

## Wie Handel(n) ehrbar bleibt

### Kleines Beispiel: Stefano Barone di Saetta-Sorice

Von Dr. Alexandra Hildebrandt, Expertin für Nachhaltigkeit und Wirtschaftskommunikation

#### Mensch sein

**„Wir als Unternehmer, Intellektuelle und ‚Erfolgsmenschen‘ haben die Aufgabe, besonders sensibel auf diese ethische Krise zu achten und unseren Beitrag zu leisten, wertvolle moralische Kategorien in ebenso privater wie gesellschaftlicher Hinsicht am Leben zu halten.“**

Stefano Sorice

Die aktuelle Finanzkrise mit ihren verheerenden Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft ist zugleich auch eine Bewusstseinskrise, in der Menschen an ihre Grenzen stoßen. Sie empfinden das Erlebte als Schmerz, Verlust oder Kränkung. Diese „Knicke“ (Burn-out bis hin zu schweren Angstzuständen und Depression) in der eigenen Biographie sind für viele tabu. Der Unternehmensberater, Therapeut und Publizist Stefano Sorice ist auch in diesen Zeiten ein gefragter Ratgeber von Topmanagern und Führungskräften. Der Grund dafür ist nicht nur seine jahrzehntelange Expertenerfahrung auf den Gebieten Unternehmensentwicklung, Personalvermittlung, Strategie, Marketing und Kommunikation, sondern auch seine im wahrsten Sinne des Wortes spannende Persönlichkeit, die Emotionalität und Rationalität in sich vereint. Er philosophiert über Neugier und die Notwendigkeit der Fantasie, ist an Querverbindungen interessiert und macht in Gesprächen deutlich, dass man nicht nur Zahlen addieren darf, sondern immer wissen muss, dass Menschen im Spiel sind, die man zu gewinnen hat.

Stefano Sorice betrachtet Unternehmen und ihre gesellschaftliche Rolle aus ganzheitlicher Sicht. Denn so wie das Leben aus mehr als nur dem Atmen besteht, so ist das Leben einer Firma auch mehr als eine Ansammlung von Shareholder-Value. Es ist, was es ist: das Verfolgen von Visionen, etwas umzusetzen, auf das die Menschen in der Organisation stolz sein können und sie in ihrem Schaffensdrang erfüllt. Wer nur den Shareholder-Value im Blick hat oder sich ausschließlich auf Kostenreduzierung konzentriert und daneben die Strategie vernachlässigt, hat keine nachhaltige Perspektive.

Sorice spricht mit Menschen, die seine Unterstützung suchen, über Vergangenes, denn „häufig ist dort etwas passiert, bei dem sie Ja gesagt haben, obwohl sie nein sagen wollten, und wo sie nun immer wieder ja sagen, sich aber innerlich dagegen sträuben.“ Sein individuell angepasstes Trainingsprogramm fußt auf der Grundlage einer sorgfältigen Anamnese. Das Angebot zielt dorthin, wo die Verletzlichkeit der Betroffenen am größten ist: „Wir sind dort am meisten gefährdet, wo unsere psychischen Widerstandskräfte am schwächsten sind und sich die Linien von privater und beruflicher Welt kreuzen. Privatleben, Familie, aber auch Karriere geraten infolge vielfältiger Unzufriedenheiten und diverser Belastungen zunehmend unter Druck“, sagt der Psychologe. Er rät seinen Klienten, auf ihre inneren Werte zu schauen sowie den Mut und die Überzeugung zu haben, nach ihnen zu leben.

Es geht um die Übereinstimmung mit sich selbst. Viele Manager geben sich im Job nämlich als jemanden aus, der sie nicht sind. Doch „es hat nie geschadet, authentisch zu sein“, so Sorice. Das veranschaulicht auch folgende Anekdote: Zu Beginn der Französischen Revolution machte Graf Mirabeau auf einen Abgeordneten aus der nordfranzösischen Stadt Arras aufmerksam, den noch niemand kannte - es war Robespierre: „Der wird es weit bringen; denn er glaubt alles, was er sagt.“ Das heißt auch, dass Moral nur dort Fuß fasst, wo sie auch vorgelebt wird. Wenn Sorice davon spricht, dass wir unsere Prinzipien aktiv leben sowie Inhalt und Etikett zur Deckung bringen müssen, meint er genau das. Ein Chef mit Fehlern findet zum Personal besser Zugang: „Wenn der Chef im Vortrag den Faden verliert und stottert, ist das menschlich. Die Belegschaft wird aufmerksam und denkt: Der ist wie ich und vergisst auch mal etwas.“

Als ehemaliger Jesuitenschüler beobachtet Sorice die Wertediskussionen zur gegenwärtigen Krise sehr genau: „In der Tat hat es den Anschein, als hätte traditionelle Werte ihren Einfluss eingebüßt. Wurde die Wirtschaft früher von familienorientierten und persönlich verbundenen Unternehmern zusammengehalten, so müssen wir seit längerem mit anonymen Eigentümern und fachfremden Managern leben, die in gewisser Hinsicht tatsächlich statt einer ethischen Lehre eine Werteleere um sich verbreiten. Aber hinter all dem scheint mir ein Missverständnis verborgen zu liegen. Es sind uns keineswegs traditionelle Werte verloren gegangen – wir haben es lediglich mit den falschen Werten zu tun. Was uns als Wertleere erscheint, ist nichts anderes als das Gefäß, in welchem sich allzu egoistische und materielle Wertvorstellungen befinden. Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Notwendigkeiten und des menschlichen Zusammenhalts wirken diese Gefäße auf

uns leer. Wer nur an sich denkt, hört auf, ein gesellschaftliches Individuum zu sein. Wer nur ans Geld denkt, wenn er tätig ist, verliert den Status des Zoon Politikon – das aktiven Mitmenschen, der als gemeinsam handelnde Menge die Gesellschaft konstituiert.“

Werte (values) umfassen mehr als nur ökonomische Werte. Zu ihnen gehören Kundenorientierung, Innovationskraft, Respekt, Verantwortung und Nachhaltigkeit. Wer sie berücksichtigt, ist (sich) selbst wertvoll. Das englische Wort für „Wert“ („value“) kommt vom lateinischen Wort „valere“, das stark sein und gesund sein bedeutet. Werte geben also innere Stärke, und wer auf sie baut, lebt auf gutem Grund. „Sie müssen sich wohl fühlen“ und verstehen lernen, dass Erschütterungen, Zweifel, Krisen und Brüche normale Bestandteile des Lebens sind. Um dorthin zu kommen, wird die Technik des „Rollentauschs“ vermittelt mit dem Ziel, die „verzerrende Monotonie der eigenen Rollen zu erfassen“: „Durch den Perspektivwechsel, der mit der Übernahme fremder, ungewohnter Rollen verbunden ist, werden sowohl private als auch Arbeitsroutinen erkannt bzw. aufgebrochen und emotionale Ressourcen freigesetzt: die Fähigkeit, sowohl rationale als auch emotionale Blickwinkel einzunehmen und gegebenenfalls ergänzend auszutauschen.“ Wenn es ein Geheimnis seines Erfolgs gibt, dann ist es das, was Henry Ford "den Standpunkt des anderen zu verstehen und die Dinge mit seinen Augen zu sehen" bezeichnete. Einem hoch bezahlten Manager verordnete Sorice zum Beispiel ein Praktikum in einem Hospiz. Bald erkannte dieser in Dankbarkeit und Demut, wie schön das Leben sein kann – „und dass ein Kartoffelsalat köstlich ist“. Manchmal setzt er seine Klienten auch in einen Raum der Stille – ohne Blackberry oder Handy. Hier sollen sie sich einen Fixpunkt suchen und sich darauf konzentrieren, um ganz bei sich zu sein ohne den Gedanken: „Ich bin nur etwas, wenn ich etwas tue.“

Stefano Sorice ist nicht nur Psychologe und Unternehmensberater, sondern auch ein hervorragender Erzähler und Autor, dessen Märchen ein Spiegel seines Fühlens und Denkens sind und Zeitloses vermitteln, Nachhaltiges im wahrsten Sinne des Wortes, das immer auch innere Bezüge zu seiner Arbeit als Therapeut hat. Am folgenden Beispiel lässt sich das sehr schön zeigen. So heißt es im Märchen „Das Orakel“: „Wenn du nur angestrengt jeden Stein umdrehst, weil du darunter eine Antwort vermutest, passiert gar nichts. Und die meisten Menschen heben Steine hoch und glauben, dass diese Anstrengung irgendeine Belohnung verdient, und die Belohnung sei vielleicht die Antwort auf ihre Fragen. Aber nichts tun ist des Rätsels Lösung.“

Oder: „Solang du verzweifelt nach einer Lösung suchst, wird sich nichts finden lassen. Du bist viel zu verkrampft, du bist nicht frei. Erst deine innere Freiheit wird dich etwas finden lassen. Erst wenn du innehältst, wird dir geschenkt.“ Es ist wie mit dem Glück – wer es mit allen Mitteln sucht, wird es nicht finden. Als Hiob seine Glückssuche aufgibt, ist er erleichtert. Für die antiken Philosophen war ein glückliches Leben ein solches, das sich am Guten orientiert. Nicht Geld, Macht und Ruhm waren der Königsweg zu einem gelingenden Leben, sondern ethisches Verhalten, ja das Erkennen selbst wurde als Form des Glücks bestimmt.

Für manche „glücklose“ Manager, die der Verführung der Ichblähung erliegen, basiert der Mittelpunkt des eigenen Koordinatensystems auf Geld und gesellschaftlicher Anerkennung. In der Psychoanalyse sind sie als Nachfolger des Narzissmus bekannt: Der Jüngling im antiken Mythos fand sich selbst so großartig, dass er sich in sein eigenes Spiegelbild verliebte. Der errungene Status macht Manager oft größer als sie wirklich sind. Deshalb versucht Stefano Sorice bei seiner Arbeit stets, die Proportionen am Menschen festzumachen: „Wir sind ja oft Riesen und müssen genau schauen, was sich unter uns befindet und wohin wir treten können und wohin lieber nicht. Manche Riesen sind eben sehbehindert, die haben uns die Krise eingebrockt – und außerdem haben sie zu große Schuhe, glaube ich.“ Sie laufen Gefahr, den Boden unter den Füßen zu verlieren und erkennen nicht, dass sich Macht, die ausgeübt wird, auch verbraucht. Wenn Menschen glauben, die Größten und unfehlbar zu sein, passiert meistens etwas, das sie wieder Demut lehrt. Nicht im Sinne von Unterwürfigkeit, sondern von Dankbarkeit und Zurücknahme des eigenen Egos. Das ist ein wichtiges Thema von Sorice, der sich im Coaching von Führungskräften mit der Klärung und Erweiterung der Persönlichkeit durch die bewusste Analyse der eigenen Lebenssituation befasst: „Wie gehe ich mit Macht um, die mir gegeben wurde? Wie gehe ich mit Macht um, der ich dauerhaft ausgesetzt bin? Wie beseitige ich meine persönliche Abkapselung? Wie nützlich oder störend ist mein Narzissmus bzw. Don Juanismus? Welcher Mittel und Nebenkriegsschauplätze bedienen sich Workaholics? Schlaftabletten, um einzuschlafen, Koffein zum Wachwerden, Ritalin zum Relaxen, Kokain zum Anfeuern, Alkohol zum Besserfühlen.“

Manager definieren sich häufig über ihren Status, ihre Macht („Mein Haus, meine Yacht, mein Auto.“) und versuchen, den Druck zu verdrängen. Doch in Ruhephasen „kollabiert die Seele oft.“ Deshalb lehrt er als Coach den Dialog mit sich selbst und die Wiederherstellung des Gleichgewichts zwischen Ego und Ich. Im Zentrum stehen

die Erkenntnis eigener Schwächen sowie die mögliche Umformung dieser Schwächen in Stärken durch gedankliche Analyse, Meditation und/oder Atemübungen. Das ist eine wichtige Voraussetzung dafür, die eigene Macht demütig und respektvoll auszuführen. Macht im Sinne von "machen" ist einer guten Führungskraft, der es nie um Geld als einzige Motivationsquelle geht, wichtig, denn sie weiß, dass sie ohne Macht im übertragenen Sinne "ohnmächtig" sein würde.

Als Psychologe und „Vertrauter“ bespricht Sorice mit Topmanagern Pläne, Probleme und Lösungen. Dabei geht es ihm um ein differenzierendes Erkennen von „Haben“ und „Sein“ im Frommschen Sinne: die kumulative Eigenschaft von Sein und die „verbrauchende“ Eigenschaft von Haben sowie deren Anwendung bei der Persönlichkeitsentwicklung. Meistens spricht er in diesem Zusammenhang von Männern, denn Frauen „gehen viel mehr in die Tiefe und sind konfliktfähiger“. Vielleicht arbeiten in seiner Firma Sorice Consulting deshalb auch nur Frauen. Die Balance von Anima und Ratio ist ein wesentlicher Teil im Leben und in der täglichen Arbeit von Sorice, der sehr früh seine Mutter verlor. Wie jeder Mann ist er (un)bewusst ein Leben lang auf der Suche nach ihr. So heißt es auch in seinem Märchen „Das Orakel“: „Eigentlich sucht jeder Sohn das Ebenbild seiner Mutter in den Frauen, die er in seinem Leben liebt.“ Es geht ihm allerdings nicht um Verklärung: „Vergiss deine Erinnerungen an deine Kindheit und erkenne die Wirklichkeit der Gegenwart, in der deine Mutter nur noch eine Art Schattenrolle spielen wird.“ Der Schatten, der in der Tiefenpsychologie auch für das Weibliche und das Gefühl steht, ist zugleich Symbol für die eigene Identität. Es ist dies die Seite der Persönlichkeit, die sich nicht durch die Scheinwerte einer vordergründigen und flüchtigen Welt bestechen lässt.

## Sein und Sinn

**„Alles Haben verbraucht sich, weil es materiell ist, alles Sein jedoch wächst, weil es geistige Kraft ist.“**

**Stefano Sorice**

Fast alles, sagt Sorice, unterliegt im Leben der Dichotomie von Kopf und Bauch, Ratio und Emotion. Kaum eine Entscheidung wird ausschließlich mit dem Verstand getroffen. Ihm geht es bei allem, was er tut, immer um das, was im Leben

wesentlich<sup>1</sup> ist: das Sein und nicht das Haben, das Wesen<sup>2</sup> und nicht der Schein – auch wenn man es, wie Antoine de Saint-Exupéry in seinem Buch „Der kleine Prinz“ schreibt, nur mit dem Herzen sieht, weil es für die Augen unsichtbar ist. In seinem Vorwort in Stefano Sorice‘ Buch „Das Labyrinth“ bezieht sich Augustinus Graf Henckel von Donnersmarck (Orden der Prämonstratenser) ebenfalls auf Saint-Exupéry und ergänzt, dass wir die innere Gelassenheit haben müssen, „uns unserem Herzen anzuvertrauen, weil es uns nur so gelingen kann, das Wesentliche zu erfassen und sichtbar zu machen.“<sup>3</sup> Worum geht es hier konkret? Welche Bedeutung haben diese Aussagen für den Unternehmensalltag, für Führungskräfte? – Es geht (auch) um Lebenssinn, den Geld allein nicht stiften kann. Sinn in der eigenen Arbeit zu sehen, ist bedeutender als der persönliche Profit. Auch möchten die meisten Menschen das Gefühl haben, dass sie mit ihrer Tätigkeit zu einem bestimmten Zweck<sup>4</sup> beitragen. Für Stefano Sorice gilt das menschliche Leben aus jesuitischer Sicht als gelungen, wenn es zwei Bedingungen erfüllt sind: Liebe und Beziehungen sowie eine sinnvolle Tätigkeit.

In seiner Ansprache „Erneuerung und Gerechtigkeit“ bei der Vollversammlung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages in Bochum am 22. November 2006 kommt auch Bundespräsident Horst Köhler darauf zu sprechen: „Die Welt der Arbeit und der Wirtschaft ist eine der wichtigsten Lebens- und Erfahrungsbereiche. Sie entdeckt immer Neues, sie vermittelt Lebenssinn, sie integriert Menschen aus ganz unterschiedlichen Ländern und Kulturen, sie hält fit im Kopf, sie schärft den Blick für den Unterschied zwischen Chance und Träumerei und sie hat ihr eigenes Ethos – ein Ethos der Leistung und des ehrbaren Kaufmanns, für den Vertrauen der wichtigste Kredit ist“. Wie schafft man Vertrauen? - Indem man es verdient, vor allem durch konkrete Taten, Verlässlichkeit, maßvolles Wirtschaften und ehrliche Kommunikation.

<sup>1</sup> "Wesentlich" war übrigens auch eines der Lieblingswörter des Schriftstellers Gottfried Keller: "Mensch werde wesentlich! Denn wenn die Welt vergeht, / So fällt der Zufall weg, das Wesen, das besteht."

<sup>2</sup> „Weil es nicht auf die Größe ankommt, sondern auf das Wesen einer Sache“, heißt es in Sorice Märchen „Der Taschentuchgarten“.

<sup>3</sup> Stefano Sorice: Das Labyrinth. Illustrationen von Elgin Andereya. Düsseldorf 1995, S. 7 f.

<sup>4</sup> Vgl. dazu auch Stefano Sorice‘ Märchen „Schleichende Enttäuschung“: „Er musste seine Sicht erneuern, anpassen und lernen, hinter der Oberfläche in die Tiefe zu schauen, hinter den von Menschen gesprochenen Worten den zweiten Sinn zu erkennen, der einen Zweck verfolgt...“

Die wichtigste Aufgabe von Unternehmen ist und bleibt es, dass sie mit ihren Produkten und Dienstleistungen Kundenbedürfnisse befriedigen.

Dafür ist es nötig, Gewinne zu erwirtschaften. „Wir brauchen in jedem Geschäft – auch wenn es ‚nur‘ eine Filiale ist, richtige Unternehmer“. Solche, die sich das Haus, die Fläche, das Umfeld, die Käufer und die Nicht-Käufer, das Potenzial ansehen und die ihre Phantasie nicht ansehen, um sich den größten anzunehmenden Unfall (GAU) auszudenken, sondern über den größten anzunehmenden Gewinn (GAG) nachzudenken“, so Stefano Sorice.

Vertrauen der Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kunden ist auch hier der Anfang von allem. Es entsteht durch Tugenden wie Aufrichtigkeit, Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Anstand, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit, Werte, die schon seit dem 14. Jahrhundert das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns markieren.

### Ehrbar währt am längsten

Das erste Handbuch zum ethischen Verhalten des Kaufmanns ist der „Zibaldone da Canal“ venedischen Ursprungs, datiert um 1320. Hier wird zum Beispiel vor den Folgen des Schmuggels gewarnt, da der Kaufmann dadurch Vertrauen und seine Ehre verlöre. Das Verhalten der Geschäftsleute wurde in den Städten durch die Mitbürger bewertet. Wer als Kaufmann nicht gegen diese Regeln verstieß, durfte sich ehrbar nennen<sup>5</sup>. Bis heute ist der Ehrbare Kaufmann das Leitbild des gesellschaftlich verantwortungsbewussten Wirtschaftens, einer nachhaltigen Unternehmensführung, die Wirtschaft und Gesellschaft in Einklang bringt. Die Missachtung dieses Leitbilds zählt zu den wesentlichen Ursachen der Finanzkrise.

Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass es dem Unternehmen langfristig gut geht. Das bedeutet, dass sie auf kurzfristige Vorteile verzichten und Wirtschaften als langfristiges Schaffen von Werten betrachten müssen. Erst mit dem Begründer der modernen Wirtschaftswissenschaft, Adam Smith, kam der Gedanke auf, dass auch in ökonomischen Beziehungen ethische<sup>6</sup> Werte einfließen müssen. Er stellte die These

<sup>5</sup> Siehe dazu die profunden Arbeiten von Daniel Klink sowie [www.der-ehrbare-kaufmann.de](http://www.der-ehrbare-kaufmann.de)

<sup>6</sup> Ethisch bedeutet, dass mit dem unternehmerischen Handeln versucht wird zu bedenken, welche Auswirkungen dies auf Mensch und Umwelt hat.

auf, dass Geschäfte eben nicht nur auf Egoismus gründen, sondern auch ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zum Ausdruck bringen. Schließlich kommt es darauf an, wie man miteinander umgeht und wie der Gewinn, der neben Wachstum und Risiko den Unternehmenswert definiert, gemacht wird. An einer fehlenden Wertekultur, an mangelnder Lernbereitschaft scheitern Unternehmen am häufigsten - ebenso an einer vollkommenen Identität (Einheit von Gedanke, Wort und Tat) fehlt. Sie müssen transparent sein, damit ihre informierten und fordernden Kunden Werte und Haltung prüfen können, bevor sie die Geschäftsbeziehung fortsetzen. Wenn das Unternehmen eine Maske trägt, mit der sie die Märkte täuscht, wenden sie sich ab.

Handel beginnt und endet mit dem Kunden, der in modernen Wohlstandsgesellschaften über gesellschaftliche, soziale und gesellschaftliche Veränderungen entscheidet. Niemals zuvor haben sich Endverbraucher untereinander so ausgetauscht, und nie hatten Handelsunternehmen weniger Kontrolle über ihre Produkte. Der (selbst)bewusste und informierte Kunde<sup>7</sup> erwartet wahrhaftige Produkte. Will ein Unternehmen im globalen Markt nachhaltig erfolgreich sein, muss es ihn verstehen und darf nicht nur mit ihm „rechnen“. Der Kunde entscheidet nämlich nicht nur nach dem Geld. Auch Image, Marke und Moral sind entscheidend.

Stefano Sorice ist einer der wenigen Unternehmensberater, die den Ernst der Lage – im wahrsten Sinne des Wortes – erkannt haben. Für ihn gilt nach wie vor die alte chinesische Weisheit: Wer nicht lächeln kann, darf kein Geschäft betreiben: „Lächeln ist nicht nur eine Mundhaltung. Es ist eine Geisteshaltung. Lächeln macht Probleme nicht kleiner, als sie sind, aber es schützt davor, aus Problemen Unmöglichkeiten zu machen. Wer lächelt, denkt nach vorn.“ Auch darin ist er den Ansichten von Bundespräsident Köhler sehr nah, der es mit dem afrikanischen Sprichwort hält: „Die kürzeste Entfernung zwischen zwei Menschen ist ein Lächeln.“<sup>8</sup> Angeordnete Freundlichkeit führt allerdings zur aufgesetzten Freundlichkeit, die niemand schätzt. Sorice selbst ist immer Optimist gewesen - ein „Zugewandter“, wie er sagt, „denn Pessimisten wenden sich von allem ab, sie sehen weder Licht noch Farben, sie sehen schwarz!“ Dass Erich Fried zu seinen Lieblingsdichtern gehört, verwundert nicht. Sein „Kleines Beispiel“ fasst zugleich das von Sorice Gesagte zusammen:

<sup>7</sup> Der Begriff bedeutet Bekannter, Einheimischer und ist seit dem 16. Jahrhundert der in einem Geschäft regelmäßig einkaufende Bekannte.

<sup>8</sup> Horst Köhler: „Das Streben der Menschheit nach Glück verändert die Welt“. Berliner Rede am 1. Oktober 2007.

Auch ungelebtes Leben  
geht zu Ende  
zwar vielleicht langsamer  
wie eine Batterie  
in einer Taschenlampe

Aber das hilft nicht viel:  
Wenn man  
(sagen wir einmal)  
diese Taschenlampe  
nach so- und so vielen Jahren  
anknipsen will  
kommt kein Atemzug Licht mehr heraus  
und wenn Du sie aufmachst  
findest Du nur Deine Knochen  
und falls Du Pech hast  
auch diese  
schon ganz zerfressen

Da hättest Du  
genau so gut  
leuchten können

Als Optimist - der anderen dabei hilft, im Heute besser zu leben - ist Sorice weder Italiener noch Deutscher oder Europäer. Er ist Mensch. Und Mensch sein bedeutet für ihn: heute leben und aus der Zuversicht jene Kraft schöpfen, die nötig ist, um etwas zu bewirken. Dazu sei aus einem Weihnachtsbrief an seine Klienten, Mandanten und Freunde zitiert, in dem er sich auf das Gedicht „Hoffnung“ von Friedrich Schiller aus dem Jahre 1797 bezieht: „Es reden und träumen die Menschen viel / Von bessern künftigen Tagen, / Nach einem glücklichen goldenen Ziel / Sieht man sie rennen und jagen.“ Die Gegenwart, das Jetzt, ist für ihn das Prinzip Hoffnung, „eine der wichtigsten Waffen im Kampf gegen die allgemeine Mutlosigkeit, die vielleicht das schädlichste Gift für uns ist.“ Wer diese Freiheit im Augenblick lebt, wendet sich dem Leben zu und ist ein Optimist. Dabei schließt er auch jene ein, die Unterstützung und Zuwendung brauchen, die anders sind, weil sie nicht dasselbe Glück haben wie die meisten Menschen.

## Die Unverwechselbaren

**„Eine Gesellschaft von Robinsoniden, die nur den Umriss ihrer eigenen Insel kennen, hat keine Zukunft. Deshalb müssen wir nicht alle gleichartig werden; die Menschen sind nicht gleich, aber es gibt Gemeinsamkeiten, die unter der Oberfläche liegen.“**

Stefano Sorice

Entscheidend für eine nachhaltige Wirtschaft und Gesellschaft sind Ideen, Kreativität und Heterogenität, die bedeuten kann: unterschiedliche Nationalitäten, unterschiedliche Altersstufen und Geschlechter. Das von Sorice in diesem Zusammenhang meist gebrauchte Wort, das sich niemals verbraucht, weil es sich ständig erneuert, ist Liebe. In seinen Märchen ist sie der Stoff, der das Geschehen ausschließlich zusammenhält. Hier spricht er aus, was für ihn wesentlich ist: dass nur, wer sich hingibt und loslässt, echte Liebe finden wird, dass sich erst dann Respekt vor dem Fremden einstellt und man die Angst vor dem Anderen verliert. Wer sich selbst krampfhaft manipuliert, findet nur, was ihn bindet, so eine Weisheit aus seinem Märchen „Das Orakel“. Es beschäftigt sich auch mit dem Thema Cultural Diversity: „Wenn du Respekt, Wertschätzung, Verbundenheit, Toleranz, Achtung, Ehrlichkeit und Treue empfindest, kannst du aussehen, wie du willst, weiß, schwarz, rot oder gelb, das ist egal. All diese Qualitäten überwinden äußerliche Dinge, die uns zu trennen scheinen. Die Sehnsüchte der Menschen sind überall gleich, sie wollen Frieden und Glück, egal in welcher Kultur sie leben.“ Vielfalt ist die Grundlage des Lebens – das lehrte schon Charles Darwin.

Stefano Sorice zeigt, dass gerade im Unterschied und Variantenreichtum – und nicht in der Einheitlichkeit - eines der wichtigsten Prinzipien erfolgreicher Wirtschaft steckt. Diversität ist ein wichtiger Bestandteil von Unternehmenskulturen. Sie beschreibt “die Verschiedenartigkeit bzw. alles worin sich Menschen unterscheiden oder ähneln”<sup>9</sup>. Die Vielfalt bezieht sich dabei auf Merkmale von Menschen (z. B. Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Herkunft, Religion, soziale Schicht). Kulturelle Vielfalt greift die Verschiedenartigkeit bei Kultur auf - hinsichtlich Nation, Region, ethnischer Gruppe oder Religion. Auch Unternehmens-, Branchen- und Berufskulturen gehören dazu. Unternehmen, die sich nicht mit Vielfalt auseinandersetzen, haben auch keine Produkte, die Konsumenten erwarten, die etwas Unverwechselbares wollen. Und sie

<sup>9</sup> Paivand Sepehri: Diversity and Managing Diversity in internationalen Organisationen – Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz. München 2002, S. 77.

sind nicht imstande, erfolgreiche Geschäfte in der Türkei, in China oder Russland zu machen.

Diversity Management (Vielfaltsmanagement) als ursprünglich amerikanisches Konzept aus der Bürgerrechtsbewegung fasst allmählich Fuß in Europa. Ursprünglich gedacht als Maßnahme für die Umsetzung von Gleichberechtigung, hat es sich weiterentwickelt zu einem betriebswirtschaftlichen Instrument zur verbesserten Nutzung der Humanressource<sup>10</sup>. Unternehmen, die global agieren, müssen sich auf verschiedenen Märkten mit unterschiedlichen Kulturen behaupten. Zudem muss sich die Struktur des Unternehmens auf eine sehr dynamische und heterogene Umwelt einstellen. Starre Hierarchien und lange Entscheidungswege sind zugunsten flexibler Systeme aufzulösen, die sich rasch an veränderte Bedingungen anpassen und zukünftige Entwicklungen vorwegnehmen. Allerdings gilt auch hier: Viel geredet wird häufig über das, wo etwas nicht wirklich ernst genommen wird. Eine Vielzahl gleichlautender Diversity-Reports und Regeln sagt noch nichts über wirkliches, nachhaltiges Tun aus. Wer etwas kann, lässt sich nicht zum Quotenmenschen machen.

Der Umgang mit dem Fremden (ursprünglich „Entferntes“, „Unvertrautes“, „Unbekanntes“, außerhalb von einem selbst Liegendes) ist ein wiederkehrendes Motiv in Sorice' Lebens- und Arbeitswelt. Das Fremde fordert heraus, die eigenen Standpunkte und Ansichten kritisch zu überdenken und die Welt menschlicher zu machen.

### Mehr als Geld und gute Worte

**„Helfen wir im Kleinen, wenn wir im Großen machtlos sind!“**

**Stefano Sorice**

Der Unternehmensberater und Autor ist davon überzeugt, dass in jedem Menschen Anlagen vorhanden sind, mehr Gemeinsinn zu entwickeln, denn voran kommen wir in Wirtschaft und Gesellschaft nur mit einem Pro und nicht mit einem Anti. Engagement ist deshalb ein Grundzug in seinem Leben. Als glücklicher Vater von sechs gesunden Kindern empfindet er es als seine Pflicht, denjenigen zu helfen, die dieses Glück nicht vollständig erleben können. Das erfüllt ihn mit Dankbarkeit und Demut. „Er

<sup>10</sup> Vgl. Petra Köppel: Diversität als Ressource nutzen. In: PERSONAL 1 (2007), S. 12-14.

erlebte das Glück des Teilens, das Glück des Kümmerns und Sorgens um andere Menschen“, heißt es auch in seinem Märchen „Schleichende Enttäuschung“.

Vor knapp 35 Jahren schloss sich in Wuppertal eine Elterninitiative zusammen, deren Kinder Autisten waren und die verzweifelt nach Hilfe suchten. 1983 gründete die Initiative unter dem Vereinsnamen „Hilfe für das autistische Kind e.V.“ die erste stationäre Einrichtung in Wuppertal. Einer der ersten Helfer war Stefano Sorice. Sein Engagement hat mit einer ungewöhnlichen und „nachhaltigen“ Begegnung zu tun: „Ich traf vor etwa 25 Jahren eine Frau, deren Kraft mich sehr beeindruckte. Ich versuchte zu ergründen, woher sie die nahm. Da erzählte sie mir, sie sei Mutter eines autistischen Kindes. Ich lernte dann ihren Sohn kennen. Diese Begegnung hat mich fürs Leben geprägt.“ Seit vielen Jahren unterstützt er den Verein „Hilfe für das autistische Kind e.V.“ durch jährliche Spendenaufrufe zu Weihnachten. Zudem lässt er ihm seine Einnahmen aus journalistischen Tätigkeiten zukommen. Die Spenden werden vom Verein ausschließlich zur Förderung autistischer Kinder verwendet. So konnte zum Beispiel ein Therapiezentrum in Hilden und eine Lebensstätte mit integrierten Werkstätten für autistische Menschen in Wuppertal gegründet werden. Zu den allgemeinen Zielen des Vereins gehören Förderung der Jugendpflege, Jugendfürsorge und Jugenderziehung an geeigneten Schulen sowie pädagogischen, heilpädagogischen und medizinischen Einrichtungen.

Für Autisten, sagt Sorice, ist die Welt kein schönes Märchen, eher ein hässliches, denn sie sind nicht fähig, die Welt so zu erkennen, wie es andere Menschen tun. Ihnen mangelt es an der Außenperspektive. Vieles, was uns selbstverständlich erscheint, macht Autisten Angst. Sorice macht immer wieder zu Recht darauf aufmerksam, dass es vielen Menschen an Sensibilität fehlt, sich in die Seele anderer hineinzusetzen und das zu fühlen, was andere empfinden. Denn sie stehen ständig unter Stress und sind kaum interessiert am Leben anderer – häufig nicht einmal an ihrem eigenen. Was Sorice mit anderen verbindet, ist die Liebe. Ihre Gebote, heißt es in seinem Buch „Das Labyrinth“, müssen „wie ein Fundament tief in uns drinnen wirken, damit auch wir Vorbild für andere sein können. Wenn wir diesem Prinzip folgen, werden wir für die gleichzeitigen Wellen immer empfänglicher, bis wir sie eines Tages ganz deutlich fühlen können und daraus unsere Liebe und unser Glück ziehen.“<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Stefano Sorice: Das Labyrinth. Illustrationen von Elgin Andereya. Düsseldorf 1995, S. 24 f.

Die Gegenwart ist gekennzeichnet durch die Trennung von Körper und Geist, was im Mittelalter völlig unbekannt war und heute längst vergessen scheint. „Damals unterschied man nicht zwischen Tätigkeiten, die sich in Geldwert messen lassen, und Arbeiten, die nur der Seele dienen. Heute würden wir so etwas vielleicht emotionale Produktion nennen. Darunter fallen etwa die häusliche Pflege eines Familienmitglieds, eines Verwandten oder eines Nachbarn, aber auch die Vielzahl ehrenamtlicher Arbeiten in Vereinen und sozialen Einrichtungen – all diese Bemühungen Einzelner werden weder bezahlt noch sonst wie ökonomisch quantifiziert. Während meines jahrzehntelangen Engagements für die autistischen Kinder habe ich immer wieder die Erfahrung machen müssen, dass diesen Bemühungen zuweilen nicht der Ernst zuerkannt wird, den sie verdienen.“ Es geht dabei um mehr als nur Spenden für autistische Kinder. Helfen hilft allen: „der Gesellschaft, der Menschlichkeit und nicht zuletzt einer unterschätzten Form von Arbeit, die weniger mit Geld als mit Gefühlen, Freundschaft, Seele und Mitgefühl rechnet – Dinge, von denen wir letztlich alle profitieren.“ Wenn er sagt, dass wir immer öfter digital miteinander und immer seltener mit dem Herzen kommunizieren, dann bedeutet das nicht, den Verstand auszuschalten. Umgekehrt aber gilt aber: Wer nur mit dem Kopf lebt und arbeitet, verschließt sein Herz und verdrängt seine Gefühle.

Ein wichtiger Antrieb, sich zu engagieren, ist für Sorice neben der Liebe auch Demut, die für ihn neben der Empathie die wichtigste Haltung des Menschen ist: „Demut ist die Basis des Mitgefühls, ohne sie besteht die Gefahr, dass sich Hochmut einschleicht und ein falsches Selbstbild. Ich bin der Überzeugung, dass Glaube, Besinnung und Mut die entscheidenden Katalysatoren sind, die uns befähigen, zwischen Hoch- und Kleinmut den besseren Weg zu finden.“ Seine Lebenserfahrung und Erlebnisse, die er zum Beispiel im Zusammenhang mit der Sterbehilfe für Aidskranke sammelte, die er drei Jahre lang begleitet hat, bilden für ihn ein sicheres Fundament, den Vorwurf des Hochmuts zurück zu weisen. Zu helfen, das betont er immer wieder, kann auch eitel wirken. Aber nichts zu tun, würde gar nichts bewirken: „Ich möchte, dass der Keim zum Wachsen kommt, auch wenn der Preis dafür ist, dass man mich verkennt, falsch versteht und meine Hilfe mit Überheblichkeit verwechselt. Denn eins ist gewiss, es spielt keine Rolle, ob den autistischen Kindern von einem Hoch-, Klein- oder Demütigen geholfen wird.“ Um die Welt menschlicher zu machen, zählt nicht der Wille, sie zu verändern, sondern das Gefühl, nicht unwichtig zu sein.



**Stefano Barone di Saetta-Sorice**, geb. 1941 in Salerno/Italien, ist Nachkomme eines Adelsgeschlechts. Er studierte Psychologie, Pädagogik und Philosophie in Salerno und Neapel. Nach dem Studium wurde Stefano Sorice Assistent von Professor Pasquale D'Aquino, der auch gleichzeitig sein Doktorvater war. Mit ihm erarbeitete er 1968 als Mitverfasser eine umfassende Monographie der Diderot'schen Ethik und ihres Einflusses auf die europäische Philosophie des ausgehenden 19. Jahrhunderts. Sorice schloss in Italien seine Promotion ab und kam dann nach Deutschland, um sich Forschungsarbeiten und wissenschaftlichen Projekten zu widmen. Als selbstständiger Unternehmer, der Kindermode entwarf und designte, startete er Ende der 1960er Jahre. In der Kö-Galerie in Düsseldorf eröffnete er das Kindermoden-Geschäfte „K-7“. 1969 wurde die Sorice Consulting GmbH in Düsseldorf gegründet, eine Unternehmensberatung, die sich auf die Textil- und Modebranche spezialisiert hat. Zum Leistungssektum gehört auch das Coaching von Führungskräften (Persönlichkeitsentwicklung und Managementtraining). Neben der Tätigkeit als Unternehmensberater ist er auch journalistisch und schriftstellerisch tätig. Sorice schrieb auch Hörspiele und Drehbücher.

Weitere Informationen: [www.sorice-consulting.de](http://www.sorice-consulting.de)

### Sorice-Zitate von A-Z:

**Arbeitsethik:** „Eine Arbeitsethik kann nur die Arbeitskraft eines Menschen zur Basis haben, nicht die Rechenleistung des Mikrochips oder die Kraft eines Baukrans. Solange wir zwischen Subjekt und Hilfsmittel oder Werkzeug unterscheiden, so lange bleibt uns auch der Erdboden erkennbar.“

**Architektur:** „Namen wie Citterio für Innenarchitektur oder Renzo Piano für Architektur stehen für Einzigartigkeit. Also für Luxus. Dass dieser Luxus übrigens auch alltagstauglich ist, sehen sie an Renzo Pianos Engagement am Kölner Weltstadthaus von P&C. Es ist sein Entwurf, und es ist weit mehr als ein Ladenlokal. Dass Renzo Piano seinen Ruf seinerzeit mit dem Sieg im Wettbewerb um das Centre Pompidou in Paris erwarb, zeigt überdies, dass wir nicht über eine ‚Italiologie‘ beim Luxus reden, sondern über weltweit gültige Maßstäbe.“

**Dinge:** „Es ist das Material des Wünschens, des Hoffens und der Liebe, aus dem die Dinge sind.“

**Gefühle:** „Unsere Gefühle erfüllen die Welt vollständig, dafür hat Gott gesorgt. Egal, ob es die Liebe der Eltern zu den Kindern ist oder die Freundschaft zwischen zwei eigentlich Fremden oder die Liebe eines Paares. Diese Gefühle haben keine Form und keine Dauer, auch wenn sie irgendwann beginnen und aufhören. Diese Gefühle sind versammelte Schwerkraft aller Herzen, die Summe der Sehnsucht aller Seelen, die Gesamtheit der Energie des Lebens selbst.“

**Geschmack:** „Wer die Modewelt morgen verstehen will, muss zuerst die Welt von heute verstehen. Und die Welt, das ist nichts anderes, als die Menschen. Die sind inzwischen anders, als es unsere durch eigenes Erleben geprägte Wahrnehmung suggeriert. Nicht besser, nicht schlechter - einfach anders. Wir haben noch gelernt, es gebe dauerhafte Werte. Guter Geschmack galt als solch dauerhafter Wert. Guten Geschmack zu erwerben, war ein Ziel; ihn zu haben, gar ein Vorzug. Und immer noch vermuten wir im Modeschaffen, dass das Spiel nach solchen Regeln abzulaufen habe, in denen auch "guter Geschmack" einen Wert - und zwar einen Verkaufswert - hat. Guter Geschmack als Bindeglied zwischen Verkäufer und Kunden. Dabei haben wir allesamt immer wieder erleben müssen (oder dürfen?), dass eben genau die Produkte "hyped", die aus der Sicht konventioneller Geschmacksbildung zumindest haarscharf neben dem lagen, was wir als geschmackvoll "bezeichnen" würden.“

**Gier:** „Die Gierigen handeln gierig, aber sie sind es nicht mehr als alle anderen, die jedem Sonderangebot nachrennen. Sie tragen dieselbe Brille, durch die sie ihren Vorteil sehen. Aber sie wissen nicht mehr, auf welcher Flughöhe sie reisen. Für sie ist die Erde so tief, dass sie kein menschliches Detail mehr erkennen können. Ihr Schweiß setzt sich aber genauso zusammen wie der aller Menschen. Sie verwechseln begriff und Inhalt, These und Wahrheit, Idee und Wirklichkeit.“ Sorice

**Gott:** „Gott liebt uns Menschen, und er liebt uns überall und immer. Er ist stets bei uns.“<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Stefano Sorice: Das Labyrinth. Illustrationen von Elgin Andereya. Düsseldorf 1995, S. 23.

**Italiener:** „Italiener leben und kaufen nicht für die Nachbarn, sondern für sich. Deshalb konsumieren und kaufen sie unter anderen Voraussetzungen als viele andere. Nehmen Sie als Beispiel nur den Wert eines guten Essens in einem guten Restaurant, dann sehen Sie: Auch in schwierigen Zeiten sind teure italienische Restaurants häufiger gut besucht als deutsche. Wer sich aus einer Art von Sparsamkeit heraus nicht einmal ein gutes Essen gönnt, der wird auch bei anderen Dingen, die das Notwendige überschreiten, schnell auf die Bremse treten. Damit ist das italienische Umfeld für die Schaffung und den Verkauf von Luxus grundsätzlich anders als z.B. in Deutschland.“

**Kunde:** „Wenn ich Kunde, einfach nur Kunde wäre, würde ich auch an Wunder glauben. Schon deshalb, weil ich damit das Recht hätte, immer wieder neue Wunder einzufordern. Und das würde ich dann auch. Immer wieder würde ich bessere Ware für weniger Geld fordern. Weil ich ja wüsste, dass es geht. Wenn ich Einzelhändler wäre, dann wüsste ich, wie diese "Wunder" zustande kommen. Ich wüsste, dass Tchibo und H&M für Preis und Modewunder zuständig sind; ich wüsste, dass sie diese Wunder akribisch planen und dass es letzten Endes keine Wunder sind. Die Tchibos und Konsorten vollbringen keine Wunder. Ihr eingeschränktes Sortiment, mit dem sie uns Facheinzelhändler preislich und qualitativ immer wieder erschrecken, entsteht auf der Basis früher, sehr früher Planung. Das ist der Hauptunterschied. Sie sind nicht schneller, was den Warendurchsatz durch die Pipeline angeht. Sie sind schneller in der Entscheidung. Sie entscheiden oft länger als ein Jahr im Voraus, was sie zu welchem Zeitpunkt als "Mode" anbieten wollen und setzen dann ihre Kraft und Kompetenz ein, um ihre Planung zu realisieren. Und dann definieren sie den Verkaufszeitraum und damit die Verweildauer im Geschäft und kommen zu hohen Leistungen bei verhältnismäßig niedrigen Preisen. Für die Verbraucher ist das "wunderbar", weshalb sie zum Frühjahr, Sommer, Herbst und Winter und auch schon mal zwischendurch auf die neuen Wunder warten. Vor allem, weil hinter dem Warenangebot auch noch ein ausgefeiltes Marketing steht. Jeder Verbraucher ist heute doch sicher: Was bei Tchibo ("Jede Woche eine neue Welt") angeboten wird, ist, wenn es sich um Mode handelt, wirklich "in Mode". Da zweifelt niemand. Warum wir darüber reden? Weil nur der, der die Unterschiede kennt, sie auch nutzen kann. Weil nur der, der die Stärken seiner Gegner kennt, sich auf seine eigenen Stärken besinnen und sie einsetzen kann. Weil dem, der an Wunder glaubt, nur bleibt, auf Wunder zu warten. Weil Preismarketing allein kein planbares Mittel ist. (Es muss immer auch Produkt- und Sortimentspolitik hinzukommen.) Weil alle Vertikalisierten

keine Schlangen sind und wir Fachhändler keine Kaninchen. Weil ich meine, es sei an der Zeit, das Heft wieder selbst in die Hand zu nehmen.“

**Liebe:** „Alles ist auf eine geheimnisvolle Weise miteinander verbunden. Und die Kraft, die alles zusammenhält, nennt man Liebe.“

„Die Liebe kann nur empfunden werden, wenn auch ihre Gegenkraft gefühlt wird und umgekehrt.“

„Die Liebe ist das wichtigste Lebenselixier, ohne dass wir Menschen nicht leben können. Sie ist die Antriebskraft der Welt und die Triebfeder jeder Schaffenskraft. Ohne die Liebe wäre unsere Welt trauriger und düsterer, wir wären bloße Funktionswesen. Die Liebe ist ein großes Geschenk, das gehegt und gepflegt werden muss. Wenn man nicht immer wieder kleine Scheite nachlegt, erlischt das Feuer und man steht irgendwann vor einem Haufen Asche und hat die Liebe verloren.“

„Auch wenn wir uns nicht verabreden, gibt es immer wieder Momente, da stehen wir uns plötzlich gegenüber. Es ist unsere freundschaftliche Liebe, die diese unsichtbare Hand lenkt. Liebe hat nichts mit Zeit zu tun. Auch wenn wir uns nicht täglich sehen, hört das Gefühl unserer Nähe niemals auf.“<sup>13</sup>

„Die Liebe ist frei von Zeit und Raum. In der griechischen Mythologie gibt es einen Gott, der Chronos heißt. Er beherrschte einst die ganze Welt, aber seine Kinder entthronten ihn. Da fraß er sie – bis auf einen, Zeus, der gerettet wurde. Zur Strafe wurde Chronos in den Tartaros geworfen, wo er zu seinem eigenen schaden die Zeit anhielt und dadurch ewig leiden musste. Diesem Gott wurde jeglicher Einfluß auf die Liebe entzogen, und deshalb steht die Liebe jenseits der Zeit. Sie weiß nicht, wann Mittwoch oder Sonntag ist, morgens oder abends, und es kümmert sie auch nicht, ob wir Sommer haben oder das Weihnachtsfest näherrückt. Die Liebe ist immer und überall gültig, weil sie ein gutes göttliches Prinzip ist.“<sup>14</sup>

„In unserem Herzen wächst die Liebe mit dem Alter wie an den Bäumen die Rinde, die das Holz schützt. Wenn wir unser Herz durchschneiden würden und genau

<sup>13</sup> Stefano Sorice: Das Labyrinth. Illustrationen von Elgin Andereya. Düsseldorf 1995, S. 20 f.

<sup>14</sup> Stefano Sorice: Das Labyrinth. Illustrationen von Elgin Andereya. Düsseldorf 1995, S. 22 f.

hinsehen, könnten wir womöglich Jahresringe der Liebe wahrnehmen, ganz zart und dünn.“

„Ich glaube, das ist das Geheimnis der Liebe, das wir nie lüften werden: dass sie manchmal blind ist und keine Gestalt zu haben scheint.“

„Nur die Liebe – diese fünf winzigen Buchstaben sind blind genug und schaffen es, dass Menschen anderen Menschen helfen, obwohl es unsinnig, glück- und hoffnungslos, schmerzhaft, lächerlich, leichtsinnig und eigentlich unmöglich erscheinen mag.“

**Luxus:** „Luxus ist ein Wort, das aus dem Lateinischen kommt. Und Latein war die Sprache des alten Rom. Wenn eine Kultur über eine so lange Zeit noch nach wirkt, dann heißt das: Sie war zu deutlich mehr in der Lage als zur Befriedigung von Alltagswünschen. Und weil das so ist und weil diese Überzeugung insbesondere den Kreativen und den Denkern in Italien in Fleisch und Blut über gegangen ist, orientieren sie sich in Qualitätsdenken, in kulturellem Anspruch und bei vielen anderen Dingen an der Verpflichtung Überdauerndes zu schaffen. Luxus ist, wie wir wissen, nichts für einen Tag. Luxus ist Saison - oder gar Jahre überdauernd, oft Stilprägend. Also beinahe typisch alt-römisch.“

„Richtiger Luxus ist sein Geld schließlich wert. Die besondere Fähigkeit zur Schaffung von Luxus, in Bekleidung, in anderen Lebensbereichen, übrigens auch in der Kunst und der Musik, hat ihre Wurzeln sicher in einem anderen Phänomen: Selbst heute noch ist die Familie das Wichtigste für Italiener mit Anspruch. Sie leben Familie, sie leben – wenn es irgend geht – das Prinzip von Großfamilien. Man gibt Werte weiter. Werte sind Qualitätsbausteine. Deshalb kann auch nicht einfach jemand ohne entsprechendes Wertebewusstsein beschließen, von nun an mal Luxus zu produzieren, denn dann lieferte er vermutlich nur teuren Schrott ab.“

„Bei Luxusfragen werden Business-Regeln außer Kraft gesetzt. Da entscheiden Präferenzen, da geht es um Zuneigung, ja sogar um Liebe. Besonders anschaulich wird das bei italienischen Autos der Luxusklasse. Da setzt ja sogar der Herzschlag der Deutschen aus, wenn sie über Ferrari, Lamborghini oder Bugatti reden. Bugatti allerdings nur begrenzt, nämlich mit Blick auf die Zeit, als es noch ein italienisches Fahrzeug war.“

**Macht:** „Macht ist auf das Handeln eines Individuums oder einer Körperschaft begrenzt. Das macht die Sache so furchtbar kompliziert. Die Grenzen verwischen. Welchen Umriss hat die Insel England? Wir sehen auf der Landkarte nach. Aber sobald wir in Portland am Strand stehen und sehen, wie sich die Wellen bewegen und gar die Gezeiten Land verschwinden lassen und wieder zurückgeben, werden wir unsicher. Was ist der Umriss einer Insel? Wie gehe ich mit meiner Macht um? Wo liegt die Grenze zwischen Gut und Böse?“

**Mode:** „Das Geheimnis von Mode ist ja, das Eigene hervorzuheben mit Mitteln, die im Ursprung überpersönlich sind.“

„Mode ist zwar ein Mittel, Lebensgefühl auszudrücken, aber kein Lebensmittel.“

„Für eine neue, eine individualisierende Mode, gibt es gute und beste Gründe. In erster Linie den Wunsch der Verbraucher, die ja immer zwei Dinge gleichzeitig wollen: Dazugehören und sich abgrenzen. Das können sie leichter, wenn die Mode eine verstehbare Vielfalt bereithält. Da ist das Potenzial für Gemeinsamkeit ebenso groß wie das für Abgrenzungselemente. Wer als Kaufgrund "Abgrenzung" oder "Individualisierung" anführt, kommt in einem Sortiment, das sich der Vielfalt verschrieben hat, sicher gut zum Zuge. Und wer durch Bekleidung Zugehörigkeit demonstrieren will, hat ebenso große Chancen. Die Gleichzeitige Realisierungsmöglichkeit von einander widersprechenden Versprechungen ist eine großartige Chance. Sie darf nicht zerredet werden, indem das Fehlen gemeinsamer Mode-Überzeugungen beklagt oder die Gefahr der Überforderung der Verbraucher an die Wand gemalt wird.“

„Wir brauchen ein Denken, das die Mode aus den alten Mustern des "Geht nicht", des "Hatten wir immer" und des "Mein Kunde versteht das nicht" heraus führt. Stattdessen brauchen wir, jeder an seinem Platz, die Größe, auch kleinste Chancen nicht gering zu schätzen. Die Chance der Modernität liegt nicht in der Mode im engeren Sinne. Sie liegt darin, dass wir chancenbewusst zu denken lernen. Die Erfolgreichen in der Branche tun dies seit langem.“

**Moral:** „Von schlechter werdender Moral ist bereits dann zu sprechen, wenn Unternehmen Dinge tun, von denen sie selbst wissen, dass sie sie nicht tun dürfen, zu denen sie sich aber legitimiert fühlen, weil andere es ähnlich machen.“

**Preis:** „Was bestimmt den Preis? Die Theorie der Lehrbücher mag in der eindeutigen und eindimensionalen Form, in der sie dort niedergelegt wurde, nicht mehr der Realität entsprechen; im Großen und Ganzen aber stimmt sie dennoch: Sie sagt, dass der Preis sich entweder aus den Kosten und den kalkulierten Verzinsungen und Gewinnen ergibt (Kostenpreis) oder aus dem Kräfteverhältnis von Angebot und Nachfrage hergeleitet wird (Marktpreis). Oder, dass er da festgemacht wird, wo Grenzkosten und Grenzerlöse sich treffen und damit die optimale Verkaufsmenge zum bestmöglichen Preis definieren. Und sie sagt weiter, dass es Kosten- und Nachfrage ausgelöste Preisveränderungen - gibt. Wozu dieser kleine Ausflug in die Theorie der Preisbildung? Weil sie zeigt: Nicht das Produkt "an sich", das ich in der Hand halte, bestimmt den Preis. Die Umstände, unter denen das Produkt hergestellt und "gehandelt" wird, kommen als kalkulatorisches Umfeld hinzu. Deshalb zeigt die Frage mancher Einzelhändler, die ein "Wunder" der Konkurrenz in den Händen halten und dann wissen wollen, ob ein T-Shirt in einer bestimmten Auflage und einer bestimmten Ausstattung zu einem bestimmten Herstellungsort denn legitim zu "diesem unmöglichen Preis" angeboten werden kann, von Naivität. (Wobei immer der niedrigste Preis als das Maß aller Dinge angesehen wird.) Komplett wird die Rechnung erst, wenn auch der Faktor "Verweildauer im Geschäft" eingerechnet wird. Für die Preisfeststellung ist es enorm wichtig, wie lange das Produkt wohl (kalkulatorisch) im Geschäft verbleibt, wie lange ich also warten muss, bis das Geld, das ich bereits bezahlt habe, mit der entsprechenden Spanne wieder hereinkommt. Alle reden von LUG. Müssen sie auch, wenn sie ein Lager haben. Je höher die LUG, desto kürzer die Verweildauer der Ware im Geschäft, desto schneller kommt das Geld wieder rein, desto geringer sind die Vorfinanzierungs- und die allgemeinen Finanzierungskosten. Es ist eine Frage der Unternehmens-Struktur, ob man da mithalten kann. Und es ist eine Frage der Unternehmens-Strategie, ob man da mithalten will. Richtig ist: Wenn die Ware nur vier Wochen im Geschäft bleibt, brauche ich keine 135er, 140er oder - inzwischen auch nicht selten - 150er Kalkulation. Wenn ich aber die hohe Kalkulation brauche, weil ich anders handele und anders "gebaut bin", dann darf ich nicht die Teile anbieten, mit denen ich im Preis nicht konkurrenzfähig bin.“

**Qualität:** „Qualität muss oberste Maxime sein, und zwar bei allem, was wir tun, Und bei allem, was wir denken. Wenn wir sie für uns wieder begreifen, dann können wir sie auch wieder kommunizieren. Die Freude am qualitativ angemessenen Produkt muss neu gelernt und neu gelehrt werden. Jetzt. Wir müssen das System wieder auf

die Füße stellen: Der Zwang zum Dauerniedrigpreis ist die Vorstufe zum Austritt auf dem Markt. Die Fähigkeit zum höheren Preis bietet die Gewähr für den weiteren Verbleib. Die Leistung, die wir als Branche erbringen, manifestiert sich nicht im Preis, sondern im Produkt. Der Preis ist in diesem System, wenn es wieder auf den Beinen steht, nur so etwas wie eine erlebbare Qualitätskontrolle.“

**Schönheit:** „Die Schönheit gebe es nur, weil es lebende Wesen gebe, die sie wahrnehmen.“

**Verbraucher:** „Wir werden endlich umsetzen müssen, was Gurus seit langem sagen und die Fachzeitschrift seit langem schreiben: Dass es die Verbraucher sind, die die Mode machen. Durch ihre Entscheidung. Gottlob aber machen sie sie ja nicht wirklich selbst. Das Geschäft überlassen sie uns. Wenn wir das verstehen, wird auch in diesem Jahrzehnt und Jahrhundert noch ein Geschäft aus und mit der Mode gemacht. Manche Unternehmen machen es uns vor. Von Prada über Boss und Escada reicht das Spektrum. Die bewegen sich im Einklang mit ihren Kunden. Es ist so, als tanzten sie miteinander. Jeder bewegt sich selbstständig, aber sie halten einander und bleiben bei einander. Uns was machen wir mit solchen Beispielen? Wir separieren sie und sagen: "Ich bin nicht Escada; ich bin nicht Boss; ich bin nicht Prada." Oder: "Ich verkaufe nicht Escada; ich verkaufe nicht Boss; ich verkaufe nicht Prada." Mit diesen Unternehmen und ihren echten Partnern im Handel haben die meisten Unternehmen in der Branche nur noch gemein, dass sie sich mit dem gleichen Endprodukt befassen: Mode. Der riesige Unterschied: Diese Unternehmen haben den Begriff "Human Resources" ganz offensichtlich für sich richtig definiert. Sie verstehen die Verbraucher. Ihre Verbraucher. Sie machen nicht Bekleidung - sie erfüllen Wünsche. Wenn das alle versuchen, käme der Wandel zwar noch nicht von allein - aber er hätte eine Chance. Eine Chance, die wir alle brauchen.“

**Vertrauen:** „Vertrauen ist (diese Weisheit verdanken wir bekanntlich der Deutschen Bank) der Anfang von allem. Und da ist - um uns den Gefilden zu nähern, die wir gut genug kennen - die Hoffnung, die sich mit einer (wirklich) neuen Mode verknüpft. Die sog. Realisten unter uns werden skeptisch fragen, ob das denn reichen könne. Die Antwort kann eigentlich nur "Ja" lauten, denn im letzten Jahr reichten ähnlich vage Begründungen, um Hoffnungen gar nicht erst aufkommen zu lassen. Das zeigt uns, dass die Stimmung immer noch wichtiger ist als die Lage. Oder besser: dass die Stimmung nichts anderes ist, als eine Mischung aus empfundener und erwarteter

Lage. Die positive Stimmung muss gepflegt werden. Vielleicht sollten wir, selbst dann, wenn wir "unter uns" sind, mal auf das traditionelle Klagen verzichten. Natürlich geht es uns nicht so gut, wie es uns gehen müsste, wenn alle ergriffenen Maßnahmen vom Markt honoriert würden. Natürlich müssen wir heute mehr Sand sieben, um am Schluss weniger Goldkörnchen zu finden. Natürlich müssen wir - Industrie wie Einzelhandel - höhere Risiken eingehen, um mit schmalere Renditen belohnt zu werden. Das alles wissen wir, und wir können es ad hoc nicht ändern. Aber wir wissen noch mehr: Wir wissen, dass eine gleichförmige Mode und die Ausrichtung auf Basics heute nicht mehr als Sicherheitsleistung wirken. Die jüngste Vergangenheit hat uns gezeigt, dass Sicherheit selbst dann fragil ist, wenn sie durch Gleichförmigkeit in der Mode erzwungen werden soll. Oder gerade dann. Deshalb ist die Hoffnung, die aus der neuen Mode keimt, mehr als eine Stimmung. Hier addiert sich die Erfahrung der Vergangenheit hinzu. Die Erfahrung, dass die über Jahre erfolgte Wiederholung von Farb- und Stylingthemen am Ende kontraproduktiv wirkt. Zur Langeweile der Kreativen kam erst die der Einkäufer, dann die des Verkaufspersonals und schließlich die der Verbraucher. Letztere trauten sich zwar nicht an Neues heran - aber vom Altbekanntem wollten sie auch so gut wie nichts wissen. Daraus müssen wir lernen: Wenn Fehler im Kollektiv begangen werden (wenn also sich beinahe eine ganze Branche anschließt), bleiben es trotzdem Fehler. Das wussten wir schon immer, doch eine Zeit lang haben wir gehofft, die Kraft der Tat könne über den Gesetzen der Logik stehen. Aber alte Fehler taugen immer noch als schlechte Beispiele und dienen damit - spät, aber vielleicht nicht zu spät - einem guten Zweck.“

**Werte:** „Es gibt Werte, aber sie haben eine andere Funktion und eine andere Verankerung. Und: Die Werte haben inzwischen kurze Halbwertszeiten. Wir hätten - als Branche - viel früher erkennen müssen, dass es nicht die Umstände sind, sondern unsere Bereitschaft, dazu zu lernen. Unternehmer sind daran gewöhnt, weit nach vorn zu schauen. Sie wissen, wann Maschinen-Ersatz ansteht und sie wissen, wann ihre Mitarbeiter die Altersgrenze erreichen und ersetzt oder auch nicht ersetzt werden müssen. Sie planen kurz-, mittel und langfristig. Was ganz offensichtlich in diesem System des Vorwärts-Denkens zu kurz kommt, ist das Vorwärts-Denken mit Blick auf die Verbraucher und die Fähigkeit, gewonnene Erkenntnisse in verändertes Verhalten umzusetzen.“

**Wirklichkeit:** „Vermutlich gibt es Wirklichkeiten wie Zwiebelschalen. Wenn du eine abreißt, tritt darunter eine neue hervor, unter der sich die nächste verbirgt, die über einer vierten liegt und so weiter.“

**Zeit:** „Ich bemühe mich, die Zeit zu erhalten, ihre Bindung an Gegenstände für mich zu nutzen und damit dem Vergessen zu begegnen... Und das ist besser, als die Zeit nur zu verbrauchen wie Batteriestrom.“

Mehr interessante Geschichten zur Ehrbarkeit finden Sie unter [www.der-ehrbare-kaufmann.de/zum-leitbild-des-ehrbaren-kaufmanns/ehrbare-kaufleute/geschichten](http://www.der-ehrbare-kaufmann.de/zum-leitbild-des-ehrbaren-kaufmanns/ehrbare-kaufleute/geschichten)

**Das Informationsportal dankt Frau Dr. Hildebrandt für die freundliche Genehmigung, Ihnen diesen Text frei zur Verfügung stellen zu dürfen!**

**Dr. Alexandra Hildebrandt** ist seit vielen Jahren in oberen Führungspositionen in der Wirtschaft tätig und berät Aufsichtsräte, Vorstände, Führungskräfte und Mitarbeiter, die sie auch bei der Vorbereitung und Durchführung von Stakeholderdialogen unterstützt. In den vergangenen Jahren hat sie national wie international als Kommunikationsexpertin dazu beigetragen, das Erscheinungsbild von Unternehmen und Organisationen mit zielgerichteten Maßnahmen nachhaltig zu gestalten. Mit ihren Erfahrungen aus Politik, Medien, Wirtschaft und Wissenschaft stellt sie über offene Kommunikation und verbindliche Engagements sicher, dass in der Öffentlichkeit zukunftsweisende Themen so präsentiert werden, dass das Meinungsbild wirksam beeinflusst wird. Sie ist Lehrbeauftragte und Gastdozentin an verschiedenen Universitäten, Herausgeberin und Autorin zahlreicher Sachbücher. Zuletzt erschienen: „Welche Zeiten, in denen wir leben. Was erfolgreiches Unternehmertum ausmacht“ (Kehsler Verlag). Sie ist Beiratsmitglied der Keep The World Foundation und Gründerin der Stiftung i. G. „Verantwortung tragen“ ([www.verantwortungtragen.net](http://www.verantwortungtragen.net)).