MANAGEMENT

Ethisch führen in Krisenzeiten

Ethik und wirtschaftlicher Erfolg sind kein Widerspruch

Führen mit ethischen Prinzipien, jetzt mitten in der Konjunkturflaute? Gibt es derzeit nicht Dringenderes zu beachten? Entweder Gewinnmaximierung oder Werte-Orientierung – an die Stelle dieser Haltung sollte eine Kultur des „Sowohl-als-auch“ treten. Ethische Reflexion muß zum festen Bestandteil der Diskussion um wirtschaftliche Rentabilität werden, und Führungskräfte sind gut beraten, bei der Mitarbeiterführung ethische Maßstäbe zu berücksichtigen.

Stellen Ökonomie und Ethik einen Widerspruch in sich dar? Wer die zahlreichen Skandale in der Wirtschaft zur Kenntnis nimmt, muß wohl zu diesem Schluß kommen. Doch der Unternehmensberater Stephan Wittmann hat bereits vor einigen Jahren ein Modell entwickelt, welches zeigt, daß „Ethik“ und „Gewinn“ weder in einem prinzipiellen Gegensatz noch in selbstverständlicher Harmonie miteinander stehen. Durch „Ethik-Erfolgs-Synthesen“, die ökonomisch verantwortbare Handlungsprogramme mit ethisch verantwortbaren Handlungsprogrammen verknüpfen, ist es Führungskräften durchaus möglich, die ethische Dimension unternehmerischen Handelns in betriebliche Entscheidungsprozesse zu integrieren. Und zwar ohne den Sachzwang des Gewinnstrebens außer Acht lassen zu müssen.

Dr. Dieter Hohl

Experte für Führungskompetenz und Führungstrainings. Das Ziel seiner Trainings ist die authentische Führungskraft, die ein Führungsverhalten entwickelt, das sich mit ihrer Persönlichkeit in Übereinstimmung befindet. Er ist Inhaber der Beratungsfirma impuls!, Beratung, Training, Kompetenz, www.impuls-training.de.

Führungskräfte unter Druck

Die Führungskräfte in Deutschlands Unternehmen stehen zweifellos unter Druck – vor allem die Vertriebsleiter. Es gehört zu den unternehmerischen Binsenweisheiten: Letztendlich sind es Verkauf und Vertrieb, die dafür sorgen, daß die Gehälter gezahlt werden können. Denn hier wird der Umsatz generiert, hier wird das Geld verdient. Und darum sind schnelle Umsätze gefragt, der Abschluß muß her – der „Hochdruckverkäufer“ genießt höchste Reputation. Bei der Beantwortung der Frage „Profit oder Kunde?“ wird der Aspekt „Profit“ ungebührlich in den Mittelpunkt gerückt. Doch durch die einseitige Fixierung auf Abschluß, Umsatz und Gewinn droht die Gefahr der Zerstörung des zarten Pflänzchens „Kundenkultur“, der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen, die zur Kundenbindung und zu Weiterempfehlungen führen, wird unmöglich.

Einen Ausweg bietet die Integration ethischer Prinzipien in die Führungspraxis. Die Verantwortung liegt bei – bleiben wir bei dem Beispiel – dem Vertriebsleiter: Er darf den Zwang zur Gewinnerzielung nicht absolut setzen – so eröffnen sich Spielräume für eine Führungsethik, durch die dem Verkäufer der Druck des „Abschlusses um jeden Preis“ genommen wird. Das ist zudem ökonomisch sinnvoll, denn Verkäufer, die unter Druck stehen, nehmen diesen Druck mit ins Verkaufsgespräch. Der Kunde spürt dies, ist verstimmt und zieht sich zurück.

Die Aufgabe der Führungskraft ist nicht, antreiben und Druck machen, sondern die Mitarbeiter mitreißen. Dazu muß der Vertriebsleiter persönlich Verantwortung übernehmen und authentisch führen, es darf keinen Widerspruch geben zwischen seinen Äußerungen und Handlungen sowie seiner inneren Einstellung. Dabei helfen ihm Führungsgrundsätze, die die Grundlage für seine innere Einstellung und damit auch sein Denken und Tun bilden und bei denen erfolgsorientierte und wertschaffende Komponenten mit ethisch ausgerichteten Überzeugungen eine fruchtbare Synthese eingehen. Ethische Maßstäbe sollten also von Beginn an in die Führungsgrundsätze des Vertriebsleiters einfließen.

Die Führungsgrundsätze des Vertriebsleiters

Führungsgrundsatz 1:
Ich verlange mehr von mir, als andere von mir erwarten!

Der Vertriebsleiter ist Vorbild und geht mit gutem Beispiel voran. Indem er vorlebt, wie ökonomische und ethische Grundsätze sein Handeln bestimmen, lebt er den Mitarbeitern vor, wie eine „Ethik-Erfolgs-Synthese“ hergestellt werden kann. Er zeigt seinen Mitarbeitern: „Im Vordergrund meines Handelns stehen nicht Abschluß und Umsatz, sondern der Aufbau langfristig wirksamer Kundenbeziehungen. Ziel unserer Abteilung ist nicht der schnelle

Abschluß, sondern eine dauerhafte Kundenbetreuung und die Weiterempfehlung durch den Kunden."

Führungsgrundsatz 2:
Ich verlange von meinen Mitarbeitern mehr als jeder andere!

Der Vertriebsleiter kümmert sich um Weiterbildungsmaßnahmen für diejenigen Mitarbeiter, die sich dem Druck des Abschlusses aussetzen. Falls ein Abschluß scheitert, verdeutlicht er im Mitarbeitergespräch seine prinzipielle Haltung: „Es ist besser, einen Auftrag zu verlieren als einen Kunden!" Ein Kunde, der nicht kauft, ist nicht verloren, sondern ein potentieller Kunde, dem das Verkaufsgespräch in bester Erinnerung bleiben soll und um den gekämpft werden muß. Wenn der Vertriebsleiter so handelt, hat er das Recht, Engagement und Einsatz pur zu fordern.

Führungsgrundsatz 3:
Ich respektiere meine Mitarbeiter als Menschen!

Die Vertriebsmitarbeiter sollen Höchstleistungen bringen und ihre Aufgaben optimal bearbeiten. Der Vertriebsleiter läßt ihnen daher jede Unterstützung zukommen, die sie dazu benötigen und die er zu leisten imstande ist. Er führt mit Werten wie Integrität, Fairness und Offenheit und nimmt sich Zeit für seine Mitarbeiter, interessiert sich für ihre Bedürfnisse und Probleme. Er definiert sein Verhältnis zu ihnen als einen Prozeß des gegenseitigen Gebens und Nehmens. Sie stehen ihm gegenüber in der Pflicht – und er „schuldet" ihnen Respekt und die Partizipation an Entscheidungen.

„Gleich zu gleich gesellt sich gern"

„Wer mit Erdnüssen bezahlt, ist von Schimpansen umgeben", so der Unternehmer, Hotelier und Motivationstrainer Klaus Kobjoll. Vertriebsleiter, die den Profit zur alleinigen Maxime erheben, ziehen Verkäufer mit der entsprechenden Einstellung heran, die sich ermuntert fühlen, dem Drang zum Hochdruckverkauf freien Lauf zu lassen. Sie bringen vielleicht kurzfristig „Geld in die Kasse", verhindern jedoch den Aufbau nachhaltiger Kundenbeziehungen: „Hochdruckverkäufer" verursachen zum Beispiel überdurchschnittlich hohe Stornokosten, weil sie Kunden eher überreden als überzeugen.

Aber auch Vertriebsleiter, die ethisch legitimiert führen und deren Ziel der Vertrauensaufbau zum Kunden ist, fördern und ermuntern Gleichgesinnte. Nur daß sie Mitarbeiter an sich binden, die von der Bedeutung des Aufbaus vertrauensvoller Kundenbeziehungen überzeugt sind. Und wer mit Werten wie Glaubwürdigkeit, Authentizität und Ehrlichkeit führt und sie vorlebt, darf davon ausgehen, daß seine Mitarbeiter zur aktiven Kundenbindung beitragen, indem sie ihrerseits diese Werte im Kundengespräch „leben", und sich dort ebenfalls ethischen Prinzipien verpflichtet fühlen. Dazu zwei Beispiele:

– Der Verkäufer ist empfänglich für die unausgesprochenen Anliegen des Kunden und will einen Zusatznutzen bieten – und zwar im Sinne des geschäftlichen Kontakts und wenn das Kundenanliegen das eigentliche Geschäft gar nicht berührt. Der Kunde hat etwa noch einen Anschlußtermin – der Verkäufer hilft ihm und sucht im Internet die entsprechende Verkehrsverbindung heraus.

– Er bringt dem Kunden Wertschätzung entgegen und geht auf Äußerungen ein, die nichts mit dem Inhalt des Verkaufsgesprächs zu tun haben. Während der „Hochdruckverkäufer" rasch ins Fahrwasser des Verkaufsgesprächs zurückkehren möchte, nimmt der glaubwürdige Verkäufer den privaten Gesprächsfaden auf, auch wenn dies Zeit kostet, die für den „Hochdruckverkäufer" lediglich Geld ist. Ehrliche Wertschätzung heißt, diesen Gesprächsfaden nicht als Mittel zum Zweck zu knüpfen.

– Durch klare und eindeutige Sprache, durch stringente Argumentation, durch Zuverlässigkeit in den Aussagen zum Produkt und im After-Sales-Kontakt erwirbt der Verkäufer das Vertrauen des Kunden.

Rein in die Positivspirale

Verkäufer, die ihren Kunden nicht primär ein Produkt verkaufen und so Umsatz generieren, sondern ihm nützlich sein wollen, dürfen auf eine Weiterempfehlung hoffen: Der Kunde wird zum Werbechef des Unternehmens. Wenn der Kunde aufgrund des Verhaltens des Verkäufers registriert, daß er nicht Mittel zum Zweck der Umsatzsteigerung ist, sondern sein Nutzen im Zentrum der Bemühungen steht, wird er ihn weiterempfehlen, auch wenn er nicht kauft. So entsteht eine Positivspirale: Ethisch motivierte Führungskräfte ziehen glaubwürdige Mitarbeiter an, die motiviert sind, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und die Anzahl der Weiterempfehlungen zu erhöhen. Der Kunde nimmt diese als aktive Problemlöser und seriöse Nutzenstifter wahr. Zufriedene Kunden bestätigen den ethisch orientierten Vertriebsleiter und erhöhen das Ansehen des Unternehmens: Und dann sind auch die Abschlüsse und der Umsatz da.

Dabei muß jede Führungskraft einen eigenen Weg zu ihren individuellen Führungsgrundsätzen finden. Immer aber gilt: Ethik kann man nicht fordern – Ethik muß man (vor)leben. □

ProTec als Vorreiter ethischen Handelns ausgezeichnet

Die ProTec Service GmbH aus Nürnberg erhält für ihr herausragendes Engagement im Bereich Umwelt und Soziales das Gütesiegel „Ethics in Business". Das Siegel und der Deutsche Preis für Wirtschaftsethik werden in diesem Jahr erstmals im Rahmen einer bundesweiten Vergleichsstudie verliehen. Die oekom research AG untersucht darin, inwieweit mittelständische Unternehmen über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus ehrlich und nachhaltig agieren und inwieweit das systematisiert ist.

Wer hier Standards setzt darf sich mit dem Qualitätssiegel „Ethics in Business 2005" schmücken. Ziel des Projekts ist es, durch diese Vorreiter das Vertrauen in die Wirtschaft zu stärken sowie systematisches Wertemanagement auch im Mittelstand voranzutreiben. Bei der Preisverleihung in Berlin überreichte Schirmherr Ulrich Wickert am 2. November die Auszeichnung.

Ethics in Business startet 2006 erneut. Interessierte Unternehmen können sich ab sofort bei der compamedia GmbH für ein kostenloses Info-Paket vormerken lassen: info@compamedia.de.