferern herzustellen, dann haben sie auf Dauer keine Geschäftspartner. Diese internationalen Wertschöpfungsketten funktionieren nur auf der Basis von Vertrauen und

"ENTSCHEIDEND FÜR DIE MEISTEN ÖKONOMISCHEN PROZESSE IST DIE WIN-WIN-SITUATION."

diesen Win-Win-Situationen, und führen auch oft genug zur Delegation von Kompetenzen. Unternehmen sagen: Das mache ich nicht mehr, das gebe ich an einen strategischen Partner ab. Es sind teilweise sehr weitreichende Entscheidungen, die hier getroffen werden.

Bei Trump in der Immobilienbranche ist es dagegen eine eher isolierte ökonomische Sicht, es ist eine Deal-spezifische Perspektive. Er fokussiert nicht zwingend auf *Win-Win-*Situationen, sondern unterstellt ein Nullsummenspiel: Gewinnt der eine, muss der andere verlieren. Das scheint seine Grundphilosophie zu sein. Wenn er in seiner Welt einen "guten Deal" erreichen konnte, dann gibt es auf der Gegenseite einen Verlierer. In der Regel wird dieser Verlierer sich nicht noch einmal auf einen Deal einlassen; der Gewinner hinterlässt verbrannte Erde

These 3: Unternehmer müssen sich viel stärker mit dem Umfeld auseinandersetzen. "Konsens- und Akzeptanzbeschaffung für unternehmensbezogenen Entscheidungen bei externen Akteuren gehört nicht zu den Kernaufgaben.", so die Unterlage. Von der Theorie her ist das richtig, aber in der Praxis funktioniert das nicht überall. Wir haben insbesondere bei größeren Unternehmen Themen wie Standortentscheidungen, Arbeitsplatzabbauprogramme, strategische Produktentscheidungen, die häufig öffentlich diskutiert werden. Welche Auswirkungen haben die eigenen Entscheidungen auf den Standort, auf den Arbeitsmarkt (Beispiel Braunkohletagebau: RWE kann nicht alleine agieren). Die Wirtschaft kennt Freiwilligenorganisationen mittlerweile sehr gut.

Der Staat setzt die Rahmenbedingungen. Hier setzt das politische Lobbying an. Rahmenbedingungen, die die Unternehmen unmittelbar beeinflussen, werden auch von NGO's initiiert, oder teilweise auch von Ein-Themen-Initiativen, die gegen einzelne Technologien, gegen einzelne Unternehmen, oder gegen ganze Branchen agieren. Auch die Gewerkschaften sehe ich in diesem ökonomischen Zusammenhang. Nicht falsch verstehen, ich kritisiere das nicht, aber das sind alles Akteure, die auf Unternehmen teilweise direkten Einfluss nehmen

"Für den Unternehmer bilden die Gewinnerzielung unter Wettbewerbsbedingungen auf einem Markt und beruflicher Erfolg eine Einheit." Das ist grundsätzlich richtig für den Einzelunternehmer. "Nicht zwingend dagegen sind Spitzenmanager in Firmen bei Fehlentscheidungen dem persönlichen Scheitern ausgesetzt, wenn sie Verantwortungshaftung auf andere Akteure abschieben können." Man kann als Spitzenmanager aber auch seinen Job verlieren, obwohl man wirtschaftlich erfolgreich ist. Das nennt man dann das sogenannte "Bauernopfer". Das kann an einer zu hohen Erwartungshaltung liegen, oder – der Klassiker – bei Mergers & Acquisition stattfinden. Und wenn wir hineingehen in aktuelle ökonomische Zustände, dann muss gesagt werden, dass diese erzwungene Deprofessionalisierung auch in den Unternehmen mehr und mehr passiert. Wenn sie Vorstände besetzen, dann sagen sie als Aufsichtsrat häufig genug: Ein Drittel der Besetzungen passt, ein Drittel ist nicht ganz so, wie wir uns das vorstellen, es lohnt aber nicht auszutauschen, und ein Drittel tauschen sie innerhalb von zwei Jahren aus.

Kommen wir zur Persönlichkeit des Unternehmers. Hier geht es auf der einen Seite um die Sache, auf der anderen Seite um die Darstellung. Beides ist in einem wie auch immer zu definierenden Gleichgewicht zu halten. Ich kann nicht nur Show machen, aber wenn ich von der Sache her gut bin, muss ich es auch irgendwie verkauft bekommen. Das ist heute in Unternehmen die Regel. Sie müssen das Storytelling beherrschen, und sie müssen in der Lage sein, die Mitarbeiter zu motivieren, ihnen klarmachen, wohin die Reise geht: Was erwarte ich jetzt? Was bedeutet das, was wir da vorhaben, für den Einzelnen? Wenn sie heutzutage als Unternehmer in eine Versammlung mit Führungskräften und Mitarbeitern gehen, und eine typische Beraterpräsentation liefern, dann fangen die Teilnehmer nach 10 min an Bullshit-Bingo zu spielen. Welche Begriffe oder auch Buzzwords tauchen wann auf und wer hat als erster das Feld voll. Solche "Nebelkerzen-Präsentationen" funktionieren heute überhaupt nicht mehr, denn die Menschen sind nicht dumm, sondern denken mit. Da kommt es auf Klartext an. Verständlichkeit, das müssen sie heute in Unternehmen liefern; wenn sie das nicht schaffen, verlieren sie ihre Mannschaft. Dann haben sie das, was man eigentlich nicht haben will, nämlich Dienst nach Vorschrift

Letztlich muss man vorsichtig sein: Wie stark gehe ich in die Darstellung, auch in die Selbstdarstellung rein, und wie gut muss ich etwas von der Sache verstehen. Sie haben als Unternehmer keine Chance, wenn sie reiner Selbstdarsteller sind, aber nicht wirklich wissen, wovon sie reden. Da demaskieren sie sich innerhalb kürzester Zeit selbst. Sie müssen nicht der Experte sein, aber sie müssen wissen, wovon sie reden. Vom CEO wird nicht erwartet über jede kleinste Information im Unternehmen zu verfügen. Vielleicht noch vom Teamleiter auf der untersten Führungsebene, aber nicht mehr ganz oben. Das funktioniert einfach nicht.

Dann vielleicht noch ein Punkt zum Durchsetzungsvermögen: Der Einzelunternehmer kann logischerweise alles allein unterscheiden, und auch der Familienunternehmer entscheidet häufig direkt. Das sind zum Teil sehr starre Hierarchien, da wird durchregiert. Wer da nicht wirklich der Meinung des Patriarchen ist, der hat ein Problem in der Organisation, denn es gibt eine hohe Loyalitätserwartung. Es wird aber auch viel dafür geboten. Wer mit diesem Prinzip nicht klarkommt, ist da schlecht aufgehoben.

Diese Unternehmer können stark durchregieren. Sie können bei einer Strategie aber auch nur eine Zielrichtung und einen Korridor vorgeben innerhalb dessen sie sich bewegen wollen. Wenn etwas Unvorhergesehenes geschieht und sie an eine Klippe kommen und sehen "Da geht es runter", versuchen sie einen Umweg zu gehen, aber die Grundrichtung bleibt die Gleiche. Diese Flexibilität brauchen sie im jeden Fall und das macht letzten Endes erfolgreiche Unternehmer aus. In größeren Unternehmen benötigen sie für die Durchsetzung eine Führungsorganisation, die ihre Vorstellungen und Erwartungen als Unternehmer versteht, akzeptiert und für die Umsetzung sorgt. Dafür müssen sie motivieren können.

Wir hatten das Thema der Attraktivität der Person: Es gibt eine ganze Reihe von Studien, die sagen, wer gut aussieht, hat mehr Erfolg. Kommunikationsfähigkeit gehört auch in dieses Feld. Das Thema Klartext. Sympathie ist ein Thema, denn diesen Menschen hört man lieber zu.

Trump spricht zweifellos Klartext, aber durch die erratischen Stimmungsschwankungen und die sich oftmals in kürzester Zeit ändernde Meinung bietet er keine Verlässlichkeit; die Unklarheit entsteht bei ihm nicht durch die einzelne Botschaft, sondern durch die Inkonsistenz mehrerer Botschaften

Und dann bin ich bei **These 4**: "Die Bewertung eines Unternehmens bemisst sich allein am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung." Ist das Erfolg in der Vergangenheit, ist das jetziger Erfolg, ist das zukünftige Erfolgserwartung? Da spielen aus meiner Sicht mediale Hypes eine ganz wesentliche Rolle. Ich glaube auch nicht, dass Gewinn zwingend Erfolg bedeutet, und umgekehrt. Beispiel: Elon Musk, große Ideen, große Investitionen, er hat aber noch keinen Dollar Ergebnis geliefert. Mittlerweile kommt er unter Druck, weil die Investoren anfangen, nervös zu werden. Aber das ist gehypt worden, und er hat das genial gemacht. Er hat eine mediale Präsenz und ein persönliches Image, das extrem hoch zu bewerten ist. Extrem gut, aber das bröckelt jetzt. Und es wird nicht funktionieren, wenn er jetzt immer wieder - wie in einem Product-Relaunch – einen draufsetzt, wenn er die zuvor gemachten Versprechungen nicht liefern kann. Wenn er Tesla nicht zum Erfolg führt, wird seine Marsmission eine Phantasie bleiben, denn er wird keine Investoren finden, obwohl er begeisternde und visionäre Ideen hat.

In der Unternehmensführung gibt es einen ganz wesentlichen Unterschied zwischen der Situation, wie wir sie hierzulande und in der EU haben, und der Situation in den USA: Hiesige Unternehmer scheitern oft nicht nur, sondern sind aufgrund der verschärften Haftungsregeln auch immer stärker einem Ruin-Risi-

ko ausgesetzt. Die Haftungsregeln haben sich deutlich verschärft, das gilt auch für angestellte Manager. In der Konsequenz fördern wir damit insgesamt einen tendenziell eher übervorsichtigen Manager, nicht den wagemutigen Unternehmer. In den USA ist das anders: Wenn sie da mal scheitern, zum Beispiel einen Konkurs hingelegt haben, und sie stehen wieder auf, dann klatscht jeder Beifall und sagt: "Klasse, dass der wieder aufgestanden ist". Wenn ihnen das hier passiert, sind sie im Grunde genommen draußen.

Noch ein genereller Einwurf zu Strategiemechanismen: Henry Mintzberg hat die emergenten Strategien untersucht und gesagt, Strategie ergebe sich nicht zwingend nur bei der Arbeit am Schreibtisch. Da können sie eine Strategie entwickeln, welche dann in einen Plan mündet. Wenn ich eines gelernt habe, in den letzten 20 bis 30 Jahren: Pläne haben immer die Eigenschaft, nicht einzutreten. Immer. Ich kenne keinen Plan, der wirklich eingetreten ist. Sie müssen immer unterwegs adjustieren, und das heißt: Arbeiten unter Unsicherheit. Mintzberg sagt ganz klar, Grundtenor bei diesen emergenten Strategien ist "Managment is keeping your head above the water", kurz-, mittel- und langfristig. Dafür braucht es eine entsprechend geprägte Unternehmerpersönlichkeit, die aus den drei Faktoren "Person", "Objekt" und "Funktion" das Beste macht.

Und dann stellt sich die Frage, welche unternehmerischen Kompetenzen Trump eigentlich auf sich vereint? Normalerweise sagt man heute, ein erfolgreicher Unternehmer wird man, wenn man geringes Mitgefühl hat, eine geringe Teamorientierung, einen hohen Grad an Autonomie und Entschlossenheit, einen hohen Grad an Gewissenhaftigkeit und große emotionale Stabilität. Das sind die fünf Kernpunkte, sicherlich nicht vollständig. Davon deckt Trump einiges ab, aber ohne Zweifel längst nicht alles.

"TRUMP SPRICHT ZWEIFELLOS KLARTEXT,

ABER DURCH DIE ERRATISCHEN

STIMMUNGSSCHWANKUNGEN UND DIE SICH OFTMALS
IN KÜRZESTER ZEIT ÄNDERNDE MEINUNG BIETET
FR KFINF VFRI ÄSSLICHKFIT."

4.8. DISKUSSION ZUM VORTRAG SCHMIDT

Elmar Wiesendahl:

Der Großteil Ihrer Darstellungen, Herr Schmidt, war ja eine Relativierung unseres Ausgangspapiers, weil es zu neoklassizistisch, zu utilitaristisch angelegt ist, im Sinne des klassischen *Homo Oeconomicus*. Heißt das jetzt, wenn ich das auf die Wirklichkeit transferiere, dass es Rahmenbedingungen und Anforderungen gibt, die in der Wirklichkeit die Differenz zwischen Politiker und Unternehmer aufheben?

Michael Schmidt:

Nicht aufhebt, aber verringert.

Ralf Tils:

Das würde ja die Möglichkeit für einen Wechsel erhöhen. Ihre These, Herr Schmidt, der Angleichung von Politikern und Unternehmern ist aber jenseits von diesem radikalen Bruch, den Herr Bütikofer beschrieben hat, nämlich, dass sich die Welt radikal verändert hat, und dass deshalb so kurzfristig solche Cross-Over-Karrieren möglich sind. Es könnte in ihrer These auch so enden, dass es eine Zeit lang funktioniert, dann die Politik sich sozusagen adaptiert auf diese neuen Herausforderungen und der Kompromiss wird wieder der Maßstab. Und dann gibt es eine Renaissance der klassischen Politik.

Reinhard Bütikofer:

Ich bin nicht sicher, dass ich davon ausgehen würde, dass die Demokratie die gegenwärtige autoritäre Welle unbeschadet übersteht.

Elmar Wiesendahl:

Es geht ja um die Trennschärfe oder eben die Überlappungszonen zwischen Politik und Ökonomie. Was auch ganz wichtig ist, wenn solche Leute wie Trump in die Politik gehen. Sind sie dann der Elefant im Porzellanladen? Oder haben sie eigentlich ein doppeltes Profil, das übertragbar ist in den Bereich der Politik, oder sogar ein Profil, das sehr kompatibel ist mit der Rolle des Politikers? Ich will mal umgekehrt argumentieren: Sie, Herr Schmidt, sagen ja beides sind Entscheider, das ist auch unser Argument. Allerdings muss der Politiker sich um Mehrheiten sorgen, was einen Rattenschwanz an Folgeproblemen aufwirft; eine spezifische Akzeptanzlogik aufmacht. Da ist die Verzögerung der Entscheidungsprozesse. Da ist das Scheitern von Prozessen aufgrund zirkulärer Vorgänge. Diese Gremien, in denen man immer wieder das Gleiche durchkaut, nur weil es nicht zur Entscheidung kommt. Das sind Problemlagen, die fast unerträglich sind für einen unternehmerisch tätigen Menschen. Hier entsteht die zentrale Konfrontation. Wenn man Gruppen von Politikern und Unternehmern zusammenbringt, kommt immer als entscheidendes Differenzargument: "Ihr seid nicht in der Lage zu entscheiden, und ihr schafft uns keine Rahmenbedingungen, weil ihr nicht entscheidet."

Michael Schmidt:

Wenn ich Trump beschreiben sollte, würde ich ihn als einen sehr patriarchalischen Familienunternehmer sehen, sogar als extrem patriarchalisch, denn da ist oben Trump und dann kommt ganz lange Zeit gar nichts. Wer da nicht mitspielt, fliegt raus. Und das könnte im Prinzip nur ein Unternehmen sein, dem egal ist, was morgen passiert, mit wem ich noch agiere, weil er auf Win-Win-Situationen überhaupt keinen Wert legt. Ob das langfristig gedacht, ich vermeide jetzt ganz bewusst den Begriff strategisch, und ob das langfristig vernünftig ist, da setze ich ein dickes Fragezeichen. Mag sein, dass die Wahrscheinlichkeit dagegenspricht.

Was die Frage der Entscheidung angeht, sie können auch als Unternehmer durchaus entscheiden, wenn sie es aber nicht umgesetzt bekommen, hilft es ihnen nicht. Als Politiker können sie ein Gesetz erlassen. Das sind dann die neuen Regeln, da haben sich alle daran zu halten, denn sie haben Sanktionsmechanismen. Wenn sie als Unternehmen eine Entscheidung treffen, dann sagen sie, so will ich das jetzt machen, haben aber oft genug die Situation, dass sie das auch entsprechend durchsetzen müssen. In den meisten Fällen brauchen sie dafür auch das Mitwirken der Mannschaft, und da haben sie nur begrenzte Sanktionsmechanismen: Sie können ja nicht alle Mitarbeiter austauschen. Beispiel: Wenn sie als Unternehmen der chemischen Industrie reihenweise Zwischenfälle in ihren Produktionsanlagen haben, dann haben sie ein enormes Problem mit der öffentlichen Akzeptanz. Ihre Reputation leidet dramatisch. Wenn sie das ändern wollen – es ist ja keine Absicht, dass Mitarbeiter etwas falsch machen – stellt sich zuerst die Frage nach den technischen oder organisatorischen Ursachen, aber häufig ist es eine Kulturfrage. Versuchen sie mal in einem Unternehmen die Kultur zu ändern. Das ist eine der vornehmsten, aber auch eine der schwersten Aufgaben. Da brauchen sie jemanden der vorneweg geht als *Best Practice*. Wenn sie aber beim Vorneweggehen einen Fehler machen, fangen sie wieder bei null an. Deshalb müssen sie eine Entscheidung treffen, ja, aber dann kommt das Problem der Umsetzung, wie bekomme ich das tatsächlich gelebt.

Reinhard Bütikofer:

Ich würde in dasselbe Horn stoßen, Herr Schmidt, dass diese idealtypische Unterscheidung zwischen dem strategischen Handeln der Wirtschaft und dem Bereich der Politik ihre Grenzen hat, und dass da, wenn man sich das so im Detail anguckt, wie sie es versuchen, und wie ich versucht habe, es zu beschreiben, dass da im Praktischen viele Ähnlichkeiten sind. Es sind da Strukturunterschiede, aber zum Beispiel, dass man in der Politik für Mehrheiten sorgen muss, was ja eine zutreffende Beschreibung ist, ist nicht im jeden Fall ein Unterschied.

John Cryan (2015-2018 Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank AG) hat im Vorstand seiner Bank auch nicht einfach durchzocken können, weil er der Chef war, sondern der musste Mehrheiten finden, und hat keine gefunden, weil es keine klare Strategie gab, für die er eine klare Mehrheit hingekriegt hätte. Das heißt dieses Phänomen ist nicht nur politisch, und wo ich einen Unterschied sehen würde, ist, dass es sich in der Wirtschaft die Allerwenigsten auf zwei drei Jahre leisten können, keine Entscheidungen zu treffen. In der Politik aber sozusagen das erfolgreich Scheitern, eben keine Entscheidung zu treffen, oft eine Bedingung der Fortsetzung des eigenen Mandates ist: Ich verweigere den Kompromiss, der eine Mehrheit bilden würde, weil ich die Chance wiedergewählt zu werden maximiere, wenn ich den Kompromiss verweigere. Das heißt, da geht es gerade nicht um Mehrheitsbildung, sondern da geht es um Verweigerung von Mehrheitsbildung als Bedingung einer bestimmten Art Politik zu machen, die dann natürlich keine Ergebnisse liefert, dass regt dann nicht nur den Wirtschaftsmenschen auf, sondern normale Bürger auch. Und das Zweite, was ich sagen wollte zu Trump: Ich glaube der Verweis auf den Immobilienhai ist richtig. Trump denkt ja nicht in Lieferketten oder in Wertschöpfungsnetzwerken. Die Außenhandelspolitik, die er gegen China vertritt, das hat mit einer ökonomischen Rationalität angesichts solcher Wertschöpfungsketten gar nichts zu tun. Bei dem iPhone, das sie aus China importieren, sind 45 % der Wertschöpfungskette rein amerikanisch und nur 10% chinesisch, aber wir klagen das Handelsdefizit an. So, und ich glaube, was er tatsächlich macht, was das Besondere ist die-

"TRUMP DENKT NICHT IN LIEFERKETTEN ODER IN WERTSCHÖPFUNGS-NFT7WFRKFN."

ser Ausnahmesituation ist, dass er eine bestimmte Art von ökonomischer Rationalität zeigt, nicht eine unternehmertypische, sondern eine Rationalität, die sich systemischem Denken oder der Eingebundenheit in gesellschaftliche Zusammenhänge, in gesellschaftliche Verantwortung, ganz verweigert. Diese spezifische Rationalität überträgt Trump auf die Politik. Und wenn man sich anguckt, was der macht, dann gibt es keinen Morgen, jedenfalls ist die Frage, was Morgen ist, keine relevante Frage in seiner Politik, aber das ist nicht das Typische des Unternehmers.

Michael Schmidt:

Wenn Sie als Aufsichtsrat die Entscheidung zu treffen haben, wen setzen Sie in den Vorstand, dann entscheiden Sie natürlich über eine Person, aber im Grunde genommen, wofür diese Person steht. Es gibt Personen mit Stärken für Wachstums- oder auch Schrumpfungsstrategien, für Kulturwandel und für Kooperationszwänge. Wir haben aber auch Situationen, wo ein Unternehmen einen strategischen Schwenk zwingend braucht, weil sich Rahmenparameter substanziell ändern. Gucken sie sich die gesamte Energiebranche an: Hier müssen Sie darauf achten, dass nicht nur dieser Schwenk - in diesem Fall in Richtung erneuerbare Energien – vorgenommen, sondern auch das bestehende Geschäft vernünftig geführt wird. Gerade in großen und heterogen aufgestellten Unternehmen gilt, dass Sie nicht nur auf die Shining Stars im Produktportfolio blicken dürfen, sondern auch auf die Teile, die das Brot und Butter-Geschäft sind. Auch Unternehmer entwickeln sich weiter, aber es ist sehr unwahrscheinlich, dass eine Person alle denkbaren strategischen Situationen eines Unternehmens gleichermaßen gut managen kann.

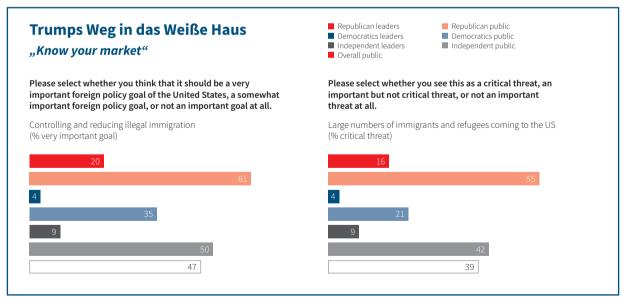
4.9. DAS STRATEGISCHE KOMPETENZPROFIL DES UNTERNEHMERPOLITIKERS DONALD TRUMP

Philipp Adorf

Vortrag: Trump stellt Analysten und Wissenschaftler vor ein Rätsel bei der Frage, wie er ideologisch einzuordnen ist, und dieses Rätsel besteht auch im Hinblick auf seine Strategie. Meine Aufgabe wird es sein, wie seine explizite Fokussierung auf das Thema Zuwanderung und seine White Identity-Appelle auf so fruchtbaren Boden gefallen sind. Ich werde also auf die Nachfrage-Seite eingehen. Mit dem Argument: Sage mir, wer dich wählt und ich sage dir, wer du bist. Denn Trump hat während der Kampagne enorm viele vermeidbare Fehler gemacht, ob das die schlechte Vorbereitung während der Debatten war, die Vorwürfe des sexuellen Missbrauchs oder der Streit mit der Familie, die einen Sohn im Irak verloren hat. Er hatte historisch schlechte Beliebtheitswerte. Trotz dieser Faktoren hat er es in den Vorwahlen geschafft, sich letzten Endes durchzusetzen. Demnach spielten die Lage und der Kontext, in dem sich Trump bewegte, eine enorm wichtige Rolle. Das heißt nicht, dass ich argumentieren würde, dass Trump keinerlei Strategie umgesetzt hat. Nehmen wir die Trump-Bibel "The Art of the Deal": Was mir aufgefallen ist, ist das Kapitel "Know your Market". Trump argumentiert hier: Ich habe einen natürlichen Instinkt, ich brauche keine Berater, ich kann selber herausfinden, wie der Markt ausschaut, wie ich da zu agieren

und reagieren habe. Das sieht man an seinem Umgang mit seinen Beratern, dass er sie hinauswirft oder auf die hinteren Ränge setzt.

In Bezug auf die Vorwahlen oder den generellen Kontext, in dem Trump sich befand, kann argumentiert werden, dass er das bereits erwähnte Schlachtfeld sehr gut evaluiert hat. Wir sehen, dass innerhalb der Republikanischen Partei auch republikanische Führungspersönlichkeiten gegen Migration, gegen illegale Einwanderung rhetorisch vorgehen, dass es aber doch eine Lücke zwischen den Standpunkten der Partei und deren Basis gibt. Hier ist die Frage, inwieweit die Kontrolle oder Reduzierung von illegaler Migration ein wichtiges Ziel ist: 61% der Republican Public, aber ein deutlich geringerer Satz der Republican Leaders (politische Amtsinhaber und Mitglieder von Think Tanks). Eine deutliche Mehrheit sieht die Einwanderung von Migranten und auch von Flüchtlingen als eine generelle Gefahr für das Land. Die republikanische Wählerschaft wartete also auf einen Kandidaten, der nicht wie Jeb Bush argumentierte, die Anerkennung illegaler Einwanderung sei ein Akt der Liebe, sondern auf einen Kandidaten, der eher eine Mauer baut. Hier ein erster Datensatz der auch aufzeigt, inwieweit Republikaner aufgrund soziokultureller



Quelle: Dina Smeltz et al (2015): "United in Goals, Divided on Means." The Chicago Council on Global Affairs, S. 11.

Sorgen Einwanderung ablehnen: Migration wird immer stärker von Republikanern gerade als Bedrohung der Werte des Landes und dementsprechend auch der eigenen Werte betrachtet. Das Argument: "Wir sind die echten Amerikaner". Die Menschen, die ins Land kommen, was die ökonomisch für eine Rolle spielen ist für uns fast sekundär, aber sie bedrohen unsere Zukunft, die Zukunft unserer Werte, unseres Landes.

Wichtig ist auch: Konservative Republikaner stellen fast 70% aller Republikaner, und sind in den Vorwahlen auch noch deutlich stärker vertreten. Es ist nicht überraschend, dass Trump vom ersten Tag an Migration als Kernthema betrachtete. So in seiner ersten Rede: "Mexikaner bringen Drogen ins Land, sie sind Kriminelle, größtenteils schlechte Personen". Auch auf dem Parteitag sehen wir diese Verbindung: Hillary Clinton würde als Kandidatin der Mass Immigration dargestellt. Wofür steht Mass Immigration? Es steht für Mass Lawlessness. Der Tenor lautete: Kriminelle Einwanderer sind im Land und sie bedrohen friedliche Bürger.

Wenn wir jetzt auf die Strategie, Lageanalyse und Zielsetzung eingehen, konzentrierte er sich vom ersten Tag an auf dieses Thema, und gleichzeitig gab er auch als Ziel die Rückkehr in eine goldene, bessere Ära, eine vorherige Ära aus: "Make America great again!" Strategisch, mit der Frage nach Mitteln und Wegen zur Machtgewinnung, war das auch sehr sinnvoll, denn wenn sich Trump als genereller Politiker dargestellt hätte, dann wäre er hoffnungslos untergegangen. In den anderen Debatten hätte er so nie mithalten können. Aber bei dem Thema Zuwanderung konnte er die Wähler direkt ansprechen und direkt an ihre Sorgen und Ängste appellieren.

Dazu kam das Trump sich in einem durchaus positiven Umfeld bei der Vorwählergruppe der Republikanischen Partei wiederfand. Es gab insgesamt 17 Kandidaten, was zwei Folgen hatte. Einerseits hatte er sehr viele Konkurrenten, andererseits gab es aber auch keinen Hauptwidersacher, der sich direkt herauskristallisierte. Seine Fokussierung auf ein Thema gab ihm ein herausstechendes Merkmal, das kein anderer Kandidat bei keinem anderen Thema besaß. Und das breite Bewerberfeld erlaubte ihm auch, sich mit einem relativ geringen Prozentsatz an die Spitze zu setzen, so zum Front-Runner zu werden und in den Vorwahlen mit 30-35% zu gewinnen. Das Feld war hier im Kontext für ihn positiv. Wie war die Selbstdarstellung während des Wahlkampfes? Was war der Handlungsmodus, den er hatte?

Trump sprach klar die weiße Wählerschaft an. Ich gebe einige Beispiele aus seinem Lieblingsmedium *Twitter*, die das ganze gut illustrieren. Die zentrale Frage, ob Trump ein Rassist ist, ist hier schwer zu beantworten. Zumindest wissen wir aus der Vergangenheit, dass er trotz fragwürdiger Kommentare sich nie offen zu einer rechtsextremen Sichtweise bekannt hat. Das erste Beispiel habe ich eingebracht aufgrund der Person, die er *retweetet* hat, mit dem Namen WhiteGenocideTM. *White Genocide* ist in den USA zu so einer Art *Buzz-Word* geworden am rechten Rand. Mit dem Argument, es gibt einerseits eine "Umvolkung", also ein Genozid an weißen Amerikanern, aber auch einen kulturellen Genozid.

Was in diesem Fall besonders interessant ist: a) dieser Tweet existiert noch, und b), wenn man auf diesen Account geklickt hat, dann wurde man dort von einem Bild von George Lincoln Rockwell begrüßt, der der Gründer der American Nazi Party war. Das zeigt auf, welche fragwürdigen Charaktere dort von Trump retweetet wurden. Ein weiteres Beispiel: Crime Statistics. Dieser Tweet ist dahingehend interessant, da es Daten des Crime Statistics Bureau sein sollen, das nicht existiert, aber es wird hier dennoch das Argument angebracht: Schwarze sind überproportional kriminell. Hier gibt es eine gewisse Dog-whistle politics (Rattenfänger-Rhetorik), wie es in der amerikanischen Politik heißt, an die Wählerschaft: nicht offen rassistisch aber eine Botschaft, die sich an bestimmte Wählergruppen richtet und die erkennen lässt, dass der Kandidat ihre Ansichten oder Ressentiments teilt. Wichtig ist hier auch dieser Datensatz: Das Argument, dass die überwältigende Mehrheit von Weißen, die Opfer von Tötungsdelikten sind, durch Schwarze umgebracht werden. Die Zahlen des FBI sagen nicht, dass es 81 % sind, sondern 15 %. Auch in dieser Vorgehensweise ist er sich da treu geblieben. Er hat im November letzten Jahres die Vorsitzende der islamophoben Organisation Britain First mehrfach retweetet, die in einem Tweet argumentierte: Hier ist ein Niederländer, der von Migranten zusammengeschlagen wird. Auch da stellte sich heraus, dass das nicht der Fall war. Das sorgte für eine gewisse Irritation bei Theresa May. Wir kennen das ja auch teilweise aus der deutschen Politik: "Ich bin da mit der Maus ausgerutscht, oder habe auf den falschen Knopf gedrückt." Hier wurde auch teilweise argumentiert, es wäre ein Praktikant gewesen, der Trumps Account kontrolliert hatte.

Es gibt ein weiteres Beispiel, wo wir sagen können, diese Art der Ansprache, das war Trump selbst, das war die Antwort auf die Vorfälle auf die Ereignisse in Char-

lottesville im Sommer, wo eine Unite the Right-Rallye gegen die Entfernung eines Denkmals des Südstaatengenerals, Robert E. Lee, demonstrierte. Am zweiten Tag gab es einen Vorfall, bei dem ein weißer Nationalist mit seinem Auto eine Gegendemonstrantin umfuhr und tötete. Trump wurde für seine Reaktion sehr kritisiert, weil er sehr behäbig war, und dann sagte er irgendwann doch, dass er Nazis nicht gut fände. Aber kurz danach gab er eine Pressekonferenz, in der er sagte, es gäbe auf beiden Seiten schlechte Leute, aber es gibt auf beiden Seiten auch gute Leute. Da waren nicht nur Nazis und Rechte, sondern das waren einfach Menschen, die für ihre Heritage, ihr kulturelles Erbe, demonstriert haben. Die Wirkung dieser Kommentare sollte auch nicht unterschätzt werden, gerade am rechten Rand. Da waren rechte Onlineseiten, Onlineforen, die argumentierten, dass dies der erste Republikaner ist, der uns so anspricht, oder diese Person spricht uns so an, als ob er einer von uns ist. Da sind keine Code-Words oder Appelle über Umwege, sondern er spricht uns direkt an. Übrigens bedankte sich auch David Duke, der ehemalige Grand Wizard (Oberster Anführer) des KKK (Ku-Klux-Klan), bei Trump für diese Kommentare, weil Donald Trump zugab, dass die Linke genauso schlecht ist, oder dass es da schlechte Personen gibt. Es ist schwer zu sagen, ob Trump ein Rassist ist. Es darf nicht vergessen werden, dass er ein großer Freund Israels ist, was beim rechten Rand der Alt-Right-Bewegung nicht unbedingt gut ankommt. Was wir aber sehen ist, dass diese Kampagne von Trump den rechten Rand ansprach wie keine vorherige Kampagne auf republikanischer Seite zuvor. Und dass sie auch nur so erfolgreich sein konnte, weil wir es mit einer vorteilhaften Struktur auf der Nachfragenseite zu tun hatten.

Die Trump-Wählerschaft

Ökonomische oder soziokulturelle Statusängste?

Wahl 2016: "Was ist das wichtigste Thema, mit dem sich das Land momentan konfrontiert sieht?"

| | Clinton | Trump |
|------------------|---------|-------|
| Wirtschaft (52%) | 52 | 41 |
| Zuwanderung(13%) | 33 | 64 |

Quelle: CNN Exit. Poll.

Zuerst einmal stellt sich bei rechtspopulistischen Wählern die Frage: Haben wir es hier mit Personen zu tun, die ökonomische oder gesellschaftspolitische Modernisierungsverlierer sind? Die Unterteilung ist hier nicht immer klar und beispielsweise argumentiert Frank Decker, dass die Appelle an die Beschwerden und Klagen beider Gruppierungen das sind, was die Stärke der rechtspopulistischen Botschaft ausmacht. Es gibt bei Trump schon einige Indikatoren, die ganz gut aufzeigen, wie seine Wählerschaft aussah und dementsprechend auch auf das Umfeld auf das er seine elektorale Strategie anwenden konnte.

Ein erster Faktor ist, dass Personen, die die Wirtschaft als das zentrale Thema ansahen, überwältigend Clinton unterstützten. Hier ist vielleicht interessant: 4 Jahre zuvor war es so, dass Mitt Romney dieses Segment der Wählerschaft gewann. Es hat also nicht damit zu tun, dass Demokraten bei diesem Thema traditionell besser abschneiden. Trump schnitt in der weißen Arbeiterklasse sehr gut ab, was die Frage aufwarf, inwiefern er die Republikanische Partei grundlegend verändert hat in ihrer Wählerschaft, und damit auch den Aufbau der Republikanischen Partei oder ob er sich bildhaft "in ein gemachtes Bett legte".

Mein Fazit ist eher letzteres, denn wir können erkennen, dass die weiße Arbeiterklasse, in den USA definiert über Bildungsgrad und nicht Einkommen, seit geraumer Zeit für Republikaner stimmt. Das heißt, Trump sprach die existierende Wählerschaft der Partei mit einer ihr vertrauten Botschaft an, wenn es um die Anti-Migrations-Message geht. Stichwort: "Know your Market".

Bei der Frage, welche Faktoren der Trumpschen Strategie hier entscheidend waren, müssen wir herausarbeiten, warum die weiße Arbeiterklasse seit geraumer Zeit für die Republikaner stimmt. Das ist nämlich nicht aufgrund linker oder wohlfahrtsstaatlicher, ökonomischer oder handelspolitischer Präferenzen. Diese Entwicklung, die wir teilweise in Europa sehen – dass ein Björn Hocke sagt, die AfD müsse jetzt ein Anwalt der Arbeiter und sozial Schwachen werden, und diese gegen das internationale Finanzkapital verteidigen – diese Plattform hat es in der Republikanischen Partei, zumindest in der oberen Ebene, so nie gegeben. Der Sozialstaat wird dort viel eher als Umverteilungsmechanismus betrachtet, in dem das Geld aus den Taschen der weißen Arbeiter genommen und in die Taschen von Minderheiten gesteckt wird. Diese Botschaft hat seit einiger Zeit zu enormen Erfolgen in der weißen Arbeiterklasse geführt.

Deswegen ist auch mein Argument, wenn wir darüber diskutieren, was die Relevanz der handelspolitischen Botschaft Donald Trumps in Bezug zu seinem Erfolg ist, dass diese für den Erfolg bei der weißen Arbeiterklasse teilweise überbewertet wird. Seit geraumer Zeit stimmt diese Gruppierung für die Republikanische Partei, und Trumps ökonomische Botschaft war ja auch durchtränkt mit Nationalismus und Nativismus. Er war ja nicht unbedingt gegen ein *Race to the Bottom* bei Löhnen, weil es generell für Arbeiter unfair ist, sondern es ging darum: "Die Mexikaner bringen nicht nur Kriminalität ins Land, sondern sie klauen auch noch unsere Jobs. und das muss ein Ende haben."

Wir sehen ja auch, dass Trump im Amt, abgesehen von dem Handelskrieg, in diesem Bereich nur sehr wenig bis gar nichts umgesetzt hat, was ein Indikator dafür gewesen wäre, dass er wirklich die Handelspolitik des Landes oder die generelle Wirtschaftspolitik des Landes eher auf die weiße Arbeiterklasse ausrichtet. Das heißt, mein Fazit hierbei ist, dass ein Kandidat, der eine ähnlich Anti-Migrations-Botschaft umgesetzt hätte wie Trump. aber ohne diese Anti-Globalisierungs-Komponente einzubauen, ähnlich gut abgeschnitten hätte. Der Faktor der Anti-Globalisierung, der Faktor des Handels wird hier teilweise überbewertet. Ich will nicht sagen, dass es keine Rolle spielte, aber wir können doch erkennen, dass Trump einen bestehenden Trend bei der Arbeiterklasse fortführt, und es nicht zu einem neuen Realignment kam. Unter den ärmsten weißen Wähler schnitt Clinton

Die Trump-Wählerschaft

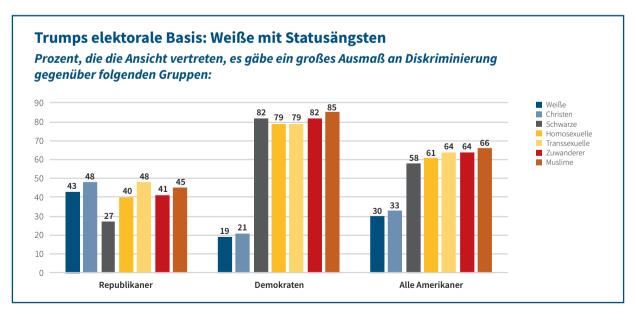
Erfolg innerhalb der weißen Arbeiterklasse:

| | Weiße oh schulab | ne Hoch- schluss | Weiße mit Hoch- schulabschluss | | |
|--------|---------------------|---------------------|-----------------------------------|-----|--|
| | GOP | DEM | GOP | DEM | |
| McCain | 58 | 40 | 51 | 47 | |
| Romney | 61 | 36 | 56 | 42 | |
| Trump | 67 | 28 | 49 | 45 | |

Quelle: Alec Tyson, Shiva Maniam (2016): "Behind Trump's victory: Divisions by race, gender, education." Pew Research Center, 9. November.

wesentlich besser ab, als unter Mitgliedern der weißen Arbeiterklasse, die eher im mittleren Einkommenssegment zu finden sind. Also war diese Botschaft auch bei den ökonomischen *Left-behinds* nicht so erfolgreich.

Das Phänomen Trump kann auch nicht ohne Obama und seine elektorale Koalition verstanden werden. Obama gewann zweimal die Wahl, obwohl er einen zweistelligen Rückstand unter weißen Wählern hatte. 12% 2008 und 20% 2012, und diese Entwicklung hat nicht nur am rechten Rand, sondern auch in bestimmten Segmenten der weißen Wählerschaft zu der Wahrnehmung geführt, dass die traditionelle Hierarchie des Landes auf den Kopf gestellt werde. Dass also nicht mehr sie die entscheidenden Wähler seien, die die



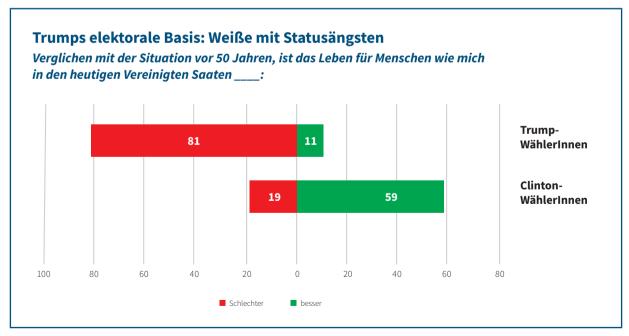
Mehrheiten bestimmten, sondern die Minderheiten, die Hispanics, die Afroamerikaner. Und das hat auch dazu geführt, dass wir eine Situation sehen in den USA, in der beispielsweise die Republikaner die Ansicht vertreten: "Wir sind die neue politische Minderheit, wir werden zu einer demographischen Minderheit, wir sind in gewisser Weise bereits heute eine kulturelle Minderheit, die sich Diskriminierung ausgesetzt sieht." Nur 27% der Republikaner sind der Ansicht, dass Schwarze sich mit einem großen Ausmaß an Diskriminierung konfrontiert sehen, währen 43% bis 48% die Ansicht vertreten, Weiße und Christen werden diskriminiert

Aus strategischen Gesichtspunkten, und hier kann eine Verbindung zu Europa hergestellt werden, ist dies gerade interessant auch im Hinblick auf zukünftige Wahlen, auch bezogen auf die Wiederwahl Donald Trumps. Inwiefern wird dieses Gefühl des "Wir sind die neue Minderheit, wir sind die Opfer von Diskriminierung" in den nächsten Jahren noch steigen. Vielleicht ist dies auch in Teilen Europas mit steigender ethnischer Diversität ein Faktor, der in den nächsten Jahren weiter beachtet werden sollte. Ein ähnlicher Datensatz: Diese Sichtweise, dass die Diskriminierung von Weißen ein genauso großes Problem ist, wie die Diskriminierung gegen Minderheiten, ist in der Republikanischen Partei generell sehr weit verbreitet. Wie gesagt, Trump traf hier auf eine Wählerschaft, die sehr offen für seine Botschaft war.

Ein Ergebnis, dass wir bei rechtspopulistischen Wählern auch sehen, ist diese Frage: Geht es Personen wie mir besser oder schlechter als vor fünf Jahren? Eine klare Differenz besteht hier, dass eine überwältigende Mehrheit der Trump-Wähler das Gefühl hat, das Land habe sich zum Schlechten verändert, gerade auch Aufgrund der demographischen Entwicklung.

Abschließend gibt es bezogen auf die Nachfrageseite einen weiteren Punkt, der gut illustriert, auf welchem strategischen Wege Trump die Nominierung seiner Partei gewann. Die Relevanz weißer Wähler mit Vorurteilen bezüglich seines Erfolges in den Vorwahlen wird hier noch einmal deutlich. Was wir hier sehen ist die Beziehung zwischen Racial Resentment und der Unterstützung der letzten drei republikanischen Kandidaten unter republikanischen Vorwählern. Racial Resentment misst vorhandene Vorurteile durch die Propositionen "Es gibt keine Diskriminierung gegen Schwarze mehr", "Schwarze erhalten mehr als ihnen zusteht", und "Schwarze sollen sich hocharbeiten, genauso wie vorherige Generationen".

Was wir 2008 bei McCain und 2012 bei Romney erkennen, ist, dass es eigentlich keine wirkliche Korrelation zwischen dem Ausmaß der Vorurteile der republikanischen Vorwähler und der Unterstützung von McCain gab, sondern eher eine leicht negative Korrelation.



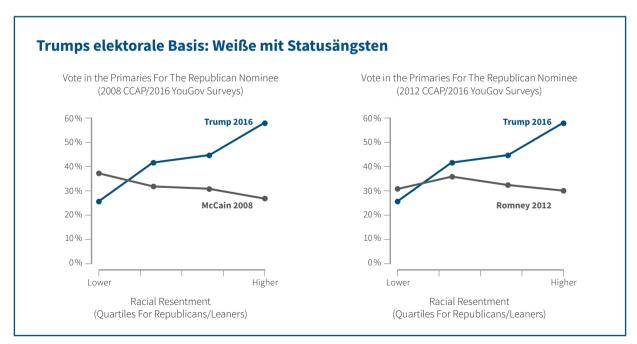
Quelle: Pew Research Center (2016): Clinton, Trump Supporters Have Starkly Different Views of a Changing Nation. 18. August.

Der Unterschied 2016 war ganz klar, dass Trump die Vorwahlen gewann, weil er unter den rassistischsten Wählern oder den amerikanischen Vorwählern mit dem größten Ausmaß an Vorurteilen so extrem populär war. Was auch wichtig ist: Diese Gruppe war aufgrund der Entwicklung der Republikanischen Partei in den letzten Jahrzehnten groß genug geworden, um einen Kandidaten wie Trump schlussendlich zur Kandidatur zu verhelfen. Das heißt, wir sehen in der Republikanischen Partei, dass seit Jahrzehnten das Zusammenleben der verschiedenen Ethnien und Rassen wie eine Art Nullsummenspiel betrachtet wird: Hilfe für Minderheiten bedeutet automatisch, dass im gleichen Maße der Status der Weißen zurückgeht. Diese Botschaft gibt es seit den frühen 1960er Jahren in der Republikanischen Partei. Das hat dazu geführt, dass die Republikanische Partei eine Partei dieser Wähler wurde und 2016 sahen wir dann den Gipfel einer Entwicklung, so dass ein Trump hier Erfolge feiern konnte.

Wir sprechen über Unternehmerpopulismus. Wir sprechen über die Frage, inwieweit sein Status als Unternehmer in die Kampagne eingebaut wurde und welche Rolle das auch spielt als Präsident, und in welchem Umfeld er sich hier befindet. Er hat in der Debatte immer wieder einen Standpunkt angebracht: "Ich weiß, wie man mit Geld umgeht und wir brauchen jemanden an der Spitze der auch mit Geld umgehen kann". Dieser Spruch

"Under budget, ahead of schedule" wurde zu so einer Art Botschaft der Kampagne: Donald Trump schafft es, alles schneller fertig zu stellen. Das heißt, Infrastrukturprojekte werden in der Zukunft schneller fertiggestellt, sie werden billiger sein. Auch hier hat Trumps Kampagne es mit der Wahrheit nicht ganz genau genommen. Aber es ist ganz klar: Das Unternehmertum wurde als erfolgreiche Charaktereigenschaft dargestellt, die ihm auch im Amt helfen würde.

Es stellt sich auch die Frage, in was für einem Korsett sich Trump als Unternehmer in den USA befindet. Die Gegebenheiten des amerikanischen Regierungssystems also, die Trump vielleicht einengen. Als Wissenschaftler ist es hier auch immer ganz hilfreich. zumindest teilweise auf die Gedankengänge der Founding Fathers einzugehen. Das Ganze bezieht sich jetzt auf die Legislatur oder auf die Legislative, aber Alexander Hamilton argumentierte, dass im Gesetzgebungsprozess ein schnelles Verfahren eher von Nachteil ist. Ähnlich argumentierte James Madison, dass das Parlament soweit aufgebrochen werden sollte, wie nur möglich. Das heißt, wir haben ein amerikanisches System, in dem Durchregieren sehr schwer oder unmöglich ist, und das ist eine Herausforderung, mit der Trump zu kämpfen hat. Wir sehen bei Trump die Kollision von zwei verschiedenen Faktoren: Einerseits das bereits erwähnte System, das auf Kompromisse angelegt ist.



 $Quelle: \textit{Michael Tesler} \ (2016): \\ \texttt{_Trump} \ is \ the \ first \ modern \ Republican \ to \ win \ the \ nomination \ based \ on \ racial \ prejudice. \\ \texttt{``Washington Post}, \ 1. \ August. \\ \texttt{August.}$

Andererseits ist Trump jemand, der aufgrund seines Hintergrundes als Familienunternehmer exzeptionell schlecht auf das Amt vorbereitet ist.

In der Vergangenheit hat er auf eine Art und Weise agiert, dass er schalten und walten konnte, wie er wollte. Es hat ihm nie wirklich jemand Einhalt geboten. Das ist jetzt anders. Wir haben den Kongress, die Justiz, die seinen Muslim Ban teilweise gestoppt hat. Wir haben eine Bürokratie. Wir haben immer wieder im gesamten Apparat Leaks, also Personen, die Details herausbringen, und die der Trump-Präsidentschaft eine gewisse Hürde stellen. Trump hat natürlich die Möglichkeit über Exekutivdekrete zu agieren, aber, da kommen wir zu seinem Hintergrund als Unternehmer zurück: Donald Trump hat in der Vergangenheit immer einen Kurs der verbrannten Erde verfolgt, wenn es darum ging, Immobilien zu kaufen. Das heißt seine Einstellung war eigentlich "Take no Prisoners": Ich kann vorgehen, wie ich will gegen eine Person, denn ich treffe diese Person nur ein einziges Mal. Das wird meine einzige Transaktion sein. Ich muss mir keine Sorgen machen, dass die Person es mir heimzahlt. Das ist aber in Washington DC nicht unbedingt der Fall. In Washington gilt "You always meet twice".

Das heißt, Trumps Eigenschaft ist es, dass er nicht wirklich darauf aus ist, mit politischen Mitgliedern selbst seiner eigenen Partei zusammenzuarbeiten. Es wurde ja bereits im Vortrag von Herrn Borchert erwähnt, dass Politiker aus der eigenen Partei durchaus als Gegner betrachtet werden können. Trump ist nicht wirklich daran interessiert, mit diesen Personen zusammenzuarbeiten oder hier etwas aufzubauen. Dazu stellt sich die Frage im Hinblick auf die Zukunft: Dieses Jahr werden nur 8 republikanische Senatoren wiedergewählt. 2020 sind es 21, 2022 sind es 22. Das heißt, die überwältigende Mehrheit der republikanischen Senatoren muss sich

die Frage stellen, ob es Sinn ergibt, in naher Zukunft als Trump-Republikaner anzutreten, oder ob es nicht Sinn ergibt, sich zu den Wahlen anders zu positionieren. Die Zusammenarbeit mit dem Kongress wird in den nächsten beiden Jahren eher schwerer als leichter, wenn eine oder beide Kammern verloren gehen sollten.

Abschließend möchte ich auf die Strategie zurückkommen. Die Polarisierung der amerikanischen Gesellschaft oder auch des amerikanischen politischen Systems hat Trump geholfen. Er wurde von einer nicht unbeträchtlichen großen Menge an republikanischen Wählern gewählt, die gesagt haben: "Eigentlich finde ich ihn nicht überzeugend, aber er ist zu mindestens nicht Hillary Clinton. Er ist kein Demokrat." Dadurch konnte er gewinnen. Wir sehen es im Kongress, wenn Trump von Anfang an eine bessere Strategie herausgearbeitet hätte, um seine Agenda umzusetzen, dann hätte er keine sonderlich große Opposition im Kongress vorgefunden. Es gibt wenige Republikaner, die willens sind, mit der anderen Seite zu kooperieren. Das heißt, die Gefahr eines Überlaufens von republikanischer Seite auf die demokratische Seite ist sehr gering. Sie hätte wahrscheinlich sehr geschlossen für eine Agenda des Präsidenten gestimmt, aber Trump wollte das nicht, hatte kein Interesse daran, vom ersten Tag an eine Agenda umzusetzen. Wir sehen das ja an der Steuerreform. Die lag lange Zeit nur rum und dann wurde es schnell verabschiedet. Auch hier hatte Trump trotz der Faktoren, die ich erwähnt hab, dass wir ein System haben, das Kompromisse braucht, durchaus ein positives Feld in Washington vorgefunden, das er aber nicht ausgenutzt hat. Politiker haben einen begrenzten Zeithorizont, dieser Zeithorizont mag sich für Trump diesen Herbst schon mit den Zwischenwahlen schließen. Mit den Zwischenwahlen im November werden wir wissen, in welchem strategischen Umfeld sich Trump dann befindet.

"TRUMPS EIGENSCHAFT IST ES, DASS ER NICHT WIRKLICH DARAUF AUS IST, MIT POLITISCHEN MITGLIEDERN SELBST SEINER EIGENEN PARTEI ZUSAMMENZUARBEITEN."

4.10. DISKUSSION ZUM VORTRAG ADORF

Ralf Tils:

Die Gelegenheitsstruktur war günstig. Trump war ein Surfer dieser Gelegenheitsstruktur. Der Spuk könnte dann nicht so schnell vorbei sein, weil sich die Präferenzen seiner Wähler nicht so schnell ändern. Oder glauben Sie, dass noch andere Faktoren eine Rolle spielen?

Philipp Adorf:

Die generelle Gelegenheitsstruktur innerhalb der amerikanischen Gesellschaft, die die Trump-Wahl möglich gemacht hat, die Konflikte, der Race Gap, den wir in der amerikanischen Politik sehen, dass Weiße für eine Partei oder einen Kandidaten stimmen, Minderheiten für eine andere, das hat in den letzten Jahren eher zugenommen. Es gibt immer mehr Studien und Analysen, die aufzeigen, dass die generelle demographische Entwicklung so verläuft, dass Weiße zu einer Minderheit werden. Das führt zu einem gewissen Unmut unter den Wählern, nicht nur unter Wählern am rechten Rand.

Wir sehen auch, wenn Personen damit konfrontiert werden, dass sie zu einer Minderheit werden, dass sie eher für eine restriktive Einwanderungspolitik sind, und teilweise sich auch eher als Republikaner identifizieren. Das heißt, dieses Umfeld ist durchaus positiv für eine Wiederwahl Trumps. Dieser Konflikt, dass die demokratische Seite sehr auf Identity Politics fokussiert ist. die in gewisser Weise jedes Wählersegment, ob schwarz oder hispanic, mit einer für sie speziellen Botschaft anspricht, statt einer generellen Botschaft für die Arbeiterklasse zu haben. Das hat auch im Umkehrschluss zur Folge gehabt, dass Whiteness- oder White Identity-Appelle in den letzten Jahren angestiegen sind und dieser Faktor, diese Gelegenheitsstruktur wird dann auch 2020 erhalten bleiben. Aber die Midterms sind historisch. gesehen immer problematisch für die Präsidentschaftspartei. Da gelten andere Regeln, aber das Umfeld für Trump, auch bezogen auf zukünftige republikanische Kandidaten, gibt eine bestimmte Botschaft vor. Die Anti-Migrations-Botschaft "Wir müssen unsere Kultur retten" ist auch in Zukunft ein entsprechender Ansatz oder eine Zielverfolgung für die republikanische Partei.

Frank Decker:

Wenn man auf die Nachfrageseite abhebt, denke ich, muss man dazu sagen, dass es nicht eingetreten wäre, dass wir über dieses Thema nicht sprechen würden, wenn nicht auf der anderen Seite Clinton so schwach gewesen wäre. Unter Berücksichtigung der Wahlbeteiligung, hat auch Trump nicht wesentlich mehr Wähler mobilisiert als Romney vorher, aber Clinton hat es eben nicht geschafft auch die Minderheiten zu mobilisieren. Das waren vor allem die vielen Wähler, die am Ende den knappen Ausschlag gegeben haben. Wenn die allerärmsten Weißen nicht unbedingt für den republikanischen Kandidaten gestimmt haben, muss man auch die Sanders-Kandidatur berücksichtigen, die diese vielen Wähler davon abgehalten hat am Ende für Clinton zu stimmen. Die Demokraten haben verloren, nicht die Republikaner haben gewonnen.

Reinhard Bütikofer:

Obwohl Clinton extrem unbeliebt war, hat sie mehr Stimmen gekriegt als je jemand anders zuvor. Und auch Trump hat meines Wissens das beste Ergebnis erzielt, dass iemals ein Republikaner erzielt hat. Stimmenmäßig, in absoluten Zahlen. Wobei das nach einer Analyse von 548.com, soweit ich weiß, vor allem darauf zurückgeführt wird, dass er bei der White-Middle-Class besonders stark mobilisiert hat. Da gab es eine Analyse, dass die Wahlsiege von Obama nicht stattgefunden hätten, wenn unter den Rednecks, den Weißen ohne Hochschulbildung die Wahlbeteiligung nur halbwegs durchschnittlich gewesen wäre. Die war aber unterdurchschnittlich gewesen. Obama gewann, weil Romney und McCain diese nicht mobilisieren konnten. Trump konnte die mobilisieren. Er hat deswegen mehr erreicht. Dann spielen da natürlich ein System von Border Repression eine Rolle und der Zuschnitt bei den Wahlkreisen. Was die Aussichten für Trump betrifft, würde ich in eine ähnliche Richtung argumentieren wie Sie. Herr Adorf: Dass man das nicht ausschließen sollte, dass er 2020 nochmal Erfolg haben kann. Ich würde als ein Hauptgrund vorschlagen, dass die Demokraten es bisher nicht geschafft haben, irgendeine alternative Agenda aufzumachen. Die beschäftigen sich immer noch mit der Frage: Wir haben eigentlich nicht verloren, Hillary rennt rum und sagt: Wir haben mehr Stimmen gehabt und eigentlich hätten wir gewinnen müssen. Die kämpfen die alte Niederlage noch einmal durch. Mit dem Handelsthema spaltet Trump erfolgreich die Demokraten, weil die Gewerkschaftsbasis der Demokraten wesentlich stärker bei Trump ist, beim Protektionismus, als bei dem, was offizielle demokratische Handelspolitik ist. Die Demokraten haben die älteren Gesichter. Bei den Republikanern gibt es viel mehr Jüngere. Es gibt auch ziemlich ungünstige statistische Lage, was den Senat betrifft.

Nur acht Sitze, die die Republikaner haben, sind umkämpft. 25, die die Demokraten haben, sind umkämpft. Nach den Zahlen, die ich kenne, ist das die schlechteste Ausgangslage irgendeiner Senatswahl seit 1903. Seit die Direktwahl zum Senat eingeführt wurde. Das heißt, dass die Demokraten den Senat gewinnen, wird vergleichsweise sehr gering eingeschätzt. Sie können das House gewinnen. Ich glaube aber paradoxerweise, dass das zu einem Erfolg von Trump beitragen würde, weil in dem Moment, in dem die Demokraten das Haus gewinnen, sind sie die Owner of the Mess in Congress, weil das Ansehen des Kongresses noch niedriger ist als das des Präsidenten. Dadurch hätte Trump glänzende Gelegenheit, wenn nichts passiert, es auf die demokratische Mehrheit abzuwälzen. Man muss sich ernsthaft mit der Möglichkeit auseinandersetzen, dass er nochmal eine Chance hat.

Philipp Adorf:

Es wird ja gesagt, dass die Wiederwahl ein schlichtes Referendum über seine Arbeit und ihn selbst ist, und dann stellt sich die Frage ob ein *Gridlock* (Stillstand) über 2 Jahre für Trump positiv oder negativ ist. Bei Trump spielt wirklich das strategische Potential von Konflikten eine Rolle, dass er die Polarisierung nutzt, um den eigenen Wähler durch die Konflikte im Kongress aufzuzeigen: "Die andere Seite hat eine ganz furchtbare Agenda und die möchten dieses und jenes umsetzen, und ich bin derjenige, der das verhindern kann". Ein zentrales Verkaufsargument für Trump war ja auch, dass der Kongress eine untergeordnete Rolle nach der Wahl Trumps spielen sollte.

Elmar Wiesendahl:

Wenn ich ihre Botschaft, Herr Adorf, nochmal auf den Punkt bringe, höre ich raus, dass Trump eine Kampagne gefahren hat, die genau anschloss an die Stimmungslage seiner potentiellen Wählerschaft. Er hat einen Resonanzboden geboten. Einschließlich, dass er sich zum Sprachrohr dieser weißen Arbeiterklasse gemacht hat. Heißt im Endeffekt: Der Erfolg liegt auf der Seite von Trump. Muss in diesem Zusammenhang diese Kausalkette nicht doch kontextualisiert werden, denn wir haben da mittlerweile einen Klimawechsel in den USA, verursacht durch bestimmte Gruppen, wie die Tea Party, wie die Christian Majority. Diese Entwicklung läuft seit 20 Jahren und länger, dass die republikanischen Anhänger nach rechts gerückt sind, was eine enorme Spaltung der Gesellschaft herbeigeführt hat. Mit der Folge, dass Trump dort die Ernte einfuhr, wo gesellschaftlich längst

der Wechsel vollzogen war. Und zweitens resultiert der Erfolg im *Rust-Belt* aus einer Repräsentationsvernachlässigung durch die Demokraten und ist nicht unbedingt an Clinton festzumachen. Das läuft seit 20 Jahren, dass die weiße Arbeiterschaft sich abwendet von den Demokraten. Einschließlich der Gewerkschaften.

Meine Argumentation: Müssen wir nicht viel sorgfältiger die Wettbewerbsumstände ins Blickfeld nehmen, und die gesellschaftlichen Wandlungsfaktoren, speziell das gesellschaftliche Klima, und dann kommt heraus: Trump hat abgegriffen, also er hat nicht gesiegt, sondern er hat aus der Lage das Beste gemacht, weil die Ernte reif war. Was für die Zukunft heißt, er würde nochmal Erfolg haben, wenn er nochmal antritt, weil es bei den gleichen Klimaverhältnissen bleibt, weil die Demokraten ihre *Identity Politics* fortführen.

Ralf Tils:

Unsere Erwartung an den Workshop hat sich komplett erfüllt. Erwartet war: Wir zeigen Ihnen *Work-in-Progress* und Sie geben uns Anregungen mit. Die gab es heute reichlich.

Als Fazit müssen wir also an drei Stellen nacharbeiten:

- 1. Der Strategiezugriff ist stimmig, aber wir müssen im Feld der Ökonomie zu einer internen Differenzierung kommen, denn es wurde herausgearbeitet, dass es unterschiedliche ökonomische Welten, unterschiedliche Unternehmertypen gibt.
- 2. Die Grenzen zwischen Politik und Ökonomie verwischen auf beiden Seiten, die Teilsysteme überlappen sich, unsere Aufgabe muss es daher sein, spezifischer aktuelle Grenzen zwischen Politik und Ökonomie zu ziehen. Es gibt Entwicklungen in beiden Fällen, Entwicklungen die zum Verschwimmen führen, aber die Aufgabe ist es, bei den Grenzen klar zu bleiben.
- 3. Die Trumpsche Strategie auf der Wählerseite haben wir zu stark ökonomisch gefasst. Das müssen wir anerkennen und einarbeiten, dass da ein kultureller Approach, ein kultureller Kampf eine Rolle spielt.

So sehe ich an unterschiedlichen Stellen, dass wir nacharbeiten werden. Ganz herzlichen Dank insgesamt. Sie haben uns ermutigt, den Strategieansatz weiter zu verfolgen.

Elmar Wiesendahl:

Danke an die Referenten. Sie haben wesentlich zu dem Gelingen dieser Veranstaltung beigetragen. ■

5. DONALD TRUMP – EIN UNTER-NEHMERPOLITIKER ALS RECHTER MASTERSTRATEGE ZUR RECHTEN ZEIT AM RECHTEN ORT?



Dr. Philipp Adorf Institut für Politische Wissenschaft und Soziologie der Universität Bonn

5.1. EINLEITUNG

Donald Trump hat seinen überraschenden Sieg bei den amerikanischen Präsidentschaftswahlen 2016 einem Zusammenspiel zwischen seiner erfolgreichen Machtstrategie und dem für ihn vorteilhaften Umfeld vor und während des Wahlkampfs zu verdanken. Inwiefern Trump eine kohärente und vorher durchdachte Strategie in den Vorwahlen 2016 explizit anwandte, ist nicht immer leicht zu ermitteln. Wie jedoch folgend erörtert wird, kann erkannt werden, dass Trump vom ersten Tag an sich auf ein Kernthema konzentrierte: Einwanderung und die damit verbundenen vermeintlichen Gefahren. Seine fehlende politische Erfahrung wurde ebenso zum Vorteil stilisiert, während er versprach, seinen unternehmerischen Geist nach Washington zu bringen.

Der Erfolg Donald Trumps basierte aber gerade auf einem extrem günstigen Umfeld, das der Kandidat für sich auszunutzen wusste. Die acht Amtsjahre des ersten schwarzen Präsidenten der Vereinigten Staaten schafften es nicht wie erhofft, das Thema *Race* aus der amerikanischen Politik verschwinden zu lassen. Das Gegenteil sollte hingegen der Fall sein: Obamas Erfolg dank seiner elektoralen Koalition, die sich überproportional aus ethnischen Minderheiten zusammenstellte, scheint gerade bei konservativen weißen Amerikanern eine veritable Panik bezüglich ihrer Position innerhalb der amerikanischen Gesellschaft auszulösen. In dieses Umfeld stieß Trump mit einer Botschaft, die versprach, die Uhr zurückzudrehen.

5.2. POPULISTISCHE UND UNTERNEHMERISCHE KOMPONENTEN DER STRATEGIE DONALD TRUMPS

Trumps Analyse der vorgefundenen Lage innerhalb der Republikanischen Partei sowie die Nutzung einer straffen Kernbotschaft ohne jegliche Sekundäragenda, um das Ziel der Kandidatur zu erreichen, lässt eine grundlegende strategische Ausrichtung erkennen. In welchem Ausmaß der Kandidat als Unternehmer- oder Rechtspopulist eingeordnet werden kann, hängt schlussendlich auch vom Betrachtungszeitraum beziehungsweise der eigenen Interpretation des Populismus ab. Wird dieser eher als (Bindestrich-)Ideologie betrachtet, so kann Trump klar als Rechtspopulist klassifiziert werden. Sieht man den Populismus andererseits hauptsächlich als kommunikatives Stilmittel oder Werkzeug zum Machterwerb, so stellt Trump einen Hybrid des Rechts- und Unternehmerpopulismus dar.

Die argumentative Basis Donald Trumps teilte Eigenschaften mit anderen Unternehmerpopulisten. Klar im Vordergrund standen die eigenen *Business Skills*, also Qualifikationen, die außerhalb der politischen Welt erlangt wurden. Rechtspopulisten argumentieren ihrerseits eher, dass die eigenen charakterlichen Eigenschaften sie zu politischen Ämtern befähigen, beziehungsweise die negativen Attribute der Gegenseite in dieser Frage letztere zu Amtsinhabern machen, die

nicht mehr im Interesse des Volkes agieren (vgl. Fieschi/ Heywood 2004). Trump verkaufte sich als erfolgreicher Unternehmer, dessen in der Geschäftswelt erlangtes Wissen ihn zudem zu einem guten Präsidenten machen würde. Je länger die Kampagne andauerte, desto mehr rückten jedoch "klassische" rechtspopulistische Appelle anstelle der eigenen Qualifikationen in den Vordergrund, garniert mit einer nativistischen Botschaft, die vom ersten Tag an einen zentralen Platz einnahm.

5.3. TRUMPS UNTERNEHMERTUM UND POLITISCHE UNAB-HÄNGIGKEIT ALS ZENTRALES "VERKAUFSARGUMENT"

Donald Trump sieht sich als einer der erfolgreichsten Unternehmer des Landes, auch wenn die Daten bezüglich seines Wohlstands dieses Argument nicht unbedingt unterstützen. Es überrascht dementsprechend nicht, dass Trump während der Kampagne immer wieder seinen unternehmerischen Werdegang als fundamentales Argument einbrachte, wenn es darum ging zu erläutern, warum er die Unterstützung der Wählerschaft verdiene. Als Trump sich in der zweiten Republikanischen Debatte der Vorwahlen vorstellte, tat er dies auf eine selbstbewusste Art und Weise, die den Wählern klar die Vorteile einer Trump-Präsidentschaft aufzeigte:

"I'm Donald Trump. I wrote 'The Art of the Deal'. I say not in a braggadocious way, I've made billions and billions of dollars dealing with people all over the world, and I want to put whatever that talent is to work for this country so we have great trade deals, we make our country rich again, we make it great again." (Time 2015)

Das zentrale "Verkaufsargument" zu dem Trump immer wieder zurückkehren würde, lautete, dass ein Unternehmer, der immer einen Blick auf seine Profitmarge werfen muss, deutlich effizienter mit Geld umgehen kann, als ein Berufspolitiker, der es laut den Verfechtern des Unternehmerpolitikertums gewohnt ist, immer auf einen scheinbar unendlichen Fundus an Steuergeldern zurückzugreifen. Zusammengefasst argumentierte Trump im Schlagabtausch mit Clinton: "[1]t's time that this country has somebody running the country who has an idea about money." (Blake 2016)

Auch wenn Trumps Botschaft gerade beim Thema Migration sowie den Statusängsten der weißen Wählerschaft Nachhall fand, nahm seine Karriere als Unternehmer in Fragen des Handels einen zentralen Platz ein. Die handelspolitische Lage des Landes sah Trump als desolat an. Schuld daran waren Politiker, die keinerlei Erfahrung darin besitzen. Abkommen auszuhandeln. Ziel war es in diesen Fragen einen besseren "Deal" auszuarbeiten. Bereits in seiner ersten Rede als Kandidat im Juni 2015 argumentierte Trump, dass sich das Land erstens in handelspolitischen Fragen in einer ernsten Lage befände ("Our country is in serious trouble.") und dass zweitens einzig und allein Trump diese Probleme beheben könne: "When was the last time anybody saw us beating, let's say, China in a trade deal? They kill us. I beat China all the time. All the time." (Washington Post 2015)

NAFTA und die geplante Trans-Pacific Partnership (TPP) wurden von Trump während der Kampagne immerfort als Katastrophen dargestellt. NAFTA, so Trump, stellte "möglicherweise das größte desaströse Handelsabkommen in der Geschichte der Welt" (Politico 2016) dar. Beim TPP ging Trump rhetorisch gar noch einen Schritt weiter und bezeichnete es als veritable "Vergewaltigung" des Landes: "The Trans-Pacific Partnership is another disaster done and pushed by special interests who want to rape our country, just a continuing rape of our country." (Lima 2016) Der Grund für diese unvorteilhaften Abkommen lag laut Trump nicht zuletzt darin, dass amerikanische Politiker zu "nett" seien und sich somit von anderen Ländern bei Fragen des Handels – aber beispielswiese auch im Themenbereich Verteidigung – über den Tisch ziehen lassen.¹

"TRUMP VERKAUFTE SICH ALS ERFOLGREICHER UNTERNEHMER, DESSEN IN DER GESCHÄFTSWELT ERLANGTES WISSEN IHN ZUDEM ZU EINEM GUTEN PRÄSIDENTEN MACHEN WÜRDE." In handelspolitischen Angelegenheiten ist Trump sich zumindest über Jahrzehnte hinweg treu geblieben. Bereits in den späten 1980er Jahren attackierte er diesbezüglich eine ostasiatische Nation – in diesem Fall Japan. Die von Trump damals getätigten Kommentare ("We let Japan come in and dump everything right in our markets. It's not free trade. […] I think people are tired of seeing the United States ripped off." OWN 2015) hätten, bezogen auf China, in dieser Form auch problemlos in den letzten drei Jahren geäußert werden können.

Ein zweites elementares unternehmerpopulistisches Stilmittel zur Wählereroberung war Trumps Selbstdarstellung als Kandidat, der aufgrund des eigenen Wohlstands nicht käuflich war. Während der zweiten Debatte mit Hillary Clinton argumentierte Trump beispielsweise, dass er über 100 Millionen US-Dollar in die eigene Kampagne gesteckt habe. Die Folge sei gerade für den amerikanischen Bürger von Vorteil: "I'm not taking all of this big money from all of these corporations like she [Clinton] is doing." (Politico 2016) Trump argumentierte zudem, die Abhängigkeit von Geldgebern käme natürlich auf Kosten der Repräsentation des einfachen Bürgers. Warum wurden in der Vergangenheit beispielsweise "dumb deals" abgeschlossen, die Arbeitsplätze ins Ausland verfrachtet haben? Weil die Politiker am Verhandlungstisch nur die Interessen ihrer großen Geldgeber verfolgten (Friedersdorf 2018). Beide unternehmerpopulistischen Standbeine stellten für Trump eine höchst effektive Strategie dar.

5.4. RECHTSPOPULISTISCHE KOMPONENTEN

Trumps zutiefst nativistische Rhetorik stellte sowohl sein zentrales Stilmittel als auch das letztendliche Geheimnis seines Erfolges dar. Aus strategischen Gesichtspunkten war dies durchaus sinnvoll. In einem ausgedehnten Republikanischen Vorwahlfeld von 17 KandidatInnen, stach Trump dank seiner vollen Konzentrierung auf das Thema der Einwanderung sowie dessen vermeintlichen Gefahren für das Land heraus. Zudem stellte Einwanderung ein Thema dar, bezüglich dessen Republikanische Wähler deutlich größere Sorgen als ihre politischen Repräsentanten äußerten (Smeltz et al. 2015). Bereits in seiner ersten Rede als Kandidat argumentierte Trump, illegale Migranten aus Lateinamerika brächten hauptsächlich Kriminalität über die Grenze. Internationale Aufmerksamkeit erhielt sein Muslim Ban, der in seiner Originalform die Einreise aller ausländischen Muslime verbieten sollte.

Auch Minderheiten mit amerikanischem Pass waren vor Trumps Ressentiments nicht sicher. Über das soziale Netzwerk Twitter teilte Trump beispielsweise Bilder von rechtsextremen Accounts, die behaupteten, über 80 Prozent aller weißen Opfer von Tötungsdelikten seien durch Afro-Amerikaner umgebracht worden (die offizielle Zahl liegt bei 15%, vgl. Greenberg 2015). Einem Richter mit mexikanischen Wurzeln wurde zudem vorgeworfen, sein ethnischer Hintergrund mache es ihm unmöglich, in einem Fall bezüglich der Trump University unvoreingenommen zu entscheiden (Kendall 2016). Zudem kontrastierte Trump seinen Standpunkt beim Thema Einwanderung mit dem bevorzugten Vorgehen seiner Gegnerin, Hillary Clinton. Deren Ziel der "mass immigration" brächte nur "mass lawlessness" (Trump 2016) mit sich. Auch während der Kampagne zu den Zwischenwahlen 2018 ist Donald Trump sich dieser Vorgehensweise treu geblieben, beispielweise wenn er davon sprach, illegale Einwanderer "befielen" (infest) das Land.²

5.5. WIE EFFEKTIV WAR DIESE STRATEGIE?

Insbesondere dank seines Erfolges unter weißen Wählern ohne Hochschulabschluss war Donald Trump in der Lage, mehrere Bundesstaaten, die seit den 1980er Jahren fest in Hand der Demokratischen Partei gewesen waren, zu gewinnen. Bezüglich dieser Erfolge sei jedoch auch gesagt, dass sie nicht unbedingt vollkommen auf Trumps Strategie zurück zu führen sind, sondern gerade auch mit dem Unvermögen seiner Gegnerin, die eigene Basis zu mobilisieren, verbunden waren.

Zudem existierte, wie folgend auch noch näher dargestellt wird, ein enormes Umfeld der Unzufriedenheit unter einigen amerikanischen Wählern, das Sorgen bezüglich der Kompetenz Donald Trumps in den Hintergrund stellte. 81 Prozent aller Trump-Wähler vertraten beispielsweise die Ansicht, dass im Vergleich zu einem halben Jahrhundert vorher das Leben für Menschen wie sie sich verschlechtert habe. Auf Hillary Clintons Seite sahen nur 19 Prozent die Entwicklung ähnlich negativ (Pew Research Center 2016a). Die Signifikanz des von Trump geschaffenen Selbstbilds eines erfolgreichen Unternehmers bei der Entscheidungsfindung seiner Wählerschaft sollte dementsprechend auch nicht überschätzt werden. Als wichtigster Grund warum sie ihn unterstützten, antwortete im Spätsommer 2016 eine relative Mehrheit der Trump-Anhänger, dass er nicht Hillary Clinton sei (Pew Research Center 2016b). Strategische Gesichtspunkte sowie der Werdegang als Unternehmer und Multi-Milliardär stellen somit einen eher sekundären Faktor dar, wenn es darum geht das Phänomen Trump zu erklären. Wichtiger waren vielmehr Statusängste innerhalb der generellen Republikanischen Wählerschaft und Trumps Kernbotschaft der restriktiveren Migrationspolitik sowie einer Rückkehr in eine goldene (oder vielmehr weiße) Ära des Landes.

5.6. LÄNGERFRISTIGE ENTWICKLUNG BEZÜGLICH DER REPUBLIKANISCHEN WÄHLERSCHAFT, DIE TRUMP ZUGUTEKAMEN

Auch wenn Analysen nach dem Überraschungserfolg Trumps immer wieder das Argument vorbrachten, Trump habe dank der "vergessenen" weißen Wutbürger, die nun endlich genug vom politischen System hatten, gewonnen, so zeigt eine genauere Analyse auf, dass eben diese Wutbürger bereits seit geraumer Zeit auf der Republikanischen Seite vorzufinden sind

Wird die Entwicklung der Wählerpräferenzen sowie die Zusammensetzung der Republikanischen Wählerschaft näher betrachtet, so kommt man zu dem Schluss, dass die Entscheidungen mehrerer Generationen Republikanischer Politiker und Aktivisten die Partei zu einem politischen Akteur transformiert haben, der bereits vor der Kandidatur Donald Trumps in einigen Bereichen die fundamentalen Standpunkte des heutigen Präsidenten vertrat. Insbesondere die Evolution der Parteizugehörigkeit der weißen Arbeiterklasse (in den USA definiert über Bildungsgrad [ohne Hochschulabschluss] und nicht Einkommen) lässt erkennen, inwiefern Trump einen längerfristigen Trend zu seinen Gunsten ausnutzen

konnte. Insgesamt gewann Trump weiße Wählerinnen und Wähler ohne Hochschulabschluss mit einem Vorsprung von 39 Prozentpunkten. Aber auch Mitt Romney konnte diese Wähler mit einem Abstand von 25 Prozentpunkten für sich gewinnen. In den Präsidentschaftswahlen der 1990er Jahre lagen Demokraten und Republikaner in diesem Segment noch gleichauf (Tyson/Maniam 2016).

Auch das Argument, Trumps unorthodoxe Standpunkte – für Republikanische Verhältnisse – in handels- und wirtschaftspolitischen Fragen hätten diese Wähler in die Partei gebracht, kann nur in Teilen überzeugen. In den USA gilt in diesem Falle ganz klar der Primat der gesellschaftspolitischen Fragen. Weiße Arbeiter unterstützen in großen Teilen zumindest seit der Reagan-Ära (man denke nur an die sogenannten Reagan Democrats) die Republikanische Partei, da deren Kandidaten und politische Amtsinhaber die weiße Arbeiterklasse als Verlierer eines Konflikts um begrenzte Ressourcen (in Bezug auf Arbeitsplätze, Wohnungen, Schulplätze) mit Minderheiten darstellen und sich selbst als Verteidiger "weißer" Interessen positioniert haben. Auf der anderen Seite steht nach dieser Interpretation der liberal-progressive Regierungsapparat der Demokraten, der durch verschiedene Hilfsprogramme ethnischen Minderheiten unverdiente Vorteile verschafft

Bereits in den späten 1960er Jahren sprach Richard Nixons damaliger Arbeitsminister George Shultz von einer weißen Arbeiterklasse, die "unsicher über ihren eigenen Platz in der Mitte der amerikanischen Gesellschaft" (zitiert in Skrentny 2002: 296) sei. Diese Ängste lösten unter den entsprechenden Wählern "rassistisch motivierte Feindseligkeiten sowie das Gefühl, ein 'vergessener Mensch' zu sein" (Skrentny 2002: 296) aus. Trump nährte diese Ängste ebenfalls in ökonomischen Fragen, doch können sowohl Ängste als Appelle auch in diesem Falle als nativistische Botschaften interpretiert

"DIE EVOLUTION DER PARTEIZUGEHÖRIGKEIT DER WEISSEN ARBEITERKLASSE LÄSST ERKENNEN, INWIEFERN TRUMP EINEN LÄNGERFRISTIGEN TREND ZU SEINEN GUNSTEN AUSNUTZEN KONNTE." werden, die weniger auf fundierten wirtschaftswissenschaftlichen Analysen, als auf dem Gefühl basierten, Mexikaner und Chinesen würden hart arbeitenden (weißen) Amerikanern unrechtmäßig Arbeitsplätze wegnehmen – genau wie dies vermeintlich auch Afro-Amerikaner dank der Unterstützung des linksliberalen Staatsapparates tun (so zumindest die Interpretation bestimmter weißer Wähler). Die ökonomische Botschaft war somit – wie fast alle anderen Aspekte der Trumpschen Agenda – von nationalistischen Appellen durchtränkt.

Zusätzlich sei auch gesagt, dass eine Vielzahl von Analysen aufgezeigt haben, dass Donald Trump eben gerade nicht unter den schwächsten Segmenten der weißen Wählerschaft besonders stark abschnitt (Cox/Lienesch/Jones 2017), beziehungsweise, dass ökonomische Fragen eine eher untergeordnete Rolle in der politischen Entscheidungsfindung der Trump-Wählerschaft spielten (Mutz 2018). Ähnlich wie bei vielen rechtspopulistischen Wählern auf dieser Seite des Atlantiks, konnten unter Trump-Wählern eher abstrakte Verlustängste beziehungsweise das Gefühl, die eigene ökonomische Fortentwicklung hinke im Vergleich zur Allgemeinheit zurück, vorgefunden werden.

Stellt sich die Frage, aufgrund welches Wählersegments Donald Trump die Vorwahlen seiner Partei für sich entscheiden konnte, dann ist die Antwort relativ klar: weiße Wähler mit einem großen Ausmaß an rassistischen Vorurteilen. Erstens gewann Donald Trump die Kandidatur der Partei, da er unter Wählern mit Vorurteilen ein enormes Maß an Popularität vorwies. Zweitens ist es aber so, dass diese Wähler dank der Botschaften, Appelle und Politik anderer Republikaner in den letzten 50 Jahren nunmehr so zahlreich unter den politisch engagiertesten Republikanischen Wählern vorzufinden sind, dass eine Kandidatur wie die Donald Trumps in der Lage war, die Nominierung der Partei zu gewinnen. Oder wie es der amerikanische Politikwissenschaftler Michael Tesler zusammenfasste, "Donald Trump is the first Republican in modern times to win the party's presidential nomination on anti-minority sentiments." (Tesler 2016)

Es war aber nicht nur die jahrzehntelange Vorarbeit Republikanischer Politiker und Aktivisten, die es Trump erlaubte, sich ein vorteilhaftes Umfeld zunutze zu machen. Die Präsidentschaft Barack Obamas stellte in vielerlei Hinsicht eine Zeitenwende dar. Zum ersten Mal war ein Kandidat in der Lage, die weiße Wählerschaft

"ÄHNLICH WIE BEI VIELEN RECHTSPOPULISTISCHEN WÄHLERN AUF DIESER SEITE DES ATLANTIKS, KONNTEN UNTER TRUMP-WÄHLERN EHER ABSTRAKTE VERLUSTÄNGSTE VORGEFUNDEN WERDEN."

mit einem zweistelligen Ergebnis zu verlieren und trotzdem Präsident zu werden: Obamas Rückstand unter weißen Wählern lag 2008 bei zwölf und vier Jahre später bei 20 Prozentpunkten. Die durchaus komfortablen Siege Obamas signalisierten, dass im 21. Jahrhundert die Kontrolle über den Wahlausgang immer stärker in den Händen der Minderheiten liegt. Die klassische Hierarchie des Landes schien somit gerade in den Augen konservativer weißer Amerikaner auf den Kopf gestellt worden zu sein. Diese Ängste basieren letztendlich auf einer Interpretation des Zusammenlebens der verschiedenen Ethnien und Rassen der Vereinigten Staaten als eine Art Nullsummenspiel: Steigt eine Gruppe auf (Minderheiten), passiert dies unweigerlich auf Kosten einer anderen (der weißen Mehrheit).

Dass Diskriminierung gegen Weiße im Land heutzutage vorzufinden sei, ist ein Standpunkt, der gerade unter weißen Republikanischen Wählern (74 Prozent) sowie der weißen Arbeiterklasse (65 Prozent) weit verbreitet ist (National Public Radio/Robert Wood Johnson Foundation/Harvard T.H. Chan School of Public Health 2017). Verschiedene Studien haben aufgezeigt, dass Republikaner gar die Ansicht vertreten, Diskriminierung gegen Weiße stelle heutzutage in den Vereinigten Staaten ein größeres Problem als Diskriminierung gegen Minderheiten dar. 2017 vertraten beispielsweise 38 Prozent aller Republikaner den Standpunkt, "rassische" Minderheiten sähen sich in der Gesellschaft Angriffen ausgesetzt. 63 Prozent waren hingegen der Ansicht, dies wäre bei Weißen der Fall.³ Trumps nativistische Botschaft fiel somit gerade, aber nicht nur, unter Republikanischen Kernwählern auf extrem fruchtbaren Boden.

5.7. TRUMP ALS AKTEUR INNER-HALB DES AMERIKANISCHEN REGIERUNGSSYSTEMS

Abschließend stellt sich gerade in Bezug auf das generelle Phänomen des Unternehmerpolitikers die Frage, welchen Einfluss Trumps Erfahrungen in der Geschäftswelt auf seine Form des Regierens sowie seine Bilanz als Staats- und Regierungschef der Vereinigten Staaten haben werden. Ein Problem, auf das jeder Unternehmenspolitiker trifft und ihn daran hindert, die Staatsgefüge wie ein Unternehmen zu führen, ist das extensive Mitspracherecht anderer Akteure im politischen Prozess. Dieses ist in den USA noch einmal deutlich stärker ausgebaut als in vielen anderen westlichen Demokratien. Beide Kammern des Kongresses sind im Gesetzgebungsverfahren gleichberechtigt. Divided Government – also ein politisches Umfeld in dem keine Partei beide Kammern des Kongresses sowie das Weiße Haus kontrolliert – ist in den USA generell die Norm und setzt somit ein gewisses Mindestmaß an Kompromissbereitschaft für ein effektives Regieren voraus. Seit den Wahlen im Jahre 1980 hat eine Partei beide Kammern des Kongresses sowie gleichzeitig das Weiße Haus für insgesamt nur zehn der 38 Jahre dieses Zeitraums kontrolliert. (Wikipedia 2018)

Im Falle Trump lässt sich konstatieren, dass die Kollision von zwei elementaren Faktoren die Regierbarkeit des Landes in Mitleidenschaft gezogen hat. Einerseits wird ein Regierungssystem vorgefunden, das wie wenige andere auf Kompromissbereitschaft basiert und somit den legislativen Prozess bremst (und damit ungeduldige Präsidenten zur Weißglut treiben kann). Auf der anderen Seite steht ein Familienunternehmer, der es seit jeher gewohnt ist, Entscheidungen ohne sonderliches Mitspracherecht zu treffen und andere Akteure, die ihre Ansichten einbringen wollen, eher als Konkurrenten betrachtet. Ebenso kann bezüglich Trumps Regierungsstil festgestellt werden, dass seine Art des unternehmerischen Dealmakings im politischen Umfeld eher negative Folgen hat. Trump scheint traditionell die Sichtweise vertreten zu haben, man treffe in der Geschäftswelt nur

ein einziges Mal aufeinander. Somit können alle Register gezogen werden, um das erwünschte Ergebnis zu erzielen. Dies ist in der politischen Arena natürlich nicht der Fall. Beziehungen zwischen Staaten überdauern individuelle Staats- und Regierungschefs. Wer nur von Deal zu Deal denkt und das umfassendere Bild vergisst, isoliert sich und sein Land schnell.

5.8. FAZIT

Donald Trump nutzte auf seinem Weg in das Weiße Haus eine populistische Machterwerbsstrategie, die Komponenten des "klassischen" Rechtspopulismus sowie des Unternehmerpopulismus europäischer Akteure wie Berlusconi oder Babiš beinhaltete. Gemeinsamkeiten mit letzteren lassen sich gerade anhand der zentralen Bedeutung ihrer unternehmerischen Qualifikationen beim Versuch des Machterwerbs erkennen. Diese Fokussierung erlaubt es Unternehmerpopulisten scheinbar nach ihren eigenen Regeln zu spielen, wenn es um ihre Reputation geht. Verschiedene Skandale konnten Trump während des Wahlkampfes und seinen ersten beiden Amtsjahren nur wenig anhaben, da Faktoren wie moralische Integrität oder ein makelloser Charakter nicht als fundamentale "Verkaufsargumente" dargestellt wurden (ähnliches galt beispielsweise auch für Silvio Berlusconi). Kombiniert wurden diese Komponenten mit einer rechtspopulistischen Botschaft, die nach Jahrzehnten xenophober Appelle durch Republikanische Politiker innerhalb der Partei auf breite Zustimmung trifft.

> "WER NUR VON DEAL ZU DEAL DENKT UND DAS UMFASSENDERE BILD VERGISST, ISOLIERT SICH UND SFIN LAND SCHNELL."

ANMERKUNGEN

- ¹ Siehe Kommentar aus dem Jahre 1987: "I'm tired of nice people already in Washington. I want someone who is tough and knows how to negotiate. If not, our country faces disaster." in Butterfield (1987).
- Donald Trump, Tweet vom 19. Juni 2018. https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1009071403918864385.
- Reuters/Ipsos/UVA Center for Politics Race Poll, 11. September 2017.

LITERATUR

Blake, Aaron 2016: "The first Trump-Clinton presidential debate transcript, annotated." Washington Post, 26. September. https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2016/09/26/the-first-trump-clinton-presidential-debate-transcript-annotated/?utm_term=.5cfcdc03ff79 (aufgerufen am 26. Juni 2018).https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2018/06/10/within-the-first-minute-ill-know-trumps-confident-g-7-news-conference-annotated/(aufgerufen am 11. Juli 2018).

Butterfield, Fox 1987: "New Hampshire Speech Earns Praise for Trump."
New York Times, 23. Oktober. https://www.nytimes.com/1987/10/23/nyregion/new-hampshire-speech-earns-praise-for-trump.html (aufgerufen am 26. Juni 2018).

Bycoffe, Aaron 2016: "The Endorsement Primary." FiveThirtyEight, 7. Juni. https://projects.fivethirtyeight.com/2016-endorsement-primary/ (aufaerufen am 11. Juli 2018).

Cohen, Marty/Karol, David/Noel, Hans/Zaller, John 2008: The Party Decides. Chicago: The University of Chicago Press.

Cox, Daniel/Lienesch, Rachel/Jones, Robert P. 2017: "Beyond Economics: Fears of Cultural Displacement Pushed the White Working Class to Trump." Public Religion Research Institute / The Atlantic, 9. Mai. https://www.prri.org/research/white-working-class-attitudes-economy-trade-immigration-election-donald-trump/ (aufgerufen am 16. Juli 2018).

Fieschi, Catherine/Heywood, Paul 2004: "Trust, cynicism and populist anti-politics." Journal of Political Ideologies, Jg. 3, H. 3, 289–309.

Friedersdorf, Connor 2018: "Donald Trump's Night With Rich Donors in Beverly Hills." The Atlantic, 13. März. https://www.theatlantic.com/politics/archive/2018/03/donald-trumps-night-with-moneyed-elites-in-beverly-hills/555446/ (aufgerufen am 26. Juni 2018).

Greenberg, Jon 2015: "Trump's Pants on Fire tweet that blacks killed 81% of white homicide victims." Politifact, 23. November, http://www.politifact.com/truth-o-meter/statements/2015/nov/23/donald-trump/trump-tweet-blacks-white-homicide-victims/ (aufgerufen am 26. Juni 2018).

Kendall, Brent 2016: "Trump Says Judge's Mexican Heritage Presents 'Absolute Conflict.'" Wall Street Journal, 3. Juni. https://www.wsj.com/articles/donald-trump-keeps-up-attacks-on-judge-gonzalo-curiel-1464911442 (aufgerufen am 26. Juni 2018).

Lima, Cristiano 2016: "Trump calls trade deal 'a rape of our country." Politico, 28. Juni. https://www.politico.com/story/2016/06/donald-trump-trans-pacific-partnership-224916 (aufgerufen am 26. Juni 2018).

Mutz, Diana C. 2018: "Status threat, not economic hardship, explains the 2016 presidential vote." Proceedings of the National Academy of Sciences,

National Public Radio/Robert Wood Johnson Foundation/Harvard T.H. Chan School of Public Health 2017: Discrimination in America: Experiences and views of white Americans.

Pew Research Center 2016a: Clinton, Trump Supporters Have Starkly Different Views of a Changing Nation. 18. August. http://www.peop-

le-press.org/2016/08/18/clinton-trump-supporters-have-starkly-different-views-of-a-changing-nation/ (aufgerufen am 11. Juli 2018).

Pew Research Center 2016b: In Their Own Words: Why Voters Support – and Have Concerns About – Clinton and Trump. 21. September. http://www.people-press.org/2016/09/21/in-their-own-words-why-voters-support-and-have-concerns-about-clinton-and-trump/#experience-and-leadership-are-major-reasons-supporters-back-clinton (aufgerufen am 11. Juli 2018).

Politico 2016: Second 2016 presidential debate. 10. Oktober. https://www.politico.com/story/2016/10/2016-presidential-debate-transcript-229519 (aufgerufen am 26. Juni 2018).

Reuters/Ipsos/UVA Center for Politics Race Poll, 11. September 2017. http://www.centerforpolitics.org/crystalball/wp-content/uploads/2017/09/Condensed_FINAL_Tables_Aug21_to_Sep5_UVA_Race_prot.xlsx (aufgerufen am 11. Juli 2018).

Skrentny, John D. 2002: The Minority Rights Revolution. Cambridge: Harvard University Press.

Smeltz, Dina/Busby, Joshua/Holyk, Gregory/Monten, Jonathan/Tama, Jordan 2015: "United in Goals, Divided on Means." The Chicago Council on Global Affairs.

Tesler, Michael 2016: "Trump is the first modern Republican to win the nomination based on racial prejudice." Washington Post, 1. August. https://www.washingtonpost.com/news/monkey-cage/wp/2016/08/01/trump-is-the-first-republican-in-modern-times-to-win-the-partys-nomination-on-anti-minority-sentiments/?utm_term=.6f48cd953264 (aufgerufen am 11. Juli 2018).

Time 2015: Read the Full Text of the Second Republican Debate. 17. September. http://time.com/4037239/second-republican-debate-transcript-cnn/ (aufgerufen am 26. Juni 2018).

Trump, Donald 2016: "Donald Trump 21016 RNC draft speech transcript." Politico, 21. Juli. https://www.politico.com/story/2016/07/full-transcript-donald-trump-nomination-acceptance-speech-at-rnc-225974 (aufgerufen am 26. Juni 2018).

Trump, Donald J. 2017: The Inaugural Address, 20. Januar. https://www.whitehouse.gov/briefings-statements/the-inaugural-address/ (aufgerufen am 11. Juli 2018).

Tyson, Alec/Maniam, Shiva 2016: "Behind Trump's victory: Divisions by race, gender, education." Pew Research Center, 9. November. http://www.pewrese-arch.org/fact-tank/2016/11/09/behind-trumps-victory-divisions-by-race-gender-education/ (aufgerufen am 16. Juli 2018).

Washington Post 2015: Donald Trump announces presidential bid. 16. Juni. https://www.washingtonpost.com/news/post-politics/wp/2015/06/16/full-text-donald-trump-announces-a-presidential-bid/?utm_term=.294bd-cd41df3 (aufgerufen am 26. Juni 2018).

Wikipedia 2018: Divided government in the United States. https://en.wikipedia.org/wiki/Divided_government_in_the_United_States (aufgerufen am 11. Juli 2018)

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN



Prof. Dr. Elmar Wiesendahl Agentur für Politische Strategie (APOS)



Prof. Dr. Ralf Tils Agentur für Politische Strategie (APOS), Leuphana Universität Lüneburg

Ausgangspunkt dieses Forschungsprojekts war das Wundern darüber, dass ökonomisch etablierte Milliardärsunternehmer als politische Außenseiter zunehmend auch im Feld der Politik reüssieren. Silvio Berlusconi in Italien, Christoph Blocher in der Schweiz oder Andrej Babiš in Tschechien, vor allem aber Donald Trump in den USA werfen die Frage auf, warum erfolgreiche Unternehmer am etablierten Politikestablishment vorbeiziehen können. Haben sie genuine Eigenschaften, die sie für den Politikbetrieb besonders geeignet machen? Sind ihre Erfolgsstrategien aus der Ökonomie auch in der Politik wirkungsmächtig? Sind erfolgreiche Unternehmer vielleicht sogar die besseren Politiker?

Um den Zusammenhang zwischen politischer und wirtschaftlicher Strategie besser zu verstehen, haben wir uns zunächst die "zwei Welten" von Ökonomie und Politik in ihren Gemeinsamkeiten, aber auch grundlegenden Unterschieden näher angeschaut. Erst auf dieser Basis ließ sich das Verhältnis von politischer und wirtschaftlicher Strategie genauer bestimmen. In einem zweiten Schritt haben wir uns dann die Frage gestellt, wie die beiden Welten von Politik und Ökonomie in der politischen Erfolgsstrategie des amerikanischen Präsidenten Donald Trump zusammenkommen. Das Strategieprofil Donald Trumps, so unsere Erkenntnis, besteht aus einer spezifischen Mischung unternehmerund rechtspopulistischer Elemente sowie wirtschaftlicher und politischer Orientierungen. Im Folgenden wollen wir noch einmal wesentliche Ergebnisse dieses Forschungsprojektes thesenartig bündeln.

6.1. POLITISCHE UND WIRTSCHAFTLICHE STRATEGIE IM VERGLEICH

Strategie in Politik und Wirtschaft besitzt einen gemeinsamen Kern, der im systematischen Zusammendenken von Zielen, verfügbaren Mitteln und gegebenen Handlungsbedingungen liegt. Allerdings unterscheiden sich bereits die strategischen Zielhorizonte von Politik und Ökonomie fundamental. Während politische Akteure fortwährend im Spannungsverhältnis von Machteroberung bzw. -erhaltung und inhaltlichem Gestaltungsanspruch agieren, können Unternehmer die Umsatz- und Gewinnerzielungsabsicht ins Zentrum ihres Handelns rücken

Grundsätzlich steht der lediglich persönliche Teilinteressen verfolgende Unternehmer und Geschäftsmann einem Politiker gegenüber, der stets für seinen Erfolg bei Wahlen und der Herbeiführung politischer Entscheidungen auch das Gesamtinteresse der Gesellschaft im Blick behalten muss. Der Entwicklung nach sehen sich indes auch Unternehmen im wachsenden Maße nicht abweisbaren öffentlichen Erwartungen und den Forderungen von zivilgesellschaftlichen Gruppen ausgesetzt, die dem Gewinnmaximierungsziel Grenzen setzen.

Machteroberungs- und Erfolgsstrategien in Politik und Wirtschaft haben divergierende Bezugspunkte. Politikstrategen müssen sich in Kontexten von Öffentlichkeit, Wählerwillen, Interessengruppen bewähren und dabei vor allem um freiwillige Unterstützung werben, während Wirtschaftsstrategen in ihrem Denken und Handeln Rücksicht auf Eigentümer, Kunden, Mitarbeiter zu nehmen haben, aber innerorganisatorisch stärker auf hierarchische Entscheidungsstrukturen zurückgreifen können.

Insgesamt stehen wenige grundlegende Überlappungen politischer und wirtschaftlicher Strategie ihren vielen spezifischen Besonderheiten gegenüber.

6.2. STRATEGIEPROFIL VON DONALD TRUMP

Unsere Analyse des Strategieprofils von Donald Trumps geht der Frage nach, wie darin wirtschaftliches und politisches strategisches Denken und Handeln zum Tragen kommen. Donald Trump ist ein populistischer Machtpolitiker. Er greift bei seiner Machteroberungs- und Machterhaltungsstrategie auf Ideen, Mittel, Techniken und Methoden zurück, die dem Repertoire des Populismus im Allgemeinen und dem Unternehmer- und Rechtspopulismus im Speziellen entlehnt sind.

Populistisches Strategieelement. Zunächst einmal ist das Strategieprofil des amerikanischen Präsidenten Donald Trump eng mit dem auch in Lateinamerika und Europa grassierenden Populismusphänomen verbunden. Populismus ist eine konzeptionelle Variante des politischen Machtstrebens zur Mobilisierung von Anhängern und Wählern. Populismus, so wie er auch bei Trump machtstrategisch zum Einsatz kommt, ergibt sich als Gesamterscheinungsbild aus dem Beziehungszusammenhang von drei Bestimmungselementen. Einmal aus einem Ideengebäude und einem düsteren Deutungsrahmen der Wirklichkeit, der von einer dichotomen Spaltung der Gesellschaft in ein seiner wahren Interessen beraubten Volkes auf der einen Seite und einer korrupten und versagenden Elite auf der anderen Seite ausgeht. Dann aus einem auf Polarisierung setzenden provozierenden und emotionalisierenden politischen Kommunikations- und Agitationsstil sowie schließlich aus einer losen Organisations- bzw. Bewegungsform, die stark personenzentriert – meist durch eine charismatische Führungsperson – mobilisiert und zusammengehalten wird. Der Populismus führt einen Generalangriff gegen das Parteiestablishment und die den Politikbetrieb beherrschenden Eliten, die für unerträgliche gesellschaftliche und politische Krisenverhält-

"DONALD TRUMP IST EIN POPULISTISCHER MACHTPOLITIKER."

nisse verantwortlich gemacht werden. Trump greift in diesem Zusammenhang auf ein düsteres Krisenszenario der USA zurück, in dem das Land als im wirtschaftlichen Niedergang und Abstieg befindlich dargestellt wird. Opfer dieser Krise ist das Volk, Verursacher sind korrupte politische Eliten sowie Handelspartner der USA, durch die das Land wirtschaftlich über den Tisch gezogen würde. Unter der Führung von Trump soll in einem Feldzug gegen das Establishment die Entwicklung zurückgedreht und dem Volk wieder zu seinen Rechten verholfen werden. Trump ist ein uneingeschränkter Populist, weil er alle drei Komponenten in seiner Machtstrategie vereinigt.

Unternehmerpopulistisches Strategieelement. Als ein aus der Wirtschaft kommender Milliardär zählt Trump zu den Unternehmerpopulisten. Die unternehmerpopulistische Seite der Machtstrategie von Trump wird an der Gleichsetzung seiner Antipolitiker-Rolle mit der des unabhängigen, erfolgreichen Geschäftsmanns ersichtlich. Unternehmerpopulismus ist eine Machtstrategie, bei der sich ein erfolgreicher Unternehmer als Außenseiter und als Gegenpol zu den Politikern darstellt und aus einer antipolitischen wirtschaftlichen Logik heraus Politik zu gestalten verspricht. Seine politische Unerfahrenheit verwandelt Trump in politisches Kapital. Gegen die selbstbezogene und korrupte politische Klasse setzt er sein politisch unbeflecktes erfolgreiches Unternehmertum. Er ist antipolitischer Geschäftsmann, der als Unternehmerpolitiker seine wirtschaftlichen Fähigkeiten in die Ausübung der politischen Spitzenposition einbringt. Sein offen zur Schau gestellter Reichtum bürgt für seine finanzielle Unabhängigkeit, die ihn gegenüber Spendern und Geldgebern nicht korrumpierbar macht. Sein erwirtschafteter Reichtum verspricht, als Politiker nicht in die eigene Tasche zu wirtschaften. Unternehmerpopulistisch bringt er auch sein Renommee des erfolgreichen Geschäftsmannes zum Ausdruck, der gewinnträchtige Geschäfte zu machen versteht und mit Geld umgehen kann.

Trump füllt die Rolle des erfolgreichen Unternehmers und Geschäftsmanns in einer Art und Weise aus, die auf das Engste auf die raubeinige wirtschaftliche Erfahrungswelt des Bau- und Immobiliengewerbes hinweist, in der er es zum Milliardär gebracht hat. Es ist die Geschäftswelt von "Baulöwen" und "Immobilienhaien", von der Trumps kraftmeierisches Auftreten, sein unflätiger Kommunikationsstil und sein konfrontatives, kompromissloses politisches Geschäftsgebaren herrührt. Er ist ein Mann der Tat. Er verbindet talk mit action. Er setzt das um, was er als Absicht ankündigt – und zwar ohne Abstriche. Trump ist ein Entscheider, der vollendete Tatsachen schafft. Sein autokratisch-unternehmerischer Führungsstil verbindet sich mit Instinkt geleiteter, kraftvoller Entscheidungskompetenz. Weiterhin kennzeichnend ist eine hohe Fluktuation des Personals in seinem Führungsumfeld, das dem hire and fire-Prinzip ausgesetzt ist.

Donald Trumps Sicht auf die Politik entspringt einem politisch begrenzten ökonomischen Weltbild. Offenbar lässt er sich in der Art und Weise, wie er Politik betreibt und seine politischen Gestaltungsambitionen verfolgt, von einer strategischen Geschäftswelt- und Verkaufsweltlogik leiten, die ihm als langjährigen Baulöwen und Immobilienentwickler auf den Leib geschrieben wurde. So wie Trump das Politikgeschäft betreibt, steht ihm die Suche nach Kompromissen und nach Konsensfindung fern. Stattdessen dekretiert er den Politikprozess selbstherrlich nach dem, was er sich in den Kopf gesetzt hat. Für ihn geht es in der Politik zu wie auf einer freien unternehmerischen Wildbahn, in der es nach dem catch-as-catch-can-Prinzip um den alleinigen Sieg und die Durchsetzung des eigenen Vorteils geht. Er versteht Politik als Kampf, bei der sich der Willens- und Durchhaltestärkste durchsetzt. Der Kampf endet in Sieg oder im klein beigegeben, eine win-win-Lösung bzw. Kompromiss wird ausgeschlossen. Trump betrachtet die politische Arena als einen Austragungsort eines um die rücksichtslose Durchsetzung von persönlichen Vorteilen kreisenden Machtkampfes. Er bringt sich als angreifender Spielmacher in das Kräftemessen ein, wobei er sich des Prinzips der Unberechenbarkeit und des nicht vorhersehbaren Überraschungsmoments bedient. Gegenspieler werden vor vollendete Tatsachen gestellt oder durch Drohungen in die Defensive gedrängt. Gegenwehr wird mit Steigerung des Kampfeinsatzes bis zur Niederlage des Kontrahenten beantwortet. Trump folgt einer Poker-, Face-to-Face-, Freund-Feind-, Gewinner-Verlierer-Logik, die seinen eigenen Erfahrungen eines sehr speziellen Marktkontextes (Immobilienwirtschaft) entsprechen.

Die Handschrift wirtschaftlichen strategischen Denkens und Handelns ist markant an der Politik auswärtiger Beziehungen zu erkennen, die Trump im Bruch mit der bisherigen amerikanischen multilateralen Freihandels-und Bündnispolitik nach dem Modell der bilateralen Geschäftsbeziehung auf neue Füße stellt. Ausgerichtet auf den Leitwert des Schutzes und der einseitigen Bevorteilung nationaler amerikanischer Interessen, kündigt Trump internationale Vertragsgrundlagen auf, um in bilateralen Verhandlungen für die USA erpresserisch Konzessionen der Partner zu erwirken. Diese ökonomische Logik seines politischen Bestrebens und Verhandlungsstils wird an der Neuausrichtung der amerikanischen Handelspolitik erkennbar. Der Umgang mit der Staatenwelt und einzelnen nationalen Handelspartnern wird der einseitigen Zielvorgabe "America first" und "Make America great again" unterworfen. Mit dem Ersatz des internationalen Multilateralismus durch nationalistischen Protektionismus betreibt Donald Trump eine Strategie des ökonomischen Destruktivismus, die das globale Geflecht von Verbindungen und gegenseitiger Verantwortungsteilung aufgibt zugunsten von einseitigen Vorteilen für die USA in Form bilateraler "Deals" zu Lasten Dritter.

Trump entfernt sich in seinem Gebaren und seiner Politik aber auch an einigen Punkten von einem prototypischen Vertreter des Unternehmerpopulismus. Seine skrupellose strategische Grenzüberschreitung hin zum partiell extremistischen Rechtspopulismus macht ihn

"DER UMGANG MIT DER STAATENWELT UND EINZELNEN NATIONALEN HANDELSPARTNERN WIRD DER EINSEITIGEN ZIELVORGABE 'AMERICA FIRST' UND 'MAKE AMERICA GREAT AGAIN' UNTERWORFEN." im Vergleich zu anderen Unternehmerpopulisten wie Berlusconi oder Babiš zum abweichenden Fall. Vor allen Dingen fehlen ihm als Unternehmerpopulist eine opportunistisch-pragmatische Linie seines politischen Handelns und der Anspruch, den Staat und seinen Verwaltungsapparat nach einer ökonomischen Logik und nach betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien führen zu wollen

Rechtspopulistisches Strategieelement. Schließlich ist Trumps Machtstrategie offenkundig rechtspopulistisch ausgerichtet und in all ihren Elementen auf seine uneingeschränkte Anführerrolle zugeschnitten. Er präsentiert sich im Habitus seiner Wählerschaft als der egomanische herrische Boss von bullig-chauvinistischer, kraftstrotzender Männlichkeit. Hier sind Querbezüge zum klassischen Leitbild des autokratischen, selbstherrlichen Unternehmerbosses unverkennbar. Trump verschleiert seine Absichten nicht. Er benennt Ziele, Zielgruppen seines politischen Vertretungsanspruches, Gegner und die eingesetzten Maßnahmen zur Zielerreichung. Das strategische Zusammenspiel von Zielsetzung, Lagebild und Einsatz von Mitteln ist klar erkennbar. Er erhebt sich zum alleinigen Wortführer und Vorkämpfer für eine deklassierte und erniedrigte weiße Arbeiterklasse, für die er einen Feldzug nach oben gegen die herrschenden Eliten und nach außen gegen Feinde und Eindringlinge führt. Der von ihm ausgetragene Lagerkonflikt fußt auf einer Freund-Feind-Weltsicht. Im Lagerkampf werden alle, die sich ihm entgegenstellen, als Feinde behandelt und haben mit seiner Angriffslust zu rechnen.

Trump nutzt bei seiner rechtspopulistischen Machtstrategie skrupellos die Mobilisierung fremdenfeindlicher und auch rassenideologischer Ressentiments. Dies hat er erneut bei seinem Wahlkampfeinsatz zu den *midterm elections* am 6. November 2018 vorgeführt. Als Rechtspopulist setzt er alles auf die Karte "Abschottung" der USA gegen die Masseneinwanderung. Er greift dabei auf eine klassische Angstkampagne gegen Zuwanderer zurück, die eine Gefahr für Arbeitsplätze, steigende Kriminalität und für amerikanische Werte darstellen würden. Eine instrumentelle Gegenüberstellung von Drinnen und Draußen, in "Wir" und "Die" sowie die moralisierend-gehässige Abwertung "der Anderen" wird bewusst zur Polarisierung eingesetzt.

Trump gibt sich als ungehobelter Raufbold und agiert strategisch gezielt mit dem Stilelement des anstößigen Spielverderbers und würdelosen Regelverletzers der Be-

"TRUMP IST IN SEINEM HABITUS UND IN SEINEM POLITISCHEN STIL EIN UNTERNEHMERISCHER VULGÄRPOPULIST MIT STARK RECHTSPOPULISTISCHEM EINSCHLAG."

nimmregeln des Politikbetriebs. Er nutzt eine vulgäre, rüpelhafte und verletzende Rhetorik und einen aufschneiderischen, selbstgefälligen Kommunikationsstil. Ganz im Gegensatz zur Politikersprache verlegt er sich auf den Jargon der männlichen Arbeitswelt und Kneipenkultur. Trump ist ein am Reality-TV geschulter, gewiefter und wirkungsvoller Kommunikator. Zu seiner im politischen Raum neuartigen Kommunikationsstrategie gehört, durch eine ununterbrochene tägliche Flut von Tweets öffentliche Aufmerksamkeit zu wecken und Präsenz zu zeigen. Damit soll dokumentiert werden, dass er die Verbindung zu seiner Anhängerschaft und Wählerschaft niemals abreißen lässt. Um den etablierten Print- und TV-Medien die Kontrolle über die Herstellung von Öffentlichkeit und die Erzeugung von Nachrichten zu entreißen, benutzt Trump das Mittel der persönlichen Tweets. Soziale Medien werden für ihn zum massenmedialen Hauptkanal, um seine Ansichten, Absichten, Kommentare und nicht zuletzt fake news zu verbreiten. Twitter ist das Medium, über das er seinen Kampf mit seinen Kontrahenten in Politik und Medien feindselig austrägt.

Trump ist in seinem Habitus und in seinem politischen Stil ein unternehmerischer Vulgärpopulist mit stark rechtspopulistischem Einschlag. Mit diesem Strategieprofil verstößt er gegen Benimm- und Anstandsregeln des etablierten unternehmerischen Berufsstands. Er ist als ein in der Politik aktiver Unternehmer keine honorige und respektable Leitfigur der Unternehmerschaft insgesamt. Vom Ideal des ehrbaren Kaufmanns trennen ihn Welten. Damit bringt er sich mit seinem Verständnis von Geschäftsmann in einen Gegensatz zu Wirtschaftsführern und Vorstandsvorsitzenden großer Konzerne und Unternehmen. Seine Bau- und Immobilienwelt grenzt sich ab von der Wirtschaftswelt börsennotierter Großunternehmen und Aktiengesellschaften, die anderen Führungs- und Geschäftsgepflogenheiten unterliegen.

6.3. PERSPEKTIVEN

Der Erfolg von Unternehmer- und Rechtspopulisten wie Donald Trump hat Voraussetzungen, die nichts mit dem Verhältnis von politischer und ökonomischer Strategie zu tun haben. Anti-Politik-Politiker wie Trump feiern ihre Erfolge vor dem Hintergrund einer starken Entfremdung vieler Menschen vom politischen System und den darin agierenden Politikern. Politische Außenseiter, ob als Rechtspopulisten, Linkspopulisten oder Unternehmerpopulisten, suggerieren den Menschen, sie würden ihren Willen und ihre Wünsche in die Politik zurücktragen. In diesem Sinne dient Donald Trump als Sprachrohr von ökonomisch abgehängten und politisch marginalisierten Gruppen sowie als Projektionsfläche von Hoffnungen auf Wiederherstellung der der verloren gegangenen alten Zeiten.

Auch wenn sich der Populist Trump gegen die traditionelle Politikelite wendet, war er für seinen machtpolitischen Eroberungsfeldzug auf die Republikanische Partei angewiesen. Ohne diese hätte er niemals Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika werden können. Erst der bereits seit Jahrzehnten andauernde ideologische Rechtsdrift der republikanischen Partei sowie ihr Opportunismus gegenüber dem immer stärker werdenden Kandidaten Trump haben – neben den Veränderungen der Regeln zur Kandidatenauswahl – seinen letztendlichen Erfolg möglich gemacht. Der Anti-Politiker Trump war auf seinem Weg ins Präsidentenamt also zwingend auf die von ihm verhasste "Politikerkaste" angewiesen. Ohne die Chance zur "parasitären" Nutzung einer etablierten Partei hätte er nicht gewinnen können. Sein genuines Mobilisierungsspektrum wäre auch in den USA nicht mehrheitsfähig gewesen. Das Komplementärthema zu Trumps Erfolgsgeschichte ist also das Einknicken einer etablierten konservativen Partei gegenüber einem besonders vulgären Rechtspopulismus.

Mit einer Erfolgskommunikation um jeden Preis versucht Donald Trump sich von den realen Ergebnissen seiner Politik zu entkoppeln. Trump interpretiert die Welt so, dass er nicht verlieren kann. Entweder seine (vermeintlichen) Erfolge werden sichtbar oder die *fake news* der medialen bzw. politischen Gegner verhindern

dies bewusst und gewollt. Maßstab seines Handelns ist das Bild und die Kommunikation bzw. Suggestion von Erfolg, nicht tatsächlicher Erfolg. Setzt sich eine solche Kommunikationsstrategie dauerhaft durch und verbreitert sich auch bei anderen politischen Akteuren, verschwimmen nicht nur Resultate und Ergebnisse von Politik, sondern lösen sich irgendwann auf. Dann ist jeder nur noch "Gläubiger" seiner eigenen, selbstreferentiellen medialen und kommunikativen Welt.

Trumps populistische Machtstrategie bildet einen Sonderfall der Vermischung von unternehmer- und rechtspopulistischen Elementen. Vor allen Dingen setzt sich Trump mit seiner zugespitzten fremdenfeindlichen Abschottungspolitik von anderen Unternehmerpolitikern ab. Zudem bricht er gezielt mit der präsidentiellen Rolle eines "Vereiners der Nation" und eines "Hüters des gesellschaftlichen Zusammenhalts". Stattdessen polarisiert er die US-Gesellschaft und Politik nach dem Freund-Feind-Schema und spaltet das Land in ein Trump- und in ein Feindeslager. Als rechtspopulistischer Unternehmerpolitiker lehrt Trump dem etablierten Politikbetrieb das Fürchten. Im traditionellen Verständnis ist Politik auf die Einhaltung von Spielregeln angewiesen. Sie lebt vom Spannungsverhältnis aus Konflikt und Konsens, was letztendlich in einem Interessenausgleich bei der Entscheidungsfindung mündet. Es ist Trump, der diese Prinzipien des demokratischen Wettbewerbs außer Kraft setzt

Trumps eigentümliche populistische Machtstrategie verfängt bei einer politisch deprivierten und in einfachen Weltbildern denkenden Anhängerschaft, die er mit seiner konfrontativen Lagerbildung an sich bindet. Alle politischen Kräfte und Medienvertreter, die sich ihm entgegenstellen, werden dem Feindeslager zugerechnet, welches ihn und seine Anhängerschaft vernichten will. Diese Spaltungsstrategie trägt, wie sich an den midterm elections vom 6. November 2018 ablesen lässt, nicht nur kurzfristige elektorale Mobilisierungsfrüchte. Die zerstörerischen Wirkungen der Amtsführung des amerikanischen Präsidenten Donald Trump auf das politische System und die Gesellschaft der USA werden seine Amtszeit weit überdauern.

Als An-Institut der Universität Bonn verfolgt die **Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik** (BAPP) GmbH unter der Leitung ihres Präsidenten, Prof. Bodo Hombach, das Ziel einer engeren Vernetzung zwischen wissenschaftlicher Forschung und beruflicher Praxis in Politik, Wirtschaft und Medien. Sie will neuartige Foren des Dialogs schaffen und mittels eines konsequenten Praxisbezugs als innovativer "Think Tank" an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, praktischer Politik und wirtschaftlichem Handeln auftreten. Hierzu organisieren wir regelmäßig Lehrveranstaltungen und Expertenworkshops sowie große öffentliche Diskussionsveranstaltungen. In der Vergangenheit durften wir unter vielen anderen bereits Vizekanzler Sigmar Gabriel, Bundesaußenminister Frank-Walter Steinmeier, Ministerpräsidentin Malu Dreyer, Matthias Döpfner sowie Bundespräsident a.D. Christian Wulff und Bundeskanzler a.D. Gerhard Schröder begrüßen. Des Weiteren führen wir Forschungsprojekte zu aktuellen Themen durch und veröffentlichen unsere Forschungsarbeit regelmäßig in unterschiedlichen Publikationsformaten. Jährlich veranstaltet die Bonner Akademie darüber hinaus internationale Foren mit bekannten Wissenschaftseinrichtungen in den USA, China und Frankreich.



www.bapp-bonn.de



www.facebook.com/bapp.bonn



www.twitter.com/BonnerAkademie



