



Das Ganze verstehen – Vernetztes Denken in BWL und VWL

Theorie · Komplexe Praxisbeispiele · Aufgaben

Roland Waibel und Urs Mauchle

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

... in dup multo plus est
adnam facile coniectet
nimiam fecerit ... in p
dup multo plus est labo
facile coniectet, dui per
m fecerit ... in hoc scri
nito plus est labo, du
coniectet, dui per

„Ohne Systemverständnis können komplexe betriebs- und volkswirtschaftliche Probleme nicht angemessen behandelt

Roland Waibel · Urs Mauchle werden. Wir erfassen

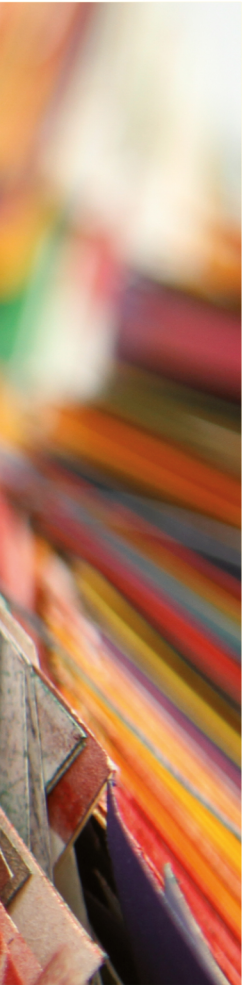
Das Ganze verstehen einen Teil, die gesamte

Wirkungsweise bleibt uns aber verborgen, weil wir das zugrunde liegende System zu wenig erkennen. Heute und in Zukunft wird es zunehmend wichtig sein, nicht nur die analytischen Details, sondern auch das dynamische Ganze zu verstehen.

Dieses Buch gibt eine kurze Einführung in das vernetzte Denken und typische systemische Grundmuster. Komplexe Praxisbeispiele mit Netzwerken und Aufgabenstellungen zeigen die Anwendung der systemischen Sicht in Betriebs- und Volkswirtschaftslehre auf und fördern entsprechende Handlungskompetenzen.

Das Buch vermittelt das erforderliche Rüstzeug für die Bewältigung komplexer Gegenwarts- und Zukunftsprobleme und gibt Anstöße, Vertrautes mit anderen Augen zu sehen.“

... in dup multo plus est
adnam facile coniectet
nimiam fecerit ... in p
dup multo plus est labo
facile coniectet, dui per
m fecerit ... in hoc scri
nito plus est labo, du
coniectet, dui per



ISBN 978-3-03909-329-8



9 783039 093298

Das Ganze verstehen – Vernetztes Denken in BWL und VWL

Theorie · Komplexe Praxisbeispiele · Aufgaben

Roland Waibel und Urs Mauchle

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Versus · Zürich

Roland Waibel, PD Dr. oec. HSG, lehrte von 2002 bis 2021 an der OST Ostschweizer Fachhochschule als Professor für Betriebswirtschaft und Unternehmensführung und leitete seit 2006 das Institut für Unternehmensführung (IFU-OST). Zuvor während elf Jahren Lehrbeauftragter und Projektleiter an der Universität St. Gallen (HSG), 2003 Habilitation an der Universität St. Gallen. Durch seine umsichtige, wertschätzende Führung, seine Fachexpertise und sein leidenschaftliches Engagement als Hochschullehrer hatte er das Departement Wirtschaft der OST Ostschweizer Fachhochschule massgeblich mitgeprägt.

Urs Mauchle, Dr. rer. soc. HSG, lehrt seit 2011 an der OST Ostschweizer Fachhochschule als Dozent für Volkswirtschaft, Finanzen und Systemisches Management. Seine Forschungsinteressen und Lehrschwerpunkte liegen in den Bereichen Makroökonomie, Finanzen und den Interdependenzen zwischen diesen beiden. Er hat an der Universität St. Gallen zum Thema «Neutrality of Money: An Integrative Economic Ethics and Post-Keynesian Perspective» promoviert. Neben seiner Tätigkeit als Dozent ist er Verwaltungsratspräsident und Mitinhaber der Erich Keller AG.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2023 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Umschlagbild: «In movimento» von Eleonora Cumer, Bozen 2011;
fotografiert von Martina Zaninelli, 2011
Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich
Druck: Comunecazione · Bra
Printed in Italy

ISBN 978-3-03909-329-8

Vorwort zur 2. Auflage

Aufgrund der erfreulichen Nachfrage nach diesem Buch hatten Roland Waibel und ich bereits seit einiger Zeit geplant, gemeinsam eine Neuauflage anzugehen. Es kam anders. Völlig überraschend ging Roland im Sommer 2021 für immer von uns. Für die gemeinsame Zeit mit ihm, die Inspiration, sein Feuer für das Systemdenken bin ich unglaublich dankbar. Für mich war es keine Frage, dass sein Werk auch nach seinem Tod weiterleben muss.

Die vorliegende Neuauflage wurde hinsichtlich zweier Punkte aktualisiert. Erstens wurden alle Aufgaben inhaltlich aktualisiert, die meisten wurden aber nur marginal angepasst. Zweitens wurden, wo nötig, Aufgaben grundlegend überarbeitet. Dies betrifft lediglich die Aufgabe 3-5 Nationalbank: Transmission der Geldpolitik.

Lösungen zu den Aufgaben Die Lösungen zu den Aufgaben können von Dozierenden bei Urs Mauchle (urs.mauchle@ost.ch) angefordert werden.

Dank Dem Team des Versus Verlages danke ich für die unkomplizierte, angenehme und sehr kompetente Zusammenarbeit. Annett Waibel-Hauschild danke ich für das in mich gesetzte Vertrauen, dass ich Rolands Werk in seinem Sinne weiterführe.

St. Gallen, im März 2023

Dr. Urs Mauchle

**Vorwort
zur 1. Auflage**

«Das Systemdenken macht den subtilsten Aspekt der lernenden Organisation deutlich – dass Menschen sich selbst und ihre Welt mit anderen Augen sehen.»

Peter Senge

Im Gedicht «The blind men and the elephant» von John Godfrey Saxe wollen sechs blinde Männer verstehen, was ein Elefant ist. Alle betasten das Tier, kommen aber zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen: Der erste berührt die Seite und meint, eine Wand vor sich zu haben. Der zweite befühlt den Stosszahn und glaubt, es handle sich um einen Speer. Der dritte hält das unbekannte Tier wegen seines Rüssels für eine Schlange, der vierte aufgrund seines stämmigen Beins für einen Baum, der fünfte, der ein Ohr ertastet, für einen Fächer, und der sechste, der den Schwanz erwischt, vermutet darin ein Seil. Jeder der sechs Blinden hat auf seine Weise recht, und dennoch erfasst keiner von ihnen die Gesamtheit des Elefanten. Bei wirtschaftlichen Problemstellungen ergeht es uns oft auch so: Wir erfassen einen Teil, die gesamte Wirkungsweise bleibt uns aber verborgen, weil wir das zugrunde liegende System zu wenig erkennen.

Das vorliegende Arbeitsbuch hat die Förderung des Systemdenkens zum Ziel. In der von Hans Ulrich begründeten St. Galler Tradition sind wir überzeugte Verfechter des systemorientierten Ansatzes, um komplexe betriebs- und volkswirtschaftliche Probleme adäquat angehen zu können. Ein Unternehmen ist ein komplexes System, wobei je nach Blickwinkel auch betriebliche Teilsysteme oder umfassendere (Umwelt-)Strukturen (wie Märkte, Konkurrenten oder Branchen) im Fokus sind. Die Summe aller Unternehmen und weitere Akteure sind Teile des Gesamtsystems Volkswirtschaft. Ohne Systemverständnis und entsprechende Handlungskompetenzen können komplexe betriebs- und volkswirtschaftliche Probleme nicht angemessen behandelt werden. In bisherigen Arbeiten¹ haben wir eine sehr systemische Sicht von Management eingenommen: Danach bedeutet Unternehmensführung, in einem unternehmerischen Gesamtsystem Ziele mit den verfügbaren Hebeln unter Beachtung von nicht veränderbaren Rahmenbedingungen zu erreichen. Eine systemische Qualität hat Management dann, wenn Führungskräfte dank fundiertem Verständnis für die Zusammenhänge ihre Ziele zur gewünschten Zeit, wirksam (effektiv) und mit geringem Aufwand (effizient) erreichen. Dies ist möglich, wenn die Führungskräfte die Wirkungen ihrer Handlungen (bzw. von Rahmenbedingungen) auf die Ziel- und Messgrössen des Unternehmens richtig abschätzen können. Voraussetzung ist, dass sie «ihr Geschäft verstehen», das heisst, das System und

¹ Vgl. Lehrbuch Waibel R. & Käppeli M. (2019), Betriebswirtschaft für Führungspersonen. Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns. Zürich: Versus, sowie Waibel R. & Käppeli M. (2021), Betriebswirtschaft für Führungskräfte. Fallstudien und Übungen. Zürich: Versus. Im Lehrbuch wird ein generisches Netzwerk grundlegender betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge mit den entsprechenden Hebeln, Indikatoren und Rahmenbedingungen modular aufgebaut und erläutert.

seine Dynamik begreifen und sinnvoll Einfluss ausüben. Dasselbe gilt für Akteure im volkswirtschaftlichen Gesamtsystem.

Wir haben den Eindruck, dass in der BWL- und VWL-Ausbildung der Blick auf das dynamische Ganze zu kurz kommt. «Jenseits der Praxis» titelte ein Artikel in der Handelszeitung (23.2.2012, S. 15) und kam zum Schluss: Die BWL-Ausbildung zielt immer mehr an den benötigten Fähigkeiten vorbei, weil sie kein Gesamtbild vermittelt. Tatsächlich werden auch nach unserer Erfahrung in der Ausbildung in spezifischen Disziplinen (wie Marketing oder Produktion, Mikroökonomie oder Außenwirtschaft) eingegrenzte Problemstellungen meist analytisch angegangen und isoliert zerlegt. Während am Anfang der Bildungslaufbahn noch das grosse Ganze im Zentrum stand, wird das Wissen bei fortschreitender Bildungsbiografie immer stärker in Disziplinen und Fächer aufgeteilt. Die Synthese im Systemmodell bleibt in der Regel aus. Diese ist allerdings zunehmend nötig. Am Schluss werden die Absolventen ins Leben entlassen, um Probleme zu bewältigen, die meist so komplex sind, dass sie durch disziplinspezifisches Wissen allein nicht zu lösen sind. Im erwähnten Artikel wird der Chef eines Werbemultis zitiert: Führungskräfte müssten heute «in chaotischen, vernetzten und hierarchiearmen Unternehmen zurechtkommen». Eine Förderung des Systemdenkens an konkreten Beispielen zielt darauf ab, «Ganzheiten» zu erkennen.

Nebst der Auffächerung des Kanons gibt es ein zweites Haupthindernis für die praktische Umsetzung: Lehrende finden kaum didaktisch aufbereitetes Unterrichtsmaterial, um konkrete Problemstellungen aus der Praxis mit der Methodik des vernetzten Denkens anzugehen. Das vorliegende ökonomische Hologramm will der interessierten Lehrperson auf der Grundlage einer kurzen Theorie komplexe Beispiele aufzeigen, welche eine systemische Sicht in BWL und VWL ermöglichen und entsprechende Fähigkeiten fördern. Unsere Hoffnung ist, dass unsere Sammlung von praktischen Aufgabenstellungen einen Beitrag leisten kann, junge Menschen mit dem erforderlichen Rüstzeug für die Bewältigung komplexer Gegenwarts- und Zukunftsprobleme auszustatten. Ein kleiner Schritt auf dem Weg des Lebens dahin, zu erkennen, was nach Goethe «die Welt im Innersten zusammenhält». (...)

Dem Team des Versus Verlages danken wir für die langjährige, gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit, das sorgfältige Lektorat und die attraktive grafische und künstlerische Gestaltung. Ein besonderer Dank geht an unsere Familien, die uns die Zeit für unser Steckenpferd gewährt haben.

St. Gallen, im April 2012

Prof. Dr. Roland Waibel und Dr. Daniel Beyeler

Inhaltsverzeichnis

1	Vernetztes Denken in Systemen	11
1-1	Die Welt mit neuen Augen sehen	11
1-2	Elemente des systemischen Denkens	17
1-3	Systemarchetypen nach Senge	27
2	Aufgabensammlung BWL	37
2-1	Victorinox: Der Kreislauf guter Führung	38
2-2	Management bei Stadler Rail: Grenzen des unternehmerischen Wachstums überwinden	44
2-3	Anlagenbau AG: Gutes Management dank Verständnis der Erfolgslogik	51
2-4	Turbo AG: Grenzen des fremdfinanzierten Wachstums	55
2-5	Grounding der Swissair: Risikostrategie mit Folgen	64
2-6	Döner-Business: Generische Wettbewerbsstrategien zum Ausbruch aus der vollkommenen Konkurrenz	71
2-7	UBS: Bankenkollaps abgewendet	77
2-8	Facebook: «The winner takes it all» dank Netzwerkeffekten .	81
2-9	Credit Suisse: Lohneskalation im Investmentbanking	86
2-10	Credit Suisse: Verdrängung der intrinsischen Motivation durch Boni	92

3	Aufgabensammlung VWL	97
3-1	Schweiz: Systemische Steuerpolitik	98
3-2	Überfischung: Die Tragödie der Allmende	102
3-3	Drogenrepression: Scheinlösung mit Bumerang	107
3-4	Inflation: Ursachen und Bekämpfung	113
3-5	Nationalbank: Transmission der Geldpolitik	119
3-6	Schlendrian in der EU-Haushaltspolitik: Abrutschende Ziele	127
3-7	«Highway to Hellas»: Problemverschiebung zur Verschuldung	132
3-8	EU, USA, Japan: Teufelskreis der Verschuldung	140

1

Vernetztes Denken in Systemen

1.1 Die Welt mit neuen Augen sehen

Was hat eine Hitzewelle in Russland mit dem Brotpreis in Ägypten zu tun? Oder mit der Spekulation an Rohstoffmärkten? Mit einem Bevölkerungsaufstand in Tunesien? Aus der Chaostheorie kennen wir das eindrückliche Bild für die zunehmende Vernetzung der Welt: Der Flügelschlag eines Schmetterlings auf der einen Seite der Erde kann auf der anderen Seite einen Sturm auslösen. Lange Zeit konnte man sich damit trösten, dass die Realität etwas weniger dramatisch sei. Aber in den letzten Jahren haben wir tatsächlich miterlebt, wie stark viele Geschehnisse miteinander verknüpft sind: Zum Beispiel kam es im Sommer 2010 in Russland, einem der grössten Weizenexporteure der Welt, zur schlimmsten Dürre seit hundert Jahren. Die extreme Wetterlage führte nicht nur zu verheerenden Waldbränden, sondern liess auch das Ackerland austrocknen. Die Schäden für die Weizenernte waren so gravierend, dass die russische Führung ein einjähriges Exportverbot für Weizen verhängte. Die Folge war ein rasanter Preisanstieg, auch durch zunehmende Spekulation ausgelöst. Im selben Jahr kam es in Australien – ebenfalls ein wichtiger Weizenexporteur – zu massiven Überschwemmungen. Im Mittleren Westen der USA und in Kanada beeinträchtigten schwere Regenfälle die Maisernte. Und die Jahrhundertflut in Pakistan, die ein Fünftel des Landes unter Wasser setzte, verschreckte die Märkte und liess die Spekulanten frohlocken.

In dieser Situation schossen in Ägypten die Lebensmittelpreise in die Höhe. Die anschliessende Krise – ausgelöst unter anderem durch das

teurer gewordene Brot – mündete in den Aufstand, der das Mubarak-Regime zu Fall brachte. Die Ereignisse in Tunesien und Ägypten strahlten auch auf das Nachbarland Libyen aus, wo der Ausbruch des Bürgerkriegs zur Intervention der Nato führte, was den fast vollständigen Ausfall der libyschen Ölproduktion von täglich 1,4 Millionen Barrel zur Folge hatte. Das liess den Preis für Rohöl auf bis zu 125 Dollar pro Barrel ansteigen, was wiederum eine neue Spekulationswelle auf den Nahrungsmittelmärkten auslöste, die den Getreidepreis weiter in die Höhe trieb.

Ägypten ist der grösste Weizenimporteur der Welt, Algerien, Marokko und Tunesien liegen nur knapp dahinter. Der arabische Frühling begann in Tunesien, wo steigende Lebensmittelpreise, die hohe Arbeitslosigkeit und die wachsende Kluft zwischen Reichen und Armen zu gewaltsamen Strassenunruhen führten, die den autokratischen Herrscher Ben Ali aus dem Land fegten. Zwischen Juni 2010 und Juni 2011 verdoppelte sich der Weltmarktpreis für Getreide nahezu, was für viele Regionen der Erde eine Katastrophe darstellt. Im selben Zeitraum wurden mehrere Regierungen gestürzt, kam es in vielen Hauptstädten – von Bischkek bis Nairobi – zu gewaltsamen Protesten und in mehreren Ländern wie Libyen, Jemen, Syrien und Sudan zu neuen Bürgerkriegen.¹

Es gibt viele weitere Beispiele. So brach im Frühling 2010 in Island der Vulkan Eyjafjallajökull aus, der praktisch den ganzen Flugverkehr in Europa lahmlegte und viele weitere ökonomische und gesellschaftliche Folgewirkungen hatte. Man konnte kaum glauben, dass ein geografisch völlig abgelegener Vulkan dazu führen kann, dass im zentralen Europa plötzlich fast alles stillsteht.

In jüngster Zeit ist es die Coronakrise von 2020, die, einer Naturkatastrophe gleich, die gesamte Welt gleichzeitig erfasst hat. Auch die Schweiz, seit der Spanischen Grippe vor hundert Jahren quasi als Insel der Glückseligen von Pandemien verschont, wurde massiv getroffen. Corona ist der grösste globale Schock seit dem Zweiten Weltkrieg. Noch nie wurde so deutlich, dass wir in einer VUKA-Welt² von komplexen, ineinander verschachtelten Systemen leben. Was mit dem partiellen bis totalen Corona-Lockdown im März 2020 in den meisten Ländern der Erde geschehen ist und wie stark diese *Volatilität* unser aller Leben – vom Lockdown über Homeoffice, Social Distancing bis zu Einkommenseinbussen oder Arbeitslosigkeit – verändert hat, hätte niemand für möglich gehalten. In den USA haben sich innert vier Wochen 22 Millionen Menschen arbeitslos gemeldet. In einem Monat wurden in den

1 Quelle: Taz.de vom 3.10.2011.

2 Das Akronym VUKA steht für Volatilität (Unbeständigkeit, grosse Schwankungen), Unsicherheit (Ungewissheit der Entwicklung), Komplexität (hohe Dynamik und viele Variablen, die sich gegenseitig beeinflussen) und Ambiguität (Mehrdeutigkeit, die unterschiedliche Interpretationen zulässt).

Vereinigten Staaten die Anzahl Jobs ausradiert, die seit der letzten globalen Krise innert zehn Jahren mühsam aufgebaut wurden. In keiner Rezession seit der Grossen Depression der 1930er-Jahre ist Vergleichbares passiert. Wie sich das Leben privat, im Job und in der Gesellschaft in den dem Pandemieausbruch folgenden Wochen und Monaten entwickelte, war höchst *unsicher* und ist es auch nach der Krise immer noch. An einer Mitgliederumfrage, die im April 2020 vom Branchenverband Schweizer KMU-Exporteure durchgeführt wurde, stufte jedes sechste KMU das Risiko eines Konkurses in den nächsten zwölf Monaten als «gross» oder «sehr gross» ein.¹ Die Sache ist *hyperkomplex*: Von der Gesundheit über die Wirtschaft bis zum Staat hängt in der global vernetzten Corona-Krise alles mit allem zusammen. Zudem wimmelt es nur so von *Ambiguitäten*: Man sollte gleichzeitig das eine tun (die Wirtschaft nicht zu stark drosseln) und das andere nicht lassen (die Gesundheit schützen), obwohl beides nicht gleichzeitig zu haben ist. Als die Corona-Neuansteckungen zurückgingen: Wann können die Betriebe in welchem Mass wieder geöffnet werden? Wie viel Normalität verträgt die fragile Gesundheitslage? Auch als sehr viele Zahlen und Daten auf dem Tisch lagen, waren die Entscheidungsgrundlagen mehrdeutig, ein Gleichungssystem mit vielen Unbekannten.

Die Beispiele zeigen: Wir leben in einer sehr komplexen Welt und spüren die Auswirkungen zunehmend und unmittelbar. Die Komplexität überfordert uns oft. Scheinbar häufen sich die Beispiele von «systemischen Krisen»: Probleme wie die globale Erwärmung, die Verschuldung der Industrieländer, der internationale Drogenhandel oder der Ukraine-Krieg stellen Herausforderungen dar, die keine simplen, lokal begrenzten Ursachen und Konsequenzen haben.

Welche Möglichkeiten stehen uns zur Verfügung, diese immer komplexer werdende Welt zu verstehen?

**Ausgangslage:
Analyse ist in einer
komplexen Welt
nicht ausreichend**

In der abendländischen Tradition wird seit jeher versucht, der Komplexität mittels gründlicher Analyse zu begegnen. Das kartesianische Denken basiert auf linearer Kausalität und offensichtlichen Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung. Herausfordernde Problemstellungen werden disziplinenorientiert, also auf der Grundlage von spezifischem Fachwissen aufgegliedert, seziiert und präpariert. Die Idee dahinter ist, die Funktionsweise der einzelnen Teile zu verstehen, danach diese Einzelverständnisse zusammenzufügen und so das Ganze zu erhellen. Das ist allerdings oft unzureichend: Dörner² erkannte in seinen Forschungen, dass anspruchsvolle Problemstellungen nicht nur komplex sind, sondern

1 Swiss Export (2020), abgerufen unter <https://swiss-export.com/de/downloads/diverses/resultate-der-swiss-export-mitgliederumfrage-von-april-2020.pdf>

2 Dörner D. (2004): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek: Rowohlt.

meist auch intransparent und dynamisch. Man sieht nicht alles Wesentliche, und das Problem verändert sich mit der Zeit. Kurz: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner (sichtbaren) Einzelteile. Bei der differenzierten Analyse kann der Gesamtzusammenhang verloren gehen.

Nun setzt sich die Welt nicht aus vielen isolierten Einzelementen zusammen, deren Ursachen und Wirkungen für sich ablaufen, sondern aus miteinander vernetzten Systemen. Diese weisen bestimmte Eigenschaften auf, die sich aus den Wirkungsbeziehungen ihrer Elemente und deren dynamischer Entwicklung ergeben.

Selten können Wirkungen auf einzelne Ursachen allein reduziert werden. Analyse ist notwendig, alleine aber nicht hinreichend. Wenn man ein System zerlegt und die Teile differenziert untersucht, sind weder die Identität noch die spezifischen Eigenschaften zu erkennen. Es braucht zusätzlich die Synthese, den Blick aufs dynamische Gesamte.

**Beispiel:
Drogenproblem**

In vielen Ländern stellen Drogen ein gesellschaftliches Problem dar. Im reduktionistischen Ursache-Wirkungs-Denken stellt Repression eine Lösung dar, die in aller Regel schnelle erste Erfolge liefert: Werden genug Mittel für Polizei, Drogenverfolgung usw. eingesetzt, verringern sich die wahrnehmbaren Drogeneffekte (wie angebotene Drogenmenge auf dem Markt oder Anzahl Dealer) kurzfristig spürbar. Das Drogenproblem scheint kleiner geworden zu sein. In Tat und Wahrheit ist das Gegenteil der Fall, wie verschiedene Folgewirkungen zeigen:

- Die Angebotsreduktion lässt die Preise stark steigen. Die Folge ist, dass die Drogenkriminalität noch zunimmt, da die Süchtigen mehr für ihre Drogen zahlen müssen und den Drogenbaronen höhere Profite winken.
- Die durch die Repression erzeugten, hohen Margen versetzen den internationalen Drogenhandel in die Lage, Verluste durch Repression problemlos zu verkraften. Mit dem Gewinn wächst die Geschäftsmotivation, und die angebotene Menge steigt wieder an.
- Festgenommene Strassendealer werden rasch durch neue ersetzt. Da das Risiko der Drogenhändler gestiegen ist, werden zum Risikoausgleich mehr Drogenhändler mit kleineren Mengen eingesetzt. Für die Polizei wird es schwieriger, Drogen zu finden und zu beschlagnehmen.

Das Drogengeschäft ist gewaltig, hochflexibel und sehr anpassungsfähig. Mit linearem, reduktionistischem Denken im Sinne von «grösseres Drogenproblem bedingt mehr Repression bedeutet weniger Drogen» ist dem meist durch das organisierte Verbrechen beherrschten System nicht beizukommen. Werden die ursächlichen Zusammenhänge nicht erkannt, so begegnet man den Problemen oft mit Reparaturverhalten. Weil aber dabei nur Symptome bekämpft werden, treten die Probleme immer wieder, manchmal sogar verstärkt auf. Die Reaktionen