

Rudolf Bossle

Wohlstand

durch

Wachstum

ohne

Weiterverschuldung

KernVerlag

2008

Der Autor:

Dr. Rudolf Bossle studierte in Nürnberg und München Betriebswirtschaft. Nach seiner wissenschaftlichen Tätigkeit bei der GfK Nürnberg promovierte er an der Uni Erlangen. Absolvent der Imede Lausanne und Teilnehmer der Baden Badener Unternehmergegespräche. Bei Nestlé Aufbau der Marktforschung, Marketingdirektor, Vors. der Nestlé Erzeugnisse Deutschland, stellv. Vors. der Nestlé Deutschland AG, Mitglied des Aufsichtsrates der deutschen Nestlé AG. Präsident der deutschen Marketingvereinigung und Verfasser von zwölf Büchern.

ISBN 978-3-934983-11-3

1. Auflage 2008

© KernVerlag – Regensburg

www.kernverlag.de

Jedwede fotomechanische und elektronische
Vervielfältigung nur mit Genehmigung des Verlags.

Druck und Bindung: AZ-Druck, Kempten

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Vorbemerkung | 7 |
| Vorwort | 9 |
| Wirtschafts- und Unternehmenspolitik | 11 |
| Ökonomie | 18 |
| Personalpolitik | 18 |
| Informationspolitik | 26 |
| Werte | 33 |
| Prinzip Gerechtigkeit | 40 |
| Prinzip Verantwortung | 46 |
| Quintessenz | 56 |
| Erfolgreiche deutsche Unternehmen | 63 |
| Porsche | 65 |
| Continental AG | 68 |
| SAP AG | 71 |
| Linde AG | 74 |
| BASF AG | 77 |
| Siemens AG | 80 |
| Dr. Oetker | 83 |
| Baiersdorf AG | 86 |
| Adidas AG | 89 |
| TUI AG | 93 |
| Gildemeister AG | 96 |
| RHÖN-KLINIKUM AG | 99 |
| Quintessenz | 103 |
| Der Strukturwandel der Bedürfnisse | 109 |
| Die Quintessenz | 120 |
| Die Gütertheorie | 123 |
| Gütermarkt, neue Wirtschaftstheorie und -politik | 123 |
| Die Wirtschaftspolitik | 125 |
| Die Bildungspolitik | 132 |
| Die Arbeitsmarktpolitik | 139 |
| Die Finanzpolitik | 149 |
| Quintessenz | 152 |
| Zwanzig Regeln für ein ständiges Wirtschaftswachstum | 156 |

Vorbemerkung

Es gibt auf der Welt immer mehr Reiche, deren Vermögen stetig anwächst, und gleichzeitig steigt auch die Zahl der Armen, deren Armut immer größer wird. Da kann doch etwas mit der Volkswirtschaftspolitik weltweit nicht stimmen.

Keine Wirtschaftsform, auch die soziale Marktwirtschaft, hat diesen Zustand bisher geändert. Zwar geht es vielen Menschen teilweise besser, doch leben zu viele Menschen in immer größerer Armut, was im Wesentlichen auf die unterentwickelten Länder zutrifft. An diesen Umständen wird sich auch nichts ändern, wenn es kein radikales Umdenken und Umsteuern der Wirtschaft weltweit gibt. Alle politischen Versuche sind kläglich gescheitert. Die einzige Staatsform, die die Möglichkeit hat, die Schere zwischen reich und arm zu schließen statt sie weiter zu öffnen, ist die Demokratie. Sie muss die Voraussetzungen dafür schaffen, dass in Verbindung mit einer neuen Wirtschaftstheorie eine völlig neue Weltwirtschaftspolitik betrieben wird.

Solange die Völker der Welt eine dialektische, eine einander feindlich gegenüberstehende Wirtschaftsordnung haben, die sich in der heutigen Praxis durchgängig zeigt, wird es keine Überwindung der Kluft geben. Solange Angebot und Nachfrage personifiziert einander gegenüberstehen, ob beim Konsum, bei der Lohn- und Gehaltsfindung und bei jedem konkreten Wirtschaftsakt, siegt immer der Stärkere

zu Lasten der Schwächeren. Das „Öl des Sozialen“, das dabei in die Wunden der Verlierer gegossen wird, ist zwar tröstlich, aber nicht heilsam. Dieses Missverhältnis kann nur geändert und in positive Bahnen gelenkt werden, wenn sich die Menschen aufeinander zu bewegen, und nicht von einander abwenden, indem sie ihre eigenen Interessen in den Mittelpunkt stellen.

Desweiteren geht es nicht an, dass eine Gruppe eines Volkes bemüht ist, ein möglichst umfangreiches Sozialprodukt zu erarbeiten, und eine andere immer nur Umverteilung predigt und selbst nichts zur Wertschöpfung beiträgt. Wozu das führt, ist bekannt: Die Kommunisten und Sozialisten haben enteignet und umverteilt, und als Führer dieser Staatsformen sich selbst jeden denkbaren Luxus erlaubt. Diese Experimente sind weltweit gescheitert und werden dennoch immer wieder neu gepredigt, sowie weiter versucht.

Auch die Gewerkschaften haben scheinbar Vieles erreicht: In nicht einmal einer Generation haben sie die Arbeitszeit in Deutschland halbiert, und relativ hohe Einkommen erkämpft. Doch das soziale Missverhältnis haben sie mit ihrer Konfrontationspolitik letztlich auch nicht geändert.

Die Kapitalisten haben zwar Wohlstand geschaffen und in vielen Ländern den Lebensstandard erhöht, doch auch sie haben das Problem der sich immer weiter öffnenden Schere zwischen arm und reich nicht gelöst.

Gibt es überhaupt einen Weg, Reiche und Arme einander näher zu bringen, ohne dass dabei alle ärmer werden?

Ja, diesen Weg gibt es.

Es ist das polare Miteinander in Interessengemeinschaften.

Nur mit einer friedlichen Revolution im ökonomischen Denken und Handeln, und einem transzendenten Höchstwert als Maßstab, ist eine Annäherung möglich.

Wie dies funktioniert, stelle ich in dem vorliegenden Buch dar.

Vorwort

Wirtschaftliches Wachstum ist die Grundlage für Wohlstand. Dieser Tatbestand wird von Niemandem bestritten. Umso erstaunlicher ist es festzustellen, wie in den Staaten der Welt die Schlüsselgröße »Wachstum« gesehen und gehandhabt wird. In den hochentwickelten Ländern wird Wachstum als etwas Selbstverständliches angesehen und dem dafür zuständigen Ministerium der Wirtschaft und Finanzen zugewiesen, das für Generierung von Wachstum sorgen soll. In den unterentwickelten Staaten, und hier besonders den Tigerstaaten, hingegen ist Wachstum das Staatsziel Nr.1. Was hat diese unterschiedliche Vorgehensweise zu bedeuten und wie sieht dies speziell für Deutschland aus?

Welche Faktoren sind wachstumshemmend, welche -fördernd? Wie ist es mit der Wirtschaftspolitik in Deutschland hinsichtlich der Wachstumsimpulse bestellt? Wie sieht die öffentliche Meinung das Wirtschaftswachstum? Welche Position nimmt Wachstum in der Unternehmensphilosophie und -strategie in deutschen Unternehmen ein? Mit diesen Fragen werde ich mich im ersten Abschnitt des Buches auseinandersetzen, in den folgenden Abschnitten wird immer wieder die Einstellung und der Umgang mit Wachstum das Thema sein. Eine Werteordnung ist eine unabdingbare Grundlage für das private und ökonomisch menschliche Handeln.

Wachstum ist eng mit Erfolg verbunden. Was wächst und gedeiht, wird positiv wahrgenommen. Das ist in der Natur so und gleichermaßen in der Wirtschaft. Was nicht wächst, siecht dahin, verdirbt, stirbt und erzeugt ein Gefühl der Trauer, während Erfolg die Menschen beglückt. Unternehmen, die nicht wachsen, gehen zu Grunde. Sie müssen aufgeben, Konkurs anmelden, oder werden,

wenn sie Glück haben und noch etwas Substanzielles vorhanden ist, aufgekauft. Von solchen Firmen kann bestenfalls gelernt werden, wie nicht gewirtschaftet werden sollte. Ich befasse mich indessen lieber mit den erfolgreichen Unternehmen, die zeigen wie zuhause und weltweit Wachstum generiert wird. Dabei ist für uns von Interesse, ob es gemeinsame Erfolgsfaktoren gibt, oder ob jedes Unternehmen seine eigene Philosophie, Strategie und Politik verfolgt.

Die Bedürfnisse der Menschen sind schon immer die treibende Kraft für Wachstum gewesen. Die Bedürfnisse aber wandeln sich und nehmen innerhalb der breitgefächerten Skala unterschiedliche Prioritäten ein, die in engem Kontext zur Entwicklung einer Ökonomie stehen. Dies bedeutet, dass in einem weltweiten Markt alle nur denkbaren Bedürfnisstrukturen vorkommen. Den permanenten Strukturwandel der Bedürfnisse zu erkennen und für sein Land entsprechend seiner Entwicklung zu gestalten ist für Wachstum unabdingbar.

Was tut Deutschland? Deutschland zählt zu den am höchsten entwickelten Ländern der Welt und steht im globalen Wettbewerb. Hat das Land die richtige Wirtschaftspolitik und kann sich diese auf eine Wirtschaftstheorie stützen, die bislang nur für Nationalstaaten Gültigkeit hatte? Mit anderen Worten: Braucht eine globale Wirtschaft eine neue Weltwirtschaftstheorie anstelle der bisherigen Volkswirtschaftstheorie? Wenn Ja, wie sieht eine Weltwirtschaftspolitik gegenüber einer Volkswirtschaftspolitik aus? Konkret gesagt, was muss die deutsche Politik ändern, um langfristig weltweit mithalten zu können? Am Ende der Überlegungen werde ich versuchen, aus den Erkenntnissen, die ich im Zusammenhang mit Wachstum gewonnen habe, Regeln vorzustellen, Regeln, die aufzeigen, wie Wohlstand ohne Überschuldung des Staates erhalten und vergrößert werden kann. Ich bitte um Verständnis, wenn ich selbst erlebte Beispiele aus der Praxis bringe. Sie sind authentisch und sollen gelebte Unternehmenspraxis aufzeigen.

Das Buch wurde 2006/07 geschrieben, weshalb die Kennziffern der analysierten Dax-Unternehmen nicht auf dem aktuellsten Stand. Das schmälert jedoch den Erkenntniswert nicht, da es nicht auf eine Berichterstattung von Geschäftsberichten, sondern auf das Finden von gemeinsamen Erfolgsfaktoren ankommt. Was hier gefunden und ausgesagt wird, muss auch zukünftig Gültigkeit haben, wenn die Analyse von Wert sein soll

Ökonomie

Mit Trippelschritten und herum laborieren an den Symptomen, wie es die letzten Jahrzehnte versucht wurde und auch jetzt noch geschieht, ist die Wende zum Besseren nicht herbeizuführen. Eine nachhaltige Konjunktur zu entwickeln, die angehäuften Schulden sukzessive abzutragen und dabei ein gutes Wohlstandsniveau zu halten, sind die Aufgaben, die der Wirtschaft gestellt sind.

Personalpolitik

In Deutschland und vielen anderen europäischen Staaten gelten die zu hohen Lohnkosten als Verursacher der Krisen. Sie stehen im Mittelpunkt der Debatten, wenn es um stagnierendes Wachstum oder Gesundung geht. Natürlich haben die Lohnnebenkosten einen großen Einfluss auf die Preisbildung und die finanzielle Beschaffenheit der Unternehmen, doch bei weitem nicht den dargestellten.

Verhängnisvoll ist, dass seitens der Regierung Maßnahmen ergriffen werden, die praktisch Kosten unwirksam sind, aber einschneidende Eingriffe in andere Bereiche darstellen und kontraproduktiv wirken. Ein Prozent Lohnnebenkosten mehr oder weniger sind zwar in der Totalsumme hoch, treten aber in der Gewinn und Verlustrechnung der Firmen nicht als Ergebnis bestimmend in Erscheinung. Entscheidend ist immer die Auswirkung auf den Preis der Güter, die vermarktet werden, also auf die Wettbewerbsfähigkeit.

Neben den Lohnnebenkosten gibt es viele weitere Aufwendungen, die ähnliche Bedeutung bei der Vermarktung von Gütern haben. Diese aber stehen nie zur Debatte. Die Betrachtung ausgewählter erfolgreicher deutscher Unternehmen (weiter hinten im Buch) zeigt deutlich, welchen Stellenwert die Lohnnebenkosten tatsächlich haben. Sie werden häufig als Vorwand genommen, um Fehler zu kaschieren. Oft ist es auch tatsächlich die letzte noch verbleibende Möglichkeit, ein Unternehmen zu sanieren.

Aus eigener Managererfahrung weiß ich, dass Firmen langfristig nicht über Kosten, sondern durch Innovationen saniert und auch zum

Erfolg geführt werden. Trotz des Kündigungsschutzes sind die Löhne und Gehälter eher variable als fixe Kosten, und können somit in einer relativ kurzen Zeit über die Freisetzung von Personal reduziert werden. Ich bin indessen nicht so naiv zu behaupten, dass eine gesunde Kostenstruktur in umkämpften Märkten nicht von niedrigen Lohnkosten abhängig ist und somit einer besonderen Kontrolle unterliegt.

Oft haben Firmen, die in Schieflage geraten sind, nur noch diese Möglichkeit der Kostenreduzierung, sie verschaffen sich dadurch die Liquidität zum weiterarbeiten. Marktentscheidend aber sind derartige Kraftakte langfristig meist nicht, wie spektakuläre Firmenpleiten in Deutschland gezeigt haben. Wenn Banken einem überschuldeten Unternehmen keine Kredite mehr geben, hilft meist auch die Freisetzung von Personal nichts mehr.

Das Kostenmanagement auf die Spitze zu treiben, kommt Reparaturbetrieben gleich. Es kann zum Überleben beitragen, aber niemals ursächlich Wachstum generieren. Allein die Tatsache, dass marode, vom Konkurs bedrohte oder sich bereits darin befindende Unternehmen von Administratoren, meist aus ganz bestimmten Gründen von Juristen, abgewickelt werden und selten von Ökonomen oder Kreativen, zeigt, welchen Stellenwert das Kostenmanagement im weiten Sinn hat. Mit den Lohnnebenkosten verhält es sich ähnlich. Sie sind lästig, aber letztlich nicht entscheidend für den Erfolg.

In der Öffentlichkeit werden immer die Lohnkosten diskutiert, wenn ein Betrieb in Konkurs geht. Das hängt natürlich damit zusammen, dass menschliche Schicksale betroffen sind. Zudem ist es für Außenstehende schwer zu belegen, welche Ursachen am Niedergang einer Firma tatsächlich schuld waren.

Oft wird das Kostenmanagement nur mit der Reduzierung von Personalkosten und Stellenabbau in Verbindung gebracht, das ist aber falsch. Es gibt in Unternehmen viele Kostenstellen und -arten die einer permanenten Kontrolle unterliegen und oft mehr Ansatzpunkte zu Einsparungen bieten als das Personal. In gut geführten Unternehmen werden alle betrieblichen Abläufe und Aktivitäten, sowie der Einsatz neuer Techniken oder Materialien meist mit Computer gestützten Systemen geprüft und kontrolliert, um so effizient wie möglich zu wirtschaften.

Dazu zwei Beispiele aus meiner persönlichen praktischen Arbeit bei Nestle.

Erstes Beispiel: Die Umstellung der Nesquikdose von Blech auf Pappkarton hat die Packungskosten um ein Drittel reduziert. Hinzu kam die bessere Nutzung der Packung als Werbefläche. Während die Blechdose ein aufs Blech geprägtes Etikett hatte, konnte das auf die Dose aufgeklebte Papieretikett theoretisch mit jeder Neuauflage anders gestaltet, beschriftet und plakativ genutzt werden. Die Einsparungen wurden dazu genutzt, die Marke zu stärken und Marktführer zu werden.

Zweites Beispiel: Die Splitextraktion bei Nescafé Gold. Zu meiner Zeit bestand Nescafé Gold aus sieben Provenienzen. Das sind Kaffeesorten aus verschiedenen Anbaugebieten wie Kolumbien Mexiko, Guatemala, Nicaragua, Venezuela. Brasilien, Kenia, um nur einige der Wichtigsten zu nennen. Dabei handelte es sich um zwei Kaffeearten: Milds und Robusta. Die hochwertigeren und teureren Milds zeichnen sich durch eine feine Säure aus, haben aber weniger Koffein als die Robusta, die körperbetont sind. Ein Mix beider ergibt eine ideale Mischung von Geschmack und Koffeingehalt. Die grünen Rohkaffees wurden splitgeröstet, zu einer Mischung zusammengefasst und gemeinsam extrahiert, obwohl sie so unterschiedlich in ihrer Beschaffenheit sind. Auf Anfrage, warum wir nicht nach Kaffeearten, also Milds und Robusta, extrahieren, kam die Antwort, das sei technisch nicht machbar. Sinnvoll aber sei es allemal, so die Verantwortlichen, wenn Milds und Robusta getrennt extrahiert würden.

Der technische Chef wurde beauftragt, mit seinen Kollegen und den Fachleuten in Vevey das Problem anzugehen und eine Lösung zu finden. Schon nach einem viertel Jahr war das scheinbar nicht Machbare realisierbar. Nach vielen Versuchen und neuen Erkenntnissen konnte jetzt die Splitextraktion durchgeführt werden. Aus den Milds wurde mehr Kaffee mit feiner Säure und aus den Robustas solcher mit mehr Koffein gewonnen. Beide flüssigen Kaffees wurden zusammengeführt und mit Kälte gefrier- bzw. mit Heißluft sprühgetrocknet. Durch die Splitextraktion konnte das Beste aus beiden Kaffeearten in größeren Mengen herausgeholt werden. Dadurch wurden die Kosten je produzierter Einheit bei gleichzeitiger Verbesserung der Qualität

reduziert. Die Wettbewerbssituation von Nescafé wurde gestärkt, was sich positiv auf Umsatz und Ertrag auswirkte.

Mit einer technischen Innovation war es gelungen die beiden in ihrer Substanz unterschiedlichen Kaffeearten getrennt zu extrahieren. Wichtiger, als die technische Neuerung zu beschreiben, ist zu berichten, wie es dazu kam, dass eine eingefahrene Methode geändert wurde, weil diese Fälle in deutschen Unternehmen wie auch ausländischen Gesellschaften oft vorkommen, aber dennoch nicht häufig genug optimal gelöst werden.

Bei Durchsicht des Budgets fiel mir auf, dass Nescafé eine höhere Extraktrate hatte als Nescafé Gold. Das war logisch, weil der gefriergetrocknete Kaffee als hochpreisiges und qualitativ besseres Produkt konzipiert war, was über die Rohstoffe, das technische Verfahren (Gefrier Trocknung) und die Ausbeute zustande kam. Trotzdem interessierte mich der exakte Fertigungsablauf. Dabei stellte sich heraus, dass bei Nescafé Gold eine höhere Extraktion nicht möglich war, selbst wenn sie gewünscht würde. Die Splitextraktion war keine Kosten-, sondern eine Qualitätsfrage. Würde Nescafé Gold aber qualitativ besser, wenn Milds und Robustas getrennt behandelt würden? Als diese Frage eindeutig mit Ja beantwortet wurde, stand der Auftrag. Gemeinsam mit der Forschungs- und Entwicklungsabteilung in der Schweiz gelang es, die gestellte Aufgabe zu lösen und hinsichtlich Qualität und Kosten zweimal erfolgreich zu sein.

Auf diese Art und Weise wird in gut geführten Unternehmen Kostenmanagement gesehen und praktiziert. Die weitverbreitete aber deshalb keineswegs richtige Meinung, Kostenreduzierung sei nur mit Entlassungen, oder, wie es heute milder ausgedrückt heißt, der Freisetzung von Personal möglich, kommt daher, dass Unternehmen die entscheidenden Managementfehler nicht sahen und abstellten. Schließlich blieb als letztes Mittel der Kostenreduzierung nur noch der Personalabbau.

In achtzig von hundert Fällen liegen der Entlassung von Mitarbeitern meines Erachtens Fehler der Geschäftsführung in der Vergangenheit zu Grunde. Die zwei Fehler, die ich am häufigsten registriert habe, sind:

-
1. Eine falsche Personalpolitik in der Wachstumsphase und in Krisenzeiten
 2. Eine falsche Informationspolitik

In Zeiten florierender Geschäfte und wachsender Umsätze sowie steigender Renditen wird unkontrolliert Personal eingestellt. In Krisenzeiten werden Mitarbeiter dann ebenso unkontrolliert wieder entlassen. In der Expansion geht es um Quantität, bei Stagnation und rückläufigem Geschäft um Qualität.

Interessanterweise hat sich diese Mentalität in den letzten Jahren geändert, weil der Gesetzgeber unter ständigem Druck der Gewerkschaften die Entlassung von Mitarbeitern durch Verschärfung des Kündigungsschutzes erheblich erschwert hat, und die Firmen Stellen nur dann neu besetzen, wenn es dringend erforderlich ist. Die Befürchtung im Falle eines rückläufigen Geschäftes Probleme bei der Freisetzung zu haben, wurde immer größer. Betriebsbedingte Kündigungen sind schwerer durchsetzbar geworden. Ein weiterer Grund für eine geänderte Personalpolitik in den Firmen ist die erschwerte Anwendung des vorzeitigen Ruhestandes.

In seltener Einmütigkeit haben es Arbeitgeber und Gewerkschaften zu Stande gebracht, Erwerbstätige weitestgehend zu Lasten des Staates und damit der Allgemeinheit freizusetzen. Bei dieser Kungelei der beiden Seiten gab es unterschiedliche Gründe. Die Arbeitgeber entledigten sich aller „unproduktiven“ Kräfte, die sie nicht mehr brauchten oder auch von solchen, die der Unternehmensart zu Wirtschaften im Wege standen. Die Gewerkschaften sahen darin eine andere Art der Verkürzung der Lebensarbeitszeit und hatten ein gutes Argument für ihre Forderung nach weniger Arbeitsstunden pro Woche. Schließlich war die Möglichkeit mehr junge Erwerbstätige in den Arbeitsprozess zu bekommen ein weiterer Anreiz dafür, ältere Beschäftigte sozialversichert in den wohlverdienten Ruhestand zu bringen.

Geht es einem Unternehmen schlecht, werden erfahrungsgemäß diejenigen Aufwendungen gekürzt, die schnell realisierbar sind. Auch Aufwendungen, die scheinbar wenig zum Unternehmenserfolg beitragen – das sind Vertriebskosten, speziell Werbung und Promotion,

sowie Personalkosten – fallen Kürzungen anheim. Alles was qualitativ vermeintlich wenig bringt, wird wegrationalisiert. Dieses Wort steht für die Methode. Die Ratio, die Vernunft, ist Leitmotiv. Auf alles Nicht-Rationale kann leichter verzichtet werden. Oben auf der Liste stehen zumeist die Kreativen. Damit aber berauben sich die Firmen selbst ihrer größten Chancen, und die Administratoren feiern als Kostenmanager ihre Sternstunden zum Schaden der Unternehmen.

Mit diesem Phänomen wurde ich während meiner gesamten Zeit als Unternehmenschef konfrontiert. Es gab keine Budgetdiskussion mit unseren Lizenzgebern, ohne dass Aufwendungen für produktbezogene Werbung in Frage gestellt, gekürzt oder gestrichen wurden. Hinsichtlich des kreativen Personals bestand dazu keine Veranlassung, weil davon die Werbeagenturen betroffen waren.

Personalanforderungen seitens der Abteilungschefs im Unternehmen gab es ständig. Obwohl jeder meine Auffassung und Handlungsmaxime kannte, wurde immer wieder versucht die eigene Abteilung zu vergrößern. Mein Grundsatz lautete: Entweder der Mitarbeiter ist tatsächlich überlastet, weil neue Aufgaben zu erledigen sind, oder er ist nicht fähig, den Job zu machen, was dann zu prüfen war. Je nach Ergebnis wurde eine zusätzliche Kraft beigegeben oder der Betreffende wurde mit einer anderen Aufgabe betraut. Mehrheitlich konnte der Überarbeitete allerdings überzeugt werden, dass durch bessere Selbstorganisation seiner Tätigkeit, und vor allem durch Konzentration auf seine eigene Arbeit statt der seiner Kollegen oder Kolleginnen, ausreichend Zeit zur Erledigung seiner Aufgabe gegeben ist.

Ich erinnere mich an besonders drastische Fälle, in denen regionale Verkaufsleiter mehr Außendienstmitarbeiter anforderten, obwohl ein offizieller Beschluss vorlag, dass die Verkaufsmannschaft wegen der Entwicklung im Handel zu verkleinern ist. Frei werdende Stellen sollten nicht mehr besetzt werden. Für ganz Deutschland gab es einen Stellenplan für die kommenden fünf bis zehn Jahre, in dem die Zahl der Außendienstmitarbeiter nach Regionen und Geschäftsbesuchen vorgegeben war. Diese Planung war Grund dafür, dass der Strukturwandel im Lebensmittel Groß- und Einzelhandel keine betrieblich bedingten Kündigungen bei der Verkaufsmannschaft der Nestle zur Folge hatte.

Mit diesem Beispiel möchte ich deutlich machen, dass selbst Führungskräfte in den Unternehmen lieber Menschen einstellen, als sie freizusetzen. Zuweilen kann selbst eine Anordnung von oben diesen Drang nicht stoppen, und die einzelnen Chefs kämpfen auch dann zumindest für den Verbleib ihrer Leute. Darin liegt die Ursache, dass bei gutem Geschäftsverlauf die Tendenz groß ist, zu viel Personal einzustellen. Seitens der Bereichs- oder Abteilungsleiter ist dieses Verhalten kein Altruismus, sondern eine Frage ihrer Macht und Position in der Firma. Das Streben nach Macht ist menschlich verständlich und findet in den kleinsten Zellen des Unternehmens statt. Selbst eine Einpersonenabteilung unternimmt alles, um so schnell als möglich einen Mitarbeiter an der Seite zu haben. Mit dem Streben nach Ausdehnung der Belegschaft verbinden sich mehr Einfluss, Unentbehrlichkeit, Anerkennung, und nicht zuletzt auch Sicherheit. Große Abteilungen werden selten ganz stillgelegt, und selbst beim Outsourcing hat der Leiter einer Abteilung beste Chancen der eigenen Weiterbeschäftigung. Titel, besondere Benefits und höhere Gehälter bei gestiegener Verantwortung sind mitunter bedeutender als Macht.

Viele Mitarbeiter unter sich und wenige Chefs über sich bleibt die Idealvorstellung jedes Managers, gleichgültig welcher Hierarchiestufe er angehört. Es herrscht ein ständiges Ringen.

Vorgesetzte, die dieses Spiel nicht durchschauen oder selbst zum Nachteil des Unternehmens mit betreiben, sind die treibenden Kräfte, Krisen in den Firmen einzuleiten. Letztlich sind sie schlechte Manager. Die Folgen stellen sich schnell ein und treffen die Mitarbeiter, die nichts dazu beigetragen haben, mit Entlassungen. Das Argument, dass Manager aus sozialen Gründen mehr Leute als notwendig einstellen, halte ich aus persönlicher Erfahrung für sehr unwahrscheinlich. Wenn ein soziales Gewissen schlägt, bei Einstellungen wie Entlassungen, dann bei Privatunternehmern, die immer noch eine enge persönliche Bindung zu ihren Angestellten haben. Wer in Kapitalgesellschaften die Managerleiter hochgestiegen ist, wird nur dann ein soziales Empfinden in Taten umsetzen, wenn er eine tiefe Gläubigkeit besitzt, oder eine Persönlichkeit mit ausgeprägt positiven Charaktereigenschaften ist. Ihr Verständnis von sozialer Gerechtigkeit resultiert weder aus Gut-

mütigkeit noch aus Mitleid, sondern aus erbrachter Leistung. Diese führt dann dazu, Mitarbeiter nicht zu entlassen, sondern vielmehr für Neugeschäft zu sorgen.

Interessanterweise werden Maßnahmen die zwingend sind und planmäßig ablaufen zwar von den Aufsichtsgremien über Kennziffern als solche wahrgenommen, aber bei negativem Geschäftsverlauf nicht honoriert. Das ist korrekt, auch wenn der betroffene Chef im Interesse des Unternehmens richtig gehandelt hat.

Im Endergebnis sind Manager, die kaufmännische Regeln beachten, und solche die dies nicht tun, hinsichtlich ihrer persönlichen Folgen gleichgestellt. Das sollte nicht so sein, und schon gar nicht, wenn mit deren Entlassung hohe Abfindungen verbunden sind. Das Gegenteil müsste Platz greifen: Wer Betriebe schlecht führt oder ruiniert, sollte dafür zur Rechenschaft gezogen werden. Die Realität aber ist eine völlig andere. Heute können sich Manager gegen Fehler, die sie begehen, versichern. Das ist weder gut noch förderlich für die Unternehmen. Richtig wäre hingegen, dass die Belegschaft für den Fall eines Managementversagens versichert ist – und nicht diejenigen, die die Unternehmen leiten.

Ein gutes Management auf allen Ebenen erkennt man letztlich leider erst nach Jahren. Dann wird sich zeigen, wie viele der alten Produkte und der neu unter ihrer Regie eingeführten noch auf dem Markt erfolgreich sind und zum Firmenwachstum beitragen. Auch mit welcher Mannschaft, quantitativer wie qualitativer Art, der Umsatz erzielt wird, und wie viele junge Mitarbeiter in dieser Zeit zu Führungskräften geworden sind, ist erst nach ein paar Jahren wirklich zu erkennen. Ob sich die Unternehmensphilosophie, -politik und -strategie wesentlich verändert hat und das Betriebsklima so gut ist wie es zu Anfang war, ist im Ergebnis auch nicht nach Quartalsende zu erkennen. Eine *gute Personalpolitik* ist und bleibt auch zukünftig eine *wesentliche Grundlage für Wachstum*. Sie muss jedoch bei den Führungskräften ansetzen und verbessert werden, und nicht zu Lasten der Mitarbeiter betrieben werden.

Werte

Bei den Ausführungen auf den Wegen zum Erfolg und der Politik eines überdurchschnittlichen Wachstums werden direkt und indirekt Stärken und Schwächen des Managements tangiert.

Ich möchte in der Rückwärts- und Gegenwartsbetrachtung nun noch auf „weiche Faktoren“ eingehen, die das Schicksal von Unternehmen, wie auch das eines Landes mitentscheiden: Gerechtigkeit und Verantwortung.

Es gibt keinen Lebensbereich, auch nicht in der Ökonomie, in dem ein Umsteuern ohne ein Umdenken möglich ist. Die Griechen des Altertums nannten diesen Vorgang *Metanoin*. Je radikaler ein notwendiger Wandel sein soll, um so zwingender ist seine geistige Vorbereitung. Sie ist Aufgabe der Philosophen, der geistigen Eliten, der Denker und auch Innovateure. Sie alle bereiten die Basis für zukünftiges Handeln. Wie sieht es damit in Deutschland aus?

In den 1960er Jahren bereits hat es ein Umdenken größten Ausmaßes gegeben, das als Entwertung aller Werte oder als Befreiung von Fesseln verstanden wird. Die geistige Revolution der 68iger hat die Emanzipation gefördert, eine tiefgreifende Individualisierung und Sozialisierung bewirkt, sowie Freiheiten gebracht. Doch hat diese Bewegung auch das Wohlergehen gesteigert? Der Mensch wurde zum Mittelpunkt und zum Sein an sich. Gott wird nicht mehr gebraucht, die Wirtschaft ist des Volkes Büttel. Obwohl es nicht lange gut gehen kann, hält die Gesellschaft eisern an dieser neuen Leichtigkeit des Seins fest, und was die Wirtschaft nicht erarbeiten kann um den Wohlstand zu sichern, wird mit Krediten zu Lasten kommender Generationen finanziert. Deutschland hat sich verändert, die Welt hat sich verändert, die Wirtschaft hat sich verändert, aber nicht die Ansprüche und hohen Erwartungen des täglichen Lebens. Es gleicht einem Tanz auf dem Vulkan, aber die Wenigsten wissen es.

Ohne einen von allen Menschen eines Volkes anerkannten gemeinsamen Höchstwert, einen Höchstwert an dem sich Normen und Gesetze orientieren, die alle anerkennen und befolgen müssen, wird es für einzelne Staaten und Völkergemeinschaften keine Zukunft geben. Ohne Höchstwert haben Normen keine Verankerung, und die von

ihnen abgeleiteten Gesetze und Verordnungen sowie Verhaltensweisen keine Allgemeingültigkeit. Genau diese Werteordnung befindet sich seit Jahren, besonders in Europa mit der Spitze Deutschland, aber auch weltweit, in unaufhaltsamer Erosion.

Multikulti mit seinem individualisierenden Charakter des Laissez-faire als Basis der Demokratie ist in Wirklichkeit Keim des Verfalls. Jeder existierende Staat braucht eine Leitkultur, die von einem Höchstwert bestimmt wird. Wer sich über die Postulierung einer Leitkultur für ein Volk aufregt, zeigt, dass er sich außerhalb der gültigen Normen des eigenen Staates befindet.

Diese Feststellung darf nicht verwechselt werden mit Sitten und Gebräuchen anderer Zivilisationen, die sehr wohl in eine bestehende, eindeutig definierte Kultur eingefügt werden können. Sie müssen sich der von einem Höchstwert abgeleiteten und durch Normen definierten Kultur des entsprechenden Landes als Subkulturen unterordnen. Das ist der feine aber wesentliche Unterschied zu Nebenkulturen eines Staates, die dieser nicht dulden kann.

Amerika wäre nicht das Amerika das es ist, wenn die Menschen, die aus vielen Kulturkreisen der Welt in dieses Land einwanderten, sich nicht den von diesem Staat gesetzten obersten Wert zu Eigen gemacht hätten. Sie haben sich ohne Vorbehalte der amerikanischen Verfassung und den von einem transzendenten Wesen, Gott, abgeleiteten Normen wie Freiheit, Gerechtigkeit, Humanität und Verantwortung nach europäischem Vorbild als Leitlinien ihres Lebens unterworfen. Dem Staat, der diese Eigenschaften verkörpert und einfordert, zu dienen, ist Verpflichtung und Ehrensache. Alle Bürger der Vereinigten Staaten akzeptieren die Verfassung und gehen diesen Way of life. Zuerst kommt Amerika, seine Verfassung, seine Kultur und dann subordiniert jeder sein Leben als Südamerikaner, als Europäer, als Araber, als Asiat, alle aus verschiedenen Nationen. Selbst das am stärksten Kultur prägende Item, die Religion, tritt in die Unterordnung zurück. So können Christen, Juden, Mohammedaner, Buddhisten, Hinduisten, Sekten der verschiedensten Art und Freidenker gut zusammen leben. Es handelt sich um eine private Subkultur. Ohne den gemeinsamen Spirit, Amerikaner zu sein, könnte dieses Land nicht leben und würde im Chaos versinken.

Die Identität eines Staatsvolkes ist mittel- und langfristig unabdingbare Voraussetzung zur dauerhaften Gestaltung des Lebens in einer Gesellschaft. In Deutschland wird das zur Zeit anders gesehen. Dementsprechend sind viele Gesetze und Verordnungen in allen Lebensbereichen ausgerichtet und juristisch abgesichert. Viele davon richten sich gegen die eigene Kultur.

Dort, wo sich eine Kultur aufschwingt für eine Gruppe von Menschen Leitlinie neben der bestehenden volksverbindlichen zu sein, entstehen ghettohafte Gebilde, die über kurz oder lang zu offener Feindseligkeit gegen das Gastland ausarten, wie das in einigen europäischen Ländern ansatzweise schon geschieht.

Es ist somit keine Nebensache eine Leitkultur zu haben, der sich alle Bürger eines Staates nicht nur unterzuordnen, sondern die sie auch anzuerkennen und mitzutragen haben. Für Deutschland ist es das Grundgesetz. Es muss zu einhundert Prozent gelebt werden. Wer es nicht will und kann, gehört nicht zu diesem Staatsvolk. Er ist dann Gast mit allen Rechten und Pflichten. Das Grundgesetz basiert auf einer europäisch-abendländischen Kultur, und geht vom Höchstwert Gott aus. Es ist von christlichen Wertvorstellungen geprägt, wenn auch viele hochrangige, gescheite Menschen unseres Staates lieber von Vernunft statt von Gott reden. Es handelt sich um eine normative Festlegung, die nicht beliebig verändert werden kann.

Was für den Bürger hinsichtlich seiner Einbindung in die Gesellung seines Volkes gilt, das hat für ihn auch auf allen anderen Ebenen der Gemeinschaft Gültigkeit. Wer sich beispielsweise in einem Unternehmen nicht voll für den Erfolg seiner Firma einsetzt, oder sich gegen sie stellt und ihr schadet, ist destruktiv und hat in diesem Unternehmen keinen Platz. Was eigentlich selbstverständlich ist, entspricht heute in vielen Firmen nicht mehr der Realität. Die Zahl der Mitarbeiter, die zuerst ihre eigenen Vorteile suchen und diejenigen, die ihrerseits innerlich schon gekündigt haben, ist sehr groß. Mobbing und gerichtliche Auseinandersetzungen sind an der Tagesordnung. Alle Mitarbeiter kennen ihre Rechte, ihre Pflichten nehmen immer weniger ernst. Der Kampf um Arbeitsplätze und Positionen hat mit zunehmender Wachstumsschwäche, verbunden mit hoher Arbeits-

losigkeit und permanenter Existenzangst, sehr zur Personalisierung des Berufslebens beigetragen. Besonderes Gewicht haben bei diesen Auseinandersetzungen die Vorgesetzten, die in zunehmender Zahl ihre Eigeninteressen über die des Unternehmens stellen und damit ein schlechtes Beispiel geben. Auszunehmen sind im Wesentlichen nur die Personengesellschaften, in denen die Inhaber persönlich haften.

Jeder Fußballfan, der ins Stadion geht und seine Mannschaft anfeuert, wird ungehalten und ärgerlich, wenn sein Team nicht alles für den Sieg gibt. Sie wollen ihre Idole kämpfen sehen. Für egoistisches Verhalten und eigene Nabelschau haben sie keinerlei Verständnis. Aber kaum einer dieser Zuschauer überträgt diese Situation auf sein eigenes Umfeld. Das ist für sie eine andere Situation. Sie rufen „Raus“ bei Anderen, und gleichzeitig nehmen sie für sich selbst in Anspruch, bei praktisch gleichem Verhalten weiterbeschäftigt zu werden.

Diese egoistische Haltung der Menschen hat um sich gegriffen, ist Allgemeingut geworden, wird mit Überzeugung und Hartnäckigkeit praktiziert und verteidigt. Dabei fehlt es nicht an positiver Darstellung solchen Verhaltens, wie der Begriff Selbstverwirklichung zeigt. Die Individualisierung kennt keine Grenzen. Selbst ein hoher Wert wie die Menschenwürde muss herhalten, wenn es um Eigennutz geht. Vieles, was die Bürger unseres Staates bei persönlich involvierten Geschehensabläufen toleriert haben wollen, prangern sie bei Anderen an, wenn es nur sie nicht betrifft.

Die Öffentlichkeit und die Personen, die sie prägen und gestalten, haben ihre eigenen Kriterien für ihr persönliches Urteil. Dieses ist entweder ideologisch, oder nach dem Wind der Zeitströmung ausgerichtet. Wertfrei wäre objektiv. Wo aber ist so eine Beurteilung noch zu finden? Die 68iger Bewegung hat viele Werte zerstört, aber keine brauchbaren neue an ihre Stelle gesetzt. Der dialektische Materialismus¹ stand Pate für eine entfachte Streitkultur. Damit ist nachhaltiges

1) Karl Marx' berühmter Satz: „Das gesellschaftliche Sein bestimmt das Bewusstsein.“ (im Gegensatz zu Hegelschem Denken, demzufolge das Bewusstsein das Sein bestimmen würde). Dieser Satz ist eine Grundlage des Marx'schen Denkens.

Wachstum nicht möglich.

Elite wird in Deutschland, wie in den übrigen Ländern der Welt, auf Köhner reduziert, auf Menschen, die materiell gesehen Besonderes leisten oder auch nichtökonomisch zu Ansehen, Vermögen und Geld gekommen sind. Alles Ethisch-Moralische spielt dabei keine Rolle, noch schlimmer, es darf dagegen verstoßen werden. Merkwürdigerweise gibt es da eine Ausnahme. Wenn das Volk von Individuen davon betroffen wird, wie bei Steuerhinterziehung, die gewiss ein strafbares Vergehen ist, dann besinnen sich alle auf ethische Prinzipien, die sie selbst weder befolgen noch für gut halten: Normalerweise nennt man dergleichen Verhalten schizophoren. Wer sich selbst keinem Wertecodex unterwirft, sollte ihn auch dann nicht anmahnen, wenn es geboten erscheint.

Es gibt keine Instanz mehr, die Ordnung aufrechterhält und garantiert. Die Kirchen und Glaubensgemeinschaften sind selbst als Massenorganisationen an den Rand des Mitspracherechts gedrängt worden und ohne Durchsetzungsvermögen. Das gilt für nahezu alle Religionsgemeinschaften und auch für ideologisch ausgerichtete Staaten wie China. Der Islam ist die einzige Ausnahme, weil Staat und Religion eine Einheit bilden.

Das Nichtvorhandensein eines allgemeingültigen Höchstwertes und die Erosion der Werte treiben die Welt aus der Ordnung in eine Orientierungslosigkeit. Wer bündigt die durch die totale Freiheit verursachte Auflösung der Wertegebilde und den damit verbundenen Abstieg der Wohlfahrtsgesellschaft? Es ist der besagte Tanz auf dem Vulkan, obwohl eine einzige Feststellung die Richtung deutlich macht: Die Reichen werden reicher und die Armen ärmer. Die Aussage auf die Welt bezogen lautet: Immer ein paar mehr neue Reiche und immer viel mehr neue Arme. Wenn eine Prognose der Zukunft sicher ist, dann diese, dass sich daran nichts ändern wird, solange die Menschen diese Welt nach ihren eigenen Gesetzen leben.

Vielleicht wird jetzt klar, warum ich so dezidiert die Wertefrage abhandle. Sie ist ein Schlüssel für nachhaltiges Wachstum und Wohlstand für immer mehr Menschen auf dieser Welt. Am Anfang steht, wie

bei der Urschöpfung, das Wort, und das Wort, so die Bibel, war bei Gott und Gott war das Wort. Damit war nach christlichem und vieler anderer Religionen Verständnis der Höchstwert als transzendentes Wesen festgelegt und alle andere Werte normativ bestimmt.

Heraklit formulierte in seinem Werk *Das Werden*: „Alle menschlichen Gesetze ziehen ihre Nahrung aus dem Göttlichen, denn das herrscht, soweit es nur will, es genügt allem und ist allem überlegen.“

Diese Setzung des Höchstwertes ist, wie der von Juden, Christen oder Mohammedanern abgeleiteten, an einem transzendenten Wesen orientiert, was nicht aus Furcht vor Gott oder Göttern vollzogen wurde, sondern aus Klugheit und Weitsicht. Damit wurden die Gesetze apodiktisch und waren den kasuistischen der Menschen überlegen. Menschen können zur Verantwortung gezogen werden, wenn die Ordnung durch menschliches Versagen Schaden nimmt. Gott, das transzendente Wesen, indessen nicht.

Zwei Beispiele genügen, um zu verdeutlichen, dass es in Deutschland und Europa dieses Ordnungsprinzip nicht mehr gibt.

1. Ein deutscher Bundeskanzler und einige Minister weigern sich, ihren Amtseid auf den Geber und Setzer des Höchstwertes abzulegen und um seinen Beistand zu bitten.
2. Im europäischen Verfassungsentwurf kommt Gott nicht mehr vor, auch nicht in dem geplanten Folgeentwurf.

Die Mehrheit der Staatsführer, und mit ihnen eine große Anzahl deutscher und europäischer Bürger, sehen diese Veränderung der Wertordnung als bedeutungslos, nebensächlich und ohne Auswirkungen auf die Politik und Lebensgestaltung an. Sie argumentieren mit der Vernunft, mit der in unserer fortschrittlichen aufgeklärten Welt alles machbar ist. In Wirklichkeit handelt es sich aber um einen staatstragenden Akt, der große mittel- und langfristige Folgewirkungen hat.

Es geht in den genannten Beispielen nicht um die Frage „mit oder ohne Gott“, sondern um Transzendenz oder nicht. Von welchem Höchstwert sind dann die Normen und Gesetze abgeleitet – und wer setzt ihn? Es können nur die Menschen selbst sein. Sie tun es und berufen sich auf die Vernunft als absolute Größe, die sie nicht sein

kann, es sei denn, man bindet sie an ein höheres Wesen außerhalb der Welt, womit man wieder bei Gott wäre. Die größten Geister der Menschheitsgeschichte haben, wie bereits betont, aus Klugheit und Weitsicht gehandelt und es nicht menschlicher Vernunft überlassen, Normen und Werte zu setzen. Offenbar haben die Diktatoren, die die Äpfel der Erkenntnis aßen, um Götter zu werden, bis heute nichts bewirkt. Am tragischsten ist das Beispiel Deutschland, als die Nationalsozialisten eigene Gesetze machten und danach handelten, paradiesische Zustände versprachen und im Chaos endeten. Selbstgegebene Freiheit ohne Bindung an ein transzendentes Wesen, muss und wird immer ein schlechtes Ende nehmen. Keine Gemeinschaft, kein Land, kein Staat kann ohne apodiktische, also unumstößlich geltende Werteordnung gedeihen und wachsen.

Die Zukunft Deutschlands, Europas und der Welt ist primär eine Wertefrage und deren Beantwortung. Ohne diese gesunde Basis ist eine positive Ordnung und Gestaltung des Lebens nicht machbar. Es ist der Grund auf dem das Haus Deutschland, Europa, der Welt steht. Die Wirtschaft, die gestaltet, braucht diese Verankerung, indem sie sich Prinzipien unterwirft, um das eine große Ziel, Wachstum zu generieren und Wohlstand für immer mehr Menschen in der Welt, zu schaffen.

Die Skala der Werte eines Volkes ist breit und die Gewichtung unterschiedlich. Ich habe mich für die zwei entschieden, die ich für die Wirtschaft und nachhaltiges Wachstum am bedeutendsten halte. Der erste Wert zählt zu den vier Generaltugenden und steht neben Klugheit, Tapferkeit und Maßhalten nicht ohne Grund bei der Nennung an erster Stelle: die Gerechtigkeit. Sie ist mehr als eine Tugend, sie ist ein Prinzip. Ich handle sie sinngemäß als Grundsatz für ökonomisches Handeln hier ab. Mit dieser Festlegung entscheide ich mich für die objektive Gerechtigkeit gegen die subjektive, die keine allgemeine Verbindlichkeit haben kann. Der zweite Wert ist die Verantwortung.

Prinzip Gerechtigkeit

Hier ein allseits bekanntes Beispiel aus der Bibel, wie es heute noch vorkommen könnte:

Der Herr suchte Arbeiter für seinen Weinberg. Er ging zu früher Stunde auf den Marktplatz und fand welche, die bereit waren gegen das Entgelt eines Dinars die Tagesarbeit zu verrichten. Eine Stunde später und viele weitere Male heuerte er Arbeiter für seinen Weinberg an, mit denen er immer einen Dinar als Tageslohn ausmachte, auch mit den Letzten, die er eine Stunde vor Ende des Tagwerkes anwarb. Auch mit ihnen vereinbarte der Herr einen Dinar. Als ausgezahlt wurde und die zuerst Gekommenen sahen, dass alle Arbeiter, gleichgültig wie lange sie arbeiteten den gleichen Lohn erhielten, wurden sie ungehalten und beschwerten sich, hatten sie doch die Hitze des Tages bei schwerer Arbeit ausgehalten. Der Herr fragte sie: „Habt ihr nicht den Lohn bekommen, den wir vereinbart haben? Warum seid ihr neidisch auf diejenigen, die weniger gearbeitet und nicht den ganzen Tag der Sonne ausgesetzt waren? Ist euch Unrecht wiederfahren?“

Obwohl dieses Gleichnis Jesu eine völlig andere Botschaft zum Inhalt hatte, da es um himmlischen Lohn geht und Christus damit sagen wollte, wer sein ganzes Leben Gottes Gebote befolgt, hat keinen anderen Lohn zu erwarten als eine Person, die kurz vor ihrem Tod sich für Gott entscheidet, bleibt es doch schwer nachvollziehbar, dass dieses Verhalten des Herrn gerecht ist.

Gerechtigkeit ist, wie alles im Leben, relativ und vom Standpunkt des Einzelnen abhängig. Auch wenn Gerechtigkeit zu einem Prinzip erster Kategorie erklärt und auf Beachtung in allen Lebensbereichen hingewiesen, festgelegt und gefordert wird, bleibt die Umsetzung Subjekt-gebunden. In Demokratien, so auch in Deutschland, wird sie nach wechselnden Mehrheiten ausgeübt. Im Ergebnis sind die von ihr abgeleiteten Maßnahmen immer für einen Teil der Bürger gerecht, für den anderen Teil ungerecht. Je weiter sich die Ausübung von Gerechtigkeit von einem transzendenten Höchstwert entfernt, und beispielsweise wie beim Sozialismus oder Kapitalismus den Menschen an seine Stelle setzt, um so weiter ist man entfernt von der objektiven Gerechtigkeit, was in der Logik der Sache liegt.

Ein Kardinalfehler, der in allen Staatsgebilden, auch den demokratischen, gemacht wird, ist der, dass dieses Prinzip als Messgröße für geselliges, politisches und ökonomisches Handeln angesehen und gehandhabt wird. Genau das kann und darf Gerechtigkeit nicht sein. Sie ist ein Prinzip an dem man sich orientiert. Taten und Handlungen müssen an diesem Prinzip ausgerichtet sein, nicht aber daran gemessen werden. Gerechtigkeit steht über Verhalten und Handlungsweisen, und ist nicht als festgesetzte Messgröße Teil und Begleitung derselben. Sie ist ein Ziel, aber kein Instrument auf dem Weg zum Gesetzten. Wäre es anders, müsste es eine Einheit geben, die Gerechtigkeit ausdrückt, so wie es in den Naturwissenschaften (Physik, Chemie) und Ökonomie der Fall ist, wo Gewichte, Werte, Ziffern, Zahlen und Indices den Grad der erreichten Zielsetzung deutlich machen. Ohne Quantifizierungsmöglichkeit von Gerechtigkeit bleibt diese eine Wertgröße genereller Art und eine Frage der Ethik und Moral.

Gerechtigkeit ist also demnach eindeutig keine ökonomische Größe. Sie wird aber als solche nicht nur gesehen, sondern als Determinante der Wirtschaft eingesetzt, indem sie als das Soziale tragende Item gehandhabt wird. Das verhängnisvolle an der Sache ist, dass Ökonomie plötzlich statt nur einer, was richtig wäre, zwei Zielgrößen hat, die gleichrangig nebeneinander angestrebt werden, nämlich ökonomische Effizienz *und* soziales Verhalten. Damit ist der Dauerkonflikt vorgeprogrammiert. Er zieht sich im Nachkriegsdeutschland von Ludwig Erhard bis heute durch und hat in dieser Zeit einen Wandel vollzogen. Aus der „Freien Sozialen Marktwirtschaft“ ist heimlich und ohne öffentliche Debatte die „Soziale Marktwirtschaft“ geworden. Das hat enorme Auswirkungen die andauern und einen Teufelskreis bewirkt haben, aus dem wir nicht mehr herausfinden, weil Deutschland die Sozialleistungen jetzt und in Zukunft nicht schultern kann. Alle Wirtschaftskrisen in Deutschland haben aus Gründen falscher Nutzung von Gerechtigkeit eine hohe Affinität zur Staatsverschuldung, was niemand bestreiten kann. Es fehlen schlichtweg die Mittel, die eine Volkswirtschaft in die Zukunft investieren muss. Der Ruf nach Innovationen ist solange Makulatur, solange dieser Zustand andauert. Die Gerechtigkeitsfalle ist die Ursache für Wettbewerbs- und Wachstumsschwäche. Gerechtigkeit im Hinblick auf das Soziale zu

ignorieren, wäre ebenso falsch, wie sie als Determinator zu belassen. Sie ist eine moralische Größe, die ihre Kraft in der Demonstration hat und ihre Ausprägung in der Motivation deutlich werden lässt. Das hierbei alles entscheidende Kriterium ist ihre Relativität hinsichtlich konkreter Sachverhalte.

Wegen dieser Bedeutung des Prinzips Gerechtigkeit für eine nachhaltige Wohlfahrt der Menschen eines Staates müssen sich Persönlichkeiten, die eine Leitungsfunktion innehaben, bemühen, ihr eigenes Verhalten so zu gestalten, dass dies dem Wesen der Gerechtigkeit entspricht. Der subjektive, ideologisch geprägte Streit, was gerecht ist und was nicht, darf nicht fortgeführt und an jeder ökonomischen Entscheidung und Handlungsweise festgemacht werden, Alles was der Fortentwicklung dient, und auf individueller Leistung- sowie Gestaltungskraft basiert, und Wachstum generiert, unterliegt in seinem Vollzug dem Prinzip Gerechtigkeit, darf aber dieses nicht als Zielvorgabe haben. Bei der Verteilung des Geschaffenen ist folgerichtig ebenso gerecht zu verfahren.

Gerecht sein darf keine funktionale, sondern muss eine individuelle Tat sein. Wenn jedermann gerecht handelt, weil es für ihn eine Gewissensfrage ist, wird in der Summe zwingend ein höherer Grad an Gerechtigkeit erzielt. Wenn hinzukommt, dass Ungerechtigkeit in der Gemeinschaft als ein besonderes Übel und Fehlverhalten angesehen und gebrandmarkt wird, entwickelt sich ein Gerechtigkeitsbewusstsein, das eine moralische Größe darstellt, und keine Beliebigkeit, wie sie heute gelebt wird. Eine Verankerung in einem transzendenten Höchstwert fundiert ausnahmslos in jedem Individuum einen Sinn für Gerechtigkeit, wie ihn keine Staatsmacht je verordnen und erzwingen kann. Diese von Gott gegebene *ordre naturel* ist der von Menschen geschaffenen *ordre positif* weitaus überlegen, wenn es um gewissenhaftes Handeln geht. Der Gerechte muss höchste Anerkennung genießen und eine herausgehobene Stellung in der Gemeinschaft einnehmen.

Um der Gerechtigkeit den ihr zustehenden Stellenwert in der Gesellschaft zu geben, schlage ich vor, einen ***Gerechtigkeitspreis für Ökonomen*** zu verleihen. Damit soll keineswegs ausgedrückt werden, dass außerhalb des Wirtschaftens Gerechtigkeit bedeutungslos ist,

im Gegenteil. Ich meine jedoch, dass in der Ökonomie das Prinzip Gerechtigkeit am wenigsten beachtet wird und außerdem den größten Teil der Menschen einer Gesellschaft existenziell betrifft. Die Kriterien nach denen ein Preis für Gerechtigkeit vergeben wird, können analog zu vorhandenen Preisverleihungen festgelegt werden. Klar ist, dass die ausgewählten Personen über Jahre hin nachweislich Zeichen gerechten Verhaltens gezeigt haben. Der Neutralität und Bedeutung wegen kommt in Deutschland nur der Bundespräsident als oberste Instanz eines Entscheidungsgremiums in Frage. Die Dotierung des Gerechtigkeitspreises, der jährlich verliehen wird, muss dem Prinzip Gerechtigkeit entsprechen und mindestens wie Nobelpreise honoriert werden. Das Wichtige ist nicht der Geldbetrag an sich, sondern die PR-Wirkung bei der Auslobung. Denn damit ist das Thema Gerechtigkeit permanent in der öffentlichen Meinung präsent.

Gerechtigkeit ist eine menschlich geforderte Selbstverständlichkeit, aber kein Menschenrecht wie Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit. Bei diesen Boten der Aufklärung ist es bereits schwer genug, sie als Menschenrechte durchzusetzen, obwohl sie hinsichtlich ihrer Realisierung besser als Gerechtigkeit zu bestimmen sind, da sie objektiver Art sind, auch wenn sie Subjekte betreffen.

Es ist interessant, dass die Aufklärung zwar gewissermaßen die Abwendung von Gott einleitet, aber Normen, die göttlichen Ursprungs sind, neu formuliert und wie nie Dagewesens publiziert. Alle drei Forderungen der Revolutionäre sind nämlich Bestandteil christlicher sowie anderer Religionen und z.B. in der Bergpredigt nachzulesen. Es ist mir rätselhaft warum sie als Errungenschaft der Aufklärung neu herausgestellt und weltweit als Dogma der französischen Revolution verbreitet werden, wo sie doch gar nicht neu sind.

Wie schwer es ist gerecht zu sein, lässt sich daran messen, dass Menschen diese Tugend sogar bei ihrem Gott in Frage stellen. Der Ausspruch: „Gott, der Gerechte, wie konnte das geschehen, warum hast Du, Gott, das zugelassen?“ zeugt von Zweifeln, die die Menschen haben.

Daraus leitet sich die Frage ab, warum es so schmerzlich für Menschen ist, ungerecht behandelt zu werden. Der Grund ist schlicht der,

dass Ansehen und Geltung, wie der Psychologe Alfred Adler richtig erkannt hat, das höchste Gut eines Menschen ist. Ich verweise auch hier wieder auf die Seligpreisung der Bergpredigt. Geltung ist nach Adler höher einzuschätzen als das biologische Leben eines Menschen. Wer nicht be- und geachtet wird, vegetiert dahin, ist Ausgestoßener, ein Todgeweihter, der nicht leben möchte. Geltungsentzug ist Demütigung und Verachtung, und Ungerechtigkeit ist das Instrumentarium dazu, Menschen herabzuwürdigen.

Der Kern der Geltung (des Ansehens) ist nicht der große öffentliche Auftritt oder eine Lobeserhebung einer Person vor aller Augen und Ohren, sondern die permanente Bestätigung, dass er zur Gemeinschaft gehört, Teil der Gesellschaft, einer Gruppe, der Familie ist. Es sind die scheinbar bedeutungslosen Zeichen: das Lob, das Schulterklopfen, die Aufmunterung, die Nachsichtigkeit, das Verzeihen. Jeder Gruß ist eine Botschaft mitmenschlicher Anerkennung. Der Wunsch gebraucht zu werden, ist nichts anderes als Ausdruck des Anspruchs auf Geltung in der Gemeinschaft.

Mit dieser psychologisch-soziologischen Betrachtung möchte ich deutlich machen, welche ungeheuer positive wie negative Wirkkraft von der Gerechtigkeit für die Lebensgestaltung ausgeht. Gerechtigkeit ist als Motivation mehr als nur ein bedeutender Wirtschaftsfaktor, sie ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Ich behaupte, dass diejenigen Unternehmen langfristig und damit nachhaltig die Erfolgreichsten sind, die im höchsten Grad Gerechtigkeit praktizieren.

Das fordert eine Positionsveränderung hinsichtlich Gerechtigkeit geradezu heraus. Sie ist nicht nur ein statischer Anspruch als Menschenrecht, sondern eine dynamische Größe mit großer Wirkkraft. Erfüllung ist zu wenig, erschöpft sich in einer exkulpierten Bringschuld und führt nur in eine neutrale, unangreifbare Position. Sei so gerecht, dass du nicht unangenehm auffällst und gut durchs Leben kommst. Dabei lässt man das Beste aus, nämlich den Nutzen, den Gerechtigkeit hat. Gerecht sein ist nicht nur eine moralische Verpflichtung, sondern ein Instrument zur Erzielung überdurchschnittlicher menschlicher Leistungen.

Auch wenn Erfüllung und Nutzung der Gerechtigkeit positive Auswirkungen haben, ist, ökonomisch gesehen, die aktive Handhabung

der Gerechtigkeit der passiven vorzuziehen, weil sie direkter ist und mehr bewirkt. Das gibt ihr letztlich auch ihre zentrale Bedeutung. Um so erstaunlicher ist es, dass Gerechtigkeit rechtlich weder abgesichert ist, noch prozessual verteidigt wird. Es wird Recht gesprochen, aber selten über Gerechtigkeit als Wert für die Menschen persönlich oder ihre Sache betreffend.

Es ist schwer die Ursache dafür ausfindig zu machen. Sicher ist jedoch einmal die Verkennung der Gerechtigkeit für das Wirtschaften und zum anderen der Einsatz der Gerechtigkeit als Maßstab materieller Daseinsfürsorge. Die Anwendung der Gerechtigkeit als Messgröße sozialer Leistungen oder als Argument der Verteilung von Gütern bringt sie in die Defensive und macht sie subjektiv und damit zum Streitobjekt. Diese Vorgehensweise hat nicht nur nichts gebracht, sondern der Gerechtigkeit in vielerlei Hinsicht geschadet: Die Reichen sind immer reicher und die Armen immer ärmer geworden. Dieser klassisch gewordene Spruch ist weltweit immerfort zu hören, eine echte Begründung, warum das so ist, ist mir unbekannt. Meine Erklärung ist sicher ungewöhnlich und wird abweichend von der herrschenden Meinung wahrscheinlich nicht geteilt, auch wenn sie auf Fakten beruht und logisch abgeleitet ist.

Solange Gerechtigkeit als Messgröße des Sozialen, und nicht als oberstes Prinzip menschlichen Handelns gesehen und gebraucht wird, können sich Reichtum und Armut in der Welt nicht einander nähern. Die Schere wird sich weiter öffnen.

Der Sand der Ungerechtigkeit im Wirtschaftsgetriebe schadet der Effizienz und Produktivität. Egoismus lebt sich weiter in der Selbstverwirklichung aus, die Individualisierung wird weiter als Erfolgsgröße hochstilisiert und zu Lasten der Bedürftigen bis zum Exzess betrieben. Mobbing bleibt eine Bagatelle, ein Kavaliersdelikt.

Der Missbrauch der Gerechtigkeit als Fanal und Signal für Gleichheit, und die damit verbundene Forderung der Güterverteilung, ist eine Fehlleitung, ist kontraproduktiv und im Ergebnis, wie betont, schlecht, weil sie keine materielle, sondern eine immaterielle Determinante menschlicher Existenz ist. Es handelt sich um zwei Ebenen. Banal ausgedrückt spielt Gerechtigkeit in einer anderen Liga, nämlich on top.

Der Streit was gerecht und ungerecht ist, entspricht dem Homburger Schießen und bringt nichts. Jeder Bürger des Staates muss Gerechtigkeit als höchstes Prinzip anerkennen, sie leben und täglich in seinen Handlungen zeigen.

Erfolgreiche deutsche Unternehmen – zu Hause und auf den Weltmärkten

Trotz eines schlechten Wirtschaftsklimas in Deutschland gibt es viele Unternehmen, die allen Widerständen und Hindernissen zum Trotz erfolgreich sind. Die Unternehmer wissen im Gegensatz zu den Politikern, dass nur Wachstum ihre und ihrer Mitarbeiter Existenz sichert. Deshalb setzen sie sich Expansionsziele und suchen Wege, sie zu erreichen. Die Dax-Unternehmen haben lange bevor die Globalisierung ein öffentliches Thema und Lehrstoff an den Universitäten wurde im Ausland ihr Geschäft auf- und ausgebaut. Sie haben ihre Produktion verlagert, in anderen Ländern investiert und immer neue Absatzmärkte für ihre Güter erschlossen. Die Politiker, die sie quasi aus dem Land getrieben haben, rühmen und preisen diese Geschäftsleute als Exportweltmeister und versuchen ihr eigenes Fehlverhalten als Leistungsbeitrag zu diesen Erfolgen darzustellen. Indirekt haben sie insofern mit dazu beigetragen, weil sie die Barrieren in Deutschland im Verein mit einer immer höheren Steuerlast permanent gesteigert haben, um ihren Sozialstaat einigermaßen zu finanzieren. Selbst das ist den Regierenden, wie bereits dargelegt, nicht gelungen.

Die Großen der deutschen Wirtschaft sind an der Börse. Ihre Entwicklung über die letzten Jahrzehnte sind anhand von Kennziffern und Berichten ihrer Aktivitäten leicht zu analysieren, zu bewerten und beschreiben. Ihr Expansionsdrang korrespondiert mit der Volkswirtschaftspolitik. Je belastender diese wurde, desto stärker stieg ihr Engagement im Ausland. Das zeigen die Exportquoten und die wachsenden Umsatzanteile aller Firmen außerhalb der BRD in Europa und der übrigen Welt. Selbst Forschung und Entwicklung, eine Domäne für Home-Märkte, wurde ins Ausland verlegt, weil deutsche Gesetze und Verordnungen bestimmte Untersuchungen nicht erlaubten. Diese quasi Zwangsemigration der Firmen hat für diese nur Vorteile gebracht, die sie unternehmerisch denn auch genutzt haben. Mit der Präsenz in den anderen Ländern erschlossen sie neue Ressourcen materieller und humaner Art. Sie kamen näher an die Rohstoffquellen, können Brain in Anspruch nehmen, indem sie mit Universitäten und Forschungs-

einrichtungen dieser Länder kooperieren und arbeitswillige, fleißige Mitarbeiter rekrutieren. Der größte Nutzen dieser Globalisierung ist die Vermarktung ihrer Erzeugnisse. Die Ausdehnung in neue Länder erlaubte eine kontrollierte Wachstumspolitik.

Die Klein- und Mittelbetriebe, meist Privatunternehmen, die schätzungsweise 80 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland beschäftigen (Ende der siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts waren es noch 90 Prozent), konnten sich lange Zeit dem Würgegriff der sozialdominierten Wirtschaftspolitik nicht entziehen – viele davon können es heute noch nicht – haben aber nach und nach fast unbemerkt von der Öffentlichkeit den Weg nach draußen gefunden. Sie sind als Spezialisten gern gesehene und willkommene Geschäftspartner oder haben sich durch Wertarbeit ihre Märkte geschaffen. Viele von Ihnen sind überdurchschnittlich gewachsen und haben dank der Globalisierung, die auch bei ihnen viel früher einsetzte als der große Trend mit dem großen Namen Global, ihre Unternehmen stabilisiert und zukunftssicher gemacht.

Einen großer Verdienst haben die deutsche Regierungen durch die Schaffung der europäischen Gemeinschaft. Sie nahm ihren Ursprung mit der Aussöhnung Frankreichs und Deutschlands unter Adenauer. Auch wenn Deutschland als treibende Kraft gegenüber allen anderen Mitgliedstaaten überdurchschnittliche Zahlungen leistet, ist die Liberalisierung dieses großen Wirtschaftsraumes eine wesentliche Voraussetzung der Exportwirtschaft Deutschlands.

Porsche als Prototyp für Erfolg in der Produktkategorie Autoindustrie

Die deutschen Autobauer zählen weltweit zu den besten ihrer Branche. Die Gründe für diese einmalige Position auf den Weltmärkten sind für alle Hersteller mehr oder weniger gleich, ob Mercedes, BMW, Audi oder Volkswagen und nicht zuletzt Porsche. Auch die in Deutschland produzierten Marken wie Opel und Ford, die amerikanischen Unternehmen gehören, sind hier mit einzubeziehen. Die Autos der Deutschen zählen zu den oder sind die Besten der Welt hinsichtlich Engineering und Design. Sie haben allesamt ein enormes Überlegenheitspotential, das sich in der Charaktereigenschaft Marken-Persönlichkeit ausdrückt. Der Begriff der Produktpersönlichkeit ist ein Schlüsselwort, das sich durch die gesamten Analysen der erfolgreichen Unternehmen zieht. Produktpersönlichkeit drückt aus, dass eine Personifizierung toter Materie durch Immaterialisierung stattgefunden hat. Diese geistige Anreicherung und Beseelung der Güter ist letztlich das Geheimnis der Erfolge. Die Praktiker reden von in Produkte eingebauten Dienstleistungen und die Theorie hat dafür die Bezeichnung Wissensprodukte erfunden. Beide Erklärungen decken die Implantierung von Geist in Materie nicht ab, und werden damit der Bedeutung der Produktpersönlichkeit nicht voll gerecht wie ich in den nächsten Abschnitten dieses Buches zeigen werde. Der kurze Exkurs über die Produktpersönlichkeit ist eng verknüpft mit dem Leitmotiv des Sportwagenproduzenten. „Das Prinzip Porsche ist unsere Unabhängigkeitserklärung. Sie beruht auf Werten und Philosophien, die zusammen unseren Mehr-Wert ausmachen“. Besser kann Immaterialisierung von Gütern nicht umgesetzt werden. Der Beweis sind die Kennziffern und die Unternehmenspolitik von Porsche, die im Geschäftsbericht detailliert beschrieben sind. Ich habe mich für Porsche als Prototyp der Autoindustrie entschieden, weil diese Gesellschaft ein „kleines“ Spezialunternehmen ist, das sich nicht nur gegen starke Konkurrenz weltweit behauptet, sondern an der Spitze der Sportwagen Marktführerschaft demonstriert. Gemessen an den Konkurrenten ist Porsche ein Mittelbetrieb der sich selbst als der kleinste selbständige Automobilhersteller der Welt bezeichnet.

| Einige Kennziffern in Euro | 1997/98 | 2001/02 | 2005/06 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Umsatz | 2,52 Mrd. | 4,85 Mrd. | 7,12 Mrd. |
| Jahresüberschuss | 141,58 Mio. | 462,22 Mio. | 1,37 Mrd. |
| Abschreibung | 157,07 Mio. | 278,85 Mio. | 488,76 Mio. |
| Liquide Mittel | 466,35 Mio. | 1,65 Mrd. | 1,99 Mrd. |
| Dividende Stamm | – | – | 8,94 |
| Nettorendite | 5,62 % | 9,52 % | 19,20 % |
| Eigenkapitalquote | 26,40 % | 21,60 % | 30,10 % |
| Mitarbeiter | 8.151 | 10.145 | 11.384 |

So sieht ein kerngesundes Unternehmen aus. Jede einzelne Kennziffer ist eine Erfolgsziffer. Interessanter aber ist die Entwicklung, die das überdurchschnittliche Wachstum von Porsche demonstriert. Herausragend ist die Nettorendite auf einen rasant gestiegenen Umsatz bei langsam wachsender Belegschaft. Erfolgsfaktoren sind nicht nur Engineering, Design und Marketing insgesamt, dahinter steht auch eine sehr gute Administration, sowie das Finanz- und Kostenmanagement und eine bestens geschulte und hochmotivierte Belegschaft..

Im „Prinzip Porsche“ sind alle positiven Faktoren als Mehr-Wert zusammengefasst. Ganz oben steht immer das Produkt, besser die Produktpersönlichkeit. Sie beruht im Wesentlichen auf zwei Komponenten:

- Das einmal entwickelte und gestaltete und seit Jahren erfolgreich verkaufte Modell.
- Zum andern, die permanente Weiterentwicklung in Technik und Design auf höchstem Niveau.

Die wenigen Modelle „Boxster“, „911“, „Porsche Cayenne“, „Panamera“ sind die mehr oder weniger alten Marken mit dem Modernsten und Besten, was die Autobranche zu bieten hat. Dieser positive Wandel des Bestehenden macht Porsche aus. Die Marke bleibt dadurch vertraut und erreicht Kultcharakter und höchste Faszination. So profilierte Produktpersönlichkeiten, wie diese vier Porsche, haben so ausgezeich-

nete und ausgefallene Charaktereigenschaften, dass die Modelle von Konkurrenten kaum aus dem Markt zu drängen sind. Grund ist die permanente Verwirklichung des Leitgedankens von Ferry Porsche, der sagte: „Am Anfang schaute ich mich um, konnte aber den Wagen, von dem ich träumte nicht finden. Also beschloss ich, ihn selbst zu bauen“. Und das tun auch seine Nachfahren.

Forschung und Entwicklung ist für Porsche unabdingbare Voraussetzung für gute Ingenieurleistungen. Weissach ist die Denkfabrik des Unternehmens. Die Keimzelle des Porsche Know-How sind 3.500 Patente zu denen jährlich 100 hinzukommen. Kein Wunder also, dass zwei Drittel aller jemals gebauten Porsche immer noch fahrtüchtig sind. Porsche hat seinen Mitarbeitern viel zu verdanken. Das gibt das Unternehmen auch mit besonderen sozialen Leistungen an sie zurück. Es ist ein echtes Miteinander von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Alle sind stolz bei Porsche zu arbeiten, sind motiviert und geben ihr Bestes.

Porsche ist weltweit in mehr als 100 Ländern vertreten. Der stärkste Markt ist mit knapp 40 Prozent Nord-Amerika, dann folgt Europa, Asien, Südamerika, Australien und Afrika, und nicht zu vergessen Kanada. Nur 15 Prozent der Auslieferung von Porschemodellen entfallen auf Deutschland. Das Unternehmen ist in den Ländern zunehmend präsent, in denen Menschen reich werden, wie z. B. China und Russland. Sie überlassen es nicht Fremden, ihre Modelle zu präsentieren und zu verkaufen, sondern tun es selbst, denn niemand, so ihr Argument, kann Porsche Sportwagen besser anbieten als wir selbst. Top-Verdiener in Amerika setzten bei einer Meinungsforschung auf die Frage welche Luxusmarke unter den Automobilen das höchste Ansehen genießt Porsche auf Rang eins. Begründung: Einzigartigkeit und Exklusivität der Marke.

Umwelt ist Teil (nur Teil) des „Porsche-Prinzips“. Das Unternehmen unternimmt enorme Anstrengungen dort seinen Beitrag zu leisten, wo das Unternehmen als Hersteller gefordert ist, ohne dabei die Erfolgsfaktoren zu ändern. Porsche wird auch morgen nachhaltig wachsen. Dass die deutsche Regierung bei Autos auf Umwelt setzt, ist falsch und tödlich für die Branche. Die Autobauer können und werden das nicht mitmachen und Porsche schon überhaupt nicht, da das Unternehmen vom Luxus lebt.

Dies ist ein Textauszug aus dem Buch
**Wohlstand durch Wachstum
ohne Weiterverschuldung**

Rudolf Bossle

ISBN: 978-3-934983-11-3
160 Seiten, gebunden
19,90 Euro

erschienen im KernVerlag, Regensburg.

Sie können das Buch über jede Buchhandlung beziehen, oder über das Internet direkt beim Verlag bestellen. Die Adresse lautet:
www.kernverlag.de

Ich danke herzlich für Ihr Interesse und wünsche Ihnen viele spannende Lesestunden!

Peter Kern

Alle Texte unterliegen dem Copyright des KernVerlag.



Rudolph Bossle

»Kapital der Charaktere«

208 Seiten, gebunden

20,00 Euro

ISBN: 978-3-934983-02-1

Jeder Mensch verfügt über ganz bestimmte Talente, die ihn als Führungskraft auszeichnen. Dieses Buch zeigt, wo Ihre ganz persönlichen Fähigkeiten und Schwerpunkte liegen. Es geht aber nicht nur darum, den eigenen Charakter zu erkunden, denn Sie werden ebenso die Verhaltensweisen Ihrer Vorgesetzten oder Geschäftspartner besser verstehen lernen, und so zu erfolgreicheren Strategien im beruflichen Umfeld finden.

Als Topmanager mit intimen Kontakten in die Politik befaßte sich Dr. Bossle über Jahrzehnte mit der Charakterkunde. Gerade in Personalfragen war diese Disziplin eine hilfreiche Ratgeberin. Seine treffsicheren Aussagen untermauert Dr. Bossle durch drei exklusiv durchgeführte demoskopische Umfragen. Damit ist sowohl dem psychologischen, wie auch dem rationalen Bereich des Buches Rechnung getragen worden.