

Erfolg und öffentlicher Anstand. Vorschläge zum Verhältnis von Moral und Ethik in der Wirtschaft

Sie haben für den heutigen Festvortrag keinen Moraltheologen eingeladen – sondern einen Wissenschaftler. Einen Wirtschaftssoziologen, genauer gesagt, einen Markentechniker, also eine Person, die nach Ursache und Wirkung sucht, Ursache und Wirkung herauskriegen will, um Leistungssysteme zu erzeugen. Denn wenn ich die Ursache in der Hand habe, kann ich bestimmte Dinge bewirken, und die Markentechnik ist eine für wertorientierte Wirtschaftsführung verantwortliche „hard fact-technik“, die sagt, eine Marke kann inzwischen genauso professionell und neutral geführt werden wie andere Bereiche in den Unternehmen seit langer Zeit. Also, eine Auffassung, die sich, wenn Sie mit den Dingen vertraut sind, deutlich von den Auffassungen unterscheidet, Marke sei irgendwie Werbung oder emotionaler Zusatznutzen. Also, von einem solchen Hintergrund her lautet meine Aufgabenstellung folgendermaßen:

1. Anstand. Fragen wir uns doch mal, was erzeugt eigentlich Anstand? Was erzeugt ein Mensch, der sich anständig benimmt? Welche Folgen hat es, welche öffentlichen Folgen hat es, wenn einer anständig handelt?
2. Erfolg. Erfolg ist ohne Anstand nicht möglich. Was heißt Erfolg? Erfolg heißt Werte schaffen, Wertkörper aufbauen, Wirtschaftskörper in dieser Weise gestalten. Erfolg ist ohne Anstand nicht möglich. Warum?

3. Und schließlich möchte ich das ganze noch etwas grundsätzlicher packen – uns wurde das ja eben so schön im Bericht über HAUS RISSEN HAMBURG veranschaulicht – es soll auch erkennbar werden, es sollen nicht nur das Ereignis charakterisiert werden, sondern auch die Zusammenhänge. Ich möchte uns deshalb den Zusammenhang zwischen Moral und Ethik im Wirtschaften veranschaulichen; weil diese beiden Verhaltensweisen in Leistungssystemen ein ganz bestimmtes ergänzendes Potential haben. Lassen Sie mich diese Dinge mal in dieser Weise durchgehen

Der erste Punkt heißt schlichtweg: Anstand erzeugt Anstand

Wenden wir das Ursache-Wirkungs-Prinzip an, so ergibt sich dieser Kausalnexus mühelos, jeder Mensch weiß das. Im privaten Leben ist der anständige Mensch der, der – in der Regel – anständige Menschen erzeugt. Der Vorstandsvorsitzende der Hamburger Feuerkasse, Wolfgang Poppelbaum, erläuterte auf dem 3. Leibniz-Forum der Hamburger Feuerkasse eine in dieser Hinsicht außerordentlich wichtige Unternehmerregel für seine Branche: Er sagte nämlich: Versicherungsbetrug kommt nicht von ungefähr – und entwickelte die Auffassung für sein Tagesgeschäft: Der Kundenanstand beginnt beim Versicherer.

Er verlegte die Ursachen für betrügerisches Handeln der Versicherten einfach in die Führungsetage der Versicherung. „Ich bin überzeugt: Die Menschen haben einen siebenten Sinn dafür, was ehrlich ist und dafür, was sie nicht für richtig halten. Es besteht nämlich durchaus eine tiefe Sehnsucht z.B. nach dem ehrlichen Politiker und Enttäuschung ist groß, wenn der Anstand verletzt wird. Der Kunde hofft wahrlich und überall auf den „ehrliehen Kaufmann“, er hofft auf dessen ehrbares Tun. Ich, sagt der Vorstandsvorsitzende, bin überzeugt davon, dass es sich sogar auch wirtschaftlich betrachtet absolut lohnt, ehrlich zu sein, und dass das Sprichwort weiter gilt: ehrlich währt am längsten.“

Ich darf Ihnen in Erinnerung rufen: Die Hamburger Feuerkasse ist die älteste aktiv im Geschäft befindliche Versicherung der Welt – 1676 gegründet und heute noch im Geschäft. Warum? Nun, wegen eines solchen tadellosen Managements! Ich möchte annehmen, viele von Ihnen sind bei dieser Gesellschaft versichert

Das Beispiel der Versicherungsgemeinschaft

Womit können wir im Unternehmen anfangen, damit Anstand draußen entsteht? Er fragt das ganz unverfroren. Er sagt also nicht: Wissen Sie, die Menschen haben sich verändert, der Markt ist heute einfach ganz anders oder dergleichen Entschuldigungssachen. Nein, für ihn gilt: Versicherung zum Beispiel ist Versicherungsgemeinschaft. Der Urklang der Versicherung ist die Sicherheit durch Gegenseitigkeit; das Geld der Versicherten werde von der Versicherung treuhänderisch verwaltet, das zu verwaltende Geld sei ein Zeichen dafür, dass viele Menschen eben dieser Versicherung zur Wahrnehmung dieser Aufgaben ihr Vertrauen geschenkt haben. Dies sei ein Vertrauensvorschuss. Nun, hier erkennt man: Das ist typisch für Anstand und Honorigkeit. Und eine solche Geschäftshaltung ist kostengünstig zu erzeugen.

Und so gibt er konkrete manageriable Hinweise:

- Königspaläste ziehen uns an – Versicherungspaläste sind uns verdächtig. Warum? Weil wir sogleich ahnen, dass hier mit unserem Geld nicht treuhänderisch umgegangen wird.
- In den Formularen der Hamburger Feuerkasse gibt es nichts Kleingedrucktes.

Mit seismographischem Gespür ist das Kleingedruckte von der Volksseele als jener Schlingpflanzenbereich ausgemacht worden, in dem der Ahnungslose zu Fall gebracht wird. Also raus damit.

Der Vertrieb – der Akquisevorgang solle ein Betreuungsvorgang werden. Das wird zur Folge haben, dass im Schadensfall nicht gegen die Versicherungsgesellschaft gehandelt wird – möglicherweise konspirativ, mit dem Vermittler gemeinsam. Der Vermittler soll ein Betreuender sein, der diesen Vertrauensvorschuß entsprechend unterstützt. Das ist ein Managing Tool, das ist ein Wille des Unternehmens, das so zu machen.

Und schließlich Preise und Konditionen: Wenn Sie die Annoncen der Hamburger Feuerkasse verfolgen, da steht alles genau drin, wieviel was kostet. Ein Riesentheater immer bei den Maklern. Nein, sagt die Feuerkasse, wir schreiben das rein. Die Leistungen müssen kommuniziert werden. Denn die Menschen suchen Leistung. Ethik in der Preispolitik verlangt weder den besonders günstigen noch den jeweils kundenspezifischen Preis. Vielmehr ist es der angemessene Preis, der ohne Scham öffentlich auftreten kann.

Versicherungsethik, Versicherungsgeschäft beginnt im Tagesgeschäft. Der Unternehmensführer nennt manageriable Realien, die machbar sind, keine allgemeinen Abstraktionen. Handeln wir im komplizierten Geschäftsalltag seriös und durchsichtig – dann werden wir seltener betrogen! Denn ein Versicherungsbetrug kommt nicht von ungefähr, wir selber liefern die Ursachen. So wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus. Kundenanstand beginnt beim Unternehmer.

Der Schnäppchenjäger: Ein Produkt der untreuen Unternehmen

Deichsel

Beziehen wir das mal auf einen Sachverhalt, der uns seit einigen Jahren sehr vertraut und auch in der Presse ein tolles Thema ist – auf den Schnäppchenjäger. Ganz nüchtern und wissenschaftlich wird erkennbar: Dieser Plünderer ist ein Erzeugnis unanständigen kaufmännischen Handelns. Die Führungsetagen sind dafür verantwortlich. Marken, also die eigentliche Grundlage von Wohlstand, entstehen dadurch nicht – im Gegenteil, sie werden dadurch geschwächt, ja zerstört. Die Kundschaft, der eigentliche Energiespeicher der Marke, zerfällt. Der dicke Franke mit der dicken Zigarre wusste sehr wohl, warum er dem Deutschen Markenartikelverband 1954 in den 50jährigen Jubiläumsband schrieb, dass es keinen schlimmeren Verlust für eine Volkswirtschaft gibt, als einen missratenen Markenartikel. Und Herr Professor Ehrhard war ein promovierter Sozialwissenschaftler, bei Herrn Oppenheimer in Frankfurt promoviert.

Markentreue beginnt beim Hersteller. Die Menschen suchen nach Treue. Wir sind durch eine Reihe von anthropologischen Eigenarten so gebaut, daß wir ununterbrochen nach Orientierung, nach Hilfe, nach Vertrauen, eben nach Treue suchen, und deshalb hat die Masse auch ein sehr gutes Gespür für ehrliche Leistung. Nicht umsonst sind große Künstler, Sportler so anziehend. Wir haben dafür auch eine schlichte, sehr kraftvolle Bezeichnung: Das Wort „Format“. Format findet sich auch bei ganz einfachen Menschen. Format ist die Ausstrahlung eines Menschen, einer Handlung, die aus sich heraus Wertigkeit rüberbringt. Auch Leistungen haben Format. Ein Handwerker kann Format haben. Welches Drama bietet uns die Handwerkerlandschaft? Wer eigentlich von ihnen ist pünktlich? Damit fängt's doch mal an. Dabei gilt natürlich auch hier: Ein Handwerker kann sehr wohl Format haben.

Ich mache das so konkret, weil deutlich wird, wo die Verantwortung für anständiges Handeln ist, also für das, was hier Erfolg und Anstand genannt wird. Es ist immer der unternehmerisch Handelnde. Ein Hotel kann Format haben. Aber an jeder Stelle muss das in den unendlich vielen Details, die den Geschäftsalltag charakterisieren, ausgedrückt werden, in seinem Stil. Und der soll sich auch öffentlich bewähren. Der öffentliche Anstand ist noch eine ganz besondere Leistung. Der Anstand im privaten Bereich ist verletzlich, charakterisiert private Beziehungen, ist daher aber auch hochfragil, wie wir alle wissen, die wir Familienväter sind. Im Unterschied zu diesem privaten Anstand verlangt das öffentliche Vertrauen eine ganz besondere Disziplin. Warum? Weil die Öffentlichkeit, die die Menschen an einem ganz bestimmten Punkt ihrer Geschichte entwickelt haben, die öffentliche Meinung, weil diese öffentliche Meinung mit ihrer inquisitorischen Kraft ununterbrochen das Vernünftige auf die Vernünftigkeit hin prüft und deshalb an den Stellen, an denen diese Vernünftigkeit nicht auftritt oder verletzt wird, sofort zuschlägt.

Durch dieses Trommelfeuer der inquisitorischen Kritik muss jedes Unternehmen durch. Es muss ihm standhalten, und wenn es in diesem Sinne öffentliches Vertrauen erarbeitet hat, ist es in der Tat ein kräftiges, ein starkes Unternehmen. Die positive Seite der öffentlichen Meinung besteht für unser Thema ja darin, dass: Wenn Du die öffentliche Meinung mit deinem Anstand zwingst, Dich anzuerkennen, dann hast Du einen großen Sieg erreicht.

Unanständigkeit zerstört Wirtschaftskraft

Nun, unsere Erfahrungen zeigen es: Frechheit, Dreistigkeit, Schamlosigkeit erzeugen ganz eindeutig nachlassenden Leistungswillen im Volkskörper. Skandale zerstören die Volkswirtschaft, zersetzen die kollektive Leistungskraft. Die Menschen sagen, warum soll ich noch arbeiten, warum soll ich mich noch anstrengen. Eine unglaubliche zerstörerische Hand-

lungsweise, die in unserem Sinne hier eine Unanständigkeit ausdrückt, die zwar im Augenblick meint, sie sei erfolgreich, aber genau das belegt, was ich in diesem ersten Abschnitt sagen wollte. Nur Anstand erzeugt Anstand. Unanständigkeit zerstört Wirtschaft.

Halten wir also erstens fest: Die spezifische eigene Leistung und der würdevolle, wertbewußte Umgang mit ihr baut Kundschaft auf – Kundschaft, die einzelnen Kunden sterben ja, nur die Kundschaft überträgt sich auf die nächsten Generationen. Die Kundschaft ist die anhängliche Zahlungsgemeinschaft für den unternehmerischen Kopf, sie muss er pflegen, nicht nur pflegen, er muss sie managen, und der Anstand seines Geschäftsverhaltens ist sein Mittel dazu.

Erfolg ist ohne Anstand nicht möglich

Das klingt vielleicht ein bißchen ethisch, ein bißchen übertrieben, aber es ist so. Eigentlich folgt das aus dem eben Dargelegten. Ich sehe das als Markensoziologe ganz nüchtern und funktional – kollektives Vertrauen, das ich entwickle durch meine Leistung, muss anständig gemanagt werden. Ich muss als verantwortlicher Manager dafür Sorge tragen, daß dieses Vertrauen an den vielen Schnittstellen zum Geld der Kundschaft in den Details diesen Anstand durchsetzt. Das verlangt wertorientierte Handlungsweisen. Ist aber machbar. Wer sich in die Mühlen des Hard-Discounter begibt, wird damit seine Schwierigkeiten haben. Durch Verramschen jedenfalls gelingt es nicht. Kundschaften sind nämlich sensible Lebewesen. Natürlich ist es für ein Familienbudget hilfreich, wenn man als Schnäppchenjäger ein prächtiges Gut für wenig Geld bekommt, aber ich sagte Ihnen ja, das ist keine Kundenbeziehung, das ist das Wecken von Plünderungsinstinkten. Enttäuschungen finden die Konsumenten unanständig. Das öffentliche Verramschen ist keine Leistung des Managements. Dennoch ist es dafür verantwortlich.

Aber was ist dann Erfolg? Die Antwort ist klar: Erfolg kann doch nur sein der Aufbau von dauerhaften Wertekörpern, von Leistungssystemen, von Unternehmen, von Markenkörpern. Eben Marken. Ich arbeite mit meinen jungen Leuten in ihren Examensarbeiten immer wieder an diesen Aufgabenstellungen und habe die große Freude, dass sie beruflich an vielen Stellen auf ihre Weise tätig sind. Und das Institut für Markenführung Genf ist allein dafür gegründet worden. Die Aufgabe lautet: Leistung vererbungsfähig machen, als Folge anständigen Arbeitens. Anständige Leistungen sind immer erfolgreich.

Anstand ermöglicht zahlende Anhängerschaft

Das ist ein langfristiger Prozess. Leistungen, die Anhängerschaft um sich versammeln, müssen über Jahre, Jahrzehnte selbstständig reproduziert werden. Sie haben ja eben sehr schön geschildert, dass es die Marke HAUS RISSEN HAMBURG seit über 50 Jahren gibt, aber Sie haben auch gesagt, den Markenkern nicht verändern, das ist die Selbstständigkeit, das ist wie ein Körper, auch das HAUS RISSEN HAMBURG ist ja ein organischer Körper, und zwar ein hyperorganischer, den ich nicht anfassen kann, aber der mich bzw. viele Interessenten ergreift. Und genauso wie ein Körper selbstständig regeneriert wird und geführt werden muss, um zu leben, so muss eben auch ein solcher Markenkörper selbstständig geführt werden, und das, was Sie, Herr Dr. Robejsek eben dargestellt haben, ist ein Beleg dafür. Es gelingt eigentlich erst richtig, und das ist mit HAUS RISSEN HAMBURG inzwischen passiert, wenn die Erfahrungen in der Kundschaft in eine zweite Generation überführt worden sind. Vorher ist eigentlich mit Markenkraft noch nicht so viel los, weil sie immer noch Zufällen unterworfen ist. Aber wenn eine zweite Kundschaftsgeneration diese Erfahrungen wieder aufgreift und weiterträgt, dann kann man sagen, hat sich das Leistungsangebot wirklich gefestigt und die kollektive Erfahrung trägt so etwas weiter wie eine Sitte. Ja, Persil und Weihnachten haben in dieser Hinsicht sehr viel Ähnlichkeit.

Die Bewahrung von Anstand ist eine Willensleistung

Deichsel

Sicherlich gibt es den Anstand des Herzens, die Lauterkeit eines Wesens, die Anmut. Die Dichter erzählen es uns, wir träumen davon, wir sehen das anmutige Wesen. Aber für einen unternehmerisch Verantwortlichen ist Anstand Beschluss, aktiver Wille, Entscheidung, strategische Absicht. Ich will anständig sein, ich, hier, der persönliche Unternehmer, hat sich entschlossen, lauter, korrekt, durchsichtig zu handeln – im öffentlichen Raum vor allen Dingen. Denn die öffentliche Meinung ist ja wie der Nebel, der sich durch jede Ritze in das Unternehmen schleicht. Sehen Sie mal, wie der Wirtschaftsteil der Zeitungen in den letzten 20 Jahren zugenommen hat. Um das zu bestehen, muss man einen Führungswillen entwickeln und eine Durchsetzungsfähigkeit organisieren, eine Mitarbeit in der Belegschaft, die schwere Arbeit ist. Jemand will also anständig handeln, das ist nicht irgendwie ein dumpfes Gefühl, er nimmt sich in die Pflicht, verpflichtet erst sich selber und dann auch andere, die sich ihm anvertrauen. Für den Manager ist das die beste Investition. Jeder anständige Kaufmann, jeder Handelnde weiß das. Anstand ist die beste Investitionsmaßnahme!

In der tumultuösen Situation, in der wir uns seit der Heterogenisierung der Märkte bewegen, in der also das Preislager das Qualitätslager immer mehr nach unten reißt, können sich die Hersteller von Leistungen aus diesem Mahlstrom nur selbst befreien. Man kann sich den Marktmoden heute nicht überlassen; selbstbestimmte Wirtschaftsführung muss die Willensströme umdrehen. Weder der liebe Gott noch irgendeine Politik helfen. Abkoppeln muss man sich von diesem Irrsinn. Und es ist Schwerstarbeit, Anstand im eigenen Unternehmen durchzusetzen und dann auch in der gesamten Wertschöpfungskette, in der man steht oder der man selber angehört. Aber, wie zum Beispiel die Arbeit des Instituts für Markentechnik Genf zeigt: Es lohnt sich, denn, das ist ja völlig klar, einen anderen Weg gibt es überhaupt nicht. Schwerstarbeit, weil Anstand sich in vielen Details zeigt, die die Markenleistung eben kennzeichnen. Sie haben ja eben davon

gesprachen. Das war ja eine Paradevorstellung. Was haben Sie eben für Details genannt, die das HAUS RISSEN HAMBURG jetzt charakterisieren. Von den Bäumen im Park, über Möbel und Teppiche bis zum Programm – nicht wahr, das ist ja alles ein Wille, den die Klienten nun mit ihrer ästhetischen Urteilskraft deuten, nämlich wertorientiert nach oben, im Fall HAUS RISSEN HAMBURG. Oder man kommt irgendwo rein, sieht es und sagt, hier warst du zum letzten Mal.

Die Schnittflächen zum Geld einer Kundschaft sind jeweils markenspezifisch – beim HAUS RISSEN HAMBURG sind sie natürlich anders als bei Dr. Kunisch und seiner Nivea, aber sie müssen alle willentlich geführt werden – der Geist eines Hauses, das Leistungsmuster einer Marke muss an allen außenrelevanten Oberflächen des Markenkörpers realisiert werden. Ich meine das wörtlich, es sind tatsächlich Lebewesen mit körperhaften Eigenschaften, und der Lieferwagen einer Firma im Verkehr ist auf seine Weise eine ganz wichtige Außenaktivität der Marke. So wie der sich benimmt beim Einfädeln in die Autobahn, so schließen die anderen Verkehrsteilnehmer auf die ganze Firma. Stil ist die einzige gewaltlose Gewalt – weiß der Markensoziologe. Und eben deshalb ökonomisch so enorm funktional.

Halten wir also zweitens fest: Anstand ist anstrengend.

Moral und Ethik in der Wirtschaft

Warum ist das so? Gehen wir der Sache noch einmal einen Moment wissenschaftlich auf den Grund. Ich hatte ja gesagt, Ursache – Wirkung, Anstand erzeugt Anstand, Anstand erzeugt Vertrauen. Das ist also eine Kausalkette, hier ist die Ursache, dort die Wirkung, hier ist das Unternehmen und hier ist die Kundschaft, und das Ganze geht in einem Prozess der Rückkoppelung, denn erst dann, wenn die Kundschaft diese Erfahrung gemacht hat, ist sie bereit, das Geld wieder in die Marke zurück zu bezah-

len und der Belegschaft die Möglichkeit zu geben, die Leistungsgeschichte evolutiv weiterzuentwickeln.

Deichsel

Kollektives Vertrauen entsteht, hatten wir gesehen. Leistungsernst, Wertbewußtsein, also die Freude am Aufbau, an der Gestaltung wertvoller Leistungen, macht den Menschen Freude. Dass viele mutlos sind liegt daran, daß ihnen vorgemacht wird, daß das alles für die Katz ist, eben alles nur Jobberei. Die Menschen suchen aber danach, jeder einzelne Mensch sucht nach einem erfüllten Arbeitsleben. Gedruckte Preisschilder mit deutschlandweit einheitlichen Preisen sind deshalb eine ökonomisch wertvolle stilistische Leistung einer Belegschaft. Das muss man erst einmal machen, und es ist etwas ganz anderes als die Rotpreise mit Hand geschmiert, die dem Kunden sofort signalisieren, was hier für ein Rummel läuft, für ein Basar. Was soll jener Mensch wohl denken, der die Strümpfe oder den Radiowecker sorgfältig hergestellt hat und ihn plötzlich in der Grabbelkiste wiederfindet? Wie gesagt, der spezifische kaufmännische Anstand ist allerdings ein willentlicher Beschluss, der in einer typischen strukturellen Situation getroffen werden muss, und das möchte ich Ihnen jetzt noch einmal schildern, nämlich durch die Spannung zwischen Moral und Ethik. Ich weiß, daß diese Wörter immer ungenau verwendet werden. Sie werden den Unterschied jedoch sogleich verstehen.

Moral ist die Moral der Truppe

Moral ist immer Moral der Truppe – es geht um den Sieg der eigenen Mannschaft. Moralisch ist deshalb alles Handeln, welches das sicherstellt – Schummeln, Lügen, Betrügen, Töten –, alles ist erlaubt, ja geboten. Ist ein Soldat Mörder oder Held? Das hat sogar das Bundesverfassungsgericht beschäftigt. Unter moralischem Aspekt ist er ein Held. Er schützt sein Moralotop, verhilft ihm zu mehr Kraft. Im Lebenskampf spielt die Moral die wichtigste Rolle.

Die Führungsfigur der Moral ist der Krieger. Die Würze der Moral ist die Ehre. Eine Frage der Ehre – war der Boxkampf von Maske. Der Kampf der eigenen Truppe gegen den Rest der Welt führt zu moralischen Handlungen. Und auch das wissen die Menschen schon seit vielen, vielen Jahren. Zum Beispiel, im Matthäus-Evangelium, 5. Buch, Vers 38, wird dies formuliert: „Ihr habt gehört, dass da gesagt ist: Auge um Auge, Zahn um Zahn.“ Das ist Moral.

Das Gleichnis veranschaulicht: Das Moralotop ist immer das Bündnis mit meinem Mittelpunkt der Welt, denn wenn Sie Menschen fragen wo ist der Mittelpunkt der Welt, dann sagen sie natürlich – na klar, na hier, wo ich lebe. Das hat einen einzigen Grund: Die Oberfläche einer Kugel ist die einzige Fläche, auf der Sie keinen euklidisch-geometrischen Mittelpunkt konstruieren können. Das führt dazu, daß sich die Menschen immer als den Mittelpunkt der Welt verstehen. Buxtehude grüßt den Rest der Welt. Wobei der Rest der Welt wichtig ist, denn es geht um den Abstand.

Die Anderen, die sind irgendwie dahinten an der Peripherie, hier jedoch sind wir. Das Moralotop ist immer Bündnis um meinen Mittelpunkt der Welt herum, mit den bewährten Meinigen, das sind beileibe nicht die besten, um Gottes Willen, nein, aber es sind die bewährten Meinigen, die konkreten Menschen um mich herum, als meiner Leistungsgemeinschaft. Und diese Leistungsgemeinschaften, das erkennt jetzt jeder sofort, gibt es milliardenfach auf der Erdoberfläche.

Ethik ist das Bündnis mit der Menschheit

Ethik ist etwas ganz anderes. Ethik ist das Bündnis mit der Menschheit. Es ist ein anderes Bündnis. Es sind nicht die Leiblich-Unausweichlichen, mit denen ich örtlich irgendwo verankert bin in einer historischen Gemeinschaft, in einem gemeinschaftlichen Gestaltschicksal, sondern es ist die Brüderschaft mit allen Gleichen des Menschengeschlechtes. Ethik ist eben

nicht nur ein ganz anderes Bündnis, es ist ein Bündnis mit ganz anderen. Nicht nur alle Heutigen, auch alle noch nicht Geborenen gehören diesem Bündnis an. Moral lebt vom Feind, vom Wettbewerb. Ethik kennt keinen Feind.

Matthäus kennt auch dies und konfrontiert die beiden Arten der Verbundenheit im 5. Buch: Spricht er im 38. Vers von der Kampfmaschine des Moralotops, so setzt er im 39. Vers die Ethik sogleich dagegen: „Ich aber sage euch,“ zitiert er Jesus, „dass ihr nicht widerstreben sollt dem Übel, sondern so dir jemand einen Streich gibt auf deinen rechten Backen, dem biete den anderen auch dar.“ Die Bergpredigt predigt Ethik.

Moral versus Ethik als unterschiedliche Sozialformen

Damit wird aber auch ihr ganz anderer Charakter deutlich. Moral muss uns niemand predigen, wir leben sie. Ethik bedarf der ständigen Beschwörung. „Wir werden, wir wollen“ – so spricht die Moral; „wir müssten, wir sollten“ – formuliert die Ethik. Der kategorische Imperativ formuliert es auf seine Weise: „Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne“, so der große Königsberger. Der Konjunktiv ist dabei in diesem Satz sehr wichtig! Die Verbundenheit mit der Menschheit, diese ethische Verbundenheit, ist daher auch immer nur eine Verbundenheit mit gedachten Menschen und: Sie ist eben deshalb ewiges Programm!

Der Unterschied ist wichtig, ich nannte ihn bereits: Der Held der Moral ist der Krieger, der Held der Ethik der Erzieher. Lessing nannte seinen Bestseller: Die Erziehung des Menschengeschlechts. Nun steht er auf dem Gänsemarkt und blickt auf den mörderischen Kampf der Moralotope. Schiller schrieb seine Briefe zur ästhetischen Erziehung – er steht einige hundert Meter von Lessing am Dammtor – politische Publizistik auf höchstem Niveau. Die Menschenrechte sind eine moderne, neue Fassung dieser

Ethik. Stellen Sie sich einmal vor: Jeder Mensch ist jedem Menschen gleich, soll gleich sein, mit der gleichen Würde ausgestattet – Die Gleichheit als ethische Forderung, denn kaum etwas ist so unrealistisch wie dieses Gebot !

Der Stolz des Moralotops ist die Ehre, der Stolz der Ethik ist das Gewissen. Entartete Kunst nannte man einmal eine Ausstellung, – der Künstler ist häufig ein Ethiker. Er reißt Löcher in den Mief der moralotopischen Glocke, in der wir Menschen leben, bricht auf in neue Regionen. Es ist interessant, wir verleihen heute vor allem Ethikern öffentliche Preise, die uns dann in ihren Reden die Leviten lesen: „Wir sollten, wir könnten, wir müssten doch eigentlich ...“. Doch der Handelnde sei immer gewissenlos, sagt man. Wegen seiner unausweichlich moralischen, also eben selbstinteressierten Handlungen. Deshalb schlägt uns auch dauernd das Gewissen, die gedachte Menschheit mahnt, das Gewissen der Menschheit, das will zum Beispiel die UNO sein, Greenpeace, das Rote Kreuz, wir sprachen eben von den geschützten Parks in Afrika.

Ethik ist Unmoralisch – Unternehmen sind Moralotope

Nun wird etwas Prekäres deutlich, und das muss ich Ihnen in dieser Weise vor Augen führen, weil dann der Clou der Auflösung kommt: Ethik ist immer unmoralisch. Der Kriegsdienstverweigerer ist ein Held der Ethik, denn er weigert sich, seinen Bruder zu töten. Natürlich ist er ein Verräter für das Moralotop. Die Asylgesetzgebung der Bundesrepublik Deutschland illustriert dies in einem ganz anderen Zusammenhang. Nach dem Faschismusgrauen, einer übrigens moralotopischen AtomExplosion, hat sich die Bundesrepublik Deutschland damals entschlossen, ein Recht auf Asyl in die Verfassung zu schreiben. Wenn jemand anklopfte, dann musste er genommen werden. Doch aus dem Recht auf Asyl ist inzwischen wieder ein Gnadentat geworden. Die hunderttausende von Anklopfenden konnten von Deutschland nicht mehr bewältigt werden. So entschloss man sich

zum Schliessen. Die Moralotope sind letztlich immer stärker als die Ethik, wenn sie überleben wollen. Das stimmt den Humanisten traurig, ist für den Wissenschaftler vom Sozialen aber Fakt.

Natürlich sind Unternehmen Moralotope. Den Wettbewerb gilt es zu bestehen, Spezifik führt zu eigenen Inhalten des die eigene Truppe verpflichtenden Handelns, die Differenz zu anderen muss durch resolutes Grenzmanagement an den vielen Erscheinungsoberflächen der Marke gesichert werden. Wo bleibt die Ethik? Jetzt kommt der Hase aus dem chapeau claue. Der ehrliche Kaufmann ist nämlich ein Lebenszusammenhang, in dem die schöpferische Verbindung beider Impulse tagtäglich von vielen Menschen realisiert wird – mit öffentlichen Folgen: Die Wirtschaft, das Wirtschaften, das Tagesgeschäft eines ehrlichen Kaufmanns. Wieso?

Moral ist das Augenblicksgeschäft. Hier und jetzt und ohne Morgen. Der Marktschreier. Wie entsteht ortsfestes Dauergeschäft und damit sichernde, sichere Erlöskraft? Vererbte Kundschaftserfahrung, Markenkraft? Offensichtlich arbeitet der Jahrmarktschreier anders als der Bäcker-Familienbetrieb an der Ecke? Und das langjährige Unternehmen, z.B. die älteste Versicherung der Welt?! Der eine kommt nie wieder, beim anderen kauften schon die Großeltern, versicherten die Generationen ihren Hausbesitz. Absatz und Umsatz verdanken solche Wirtschaftskörper einer anderen Geschäftspolitik. Sie setzen andere Kräfte ein und andere Mittel der Kundenbindung. Welche?

Leistungsernst, Zuverlässigkeit, Anstand – in aller Öffentlichkeit. Denn die Öffentliche Meinung ist mittlerweile überall dabei. Das aber sind Komponenten der Ethik. Deshalb sprechen wir auch von der Gewissenhaftigkeit eines Tuns, eines kaufmännischen Handelns, – und meinen ein eigenes Interesse dennoch adelnden Wesenszug. Gemeint sind hier nicht ethische Deklarationen, Programme zur Aufforstung, Abgabe für Straßenkinder, wenn man Bier kauft, so wichtig sie sind. Derartige Ethik-

Programme in kostenlos verteilten Broschüren sind etwas anderes und die Menschen spüren das auch. Moral, die sich ethisch drapiert, wird häufig rasch ihrer luftigen Bänder entkleidet.

Nein, ich meine hier hartes Tagesgeschäft. Das Vereinbaren von Geschäftsabschlüssen. Ethik ist sicherlich in diesem Sinne ein die Moral, die moralotopischen Kampfmaschinen adelndes Geschäftsprinzip. Ethik ist aber nicht damit erreicht, dass wir sie beschließen. Sie muss Grundverständnis sein – und um sie auch wirksam werden zu lassen, benötigt jeder von uns einen Kontrollmechanismus, denn tägliche Verlockungen und Zwänge, doch einmal eine Ausnahme zu machen, sind zu groß, um ihnen lückenlos und auf Dauer zu widerstehen.

Ich meine damit aber nicht das Nachkontrollieren. Eher meine ich einen normativen Steuerungswillen, der Abweichungen im ethischen Bereich von vornherein ausschließt. Was kann das sein? Das Bewährteste ist da wohl die persönliche Verpflichtung gegenüber einem anderen Menschen. Wir nennen das im allgemeinen Zusage. Und tatsächlich, das meine ich. Ich meine die Zusageverlässlichkeit.

Zusageverlässlichkeit

Es gibt viele Menschen, die halten ihre Zusage ein, es gibt mehr Menschen, die wollen ihre Zusage einhalten, halten dies aber nicht immer durch; und dann gibt es eine ganze Menge Menschen, die hatten überhaupt nie die Absicht, ihre Zusage einzuhalten. Für Unternehmen gilt gleiches. Der beste Verbraucherschutz ist die sauber geführte Marke.

Moral reißt Käufer auf, Ethik kristallisiert Kundschaft. Wir lassen uns doch gerne einmal an der Nase herumführen, jeder Jahrmarktrummel zeigt das. Doch der ehrbare Kaufmann, der Markenmanager, das ist eine andere Figur. Er gehört zur Sitte, denn wir sind vielleicht schon in der dritten Ge-

neration bei der selben Gebäudeversicherung. Er verkörpert gute Sitten. Das ist das Stilgesetz des sauberen Geschäfts. Georg Domizlaff, der Hamburger Doyen einer Wirtschaftsführung durch Leistung, brachte das in den Unterschied zwischen dem Marktschreier und dem Kaufherrn.

Ethisches Handeln ist ökonomisch erfolgreich

Auch der Kaufherr hat den nüchternen Geldgewinn zum Ziel. Aber er muss auf unwürdige Augenblicksgeschäfte, selbst sehr lohnender Art, um der Beständigkeit seines Unternehmens willen verzichten. Da haben Sie die ethische Goldader im Moralotop. Georg Domizlaff sieht dies auch immer wieder bestätigt. Es sei, wie er schreibt, lehrreich, bei geschichtlichen Untersuchungen: Große Augenblicksgewinne führten nur selten zur Dauerhaftigkeit des Unternehmens. Wenn es auch stimme, dass das Augenblicksgeschäft der Ursprung jedes echten kaufmännischen Wesens ist und das zuverlässige Verkäuferbewußtsein den Sprung von Einzelerfolg zu Einzelerfolg ermögliche, auch kraft entsprechender Kaufanreize, ist doch der Wille, ein vererbbares Unternehmen, ein vererbbares Leistungssystem aufzubauen, gebunden an die Kontinuirlichkeit, die Beständigkeit eines ortsfesten Willens zum sauberen Dauergeschäft. So ist klar zu erkennen: Auf Dauer zeigt sich die Ethik durchaus nützlich.

Geschäftsethik besteht also nicht aus der Versicherung, der Kunde sei König und in den dadurch in Gang gesetzten Plappermühlen einer Kundenzufriedenheits-Werbung, die sich beim Betreten des Geschäftes bereits als Schwindel herausstellt, wenn ich bemerke, dass die Verkäuferin durch ihr Sich-In-Bewegung-Setzen zeigt, dass ich sie eigentlich nur störe und der Sachbearbeiter am Telefon mir bereits durch die Ungeduld in seiner Stimme signalisiert, dass mein Problem ihn nicht im geringsten interessiert. Und an der Kasse habe ich auch häufig den Eindruck, als sei es mir gnädigerweise gestattet, hier eine Spende abzugeben, anstatt daß jemand sich dafür bedankt, daß mein woanders sauer verdientes Geld an dieser

Stelle für eine wertvolle Ware hingegeben wird und dadurch ich als Teil der Kundschaft wieder ein spezifisches Markensystem, eine Maggisuppe oder eine Nivea oder was auch immer, eine Zigarette, ernähre. Der kategorische Imperativ versteht sich als regulative Idee und das ist ein sehr schöner Ausdruck: Die regulative Idee der Ethik, die sollte uns ständig im Nacken sitzen und das, was wir tun, in einer bestimmten Weise zum Leuchten bringen. So entstehen vererbungsfähige Unternehmen.

Der Wille des Unternehmers

Der in dieser Weise wirksamen Ethik ist es zu verdanken, dass dauerhafte Geschäftsbeziehungen und Wirtschaftskörper zum Marktfrieden beitragen. Solche Unternehmen ordnen ahnungslose, hilflose Konsumenten im Markt zu Kundschaften. Das ist eine gewaltige Leistung. Deshalb sind Marken die eigentlichen Wohlstandsgenerierer, und Professor Erhard hat ja die Soziale Marktwirtschaft überhaupt erst entwickeln können, weil er wußte, durch die Marken entsteht jener Wohlstand, von dem der Staat abschöpft, um andere zu unterstützen. Kurzfristige Erfolgsspitzen entstehen durch Moralisten, vererbungs-kräftige Unternehmen durch jene unter ihnen, die – natürlich auf anstrengende Weise – ihre Moral ethisch organisieren.

Im Wirtschaftsleben zeigt sich das ganz ergebnisorientiert, Ethik widerspricht nicht der Moral, sondern fördert sie. Kundschaft entsteht durch die Art und Weise, wie jemand Stunde für Stunde, Tag für Tag, Jahr für Jahr, Jahrzehnte hindurch den Wert der eigenen Leistungen vermittelt, an allen kundschaftsrelevanten Leistungspunkten. Und so können wir drittens festhalten: Marke verkauft Moral unter ethischen Bedingungen.

Fassen wir alles zusammen in einigen strategischen Empfehlungen.

Stärken stärken!

Was hatten wir herausgefunden? Die spezifische eigene Leistung und der würdevolle, wertbewußte Umgang mit ihr, der anständige Umgang mit den eigenen Leistungen, der baut Kundschaft auf. Eigene Leistungen sind eigene Stärken und das wichtigste Programm also lautet: Die eigenen Stärken stärken! Anhängliche Zahlungsgemeinschaft bildet sich nur um spezifische Stärke. Wisse, was Du kannst – Steh zu Deiner Sache – Erkenne, was Du kannst, Stärke Deine Stärken. Machen Sie deshalb keine aufwendigen Stärken-Schwächen-Analysen.

Schwächen sind doch völlig uninteressant. Schwächen sind schlecht und müssen schleunigst abgestellt werden. Nein, wo sind meine Stärken? Das ist die Aufgabenstellung, eine übrigens keineswegs einfache, wie jeder weiss. Was kann ich? Stellen Sie sich einmal vor, man würde einem Mann wie Schumacher oder Boris Becker gesagt haben, o.k., Du kannst ja gut Auto fahren und Du gut Tennis spielen, aber ihr müsst euch jetzt erst einmal mit euren Schwächen beschäftigen. Nein, auch Herr Barrichello war nicht der Stärkere, sondern Michael Schumacher, also hat Ferrari auf Schumacher gesetzt, ist doch völlig klar. Nur um Stärken versammelt sich dankbare Kundschaft. Die Empörung der Öffentlichkeit damals über diese 'Stallpolitik' war übrigens typisch ethisch.

Anstand ist anstrengend

Zweitens sagen wir: Anstand ist anstrengend. Das kann man wohl sagen. Der Widerstand gegen Fremdeinflüsse und das Gerede der sog. Trends, denen sich ein Unternehmer ausgesetzt sieht, ist schon eine enorme Leistung. Und verlangt viel Selbstvertrauen. Zu stark ist der Wunsch nach Hastig-Neuem in allen Bereichen und nach Bench-Marking. Es gibt natürlich ohne Erneuerung kein Leben, das ist ja in jedem Leben so, aber das Entscheidende ist nicht die Innovation, sondern die Evolution, die Entwicklung von aufgebauten Wirtschaftskörpern, natürlich auch durch Neu-

es, aber vor allen Dingen durch die Reproduktion, die evolutive Reproduktion des eigenen, spezifischen Leistungsmusters. Deshalb haben wir am Institut für Markentechnik Genf den Genetischen Code der Marke® als Instrument entwickelt, der es ermöglicht, die charakteristische Leistungsstruktur eines Markenkörpers freizulegen und seine Führung auf objektive Grundlagen zu stellen. Marken- und Unternehmensführung werden unauflösbar miteinander verschränkt.

Anstand als stilistische Leistung

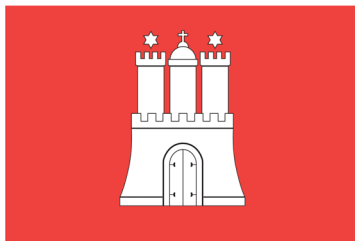
Und Drittens: Zeige Deinen Leistungsernst – Überzeuge auch kommunikativ, durch Top-Leistungen, die Du auch mitteilst. Werbung ist heute so austauschbar, weil sich die Verantwortlichen leider von der Behauptung beeindrucken lassen, Menschen hätten kein Interesse mehr an Leistungen – sie wollten Emotionen. Selbstbestimmte Wirtschaftsführung jedoch muss die individuelle Spezifik durchsetzen, auch in der Kommunikation. Das eigene Profil ist das Wichtigste im Leben, das gilt bei einer Blume ebenso wie bei einem Tier, erst recht und ganz natürlich auch in den Kulturkörpern, in den hyperorganischen Kulturkörpern der Markensysteme. Es gibt keinen anderen vernünftigen wertorientierten Willen als den nach durchsetzungsstarker Leistungsspezifität. Der Weg nach unten in den Ramsch, in das Preisgeschäft, der ist irgendwann zu Ende. Unten schlägt man irgendwann auf. Nur nach oben gibt es keine Grenze. Da ist alles möglich. Also, Anstand erzeugt Anstand. Erfolg wird durch Anstand reguliert, ermöglicht. Und Anstand ist eine stilistische Tagesperformance.

Ich meine das jetzt ganz ernst und beziehe mich noch einmal auf die schönen Äußerungen von Dr. Rebejsek. Dies Haus ist eine gemanagte Stilistik, das ist ein sorgfältig ausgestatteter Raum, das ist ein überlegt gestalteter Leistungszusammenhang. Auch für eine Tütensuppe oder eine Versandleistung gilt dies: Das ist nicht nur der Katalog, das ist eine minutiöse Logistik und eine herausragende Liefertreue, das alles sind Leistungen, die als

Gestaltleistungen nach außen wirken und die Menschen anziehen, die dann sagen, Mensch, typisch Otto. Ich hab doch neulich einen in der deutschen Wirtschaft durchaus bekannten Manager getroffen, der mir gequält sagte: Wissen Sie was, die Sache hat mich so angekotzt die ganzen Jahre, ich habe mir jetzt zum ersten Mal keinen Mercedes mehr gekauft, sondern einen BMW.

Misslungene Stilführung am Beispiel des neuen Hamburger Wappens

Nun, ich möchte das jetzt enden lassen in eine Erfahrung, die wir hier in Hamburg gemacht haben in den letzten Jahren und die Sie auch alle kennen und die ich nun vor dem Hintergrund des Gesagten Ihnen einmal illustrieren möchte. Dieses hier ist das Hamburger Wappen. Sie werden mir jetzt, so nach der ersten Seminarstunde, zustimmen: Das zeugt von einem Moralotop. Sehen Sie das, da ist die Bude zu, da ist ein Schloß hinter, damit die, die drin sind, wissen, wo drin sie sind und die, die draußen sind, wissen, dass sie draußen sind. Wir denken immer, Grenzen trennen. Das Tolle an Grenzen ist aber noch viel toller: Grenzen trennen, aber deshalb ziehen sie an. Weshalb reisen wir denn irgendwo hin und bezahlen noch viel Geld dafür? Weil da ´was anderes ist, das wir hier nicht kriegen. Die Grenze ist, weil sie trennt, ein enormer Anziehungsgrund. Und das ist hier deutlich.



Hier zeigt sich ein stolzer Hyperorganismus. Eine Stadt, über tausend Jahre alt, Hamburg. Klare, wunderbare Symbole, christlich natürlich, die Farbgebung, auch grafisch ganz einfach; starkes Zeichen, die Zinnen, beispielsweise. Man weiß sofort, wenn man die Flagge so sieht, wenn man mit denen ´was anfängt, da tauchen hinter den Zinnen sofort Leute auf, die losballern und das machen wir also lieber nicht. Handel ja, Händel nein – das ist Hamburg.

Und dann lässt sich ein Bürgermeister von einem Grafiker eine Idee vortragen. Das Tor zur Welt müsse geöffnet werden ... Wir lebten doch heute in einer offenen Welt ... die jungen Menschen reisten überall hin ... das Moderne sei global ... Und also sei das Wappen doch ein bisschen altmodisch. Also her mit einem neuen Logo. Die jungen Leute fahren aber woanders hin, weil da auch geschlossene Kulturleistungen stehen, und da wollen sie rein. Die wollen hinter das Tor und ins Innere der Mauern. Warum? Weil sie dann zurückkommen und erzählen können, was sie alles gesehen haben. Sie berichten von dem dortigen Mittelpunktswußtsein, von dessen Gestaltkraft. Das ist so ein typischer Prozeß von Fremdbestimmung. Da wird eine Mode, eine modische Auffassung von den Dingen einem verantwortlichen Politiker suggeriert, und der, weil er die Zusammenhänge nicht richtig erkennt, was man ihm ja auch vielleicht nicht zum Vorwurf machen kann – obwohl als Staatsmann? –, der sagt: Ich glaube, Sie haben Recht. Also, das ist irgendwie verstaubt und alt. Tja, und nun machen wir das so. Sie kennen das inzwischen. Ja, das ist es nun, Hamburglight.



So wird ein Gemeinwesen verschaukelt. Da gibt es keine Türen mehr, nein, da können alle rein und raus, und da ist auch keine Mauer mehr, geschweige denn eine Wehr, nein, das ist eben jetzt anders: Wir haben hier doch viel Wasser und fröhliche Wellen, das Leben ist heute vor allem Freude, Fun und Rutschpartie, prima. Nicht mehr so viel arbeiten und aufpassen, das sind ja die Workoholics, die kannst Du sowieso vergessen ... Schlimme Enterbung einer Stadtgemeinschaft. Sie sehen, das, was ich hier erzähle, kann man alles an dieser Innovation ablesen. Und nun hat Hamburg zwei Flaggen. Einmal das geschichtliche Wappen und dann das, was einen an der Autobahn begrüßt und was auf den Briefköpfen der Behörden benutzt wird.

Denn dies ist nun wiederum wichtig: Auf seinem Rathaus möchte der Herr Bürgermeister dieses Schaukeltor nun doch nicht wehen sehen und der Stander an seinem Dienstwagen trägt auch das alte Wappen. Denn an diesen Stellen meint es Hamburg ganz ernst. Dort, wo dieses Wappen gilt, wird entschieden und geführt, und plötzlich hat Hamburg Tor und Zinnen. Aber was sollen diejenigen denken, die unter der anderen Flagge arbeiten? Alles nicht so ernst gemeint?

Leider Gottes ist diese Ent-Ernstung eine gegenwärtig verbreitete Haltung. Derselbe Designer hat dem ehrenwerten Präsidenten meiner Universität denselben Streich gespielt. Und nun hat die Universität Hamburg auch zwei Namensbilder: Das würdige Siegel und eine Art U-Bahn-Haltestelle. Das Siegel fürs Ernste, die rote Chiffre für den Briefwechsel ... Früher trugen Studierende T-Shirts mit dem Siegel, heute weigert sich die Inhaberin des Ladens, der sie einst stolz verkaufte, die neuen T-Shirts überhaupt in ihr Sortiment aufzunehmen.

Das ist irgendwie unanständig. Nicht in dem Sinne, dass es zu Skandal und Eklat führt – leider nicht! – nein, das ist unanständig, weil dadurch teuer und mit viel Einsatz aufgebaute Bindungen gelockert werden. Men-

schen spüren im stilistischen Halbschlaf: Unter einer solchen Flagge ist das, was ich hier mache, eigentlich nicht mehr so richtig ernst gemeint. Ernst wird es ja erst, wenn der Bürgermeister kommt oder ein offizielles Schreiben der Universität. Merken Sie, was da passiert? Ganz schlimme Sache. Damit wollte ich gerne enden. Es ist sicherlich auch so, dass sich im Umgang mit dem Staat so etwas einnistet, gegenwärtig. Indem, wenn einer zum Beispiel eine Wahl verliert, der einfach sagt, mein Gott, lösen wir doch rasch den halben Staat auf, per Ordre de Muffti, warum eigentlich nicht? Stärkt das das Gemeinwesen? Man darf doch, wenn man mal irgendwo verloren hat, nicht seine überantwortete Verantwortung so einfach wegwerfen, auch wenn man das argumentativ verbrämt. Nein, das führt dazu, daß die Menschen in ihrer Politikverdrossenheit nur noch einen draufpacken. Sicherlich ist das alles viel schwieriger, als hier dargestellt, aber das ändert nichts am Kern der Sache. Ich möchte nur sagen, wer dafür verantwortlich ist: Das liegt nicht an den Menschen, nein, das liegt an den verantwortlichen Managern, an denen, die führen. Und so ist das eben auch eine Art von Deutschland-Leid.

Fazit: Zum eigenen Wappen stehen

Also, was sollen wir nun alle mit nach Hause nehmen? Schließlich haben Sie hier einen Professor eingeladen:

- Zum eigenen Wappen stehen! Oder auch: Zum eigenen Namen!
- Dessen Programm organisieren. Die Grenzen sorgfältig managen, damit das eigene Leistungsmuster nicht zerstört wird; denn hier will jemand Spezifik verkaufen. Ehrliche Leistung. Und damit Wohlstand schaffen, schwere Aufgabe. Aber wie lautet mein vorgegebener Titel?
- Erfolg und öffentlicher Anstand. Die Kausalkette ist klar: Anstand schafft Anstand und Anstand in der Wirtschaft schafft Wohlstand.

*Bei diesem Text handelt es sich um den gleichnamigen, leicht bearbeiteten
Festvortrag von Professor Alexander Deichsel anlässlich des Jahrestref-
fen des Internationalen Institut für Politik und Wirtschaft HAUS RISSEN
HAMBURG am Freitag, den 2. September 2005.*

Wandel in der Arbeitswelt

Von je 1 000 Erwerbstätigen in Deutschland
arbeiten in diesen Bereichen

1991

2005

257

öffentliche und
private Dienstleister

303

241

Handel, Gastgewerbe,
Verkehr

251

293

produzierendes
Gewerbe

203

97

Finanzierung, Vermietung,
Unternehmensdienstleister

165

73

Baugewerbe

55

39

Land- u. Forstwirtschaft

22



© Globus rundungsbedingte Differenz

Quelle: Stat. Bundesamt