

Stephan Ziegler / Michael Sohl (Hrsg.)

Moderner Bankvertrieb im Dienst des Kunden

Stephan Ziegler  
Michael Sohl (Hrsg.)

# **Moderner Bankvertrieb im Dienst des Kunden**

Neue Wege zu einem  
kundenzentrierten Marktauftritt



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

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Guido Notthoff

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media..

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkellOpka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2203-8

# Geleitwort

## Kundenzufriedenheit als Basis der Geschäftsbeziehung

Die Kunden haben in der Finanzkrise sehr genau zwischen Sparkassen und Banken unterscheiden gelernt und das Vertrauen in die Sparkassen noch einmal gestärkt. Gleichzeitig stellen wir aber auch fest, dass die Verbraucher durch die Krise gegenüber der Finanzwirtschaft insgesamt kritischer geworden sind. Darin liegt gerade für die Sparkassen eine große Chance. Sie wollen und müssen noch mehr Anstrengungen unternehmen, um das Vertrauen der Bevölkerung und besonders unserer Kunden zu sichern und auszubauen.

Die Kundenzufriedenheit ist das wichtigste Unternehmensziel der Sparkassen. Basis für eine hohe Kundenzufriedenheit ist eine umfassende, gute Beratung und das Angebot passender Produkte. Das bedeutet, dass im Mittelpunkt eines jeden Beratungsgesprächs der jeweilige Kunde sowie seine Bedürfnisse und Ziele stehen müssen. Auf der Basis der Ergebnisse des Sparkassen-Finanzkonzeptes werden dem Kunden geeignete und qualitativ hochwertige Produkte angeboten. Ein reiner Produktverkauf ohne Rücksicht auf die Bedürfnislage des Kunden ist mit der Philosophie von Sparkassen nicht vereinbar. Sparkassen müssen durch ihre Beratung die Kunden in die Lage versetzen, eine selbstbestimmte Anlageentscheidung treffen zu können. Transparenz über die Produkte, ihre Wirkungen und insbesondere ihre Chancen und Risiken ist daher ein entscheidender Faktor, um Vertrauen zu sichern und die Zufriedenheit der Kunden weiter zu steigern.

Die Sparkassen stellen sicher, dass die Berater die jeweils von ihnen angebotenen Produkte umfassend kennen und beurteilen können. Aktuelle Produktkenntnisse werden durch sorgfältige Personalauswahl und ein besonders hochwertiges Schulungs- und Weiterbildungsangebot für Berater gesichert.

Die genannten Aspekte – und noch einige mehr – sind die Basis einer jeden Kundenbeziehung und für die Zukunft des realen Bankgeschäftes vielleicht noch wichtiger als bisher. Darauf aufbauend gibt es zahlreiche Ansätze, neue Wege zum Kunden zu gehen. Viele von ihnen finden sich in den unterschiedlichen Beiträgen dieses Buches. Dank sei Herausgebern und Autoren, denen es gelungen ist, verschiedene Ansätze und Perspektiven zu vereinen. Die Autoren stammen sowohl aus der Sparkassenorganisation als auch von anderen Kreditinstituten, aus Wissenschaft und Unternehmensberatungen.

Heinrich Haasis

Präsident  
des Deutschen Sparkassen- und  
Giroverbandes (DSGV)

## Vorwort der Herausgeber

Den Kunden überzeugen – mit Leistungen und Services, mit Produkten, mit Geschäftsmodellen, kurz mit dem gesamten Marktauftritt: Diese Herausforderung stellt sich Kreditinstituten ebenso wie allen anderen Unternehmen, die sich erfolgreich am Markt positionieren und behaupten. Seit Jahren agieren Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken dabei in einem außerordentlich harten Wettbewerb, seit Monaten vor dem Hintergrund einer globalen Finanzkrise, die das Vertrauen in die Branche vielerorts massiv erschüttert hat. Gleichzeitig nimmt die generelle Geschwindigkeit des Wandels in einer globalisierten, rundum vernetzten Welt immer weiter zu. Das Verhalten und die Wünsche von Konsumenten und Kunden verändern sich, bestehende Bedürfnisse verlieren an Bedeutung, neue entstehen.

Was bedeutet dies für Kreditinstitute? Aus unserer Sicht vor allem die Notwendigkeit und die Bereitschaft zu „neuer Führung“. Führung, die sich nicht nur als Führung von Mitarbeitern, sondern auch als Führung auf neue Wege zum Kunden versteht. Denn der Kunde ist es, der im Mittelpunkt jeglicher Geschäftsmodelle steht. Dabei kommt es nicht zuletzt darauf an, Strategien und Maßnahmen, Ideen und Impulse jenseits der Erkenntnis auch tatsächlich umzusetzen und diese neuen Wege tatsächlich zu beschreiten – auch wenn dies wie alles Neue mit Wagemut, Experimentierfreude und Risikobereitschaft verknüpft ist.

Wie das gelingen kann, welche kritischen Erfolgsfaktoren eine Rolle spielen und welche neuen Ansätze dem altbekannten Anspruch der Kundenorientierung dienen können, zeigen die Beiträge des vorliegenden Werks. Der Band versammelt dabei Beiträge von Autoren aus allen drei Säulen der deutschen Kreditwirtschaft, hinzu kommen Fachbeiträge aus Wissenschaft und Unternehmensberatung.

Die Beiträge im ersten Teil fokussieren auf Management und Strategie, die Beiträge im zweiten Teil sind an der Praxis orientiert und zeigen anhand konkreter Geschäftsmodelle und Maßnahmen, welche neuen Wege zum Kunden einzelne Institute beschreiten. Konkrete Beispiele aus den einzelnen Häusern sorgen für Anschaulichkeit und vertiefen den Nutzen für die Leser.

Wir danken allen Autoren, die zu diesem Werk beigetragen haben. Unser Dank gilt auch Guido Notthoff vom Gabler-Verlag für die gute Zusammenarbeit.

Den Lesern dieses Herausgeberwerks wünschen wir eine anregende Lektüre.

Stephan Ziegler und Dr. Michael Sohl

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort..... 5  
*Heinrich Hassis*

Vorwort der Herausgeber ..... 7

## **Teil 1: Neue Wege zum Kunden – Schwerpunkt Management und Strategie**

Werte als Kraftquelle im Führungsprozess..... 11  
*Bernhard Rosenberger*

Agieren gegen den Trend – Kundenbindungsmanagement gezielt einsetzen ..... 21  
*Ingo Kipker & Sascha Koch*

Qualifizierung und Weiterbildung in der Kreditwirtschaft ..... 31  
*Ingolf Jungmann*

Nachhaltige Kundenbindung und Vertriebs Erfolg durch ganzheitliche Finanzplanung .... 39  
*Rolf Tilmes & Ralph Jakob*

Innovation als Wettbewerbsfaktor in der Finanzdienstleistungsbranche ..... 53  
*Michael Schieble & Sabine Schölzel*

Veränderung verankern – Umsetzungsbegleitung und  
Prozessdesign von erfolgreichen Change-Prozessen..... 63  
*Gisela Hellge*

## **Teil 2: Neue Wege zum Kunden – Schwerpunkt Beispiele aus der Praxis**

Was Kunden wirklich wollen – Service und Qualität als stärkenfokussierte Strategie ..... 75  
*Ralf Peter Beitner & Michael Sohl*

Zielgruppenspezifische Kundenansprache – Die Strategie der Haspa..... 89  
*Harald Vogelsang*

Spezielle Heilberufbetreuung – Einfach näher an der Praxis ..... 97  
*Andreas Bartsch & Claudia Weitemeier*

Gleicher Einsatz, mehr Ertrag ..... 107  
*Joachim Hoof*

Nah am Kunden – Immobilienbanking am Beispiel der Aareal Bank ..... 117  
*Wolf Schumacher*

Gesicht zeigen, Impulse geben – und so aus Werten Werte schaffen .....	127
<i>Peter Hanker</i>	
Epilog .....	135
<i>Stephan Ziegler &amp; Michael Sohl</i>	
Die Herausgeber.....	137
Die Autorinnen und Autoren.....	139

In Unternehmen, die als Dienstleister neue Wege zum Kunden gehen, liegt der Schlüssel zum Erfolg in der „Performance“ der Mitarbeiter als Schnittstelle zum Kunden. Damit gewinnt die alte Kunst der Führung neue Bedeutung: Mehr denn je muss eine erfolgreiche Führungskraft „Captain“ und „Coach“ zugleich sein. Dr. Bernhard Rosenberger zeigt als Berater und Unternehmensentwickler, welche Rolle Werte im Führungsprozess spielen. Der Beitrag erläutert die unterschiedlichen Dimensionen von Werten sowie die Bedeutung von Ethik als Grundlage für Persönlichkeit und unternehmerischen Erfolg. Gezeigt wird ferner, wie Werte zu Wegweisern für einen erfolgreichen Umgang mit modernen Leadership-Herausforderungen werden können.

# Werte als Kraftquelle im Führungsprozess

*Bernhard Rosenberger*

## Der Führungsprozess als Herausforderung

Führung – dieses „alte“ Thema mit „neuen“ Herausforderungen (Internationalisierung, Digitalisierung, Wissensökonomie) ist der entscheidende Hebel für Unternehmenserfolg. Was so banal klingt, ist schwer in die Tat umzusetzen. Deshalb ist Führung auch mehr als eine Liste von mehr oder weniger sinnvollen Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Durchsetzungskraft und Kommunikationsstärke. Führung ist Kunst, Berufung und Handwerk zugleich. Und sie muss situativ, individuell und flexibel sein. Eine erfolgreiche Führungskraft ist stets „Captain“ und „Coach“ zugleich. Sie führt autoritär und kooperativ, sie herrscht und dient, sie sagt und fragt, sie übt Macht aus und moderiert Prozesse, sie gibt Ziele vor und weckt Ressourcen. Und sie tut vieles, was sich täglich neu zeigt.

Der Prozess „Führung“ ist ein Weg zur Bewältigung der diversen Leadership-Herausforderungen, der sich mit Hilfe von Werten trittsicherer beschreiten lässt. Diese Werte formen die Haltung der Führungspersönlichkeit und sind damit die wahre Grundlage für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg. Zu einer guten, das heißt ebenso effektiven wie achtsamen Führungskraft gehören neben den typischen Tätigkeiten wie Zielsetzung, Planung, Organisation, Delegation, Motivation, Kommunikation und Information, Entscheidung und Kontrolle auch häufig vergessene Qualitäten wie Klarheit und Sicherheit bieten, Vorbild sein, Atmosphäre schaffen, Zuhören, Loslassen sowie Feedback geben und nehmen.

Wer als Führungskraft seine Werte kennt und zum Maßstab für sein Handeln erhoben hat, der gibt sich und seinen Mitarbeitern geistig-moralische Orientierung und macht sein Unternehmen nach außen und innen hin attraktiv. Die ethische Kompetenz von Firmen

wird so zu einem ganz neuen Wettbewerbsfaktor. Eine wert-volle Führung hat somit nicht nur maßgebliche Auswirkungen auf die Identifikation von Arbeitnehmern mit ihrer Arbeit, sondern auch auf die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Banken, Bewerbern und anderen Geschäftspartnern – nicht zu vergessen: zum gesellschaftlichen Umfeld insgesamt. Es gilt, eine wert-orientierte Führungskultur bewusst zu entwickeln und die Bedeutung von Werten im Alltag immer wieder zu veranschaulichen, so dass alle Beschäftigten zu Werte- und damit letztlich Marken-Botschaftern werden.

## Die unterschiedlichen Dimensionen von Werten

Werte sind tiefe Grundvorstellungen, die Ideen, Dingen, Beziehungen sowie dem Leben an sich zugrunde liegen. Sie sind dem Wertenden wichtig und über einen längeren Zeitraum stabil. Sie sind die ethische Basis einer Kultur und definieren Sinn innerhalb eines Sozialsystems. Sie schaffen Orientierung und Stabilität, beeinflussen Regeln und Normen und bieten Entscheidungskriterien für schwierige Situationen.

Das Thema „Werte“ in Wirtschaft und Unternehmen hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen.<sup>1</sup> Dies wird nicht zuletzt durch die Frage charakterisiert, welche Rolle Werte und Normen im globalen Wettbewerb spielen. Typische Ereignisse und Sachverhalte, die das Thema so aktuell machen, sind:

- Bestechlichkeit von Führungskräften und Mitarbeitern in verschiedenen Branchen, die einen fairen Wettbewerb von Firmen beeinträchtigt.
- Entlassungen von Mitarbeitern, die bei den betroffenen Menschen oft persönliche Probleme und Verletzungen verursachen.
- Soziale Verantwortung von Unternehmen innerhalb der Gesellschaft – jenseits des reinen Gewinnstrebens.
- Verschwendung von Rohstoffen, die die Lebensbedingungen von Menschen langfristig und nachhaltig beeinflusst.
- Ausweisung hoher Gewinne im Hinblick auf die internationalen Kapitalmärkte.

Werte sind grundlegende Überzeugungen und Einstellungen zum Leben, die unser Denken und Handeln bestimmen. Daher können sie als Antriebskraft für sämtliches menschliches Verhalten angesehen werden. Persönliche Werte werden uns schon sehr früh durch unser soziales Umfeld vermittelt. Dies kann sowohl direkt (durch unsere Erziehung) als auch indirekt (durch das, was uns unsere Eltern, Lehrer und andere Leitfiguren vorleben) erfolgen. Unternehmerische Werte sind zum Teil anders gelagert, aber idealerweise mit persönlichen Werten verknüpft.

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Pinnow (2007).

**Persönliche Werte** sind die Basis unserer Entscheidungen und spiegeln das wider, was uns wichtig ist, wie zum Beispiel ein gutes Betriebsklima, Freizeit, Aufstiegschancen, Wohlstand oder berufliche Herausforderungen. Schwierig wird es dann, wenn Menschen mit sehr unterschiedlichen Wertvorstellungen aufeinandertreffen. Sie stellen dann meist fest, dass sie nicht „auf einer Wellenlänge liegen“. Das Aufeinandertreffen von diversen Wertvorstellungen nimmt mit den Jahren zu. Im Berufsleben treten uns dann nicht nur eine Vielzahl von persönlichen Werten entgegen, sondern auch Werte, die durch das Unternehmen vertreten werden. Manche Werte sind nur schwerlich in Einklang zu bringen, und so steckt hinter manchem Sachkonflikt in Wahrheit ein Wertekonflikt.

Nach Eduard Spranger<sup>2</sup> gibt es hier eine Unterteilung in sechs Werte-Typen:

■ Theoretischer Werte-Typ:

- Äußerst rational; hinterfragt alles kritisch; ist bemüht, Zusammenhänge zu erkennen.
- Möchte für jedes Problem eine optimale Lösung.
- Verlässt sich stark auf seinen Verstand.

■ Ökonomischer Werte-Typ:

- Alles, was er/sie tut, muss konkreten Nutzen haben.
- Sicherheit als wichtiges Grundbedürfnis.
- Hohes Gehalt kann dieses Bedürfnis stillen.

■ Ästhetischer Werte-Typ:

- Achtet nicht auf den praktischen Nutzwert.
- Interessiert sich für Dinge um ihrer selbst willen.
- Handlungen beruhen selten auf logischen Gesichtspunkten, sondern sind intuitiv und gefühlsgelitet.

■ Sozialer Werte-Typ:

- Setzt sich gerne für andere ein; Eigeninteressen sind im Hintergrund.
- Absoluter Anker ist Beziehungsebene.
- Agiert selbstlos und stellt Mitmenschen ins Zentrum.

■ Individualistischer Werte-Typ:

- Grundwerte: Macht, Einfluss und Ansehen.
- Zielstrebig und ehrgeizig; sich mit anderen vergleichend.
- Möchte stets Kontrolle über sich und bestenfalls auch über andere behalten.

■ Traditioneller Werte-Typ:

- Bleibt sich selbst treu und ändert nur ungern seine Meinung.

---

<sup>2</sup> Vgl. Spranger (1966); Waschulewski (2002).

- Kann manchmal stur und rechthaberisch wirken.
- Realistische Ziele werden mit Beharrlichkeit verfolgt.

**Unternehmenswerte** sind für Firmen wichtig, um erfolgreich am Markt zu agieren, das Image zu verbessern und damit attraktiv auf derzeitige und potenzielle Mitarbeiter und Kunden zu wirken. Im Vergleich zu Zielen, die festlegen, was erreicht werden soll, befassten sich die Werte damit, wie etwas erreicht werden soll. Es ist von großer Bedeutung, die Unternehmenswerte für alle Beteiligten klar verständlich und praxisnah zu gestalten. Unumgänglich sind in diesem Zusammenhang Leitbilder, die Orientierung geben und von Mitarbeitern als wertvoll und erstrebenswert angesehen werden. Zugleich sollten diese Leitbilder gut in praktisches Verhalten übersetzt und regelmäßig (zum Beispiel durch Befragungen und Feedbacks) überprüft werden. Unternehmenswerte sollten so spezifisch gestaltet werden wie ein persönlicher Fingerabdruck. Sie beschreiben im Idealfall die gewollte Einzigartigkeit des jeweiligen Unternehmens.

Am Beispiel des Themas „Trennung von Mitarbeitern“ soll nun erläutert werden, wie Werte praktisch zum Einsatz kommen können:

Es kann in der Probezeit passieren oder auch nach einer längeren Zeit der Zusammenarbeit. Eine Führungskraft erkennt, dass sie mit einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter nicht länger zusammenarbeiten kann. Leistungsschwäche, betriebliche Umstrukturierungen, Meinungsunterschiede in wichtigen unternehmerischen Fragen, Kommunikationsprobleme und Dauerkonflikte können die Gründe für ein anstehendes Trennungsgespräch sein. In dieser Situation fühlen sich Vorgesetzte oftmals nicht wohl in ihrer Haut, doch Klarheit ist die wichtigste Voraussetzung für einen konstruktiven Weg nach vorne.

Regel Nummer eins für eine positive Trennungskultur ist es daher, Trennungsgespräche so früh wie möglich zu führen und sie nicht zu verschieben. Das ist auch eine Frage des Respekts. Durch den Aufschub entstehen für alle Beteiligten nur Probleme. Es bleibt vieles im Ungewissen. Der betroffene Mitarbeiter spürt oft auch selbst, dass unterschwellig etwas nicht (mehr) stimmt. Es ist unredlich, wenn Vorgesetzte zwar eine Entscheidung getroffen haben, aber nicht den „Schneid“ haben, sie zu kommunizieren. Darüber hinaus wird das Team erfahrungsgemäß weiter belastet, wenn beispielsweise ein Mitarbeiter im Unternehmen gehalten wird, der von seiner Leistung her den anderen dauerhaft unterlegen ist.

Zu einer positiven Trennungskultur gehört auch ein Unterstützungsangebot für ausscheidende Mitarbeiter (zum Beispiel Informationen über Bewerbungstrainings, Kontakte, Outplacement). Hinter einem solchen Paket steckt unter anderem die Absicht, Wertschätzung für den ausscheidenden Mitarbeiter auszudrücken. Es geht darum, dass die *Person* respektiert wird, gleichzeitig aber festzustellen ist, dass in der speziellen *Funktion* die Zusammenarbeit nicht (mehr) klappt. Jeder Mensch hat so oder so besondere Fähigkeiten, Stärken und Potenziale – dies sollte dabei die innere Haltung der Führungskraft sein.

## Ethik als Grundlage für Persönlichkeit und unternehmerischen Erfolg

Die Ethik ist eine wissenschaftliche Disziplin der Philosophie und bezeichnet die Lehre vom moralischen bzw. guten und schlechten Handeln des Menschen. Sie basiert maßgeblich auf der Einheit „Werte“ und besitzt drei Funktionen:

1. eine Beschreibungsfunktion (An welchen Normen, Werten und Grundsätzen richtet sich menschliches Handeln aus?)
2. eine Begründungsfunktion (Warum gelten diese Normen, Werte und Grundsätze? Woraus lassen sie sich herleiten?)
3. eine Vorschriftsfunktion (Welche Normen, Werte und Grundsätze sollen befolgt werden? An welchen Geboten und Verboten sollen wir uns orientieren, damit unser Leben gut, gerecht und vernünftig ist?)

Ethik ist Nachdenken über die Moral. Wenn wir etwas moralisch beurteilen, bewerten wir Menschen hinsichtlich ihres Charakters und evaluieren Handlungen hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit Normen und Werten. Ethik geht von verschiedenen Ansatzpunkten für die Herleitung des „richtigen“ oder „guten“ Handelns aus:

Die *Individualethik* ist innerhalb der Philosophie der Teil der Ethik, der sich mit den ethischen Ansprüchen an menschliche Individuen befasst. Ihr geht es um die Fragen nach dem rechten Handeln des Einzelnen als Person.

Die *Sozialethik* (auch Gesellschaftsethik) zielt nicht auf das individuelle Handeln, sondern auf die sozialen Gebilde als solche, das heißt auf Strukturen, Systeme und Institutionen. Man fragt danach, ob gegebene organisatorische Gebilde, das heißt auch Unternehmen, gerecht oder ungerecht sind. Nötigenfalls wird gefragt, ob und wie diese in Richtung Ethik verbessert werden können.

Die *Tugendethik* umfasst ethische Lehren, die von der Tugend abgeleitet sind. Die klassischen griechischen Tugenden sind (laut Platon und Aristoteles) Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Mäßigung. In der christlichen Tradition kamen durch Thomas von Aquin die drei göttlichen Tugenden Glaube, Hoffnung und Liebe hinzu. Zusammengefasst spricht man von den sieben Kardinaltugenden. Demut als weitere Tugend ist eine typische christliche Eigenschaft, die die Griechen nicht kannten. Nicht zu den moralischen Tugenden zählen die so genannten Sekundärtugenden wie Fleiß, Ordnung oder Sparsamkeit, weil diese nur eine instrumentelle Aufgabe haben, ähnlich wie handwerkliche Fähigkeiten.

Die *Nutzenethik* (auch Utilitarismus) kann man in der Forderung zusammenfassen: „Handle immer so, dass das größtmögliche Maß an Nutzen entsteht!“ Mit Nutzen ist diejenige Eigenschaft einer Sache gemeint, die zur Schaffung von Wohlergehen, Vorteil, Freude oder Glück beiträgt.

Die *Wirtschaftsethik* beschäftigt sich mit den Fragen, auf welche Weise und mit welcher Konsequenz ethische Gesichtspunkte und Prinzipien in der modernen Wirtschaft zur Geltung gebracht werden können. Dabei gilt die Auffassung, dass die Wirtschaft allgemeine gesellschaftliche Problemstellungen mit beachten muss, wenn es um die Frage der Gegenwarts- und Zukunftsgestaltung geht.

Klassische Grundsätze der Ethik, die uns als Entscheidungshilfe für ethische Probleme in der Wirtschaft dienen können, sind:

- Goldene Regel: Was du nicht willst, was man dir tut, das füg' auch keinem anderen zu.
- Experten-Ethik: Unternimm nur Handlungen, die von einem nicht von diesen Handlungen betroffenen Expertenteam als korrekt bezeichnet würden.
- TV-Test: Handle so, dass du dich wohl fühlen würdest, wenn du deine Handlungen und Entscheidungen am Abend im Fernsehen vor einem breiten Publikum begründen müsstest.
- Jonas-Prinzip der Verantwortung: Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlungen verträglich sind mit der dauerhaften Fortexistenz menschlichen Lebens auf Erden. Gefährde nicht die Bedingungen für den Fortbestand der Menschheit auf Erden.<sup>3</sup>

Klar ist, dass diese klassischen Grundsätze nicht absolut gesetzt werden können, sondern immer aus der spezifischen Situation verstanden werden müssen. Was bedeutet gerechte Entlohnung? Ist das Gleichstellungsgesetz der EU gerecht oder fördert es Bürokratie? Wie viel Gewinn ist moralisch noch akzeptabel? Außerdem ist ein Unternehmen, aber auch eine einzelne Führungskraft in ein vielfältiges Geflecht von Anspruchs- und Interessengruppen eingebunden, die womöglich unterschiedliche Wertmaßstäbe ansetzen. Wie der Volksmund schon richtig sagt: Allen kann man es nicht recht machen. Ein Aktionär will eine angemessene Dividende, die Betriebsräte wollen sichere Arbeitsplätze und die Gemeinde will sauberes Trinkwasser. Letztlich entscheidet sich vieles „im“ Gewissen des einzelnen Managers, der abwägen muss.

Die Glaubwürdigkeit ist und bleibt jedoch das zentrale Leitmotiv unternehmerischen Handelns. Und diese Glaubwürdigkeit ergibt sich aus den drei Handlungsebenen:

- Kommunikatives Handeln (zum Beispiel faire Öffentlichkeitsarbeit)
- Innovatives Handeln (zum Beispiel Kreativität, Forschung und Entwicklung, unter anderem durch Produkt-, Verfahrens- oder Sozialinnovationen im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens)
- Verantwortliches Handeln (zum Beispiel Rollenverantwortung, Kausalverantwortung, Fähigkeitsverantwortung)<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Thommen/Achleitner (2006).

<sup>4</sup> Vgl. Thommen/Achleitner (2006).

Eine solche Glaubwürdigkeitsstrategie ist allerdings nur extrinsisch begründet. Gibt es nicht aber auch „zeitlose“ Werte wie Freiheit, Gleichheit oder Brüderlichkeit (so die Ideale der Französischen Revolution von 1789), die Menschen wirklich bewegen und die nur intrinsisch verstanden werden können? Wer sich mit Werten von Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern befasst, muss auch diese zutiefst menschlichen Antriebskräfte verstehen. Ein rein technokratischer Ansatz von Ethik greift daher zu kurz.

Aus diesem Grund sollen hier zwei Checklisten vorgestellt werden, wie Sie bei der Lösung von Ethik-Fällen in Unternehmen am besten agieren können. Die erste ist eine Anleitung zum *Vorgehen*:

1. Zunächst müssen vorbereitende Schritte erledigt werden: Ermitteln Sie die Fakten und betrachten Sie die Gesamtsituation und das kulturelle Umfeld.
2. Daraufhin bestimmen Sie Absichten und Motive der beteiligten Personen.
3. Gehen Sie anschließend analytisch vor: Welche Konsequenzen könnte es geben? Beachten Sie Gerechtigkeit, Fairness, Rechte und Pflichten sowie Traditionen, Tugenden und Ideale.
4. Überdenken Sie die Situation noch einmal und suchen Sie nach phantasievollen Lösungen. Versuchen Sie vor allem Wiederholungen auszuschließen.
5. Zum Schluss ziehen Sie Konsequenzen und legen fest, was künftig passieren soll.

Die zweite Checkliste schult die *Haltung* und orientiert sich an den ethischen Prinzipien von Rupert Lay:<sup>5</sup>

- Handeln Sie so, dass jeder Mensch Ihnen nicht nur als Mittel dient.
- Versuchen Sie, andere Menschen nicht unter sich leiden zu lassen.
- Handeln Sie nicht, um zu haben, sondern um zu sein.
- Verantworten Sie, was Sie tun – ohne Bedingungen.
- Handeln Sie so, dass auch in 100 Jahren die Erde noch Lebensraum für Menschen sein kann.
- Handeln Sie so, dass Ihr Handeln stets offen bleibt für die Erkenntnis von Lebenslügen.
- Handeln Sie so, dass Sie niemals unter Gruppennötigung entscheiden.
- Gestalten Sie Ihre kommunikative Interaktion stets so, dass es nicht zu Phantombildungen kommt.
- Handeln Sie so, dass Sie in Ihrem Handeln beachten, dass Ihre Mitmenschen bedürftig sind wie Sie.

---

<sup>5</sup> Vgl. Lay (1991).