

# Die beste Strategie ist die Wahrheit

SALES PROFI - Gespräch mit Prof. Hartmut Kreikebaum<sup>1</sup>

Frage: Herr Professor Kreikebaum, Sie beschäftigen sich seit 25 Jahren mit Unternehmensethik. Was ist das eigentlich?

Kreikebaum: Wir versuchen in der Unternehmensethik nachzuweisen, daß jedes wirtschaftliche Handeln ein Abwägen zwischen verschiedenen Werten bedeutet und es keinen ethikfreien Raum gibt, in den man keine Werte braucht. Werte sind ein wichtiger Bestandteil dessen, was ich lehre.

Frage: Warum?

Kreikebaum: Ich geben Ihnen ein Beispiel: Wenn ein forschendes Unternehmen in der Pharma-Industrie ein neues Produkt auf den Markt bringt, dann muß es sich Gedanken machen über die - möglicherweise auch schädlichen - Konsequenzen dieser Forschung und Entwicklung für die kranken Menschen. Ein Unternehmen, das sich beispielsweise mit der Produktion von giftigen Stoffen befaßt, muß sich Gedanken machen über die Konsequenzen dieser Produktion für die Umwelt.

Frage: Wem nutzt Unternehmensethik?

Kreikebaum: Es nutzt sowohl dem Betroffenen, das heißt dem Kunden oder dem Lieferanten, als auch dem Unternehmen selbst.

Frage: Ist es denn absolut unstatthaft, wenn zum Beispiel im Vertrieb unter Umsatzdruck auch einmal eine Zahl geschönt wird?

Kreikebaum: Sie stellen die Frage, ob man Notlügen gebrauchen darf, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen. Nach einer Umfrage des amerikanischen Magazins Newsweek lügen 80 Prozent aller Menschen in der Welt. Ich kann mir nicht vorstellen, daß das in der Wirtschaft anders ist. Die Frage ist: Haben Lügen kurze Beine oder führt Lügen langfristig zum Erfolg?

Frage: Was sagt die Wissenschaft dazu?

Kreikebaum: Die Wissenschaft sagt, daß langfristig betrachtet Lügen wirklich kurze Beine haben. Denn die Unternehmen schaden sich selbst.

Frage: Inwiefern?

---

<sup>1</sup> Interview mit der Zeitschrift SALES PROFI vom Juni 1997, S.14f.

Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum ist Professor für Industriebetriebslehre an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main und hat einen Lehrstuhl für Internationales Management an der European Business School, Schloß Reichartshausen in Oestrich-Winkel. Seit 1995 ist der Experte für Strategische Unternehmensplanung und Unternehmensethik Mitglied des Aufsichtsrates der Adam Opel AG, Rüsselsheim. Prof. Dr. Kreikebaum, hier im Gespräch mit SALES PROFI-Herausgeber Claus von Kutzschenbach (links) und Laurin Paschek, ist außerdem Autor strategischer Unternehmensliteratur und hat zahlreiche Beiträge in Fachbüchern und Handbüchern verfaßt.

Kreikebaum: Wer langfristig und strategisch denkt, der weiß, daß die sogenannten Transaktionskosten sehr hoch sind, wenn man beispielsweise dem Kunden etwas verspricht, was man nicht einhalten kann. Wir erleben das doch ständig. Wenn ein Autohersteller Fahrzeuge mit Mängeln ausliefert, dann werden diese zurückgerufen. Egal, was es kostet.

Frage: Gibt es in Deutschland Untersuchungen über falsche oder geschönte Versprechungen gegenüber Kunden?

Kreikebaum: Direkte Untersuchungen gibt es dazu in Deutschland nicht. Es gibt aber Untersuchungen mit Aussagen über die Moral von Managern, wie sie beispielsweise mein Kollege Rupert Lay von der Hochschule St. Georgen durchgeführt hat. Danach sind Manager unter Umständen bereit, zu Gunsten des Unternehmenszweckes auch einmal, sagen wir, die halbe Wahrheit zu sagen.

Frage: Wie soll sich denn jemand verhalten, der im Verkauf tätig ist und unter Druck von oben in Versuchung kommt, unlautere Mittel einzusetzen?

Kreikebaum: Ich rate ihm, Zivilcourage zu zeigen und diese Zivilcourage auch durchzusetzen.

Frage: Immer und in jedem Fall? Er muß nicht gleich lügen, er kann ja auch schönen.

Kreikebaum: Auch Schönen ist langfristig nicht die geeignete Strategie. Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, und wenn er auch die Wahrheit spricht. Man kann sehr schnell seinen Ruf verlieren, wenn man sich auf diese Schiene begibt. Ich halte es einfach für sinnvoll und für besser, wenn man sich authentisch verhält und versucht, das zu leben, was man sagt. Die beste Strategie ist die Wahrheit. Verlässlichkeit ist ein wichtiger ökonomischer Faktor.

Frage: Herr Professor Kreikebaum, kann die Unternehmens-Ethik als Wissenschaft wirtschaftlich Handelnden konkrete Lebenshilfe geben?

Kreikebaum: Selbstverständlich, das muß sie nach meiner Auffassung auch. Ich versuche das in der Entscheidungsethik, die ich entwickelt habe, ganz praktisch darzustellen. Dazu gehen wir beispielsweise in den Personalbereich, in das Marketing oder in die Produktion und entwickeln Leitlinien für das Verhalten.

Frage: Wer befolgt die denn?

Kreikebaum: Diese Leitlinien des Verhaltens sind von allen Unternehmensangehörigen zu befolgen, das heißt von der obersten Führungsebene bis unten zum letzten Mitarbeiter.

Frage: Professor Kreikebaum, Sie haben bei der Adam Opel AG Leitlinien für die ethische Grundhaltung von Führungskräften entwickelt. Funktioniert das?

Kreikebaum: Bisher hat es funktioniert. Soviel ich weiß, sind seitdem keine weiteren Bestechungsaffären, Korruptionsvorfälle oder dergleichen eingetreten. Daraus schließe ich, daß es sinnvoll ist, Mitarbeitern und Führungskräften Hilfestellung für die Bewältigung kritischer Situationen im Unternehmen an die Hand zu geben.

Frage: Was ist denn jetzt besser als vorher?

Kreikebaum: Ich denke, daß sich das Verhalten zum Lieferanten in entscheidender Weise verbessert hat.

Frage: Sie waren lange Jahre selbst in der Wirtschaft tätig und wissen um die Konflikte beispielsweise zwischen Umsatzdruck und moralischen Prinzipien. Kennen Sie solche Fälle ?

Kreikebaum: Ja, ich habe solche Konflikte zwischen wirtschaftlichen und ethischen Zielen selbst erlebt.

Frage: Trotzdem sagen Sie, daß Wirtschaft und Ethik sich nicht ausschließen?

Kreikebaum: Nach meiner Auffassung nicht. Ich wehre mich dagegen, daß man wirtschaftliches und ethisches Handeln auseinanderdividiert. Beides gehört zusammen. Wirtschaftliches und ethisches Handeln müssen ineinander verzahnt werden. Ethisches Handeln als kritisches Hinterfragen wirtschaftlicher Entscheidungen und deren Konsequenzen gehört meiner Auffassung nach zwangsläufig in das wirtschaftliche Handeln hinein.