

Andrea Bookhagen

Ethische Positionierung

Verbindung von Unternehmensethik und
strategischem Marketing

Bookhagen
Ethische Positionierung

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Andrea Bookhagen

Ethische Positionierung

Verbindung von Unternehmensethik
und strategischem Marketing

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Volker Trommsdorff

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Bookhagen, Andrea:

Ethische Positionierung : Verbindung von Unternehmensethik und strategischem Marketing

/ Andrea Bookhagen. Mit einem Geleitw. von Volker Trommsdorff. - 1. Aufl..

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 2001

(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 2000

1. Auflage Februar 2001

D 83

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2001

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und
Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001.

Lektorat: Brigitte Siegel / Monika Mülhausen



www.gabler.de
www.duv.de

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

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Werke wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyethylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

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.

ISBN 978-3-8244-7339-7

ISBN 978-3-322-89649-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-89649-0

Geleitwort

Etwa seit Anfang der 60er Jahren befassen sich die betriebswirtschaftliche Literatur und die Unternehmenspraxis intensiv mit Fragen der Ethik unternehmerischen Handelns. Zur Ethikforschung ist inzwischen eine sehr reichhaltige Literatur und eine beachtliche wissenschaftliche Community entstanden. Im Mittelpunkt stehen dort Fragen der Definition, Operationalisierung und Abgrenzung unethischen Verhaltens, entsprechende normative Aussagen und Umsetzungsprogramme zur Durchsetzung und Sicherung von Unternehmensethik. Aber man tut sich schwer mit der Umsetzung von Ethik in Geschäft, ein heikler Punkt, dem sich Frau Bookhagen mutig zuwendet. In den 70er Jahren war das Marketing nicht nur in diese Bewegung einbezogen, sondern in der Praxis wurden darüber hinaus Marketingstrategien etabliert, mit denen sich Unternehmen und ihre Leistungen als ethisch verantwortungsvoll positionierten, um so Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Frau Bookhagen geht in ihrer Dissertation der bis dato wissenschaftlich kaum behandelten Frage nach, ob und unter welchen Bedingungen eine ethische Positionierung für Unternehmen kommerziell attraktiv ist und ob die marktinduzierte ethische Positionierung in die allgemeine Marketingtheorie integrierbar ist. Dabei erhebt sie nicht den Anspruch eines streng kritisch-rationalistischen, werturteilsfreien Beitrags zur Theoriebildung, weil dieser wegen des stark wertbehafteten Untersuchungsgegenstandes und des durch menschliches Verhalten hohen Komplexitätsgrades nicht durchgehalten werden kann. Die Verbindung der bislang in der Theorie isoliert behandelten Themenkreise Ethik und Marketingstrategie verleiht der Arbeit einen hohen wissenschaftlichen Stellenwert. Die Themenidee geht auf ein Forschungssemester zurück, das ich teilweise bei Bodo Schlegelmilch an der Thunderbird University in Phönix, Arizona, verbrachte. Wir fanden die Verbindung zwischen seinem unternehmensethischen und meinem positionierungsstrategischen Forschungsinteresse in dem Thema „ethische Positionierung“. Ich bin Bodo Schlegelmilch dankbar. Frau Dr. Bookhagen noch mehr, weil sie diese Anregung aufgegriffen und umfassend umgesetzt hat.

Das Werk besteht, abgesehen von einer Einführung (Problem, Untersuchungsziel, Arbeitshypothesen, Vorgehen und Aufbau der Arbeit) aus drei Kapiteln, nämlich zur theoretischen Begründung von Unternehmensethik, zur marktorientierten Begründung ethischen Unternehmensverhaltens sowie zu entsprechenden Strategieimplikationen. Hier wird beschrieben, wie man eine „Unique Ethical Proposition UEP“ (in Anlehnung an den klassischen USP) erzielen kann. Dieses eigentliche Ergebnis der Arbeit zeigt auch den Informationsengpass auf, der zur Umsetzung der Strategie überwunden werden muss, damit die unbedingt erforderliche Glaubwürdigkeit hergestellt und gewahrt werden kann. Abschließend stellt der Text unvoreingenommen die Vor- und Nachteile einer ethischen Positionierung gegenüber.

Möge dieses Werk nicht nur dazu beitragen, die theoretische Kluft zwischen der normativen betriebswirtschaftlichen Ethikdiskussion und der Marketingtheorie zu überwinden, sondern auch die Praxis dazu anregen, die Chancen und Risiken einer ethischen Positionierung fundiert zu prüfen und daraus eine erfolgreiche und für alle (!) am Unternehmen interessierten Anspruchsgruppen (Stakeholder) befriedigende und motivierende Strategie zu definieren und zu praktizieren.

Professor Dr. Volker Trommsdorff

Vorwort

Die Sensibilität für ethische Fragestellungen in der Wirtschaft, verursacht durch die Divergenz zwischen ethisch-moralischen Wertvorstellungen und tatsächlicher Praxis, hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Die kulturellen, sozialen und ökologischen Nebenwirkungen des Wirtschaftens sind inzwischen in das Bewußtsein vieler in unserer Gesellschaft gerückt. Von den Unternehmen wird erwartet, daß sie ökologische und soziale Verantwortung übernehmen und einen aktiven Beitrag zur Vermeidung, Begrenzung und Milderung dieser erwähnten externen Effekte leisten. Insgesamt wächst das Interesse an verbindlichen und glaubwürdigen Antworten auf wirtschaft- und unternehmensethische Fragestellungen, und das sowohl auf Seiten der Konsumenten und Unternehmen als auch auf theoretisch-wissenschaftlicher Seite – hier überwiegend mit dem Ziel Handlungsempfehlungen oder Maßnahmen zur Ethikvermittlung zu entwickeln. Schnittstellen zwischen Marketing und Ethik werden auf Ebene des Marketing-Mix erkannt, beispielsweise in Zusammenhang mit produkt- und programmpolitischen Entscheidungen und sind dann Gegenstand der sogenannten Produktethik. Die Chancen einer Imageverbesserung, des Aufbaus von Vertrauen oder die Möglichkeit der Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern werden hingegen oft allein als positive Begleiterscheinungen ethischen Verhaltens betrachtet. Der Gedanke der Integration ethischen Verhaltens in die Unternehmensstrategie wird nur vereinzelt und in diesen Fällen situationsspezifisch diskutiert – obwohl sich in der Unternehmenspraxis bereits entsprechende Beispiele finden lassen.

Diese Arbeit, die als Dissertation vom Fachbereich für Wirtschaft und Management der Technischen Universität Berlin angenommen wurde, setzt auf der strategischen Ebene an. Sie zeigt, unter welchen Voraussetzungen es für Unternehmen attraktiv ist, im Sinne des erfolgreichen Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen – langfristig auch mit finanziellen Erfolgen verbunden –, verantwortliches ethisches Handeln zu beweisen, zu kommunizieren und das Unternehmen dementsprechend ethisch positiv zu positionieren. Sie zeigt außerdem wie diese Form der ethischen Positionierung umgesetzt werden sollte. Ethische Werte müssen Teil der Unternehmenskultur sein, müssen sich in der Vision sowie der Ziel und Strategieplanung des Unternehmens widerspiegeln, ehe sie bei der Gestaltung der Marketing-Mix-Instrumente in konkreten Maßnahmen ihren Niederschlag finden.

Der Weg bis zum Abschluß einer Dissertation, wäre schwerer zu bewältigen, müßte man ihn alleine gehen. Ich möchte mich daher bei all denen bedanken, die mich auf meinem Weg auf unterschiedliche Weise unterstützt haben. Einen Dank an Herr Prof. Dr. Trommsdorff, der mir zu Beginn meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Marketing I der Technischen Universität Berlin die Anregung zu dieser Arbeit gab sowie durch den gewährten Freiraum im Jahr vor der Fertigstellung und aufgrund seines verhaltenswissenschaftlich

orientierten und auf strategische Fragestellungen des Marketing ausgerichteten Lehrstuhls die Voraussetzung für deren Gelingen schuf. Herrn Prof. Dr. Kuhlmann danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens. Dank gebührt meinen Kollegen und Mitdoktoranden für die konstruktiven Diskussionen mit ihnen und die Zeit, die sie sich dafür genommen haben. Margit Binsack und Sabine Globisch haben mich darüber hinaus nicht nur mit ihren fachlichen Anregungen, sondern auch mit manchmal notwendigen, aufmunternden Worten sehr unterstützt. Für gleiches gilt ein besonderer Dank auch Carsten und meinen Eltern, die zudem die mühsame Aufgabe des Korrekturlesens übernahmen.

Andrea Bookhagen

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
1. Einführung.....	1
1.1 Problemhintergrund und Ziel der Arbeit.....	1
1.2 Arbeitshypothesen und methodisches Vorgehen.....	5
1.3 Aufbau der Arbeit.....	10
2. Theoretische Begründung ethischen Verhaltens von Unternehmen	13
2.1 Begriffliche Abgrenzung.....	13
2.1.1 Herkunft und Aufgabe von Ethik und Moral	13
2.1.2 Ethik als philosophische Disziplin.....	16
2.2 Ethik in der Betriebswirtschaft.....	21
2.2.1 Das Verhältnis von Ethik und Ökonomie	21
2.2.2 Wirtschaftsethik als Handlungsrahmen der Unternehmen.....	26
2.2.3 Unternehmensethik als Handlungsrahmen der Unternehmen	30
2.2.3.1 Definition des Begriffs der Unternehmensethik	30
2.2.3.2 Abgrenzung zur sozialen Verantwortung.....	37
2.2.3.3 Ethisches Handeln im Unternehmen	44
2.2.3.3.1 Entwicklungen im Marketing.....	44
2.2.3.3.2 Ökologisches Marketing.....	47
2.2.3.3.3 Marketing-Ethik – Ethik im Marketing	49
2.2.3.3.4 Strategische und operative Maßnahmen zur Umsetzung einer Marketing-Ethik	51
2.3 Konzepte der Unternehmensethik	56
2.3.1 Einführung.....	56
2.3.2 Business-Ethics in den USA.....	57
2.3.3 Unternehmensethik im deutschsprachigen Raum.....	59
2.3.3.1 Horst Steinmann und Albert Löhr: Unternehmensethik als Korrektiv	59
2.3.3.1.1 Definition und Kernaussagen des korrektiven Ansatzes	59
2.3.3.1.2 Intention des korrektiven Ansatzes	65
2.3.3.2 Peter Ulrich: Unternehmensethik als integrative Ethik.....	67
2.3.3.2.1 Definition und Kernaussagen des integrativen Ansatzes.....	67

2.3.3.2.2 Intention des integrativen Ansatzes.....	71
2.3.3.3 Karl Homann: Unternehmensethik als ökonomische Theorie der Moral.....	72
2.3.3.3.1 Definition und Kernaussagen der ökonomischen Theorie der Moral.....	72
2.3.3.3.2 Intention der ökonomischen Theorie der Moral.....	76
2.3.4 Gegenüberstellung und problemorientierte Diskussion der Ansätze.....	78
2.3.5 Zwischenresumée.....	86
3. Marktorientierte Begründung ethischen Verhaltens von Unternehmen.....	89
3.1 Einführung.....	89
3.2 Zielgruppen unternehmerischen Verhaltens.....	91
3.2.1 Stakeholder-Analyse.....	91
3.2.2 Value-Exchange-Analyse.....	95
3.3 Ethisches Konsumentenverhalten als Ausdruck der Kundeninteressen.....	97
3.3.1 Einführung.....	97
3.3.2 Modelle ethischen Verhaltens.....	97
3.3.3 Determinanten ethischen Verhaltens.....	108
3.3.4 Theoretische Betrachtung ausgewählter Determinanten ethischen Konsumentenverhaltens.....	111
3.3.4.1 Werte.....	111
3.3.4.1.1 Werte als Konstrukt in der verhaltenswissenschaftlich orientierten Theorie des Konsumentenverhaltens.....	111
3.3.4.1.2 Abgrenzung zu anderen Konstrukten in der verhaltenswissenschaftlich orientierten Theorie des Konsumentenverhaltens.....	115
3.3.4.1.3 Wertstrukturen.....	117
3.3.4.1.4 Verhaltensrelevanz von Werten.....	120
3.3.4.2 Moralisches Urteilsvermögen.....	123
3.3.4.3 Wahrgenommener sozialer Druck.....	129
3.3.4.4 Wahrgenommene Eigenverantwortung und wahrgenommene Konsequenzen des Handelns.....	134
3.3.4.5 Wahrgenommene Effektivität des Handelns.....	138
3.3.4.6 Zwischenresumée.....	140
3.3.5 Empirische Hinweise auf ethische Handlungsintentionen in der Gesellschaft – Sekundäranalyse der Studie Dialog IV.....	141
3.3.5.1 Der Bürger und die Gesellschaft.....	142
3.3.5.2 Der Bürger und die Unternehmen.....	155
3.3.5.3 Der Bürger als Privatperson und Konsument.....	157
3.4 Fazit – Konsequenzen für das Unternehmen.....	163

4. Strategieimplikationen für Unternehmen im Umgang mit ethischen Ansprüchen....	167
4.1 Einführung.....	167
4.2 Begriffsklärung – Positionierung als strategischer Wettbewerbsvorteil.....	173
4.3 Positionierungsgegenstand.....	179
4.3.1 Begriffsklärung.....	179
4.3.2 Markenkonzpte – Markenstrategische Dimensionen.....	181
4.3.3 Bedeutung des Markenartikelkonzepts im Rahmen einer ethischen Positionierungsstrategie.....	184
4.4 Strategische Umsetzungsempfehlungen.....	192
4.4.1 Überblick.....	192
4.4.2 Ethische Unternehmenskultur als Basis einer ethischen Positionierungsstrategie.....	195
4.4.3 Relevanz der Stakeholder für die Unternehmenstätigkeit.....	202
4.4.4 Marktsegmentierung.....	203
4.4.4.1 Markterfassung.....	204
4.4.4.2 Marktbearbeitung.....	208
4.4.5 Ist- und Soll-Positionierung – Basisstrategien zur Definition der zukünftigen Positionierung.....	209
4.4.6 Ausmaß der ethischen Soll-Positionierung.....	213
4.4.7 Verhalten gegenüber den Stakeholdern.....	215
4.4.8 Timing.....	218
4.4.9 Zwischenresumée.....	219
4.5 Positionierungsunterstützung durch Informationsvermittlung.....	222
4.5.1 Unternehmensgesteuerte Informationsvermittlung durch dialogische Kommunikation.....	224
4.5.1.1 Theoretischer Bezugsrahmen des Dialogs und Begriffsklärung.....	224
4.5.1.2 Dialogarten.....	227
4.5.1.3 Unternehmensdialoge.....	230
4.5.1.3.1 Dialoginstrumente.....	233
4.5.1.3.2 Individuelle und kollektive Selbstbindungsmaßnahmen.....	237
4.5.1.3.3 Integrierte Kommunikation.....	239
4.5.2 Nicht-unternehmensgesteuerte Informationsvermittlung am Beispiel von Unternehmenstests.....	243
4.5.3 Grenzen des Dialogs.....	247
4.6 Zwischenresumée.....	251
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	253

Anhang.....	261
Anhang 1: Selbstdarstellung, Unternehmensphilosophie, Projekte und Anzeigen der AEG Hausgeräte AG	263
Anhang 2: Entwicklungsphasen des Umweltbewußtseins in Deutschland.....	269
Anhang 3: The Business Charter for Sustainable Development:Principles for Environmental Marketing	271
Anhang 4: Der unternehmensethische Entscheidungsprozeß bei HOMAN	275
Anhang 5: Modelle ethischen Verhaltens	277
Anhang 6: Typologie: Gesellschaftliches Engagement	281
Anhang 7: Typologie: Persönliche Werte und Leitlinien	283
Anhang 8: Typologie: Umweltfreundliches Verhalten.....	287
Anhang 9: Typologie: Konsumverhalten.....	291
Anhang 10: Kauf von Produkten in Abhängigkeit vom Umweltengagement des Unternehmens.....	295
Anhang 11: Stufen der ethischen Entwicklung von Unternehmen	297
Anhang 12: Checkliste zur Gestaltung und Pflege eines ethischen nternehmensklimas...	299
Anhang 13: Stakeholders and examples of their effect on the firm	303
Anhang 14: „Wir wollen etwas ändern“-Kampagne der Deutschen Shell AG.....	307
Anhang 15: Tutzingen Erklärung zur umweltorientierten Unternehmenspolitik	313
Literaturverzeichnis.....	315

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AC	awareness of consequences – wahrgenommene Konsequenzen des eigenen Handelns
Anmerk. d. Verf.	Anmerkung der Verfasserin
AR	ascription of responsibility – wahrgenommene Eigenverantwortung
Aufl.	Auflage
A.U.G.E. e.V.	Aktionsgemeinschaft Umwelt, Gesundheit und Ernährung e.V.
B.A.U.M e.V.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für umwelt-bewußtes Management e.V.
Bd.	Band
Bearb.	Bearbeitung
bzw.	beziehungsweise
CED	Committee for Economic Development
CEP	Council on Economic Priorities
DBW	Die Betriebswirtschaft
d.h.	das heißt
dies. / ders.	dieselbe / derselbe
div.	diverse
DNWE	Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik
durchges. Aufl.	durchgesehene Auflage
EBEN	European Business Ethics Network
et al.	et alii
e.V.	eingetragener Verein
e.V. i.G.	eingetragener Verein in Gründung
f. / ff.	folgende Seite / fortfolgende Seiten
gdi	Gottlieb Duttweiler Institut

ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.e.S / i.w.S.	im engeren Sinne / im weiteren Sinne
IECR	Internal versus External Control of Reinforcement
i.d.R.	in der Regel
imug	Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V.
Marketing ZFP	Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis
masc.	maskulin
Nr.	Nummer
o.ä.	oder ähnlich
o.V.	ohne Verfasser
PiUS	Partner im Umweltschutz
S.	Seite
s. / s.u. / s.o.	siehe / siehe unten / siehe oben
sog.	sogenannte
SRI	Stanford Research Institute
SRU	Sachverständigenrat für Umweltfragen
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
überarb. Aufl.	überarbeitete Auflage
UEP	Unique Ethical Proposition
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
uwf	UmweltWirtschaftsForum
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume (Jahrgang)

vollst. neubearb. und erw. Aufl.	vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage
vs.	versus
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WWF	World Wildlife Fund
z.B.	zum Beispiel
zfbf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfwu	Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik
zit. in	zitiert in

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Wissenschaftstheoretisches Grundverständnis	7
Abb. 2:	Aufbau der Arbeit	10
Abb. 3:	Aufbau der Arbeit – Teil 2	13
Abb. 4:	Herkunft der Begriffe Ethik und Moral.....	15
Abb. 5:	Das Problem der Vermittlung von Ethik und Ökonomie.....	24
Abb. 6:	Ethische Reflexion wirtschaftlichen Handelns auf unterschiedlichen Ebenen.....	27
Abb. 7:	Problem- und handlungsorientierter Ansatz einer Wirtschaftsethik	29
Abb. 8:	Unternehmerischer Handlungsspielraum – das ‚Schnittstellenmodell‘ von Ethik und unternehmerischem Erfolg.....	32
Abb. 9:	Erweiterung des unternehmerischen Handlungsspielraums	33
Abb. 10:	Ebenen der sozialen Verantwortung von Unternehmen	39
Abb. 11:	Davoser Manifest	40
Abb. 12:	Dimensionen der Verantwortung.....	42
Abb. 13:	Aufgabenfelder des Marketing im Unternehmen	52
Abb. 14:	Vorgehen in Abschnitt 2.4.....	57
Abb. 15:	Grundgedanken der Unternehmensethik nach Steinmann und Löhr	66
Abb. 16:	Monologischer versus dialogischer Verantwortungsbegriff und die alternativen managementphilosophischen Konsequenzen	70
Abb. 17:	Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld von Moral und Rentabilität	74
Abb. 18:	Unternehmensethische Strategien in der Marktwirtschaft	76
Abb. 19:	Aufbau der Arbeit – Teil 3	90
Abb. 20:	Primäre und sekundäre Stakeholder von Unternehmen	93
Abb. 21:	Customer Values Exchange Subsystem	95
Abb. 22:	Einordnung verschiedener Modelle ethischen Verhaltens in die Struktur der Arbeit.....	99
Abb. 23:	Modell ethischen Verhaltens	101
Abb. 24:	Auszug aus einem Fragebogen zur ethischen Beurteilung von Verhaltensweisen	104

Abb. 25:	A synthesis integrated model of ethical decision making in business	106
Abb. 26:	Modell zur Analyse ethischer Entscheidungen im Marketing.....	107
Abb. 27:	Determinanten ethischen Konsumentenverhaltens	109
Abb. 28:	Determinanten ethischen Konsumentenverhaltens – Werte als Untersuchungs- gegenstand des aktuellen Abschnitts.....	111
Abb. 29:	Matrix des wertorientierten menschlichen Handelns.....	114
Abb. 30:	Wert als Zustandskonstrukt	115
Abb. 31:	Wert-Einstellungssystem nach ROKEACH	119
Abb. 32:	Individuelle Wertestruktur nach SCHWARTZ	120
Abb. 33:	Determinanten ethischen Konsumentenverhaltens – Moralisches Urteils vermögen als Untersuchungsgegenstand des aktuellen Abschnitts	123
Abb. 34:	Determinanten ethischen Konsumentenverhaltens – Sozialer Druck und soziale Normen als Untersuchungsgegenstand des aktuellen Abschnitts	129
Abb. 35:	Modell des begründeten Verhaltens nach AJZEN und FISHBEIN.....	132
Abb. 36:	Theorie des geplanten Verhaltens	133
Abb. 37:	Determinanten ethischen Konsumentenverhaltens – Wahrgenommene Eigen- verantwortung und wahrgenommene Konsequenzen des Handelns als Unter- suchungsgegenstand des aktuellen Abschnitts	134
Abb. 38:	Determinanten ethischen Konsumentenverhaltens – Wahrgenommene Effekti- vität des Handelns als Untersuchungsgegenstand des aktuellen Abschnitts	138
Abb. 39:	Problem-Zuständigkeits-Portfolio.....	147
Abb. 40:	Problem-Zuständigkeits-Portfolio – Problemlösungszuständigkeit der Wirtschaft	148
Abb. 41:	Problem-Zuständigkeits-Portfolio – Problemlösungszuständigkeit jedes einzelnen Bürgers.....	148
Abb. 42:	Strategieempfehlungen im Umgang mit unternehmensspezifischen Beiträgen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme.....	150
Abb. 43:	Zuständigkeiten des einzelnen Bürgers und der Unternehmen	152
Abb. 44:	Typologie: Gesellschaftliches Engagement	154
Abb. 45:	Typologie: Umweltfreundliches Verhalten	159

Abb. 46:	Vor allem Produkte von Unternehmen kaufen, die für ihr Umweltengagement bekannt sind	160
Abb. 47:	Keine Produkte von Firmen kaufen, die in bezug auf den Umweltschutz ins Gerede gekommen sind	161
Abb. 48:	Typologie: Konsumverhalten	162
Abb. 49:	Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld von Moral und Rentabilität	168
Abb. 50:	Aufbau der Arbeit – Teil 4	169
Abb. 51:	Ziel der ordnungspolitischen und wettbewerbspolitischen Strategie: Umplatzierung ethischer Werte im Zuständigkeits-Portfolio	170
Abb. 52:	Strategieimplikationen für Unternehmen – Aufbau des Kapitels	172
Abb. 53:	Strategisches Dreieck	173
Abb. 54:	Bezugspunkte ethischen Unternehmensverhaltens	177
Abb. 55:	Vorgehen in Abschnitt 4.4.	195
Abb. 56:	Paralleler Planungsprozeß zur Integration von Plänen ethisch verantwortlichen Verhaltens und strategischen Marketingplanungsprozesses	196
Abb. 57:	A model of corporate moral development	199
Abb. 58:	Einflußnahme-Beeinflussungs-Matrix	202
Abb. 59:	Problembereiche der Marktsegmentierung	203
Abb. 60:	Identifikation möglicher Segmentierungsvariablen aus der Gesamtheit wichtiger gesellschaftlicher Werte	205
Abb. 61:	Lebenszyklus ethischer Anliegen	206
Abb. 62:	Fiktives Beispiel einer Positionierung von Objekten im Positionierungsmodell	210
Abb. 63:	Fiktives Beispiel einer Neu- bzw. Umpositionierung von Objekten im Positionierungsmodell	211
Abb. 64:	Anpassung des Angebots bzw. Beeinflussung von Bedürfnissen in Abhängigkeit von der Platzierung des Positionierungsthemas im Zuständigkeits-Portfolio	212
Abb. 65:	Bestimmungsfaktoren einer dominanten und flankierenden ethischen Positionierungsentscheidung	215

Abb. 66:	Normstrategien im Umgang mit den Anspruchsgruppen.....	216
Abb. 67:	Zusammenfassende Darstellung der Positionierungsentscheidungen.....	220
Abb. 68:	Kunden-, wettbewerbs- und unternehmensbezogene Entscheidungen zur ethischen Positionierung.....	221
Abb. 69:	Vorgehen in Abschnitt 4.5.....	224
Abb. 70:	Dialogformen.....	228
Abb. 71:	Der ideale Dialog als Voraussetzung einer glaubwürdigen ethischen Positionierung.....	230
Abb. 72:	Unterstützung des Dialogs durch Selbstbindungsmaßnahmen und Instrumente der monologischen Kommunikation.....	232
Abb. 73:	Generelle Einteilung von Funktionen einer Verbraucherabteilung	235
Abb. 74:	Unternehmensleitlinien von Johnson & Johnson.....	238
Abb. 75:	Chancen des Dialogs.....	249
Abb. 76:	Risiken des Dialogs.....	250
Abb. 77:	Aufbau der Arbeit – Teil 5	253

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Ansätze zum ökologisch orientierten Marketing	48
Tab. 2:	Ethische Problemfelder auf der Ebene des Marketing-Mix	55
Tab. 3:	Unternehmensethische Handlungsebenen und Rationalisierungsprobleme	69
Tab. 4:	Gegenüberstellung der untersuchten deutschsprachigen unternehmensethischen Ansätze	79
Tab. 5:	Sechs Stufen des moralischen Urteilens	126
Tab. 6:	Bedeutung gesellschaftlicher Ziele	144
Tab. 7:	Erwartete Lösungsbeiträge für das Erreichen gesellschaftlicher Ziele	145
Tab. 8:	Zuständigkeiten für das Erreichen gesellschaftlicher Ziele	146
Tab. 9:	Inhalt der jeweils zweiten Quadranten aus Abbildung 40 und Abbildung 41 in verbalisierter Form	149
Tab. 10:	Konsequenzen aus der Unternehmensbeurteilung	155
Tab. 11:	Kriterien der Bürger zur Beurteilung von Unternehmen	156
Tab. 12:	Bedeutung persönlicher Werte und Leitlinien	158
Tab. 13:	Zusammenfassung der beschreibenden Kriterien der Einzel- und Dachmarkenstrategie	183
Tab. 14:	Vergleich der Einzelmarken- und Dachmarkenstrategie in Hinblick auf ihre Eignung für eine ethische Positionierung	190
Tab. 15:	Ansätze zur sozialen und ökologischen Bewertung von Unternehmen	244

1. Einführung

1.1 Problemhintergrund und Ziel der Arbeit

Unternehmensethik und Wirtschaftsethik sind in den USA lange schon Thema der betriebswirtschaftlichen Forschung. Mitte der siebziger Jahre [MCHUGH 1988, S. 13] begann dort die Debatte um *Business-Ethics* (2.3.2), nachdem schon in den Jahren davor der Begriff *Social Responsibility* (vgl. 2.2.3.2) diskutiert wurde. PAUL [1987, S. 1 f.] sieht die Ursachen des Interesses für Business-Ethics in den USA in der dortigen Bürgerrechtsbewegung der späten fünfziger und sechziger Jahre, in der Antikriegsbewegung der sechziger und siebziger Jahre und den Enthüllungen nach Watergate 1972. „[...] the trend since the 1960's has been toward more social involvement by business. [...] The public expects business to be part of the community and to act responsibly therein. This trend does not change the basic economic mission of business, because society still expects business to provide economic goods and services efficiently.“ [DAVIS, FREDERICK 1984, S. 41 f.].

In den sechziger Jahren wurden in den USA eine große Anzahl von Gesetzen mit Bedeutung für die soziale Verantwortung von Unternehmen verabschiedet. Richtungsweisend sind die Verbraucher- und Umweltschutzgesetze und die Gesetze zum Umgang mit Arbeitnehmern. Dazu gehören beispielsweise folgende [vgl. ANDERSON 1989, S. 102 ff.]:

1960 *Fair Packing and Labeling Act*: Forderung von Angaben zum Artikel, Hersteller und zur Inhaltsmenge auf der Verpackung.

1963 *Clean Air Act*: Unterstützung von Maßnahmen zur Vermeidung und Verringerung von Luftverschmutzung [vgl. auch PICHLER 1978, S. 33].

1964 *Civil Rights Act, Title VII*: Verbot von Diskriminierung nach Rasse, Hautfarbe, Religion, nationaler Herkunft und Geschlecht [vgl. auch PICHLER 1978, S. 31].

Am 1. November 1991 traten die sog. Federal Sentencing Guidelines in Kraft. Durch diese sollen amerikanische Unternehmen angeregt und ermutigt werden, Ethik-Programme zu installieren [vgl. dazu ausführlich RAFALKO 1994; IZRAELI, SCHWARTZ 1998].

Die Business-Ethics-Forschung in den USA versucht, überwiegend praktische Konzepte und Handlungsempfehlungen zur Ethikvermittlung in den Unternehmen zu entwickeln. Dazu gehören Maßnahmen wie die Einführung von Ethik-Audits, die Bildung von Ethik-Kommissionen oder Schulungen für Manager, um diese für ethische Fragestellungen zu sensibilisieren [vgl. DE GEORGE 1991, S. 491 ff.; CHONKO, HUNT 1985, S. 356; DRISCOLL, HOFFMAN, PETRY 1995]. Ausgangspunkt für die Forschung sind empirische und deskriptive Untersuchungen. Viele Konzepte basieren explizit auf bestimmten Wertvorstellungen,

andere Konzepte sind als Führungsethik konzipiert und stellen die individual-ethische Perspektive des Managers in Entscheidungssituationen in den Mittelpunkt [vgl. KREIKEBAUM 1996a, S. 142 ff.; HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 173; DE GEORGE 1992, S. 307 f.]. Im *Harvard Business Review* sind seit 1980 eine Vielzahl von Beiträgen zum Thema Ethik und Moral erschienen: NASH 1981; GOODPASTER, MATTHEWS 1982; WUTHNOW 1982; CADBURY 1983 und 1987; JACKALL 1983; MCCOY 1983; SHERWIN 1983; AUERBACH 1985; GELLERMANN 1986; ANDREWS 1989; BHIDE, STEVENSON 1990; HOWARD 1990. Seit 1981 erscheint das *Business and Professional Ethics Journal* und seit 1982 das *Journal of Business Ethics*. Hinzu kommen die Zeitschriften *Business Ethics Quarterly* und *Business and Society*.

Auch im europäischen Raum sind Fragen der Ethik in der Wirtschaft zunehmend Gegenstand der Forschung [ULRICH 1992, S. 205; STEINMANN, KUSTERMANN 1996; LUIJK 1997, S. 1580 ff.]. Die Zeitschrift *Business Ethics – A European Review* erscheint seit 1992. Im März 2000 wird die erste Ausgabe der *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* (zfwu) erscheinen. Neben dem *Forum Wirtschaftsethik* ist diese dann das zweite Periodikum mit Beiträgen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik im deutschsprachigen Raum.

Die Publikationen von Peter KOSLOWSKI gehören im deutschsprachigen Raum zu den ersten zum Thema. Sie beschäftigen sich mit der Frage, ob Ethik in der Marktwirtschaft erforderlich sei und wie Ethik und Marktwirtschaft miteinander vereinbar seien [vgl. auch KOSLOWSKI 1986b; 1988b; 1989a]. Sein Vortrag „Ethik des Kapitalismus“ [KOSLOWSKI 1986a] auf der Konferenz „Philosophical and Economical Foundations of Capitalism“ (1. – 4. Februar 1981) sowie sein Buch „Prinzipien der ethischen Ökonomie“ [KOSLOWSKI 1988a] sind der katholisch-konservativen individual- bzw. tugendethischen Denkrichtung zuzuordnen. Auch Horst STEINMANN gilt aufgrund seines programmatischen Aufsatzes „Brauchen wir eine Unternehmensethik?“ [STEINMANN, OPPENRIEDER 1985] als Protagonist der unternehmensethischen Diskussion. Mitinitiator sind außerdem Peter ULRICH mit seiner Habilitationsschrift „Transformation der ökonomischen Vernunft“ [ULRICH 1986] und Karl HOMANN. Er war Inhaber des ersten Lehrstuhls für Wirtschafts- und Unternehmensethik in Deutschland [eine kurze Einführung zu den Ansätzen dieser und weiterer Autoren bei PREUSS 1999].

Einen Überblick über die reichhaltige Literatur, die in den letzten Jahren zum Thema erschienen ist, geben die Bibliographien von SIEFKES [1993], MÜLLER, DIEFENBACHER [1992], MÜLLER, E. [1994] oder die des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE) [DNWE 1995]. Ziel der wirtschaftsethischen Diskussion ist es, einen Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftspraxis zu leisten [vgl. z.B. das Sonderheft der Zeitschrift für Betriebswirtschaft ALBACH 1992; BIERVERT, HELD 1987; DICHTL 1991; die Arbeiten

von HOMANN 1992a; 1992b; HOMANN, BLOME-DREES 1992; 1995; KREIKEBAUM 1996a; NILL 1994; SCHNEIDER 1990; STAFFELBACH 1994; STEGER 1991; STEINMANN, OPPENRIEDER 1985; STEINMANN, LÖHR 1988; 1991b; 1991c; 1992; 1994a; STEINMANN, WAGNER 1998; ULRICH 1986; 1987a; 1987b; 1990b; 1992; 1994a; 1994b; 1997a; ULRICH, WIELAND 1998; WIELAND 1990; 1993b; 1994b].

1987 wurde das European Business Ethics Network (EBEN) mit dem Ziel gegründet, Theoretikern und Praktikern einen interdisziplinären Gedankenaustausch zu ermöglichen [STEINMANN, LÖHR 1992, S. 2]. Das DNWE wurde als nationaler Verband des EBEN Anfang Mai 1993 in Bad Homburg ins Leben gerufen. Der Verein zählt inzwischen mehr als 300 Mitglieder – dazu gehören sowohl Unternehmen als auch Privatpersonen.

Das Interesse an der Beantwortung wirtschafts- und unternehmensethischer Fragestellungen wächst nicht nur auf theoretisch-wissenschaftlicher Seite, sondern – und das zeigt der Erfolg der Arbeit des DNWE und des EBEN – auch auf Unternehmens- und Konsumentenseite, u.a. aufgrund des Bewußtwerdens der zunehmenden kulturellen, sozialen und ökologischen Nebenwirkungen des Wirtschaftens. Die Sensibilität für ethische Mißstände in der Wirtschaft, also für die Divergenz zwischen ethisch-moralischen Wertvorstellungen und der Wirtschaftspraxis, hat deutlich zugenommen [KREIKEBAUM 1996a, S. V; HOMANN 1994b, S. 10; ENDERLE 1991a, S. 174]. „Eine ethisch begründete Neuorientierung der Ökonomie wird gefordert, und sie ist in der Tat auch erforderlich.“ [NUTZINGER 1991b, S. 7]. „Umweltkatastrophen, Bestechungsaffären, unlauteres Geschäftsgebaren, fragwürdige Arbeitsbedingungen und nicht zuletzt die in ständig neuen Varianten auftretenden Gesundheitsgefährdungen von Konsumenten (z.B. Lebensmittelskandale, Sicherheitsmängel bei Produkten) haben auch viele hartgesottene Skeptiker inzwischen davon überzeugt, daß das Thema ‚Ethisches Handeln in der Wirtschaft‘ kein bloßer Randschauplatz philosophischen Rasonierens (mehr) bleiben sollte.“ [STEINMANN, LÖHR 1991b, S. 4]. Die Globalisierung des Marktes, soziale Ungerechtigkeit oder die Entwicklung in Richtung einer Zwei-Drittel-Gesellschaft sind weitere Gründe für den Ruf nach Ethik in der Wirtschaft [vgl. dazu eine Liste bei DIETZFELBINGER 1999, S. 24 f.; vgl. auch MICHALOS 1997, S. 219].

Viele Unternehmen haben solche Skandale, wie die Chemieunfälle in Bophal oder bei Sandoz, aber auch den Atomunfall in Tschernobyl zum Anlaß genommen, die internen Prozesse und Strukturen kritisch und unter ethischen Gesichtspunkten zu hinterfragen. Auslöser dürfte spätestens der sog. Nestlé-Fall gewesen sein und die damit verbundene öffentliche Diskussion um die ethische Legitimität des Verkaufs von Muttermilch ersetzender Baby-nahrung in die Dritte Welt [vgl. ausführlich STEINMANN, LÖHR 1988, S. 301 ff.; auch 1989, S. 89 ff.].

Über ihre Bedarfsdeckungsfunktion mit dem Ziel der güterwirtschaftlichen Versorgung der Gesellschaft hinaus, wird den Unternehmen heute eine erweiterte Rolle zugesprochen, die sich vor allem in einer ökologischen und sozialen Verantwortung manifestiert [WIEDMANN, RAFFÉE 1987, S. 85; ABELS 1985, S. 97 f.; vgl. auch DRUCKER 1999, S. 261]. Unternehmen müssen ihr Handeln zunehmend rechtfertigen. Betont wird vor allem die Erwartung der Öffentlichkeit, daß Unternehmen nicht nur aktiv zur Vermeidung, Begrenzung und Milderung externer Effekte beitragen, sondern auch einen Beitrag zur Lösung aktueller sozialer Problemlagen leisten [WIEDMANN 1989, S. 231].

„It is felt by many, that business can contribute more to the quality of life in American society (aber auch in anderen Gesellschaften, Anmerk. d. Verf.) than merely producing goods and services.“ [DAVIS, BLOMSTROM 1971, S. 85].

Die in diesem Zusammenhang wachsenden Anforderungen an die Unternehmen stellen sowohl Risikopotentiale als auch neue Chancen für die Wirtschaft dar [MEFFERT 1994b, S. 22 ff.; SCHAFFARTZIK 1996, S. 76] und müssen daher rechtzeitig im Rahmen einer strategischen Unternehmensplanung in die Ziel- und Strategieformulierung einbezogen werden.

DRUCKER [1999, S. 272] formulierte: „The most significant opportunities for converting social problems into business opportunities may [...] not lie in new technologies, new products, and new services. They may lie in solving social problems, that is in social innovation which then directly and indirectly benefits and strengthens the company or industry.“

HUMBLE [1973, S. 3] konkretisiert die Verantwortungsbereiche eines Unternehmens: „[...] social responsibility is [...] typically concerned with the external environment problems of pollution, community and consumer relations, and the internal environment problems of working conditions, minority groups, education and training.“

Wo aber liegen die Grenzen der Verantwortungsübernahme von Unternehmen?

„Verantwortlich kann man nur für das sein, was nach menschlichem Ermessen und bei größter Sorgfalt voraussehbar war“ [LEISINGER 1997, S. 113]. Allerdings dürfen dabei nicht Mittel eingesetzt oder Folgen bewußt in Kauf genommen werden, die ihrerseits Verantwortlichkeiten verletzen. Somit darf also nicht die Existenz eines Unternehmens gefährdet werden, wenn dieses gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. Das Streben nach Gewinn muß ebenfalls im Rahmen der gesellschaftlichen Akzeptanz und Verträglichkeit bleiben [LEISINGER 1997, S. 113].

Damit werden unternehmens- und marketingethische Fragestellungen aufgeworfen, die sich, einfach formuliert, mit Fragen nach dem ‚rechten Handeln‘ beschäftigen. Schnittstellen zwischen Marketing und Ethik ergeben sich beispielsweise in den Fällen, die keine eindeutige

Mißachtung geltender Rechtsvorschriften darstellen, wohl aber gegen das Moral- und Gerechtigkeitsempfinden vieler Menschen verstoßen. Hier sind z.B. die Vermarktung und der legale Export von im Inland nicht zugelassenen Produkten, umwelt- und gesundheitsgefährdende Produktionsverfahren oder auch umwelt- und gesundheitsgefährdende Methoden der Entsorgung zu nennen [zu den ethischen Dimensionen unternehmerischen Handelns und denen der Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern vgl. ETZIONI 1988; FREEMAN 1984].

Ziel dieser Arbeit ist es, zu prüfen und Vorschläge zu erarbeiten, wie die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen mit anderen Unternehmenszielen, insbesondere dem Gewinnstreben, vereinbar sind. So hat beispielsweise die AEG Hausgeräte GmbH als erster Hersteller der Branche dieses erkannt und ist bereits seit Beginn der achtziger Jahre konsequent um eine ökologische Positionierung bemüht [vgl. DAMM 1996, S. 61 ff.; vgl. zur Illustration die Unternehmensphilosophie, eine Übersicht über die Projekte und ausgewählte Anzeigen des Unternehmens im Anhang 1]. Die Otto Versand GmbH & Co. erhält im März 2000 für ihre ganzheitliche Strategie und die vorbildlichen Leistungen zur Durchsetzung sozialer Mindeststandards bei der Produktion von Konsumgütern in Importmärkten, den Preis für Unternehmensethik des DNWE [zur Strategie des Unternehmens vgl. u.a. OTTO 1996, S. 81 ff.; MERCK 1998, S. 7 ff.]. Auch The Body Shop verbindet ethisches Verhalten und eine entsprechende, konsequent aufgebaute und gefestigte Positionierung mit unternehmerischem Erfolg [vgl. zur Strategie und den Werten bei The Body Shop u.a. HARTMAN, BECK-DUDLEY 1999; SILLANPÄÄ 1998].

Welche Hypothesen dieser Arbeit zugrunde liegen und welches Vorgehen gewählt wird, um diese zu prüfen, zeigen die beiden folgenden Abschnitte.

1.2 Arbeitshypothesen und methodisches Vorgehen

Der Arbeit liegen die folgenden Hypothesen zugrunde (vgl. auch Abb. 2):

1. Es sei für Unternehmen attraktiv, im Sinne des erfolgreichen Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen – langfristig auch mit finanziellen Erfolgen verbunden – verantwortliches ethisches Handeln zu beweisen, öffentlich zu kommunizieren und das Unternehmen dementsprechend ethisch positiv zu *positionieren*.
2. Ethisches Verhalten sei demnach erstrebenswert und in die *Marketingtheorie* integrierbar. Ethisches Verhalten ist dann im genannten Sinne attraktiv, wenn es nicht durch Gesetze oder aufgrund anderer Normen und Verhaltensrichtlinien initiiert wird, sondern von seiten der Kunden des Unternehmens gefordert wird, also marktinduziert ist.

Der Gedanke der Integration wird in der Literatur bisher nur vereinzelt und in diesen Fällen situationsspezifisch diskutiert [vgl. THOMMEN 1996, S. 187 ff.]. So wird im Zusammenhang mit produkt- und programmpolitischen Entscheidungen die „geistige Vorwegnahme der denkbaren Problemfelder“ [PFALLER 1990, S. 251] als Aufgabe der sogenannten Produktethik postuliert. Als nur „positive Begleiterscheinungen“ [PFALLER 1990, S. 258] werden die Möglichkeiten der Imageverbesserung, des Aufbaus von Vertrauen oder die Möglichkeit der Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern benannt. Produktpolitische oder auch kommunikationspolitische Entscheidungen, solche wie beispielsweise der Einsatz des Sponsoring gegenüber wohltätigen Einrichtungen, sollen aber nicht ausschließlicher Untersuchungsgegenstand sein. Die mit den Arbeitshypothesen verbundene Fragestellung ist strategischer Art und auf einem höheren Abstraktionsniveau angesiedelt. Ethische Werte müssen Teil der Unternehmenskultur sein und müssen sich in der Vision sowie in der Ziel- und Strategieplanung des Unternehmens widerspiegeln, ehe sie bei der Gestaltung der Marketing-Mix-Instrumente in konkreten Maßnahmen ihren Niederschlag finden. Nur so kann ein Unternehmen im Handeln der komplexen Realität und deren komplexen Anforderungen gerecht werden.

Der vorliegenden Arbeit liegt das wissenschaftstheoretische Grundverständnis einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre zugrunde. Die zentrale Fragestellung der Betriebswirtschaftslehre – und auch des Marketing als Teildisziplin derselben – lautet: „[...] wie [sollte, Anmerk. d. Verf.] ein sinnvolles Handeln von Einzelnen im Rahmen eines weitläufigen komplexen Systems geartet sein [...], wenn es zur Verbesserung dieses Systems, zumindest nicht zu dessen Verschlechterung beitragen soll?“ [ULRICH 1981, S. 11]. Der genannte Autor unterscheidet vier grundsätzliche Aussagemöglichkeiten der angewandten Betriebswirtschaftslehre (vgl. Abb. 1):

Diese kann

1. *inhaltliche Lösungen* für konkrete Probleme,
2. *Lösungsverfahren* für konkrete Probleme,
3. *Gestaltungsmodelle* für Veränderungen der sozialen Wirklichkeit oder
4. *Regeln* für die Entwicklung solcher Gestaltungsmodelle liefern.

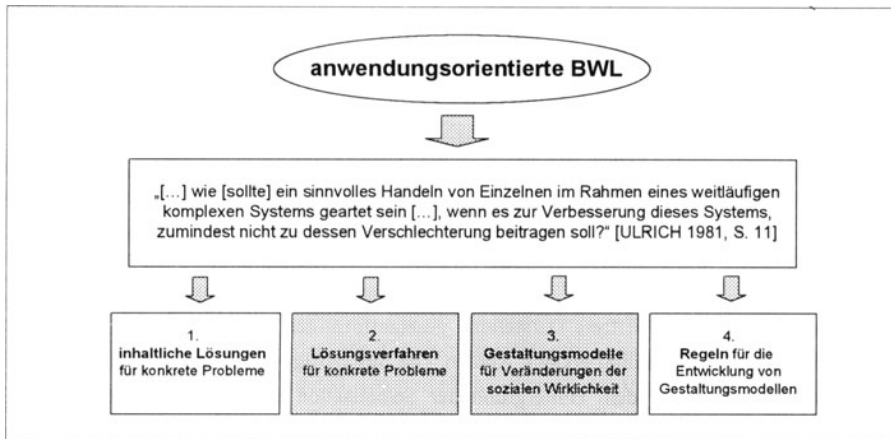


Abb. 1: Wissenschaftstheoretisches Grundverständnis

Als praxisrelevantes Problem – nicht in einem konkreten Fall, sondern für (fast) alle Unternehmen (fast) aller Branchen – wurde die Frage nach der Implementation der Unternehmensethik in das strategische Marketing erkannt. Vor diesem Hintergrund soll das ‚Verfahren der Positionierung‘ auf seine Korrespondenz zu verschiedenen Ansätzen der Unternehmensethik überprüft werden. Aufbauend darauf wird dann ein ‚ideales‘ Vorgehen bei einer ethischen Positionierung (ein Gestaltungsmodell im Sinne ULRICHs) vorgeschlagen. Bei den Ergebnissen der Arbeit handelt es sich, ULRICHs Systematik folgend, also um die Verknüpfung der in (2) und (3) genannten Formen von Aussagen (vgl. Abb. 1).

Es soll keine neue Theorie der Unternehmensethik formuliert werden, d.h. nicht nach einer neuen Begründung gelebter Normen gesucht werden (zur Definition des Begriffs vgl. 2.1 und 2.2.3.1), sondern es wird geprüft, ob strategisches Marketinghandeln (in Form der Verwendung eines ethischen Themas als Positionierungsdimension) in die bestehenden Theorien einordenbar ist. Es handelt sich dabei zunächst um ein *praktisches Problem* und nicht um ein *streng wissenschaftliches*: „Aus der Praxis für die Praxis.“ [LORENZEN 1991, S. 42]. Diese Form des Konstruktivismus [vgl. LORENZEN 1987, S. 10] ist es, auf den auch LÖHR sein methodisches Vorgehen stützt, wenn er die Gedanken der Unternehmensethik und der Betriebswirtschaftslehre zu verknüpfen versucht: Es müssen „wissenschaftliche Anstrengungen als eine der Lebenspraxis dienende Tätigkeit begriffen werden, die mit einer vom Leben schon vorgegebenen Zielsetzung allererst in Gang gesetzt sind. [...] so geht es doch bei allen wissenschaftlichen Bemühungen immer nur darum, bereits in Gang befindliche lebenspraktische Reflexionen methodisch diszipliniert aufzugreifen und fortzuführen. Praxis und Wissenschaft unterscheiden sich dann bloß noch im Grade der jeweiligen methodischen

Disziplinierung; je strenger die Regeln sind, desto wissenschaftlicher kann man die Reflektion bezeichnen.“ [LÖHR 1991, S. 26; vgl. auch S. 8; vgl. auch LORENZEN 1987, S. 17 ff.].

Die im Konstruktivismus und im kritischen Rationalismus vorherrschenden Meinungen über das methodische Vorgehen beim Finden wissenschaftlicher Aussagen widersprechen sich insbesondere in der Forderung nach der Werturteilsfreiheit wissenschaftlicher Aussagen [vgl. LORENZEN 1987, S. 19 ff.; POPPER 1989, S. 3 ff.; 1995, S. 40 ff.].

Im Sinne einer echten deduktiv-nomologischen, kritisch rationalen Erfahrungswissenschaft [vgl. dazu TOMCZAK 1992, S. 77 ff.] kann in dieser Arbeit nicht vorgegangen werden. Diese fordert eine werturteilsfreie Darstellung gesetzesförmiger Zusammenhänge, die durch einen Vergleich mit der Realität erkannt werden. Die Beschäftigung mit Ethik als Erkenntnisobjekt erfolgt immer vor dem Hintergrund der Sozialisation und Kultur des erkenntnis-suchenden Wissenschaftlers. Daher kann die Auseinandersetzung nicht werturteilsfrei sein! Des weiteren ist die verhaltenswissenschaftliche Fragestellung der Arbeit zu komplex, als daß nomologische (gesetzesmäßige) Aussagen generiert werden könnten. Der im Sinne des kritischen Rationalismus nach POPPER [1989, S. 8; S. 14 f.] geforderte empirische Falsifikationsversuch wird in dieser Arbeit nicht unternommen. In keinem Fall liegt ein Wissenschaftsverständnis zugrunde, „das auf der Suche nach Aussagensystemen ist, die den Anspruch absoluter Gültigkeit erheben.“ [TOMCZAK 1992, S. 78].

Inwiefern ethisches Handeln eines Unternehmens und Gewinnprinzip vereinbar sind oder miteinander in Konflikt stehen, wird zunächst auf theoretischer Ebene geprüft. Bedeutende Konzepte der Unternehmensethik werden in Hinblick auf ihre Kernaussagen und ihr Integrationspotential analysiert.

Erfolgspotentiale zu erkennen, zu erschließen und zu sichern, ist Hauptaufgabe jeder strategischen Unternehmensplanung. Dieser Sichtweise folgend, ist im Sinne des systemischen Verständnisses der St. Galler Managementsschule eine Auseinandersetzung mit der Mikroumwelt sowie der Makroumwelt des Unternehmens, aber auch mit unternehmensinternen Einflußgrößen notwendig. Wenn Marketing als markt- bzw. kundenorientiertes Konzept der Unternehmensführung verstanden wird, so muß zu Beginn eines jeden Marketing-Planungsprozesses, als dem Kernbestandteil der strategischen Unternehmensplanung, die Identifikation von Marktsegmenten stehen. Damit geht die Analyse der Bedürfnisse und verhaltensprägenden Determinanten verschiedener Gruppen potentieller Kunden einher [BECKER 1998, S. 92 ff.].

Weitere Marktpartner des Unternehmens oder andere Interessengruppen, wie z.B. die Shareholder oder Mitarbeiter des Unternehmens, werden nicht untersucht. Das würde über die Intention der Arbeit hinausgehen.

Fragen der strategischen Marketingplanung sind selbstverständlich nicht von anderen strategischen Fragestellungen innerhalb des Unternehmens zu isolieren. Ethische Probleme in Zusammenhang mit Fragen der Finanzierung und Investition, der Beschaffung, der Forschung und Entwicklung, der Produktion oder der Personalauswahl sowie deren Lösungsmöglichkeiten, sind ebenfalls nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung; gleiches gilt für organisationstheoretische Fragestellungen. Ethisch einwandfreies Verhalten in allen Unternehmensbereichen ist vielmehr zwingende Voraussetzung der glaubwürdigen und erfolgreichen ethischen Positionierung.

STEINMANN und LÖHR behaupten, funktional eingesetzte Unternehmensethik – mit dem Ziel der Gewinnerzielung oder gar Gewinnmaximierung – sei dann durch den Begriff ‚Unternehmensethik‘ nicht gedeckt, wenn die Ethik ihren ‚Sitz‘ im Markt hat, statt im Unternehmen. Dieses sei dann der Fall, wenn Konsumenten durch ihr „aktuelles Nachfrageverhalten ökologische [oder andere ethische, Anmerk. d. Verf.] Gesichtspunkte im Markt nachhaltig zur Geltung bringen. Dann zahlt sich ja Umweltschutz [auf seiten der Unternehmen, Anmerk. d. Verf.] aus!“ [STEINMANN, LÖHR 1991b, S. 9]. Das beschriebene, ausschließlich reaktive Verhalten der Unternehmen auf aktuelles Verhalten der Konsumenten, ist aber aus der Marketingperspektive kein strategisches Verhalten.

Gegenstand der Arbeit ist nicht die Frage, wie Unternehmen auf ethische Probleme im Unternehmensumfeld *reagieren* sollten, sondern es geht um ein *aktives strategisches Agieren* der Unternehmen durch Antizipation *zukünftigen Konsumentenverhaltens*. So sollten Unternehmen von sich aus und ohne aktuellen Druck vom Markt, ethische Verhaltensweisen zeigen. In diesem Fall bedienen sich Unternehmen der Ethik als Instrument. Von ‚ökonomischer Indienstnahme der Ethik‘ wurde auf dem 3. Berliner Doktoranden- und Habilitandenforum zur Wirtschafts- und Unternehmensethik (21. – 22. November 1996) gesprochen. Daß dieses nur scheinbar – auf den ersten Blick – eine ‚Indienstnahme‘ ist, wird später gezeigt.

Die Untersuchung fokussiert insgesamt den Bereich des Konsumgütermarketing – spezielle Fragestellungen des Investitionsgüter- oder Dienstleistungsmarketing werden nicht explizit hervorgehoben. Viele Aussagen sind jedoch allgemeingültig und übertragbar.

Die Leitidee der Arbeit kann wie folgt zusammengefaßt werden:

- Ausrichtung des Unternehmensimages
- an der vom Unternehmen ‚gelebten Unternehmensethik‘ und der damit verbundenen
- übernommenen Verantwortung
- gegenüber der Umwelt und Gesellschaft,
- die von den Stakeholdern (mehr oder weniger stark) gefordert und wahrgenommen wird.

- Diese aktive Ausrichtung erfolgt mit dem Ziel des Aufbaus strategischer Wettbewerbsvorteile durch eine entsprechende Positionierung.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im Anschluß an diese Einführung werden im zweiten Teil der Arbeit zunächst die theoretischen Grundlagen erarbeitet (vgl. Abb. 2). Unternehmensethik wird dabei nicht als philosophische Disziplin, sondern als angewandte Ethik interpretiert – als Ergänzung zum geltenden Recht und als eine Form der Selbstverpflichtung. Die theoretische Begründung der Notwendigkeit einer solchen Unternehmensethik erfolgt durch Diskussion und Gegenüberstellung der wichtigsten Konzepte. Die Auswahl der Konzepte ist im wesentlichen durch ihre Relevanz für diesen Kulturkreis und durch die Häufigkeit ihrer Diskussion in der Literatur determiniert. Ihnen liegt ein reflektiertes ethisches Grundverständnis zugrunde, und sie sind insofern in sich konsistent, als sie neben der theoretischen Begründung auch praxisrelevante und anwendungsorientierte problemspezifische Aussagen enthalten [vgl. auch NEUGEBAUER 1998, S. 20 f.].

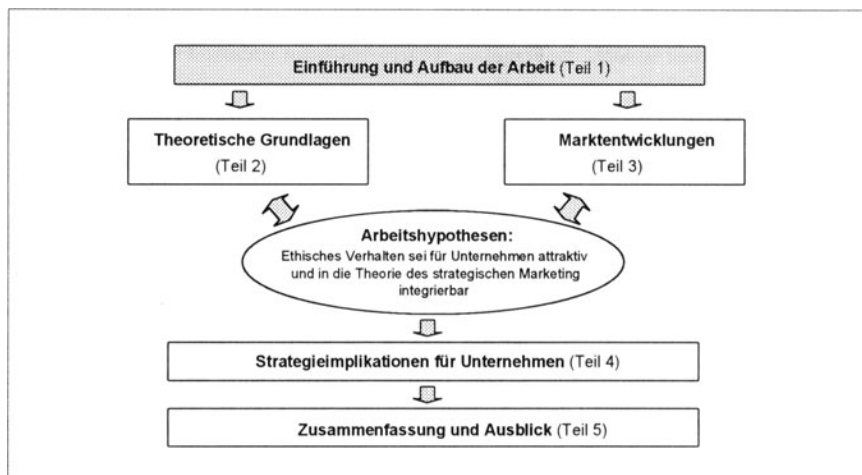


Abb. 2: Aufbau der Arbeit

Die marktorientierte Begründung der Notwendigkeit ethischen Verhaltens von Unternehmen erfolgt im dritten Teil der Arbeit. Das Stakeholderkonzept hilft, die verschiedenen Interessengruppen des Unternehmens systematisch zu erfassen. Zukünftig wichtige Ansprüche der Interessengruppen zu antizipieren, um diese ggf. zum Positionierungsgegenstand zu machen und so in Zukunft ausgewählte Zielgruppen besser anzusprechen, kann für Unternehmen der

erste Schritt beim Aufbau von Wettbewerbsvorteilen sein. Der Kunde – als primäre Zielgruppe und wichtiger Stakeholder – steht dabei im Mittelpunkt der Betrachtungen. Da Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit das ethische Verhalten eines Unternehmens und dessen zukünftige Positionierung sein soll, ist die Frage zu beantworten, ob Kunden überhaupt ethische Ansprüche an das Unternehmen haben oder in Zukunft haben werden und diese in ihre zukünftigen Kaufentscheidungen einbeziehen werden. Um Hinweise auf (zukünftige) ethische Ansprüche zu erhalten, müssen der ethische Entscheidungsprozeß eines Kunden sowie die Einflußgrößen auf diesen Prozeß erkannt und verstanden werden. Modelle ethischen Verhaltens sind Gegenstand von Abschnitt 3.3.2, die wichtigsten Determinanten werden in Abschnitt 3.3.3 betrachtet.

Die Erkenntnisse können soweit verdichtet werden, daß eine Empfehlung für die empirische Untersuchung ausgewählter Determinanten ausgesprochen werden kann. Da sekundär auswertbare Studien vorliegen, erfolgt keine eigene empirische Untersuchung.

Im vierten Teil der Arbeit werden dann aus den Ergebnissen der vorangegangenen Kapitel die strategischen Implikationen für Unternehmen abgeleitet. Dabei wird festgestellt, daß nur das Unternehmen, nicht allein ein Produkt oder eine Marke eines Unternehmens, in den Mittelpunkt einer ethischen Positionierung gestellt werden kann. Anderenfalls ist die Gefahr groß, daß ein unethisches Verhalten in einem nicht über ethische Dimensionen positionierten Produktbereich offenbar wird und negative Auswirkungen in der Form hat, daß das gesamte Unternehmen in seinem Verhalten unglaubwürdig wird. Mögliche Probleme bei der Umsetzung einer ethischen Positionierung werden aufgezeigt und Lösungsvorschläge erarbeitet.

2. Theoretische Begründung ethischen Verhaltens von Unternehmen

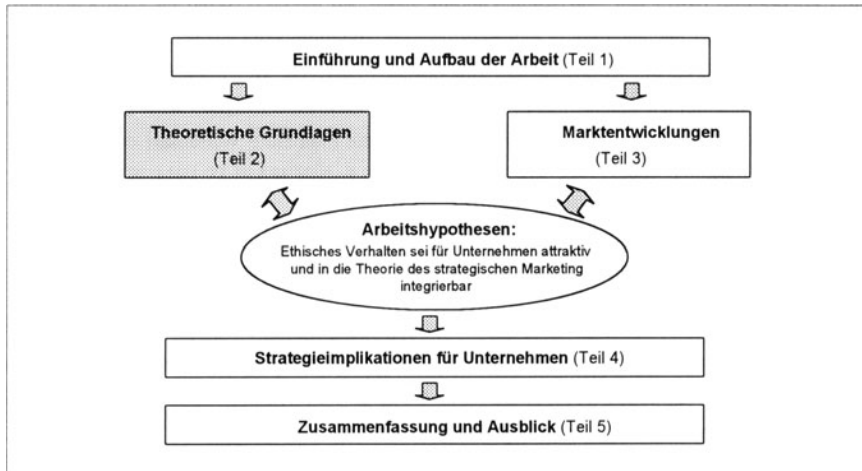


Abb. 3: Aufbau der Arbeit – Teil 2

Ziel dieses zweiten Teils der Arbeit ist eine kritische und problemorientierte Diskussion wichtiger Konzepte der Unternehmensethik (2.3). Das setzt zunächst eine Abgrenzung der für diesen Teil relevanten Begriffe voraus. Ausgehend von der Ethik und Moral im allgemeinen (2.1.1 und 2.1.2) muß eine Klärung des Verhältnisses von Ethik und Ökonomie (2.2.1) erfolgen, denn nur so ist die in der Theorie und Praxis geführte Auseinandersetzung um Wirtschafts- und Unternehmensethik als Handlungsrahmen der unternehmerischen Tätigkeit nachvollziehbar (2.2.2 bzw. 2.2.3). Eine weitere Konkretisierung in Hinblick auf die Fragestellung der Arbeit und das Ziel des Kapitels erfolgt in 2.2.3.3. Hier werden die Entwicklungen im Marketing vor dem Hintergrund der Einbeziehung ethischer Werte untersucht. Die Diskussion um das sog. ökologische Marketing (2.2.3.3.2) hat in der Diskussion um eine Marketing-Ethik (2.2.3.3.3) ihre Fortsetzung gefunden. Damit werden mit Abschluß dieses Teils die theoretischen Grundlagen für die Prüfung der Arbeits-hypothesen erarbeitet sein.

2.1 Begriffliche Abgrenzung

2.1.1 Herkunft und Aufgabe von Ethik und Moral

Der Begriff *Ethik* ist von dem griechischen Wort *ethos* abgeleitet, das ursprünglich zwei Bedeutungen hatte [zur Geschichte der Ethik im allgemeinen und den Begriffen vgl. DIETZFELBINGER 1999, S. 33 ff. bzw. S. 52 ff.]:

Ethisch im Sinne des τό ἔθος (Gewohnheit, Sitte, Brauch) handelt derjenige, der durch Erziehung daran gewöhnt ist, das eigene Handeln an dem auszurichten, was in der Polis allgemein anerkannte Norm war und somit Geltung hatte. Im engeren Sinne ist eine Handlung dann ethisch, wenn der Handelnde den überlieferten Handlungsanweisungen nicht unreflektiert folgt, sondern es sich aufgrund von angeborenen Anlagen, Gewöhnung, Erziehung und Einsicht zur Gewohnheit macht, das Erforderliche und Gute zu tun. Dann wird das τό ἔθος zum τό ἦθος (Charakter, Gesinnungsart, was i.e.S. die bleibende Willensart oder Willensstärke eines Menschen meint) [vgl. PIEPER 1991, S. 25 f.; MICHAËLIS 1911, S. 163].

Im Lateinischen wurden beide Begriffe, die Sitte und die Sittlichkeit, mit einem Begriff erfasst: *mos* (moris, masc.). *Mos* und die vom zugehörigen Adjektiv *moralis* abgeleitete *Moral* beschreiben also nicht nur die Gewohnheit und den Brauch (Sitte), sondern auch den Bestand *faktisch herrschender Regeln (Normen)*, nach denen sich das menschliche Verhalten innerhalb einer Gesellschaft richtet bzw. richten soll [vgl. STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 8; KAY-ENDERS 1996, S. 13; STAFFELBACH 1994, S. 138; LAY 1989, S. 91]. *Moral* wird heute im allgemeinen Sprachgebrauch häufig synonym zum Begriff Sitte verwendet [PIEPER 1991, S. 26]. *Moralität* und *Sittlichkeit* sind eher dem ἦθος gleichzusetzen, *moralisch handeln* kann im Sinne beider *ethos-Übersetzungen* gebraucht werden. Der Mensch handelt moralisch, weil er den Regeln folgt oder weil die Moralität ein Teil seines Charakters ist (vgl. Abb. 4).

Die genannten *Normen* sind Verpflichtungen, die aus „wechselseitigen Anerkennungsprozessen in einer Gemeinschaft von Menschen hervorgegangen [...]“ sind [PIEPER 1991, S. 26; vgl. auch JOHNSON 1989, S. 1 f.; BAUER 1993, S. 6] und die „[...] in der Form von Geboten (Du sollst ...) oder Verboten (Du sollst nicht ...) an die Gemeinschaft der Handelnden appellieren.“ [PIEPER 1991, S. 31 f.]. Nach LINDENBERG [1990a, S. 273; 1990b, S. 743] sind (soziale) Normen situational vorgeschriebene Handlungsziele, d.h. eine Norm schreibt für bestimmte Situationen bestimmte Handlungsziele vor. Anders formuliert ist eine ‚soziale Norm‘ eine Erwartung, die von allen Gruppenmitgliedern geteilt wird und die ein Verhalten festlegt, das in einer bestimmten Situation als angemessen angesehen wird [SECORD, BACKMAN 1977, S. 381]. Normen können durch nichts außer Kraft gesetzt werden, es sei denn, es existieren, sofern sich eine Rangordnung finden läßt, höherrangige Normen [STEIGLEDER 1992, S. 84 f.]. Sie können allgemeingültigen oder individuellen Charakter haben [KREIKEBAUM 1997, S. 233; zur Entstehung von Normen vgl. MUELLER, THOMAS 1976, S. 74 ff.].

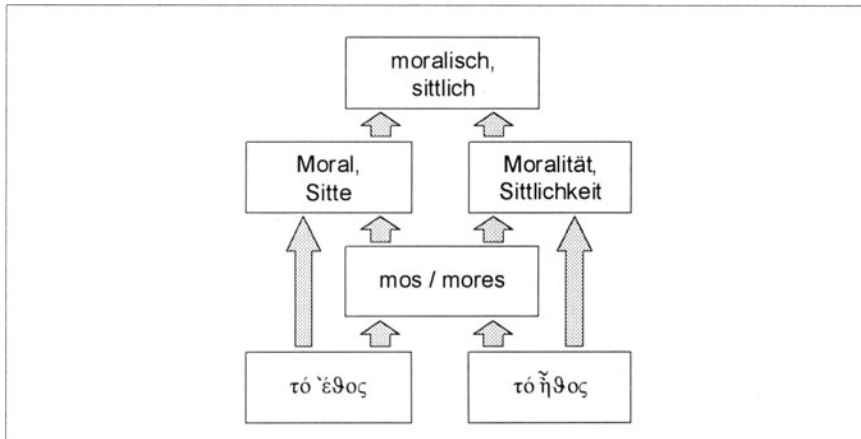


Abb. 4: Herkunft der Begriffe Ethik und Moral [in Anlehnung an Pieper 1991, S. 27]

Ethik wird seit SOKRATES (460–399), PLATON (427–347) und ARISTOTELES (384–322) als Bezeichnung einer wissenschaftlichen Disziplin gebraucht, der Wissenschaft vom Sittlich-Guten und -Bösen [MICHAËLIS 1911, S. 277], und ist Teil der Philosophie, als derjenigen „Wissenschaft, welche die Grundlagen alles Wissens zu untersuchen, die Ergebnisse des Wissens in Einklang zu setzen und so das Wissen zu einem Gesamt-Welt- und -Lebensbilde zusammenzufassen hat.“ [MICHAËLIS 1911, S. 695].

Auf diesem Verständnis basierend, ist Ethik das *methodisch disziplinierte Nachdenken* über die Rechtfertigung (= Begründung) von handlungsleitenden Regeln [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 8; ENDERLE 1987, S. 436]. Es handelt sich um die philosophische Reflexion der Moral [vgl. RICKEN 1998, S. 11 ff.; PIEPER 1991, S. 28]. Als Wissenschaft bleibt sie aber im Bereich des Allgemeinen. „Sie kann Prinzipien aufweisen und inhaltliche Gesichtspunkte für die Beurteilung von Handlungen angeben. Was sie nicht leisten kann ist die Anwendung des Allgemeinen auf den einzelnen Fall. Das ist Aufgabe der praktischen Urteilstkraft“ [RICKEN 1998, S. 19] des Handelnden, der in der konkreten Situation entscheiden muß, was richtig sei. Der Begriff Moralphilosophie wird synonym zum Ethik-Begriff verwendet [vgl. MICHAËLIS 1911, S. 277]. CICERO schrieb: „... weil dieser Teil der Philosophie ins Gebiet der *mores* gehört – die Griechen haben dafür das Wort *Ethos* –, pflegen wir ihn *de moribus* zu nennen; doch wäre es vielleicht besser, wenn man ihn, die lateinische Sprache bereichernd, als *philosophia moralis* bezeichnete.“ [CICERO 1963, S. 6 f. bzw. I,1]. In seinem wahrscheinlich letzten Werk, der Moralphilosophie „Vom rechten Handeln“, betrachtet er das sog. *Sittlich-Gute* und das *Nützliche* als zwei wichtige Bereiche, die zu ethischem Handeln herausfordern. Es sei „was ehrenvoll [sittlich gut, Anmerk. d. Verf.] ist, entweder das einzige oder

das höchste Gut; was aber gut ist, das ist sicher nützlich; demnach ist alles, was ehrenvoll ist, nützlich.“ [CICERO 1964, S. 246 f. bzw. III, 35, 36]. CICERO geht damit auf ARISTOTELES und dessen ‚Moralphilosophie‘ ein, in der derselbe die These vertritt: „Jede Kunst und jede Lehre, ebenso jede Handlung und jeder Entschluß scheint irgendein Gut zu erstreben. Darum hat man mit Recht das Gute als dasjenige bezeichnet, wonach alles strebt.“ [ARISTOTELES 1998, S. 105 bzw. a1].

Nach der hier erfolgten Begriffsklärung soll einer Einordnung der Ethik in das Fach der Betriebswirtschaftslehre – im Sinne einer Wirtschafts- oder Unternehmensethik – kurz eine weitere Systematisierung der Ethik als wissenschaftliche Disziplin vorangestellt werden.

2.1.2 Ethik als philosophische Disziplin

In der Philosophie werden die praktische und die theoretische Philosophie unterschieden und die Ethik der praktischen Philosophie zugeordnet [PIEPER 1991, S. 58 ff.]. Sie untersucht auf historischer, anthropologischer, psychologischer und metaphysischer Basis das Wollen und Handeln des Menschen [MICHAËLIS 1911, S. 277]. Das durch die Ethik „vermittelte Wissen soll keine bloß theoretische, praktisch folgenlos bleibende Information [...] sein, das sich in der Praxis bewährt.“ [PIEPER 1991, S. 58]. „Als praktische Wissenschaft muß sie auf die gegebenen Handlungsbedingungen eingehen, und insofern bleibt sie auf die Lebenswelt bezogen.“ [KORFF et al. 1999, Band 1, S. 179; vgl. dazu auch S. 200]. Eine sog. *naturalistische* (empiristische) Ethik erklärt das Handeln des Menschen durch seine natürlichen Bedürfnisse, Triebe und Anlagen. Ihre Gesetze sind im wesentlichen Naturgesetze und keine Imperative. Zu den Vertretern der naturalistischen Ethik gehören u.a. SOKRATES und ARISTOTELES sowie HOBBS oder LEIBNIZ in der Neuzeit. Die sog. *idealistische* (rationalistische) Ethik hingegen erkennt die Antriebe des menschlichen Handelns in der Vernunft und Gesinnung des Menschen. Diese werden den Trieben und Bedürfnissen gegenübergestellt. Die idealistische Ethik verlangt normativ oder per Imperativ die Einschränkung der Natur durch die Vernunft. PLATON sowie die deutschen Aufklärungsphilosophen, insbesondere KANT, vertraten diese Auffassung von Ethik. In einer dritten Richtung der Ethik werden weder Natur noch Vernunft bevorzugt. Es wird nach einem Ausgleich von Natur- und Sittengesetz gestrebt [MICHAËLIS 1911, S. 278 ff.].

Innerhalb der Ethik als Wissenschaftsdisziplin werden wiederum folgende Teilbereiche unterschieden [RICH 1991, S. 20 ff.]:

- Metaethik,
- deskriptive Ethik,
- normative Ethik.

Ethik wird zur *Metaethik*, wenn „sie sich in kritischer Selbstanalyse auf ihre methodisch-systematischen Bedingungen hin befragt und ihrer Prinzipien vergewissert“ [PIEPER 1991, S. 79; RICH 1991, S. 23].

Die *deskriptive* Ethik beschreibt die Handlungs- und Verhaltensweisen innerhalb der Gesellschaft und analysiert, welche Wertvorstellungen zugrunde liegen [PIEPER 1991, S. 12 f.; STAFFELBACH 1987, S. 463]. Sie dient somit „der kritischen Selbstaufklärung des Menschen über sein Handeln“ [PIEPER 1991, S. 206]. Die deskriptive Ethik setzt sowohl ein Verständnis der Ziele der Handelnden als auch der kulturellen Institutionen voraus, in denen sich die Handelnden bewegen und zielt insgesamt auf „das Ethische als empirischen Tatbestand“ [RICH 1991, S. 21 f.].

Untersuchungsgegenstand der *normativen* Ethik ist die Begründung von Normen, d.h. sie versucht, „ethische Normen kritisch zu rekonstruieren und zu legitimieren“ [STAFFELBACH 1994, S. 148]. Sie entwickelt Kriterien, „die eine moralische Beurteilung von Handlungen ermöglichen, ohne sie bereits vorwegzunehmen.“ [PIEPER 1991, S. 13 und S. 223 ff.]. Sie ist also eine reflexive Verfahrensweise und im heutigen Verständnis sehr durch KANT, als Vertreter der idealistischen Ethik, geprägt, nach dem sich die Vernunft des Menschen auf nichts sicheres außerhalb ihrer selbst stützen kann (Vernunftethik). Das von KANT aufgestellte Moralprinzip ist der *Kategorische Imperativ*: „handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, daß sie allgemeines Gesetz werde.“ [KANT 1996, S. 68; vgl. auch S. 131]. Neben dem Kategorischen Imperativ als Prüfverfahren, ob Normen moralisch gut oder schlecht sind, können in diesem Zusammenhang auch andere sog. Ethiklehren genannt werden, die nach KRUPINSKI [1991, S. 13 ff.; vgl. auch KAY-ENDERS 1996, S. 295 ff.] in folgenden Imperativen zusammenzufassen sind und unterschiedlichen Wissenschaftsrichtungen der Ethik entnommen sind:

- Goldene Regel: Handle Deine Mitmenschen so, wie Du auch von ihnen behandelt werden willst.
- Utilitarismus: Handle stets so, daß Du dem Gemeinwohl nützt.
- Diskursethik (s.u.): Handle nur nach solchen Normen, mit denen alle von Deiner Handlung Betroffenen einverstanden sein können.
- Gerechtigkeitsethik: Handle aus einer Position der Stärke nur nach solchen Normen, die auch den Interessen der Schwächeren gerecht werden.
- Fernethik: Handle so, daß menschliches Leben auch für die Zukunft nicht gefährdet wird.

Die normative Ethik ist der wichtigste Teil in der praktischen Philosophie [KREIKEBAUM 1996a, S. 11] und unterscheidet *formale* Ethik von der *materialen* Ethik. Sind moralische Forderungen als standardisierte inhaltliche Aussagen vorgegeben, spricht man von *materialer* Ethik – sie gibt Handlungsweisen vor. Die christliche Ethik ist in diesem Zusammenhang zu nennen, die Handlungsnormen auf den Willen Gottes zurückführt.

Es handelt sich um *formale* Ethik, wenn die moralischen Forderungen Entscheidungsregeln bezeichnen, nach denen der Mensch das sittlich Gute selbst bestimmen kann. Die formale Ethik untersucht keine speziellen Tugenden, Werte oder Normen. Sie ist vor allem in der wissenschaftlichen Theoriediskussion von Bedeutung [vgl. DIETZFELBINGER 1999, S. 77]. Die Diskursethik, als eine Ausgestaltung der formalen Ethik, bemüht sich beispielsweise um Aufstellung formaler (bzw. prozeduraler) Normen und besinnt sich auf die normativen Bedingungen vernünftigen Argumentierens. Sie „expliziert und begründet die kategorische Verpflichtung, sich um den argumentativen Konsens zu bemühen, einem Konsens, dem idealerweise alle Argumentierenden (die unbegrenzte Argumentationsgemeinschaft) zustimmen können.“ [BAUSCH 1994, S. 21]. Die wechselseitige Anerkennung der Argumentierenden als gleichberechtigte Subjekte ist die Bedingung, die jeder immer schon anerkannt haben muß, bevor er zu argumentieren beginnt [KNOBLOCH 1994, S. 129 ff.; vgl. 4.5.1.1]. Neben der Grundnorm der Gegenseitigkeit gelten folgende Regeln für den praktischen Diskurs: Öffentlichkeit des Zuganges, gleichberechtigte Teilnahme, Wahrhaftigkeit der Teilnehmer, Zwanglosigkeit der Stellungnahme [KNOBLOCH 1994, S. 15]. Aus diesen allgemeinen Argumentationsvoraussetzungen bezieht die Diskursethik ihren universalistischen Gehalt. Für die Einhaltung darüber hinausgehender, inhaltlicher Bestimmung von Normen, die im real durchgeführten Diskurs erfolgt, ist die Diskursethik auf den guten Willen und die Einsicht der Menschen angewiesen [zu den aktuellen Denkrichtungen im Rahmen der Diskursethik, der Frankfurter Schule um Habermas und Apel und der Erlanger Schule um Lorenzen, Mittelstrass und Kambartel, vgl. u.a. den Überblick bei STAFFELBACH 1994, S. 163 ff.].

Die Diskursethik abstrahiert sehr stark von realen Bedingungen; unberücksichtigt läßt sie z.B. kulturelle und ideologische Vorprägungen und Interessen der Diskurspartner. Es erscheint unrealistisch, eine Grundhaltung der Kommunikationspartner zu fordern, bei der von Eigeninteressen abgesehen wird. Die Forderung nach „allgemeinem, freien Konsens“ wird zur Utopie, wenn sie nicht die hierarchischen Abhängigkeiten einbezieht [KREIKEBAUM 1996a, S. 87].

Gegenstand einer normativen Ethik sollte nicht nur das individuelle, moralisch richtige Handeln der Menschen sein. Auch eine Analyse der institutionellen Regelungen, die das Handeln beeinflussen, sollte erfolgen. Eine normative Ethik muß also auf zwei Ebenen

ansetzen: auf der individuellen und auf der institutionellen. In der heutigen Gesellschaft sind Auswirkungen der Handlungen Einzelner unüberschaubar geworden, deshalb müssen Institutionen (beispielsweise der Staat oder auch Unternehmen) den Einzelnen in seiner Verantwortungsübernahme unterstützen.

Parallel zu der Unterscheidung formaler und materialer Ethik werden in der normativen Ethik, insbesondere in der idealistisch geprägten, teleologische (τό τέλος = das Ziel, der Zweck) und deontologische (τό δέον = das Notwendige, die Pflicht) Theorien unterschieden [vgl. u.a. RICKEN 1998, S. 215 ff.; WÖRZ 1990, S. 30 f.; KAY-ENDERS 1996, S. 297]. Erstere beziehen sich auf die Folgen der Handlung; diese sollen gut und moralisch richtig (im oben definierten Sinne) sein. Inhalt und Zweck der Handlung werden also berücksichtigt [vgl. KAUFMANN 1992, S. 11; MICHAËLIS 1911, S. 278]. So wären z.B. Tierversuche gerechtfertigt, wenn dadurch ein Mittel gegen Krebs gefunden werden könnte. „Dabei besteht die Gefahr, daß der Zweck einer Handlung deren [möglicherweise unethischen, Anmerk. d. Verf.] Mittel rechtfertigt“ [KREIKEBAUM 1996a, S. 12]. Deontologische Theorien andererseits beziehen sich auf die Handlung selbst.

Die Unterscheidung zwischen teleologischer und deontologischer Ethik wird auch unter einem anderen Begriffspaar diskutiert, das von Max WEBER eingeführt wurde: Verantwortungsethik und Gesinnungsethik [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 15 f.]. Es ist „ein abgrundtiefer Gegensatz, ob man unter der gesinnungsethischen Maxime handelt – religiös geredet: ‚Der Christ tut recht und stellt den Erfolg Gott anheim‘ – oder unter der verantwortungsethischen: daß man für die (voraussehbaren) Folgen seines Handelns aufzukommen hat.“ [WEBER 1958, S. 539 f.].

Ein vollständiger Überblick über die Systematik ethischer Theorien, ihre grundlegenden Fragen und Aufgaben sowie ihre Einordnung in die Philosophie oder andere Wissenschaften, kann hier nicht gegeben werden. Auch auf eine Darstellung der Grundformen moralischen und ethischen Argumentierens und damit auf die Methoden der Ethik wird, aufgrund der Irrelevanz für den eigentlichen Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, verzichtet [vgl. dazu MICHAËLIS 1911, S. 277 ff.; NIENHÜSER 1989, S. 184; PIEPER 1991, S. 156 ff.; RICH 1991, S. 20 ff.; ENDERLE, HOMANN, HONECKER, KERBER, STEINMANN 1993, S. 250 ff.; STAFFELBACH 1994, S. 140 ff.; DIEZFELBINGER 1999, S. 78 ff.].

Die strenge Trennung von Moral und Ethik in der Philosophie soll nicht auf diese Arbeit übertragen werden. In der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur wird diese Trennung nicht von allen Autoren konsequent beibehalten. Meist erfolgte eine Anpassung an die in der Umgangssprache übliche Gleichsetzung oder zumindest eine Vermischung der Begriffe [vgl. STAFFELBACH 1994, S. 138; LEISINGER 1997, S. 13]. Ethisches Handeln wird mit dem oben definierten moralischen Handeln (bewertet anhand der im Umfeld

gelebten Normen und Regeln) gleichgesetzt. Denkt man an den griechischen Ursprung, so ist dieser Sprachgebrauch nicht zwangsläufig abzulehnen. Dieser umgangssprachlichen Auffassung soll hier insofern gefolgt werden, als der Terminus *ethisch* im Sinne der positiven Ausprägung einer Handlung oder eines Verhaltens interpretiert wird. Somit ist eine Wertung einbezogen, wie sie auch mit dem Begriff *moralisch* zum Ausdruck gebracht wird. In einem anderen Umfeld, mit anderen Normen und Regeln, würde dieselbe Handlung (z.B. Kinderarbeit oder Bestechung) anders eingestuft. In jedem Fall handelt es sich um eine Handlung mit ethischer Dimension. Damit verbunden ist „die realistische Einsicht, das Moralen überall wirksam, aber auch grundsätzlich verbesserungsbedürftig sind.“ [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 10].

Ob eine Handlung ethisch richtig oder falsch ist, positiv oder negativ zu bewerten ist, läßt sich also nur in Hinblick auf die Haltung innerhalb der jeweiligen Gesellschaft beurteilen. Dieser Theorie des kulturellen Relativismus folgend, haben verschiedene Gesellschaften unterschiedliche moralische Auffassungen und Prinzipien. Dieser in der Philosophie diskutierte *Relativismusvorwurf* moralischen Handelns [vgl. ausführlich PIEPER 1991, S. 49 ff.] soll benannt, aber nicht in allen Facetten diskutiert werden. So wird u.a. argumentiert, in der Moral sei alles relativ, weil kulturelle Normen unterschiedlich gestaltet sind. Danach gäbe es keine allgemeingültigen ethischen Maßstäbe [RACHELS 1989, S. 51; SNOEYENBUS 1983, S. 35 f.]. Das Gegenargument lautet, es gäbe eine allgemeingültige Grundstruktur der menschlichen Natur oder wenigstens allgemeine menschliche Bedürfnisse, die dazu führen, daß ähnliche oder sogar identische ethische Prinzipien angewendet werden [BEAUCHAMP, BOWIE 1988, S. 12].

Zur Veranschaulichung ziehen viele Autoren [z.B. SNOEYENBUS 1983, S. 36; HOSMER 1987, S. 94 f.; BEAUCHAMP, BOWIE 1988, S. 12; SMELTZER, JENNINGS 1998, S. 60 ff.] die unterschiedlichen Haltungen verschiedener Kulturen zu Bestechungsgeldern heran: In den USA oder in Deutschland gilt Korruption als unethisch. Dies gilt auch für dort ansässige Unternehmen, die im Ausland operieren. In asiatischen oder afrikanischen Ländern sind diese Zahlungen jedoch zumeist üblich und nicht unbedingt als unethisch definiert. Trotz der unterschiedlichen Auffassungen könnte es in beiden Kulturen ein gemeinsames Grundprinzip geben. Dieses könnte lauten, den höchsten sozialen Vorteil zu erreichen. Dann wäre nur die Umsetzung verschieden: „Not every ethical dilemma has a right solution.“ [MCCOY 1997, S. 59]. Bis tatsächlich herausgefunden ist, welche Umsetzung mehr soziale Vorteile bringt, müßten aus philosophischer Perspektive beide Sichtweisen als richtig angenommen werden. Bisher gibt es nur wenige empirische Untersuchungen, in denen ein interkultureller Vergleich ethischer Einstellungen erfolgt [vgl. u.a. LEE 1981; BECKER, FRITZSCHE 1987; ORPEN 1987; PREBLE, RACHEL 1988; TSALIKIS, NWACHUKWU 1988; LYSONSKI,

WILLIAM 1991; ARMSTRONG, SWEENEY 1994; NYAW, NG 1994; DAVIS, JOHNSON, OHMER 1998; WHITCOMB, ERDENER, LI 1998; GOODWIN, GOODWIN 1999; zum state-of-the-art der Unternehmensethik in verschiedenen Ländern / Kulturen weltweit, vgl. ENDERLE 1997, S. 1475 ff.].

Das genannte Beispiel gibt einen Eindruck von der steigenden Komplexität unternehmerischer Entscheidungen, wenn Personen und Organisationen verschiedener kultureller Herkunft involviert sind, wie es im Zuge der Globalisierung zunehmend der Fall ist. Manche Autoren postulieren daher die Erarbeitung globaler Codes of Ethics, denen sich alle international arbeitenden Unternehmen verpflichten [vgl. u.a. PAYNE, RAIBORN, ASKVIK 1997].

In dieser Arbeit erfolgt im weiteren keine philosophische Auseinandersetzung mit der Ethik im Sinne einer Frage nach der Begründung derselben und der Rechtfertigung moralischer Normen. Es geht vielmehr um die Anwendung der Ethik. Medizinethik oder die Sozialethik sind ebenso als angewandte Ethik zu verstehen [KORFF et al. 1999, Band 1, S. 325], wie die Unternehmens- und Wirtschaftsethik (vgl. 2.2 und folgende Abschnitte).

2.2 Ethik in der Betriebswirtschaft

2.2.1 Das Verhältnis von Ethik und Ökonomie

Die Vereinbarkeit der Ethik mit der Betriebswirtschaftslehre wurde und wird oft untersucht. LÖHR [1991] hat die Frage nach der Vereinbarkeit ausführlich diskutiert. Der Entwicklung einer Theorie der Wirtschafts- und Unternehmensethik muß eine solche wissenschaftstheoretische Diskussion vorangehen [vgl. auch STEINMANN, LÖHR 1991b, S. 24 f.]. Zu einem von allen akzeptierten Konzept oder sogar einer allgemein anerkannten Theorie wird man erst dann gelangen, wenn u.a. die grundsätzliche Diskussion um die Vereinbarkeit von Ökonomie – als das methodisch disziplinierte Nachdenken über die Wirtschaftspraxis [vgl. WÖRZ 1990, S. 27] – und Ethik sowie die Diskussion um Vereinbarung eben jener Wirtschaftspraxis und der Moral abgeschlossen ist [vgl. auch ENDERLE 1993, S. 21 ff.].

Drei Ebenen der Wirtschaftspraxis unterscheidet ENDERLE [1988, S. 55 ff. und 1993, S. 17 ff.], auf denen ethisches Reflektieren über die dort vorherrschende Moral notwendig ist: Auf der *Mikroebene* ist das individuelle Handeln der Wirtschaftssubjekte von Interesse, auf der *Mesoebene* interessiert die wirtschaftliche Organisation und auf der *Makroebene* geht es „um das wirtschaftliche System als solches, um die Gestaltung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen: der Wirtschaftsordnung, der Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik, der internationalen Wirtschaftsbeziehungen, usw.“ [ENDERLE 1988, S. 57]. Dieser Systematik folgen auch andere Autoren. GOODPASTER [1985, S. 509] unterscheidet einen „personal, organizational, and systemic level“. STAFFELBACH [1994, S. 168] differenziert

eine individuelle Ebene, eine Organisationsebene und eine gesellschaftliche Ebene. Auf verschiedene Handlungsebenen sei an dieser Stelle nur verwiesen (ausführlicher vgl. 2.2.2) und der Bezug zur Praxis aufgezeigt, in der die wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion ihren Ursprung hat.

Noch besteht Uneinigkeit darüber, ob überhaupt und wenn, wie Ethik und Ökonomie (bzw. Moral und Wirtschaftspraxis als Anwendungsformen derselben) in Einklang zu bringen sind und welche der beiden Wissenschaften bzw. Anwendungsformen der anderen über- oder unterzuordnen ist [vgl. ULRICH 1994a, S. 78; zur Geschichte des Verhältnisses von Ethik und Ökonomie vgl. MERAN 1992, S. 47 ff.; zum Einbezug unternehmensethischer Aspekte in die Betriebswirtschaftslehre gibt THOMMEN 1996, S. 174 ff. einen historischen Überblick]. TREVINO und WEAVER [1994] fragen: „Business ETHICS / BUSINESS Ethics: One Field or Two?“

Die hier folgenden Ausführungen beziehen sich im wesentlichen auf die theoretische Ebene, also das Verhältnis von Ökonomie und Ethik. Wenn das Verhältnis theoretisch geklärt ist, kann es auf die Anwendungsebene übertragen werden.

MERAN [1987, S. 28 ff.; 1990, S. 54 ff.; 1991, S. 22 ff.] unterscheidet in der Diskussion zwei *Typen der Verhältnisbestimmung*:

- Rechtfertigungsmodell: Die Ökonomie dominiert die Ethik, die Wirtschaft die Moral.
- Unterdrückungsmodell: Die Ethik dominiert die Ökonomie, die Moral die Wirtschaft.

[Vgl. zur Problematik auch ENDERLE 1988, S. 19 ff.; HOMANN 1988; HOMANN, HESSE et al. 1988, S. 16 f.; ALEXU 1989, S. 10 ff.; SEIFERT 1989; LÖHR 1991, S. 258 ff.; RICH 1991; STAFFELBACH 1994, S. 176 ff.; ULRICH 1989a; 1989b; 1994a, S. 76 ff.; KÜNG 1997].

Die ‚Modelle‘ unterscheiden sich in der Richtung der gegenseitigen Einflußnahme beider Wissenschaften. Eine rein der Ökonomie verbundene Auffassung im Rechtfertigungsmodell „unterstellt, daß der Markt seine Teilnehmer quasi-automatisch zu einem richtigen Verhalten zwingt, das die größte Wohlfahrt für alle garantiert. Zudem besitze das ‚Unternehmen an sich‘ als Institution kein moralisches Gewissen.“ [KREIKEBAUM 1997, S. 233; vgl. auch NUTZINGER 1991c, S. 239 f.]. Eine moralische und religiöse Bevormundung des wirtschaftlichen Handelns wird abgelehnt und nach einer ethischen Rechtfertigung dafür gesucht [MERAN 1990, S. 55; 1991, S. 23]. LÖHR spricht von einer „ökonomischen Rechtfertigung der Ethik“ [LÖHR 1991, S. 262].

Ethik und Ökonomie waren, neben der Politik, bei ARISTOTELES Bestandteil der praktischen Philosophie (vgl. 2.1.2) und somit untrennbar miteinander verbunden. Seit der

Veröffentlichung der Werke von Adam SMITH wird aber von einer Trennung der Trias von Philosophie, Theologie und Ökonomie gesprochen [HERRMANN 1992, S. 4; SEIFERT 1991, S. 68 ff.] oder zumindest von dem unvollendeten Versuch SMITHs, die Trias „im Kontext einer freiheitlichen Gesellschaft *als Ganzes* zu erneuern“ [MEYER-FAJE, ULRICH 1991, S. 12; zur historischen Betrachtung der Entwicklung des Verhältnisses der Disziplinen äußert sich u.a. WIELAND 1990, S. 152 ff.; MEYER-FAJE, ULRICH 1991 sind Herausgeber eines Werkes mit Beiträgen, die sich mit der Lehre von SMITH auseinandersetzen; dazu auch BISHOP 1995; eine Typologie interdisziplinärer Forschungsansätze bei HOMANN, HESSE et al. 1988, S. 20 f.]. Insbesondere seit Max WEBERs Postulat der Werturteilsfreiheit „haben sich viele Ökonomen programmatisch zum Rückzug der Ökonomik aus normativen, politischen und ethischen Fragen bekannt – im Namen einer positiven, empirischen Einzelwissenschaft Ökonomik“ [HOMANN 1992a, S. 76]. „Geschäft ist Geschäft, und Moral ist Moral [...]. Die Moral würde das Funktionieren des Marktes und somit die Sicherstellung der materiellen Güterversorgung nur stören.“ [MERAN 1991, S. 22 f.].

Dieser Argumentation *uneingeschränkt* zu folgen, würde heißen, eine eigenständige Unternehmensethik nicht für notwendig zu erachten. Da die genannte Annahme aber in der Realität nicht uneingeschränkt Gültigkeit hat – es gibt genügend Gegenbeispiele –, ist eine Auseinandersetzung mit der Ethik dennoch notwendig. Sogenannte Systemzwänge, „nämlich daß der Wettbewerb tendenziell dazu verleitet, sich Wettbewerbsvorteile durch Hintenanstellung moralischer Prinzipien zu verschaffen“ sowie Barrieren in der Organisationsstruktur und -kultur, nennen STEINMANN und LÖHR [1994a, S. 27 ff.] in diesem Zusammenhang.

„Eine Reduktion der Ethik auf ökonomische Nutzenüberlegungen allein ist undurchführbar, ja wäre unverantwortlich.“ [LENK, MARING 1992b, S. 18 und 1996, S. 9]. „Nicht die Moral ist es, die eine ökonomische Rechtfertigung braucht – umgekehrt ist es gerade die Ökonomik, die ethischer Orientierungshilfen bedarf.“ [LÖHR 1991, S. 264]. Vom Primat der Ethik ist vielfach die Rede. Jedoch darf das nicht heißen, daß sich das wirtschaftliche Handeln „gänzlich moralischen Imperativen unterzuordnen hat“ [MERAN 1991, S. 24; vgl. auch TALAULICAR 1998, S. 44 ff.]. Die Ethik darf nicht als Sammlung von Normen für ein richtiges und gutes Leben, somit auch für ein richtiges und gutes Wirtschaften, verstanden werden. Sie unterdrückt in diesem Fall die Ökonomie (Unterdrückungsmodell). Kritik an einer solchen Form der Ethik in der Wirtschaft wird insofern geübt, als ethische Forderungen den „komplexen ökonomischen und politischen Erfordernissen hochrangig arbeitsteiliger und weltweit miteinander verbundener Gesellschaften in keiner Weise gerecht werden können“ [NUTZINGER 1991b, S. 7]. Ein solcher Verweis darf nicht dazu dienen, „daß sich die Verantwortlichen in Wirtschaft und Politik ethischen Fragestellungen gänzlich“ entziehen [NUTZINGER 1991b, S. 7]. Er macht vielmehr deutlich, daß Ethik und Ökonomie zwei

gleichrangige Disziplinen sind, die sich gegenseitig ergänzen [KERBER 1989, S. 1038 ff.]. Dieses Verständnis liegt den meisten Konzeptionen der Wirtschafts- und Unternehmensethik zugrunde [vgl. WÖRZ 1990, S. 32]. Eine Hierarchie im Verhältnis von Ethik und Ökonomie wird heute kaum noch vertreten [vgl. SEIFERT 1989, S. 22].

Ethik und Ökonomie stünden isoliert nebeneinander [vgl. LÖHR 1991, S. 265; TALAULICAR 1998, S. 36 ff.] und die Ethik hätte rein appellativen Charakter, würde bei angenommener Gleichrangigkeit der Disziplinen die Aufgabe der Ethik darin bestehen, ausschließlich abstrakte Moralprinzipien zu formulieren. Sie stünde den „Problemen situativer Anwendung ethischer Reflexionen auf die Praxis [...] jedoch gleichgültig gegenüber“ [WÖRZ 1990, S. 38]. MERAN [1990, S. 60] spricht vom ‚Gleichgültigkeitsmodell‘. In letzter Konsequenz wäre jeder Anspruch auf eine mögliche Einheit der Disziplinen aufgegeben [vgl. LÖHR 1991, S. 265].

Ähnlich wie MERAN, aber weniger plakativ formuliert, faßt ULRICH [1994a, S. 78 ff.] das Problem der Vereinbarkeit von Ethik und Ökonomie zusammen (vgl. Abb. 5). Er erkennt dabei die Rationalität oder die „Frage, wie wir vernünftigerweise handeln sollen“, als das verbindende Element [ULRICH 1994a, S. 77; eine ausführliche Diskussion des Problems vgl. ULRICH 1996a, S. 137 ff.].

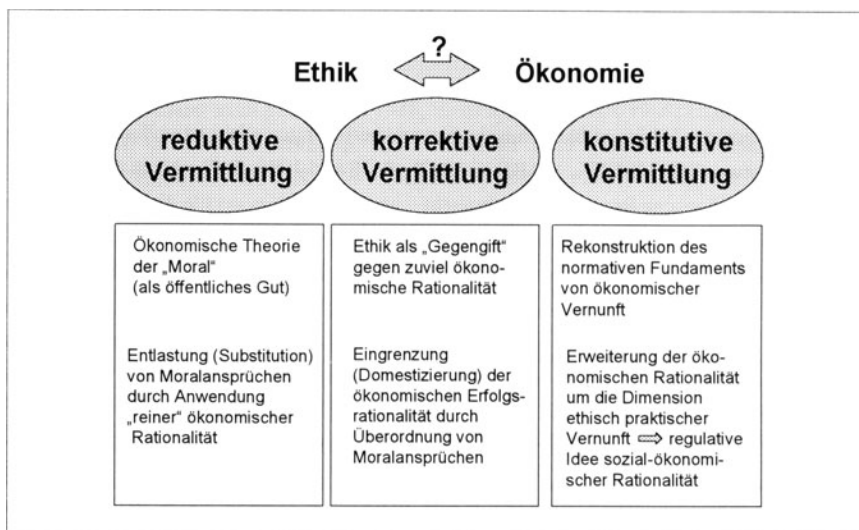


Abb. 5: Das Problem der Vermittlung von Ethik und Ökonomie [ULRICH 1994a, S. 79]

Auch KREIKEBAUM [1996a, S. 17 ff.] nimmt eine ähnliche Unterscheidung vor. Er spricht von Dominanz-, Unterwerfungs- und Koexistenz-Modell. Er gibt im zweiten Teil seines

Buches „Grundlagen der Unternehmensethik“ [1996a, S. 45 ff.] einen umfangreichen Überblick über die Begründungen und Ansätze einer Unternehmensethik sowie über die damit verbundenen unterschiedlichen Auffassungen zum Verhältnis Ethik und Ökonomie [vgl. dazu auch HOMANN 1994b, S. 10 ff.].

Erst ein Konzept der interdisziplinären Zusammenarbeit, wenn nicht sogar ein Konzept der Integration, kann ethisches Handeln im ökonomischen Kontext von Wettbewerb und Markt umsetzen. Eine solche Integration unterstützen u.a. auch LENK und MARING [1992b, S. 9] und RICH [1991], wonach „nicht wirklich menschengerecht sein könne, was nicht sachgemäß ist, und nicht wirklich sachgemäß, was dem Menschengerechten widerspricht.“ [RICH 1991, S. 81]. Weiterhin diskutieren die Idee der Interdependenz ausführlich auch KOSLOWSKI [1988a, S. 217 ff.] und ENDERLE [1988; 1993, S. 24 ff.]. Verbunden damit ist die „Idee der dialogischen Vermittlung [... zwischen den Disziplinen, Anmerk. der Verf.], daß sich im Dialog der Individuen von Angesicht zu Angesicht eine Spannung zweier Sichtweisen (dialogoi) aufbaut, aus der heraus praktische Entscheidungen und theoretische Urteile für die jeweils zur Debatte stehende Situation getroffen werden können“ [WÖRZ 1990, S. 37]. Dabei bleibt offen, wie weit die Gleichrangigkeit zwischen Ethik und Ökonomie im Dialog der beiden gehen soll [vgl. LÖHR 1991, S. 267].

ENDERLE plädiert für eine Integration der Disziplinen, „weil nur so die ethischen Implikationen der ökonomischen Theorie hinreichend klar erfasst und die normativ ethische Diskussion von der ökonomischen Seite her vorbereitet werden kann.“ [ENDERLE 1993, S. 23; vgl. auch ENDERLE 1989, S. 242; zur Interdisziplinarität vgl. auch KORFF et al. 1999, Band 1, S. 339]. Die systematische Verknüpfung der ökonomischen Rationalität mit ethisch-praktischer Vernunft sieht ULRICH [1994a, S. 75] als das grundlegende Problem eines integrativen Konzeptes an, das auch er postuliert. STAFFELBACH [1994] entwickelt ein integratives Konzept der Management-Ethik. Integrationsmodelle prüfen die Möglichkeit „sittlichen Handelns unter dem Druck ökonomischer Sachzwänge“ [KERBER 1988]. Der Druck verstärkt sich, wenn die Gefahr besteht, daß der Staat regulierend eingreift [SPIEGEL 1992, S. 27] und macht eine Integration umso erforderlicher. Nur die ökonomische Rationalität ist schon lange nicht mehr handlungsleitend. „Ethische Überlegungen und begründete moralische Wertungen können und sollen der selbstzerstörerischen Verfolgung absolut gesetzter eigener [ökonomischer, Anmerk. d. Verf.] Interessen Einhalt gebieten“ [LENK, MARING 1996, S. 6].

Dem Gedanken der Interdisziplinarität folgend, wird nun eine Klärung der Begriffe *Wirtschafts-* und *Unternehmensethik* notwendig. Deren Aufgaben zu spezifizieren, ist in Kürze nicht möglich und an dieser Stelle auch nicht sinnvoll, denn es lassen sich verschiedene Konzepte erkennen. Diese werden ausführlich in Abschnitt 2.3 vorgestellt.

2.2.2 Wirtschaftsethik als Handlungsrahmen der Unternehmen

Der „Dialog zwischen Wirtschaft und Ethik ist [der] Versuch eines Brückenschlages“ [BAUSCH 1994, S. 19]. Einen kurzen Überblick zur Diskussion um eine Wirtschaftsethik (allerdings aus vorwiegend theologischer Sicht) gibt SPIEGEL [1992, S. 19 ff.]. Ausgehend von der obigen Definition, Ethik sei das *methodisch disziplinierte Nachdenken* über bestehende Normen, wird unter dem Begriff *Wirtschaftsethik* die Lehre vom guten bzw. richtigen Handeln in der Wirtschaft verstanden [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 14], d.h. es ist die auf den Bereich der Wirtschaft angewandte Ethik [vgl. KORFF et al. 1999, Band 1, S. 325]. „Die Wirtschaftsethik ist also eine wissenschaftliche Systematisierung gelebter moralischer Normen, die nicht darauf verzichtet, in positiver oder negativer Weise zu Normen Stellung zu nehmen. [...] Sie] hat immer auch die Form von Empfehlungen.“ [HOMANN, HESSE et al. 1988, S. 18]. Diese Aussage ist jedoch sehr allgemein. Eine Unterscheidung der drei Ebenen, auf denen wirtschaftliches Handeln stattfindet (vgl. 2.2.1), ist sinnvoll, um den Begriff zu konkretisieren.

„Auf der Mikroebene stellen sich Fragen individuellen Handelns, das in eine Mesoebene (mit Unternehmen, Korporationen, Märkten, Arbeitsteilung usw.) und eine Makroebene (Staat, Gesamtgesellschaft, Moral, Recht usw.) eingebettet ist und von Faktoren dieser Ebenen beeinflusst wird.“ [LENK, MARING 1992b, S. 19; 1996, S. 9; vgl. auch ENDERLE 1988, S. 55.; 1993, S. 17 ff.; BAUSCH 1994, S. 30; DIETZFELBINGER 1999, S. 91 ff.].

Eine Wirtschaftsethik untersucht sowohl das wirtschaftliche Denken und Handeln als auch die institutionelle Ordnung der Wirtschaft, also die Handlungen auf der Makroebene, auf ihre moralischen Konsequenzen hin. Sie versucht, begründete Normen zu finden, denen das Wirtschaften und die Wirtschaftsordnung unterliegen soll [vgl. KREIKEBAUM 1996a, S. 21; MERAN 1991, S. 21; WERNER 1991, S. 133; DAECKE 1995b, S. 12]. „Wirtschaftsethisch zu verwerfen ist, was nur dem Einzelnen oder einzelnen Gruppen nützt, aber gemeinschädlich ist.“ [WALTERSPIEL 1991, S. 171]. Wirtschaftsethik ist gleichzeitig Rahmenordnung der Unternehmensethik [vgl. STEINMANN, LÖHR 1995, S. 225], die sich mit Fragen auf der Mesoebene befaßt sowie der Führungsethik, die ihren Bezugspunkt auf der Mikroebene hat [ULRICH 1995b; vgl. auch Abb. 6]. Adressat der *Unternehmensethik* ist das einzelne Unternehmen bzw. sind die Handelnden im Unternehmen [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 14]. „Unternehmensethik untersucht die aus den Wechselwirkungen zwischen Unternehmen, Politik und Gesellschaft abgeleiteten Werturteile der Unternehmensmitglieder und deren Umsetzung in der Unternehmenspraxis.“ [KREIKEBAUM 1996a, S. 21]. Sie „beansprucht [...], für den spezifischen Handlungszusammenhang der Unternehmung [...] eine Orientierungshilfe zur friedlichen Lösung von Konflikten bieten zu können“ [STEINMANN,

LÖHR 1994a, S. 94]. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Begriff der Unternehmensethik erfolgt in den Abschnitten 2.2.3 bzw. 2.3.3.

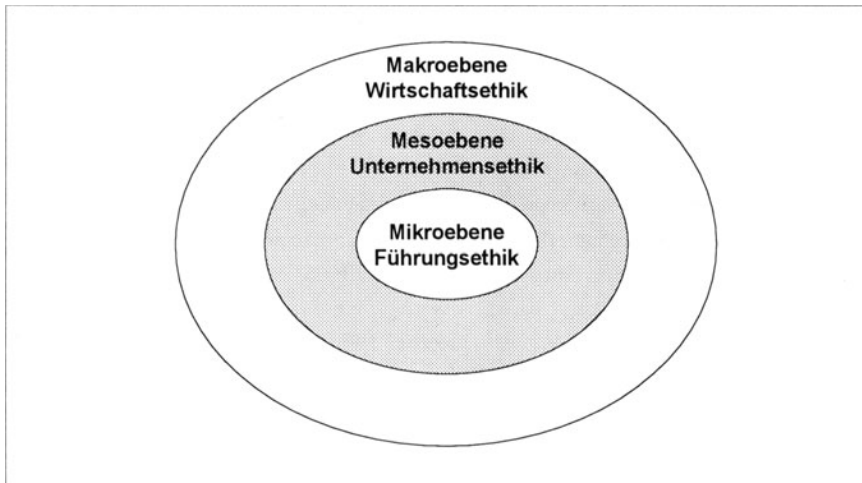


Abb. 6: Ethische Reflexion wirtschaftlichen Handelns auf unterschiedlichen Ebenen [vgl. auch KREIKEBAUM 1996a, S. 14]

Vieles, was als moralisch richtig empfunden wird, schlägt sich entweder im Wirtschaftssystem oder im Rechtssystem nieder. Dennoch: „Die marktwirtschaftliche Ordnung läßt den Menschen einen großen Freiraum für ihre Entscheidungen. Das bedeutet aber auch, daß gerade sie einer Ethik bedarf.“ [WALTERSPIEL 1991, S. 171]. Gegenstand wirtschaftsethischer Diskussionen muß somit auch die Theorie des Marktes sein. Es ist eine „Markttheorie notwendig, um zu erkennen, mit welchen ethischen Herausforderungen die Moral in Marktzusammenhängen konfrontiert wird.“ [THIELEMANN 1994, S. 18]. SAUTTER [1991, S. 209 ff.] ist der Auffassung, daß eine ethische Betrachtung der Folgen wirtschaftlichen Handelns eine Diskussion über die Beziehungen zwischen Marktwirtschaft und Staat, über die Grenzen des Marktes als ethisch legitimierte Institution und über eine gesellschaftliche Sanktionierung des Marktes einbeziehen muß. Ordnungspolitische Defizite müssen beseitigt werden [SAUTTER 1991, S. 223]. „Die Erfüllbarkeit wirtschaftsethischer Ziele ist also [...] vorwiegend eine ordnungspolitische Gestaltungsaufgabe“ [SAUTTER 1991, S. 224].

HOMANN und BLOME-DREES formulieren die Aufgaben einer Wirtschaftsethik folgendermaßen:

„Wirtschaftsethik (bzw. Unternehmensethik) befaßt sich mit der Frage, welche moralischen Normen und Ideale unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft

und Gesellschaft (von den Unternehmen) zur Geltung gebracht werden können. [...] Der Adressat moralischer Erwartungen bzw. Forderungen sind bei der Unternehmensethik die Unternehmen, teils auch die Unternehmer und Manager, wohingegen bei der Wirtschaftsethik die Gesamtheit der wirtschaftlichen Akteure, meist repräsentiert durch staatliche Instanzen, im Zentrum steht.“ [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 14].

„Nur der Dialog kann [im Falle eines Wertkonfliktes zwischen zwei oder mehreren Akteuren, Anmerk. d. Verf.] zu einem Konsens führen. Für die Wirtschaftsethik bedeutet dies, daß sie entweder dialogisch ist oder gar keine Existenzberechtigung hat.“ [ENDERLE 1987, S. 435]. Kommunikation ist elementarer Bestandteil der Ethik und „Kommunikation verträgt nur Offenheit der Argumentation, keine Dogmatik“ [PETER 1996, S. 18]. Sie darf dabei aber nicht unverbindlich bleiben. Dann wäre „Wirtschaftsethik [...] weder Provokation noch Hilfe zur praktischen Gestaltung des Wirtschaftslebens“ [PETER 1996, S. 18]. Diese Hilfe zu geben heißt, im Sinne einer normativen Wirtschaftsethik, nach den Zielen und Werten sinnvollen wirtschaftlichen Handelns zu suchen, Normen für das Handeln aufzustellen und eine „durch Argumente begründete [...] oder zu rechtfertigende [...] Auswahl der Handlungen, die man ausführen soll, unter der Menge der wirtschaftlich möglichen Handlungen“ zu treffen [LENK, MARING 1992b, S. 15; vgl. auch o.V. 1997b]. Mit der Suche nach „konkreten Lösungsangeboten, sozusagen mit moralischen Rezepten“ [NUTZINGER 1994a, S. 181], wäre eine Wirtschaftsethik jedoch überfordert.

„So sehr sich die normativ ethische Diskussion mit einer Vielzahl von heiklen Problemen herumschlagen muß, sollte man sie doch nicht einfach verdrängen, sie als unlösbar abschreiben oder vor ihr resignierend kapitulieren. [...] Der Verzicht auf die Anstrengungen der Vernunft würde die immensen Handlungsprobleme, unter deren Druck wir heute stehen und mit denen sich die Ethik befassen sollte, nur noch verschärfen.“ [ENDERLE 1989, S. 239]. Sicherlich kann kritisches Argumentieren und ethisches Reflektieren das Tempo wirtschaftlicher Prozesse verringern, aber „warum sollten wir dieses Risiko nicht eingehen, wenn die Erfahrung zeigt, daß die größten Risiken aus der ungebremsten Dynamik der Teilsysteme, der Temposteigerung und der Dominanz funktionaler Imperative erwachsen“ [GIEGEL 1994, S. 71]. Gegenüber der dynamischen und komplexen Realität darf eine Wirtschaftsethik nicht „unterkomplex“ sein [ULRICH 1990b, S. 179].

Folgende Aufgaben einer wirtschaftsethischen Diskussion können abgeleitet werden [ENDERLE 1993, S. 14]:

- „Vorrang der Praxis vor der Theorie“: Die wirtschaftsethische Diskussion sollte immer in Hinblick auf die Umsetzung der Diskussionsergebnisse in der Wirtschaftspraxis erfolgen;

- *kritisch-konstruktives Argumentieren*: Die Diskussion soll über das Kritikübende und die Rechtfertigung des Status-quo hinausgehen. Sie soll „innovativ sein, neue Handlungsperspektiven eröffnen“.

Er plädiert somit für einen problem- und handlungsorientierten Ansatz [vgl. auch ENDERLE 1990, S. 274 ff. und 1992, S. 136], der auch dem Verständnis dieser Arbeit entspricht. Die Anerkennung der Gleichwertigkeit der Disziplinen Ethik und Ökonomie und ihrer Interdependenzen wird vorausgesetzt [vgl. ENDERLE 1993, S. 24 ff.].

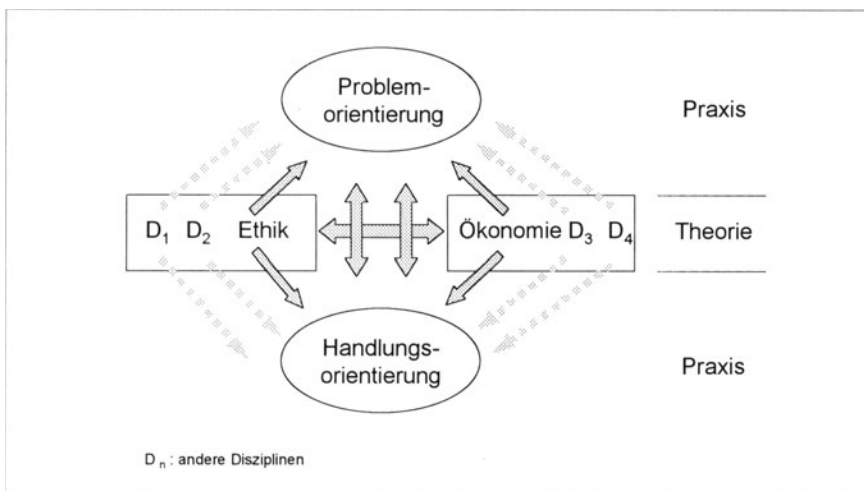


Abb. 7: Problem- und handlungsorientierter Ansatz einer Wirtschaftsethik [ENDERLE 1993, S. 26]

Zusammenfassend kann formuliert werden:

Eine Wirtschaftsethik muß „systematisch jene Stellen genau markieren, an denen moralische Intentionen zum Zuge kommen können [... Sie, Anmerk. d. Verf.] hat sich von Moralisieren, Appellieren, Postulieren – und deren negativen Pendanten wie Schuldzuweisungen, moralischer Entrüstung etc. – tunlichst und peinlichst fernzuhalten“ [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 18 f.]. Sie ist sowohl deskriptiv als auch normativ und zudem angewandte Ethik [vgl. LENK, MARING 1996, S. 8].

Ein kritisch reflektives ethisches Verhalten ist auf allen Ebenen des wirtschaftlichen Systems notwendig – das Handeln sämtlicher Wirtschaftsteilnehmer ist also ethisch zu reflektieren. HOMANN und BLOME-DREES betonen mehr als andere Autoren (vgl. 2.3) die Bedeutung der staatlichen Rahmenordnung als Verhaltensregulativ. „Unter den Bedingungen der

modernen Markt- und Wettbewerbswirtschaft kann eine Berücksichtigung der Präferenzen von Betroffenen [des unternehmerischen Handelns, Anmerk. d. Verf.] systematisch nur in der Rahmenordnung erfolgen, wenn sie nicht marktwirksam werden können“ [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 184]. Dieses sei an anderer Stelle der Arbeit (vgl. 2.3.4) kritisch hinterfragt. Unabhängig von dem Ort der Regulierung wird mit der Aussage von HOMANN und BLOME-DREES deutlich, daß bei einer systematischen Beschreibung und ethischen Reflexion der Interessen aller Wirtschaftsteilnehmer gefragt werden muß: In welchem Verhältnis stehen die Wirtschaftsteilnehmer zum Unternehmen und welche Interessen haben bzw. welche Ansprüche stellen diese Bezugsgruppen des Unternehmens? Antwort darauf gibt das dritte Kapitel.

2.2.3 Unternehmensethik als Handlungsrahmen der Unternehmen

2.2.3.1 Definition des Begriffs der Unternehmensethik

Wie bereits erwähnt (vgl. 2.2.2) beansprucht eine „Unternehmensethik [...], für den spezifischen Handlungszusammenhang der Unternehmung [...], also auf der Mesoebene, Anmerk. d. Verf.] eine Orientierungshilfe zur friedlichen Lösung von Konflikten bieten zu können“ [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 94]. Ethische Wertvorstellungen gehen – sowohl über die individuellen Wertvorstellungen von Personen (Entscheidungsträgern) als auch über die in der Unternehmenskultur angelegte Normen – in die betriebswirtschaftlichen Entscheidungen ein. Konflikte treten zwischen den Entscheidungsträgern (interpersonelle Konflikte), zwischen Personen und der Organisation (intra-organisatorische Konflikte) oder zwischen Organisationen (inter-organisatorische Konflikte) auf [KREIKEBAUM 1996a, S. 23].

Unternehmensethik als Teil der Wirtschaftsethik befaßt sich damit, welche gesetzlichen und moralischen Regeln alle Beteiligten einhalten müssen, um individuell angemessenes ethisches Handeln im Innen- und Außenbereich eines Unternehmens zu sichern. Sie „soll praktisch wirken, aber sie soll es auf Grund allgemein gültiger Begründung tun.“ [KORFF et al. 1999, Band 1, S. 152; zum Untersuchungsgegenstand der Unternehmensethik vgl. auch Band 3, S. 134 ff.]. „Ethik macht die Menschen nicht moralisch [...]. Doch so wie es Anlässe und Anstöße zum Bösen gibt, gibt es auch Anstöße zum Guten, und als ein solcher versucht die Ethik wirksam zu werden, indem sie den Handelnden über die Bedingungen moralischen Handelns aufzuklären [...] sucht.“ [PIEPER 1991, S. 152]. Sie kann sich dabei nur des „vernünftigen Appells, nicht aber irgendeines anderen Zwangs bedienen“ [PIEPER 1991, S. 153].

Bei einer zunehmenden Zahl von Vertretern der Betriebswirtschaftslehre sind ethische Problemstellungen zu einem zentralen Forschungsgegenstand geworden: Horst STEINMANN

und Albert LÖHR, Bruno STAFFELBACH, Peter ULRICH, Karl HOMANN und Franz BLOME-DREES, Joseph WIELAND, Hartmut KREIKEBAUM, um nur einige Vertreter zu nennen. Einen Überblick der Arbeiten dieser und weiterer Autoren geben HOMANN und BLOME-DREES [1995].

Sich mit der Unternehmensethik zu befassen „heißt, investieren fürs 21. Jahrhundert, um sich ein gründliches und weitsichtiges Urteil für die drängenden Wertkonflikte bilden zu können und um dem Legitimationsdruck argumentativ und glaubwürdig standhalten zu können.“ [ENDERLE 1987, S. 435]. „Unternehmensethik kommt [...] mit dem Gedanken ins Spiel, daß die Rahmenordnung aus praktischen und systematischen Gründen niemals [...] vollständig und lückenlos ausgestaltet sein kann [...]. In einer Welt, die von Unsicherheit, Ungewißheit, Transaktionskosten, Macht und dynamischen Entwicklungen gekennzeichnet ist“ [HOMANN 1992a, S. 81], müssen die sich ergebenden Konflikte in der Praxis und auf wissenschaftlicher Ebene gelöst werden. Die Unternehmensethik „wird für die Unternehmen immer mehr zu einer existenznotwendigen Bedingung.“ [ENDERLE 1987, S. 436; vgl. auch KORFF et al. 1999, Band 1, S. 525]. Das in der sozialen Marktwirtschaft, unserer Rahmenordnung, verankerte Prinzip der Gewinnorientierung legitimiert nicht automatisch jedes unternehmerische Handeln, sondern es darf zunächst nur von einer „Richtigkeitsvermutung“ der einzelnen unternehmerischen Entscheidungen gesprochen werden, ehe diese nicht auf ihre ethisch bedenklichen Konsequenzen hin überprüft wurden [vgl. STEINMANN, LÖHR 1991b, S. 8]. Insgesamt soll die Unternehmensethik helfen, die durch externe Effekte des unternehmerischen Handelns verursachten Konflikte, auf der Ebene des Unternehmens zu bewältigen [STEINMANN, LÖHR 1987, S. 456].

Die Forderung nach ethischer Disziplinierung im betriebswirtschaftlichen Handeln wäre leicht zu erfüllen, wenn Ethik sich immer auszahlen würde, also eine Zielharmonie mit dem Gewinnprinzip vorläge. Der Markt registriert in seinen Preisen aber z.B. zeitlich entfernte Risiken katastrophaler Folgen nicht oder zu spät. Gewinnprinzip und Ethik scheinen auf Unternehmensebene oft in einem Zielkonflikt zu liegen [vgl. dazu auch die Überlegungen aus Entscheidungs- und spieltheoretischer Perspektive von HEGSELMANN 1992, S. 165; HOMANN 1989; VOSENKUHL 1992, S. 186 ff.]. Jedoch: „Es ist nicht alles unmoralisch, was unternehmerischen Erfolg bringt, aber auch nicht alles unökonomisch, was ethisch verantwortlich und sinnvoll ist“ [ULRICH 1994a, S. 93]. Es gibt durchaus eine Schnittmenge, wie Abbildung 8 zeigt:

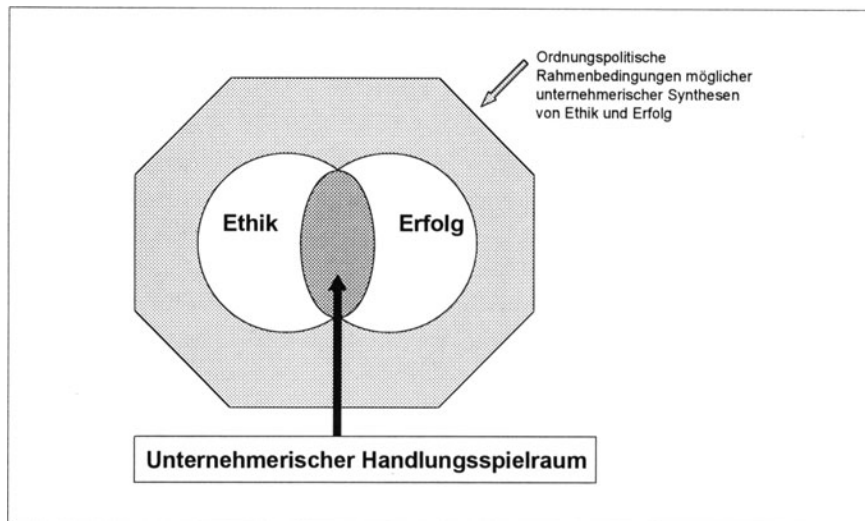


Abb. 8: Unternehmerischer Handlungsspielraum – das ‚Schnittstellenmodell‘ von Ethik und unternehmerischem Erfolg [in Anlehnung an Ulrich 1994a, S. 94; Ulrich, Fluri 1995, S. 67; vgl. auch Thommen 1993, S. 105]

Durch eine Ausrichtung des Unternehmens an ethischen Ansprüchen und Werten der Gesellschaft „wird nicht das Gewinnprinzip beschnitten – im Gegenteil, sondern höchstens der unternehmerische Handlungsspielraum.“ [THOMMEN 1993, S. 104]. Die Berücksichtigung ethischer Werte zwingt dazu, unethische Geschäftstätigkeiten zu unterlassen. Diesbezüglich muß eine Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten, respektive Gewinneinbußen, hingenommen werden – zumindest kurzfristig. Bei langfristiger Betrachtung jedoch kann die Erfüllung ethischer Ansprüche im Einklang mit wirtschaftlichem Erfolg stehen – sie kann eine mögliche Grundlage des Unternehmenserfolges sein [ULRICH, FLURI 1995, S. 66]. Nicht zu vernachlässigen ist in der Diskussion um die Vereinbarkeit von Ethik und dem Streben nach unternehmerischem Erfolg, daß sich durch eine ethische Orientierung des Unternehmens „neue Geschäftstätigkeiten und somit neue Gewinnmöglichkeiten eröffnen. Gesellschaftliche Ansprüche bedeuten immer auch gesellschaftliche Bedürfnisse, deren Befriedigung zu einem wirtschaftlichen Erfolg führen kann.“ [THOMMEN 1993, S. 104].

So kann der Handlungsspielraum entsprechend erweitert werden (vgl. Abb. 9), einerseits durch das Erkennen ethischer Werte und daraus resultierender Bedürfnisse (Pfeil 1) und andererseits durch den innovativen Umgang mit diesen (Pfeil 2).

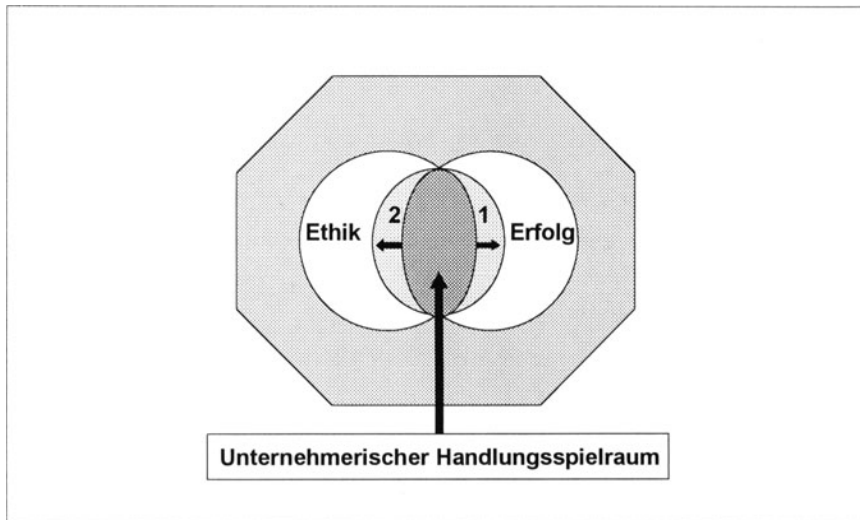


Abb. 9: Erweiterung des unternehmerischen Handlungsspielraums [in Anlehnung an THOMMEN 1993, S. 105]

Im folgenden soll die Einbindung ethischer Werte in das unternehmerische Handeln, als ein Untersuchungsgegenstand der anwendungsorientierten Unternehmensethik [vgl. JÄGER 1992, S. 278; STAFFELBACH 1987, S. 476], am Beispiel des Unternehmens Boeing illustriert werden [vgl. dazu ausführlich WIELAND 1993a, S. 38 ff.; bei dem Autor finden sich noch weitere Fallbeispiele]. Denn „das Tun, nicht das Reden, ist der Testfall für die Wirtschaftsethik“ [ENDERLE 1993, S. 16] und die Unternehmensethik:

Bereits 1964 wurde bei Boeing das erste Ethikkomitee eingerichtet, mit dem Ziel, *moral leadership* zu praktizieren. Im Jahr 1984 war das Unternehmen dennoch in einen Skandal verwickelt, den zweiten nach einer Bestechungsaffäre im Jahr 1974. Die Boeing Computer Services Company hatte Insiderinformationen genutzt, um einen Auftrag zu erhalten. Um nicht von jeglicher Auftragsvergabe ausgeschlossen zu werden, sah sich Boeing nun gezwungen, ein firmenweit angelegtes Ethikprogramm einzuführen.

Integrität, im Sinne von Ehrlichkeit, Fairness, Respekt, Loyalität, Vertrauen, Verantwortlichkeit für Entscheidungen und der Bereitschaft, Fehlentwicklungen zu enthüllen, ist seitdem die leitende Maxime (der ‚code‘) von Boeing.

Die mit dem Programm verbundenen Maßnahmen seien kurz aufgelistet [WIELAND 1993a, S. 40 ff.]:

- „Revision der Marketingmethoden

- Ethiktraining für die Mitarbeiter
- Internes Auditverfahren im Zusammenhang mit allen zukünftigen Angeboten für staatliche Auftraggeber
- Schaffung der Stelle eines ‚Ethics Advisors‘, der per Telefon Fragen zur Behandlung ethischer Standards des Unternehmens für Mitarbeiter beantworten kann
- Schaffung der Stelle eines ‚Secretary of the Corporate Ethics Committee‘, der eine koordinierende Funktion haben sollte
- Schaffung von ‚Ethics Focal Points‘, die der funktionellen Gliederung des Unternehmens folgen sollten und deren Aufgabe es war, frühzeitig einschlägige Probleme auf Abteilungsebene aufzudecken.“

Wichtigstes Mittel zur Umsetzung ist das Ethiktraining. Dieses umfaßt drei Stufen:

- Obligatorische Orientierung über moralische Ansprüche und Standards des Unternehmens für jeden neuen Mitarbeiter;
- ‚Ethics Basic Training‘, verpflichtend für jeden Mitarbeiter in den ersten zwei Jahren seiner Unternehmenszugehörigkeit – eine Wiederholung des Trainings folgt alle zwei Jahre;
- „High-contact Training“ für Mitarbeiter in ethisch besonders sensiblen Bereichen.

Im Rahmen eines ethischen Controlling werden regelmäßige Wahrnehmungen und Einstellungen der Mitarbeiter durch Befragungen erhoben und in einem ‚Ethics Barometer‘ verdichtet. Fällt der Wert des ‚Barometers‘ in einer Abteilung, wird dies als Frühwarnindikator interpretiert.

Die subjektiv wahrgenommene Differenz zwischen individuellen ethischen Ansprüchen und den Möglichkeiten, diesen gerecht zu werden, ist bei Führungskräften groß. Vielen ist bewußt, aus Karrieregründen eine Praxis anzuwenden, die sie privat eher mißbilligen [VOIGT 1991; zu unternehmensethischen Denkmustern von Führungskräften vgl. auch ULRICH, THIELEMANN 1993a und 1993b]. Für eine Unternehmensethik ist konstitutiv, daß zusätzlich zur kollektiv gelebten Moral noch die individuell-personale Sittlichkeit hinzutritt [vgl. ENDERLE 1989]. Die Ethik soll die Handelnden anleiten und unterstützen, moralische Kompetenz zu erwerben und auszuüben. Sie soll „über die reflexive Aufklärung des Handelnden bezüglich seines Handelns und die Einübung moralischer Urteilskraft hinaus auf die fundamentale Bedeutsamkeit von moralischer Kompetenz und sozialer Verantwortung aufmerksam machen.“ [PIEPER 1991, S. 151].

Es kann zusammengefaßt werden [ENDERLE 1993, S. 203 f.]:

- Die „Handlungsspielräume der Unternehmen sind durch vielfältige Handlungsbedingungen, die auf der Mikro- und der Makroebene gesetzt werden, beschränkt.“

- Gegenstand unternehmensethischer Überlegungen ist das Unternehmen als Organisation; sie betreffen also im wesentlichen die Unternehmensphilosophie, -politik und -kultur [vgl. zum moralischen Status von Unternehmen und der Verantwortungsübernahme durch Unternehmen als Organisation auch STAFFELBACH 1994, S. 262 ff.; JÄGER 1992].
- Die interne ethische Steuerung des Unternehmens als Organisation ist von länger dauernder, die Individuen oft überdauernder Wirkung.
- „Wenn sich ein Unternehmen auf spezifisch unternehmensethische Probleme und Erwartungen einläßt, sie diskutiert und zu verwirklichen sucht, wirkt sich dies langfristig betrachtet positiv sowohl in den Innen- wie auch den Außenbeziehungen des Unternehmens aus.“

An dieser Stelle ist hervorzuheben, was eine Unternehmensethik *nicht* leisten kann:

- Sie kann keine Aussagen darüber treffen, was ethisch bedenklich bzw. unbedenklich ist.
- Sie kann keine allgemeingültige Hilfestellung geben (schon gar nicht in Form von Checklisten), wie in konkreten Konfliktsituationen zu einer Lösung zu kommen ist [vgl. STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 239 f.]. Statt dessen erarbeitet sie „mittlere Prinzipien“, die in der Regel kein direktes Tun und Lassen vorschreiben, sondern die methodische Bedeutung von Leitgrundsätzen haben.“ [ENDERLE 1993, S. 198].
- „Die Ethik ist keine Supermoral [...]. Daher wäre es ein grundlegendes Mißverständnis [...], wollte man der Ethik die Aufgabe zuweisen, ein für allemal und endgültig materialiter festzulegen, wie die Menschen handeln sollen, was einer autoritativen Übermächtigung der Handelnden gleichkäme.“ [PIEPER 1991, S. 153].

Dieses ist jedoch kein Grund, die Beschäftigung mit der Unternehmensethik abzulehnen. Beispielsweise nennt SCHNEIDER [1990, S. 871] die bisherige Auseinandersetzung mit der Unternehmensethik „Sozialgeschwätz“. MAUCHER [1990a, S. 36 f.] „will, daß ‚leadership‘ und ‚fighting spirit‘ wieder erstarken“ anstatt „dieses sozialen und ethischen Gesäusels“. „Wenn der Kampfwille fehlt und wenn alle Manager nur noch über Kunstgalerien nachdenken und über Ethik, dann schafft das ein Klima, besonders in großen Unternehmen, in dem nichts Neues mehr entsteht“ [MAUCHER 1990a, S. 15]. Zutreffend ist diese Kritik an Unternehmensethik ausschließlich für den Teil jener „Beiträge, die [...] Ratschläge und Empfehlungen ohne theoretischen Hintergrund geben und sich im Ton zwischen Guru und Feldprediger bewegen.“ [HOMANN 1989, S. 47].

Eine in der unternehmensethischen Diskussion einheitliche Definition des Begriffs und der Aufgaben gibt es genauso wenig wie es dieses in der wirtschaftsethischen Diskussion gibt [einen Überblick über die vielfältigen Konzeptionen geben u.a. ENDERLE 1991b, S. 146 ff.; OSTERLOH 1996, S. 203 ff.].

Abschließend sei eine für die Arbeit gültige Definition des Begriffs der Unternehmensethik nach STEINMANN, LÖHR gegeben (ausführlicher vgl. 2.3.3.1). Diese ist insofern umfassend, als sich in ihr auch die von anderen Autoren genannten Aspekte einer Unternehmensethik (vgl. 2.3.3.2 und 2.3.3.3) widerspiegeln:

„Unternehmensethik umfaßt alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren materialen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.“
[STEINMANN, LÖHR 1991b, S. 19].

Da die Unternehmensethik als Teilgebiet der Wirtschaftsethik verstanden wird, ist die Maxime in der unternehmensethischen Diskussion selbstverständlich auch die Problem- und Handlungsorientierung (vgl. 2.2.2). Dabei müssen sowohl das Produkt-Markt-Konzept (der materiale Aspekt der Unternehmenstätigkeit) als auch das Gewinnprinzip (der formale Aspekt der Unternehmenstätigkeit) gerechtfertigt werden. Letzteres ist Aufgabe der übergeordneten Wirtschaftsethik.

Eine Fehlinterpretation wäre es, die Verantwortung für das unternehmerische Handeln auf die Makroebene des Gesamtsystems zu delegieren [ENDERLE 1993, S. 192 ff.]. Sofern das in der marktwirtschaftlichen Wettbewerbsordnung legitimierte Gewinnstreben ethisch bedenkliche Konsequenzen mit sich bringt, ist die Unternehmensethik als Korrektiv mit eigenständigem Steuerungsmechanismus zu verstehen [vgl. STEINMANN, LÖHR 1991b, S. 13]. Sie ergänzt das geltende Recht [LÖHR 1991, S. 250] und „ist eine zutiefst praktische Angelegenheit, die von den Betroffenen selbst in Gang gebracht werden muß“ [STEINMANN, LÖHR 1995, S. 238]. Sie ist also anwendungsorientiert [vgl. THOMMEN 1996, S. 187; OSTERLOH 1996, S. 203], darf aber „nicht ex ante als Mittel zum Zweck der Gewinnerreichung konzipiert werden“ [ENDERLE 1993, S. 192].

Was aber spricht dagegen, sie ex post zu instrumentalisieren? In dem Maße, in dem sich ethische Werte von Kunden in konkreten Bedürfnissen äußern und nachfragewirksam werden, „erweitern sich die unternehmerischen Handlungsspielräume für [...] ethisch verantwortungsbewußtes Wirtschaften in und von Unternehmungen“ [ULRICH 1994a, S. 94].

Die genannte Definition, abgeleitet aus den Problemen der Praxis, zeigt, daß der von Milton FRIEDMAN formulierte Satz „The social responsibility of business is to increase it's profits“ [FRIEDMAN 1970, S. 32] keine uneingeschränkte Gültigkeit mehr hat.

2.2.3.2 Abgrenzung zur sozialen Verantwortung

Das Thema der sozialen Verantwortung und die Beschäftigung mit demselben sehen einige Autoren [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 169; STAFFELBACH 1987, S. 468; MCCOY 1985, S. 78] nur als Vorläufer einer Beschäftigung mit der Ethik im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre, andere dagegen als Teilbereich einer Wirtschafts- und Unternehmensethik [ROBIN, REIDENBACH 1987, S. 45] bzw. umgekehrt [SPENCER, BUTLER 1987, S. 574].

DAVIS und FREDERICK stellen für die USA fest:

„[...] the trend since the 1960s has been towards more social involvement by business [...]. The public expects business to be part of the community and to act responsibly therein. This trend does not change the basic economic mission of business, because society still expects business to provide economic goods and services efficiently.“ [DAVIS, FREDERICK 1984, S. 41 f.].

Der Begriff der sozialen Verantwortung von Unternehmen oder ‚corporate social responsibility‘, demnach sich Unternehmen über den ökonomischen Erfolg hinaus stärker in den Dienst der Gesellschaft stellen und Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen sollen [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 169; vgl. auch EPSTEIN 1989], ist seitdem weitgehend akzeptiert [vgl. REED 1999; hier findet sich auch eine kritische Diskussion des Konzepts] und sei hier erläutert:

Das Wort *sozial* bedeutet wertneutral ‚die Gesellschaft betreffend‘. *Verantwortung* bedeutet ‚das Vertreten seines eigenen Tuns und Handelns (bzw. des Unterlassens)‘. Voraussetzung hierfür ist eine kausale Macht [JONAS 1979, S. 172], d.h. daß eine handelnde Person oder Institution mindestens für das verantwortlich gehalten und gegebenenfalls haftbar gemacht werden kann, *was in der eigenen Macht steht* [zum Verantwortungsbegriff vgl. auch den Überblick bei NUNNER-WINKLER 1993, Sp. 1185 ff.; KORFF et al. 1999, Band 2, S. 39 ff.]. „Aufgrund seiner Fähigkeit zur Verantwortung wird der Mensch [...] erst zum moralischen und ethischen [...] Subjekt“ [DIETZFELBINGER 1999, S. 59; ausführlich zum Begriff der Verantwortung aus philosophischer Perspektive vgl. PICHT 1969, S. 318 ff.].

GÖBEL definiert hieraus die soziale Verantwortung wie folgt:

„Sozial verantwortliche Unternehmen verpflichten sich gegenüber allen Individuen und Gruppen, die ein Recht am Unternehmen haben, alle ihre Handlungen daraufhin zu überprüfen, ob die Handlungen von ihren Folgen her gerechtfertigt werden können.“ [GÖBEL 1992, S. 61; ausführlich zum Begriff ‚social responsibility‘, seiner Bedeutung und Entwicklung vgl. CARROLL 1981, S. 29 ff.; FREEMAN 1984, S. 38 ff.]. Eine ethische Verantwortungsbeziehung besteht auch in der anderen Richtung – sie besteht also wechselseitig –

und ohne, daß es einer vorangegangenen speziellen Vereinbarung zwischen den Parteien bedarf [FRENCH 1992, S. 320].

Dabei können folgende Handlungsmerkmale unterschieden werden [NUNNER-WINKLER 1993, S. 1186]:

- *Negative Pflichten* – sie gebieten die Unterlassung negativer Schädigungen anderer;
- *strikte positive Pflichten* – sie gebieten die Erfüllung übernommener Rollenverpflichtungen;
- *weite positive (supererogatorische) Pflichten* – sie gebieten nicht, aber empfehlen zusätzlich zu den positiven und negativen Pflichten, Wohltätigkeit zu üben.

„Weil die Wirtschaft im allgemeinen und die Unternehmen im besonderen über den wirtschaftlichen Bereich hinaus eine Leitfunktion für die gesellschaftliche Entwicklung ausüben, haben sie eine entsprechend größere Verantwortung.“ [ENDERLE 1991b, S. 164]. Diese wird solange notleidend sein, wie sich „viele [Unternehmen, Anmerk. d. Verf.] zwar zu ihr verbal bekennen, aber nicht entsprechend handeln“ [BROICHHAUSEN 1996, S. 140].

Die zentrale Frage lautet: *Inwiefern trägt ein Unternehmen ethische und moralische Verantwortung?* [zur individuellen und institutionellen Verantwortung vgl. LENK, MARING 1992c, S. 154 ff.; FRENCH 1992, S. 317 ff.; WERHANE 1992, S. 329].

Das Committee for Economic Development, ein Zusammenschluß von ca. 300 führenden Vertretern aus dem Bereich der Wirtschaft und des Bildungswesens [vgl. SIMON 1994, S. 19] unterscheidet drei verschiedene Ebenen der gesellschaftlichen Verantwortung [CED 1971, S. 15, zit. in SIMON 1994, S. 19; vgl. auch WEITZIG 1979, S. 74 f. und Abb. 10; ebenso unterscheidet auch L'ETANG 1995, S. 126 ff. drei Ebenen der Verantwortung]:

Traditionell ist ein Unternehmen für die Erfüllung der grundlegenden Unternehmensfunktionen verantwortlich und ergreift nur solche sozialen Maßnahmen, an denen auch ein ökonomisches Interesse besteht (V_1 in Abb. 10).

Diese Form der Verantwortung kann erweitert werden um die Verpflichtung, gesellschaftsschädigende Aktivitäten zu unterlassen und soziale Kosten möglichst zu internalisieren, statt zu externalisieren (V_2 in Abb. 10). Eine besondere Art dieser Form der Verantwortung ist die Produkt- oder Leistungsverantwortung der Unternehmen; gemeint ist die Verantwortung für Schäden, die aus dem Besitz oder der sachgemäßen Verwendung eines Produktes bzw. der erbrachten Leistung resultieren. Ein Mindestmaß an sozialer Verantwortung ist in der Rahmenordnung vorgegeben, d.h. durch den Gesetzgeber geregelt, beispielsweise im Produkthaftungsgesetz oder in dem 1996 in Kraft getretenen Kreislaufwirtschaftsgesetz. Für die Entsorgung von Produkten sind nicht länger die Nutzer, der Staat oder

die Gesellschaft allgemein zuständig, sondern Entwickler, Hersteller und Distributoren [vgl. FRANCK, BAGSCHIK 1998, S. 664].

Sich aktiv an der Lösung gesellschaftlicher Probleme zu beteiligen, auch wenn diese nicht ursächlich mit der Unternehmensaktivität verbunden sind und sich mit der Beteiligung am Lösungsprozeß auch kein ökonomisches Interesse verbinden läßt, ist die weitreichendste Form der Verantwortung (V_3 in Abb. 10). L'ETANG spricht von ‚corporate philanthropy‘. „It is not based on any kind of obligation or responsibility, but simply upon the desire to do good.“ [L'ETANG 1995, S. 130].

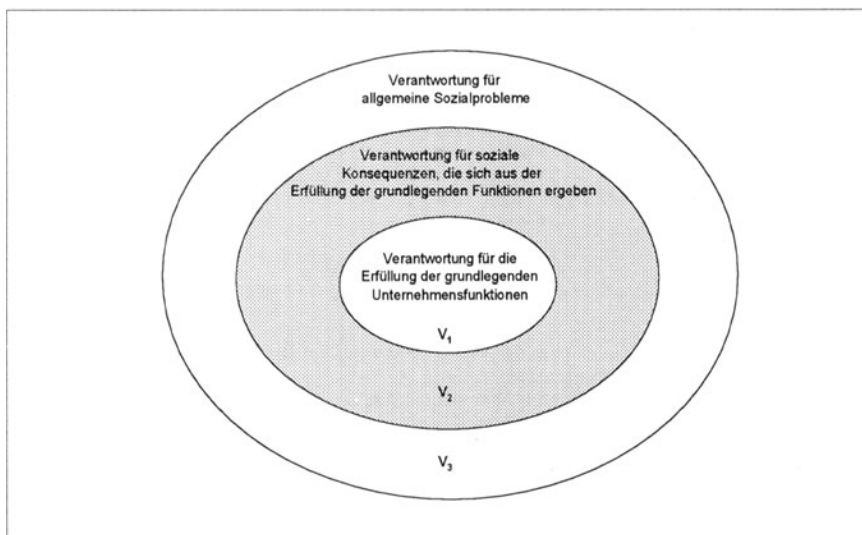


Abb. 10: Ebenen der sozialen Verantwortung von Unternehmen [Weitzig 1979, S. 74]

Die Idee der gesellschaftlichen Verantwortung, die über die Verantwortungsebenen V_1 und V_2 hinausgeht, wird auch im *Davoser Manifest* dokumentiert, das auf dem Europäischen Management-Symposium im Februar 1973 verabschiedet wurde (vgl. Abb. 11).

Davoser Manifest

- (A) 1. Berufliche Aufgabe der Unternehmensführung ist es, Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft zu dienen und deren widerstreitenden Interessen zum Ausgleich zu bringen.
- (B) 1. Die Unternehmensführung muß den Kunden dienen. Sie muß die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich befriedigen. Fairer Wettbewerb zwischen den Unternehmen, der größte Preiswürdigkeit, Qualität und Vielfalt der Produkte sichert, ist anzustreben. Die Unternehmensführung muß versuchen, neue Ideen und technologischen Fortschritt in marktfähige Produkte und Dienstleistungen umzusetzen.
2. Die Unternehmensführung muß den Mitarbeitern dienen, denn Führung wird von den Mitarbeitern in einer freien Gesellschaft nur akzeptiert, wenn gleichzeitig ihre Interessen wahrgenommen werden. Die Unternehmensführung muß darauf abzielen, die Arbeitsplätze zu sichern, das Real-einkommen zu steigern und zu einer Humanisierung der Arbeit beizutragen.
3. Die Unternehmensführung muß den Geldgebern dienen. Sie muß ihnen eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals sichern, die höher ist als der Zinssatz auf Staatsanleihen. Diese höhere Verzinsung ist notwendig, weil eine Prämie für das höhere Risiko eingeschlossen werden muß. Die Unternehmensführung ist Treuhänder der Geldgeber.
4. Die Unternehmensführung muß der Gesellschaft dienen. Die Unternehmensführung muß für zukünftige Generationen eine lebenswerte Umwelt sichern. Die Unternehmensführung muß das Wissen und die Mittel, die ihr anvertraut sind, zum besten der Gesellschaft ausnutzen. Sie muß der wissenschaftlichen Unternehmensführung neue Erkenntnisse erschließen und den technischen Fortschritt fördern. Sie muß sicherstellen, daß das Unternehmen durch seine Steuerkraft dem Gemeinwesen ermöglicht, seine Aufgabe zu erfüllen. Das Management soll sein Wissen und seine Erfahrungen in den Dienst der Gesellschaft stellen.
- (C) 1. Die Dienstleistung der Unternehmensführung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft ist nur möglich, wenn die Existenz des Unternehmens langfristig gesichert ist. Hierzu sind ausreichende Unternehmensgewinne erforderlich. Der Unternehmensgewinn ist daher notwendiges Mittel, nicht aber Endziel der Unternehmensführung.

Abb. 11: Davoser Manifest [European Management Forum 1973, zit. in WEITZIG 1979, S. 76]

Das Manifest ist ein Verhaltenskodex, der den Unternehmen Regeln im Umgang mit allen gesellschaftlichen Interessengruppen gibt (vgl. dazu 3.2). An die Stelle des Prinzips der Gewinnorientierung tritt „das Prinzip der gesellschaftlichen Verantwortung im Sinne einer dienenden und interessenausgleichenden Rolle der Unternehmensführung“ [WEITZIG 1979, S. 77].

1975 stellt auch SETHI fest, daß verschiedene Formen des Umgangs mit der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme (im Sinne einer positiven Verantwortung) zu unterscheiden

sind. Entsprechend ihrer Rangfolge findet eine zunehmende Berücksichtigung gesellschaftlicher Belange im Unternehmen statt [SETHI 1975, S. 58 ff.]:

1. *social obligation*

Unternehmerisches Verhalten als Reaktion auf Marktkräfte oder gesetzliche Einschränkungen wird als soziale Verpflichtung definiert. Das Verhalten wird ausschließlich durch ökonomische und rechtliche Kriterien legitimiert [vgl. dazu auch FIESER 1996].

2. *social responsibility*

Soziale Verantwortung beinhaltet die Transformation des unternehmerischen Verhaltens auf eine Ebene, auf der es den vorherrschenden sozialen Normen, Werten und Handlungserwartungen entspricht.

3. *social responsiveness*

Soziale Reaktionsfähigkeit sollte sich nicht damit befassen, wie das Unternehmen auf sozialen Druck reagiert, sondern welches ihre langfristige Rolle in einem dynamischen sozialen System sein sollte.

Die bisherigen Ausführungen zeigen, daß ein Unternehmen nicht nur Taten zu verantworten hat. Bei „Abwesenheit positiver Pflicht kann Tatvermeidung zum Rat der Klugheit werden [...] Sie ist damit die Vorbedingung der Moral, aber noch nicht selber Moral“ [JONAS 1979, S. 174]. Der Verantwortungsbegriff muß erweitert werden, wenn der Ruf nach der Verantwortung auf der Ebene V_3 – also auch nach einer Zukunftsverantwortung – lauter wird.

Verantwortung muß auch übernommen werden für ‚die Sache‘. Es geht dabei nicht mehr primär um das Verantwortlichsein für das eigene Verhalten und seine Folgen, sondern alleine durch die Beeinflußbarkeit der ‚Sache‘ durch die individuelle Macht entsteht die Pflicht zur Verantwortungsübernahme [JONAS 1979, S. 174 f.].

Die Reichweite der unternehmerischen Verantwortung beschränkt sich nicht nur auf bestimmte Zielgruppen, die in direktem Zusammenhang zum Unternehmen stehen, sondern umfaßt vollständig dessen gesellschaftliches Umfeld [BRUHN 1990a, S. 64 f.; MERAN 1994, S. 287]. Über soziale Verantwortung kann und darf nicht erst nachgedacht werden, wenn explizit von den Interessengruppen Kritik geübt wird [HANSEN 1995c, S. 33]. So unterschiedlich die Interessen der Wirtschaftsteilnehmer allgemein sind (vgl. 3.2), so unterschiedlich sind auch ihre Vorstellungen darüber, in welchen Feldern ein Unternehmen Verantwortung übernehmen soll (vgl. Abb. 12).

Eine umfassende Definition des Verantwortungsbegriffs schließt mehrere Dimensionen ein, die in Form von Fragen einfach zu erfassen sind. ULRICH und THIELEMANN [1992, S. 17 ff.] nehmen Bezug auf die ethische Verantwortung; ihre Ausführungen sind aber durch-

aus verallgemeinerbar und im folgenden zitiert. Entsprechende Fragen stellen auch MERAN [1994, S. 275] und DETZER [1992, S. 26]:

- Verantwortung wofür – für welche Handlungen und Unterlassungen und für welche Folgewirkungen?
- Verantwortung für wen – welches Interesse welcher Bezugsgruppe unternehmerischen Handelns wird vertreten?
- Verantwortung vor wem – welche Instanz (Gott / religiöse Institutionen, das persönliche Gewissen, der Gesetzgeber oder die Gesellschaft allgemein) legitimiert das Handeln?
- Welches sind die Restriktionen, die einer verantwortbaren Handlung entgegenstehen, die die Freiheit bei der Entscheidungsfindung einschränken?

Verantwortungsträger sind sowohl die Entscheidungsträger eines Unternehmens, also die Mitarbeiter, und dabei insbesondere das Management [vgl. MERAN 1994, S. 275], als auch das Unternehmen als Organisation [DETZER 1992, S. 26].

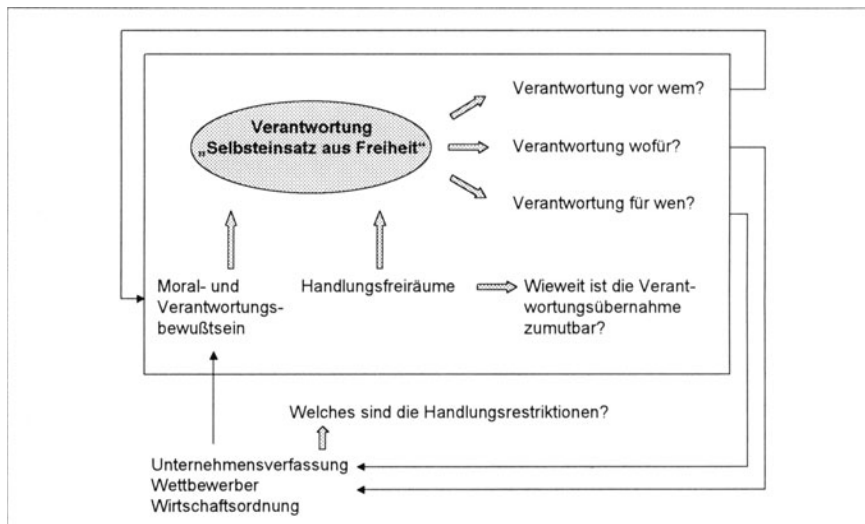


Abb. 12: Dimensionen der Verantwortung [ULRICH, THIELEMAN 1992, S. 18]

Dem Management kommt dabei die Rolle eines Treuhänders zu, „der die Interessen all derjenigen Gruppen zu einem fairen Ausgleich bringen soll, die von den unternehmerischen Aktivitäten betroffen sind oder diese maßgeblich beeinflussen können (Treuhändermodell der gesellschaftlichen Verantwortung)“ [SIMON 1994, S. 21; vgl. ausführlich auch WEITZIG

1979, S. 71 ff.]. Ob dabei das Wissen und Gewissen sowie die eingesetzten Mittel zum Wohl der Gemeinschaft beitragen, ist eine Frage der Auslegung [vgl. auch DEKKER 1990, S. 16] – es gibt auch keine Kontrollinstanzen [BÖHM 1976, S. 37].

Das Treuhändermodell konkretisiert nicht den Inhalt unternehmerischer sozialer Verantwortung. Es fehlt an Vorgaben für das Unternehmen, die helfen, das Ausmaß des gesellschaftlichen Engagements zu bestimmen [vgl. WEITZIG 1979, S. 78 ff.; SIMON 1994, S. 24 ff.]. „Verantwortung für alles Mögliche, gar für die Zukunft der Menschheit und ihres Lebens, übernehmen zu sollen, ist außerhalb institutionell geregelter Verantwortlichkeiten eine ganz leere Forderung“, so Prof. Dr. Hermann LÜBBE in einem Gespräch mit Mitarbeitern der Siemens AG [SIEMENS AG 1991, S. 43]. „Die allgemeine Forderung nach ‚sozialer Verantwortung‘ der Unternehmen muß allerdings solange wirkungslos bleiben, wie nicht Wege ihrer konkreten Umsetzung aufgezeigt werden.“ [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 170]. Diese schwerwiegenden Defizite sahen auch schon ULRICH [1977, S. 217 ff.] und STEINMANN [1973, S. 469].

BUCHHOLZ [1987, S. 21 ff.] faßt zusammen:

1. Ein Problem liegt in der Integration des Konzepts der sozialen Verantwortung in den Betriebsablauf. Das Konzept liefert keinen Hinweis darauf, was verantwortlich und was unverantwortlich ist. Es bietet keine Hilfestellung zur Entscheidung, welches soziale Projekt unterstützt werden soll oder wo Prioritäten gesetzt werden sollen.
2. Das Konzept berücksichtigt nicht die Wettbewerbssituation, in der sich die Unternehmen befinden. Soziales Engagement einer einzelnen Unternehmung kann ihre Kosten und die Verkaufspreise erhöhen und so seine Stellung am Markt verschlechtern.
3. Es fehlt eine klare moralische Grundlage, ob und inwieweit ein Unternehmen überhaupt soziale Verantwortung trägt.

Die Begriffe der Wirtschafts- und Unternehmensethik, wie sie sehr allgemein bisher in den Abschnitten 2.2.2 und 2.2.3 vorgestellt wurden, sind weiter gefaßt als der Begriff der sozialen Verantwortung. Dort treten die genannten Defizite nicht auf. Statt dessen geben sie Unterstützung bei der Formulierung und Beurteilung von Normen und Handlungsweisen, lassen aber gleichzeitig Entscheidungsspielräume offen [vgl. HÜBNER 1990, S. 328]. Allerdings ist festzustellen, daß sich in der wahrgenommenen Verantwortung (welchen Inhalts auch immer) zumindest eine ethische Grundhaltung der Unternehmen widerspiegelt.

„[...] business ethics presents more coherent demands than does the concept of social responsibility; therefore it provides a solid foundation from which to operate.“ [ROBIN, REIDENBACH 1987, S. 45]. Sie schließt die Übernahme sozialer Verantwortung mit ein.

2.2.3.3 Ethisches Handeln im Unternehmen

2.2.3.3.1 Entwicklungen im Marketing

Die Bedürfnisse und Wünsche der Abnehmer in den Mittelpunkt der unternehmerischen Entscheidung zu stellen, ist Grundprinzip des Marketing, wird es als *bedürfnis-* bzw. *marktorientierte Unternehmenspolitik* verstanden. Die bestmögliche Befriedigung der Marktbedürfnisse sei demnach ausschlaggebend für den unternehmerischen Erfolg.

KOTLER [1997, S. 15] definiert: „Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and exchanging products of value with others.“

Dieses traditionelle Marketingkonzept ist gleichzeitig Managementkonzept. Somit ist damit auch ein Führungsanspruch im Kontext der Unternehmensfunktionen verbunden [vgl. HANSEN, STAUSS 1983, S. 77 ff. bzw. 1995a, S. 10 ff.]. Das in den 50er Jahren vorherrschende Verständnis der Aufgaben des Marketing, mit dem Schwerpunkt in der Distribution, existiert nicht mehr [HÖRSCHGEN, STEINBACH 1995, S. 32]. Die funktionalen und institutionellen Anwendungsfelder sowie die Bezugsgruppen des Marketing haben sich kontinuierlich erweitert.

Eine mangelnde Orientierung von Unternehmen an gesellschaftlichen und ökologischen Aspekten, wird von unterschiedlichen Interessengruppen ebenso kritisiert wie beispielsweise die wachsende Marktmacht der Unternehmen und der Umstand, daß Marketing zunehmend zur Beeinflussung der Konsumenten eingesetzt wird [vgl. HANSEN 1988a, S. 712; 1995c, S. 31]. Der von KOTLER [1997, S. 15] eingeführte Marketingbegriff schließt unterschiedliche Interessengruppen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen ein. Er stellt somit eine zweckmäßige Basis dar, um auch ethische Fragestellungen einzubeziehen.

Ihren Anfang nahm die kritische Auseinandersetzung mit dem Marketing mit der *Consumerism*-Bewegung zu Beginn der 60er Jahren in den USA [KAY-ENDERS 1996, S. 24; vgl. zum Konsumerismus u.a. MEFFERT 1975, S. 69 ff.]. Aufgrund der zunehmenden Interessenkonflikte zwischen den Geschäftspraktiken der Unternehmungen und den langfristigen Verbraucherinteressen [KOTLER 1982a, S. 57] war es ihr Anliegen, die Nachfragerseite stärker zu vertreten [PEPELS 1996, S. 469]. Die Unternehmen sollten nicht nur ihr Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen, sondern auch Beeinträchtigungen der Interessen der Verbraucher sowie mögliche gesellschaftlich nachteilige Folgen des Marketing berücksichtigen [vgl. PICOT 1974, S. 562 f.]. Die zunehmende Anzahl von Informationen zum Thema Verbraucherschutz führte bei der breiten Masse der Konsumenten zu einem Umdenken im Umgang mit dem eigenen Konsum.

Gleiches gilt auch für die Bundesrepublik [HAUFF 1991, S. 75]. Mit zeitlicher Verzögerung wurde hier von verschiedenen Bewegungen, insbesondere von ökologischen Gruppen und Verbraucherschutzorganisationen, verstärkt Kritik am traditionellen Marketing geübt [SCHAFFARTZIK 1996, S. 68 f.]. Hierbei bezog man sich sowohl auf einzelne, durch das Marketing verursachte Mißstände (z.B. Irreführungen, Qualitätsmängel, mangelhafte oder unwahre Informationen, Verschleierungstaktiken oder ökologisch schädliche Produkte) als auch auf grundsätzliche Probleme, wie die durch das Marketing verursachte oder zumindest unterstützte Materialisierung der Lebensgestaltung oder die Förderung des Konsumdenkens und die damit verbundenen Gefährdungen der Natur [BAUER 1993, S. 3 und S. 14 ff.; HANSEN 1993a, S. 640 f.]. Empirische Studien belegen in vielfältiger Weise das Umdenken bei den Konsumenten in Umweltfragen seit Beginn der 70er Jahre [BUNZ 1973; 1983; BRUHN 1978; 1985; KLIPSTEIN 1981; FIETKAU, KESSEL, TISCHLER 1982; INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH 1984; KESSEL, TISCHLER 1984; GRUNER+JAHR 1986; 1990; 1995]. Insgesamt kann in Anlehnung an HECK [1992] und GÜNTHER [1991; 1992] ein Phasenschema des Umweltbewußtseins der Konsumenten in Deutschland abgeleitet werden. Dabei werden die Phasen des ausschließlichen Umweltinteresses Anfang der siebziger Jahre über das Umweltbewußtsein, Umweltaktionen und den umweltfreundlichen Verbrauch bis hin zur Umwelt-Hysterie Anfang der neunziger Jahre unterschieden (vgl. Anhang 2).

Auch auf der Makroebene begann die Suche nach der Lösung der weltweiten ökologischen, ökonomischen und sozialen Probleme. „Unser gegenwärtiger Wohlstand ist mit einer hohen ökologischen Hypothek erkaufte.“ [SRU 1994, S. 51]. Diskutiert wurde und wird die Forderung nach einer ‚nachhaltigen Entwicklung‘ (Sustainable Development). Geprägt wurde dieser Begriff durch die World Commission on Environment and Development. In dem 1987 vorgestellten Bericht ‚Our Common Future‘ wurde formuliert, daß ‚Nord‘ und ‚Süd‘ sich nur gemeinsam eine gesicherte Zukunft eröffnen können, weil das Ökosystem Erde global vernetzt ist. Wachstum sollte fortan sozial und ökologisch verträglich sein, der Lebensstil und die Wirtschaftsstruktur der Industrieländer wurden kritisiert. *Sustainable Development* ist danach eine „Entwicklung, die den gegenwärtigen Bedarf zu decken vermag, ohne gleichzeitig späteren Generationen die Möglichkeit zur Deckung des ihren zu verbauen.“ [HAUFF 1987, S. 10]. „Die Herausforderung besteht im Vorantreiben [...] einer Form des Wirtschaftens, die diesem Planeten unbefristet nutzen kann“ [HART 1997, S. 75]. Als wichtiges und wünschenswertes Prinzip im Umgang mit dem zukünftigen Wachstum ist das Konzept inzwischen weitgehend akzeptiert. Viele der führenden Großunternehmen unterzeichneten die ‚Business Charter for Sustainable Development‘ des International Chamber of Commerce (vgl. Anhang 3). Die Umsetzung des Konzepts wird allerdings immer noch kontrovers diskutiert [PEATTIE 1995, S. 33; vgl. zum Thema Sustainable Development u.a. BUSCH-

LÜTY 1994; MAGRETTA 1997; LENK, BESSAU 1997; MEFFERT, KIRCHGEORG 1993b; VORNHOLZ, MAJER 1994].

Die Diskussion über die Ausweitung des Marketingbegriffs in zwei Richtungen auf der Mesoebene war Reaktion auf die genannten Entwicklungen:

1. Deepening the Concept of Marketing, d.h. die zusätzliche Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Aspekten beim Einsatz der Marketinginstrumente zur Vermarktung von Produkten durch kommerzielle Unternehmen – die Grundidee kann auf das *Human Concept* von DAWSON [1969] zurückgeführt werden (s.u.). Im Vordergrund standen dabei selektive instrumentelle Anpassungen im praxisorientierten Marketing zur Sicherung der eigenen Unternehmenslegitimität [KIRCHGEORG 1995, S. 1945].
2. Broadening the Concept of Marketing, d.h. die Anwendung von Marketingmethoden in nicht-kommerziellen Organisationen zur Verbesserung der Vermarktung ihrer Leistungen [BRUHN 1989c, S. 778; vgl. auch DAWSON 1969; KOTLER, LEVY 1969; HANSEN 1993a, S. 641].

The Human Concept von Leslie DAWSON [1969]

DAWSON geht davon aus, daß sowohl die Ziele und Bedürfnisse der Marktpartner der Unternehmung als auch die der Unternehmensangehörigen durch das herkömmliche Marketing keine zufriedenstellende Berücksichtigung finden. Grund dafür sei ein umfassender Wandel des gesellschaftlichen Wertesystems. Der Wandel vollzieht sich im gesamten Umfeld (Umsystem) des Unternehmens. Das direkte Umsystem umfaßt Abnehmer, Arbeiter, Kapitalgeber sowie Lieferanten. Zum erweiterten Umsystem gehören die lokale Umwelt, die nationale Umwelt, Kirchen usw.

Unternehmungen können ihre Existenz langfristig nur sichern, wenn sie sowohl den Zielen der unmittelbaren Kontrahenten im direkten als auch den Entwicklungen im erweiterten Umfeld ausreichend Rechnung tragen [DAWSON 1969; vgl. dazu auch STAUSS 1991, S. 127 ff.].

Die Hauptkritikpunkte am *Human Concept* faßt RAFFÉE [1995, S. 112 ff.] zusammen:

1. Die optimistische Annahme, daß den Oberzielen (z.B. dem Gewinnziel) durch die Berücksichtigung humanitärer Ziele am besten gedient ist, ist nicht ausreichend realitätsnah. Zumindest mittelfristig könnte ein Unternehmen bessere Ergebnisse erzielen, wenn es sich weniger gesellschaftsbewußt verhält. Ein Grund können höhere Herstellungskosten umweltfreundlicher Produkte sein, die sich im Wettbewerb negativ auswirken.

2. Der Wandel des gesellschaftlichen Wertesystems („value change“) wird als festes Datum betrachtet, auf das das Unternehmen als adaptives System reagieren muß. Der Wertewandel ist jedoch unter Umständen noch nicht abgeschlossen, so daß ein effizientes Eingehen auf denselben für das Unternehmen nicht möglich ist.

Trotz der berechtigten Kritikpunkte und der Disqualifizierung als „Marketing der schönen Worte“ [MEFFERT, BRUHN 1978, S. 381] oder als „einen gut gemeinten Appell an das soziale Verantwortungsbewußtsein von Marketingwissenschaftlern und Unternehmen, der mit allen Effizienzmängeln einer solchen ‚moral suasion‘ behaftet ist“ [RAFFÉE, SPECHT 1974, S. 384], beeinflusste das Human Concept in den folgenden Jahren die Marketingwissenschaft. Insbesondere die Betonung eines verantwortlichen gesellschaftlichen Handelns und die Chancen auf eine humanere Umwelt fanden Beachtung [DAWSON 1969, S. 29 ff.; BRUHN, TILMES 1989, S. 15; RAFFÉE 1995, S. 112 ff.]. Die Begriffe *social marketing* [vgl. KOTLER 1975, S. 283; KOTLER, ZALTMAN 1971, S. 3 ff.], *ökologisches Marketing* und später *gesellschaftsorientiertes Marketing* [vgl. RAFFÉE, WIEDMANN 1989a, S. 552 ff.] wurden geprägt.

Die Erkenntnisse über das ökologische Bewußtsein der Konsumenten und das daraus resultierende Verhalten [vgl. BALDERJAHN 1986, S. 21] sind die Grundlage für die Entwicklung und den Erfolg ökologisch orientierter Marketing-Konzeptionen [vgl. FRITZ 1997, S. 127]. Diese können als Vorläufer einer umfassenderen Beschäftigung mit ethischen Themen verstanden werden, wie dieses heute Gegenstand einer Marketing-Ethik ist.

Daher seien im folgenden die Entwicklungen im ökologischen Marketing aufgezeigt und die Konzepte verglichen, ehe in 2.2.3.3.3 der Begriff ‚Marketing-Ethik‘ geklärt wird.

2.2.3.3.2 Ökologisches Marketing

Den Auftakt der wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Problematik der Ökologie und des Umweltschutzes bildet im deutschsprachigen Raum ein von der Hochschule St. Gallen im Jahr 1971 veranstaltetes Symposium für wirtschaftliche und rechtliche Fragen des Umweltschutzes. Die Beiträge von GYSIN [1972, S. 187 ff.], ISELIN [1972, S. 171 ff.] und BRAUCHLIN [1972, S. 157 ff.] enthalten bereits bemerkenswerte, immer noch aktuelle Ansatzpunkte für ein ökologisch bewußtes Unternehmensverhalten.

Einen Überblick über die Ansätze gibt die Tabelle 1 [vgl. auch MEFFERT, KIRCHGEORG 1993a, S. 31 f. und 1995b, S. 26; STÄHLER 1991; STEGER 1992]. Eine umfassende Zusammenstellung aller Publikationen zum Thema bis 1990 ist der „Bibliographie Öko-Marketing“ [ANTES, TIEBLER 1990] zu entnehmen.

Jahr	Autoren	Titel
1974	Fisk	Marketing and the Ecological Crisis
1976	Henion	Ecological Marketing
1978	Ruppen	Marketing und Umweltschutz
1979	Raffée	Marketing und Umwelt
1986	Meffert, Bruhn, Schubert, Walther	Marketing und Ökologie
1986	Senn	Ökologieorientierte Unternehmensführung
1988	Burghold	Ökologisch orientiertes Marketing
1988a	Meffert	Ökologisches Marketing als Antwort der Unternehmen auf die aktuellen Problemlagen der Umwelt
1988	Raffée, Förster, Krupp	Marketing und Ökologieorientierung
1988	Steger	Umweltmanagement
1989 (2. Aufl. 1992)	Dyllick	Management der Umweltbeziehungen
1989	Schmid	Wettbewerbsvorteile durch umweltschutzorientiertes Marketing
1990	Diller	Umweltschutz und Marketing
1990 (2. Aufl. 1991)	Hopfenbeck	Umweltorientiertes Management und Marketing
1990	Kirchgeorg	Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten
1990	Wimmer, Schuster	Ökologisches Marketing
1992c	Bruhn	Integration des Umweltschutzes in den Funktionsbereich Marketing
1992	Wicke, Haasis, Schafhausen, Schulz	Betriebliche Umweltökonomie
1993a	Meffert, Kirchgeorg	Marktorientiertes Umweltmanagement

Tab. 1: Ansätze zum ökologisch orientierten Marketing

Die Ergebnisse der Forschung haben bereits Eingang in die wirtschaftliche Praxis gefunden. Unterstützt durch gesetzliche Normen und Vorschriften, wie z.B. die Pflicht zur Bestellung eines Umweltschutzbeauftragten, sind ökologisch verantwortungsvolle Verhaltensweisen im betrieblichen Alltag verankert worden. Der Beitrag zur sinnvollen und wirkungsvollen Reduzierung der vielfältigen Umweltprobleme wird weiterhin durch das ökologisch orientierte Marketing erbracht. So wurden und werden neue Instrumente entwickelt oder fand das Umweltbewußtsein Eingang in die Vision und Philosophie vieler Unternehmen und beeinflusst dadurch das inner- und außerbetriebliche Verhalten der Manager und Mitarbeiter. Die

Konsumenten und der Wettbewerb erhielten Impulse für umweltgerechtes Verhalten. Die Märkte für umweltfreundliche Produkte sind gewachsen. Das ökologisch orientierte Marketing ist heute ein ausgereiftes und wichtiges Instrument für das umweltbewußte Unternehmen im verschärften Wettbewerb und stellt inzwischen ein großes Potential für wirtschaftliche Aktivitäten dar.

Die geringe Zahl von deutsch- und englischsprachigen Veröffentlichungen zum *ökologisch orientierten Marketing* oder *Umweltmanagement* in den letzten Jahren zeigt, daß die Auseinandersetzung mit dem Thema nachgelassen hat. Es ist weitgehend wissenschaftlich erschlossen.

Das ökologisch orientierte Marketing ist in anderen Konzepten aufgegangen. Die Beschäftigung mit der Umwelt und dem verantwortlichen Umgang mit derselben ist u.a. Untersuchungsgegenstand der Unternehmensethik – in dem Zusammenhang erscheint auch der Begriff *Umwelthetik* [vgl. KREIKEBAUM 1996b, S. 120 f.]. Zudem sind andere Themen, wie die Sicherung der Arbeitsplätze [GRUNER+JAHR AG 1995 und Abschnitt 3.3.5] oder überhaupt ein neues Verständnis von Arbeit [HAUFF 1991], stärker in das Bewußtsein der Konsumenten gerückt. Diese Themen haben auch in die unternehmensethische Diskussion Eingang gefunden.

2.2.3.3 Marketing-Ethik – Ethik im Marketing

Gegenstand der Diskussion, die in Zusammenhang mit der *Marketing-Ethik* stattfindet, sind die moralischen Aspekte von Marketinghandlungen [vgl. dazu den Literaturüberblick bei GASKI 1999, S. 317 ff.]. Es handelt sich um angewandte Ethik. Die Marketingverantwortlichen suchen nach Lösungen ihrer praktischen Probleme bei ethischen Marketingentscheidungen [vgl. MURPHY 1988, S. 907 f.]. Die in der theoretischen Auseinandersetzung um Unternehmensethik gewonnenen Erkenntnisse werden auf konkrete ethische Fragestellungen im Marketing übertragen [vgl. KAY-ENDERS 1996, S. 16]. Das Problem einer ethischen Marketingkonzeption besteht darin, Unternehmensgewinn, Verbraucherwünsche und langfristige Gesellschaftsinteressen zu vereinbaren [vgl. KOTLER 1982a, S. 65 f.]. Als erfolgversprechender Lösungsansatz erscheint dafür die Abkehr vom quantitativen wirtschaftlichen Wachstum hin zum qualitativen [NIESRATH 1982, S. 97 ff.]. Die wesentlichen Forschungsrichtungen, insbesondere bezogen auf ethische Konfliktfälle im Marketing, fassen HUNT und VITELL [1986, S. 5] zusammen. Sie sind im folgenden kurz aufgelistet:

1. Bedeutung der philosophischen Ethik-Diskussion für das Marketing;
2. ethische Entscheidungen im Marketing;

3. Suche nach Kriterien zur Beurteilung ethischen bzw. unethischen Verhaltens in unterschiedlichen Feldern des Marketing (z.B. Marktforschung, Marketing-Management, Vertrieb und Kommunikation);
4. Verantwortlichkeiten von Marktforschungsagenturen gegenüber ihren Kunden;
5. Formen der Entscheidungsunterstützung der Mitarbeiter in ethischen Konfliktsituationen durch das Top-Management.

Die Auseinandersetzung mit der Marketing-Ethik ist im deutschsprachigen Raum, anders als in den USA [vgl. hierzu die schon 1989 erschienene Bibliographie von TSALIKIS und FRITZSCHE; o.V. 1992; sämtliche Beiträge im Sonderheft Marketing Ethics des Journal of Business Ethics 1991, S. 243 ff.], leider nur als zaghafte zu bezeichnen. Sie wurde und wird bisher weder als eigenständige Disziplin noch als Teildisziplin der Unternehmensethik weiterentwickelt [HANSEN 1988a, S. 714; 1995c, S. 35]. Der Nomenklatur des Drei-Ebenen-Konzepts folgend (vgl. 2.2.2), findet die marketingethische Diskussion bisher mehr auf der Mikroebene denn auf der Mesoebene statt. Ausgangspunkt der Überlegungen ist oft die sog. *ethische Lücke* (ethical gap) im Verhalten der Führungskräfte, die ihre privaten ethischen Wertvorstellungen aufgrund des Drucks im Unternehmen, zum unternehmerischen Erfolg beizutragen, oftmals in den Hintergrund stellen [vgl. auch 2.2.3.1 sowie u.a. HANSEN 1988a, S. 716; 1995c, S. 37 f.]. In Situationen, die mit ethischen Wertkonflikten verbunden sind, „hat sich der Manager zu fragen, welche ethischen Werte betroffen sind und welche Handlungsfolgen er vor wem zu verantworten hat. Es ist seine moralische Gesinnung angesprochen und seine soziale Verantwortung für Handlungsergebnisse berührt.“ [HANSEN 1995f, S. 391]. Beachtung hat in diesem Zusammenhang der Beitrag „A General Theory of Marketing Ethics“ von HUNT und VITELL [1986] gefunden. Sie entwickeln ein Modell, anhand dessen der Prozeß einer Entscheidungsfindung in ethischen Konfliktsituationen beschrieben wird. (vgl. 3.3.2).

Wenn, wie oben erwähnt, Marketing ein Managementkonzept oder ein Konzept der strategischen Unternehmensführung ist, dann muß die Marketing-Ethik mit einer Managementethik, wie sie STAFFELBACH [1994, S. 182] definiert, gleichgesetzt und Bestandteil der Unternehmensethik sein:

„Als Problembereich der Management-Ethik [= Marketing-Ethik, Anmerk. d. Verf.] wird [...] das wertorientierte Denken und Handeln im Hinblick auf die Führung in und von Unternehmen betrachtet.“

Aber selbst bei KAY-ENDERS [1996], die das gleiche Marketing-Verständnis hat, das auch dieser Arbeit zugrunde liegt, werden nicht die Managementaufgaben, auch nicht die strategischen Marketingentscheidungen, in den Mittelpunkt der Untersuchung gestellt, sondern das Marketinghandeln auf operativer Ebene der Marketing-Mix-Instrumente. Sie identifiziert

ethische Konfliktfelder, die sich bei Anwendung der Instrumente zeigen könnten und unterbreitet Vorschläge, wie ethisches Verhalten im Unternehmen unterstützt werden kann. Die Bestimmung von Ethikverantwortlichen, Ethikkodizes, Audits oder ein ethisches Personalwesen sind Bestandteile ihres sog. Marketingethikprogramms.

Unternehmensethik darf weder losgelöst von den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen noch losgelöst von den individuellen Akteuren betrachtet werden (vgl. 2.2.3.1). Erstere sind, wie bereits erwähnt, Untersuchungsgegenstand der Wirtschaftsethik. Ethisches Verhalten der individuellen Akteure ist Gegenstand einer Personalethik [vgl. LACHMANN 1990, S. 79] oder auch Führungsethik und auf der Mikroebene anzusiedeln [ENDERLE 1991a, S. 181]. „Sie will die ethische Dimension, die in jeder Führungsentscheidung vorhanden ist, sichtbar machen [...] und sie will ethische Grundsätze formulieren und rechtfertigen, die zwar die Verantwortung des Entscheidens niemals abnehmen können, die aber doch eine unverzichtbare Orientierungshilfe zum verantwortlichen Führen sein wollen.“ [ENDERLE 1993, S. 118]. „Alle Bemühungen, die ethische Qualität unternehmerischen Handelns [...] zu erhöhen [...], müssen in der Praxis scheitern, wenn die Mitarbeiter, insbesondere die in Führungspositionen, individuelle ethische Defizite aufweisen.“ [LEISINGER 1997, S. 141]. Die Führungsethik muß helfen, die genannte ethische Lücke zu schließen und eng verknüpft sein mit der Marketing-Ethik.

2.2.3.3.4 Strategische und operative Maßnahmen zur Umsetzung einer Marketing-Ethik

Sich erst im Konfliktfall mit marketingbezogenen ethischen Fragen auseinanderzusetzen, ist zu spät. Wie schon erwähnt, ist eine gedankliche Vorwegnahme der denkbaren Problemfelder und Antizipation möglicher Strategien unumgänglich.

In diesem Abschnitt sind kurz einige der Konfliktfelder genannt, die einzelne Fragestellung des Marketing berühren und Gegenstand der gegenwärtigen Diskussion um Ethik im Marketing sind.

Vereinfacht zusammengefaßt, sind unternehmerische Entscheidungen im Rahmen der Ziel-, Strategie- und Maßnahmenplanung zu treffen, eingebettet in eine Unternehmensphilosophie (die sich in Vision und Unternehmensleitlinien manifestiert) und vor dem Hintergrund einer entsprechenden Unternehmenskultur (vgl. ausführlich 4.4.2). Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse finden aufeinander abgestimmt in allen Bereichen statt (vgl. Abb. 13). Eine alles umfassende Implementierung ethischer Werte, Denk- und Verhaltensweisen in den unternehmerischen Planungsprozeß [vgl. z.B. WILD 1974] wird immer wieder betont [vgl. SCHREYÖGG 1991, S. 264 ff.], und verschiedene Unternehmen sind darum sehr bemüht, entsprechende Konzepte in der wissenschaftlichen Literatur sind jedoch selten.

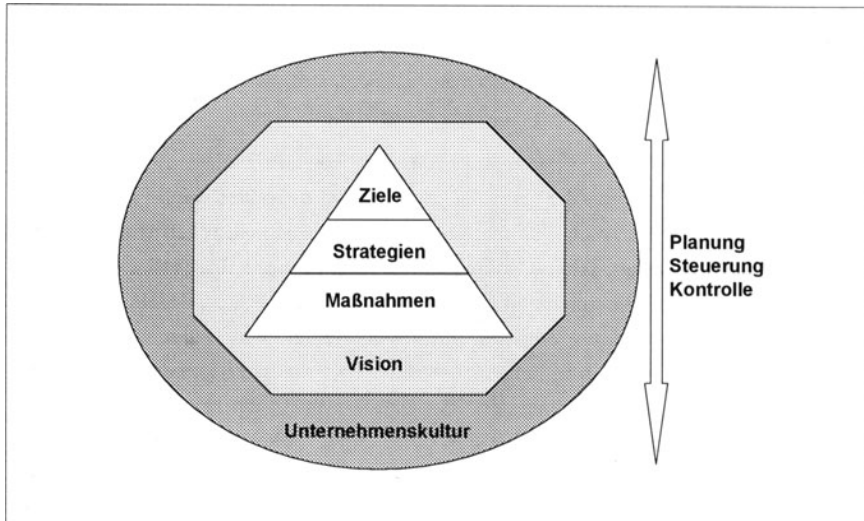


Abb. 13: Aufgabenfelder des Marketing im Unternehmen

Großen Einfluß auf die Umsetzung des ethischen Gedankens im Unternehmen hat die Unternehmensführung [BAUMHART 1968, S. 4; GOODPASTER 1991, S. 102 f.], deren Wertvorstellungen und Handlungsweisen Vorbildcharakter für die Mitarbeiter haben und wesentlich die Kultur des Unternehmens prägen. „Corporate values influence organizations’ product and service quality, advertisement content, pricing policies, treatment of employees, and relationships with customers, suppliers, communities, and the environment.“ [HUNT, WOOD, CHONKO 1989, S. 79]. Der Umgang der Unternehmensführung mit den Mitarbeitern wird in der Literatur oft als Bereich mit hohem ethischen Konfliktpotential genannt. So wurden bei *Levi Strauss*, das als eines der sozialsten Unternehmen der USA gilt, folgende „Aspirations“ formuliert [zitiert nach HIRN 1996, S. 125]:

„Levi Strauss braucht eine Führung, die ...

1. beispielhaft für Offenheit steht.
2. eine vielgestaltige Belegschaft – was Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit usw. anbelangt – auf allen Ebenen zu schätzen weiß.
3. einzelnen und Teams mehr Anerkennung zeigt – materiell wie immateriell.
4. die festgeschriebenen Regeln ethischen Verhaltens verkörpert.
5. sich über die Ziele und Leistungen des Unternehmens und des Einzelnen im klaren ist. Die Mitarbeiter haben ein Recht darauf, rechtzeitig und ehrlich über ihre Leistungen und Aufstiegschancen informiert zu werden.

6. die Befugnisse und die Verantwortung derer vergrößert, die direkt mit unseren Produkten und Kunden zu tun haben.“

Solche Führungsgrundsätze sind spezieller Teil der Unternehmensleitlinien [vgl. HOFFMANN, F. 1989, S. 168], welche in konkreten Entscheidungssituationen die Wahl unter alternativen Verhaltensweisen erleichtern und ein unternehmenseinheitliches Handeln ermöglichen. Um dieser Unterstützungsfunktion [vgl. BRENNER, MOLANDER 1977, S. 59] gerecht zu werden, müssen kurz und prägnant folgende Fragen, nicht nur bei der Formulierung der Leitlinien, sondern schon bei der Formulierung der Unternehmensvision (in der amerikanischen Literatur auch als Corporate Mission bezeichnet), beantwortet werden:

- „What is our business?
- Who is the customer?
- What is value to the customer?
- What will our business be?
- What should our business be?“ [KOTLER 1997, S. 68].

„Probably the most serious error that could be made in this respect [today, Anmerk. d. Verf.] is to present a mission and strategy statement that makes no clear reference to ethics.“ [DRISCOLL, HOFFMAN, PETRY 1995, S. 90; vgl. 4.5.1.3.2].

Nicht nur die im Zusammenhang mit dem erforderlichen vorbildhaften Verhalten der Unternehmensführung bereits oben angesprochenen Probleme, sondern auch die Organisationsstruktur des Unternehmens kann sich förderlich oder hinderlich auf die Umsetzung der Leitlinien auswirken [vgl. KREIKEBAUM 1996a, S. 273 ff.], denn: „Ethische Postulate haben an einer Vielzahl von Teilbereichen im organisatorischen Planungsprozeß ihre Bedeutung [...]“ [SCHREYÖGG 1991, S. 263].

Kultur, Vision und Leitlinien sind Grundlage der Planung von Zielen, Strategien und Maßnahmen. Die *ethischen Ziele* sind, unter Beachtung der Beziehungen zu den ökonomischen Zielen, in das bestehende Zielsystem einzubinden. Erschwerend für die Planung wirkt, daß die Zielbeziehungen konfliktär, kompatibel oder neutraler Art sein können und zeitlichen Veränderungen unterliegen. So können sich konfliktäre in kompatible Beziehungen wandeln, wenn die aus den *Strategien* abgeleiteten Marketingmaßnahmen erste Erfolge erzielen oder auch umgekehrt. Die Strategien selbst sind kaum Untersuchungsgegenstand [vgl. dazu QUELCH, SMITH 1993]. Erst wieder die Ausgestaltung *des Marketing-Mixes* (Maßnahmenebene) wird in der Literatur kritisch in Hinblick auf eine ethisch bedenkliche Gestaltung untersucht. Ausführlich diskutiert KAY-ENDERS [1996, S. 29 ff.; auch KAAS 1997] die mit den Marketing-Mix-Instrumenten verbundenen Konfliktfelder.

In den Bereichen Produktsicherheit, Produktverschleiß, Verpackung oder Service werden ethische Probleme der Produktpolitik offenbar. Mit Fragen nach der Gerechtigkeit in der Preisgestaltung, Preisdiskriminierung, irreführenden Preisen, überhöhten Preisen oder Preisabsprachen im Oligopol und dem Verhalten der Hersteller gegenüber den Absatzmittlern im Konsumgüterbereich oder der Korruption in Investitionsgütermärkten, seien einige Problemfelder der Preispolitik und Distributionspolitik genannt [vgl. dazu SMITH 1995, S. 94; LACZNIAK, MURPHY 1991; div. Beiträge und Fallbeispiele in SMITH, QUELCH 1993 (u.a. SMITH 1993; MENEZES 1993; ORTMEYER 1993; CESPEDES 1993; KOPP 1993; DRUMWRIGHT 1993); CURLO 1999; vgl. zu möglichen ethischen Problemfeldern im Konsumgütermarketing Tab. 2].

Die klassischen Kommunikationsinstrumente sind gekennzeichnet durch die Einseitigkeit der Kommunikation. Die Palette möglicher ethischer Konfliktpotentiale reicht hier von der irreführenden, manipulierenden oder sittenwidrigen Werbung [vgl. KAAS 1997, S. 42 ff.; NELL-BREUNING 1992, S. 42 f.] bis zu Werbung für unmoralische Produkte oder Werbung für Kinder. Zweiseitige, verständigungsorientierte Kommunikation, also der Dialog mit den am Unternehmen Interessierten und der Gesellschaft ist entscheidend, um ethische Probleme überhaupt zu erkennen und zu bewältigen. In diesem Zusammenhang wird zunehmend das *Dialog-Marketing* erwähnt (vgl. 4.5). Der Dialog bietet einen „Ansatzpunkt für die Entwicklung von Problemlösungsmethoden zur vernünftigen, d.h. machtfreien Bewältigung von Konflikt- und Mangelsituation“ [HANSEN, RAABE 1995, S. 53]. Den einen Dialog erleichternden Institutionen – wie z.B. Verbraucherabteilungen [vgl. HANSEN, STAUSS 1995b, S. 147 ff.] oder sog. Ethik-Kommissionen – kommt in der Literatur besondere Beachtung zu (vgl. 4.5.1.3).

Marketing-Mix-Instrument	Ethische Problemfelder
Produktpolitik	• Produktsicherheit • Verpackungspolitik (z.B. Verpackungsgröße, -etikettierung oder -design täuschen andere als die tatsächliche Quantität bzw. Qualität vor) • Verkürzung der Produktlebensdauer zur Steigerung der Abnahmemenge • Servicepolitik (z.B. irreführende Garantieverprechen)
Preispolitik	• Überhöhte Preise (d.h. Ausnutzen von Marktmacht) • Preisabsprachen • Dumpingpreise (d.h. Verkauf unter Einstandspreisen bzw. Selbstkosten) • Irreführende Preisfestsetzung • Diskriminierende Preisdifferenzierung
Distributionspolitik	• Restriktive Verfügbarkeit (z.B. ungenügende Lagerbestände)
Kommunikationspolitik	Werbung • Irreführende oder unwahre Werbung • Werbung für Kinder • Verwendung von diskriminierenden Stereotypen Persönlicher Verkauf • Angst einflößende oder aufdringliche Verkaufstechniken („Drückerkolonnen“) • Bestechung (in Investitionsgütermärkten) Verkaufsförderung • Lockvogelangebote Public Relations • Verschweigen von Informationen oder falsche Information der Öffentlichkeit Direkt Marketing • Verletzung der Privatsphäre (Belästigung)

Tab. 2: Ethische Problemfelder auf der Ebene des Marketing-Mix [vgl. SMITH 1995, S. 94; LACZNIK, MURPHY 1991; SMITH, QUELCH 1993; KEY-ENDERS 1996, S. 29 ff.]

Management beinhaltet auch immer *Kontrolle*. Kontrollprozesse können unterstützt werden durch Audits. Sie sind einerseits als Planungs-, Anreiz- und Kontrollmittel nach innen gerichtet und wirken andererseits als Bewertungsmaßstab der Öffentlichkeit nach außen.

Da ethisches Verhalten nur schwer quantifizierbar und darum schwer meßbar ist schlagen BAUER und FENN [1973, S. 47] folgendes *Prozeßaudit* vor:

1. Bewertung der Umstände, weshalb das soziale Verhalten initiiert wurde.
2. Festlegung der Ziele, die durch das soziale Verhalten verfolgt werden.
3. Bestimmung der Gründe, warum die Unternehmung gerade diese Ziele verfolgt.

4. Soll-Ist-Vergleich der Zielgründe mit den Gründen für das tatsächliche Handeln.

Ethik-Audits werden in der unternehmensethischen Diskussion deutlich gefordert, insbesondere werden die Fragen nach den Bewertungsmaßstäben, dem idealen Vorgehen und den am Audit zu beteiligenden Personen aufgeworfen, hier aber nicht weiter vertieft.

2.3 Konzepte der Unternehmensethik

2.3.1 Einführung

Die Auseinandersetzung mit ethischen Themen in den USA ist weniger philosophisch geprägt als in der deutschsprachigen Literatur – sie ist deutlich praxisorientierter.

Da „es zumeist große nordamerikanische Unternehmen waren, die vor etwa zwei oder drei Jahrzehnten ihr Verhältnis zur Ethik als eine für sie sinnvolle Fragestellung neu entdeckten“ [WIELAND 1993a, S. 9], wird zunächst ein kurzer Einblick in die Business-Ethics-Bewegung der USA gegeben. Sie hat durchaus Einfluß auf die hiesige Diskussion um Wirtschafts- und Unternehmensethik auf theoretischer und praktischer Ebene [zum Vergleich der Forschung in den USA und Europa vgl. ENDERLE 1996; zum weiteren Vorgehen vgl. Abb. 14].

Vor dem Hintergrund möglicher kulturbedingt unterschiedlicher Auffassungen und Einstellungen zu ethischen Themen (vgl. dazu 2.1.2), ist es jedoch im Rahmen dieser Arbeit nur sinnvoll, die im deutschsprachigen Kulturkreis entwickelten Konzepte der Unternehmensethik ausführlich zu diskutieren und auf ihre Anwendbarkeit zu überprüfen. Andere Kulturen weichen möglicherweise in ihrem Ethik- und Moralverständnis von unserem ab. Eine umfassende Diskussion ‚fremder‘, nicht deutschsprachiger Unternehmensethik-Konzepte liefert in dieser Arbeit daher keinen Erkenntnisgewinn.

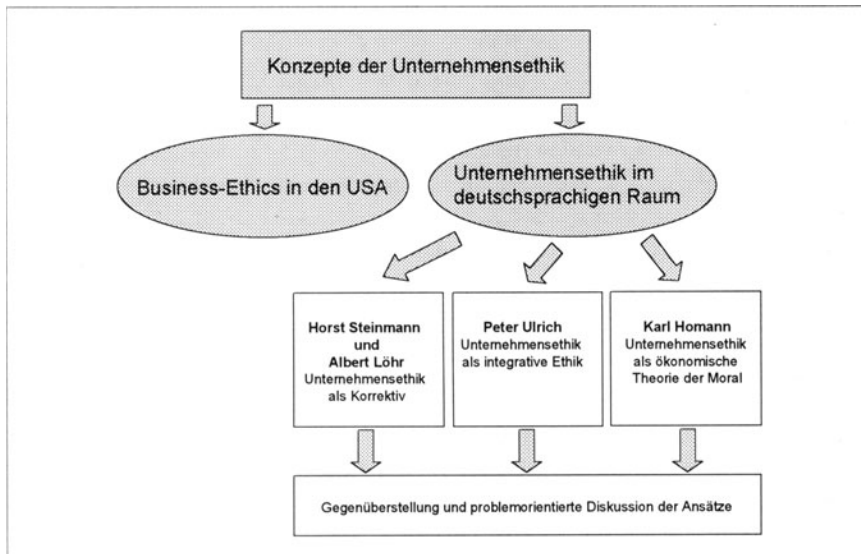


Abb. 14: Vorgehen in Abschnitt 2.4

2.3.2 Business-Ethics in den USA

DE GEORGE [1991, S. 494; 1992, S. 305] sieht den Anfang der amerikanischen Business-Ethics-Bewegung zu Beginn der siebziger Jahre. In den achtziger Jahren hat sich die Business-Ethics dann deutlich weiter entwickelt und wird seitdem verstärkt diskutiert. DONALDSON, WERHANE [1979] haben ebenso dazu beigetragen [vgl. BUCHHOLZ 1987, S. 28] wie BEAUCHAMP, BOWIE [1988]; SHAW, BARRY [1992]; BAUMHART [1961]; BOULDING [1968]; DONALDSON, J. [1989; 1992]; DONALDSON, T. [1979; 1984; 1989]; DE GEORGE [1982]; BRAYBROOKE [1983]; GOODPASTER [1979]; GOODPASTER, MATTHEWS [1982]; HUNT, VITELL [1986; 1993]; ROBIN, REIDENBACH [1987]; BLANCHARD, PEALE [1988]; CAVANAGH [1984]; CAVANAGH, MCGOVERN [1988]; REIDENBACH, ROBIN [1991]; VELASQUEZ [1992]; MADSEN, SHAFRITZ [1990]; JENNINGS [1993]; SMITH, QUELCH [1993] oder HARVEY [1994].

Zahlreiche Konzepte und Ideen zur Verknüpfung von Ethik und unternehmerischem Handeln entstanden. Das zeigt eine Untersuchung von LEWIS [1985], der bei der Analyse von 254 Literaturquellen mehr als 300 unterschiedliche Definitionen des Begriffes Business-Ethics identifizierte.

Anfang der neunziger Jahre stand die ethische Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Umwelt [vgl. HOFFMAN, FREDERICK, PETRY 1990] im Mittelpunkt der Business-Ethics-Diskussion. Diese war schon einmal Ende der sechziger Jahre von Bedeutung, geriet jedoch in Vergessenheit [vgl. BOULDING 1968, S. 275 ff.]. Eine Reihe von Umweltskandalen führte möglicherweise zu erneutem Interesse. 1984 tötete ein Gasunfall der *Union Carbide Limited* zweitausend Menschen im indischen Bhopal [SHARPLIN 1990, S. 129 f.; dazu auch LADD 1992, S. 285]. 1989 verunglückte der Tanker *Exxon Valdez* und schädigte erheblich die Umwelt der Küste Alaskas [HOFF 1990, S. 115 ff.].

Ein Umdenken in Richtung mehr Umweltverträglichkeit fordern SPILLMANN [1995, S. 3 ff.], MACHAN [1995, S. 19 ff.] und CHOUDHURY [1995, S. 61 ff.].

FREEMAN [1991, S. 4 ff.] unterscheidet zwischen voneinander nicht immer abgrenzbaren Ebenen der Business-Ethics:

1. Gesellschaftliche Ebene – im Mittelpunkt stehen die Beziehungen zwischen den Hauptinstitutionen der Gesellschaft.
2. Stakeholder Ebene – im Mittelpunkt steht das Verhältnis des Unternehmens zu externen Interessengruppen.
3. Interne Unternehmenspolitik – im Mittelpunkt steht das Verhältnis des Unternehmens als Gesamtheit zu den Arbeitnehmern.
4. Menschliche Ebene – im Mittelpunkt steht das moralische Verhalten der Arbeitnehmer untereinander.

Aufgabe der Business-Ethics sei es, diese verschiedenen Ebenen und die in jeder Ebene unterschiedlichen Fragen in einen Gesamtzusammenhang zu bringen [FREEMAN 1991, S. 7]. Ein ähnliches Verständnis hat auch BOATRIGHT [1995, S. iii f.].

Die Fragen nach dem methodischen Vorgehen in der Business-Ethics-Diskussion faßt DONALDSON, J. [1989, S. 28 ff.] zusammen:

1. Hat Business-Ethics einen Sinn?
2. Können Werte, Standards und Argumente der Business-Ethics objektiv analysiert werden?
3. Können allgemeine ethische Theorien wie der Utilitarismus (vgl. 2.1.2) bewiesen werden?
4. Können verschiedene Wertvorstellungen miteinander vereinbart werden?
5. Können unterschiedliche ethische Theorien miteinander vereinbart werden?
6. Wie kann Business-Ethics abgegrenzt werden?
7. Wie können die abstrakten Regeln der Business-Ethics in die Praxis umgesetzt werden?

Umfangreichere Informationen zum Stand der amerikanischen Business-Ethics-Forschung liefern neben den schon genannten Autoren u.a. die Veröffentlichungen von DE GEORGE

[1992], ENDERLE [1987], GRABNER-KRÄUTER [1997], SHAW [1996] oder der Sammelband von FREEMAN [1991].

An den amerikanischen Business Schools ist das Fach *Business-Ethics* inzwischen etabliert und Ethikkurse werden an fast allen Business Schools angeboten [SOLOMON 1994, S. 45; CIULLA 1995, S. 120; DUNFEE, WERHANE 1997, S. 1593], oft sind es Pflichtkurse. Eine bereits 1980 von dem *Center for Business Ethics at Bentley College* durchgeführte Untersuchung ergab, daß fast die Hälfte der 655 befragten Business Schools einen Kurs in Business-Ethics anboten [BUCHHOLZ 1987, S. 28].

Die Diskussion, ob Business-Ethics als wissenschaftliche Disziplin anerkannt werden kann, dauert jedoch immer noch an [FREEMAN 1991, S. 11 ff.].

2.3.3 Unternehmensethik im deutschsprachigen Raum

Die drei im deutschsprachigen Raum in Zusammenhang mit wirtschaftswissenschaftlichen Fragen bedeutenden Konzepte von Horst STEINMANN und Albert LÖHR, von Peter ULRICH sowie von Karl HOMANN und Franz BLOME-DREES werden im folgenden genauer analysiert. Dabei werden zunächst jeweils die Kernaussagen der Autoren verdichtet und dann die Intention ihrer Ansätze diskutiert.

2.3.3.1 Horst Steinmann und Albert Löhr: Unternehmensethik als Korrektiv

2.3.3.1.1 Definition und Kernaussagen des korrektiven Ansatzes

Horst STEINMANN, Professor für Unternehmensführung an der Universität Nürnberg / Erlangen sowie erster Vorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE), und Albert LÖHR vertreten in ihrer wissenschaftstheoretischen Position die kommunikative Ethik in Anlehnung an die sog. Erlanger Schule.

Sie konzipieren ihre Unternehmensethik als „Friedensethik“ [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 76 ff.], die als „konstruktive Ergänzung zum Recht“ [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 102] und „situitives Korrektiv zum Gewinnprinzip“ [STEINMANN, LÖHR 1991b, S. 14; vgl. auch 1989, S. 97] eingreifen soll. Im Unterschied zu rechtlich regelbaren Strukturkonflikten hat eine Unternehmensethik die Aufgabe, „die ad hoc im situativen Kontext einer spezifischen Unternehmensstrategie anfallenden Konflikte friedlich beizulegen.“ [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 103].

Folgendes Verständnis von Unternehmensethik liegt der Konzeption zugrunde:

„Unternehmensethik ist eine Lehre von denjenigen idealen Normen, die dazu anleiten sollen, durch einen sozialverträglichen Gebrauch der unternehmerischen Handlungsfreiheit in der Marktwirtschaft einen eigenständigen Beitrag zur gesellschaftlichen Friedensstiftung zu leisten.“ [STEINMANN 1993, S. 1117]. Sie „ist eine Verfahrenslehre für Dialogprozesse, die in solchen Situationen zur Geltung kommen soll, in denen die Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten nach den Regeln des Gewinnprinzips und im Rahmen des geltenden Rechts zu konfliktträchtigen Auswirkungen mit den internen und externen Bezugsgruppen der Unternehmung führt. Ergebnis dieser lebenspraktischen Verständigungsprozesse sollen begründete materiale und prozessuale Normen sein, die das Unternehmen zum Zwecke der friedlichen Konfliktregelung im Sinne einer freiwilligen Selbstverpflichtung in Kraft setzt“ [STEINMANN, LÖHR 1995, S. 232; vgl. auch 1991b, S. 10; ausführlich 1994a, S. 106 ff.; LÖHR 1991, S. 251], „um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen“ [STEINMANN, LÖHR 1991b, S. 10 bzw. 1989, S. 99].

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die eingeführte Unterscheidung zwischen Ethik und Moral. Es kann daher differenziert werden zwischen Aufforderungssätzen (Normen), die bloß faktisch in Geltung sind (Moral), und solchen, die mit dem Anspruch auf Begründung verbunden werden, um sie als gerechtfertigt gelten zu lassen (Ethik). Ethische Normen stellen Aufforderungen zur Verbesserung der Moral dar – moralische Sätze sind überall wirksam, aber zugleich ist grundsätzlich nach ihrer Verbesserungsfähigkeit zu fragen [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 8 ff.].

Durch sechs zentrale Merkmale zeichnet sich eine Unternehmensethik aus [vgl. STEINMANN, OPPENRIEDER 1985, S. 172 ff.; STEINMANN, LÖHR 1988, S. 307 ff.; 1991b, S. 11 ff.; 1992, S. 241 ff.; 1994a, S. 106 ff.; STEINMANN, ZERFAß 1993a, Sp. 1117 ff.]:

a) Normen als Kriterien der gelungenen Lebensführung

Bei Unternehmensethik geht es um Normen, nach denen situationsabhängig Handlungen vorzunehmen oder zu unterlassen sind. Solche Normen können materielle Normen in Form von Verhaltenskodizes sein, die ethischer Orientierungsrahmen sind (z.B. Du sollst nicht bestechen.). Es sind aber auch Normen prozessualer Art gemeint, d.h. die Entwicklung von Verfahren und die Schaffung von Institutionen (z.B. Ethik-Kommissionen), die materielle Normen entwickeln.

b) Vernunftethik

Der Mensch ist im Sinne der philosophischen Vernunftethik aufgerufen, sein Handeln selbst zu bestimmen. Durch diese praktische Vernunft können einerseits neue Normen begründet, andererseits bestehende Normen auf Begründbarkeit hin geprüft werden und in konkreten Situationen können *vernünftige* von *unvernünftigen* Handlungen unterschieden werden. Die Entwicklung von Normen darf nicht von Willkür oder fortgeführter Tradition abhängen.

c) Kommunikative Ethik – Begründung durch dialogische Verständigung

„Die materiellen Normen zu begründen bleibt immer Aufgabe der Betroffenen selbst“ [STEINMANN, LÖHR 1991b, S. 12], aber sie sollen durch Argumentation im Dialog aufgestellt werden. Alle Betroffenen sollen gleichberechtigt an einem praktischen Diskurs teilnehmen können, wobei die Bedingungen (im Sinne einer regulativen Idee) eine unvoreingenommene, nicht-persuasive Verständigung ermöglichen müssen. Das Ergebnis des Diskurses muß ein friedensstiftender, freier Konsens sein [vgl. auch STEINMANN, LÖHR 1992, S. 241]. Unternehmensethik darf also nicht monologisch und dogmatisch sein und keine ewig gültigen Normen fordern. Sie muß die Möglichkeit bieten, die Normen situations- und zeitabhängig zu modifizieren.

d) Konfliktethik – situationsgerechte Anwendung des Gewinnprinzips

Unternehmensethik muß immer dann als situatives Korrektiv wirken, wenn das durch die Marktwirtschaft gerechtfertigte Gewinnstreben ethisch bedenkliche Wirkungen haben kann. Unternehmerische Entscheidungen müssen also im Einzelfall auf ihre Konsensfähigkeit hin geprüft werden, was nicht heißt, daß sich „gleich die ökonomische Überlebensfrage stellt.“ [STEINMANN, LÖHR 1992, S. 245]. Wenn aber die „Konsensfähigkeit aufgrund (ethischer) Präferenzen der Konsumenten schon durch die Nachfrage am Markt zustande kommt [...], sollte man [...] nicht mehr von unternehmensethischen Handlungen sprechen“ [STEINMANN, ZERFAß 1993a, Sp. 1119]. Unternehmensethik muß sich gegen Normen abgrenzen, die als Mittel zur Gewinn- und Effizienzsteigerung eingesetzt werden.

e) Ethik als Selbstverpflichtung

Geltendes Recht soll konsequent befolgt werden. Fehlen rechtliche Regelungen, müssen ethische Normen in Form unternehmerischer Selbstverpflichtung die gesetzlichen Minimalforderungen ergänzen. Damit verbunden ist auch eine Aufforderung, im Einzelfall gegen Rechtsnormen zu verstoßen, wenn sich legale Entscheidungen als unethisch herausstellen.

f) Sachzielorientierte Unternehmensethik

Eine Unternehmensethik soll in den Situationen zu einer Lösung führen, in denen „auf der Unternehmensebene durch die konkrete Wahl der freigestellten Mittel zur Gewinnerzielung noch unregelte Interessenkonflikte auftreten (können).“ [STEINMANN, LÖHR 1992, S. 248]. Bei einer ethischen Normierung des unternehmerischen Handelns müssen Unternehmenszweck und -strategie (in Form des Produkt-Markt-Konzeptes) sowie die Mittel zur Durchsetzung diskutiert werden, d.h. es steht nicht nur die originäre Aufgabe von Unternehmen, die Güterproduktion und -distribution, zur Diskussion. Auch die Gestaltung der Management- und Sachfunktionen innerhalb der Organisation muß ethischen Anforderungen genügen. Obwohl z.B. das Engagement für soziale Problemgruppen eine ethische Grundhaltung zum Ausdruck bringt, wird durch das Kriterium der Sachzielorientierung verdeutlicht, daß das Ziel einer Unternehmensethik nicht die ausschließliche Betonung nicht-ökologischer Ziele sein kann.

Die allgemeine Forderung nach gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens, ohne die Unternehmensethik an den Unternehmenszweck zu binden, reicht nicht aus. Eine unspezifische *gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens* ist noch keine Unternehmensethik.

In einer Unternehmensethik i.e.S. geht es um die Verhaltensweisen des Gesamtunternehmens gegenüber den externen Bezugsgruppen in der Gesellschaft (also die Außenbeziehungen des Unternehmens). Daneben sind aber auch die Innenbeziehungen relevant, also das Verhältnis zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern (Unternehmensethik i.w.S.) [STEINMANN, LÖHR 1991b, S. 14 f.; vgl. auch LÖHR 1996, S. 72 ff.].

Bei der Legitimation unternehmerischen Handelns gehen die Autoren von einem „zweistufigen Rechtfertigungsproblem“ aus [STEINMANN, LÖHR 1991b, S. 8; vgl. auch 1994a, S. 103 ff.]. Auf der *Ebene der Wirtschaftsordnung* postulieren sie eine „Richtigkeitsvermutung“ [STEINMANN, LÖHR 1991b, S. 8] für das Gewinnprinzip. Aufgabe der Wirtschaftsethik ist es, über die wirtschafts- und sozialpolitischen Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns und deren Legitimationsgrundlagen nachzudenken [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 103]. Die Richtigkeitsvermutung wird vor dem Hintergrund ausgesprochen, daß „über Konnexinstitute dieses Prinzips (Unternehmensverfassung, Wettbewerbsrecht, Arbeitsrecht usw.) wesentliche externe Effekte schon berücksichtigt sind.“ [STEINMANN, LÖHR 1987, S. 454]. Auf der *Ebene der Unternehmen* kann diese Richtigkeitsvermutung jedoch widerlegt werden, wenn in konkreten Einzelfällen unternehmerisches Handeln oder die Konsequenzen des Handelns ethisch bedenklich erscheinen, d.h. wenn die Verfolgung des Gewinnprinzips konfliktrelevante Wirkungen nach sich zieht [STEINMANN,

OPPENRIEDER 1985, S. 173; zum Verhältnis von Unternehmensethik und Gewinnprinzip vgl. STEINMANN 1997, S. 10 f.].

Die Unternehmensethik hat die noch offenen Legitimationsprobleme unternehmerischen Handelns zu klären, die sich bei Verfolgung der konkreten Unternehmensstrategie im Einzelfall ergeben [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 104]. Daher fordern die Autoren, alle unternehmerischen Entscheidungen unter ethischen Gesichtspunkten zu hinterfragen, um im Konfliktfall nach Alternativen und konsensfähigen Strategien zu suchen [STEINMANN, LÖHR 1995, S. 232]. Gegebenenfalls ist das Gewinnziel zurückzustellen – sofern es Marktzwänge oder die unternehmerische Finanzlage erlauben [STEINMANN, SCHREYÖGG 1993, S. 106]. Im Extremfall, beispielsweise wenn die Herstellung eines Produktes ökologisch nicht vertretbar ist und das Management keine Alternativen entwickeln kann, folgt in letzter Konsequenz die Stilllegung.

In weniger extremen Fällen, in denen eine effiziente und konsensfähige Strategie [STEINMANN, LÖHR 1994b, S. 152] nur realisierbar ist, wenn wettbewerbsneutrale Rahmenbedingungen geschaffen werden, stellen die Autoren das einzelne Unternehmen von seiner Pflicht frei und fordern Gesetzgeber oder Verbände auf, eine übergeordnete friedensstiftende Regelung zu finden [STEINMANN, LÖHR 1994b, S. 151 ff.]. Sie sprechen von einer Gleichrangigkeit und wechselseitigen Interdependenz von Wirtschaftsordnungsebene – als rechtlicher Rahmen – und Unternehmensebene. Das „Gewinnprinzip [ist] eine notwendige, aber nicht zugleich auch schon hinreichende Bedingung für die Legitimation unternehmerischen Handelns“ [STEINMANN, LÖHR 1994b, S. 170]. Es verleitet auch zu unethischem Handeln: „Wenn alle Konkurrenten sich strikt an einen bestimmten Moralstandard halten, erhält derjenige Vorteile im Wettbewerb, der ein bißchen (marginal) unmoralischer als die anderen handelt, ohne daß diese schon Sanktionen ergreifen. Auf diese Weise entsteht durch die Konkurrenz dann aber ein Zwang, sich aus Wettbewerbsgründen den niedrigeren Moralstandards langsam anzupassen.“ [BRIEFS 1957, zit. in STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 28]. Diese Tendenz zur Vernachlässigung moralischer Grundsätze gilt generell für alle Unternehmen, unabhängig von Wirtschaftszweig, Größe oder Unternehmensstrategie, und macht schon daher eine Beschäftigung mit der Unternehmensethik notwendig.

Die Steuerungsfunktion und -fähigkeit von Gesetzen stößt also auch an Grenzen. Folgende Probleme sind offensichtlich [vgl. STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 114 ff. und die dort angegebenen Quellen; vgl. auch GERUM 1992, S. 256 ff.]:

- *Time-lag-Probleme:* Gesetze sind zeitlich nicht konform mit der konkreten Konfliktsituation.
- *Abstraktionsprobleme:* „Die Flut unternehmensethisch relevanter Einzelfallprobleme kann oft nur sehr schwer zu einer allgemeinen

Tatsachenbeschreibung verdichtet werden“ [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 115].

- *Vollzugsdefizite:* Überwachung und Kontrolle von Verstößen gegen das Recht sind in der Praxis problematisch – es mangelt an Kapazitäten zur Durchführung.
- *Adressatenunklarheit:* Es bestehen Schwierigkeiten bei der Bestimmung eines Verantwortlichen in komplexen unternehmerischen Entscheidungsprozessen.

STEINMANN und LÖHR halten es aufgrund dieser Schwierigkeiten nicht für sinnvoll, ethisch konfliktträchtige unternehmerische Entscheidungssituationen ausschließlich durch Gesetze regulieren zu wollen.

Die Vorschläge der Autoren, die Implementation von Dialogprozessen in der Praxis umzusetzen, setzten auf zwei Ebenen an. Einerseits schlagen sie institutionelle Lösungen vor (prozessuale Normen – s.o.), andererseits postulieren sie eine ethische Sensibilisierung aller Unternehmensbereiche und argumentationsfördernde Gestaltung der Managementprozesse [STEINMANN, LÖHR 1995, S. 234; STEINMANN, OPPENRIEDER 1985, S. 178 f.]. Dieses setzt eine „dialogische Öffnung der Unternehmung“ voraus [STEINMANN, GERHARD 1992, S. 163], zu verstehen als „die Entwicklung von dialogfähigen Personen und partizipativen, d.h. offenen, flexiblen (Organisations-) Strukturen“ [STEINMANN, GERHARD 1992, S. 163].

Dabei geht es also nicht nur um die Schaffung eines ethischen Managements, sondern auch um die Entwicklung der ethischen Urteilsfähigkeit aller Personen im Unternehmen. *Alle* Betroffenen sollten in die Lage versetzt werden, unternehmensethische Probleme rechtzeitig ungehindert identifizieren zu können, um anschließend begründete Lösungen zu implementieren und zu kontrollieren. Folgende Ideen zur Umsetzung werden formuliert: „Beschränkung von Organisationsentwürfen auf organisatorische Rahmenordnungen statt Durchstrukturierung bis hin zu detaillierten Stellenbeschreibungen; Vertrauen und Offenheit statt Mißtrauensorganisationen; flache statt tiefe Hierarchien; Argumentation statt Befehl; Belohnung von Widerspruch und Kritik statt Gehorsam; Kooperation und Partnerschaft statt Konkurrenz und Macht; Dezentralisation statt Zentralisation; Konsens statt autoritärer Führung und flexible, informelle Informationsbeziehungen statt fester Strukturen“ [STEINMANN, GERHARD 1992, S. 163 f.].

Die Komplexität und Ungewißheit, besonders die Unternehmensumwelt betreffend, wird nach Meinung der Autoren in Zukunft zunehmen. Daher könne erfolgreiche Unternehmensführung künftig nur dann gewährleistet werden, wenn Flexibilitätspotentiale zur Verfügung gestellt werden, die es den Unternehmen ermöglichen, sich an die ständig wandelnden Umweltbe-

dingungen anzupassen. „Die Unternehmensethik [...] richtet sich auf die Ergänzung der traditionellen Zielfunktion der Unternehmung: es geht nicht mehr nur um ökonomisch effektive und effiziente Strategien, sondern auch um deren Sozialverträglichkeit als Beitrag zum gesellschaftlichen Frieden“ [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 120]. Effizienz und Ethik in der Unternehmensführung sind in der Ziel-, Strategie- und Maßnahmenplanung vereinbar [STEINMANN, GERHARD 1992, S. 168 ff.]. Sie müssen vereint werden. STEINMANN et al. halten es jedoch nicht für akzeptabel, aufgrund von Nachfrageänderungen und –forderungen (z.B. nach ökologisch verträglichen Produkten) Ethik als „strategische Waffe zu entdecken und zur Gewinnerzielung zu instrumentalisieren“ [STEINMANN, LÖHR 1994b, S. 163]. Das ist nach Meinung der Autoren keine Unternehmensethik.

2.3.3.1.2 Intention des korrektiven Ansatzes

STEINMANN et al. konzipieren eine Unternehmensethik, die den Frieden der Gesellschaft zum obersten Ziel hat. Unternehmensethik solle dazu beitragen, unternehmerische Wettbewerbsstrategien zu entwickeln, die konsensfähig und sozialverträglich sind. In den Fällen, in denen unternehmerisches Handeln externe Effekte verursacht, solle die Unternehmensethik versuchen, die Konflikte friedlich zu lösen [STEINMANN, LÖHR 1995, S. 232; 1991b, S. 8; STEINMANN, GERHARD 1992, S. 162]. Ein „blosser Verweis auf Imperative der monetären Wettbewerbswirtschaft [ist] für eine ethische Entlastung [der Unternehmen, Anmerk. d. Verf.] nicht ausreichend“ [STEINMANN, LÖHR 1989, S. 105].

Die Unternehmensethik sei eine präskriptive wissenschaftliche Lehre von richtigen Konfliktlösungen, die auf die Rechtfertigung von Normen abzielt. Wenn „ethische Lücken“ [STEINMANN, LÖHR 1991b, S. 9], d.h. wenn der Markt oder Regelungsdefizite des Rechtssystems unethisches Verhalten von Unternehmen zulassen, dann solle die Unternehmensethik als eine konstruktive Ergänzung zum Recht eingreifen.

Kernstück des Ansatzes von STEINMANN und LÖHR ist die Konzeption der Unternehmensethik als eine dialogische Unternehmensethik. Sie unterstellt, daß bei Streitigkeiten über konkurrierende Moralvorstellungen durch Vernunftgebrauch allseitig einsichtige Lösungen zustande kommen. Normen werden durch Verständigung und Argumentation begründet. Die Friedensnorm bildet das oberste Kriterium der ethischen und ökonomischen Handlungsorientierung des Unternehmens. Ethisch-politische Konflikte werden an die übergeordnete Ebene abgegeben, wenn die eigene Regelungskapazität überschritten ist.

Damit wenden sie sich bewußt gegen eine monologisch proklamierte Verantwortungsübernahme, besonders gegen einseitig formulierte Grundsätze für das unternehmerische Handeln sowie gegen solche Proklamationen wie das Davoser Manifest [vgl. STEINMANN 1973].

Das Ziel der Unternehmensethik sei die Erarbeitung von Verfahrensvorschriften zum friedlichen Umgang mit Zweckkonflikten. Sie stelle somit eine prozessuale Anleitung zur Entwicklung von Normen dar – auch wenn die Möglichkeiten, einen idealen Dialog zu führen, in der Praxis beschränkt sind [vgl. dazu ausführlich STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 86 ff.]. In der Praxis müssen die Betroffenen die materialen Normen selbst festlegen, da nur sie das konkrete normative Problem kennen und wissen, welche Normen in einer bestimmten Situation zur friedlichen Koordination des wirtschaftlichen Handelns beitragen könnten [vgl. LÖHR 1991, S. 222 f.]. Eine Aufgabe der Unternehmensethik „ist das ständige Bemühen um eine Verbesserung der Dialogbedingungen“ [STEINMANN, LÖHR 1991b, S. 12].

STEINMANN et al. wollen keine praxisferne Utopie, sondern eine Unternehmensethik mit praktischer Fundierung entwerfen. Die Grundgedanken des Konzepts zeigt die folgende Abbildung 15. Sie schlagen eine „Brücke [...] von der Lebenspraxis als Quelle zentraler-theoretischer Erfahrungen erfolgreicher Lebensgestaltung (Ebene 1) hin zur Anleitung des konkreten Handelns im Wirtschaftssystem (Ebene 6)“ [STEINMANN, LÖHR 1994b, S. 152]:

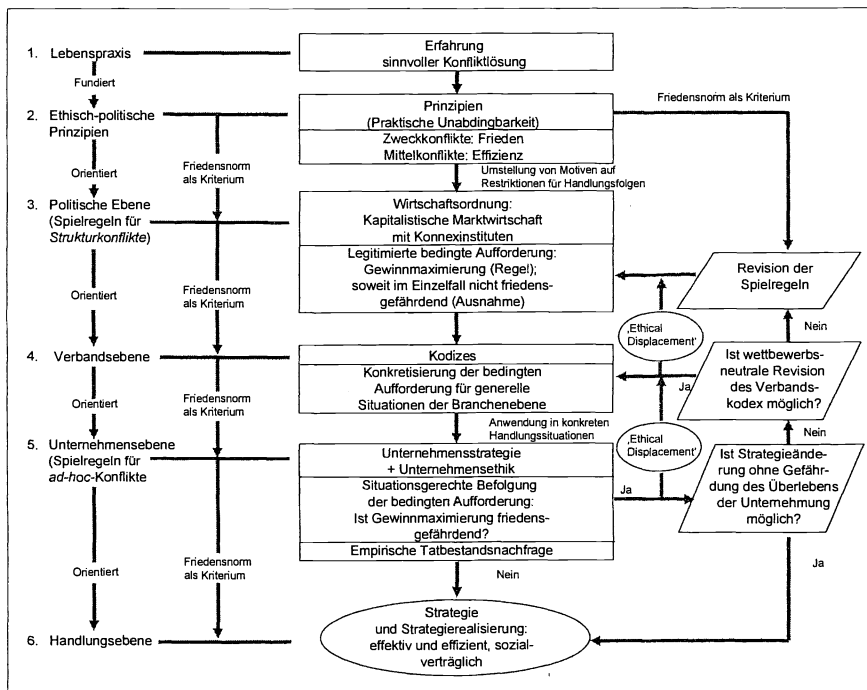


Abb. 15: Grundgedanken der Unternehmensethik nach STEINMANN und LÖHR [1994a, S. 153]

2.3.3.2 Peter Ulrich: Unternehmensethik als integrative Ethik

2.3.3.2.1 Definition und Kernaussagen des integrativen Ansatzes

Peter ULRICH ist seit 1987 Professor für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen und Leiter des 1989 dort gegründeten gleichnamigen Instituts. Die kommunikative Ethik der Frankfurter Schule um Karl-Otto APEL und Jürgen HABERMAS ist Ausgangspunkt seiner Überlegungen zur Unternehmensethik. Er postuliert Ethik „als kommunikativ-ethisch transformierte Verantwortungsethik“ [ULRICH 1991, S. 205]. Ein wichtiger Einflußfaktor ist die „Constitutional Economics“-Theorie von J.M. BUCHANAN [1977]. Dieser unterscheidet systematisch zwischen der übergeordneten Verfassung, die einen gesellschaftlichen Minimalkonsens über die Grundrechte aller Bürger darstellt, und der Ebene des privaten Tauschvertrages, die erst durch die Verfassung ermöglicht wird. ULRICH nimmt darauf Bezug und entwickelt diese Ideen weiter [ULRICH 1988, S. 104 f.; 1994a, S. 86; KREIKEBAUM 1996a, S. 132]. Das Verhältnis zwischen wachsenden externen ethischen Forderungen an die Unternehmen und der ökonomischen Sachlogik ist für ihn das Grundproblem. Er fordert eine *umfassende* Unternehmensethik. So werden neben der Meso-Ebene auch Aspekte der Mikro- und Makro-Ebene einbezogen [vgl. u.a. ULRICH 1994b, S. 16 ff.], „um die gesellschaftliche Rolle und Funktion der Institution ‚Unternehmung‘ auch möglichst ganzheitlich bedenken und ethisch neu fundieren zu können“ [ULRICH 1991, S. 204].

Unternehmensethik wird definiert als ein:

„[...] vernunftethisches Bemühen um die kritische Rekonstruktion und Reflexion der gesamten normativen Bedingungen der Möglichkeit vernünftigen Wirtschaftens von und in Unternehmen“ [ULRICH 1991, S. 204; vgl. auch 1996a, S. 166]. Unternehmensethik ist „die systematische (philosophisch-ethische) Auseinandersetzung mit dem [...] konstitutiven Grundproblem auf der Ebene der institutionellen Rahmenbedingungen der Unternehmung sowie der personalen Verantwortungsprobleme in diesem Rahmen“ [ULRICH 1987a, S. 411]. „Das konstitutive unternehmensethische Postulat besteht [...] [auf Ebene des Unternehmens als strategisch handelnde Institution, Anmerk. d. Verf.] somit darin, schon die unternehmensstrategischen Entscheidungen nicht allein auf Erfolgskalküle, sondern stets zugleich auf eine *selbstkritische Reflexion über den ethischen Gehalt alternativer Geschäftsstrategien abzustellen*“ [ULRICH 1994a, S. 94 f.].

ULRICH ist der Auffassung, daß die Beschränkung STEINMANNs auf eine Unternehmensethik als situatives Korrektiv an der „Zwei-Welten-Konzeption“ festhält und bestreitet eine Teilung in werturteilsfreie Betriebswirtschaftslehre und außerökonomische Unternehmens-

ethik. Er fordert nicht bloß ein moralisches Korrektiv von außen, sondern eine ethische Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Rationalität von innen her [ULRICH 1995a, S. 32; auch schon 1987b, S. 134 f.]. Rein korrektive Unternehmensethik kann sich den ökonomischen Sachzwängen schwerlich widersetzen, und deshalb komme es darauf an, ethische Rationalität in die ökonomische hineinzubringen. Sein Ansatz ist Kritik an der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre, bei der sich auf der einen Seite die ‚reine Ökonomik‘, auf der anderen die ‚reine Moral‘ unversöhnlich gegenüberstehen. Bei der Rollenverteilung bliebe dem Management immer nur die Dilemma-Situation zwischen „reiner betriebswirtschaftlicher Sachlogik“ und „außerökonomischem moralischen Verantwortungsbewußtsein“ [KREIKEBAUM 1996a, S. 134]. Es gehe dabei um die moralische Vermittlung zwischen der wertfreien betriebswirtschaftlichen Sachlogik und den ethischen Anforderungen, die unternehmensexterne Gruppen zunehmend an das Management stellen [vgl. ULRICH 1988, S. 96 f.; 1991, S. 194]. Der Grundgedanke ist der, „daß sozialökonomisch rationales unternehmerisches Handeln sowohl den Ansprüchen der ethischen Verantwortbarkeit als auch der erfolgsrationalen Zumutbarkeit zu entsprechen hat“ [ULRICH 1994a, S. 92; vgl. auch 1994b, S. 6]. Damit gehen „[...] die vorbehaltlose *argumentative Prüfung der Zumutbarkeit* der ‚externen Effekte‘ jedes Handelns gegenüber den Betroffenen im Lichte ihrer moralischen Rechte und damit die ethische *Legitimität (Berechtigung)*“ einher [ULRICH 1996b, S. 43]. Dieses ist der Ansatzpunkt der von ULRICH [vgl. 1994a, S. 92 ff.; vgl. auch 2.2.1] formulierten integrativen Unternehmensethik.

Wirtschaftliches Handeln gilt dann als legitim, wenn mit sozialökonomischen Konflikten ethisch rational umgegangen wird. Für derartige Rationalitätsprobleme gibt es keine rein wirtschaftstheoretischen Lösungen, sondern nur praktische Verständigungslösungen [vgl. ULRICH 1994a, S. 82 ff.; 1990b, S. 208 ff.]. Jede Handlung oder Institution gilt als „sozialökonomisch rational“, wenn alle Betroffenen sie in einer „vernunftgeleiteten politisch-ökonomischen Verständigung“ als wertschaffend bestimmt haben oder zumindest die Möglichkeit dazu gehabt haben [ULRICH 1994a, S. 84]. Die kommunikative Ethik stellt in einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft einen idealen *Orientierungsrahmen* für solche Verständigungsprozesse dar – sie ist nicht unmittelbares Handlungsprinzip. Dieses betont ULRICH, um dem Vorwurf der ‚Weltfremdheit‘ zu entgehen [ULRICH 1994a, S. 84]. In seiner Konzeption setzt er die Bereitschaft der Unternehmen voraus, ihr ökonomisches Interesse selbstverantwortlich zu begrenzen. Das Gewinnstreben soll kategorisch davon abhängig gemacht werden, ob es gegenüber allen Betroffenen legitimiert werden kann [vgl. ULRICH 1996b, S. 36].

ULRICH erweitert so die traditionellen Rationalisierungsmuster, die kalkulatorische und strategische Rationalisierung, um die kommunikativ-ethische Rationalisierung und zeigt mit

Hilfe derselben Gestaltungspotentiale im operativen, strategischen und normativen Management auf (vgl. Tab. 3).

Managementebene	Grundlegende Managementaufgabe	Erfahrungshintergrund	Sozialökonomisches Grundproblem	Sozialökonomisches Erfolgskriterium	Methodischer Ansatz und Rationalisierungstyp
Unternehmenspolitische Ebene Normatives Management	Aufbau unternehmenspolitischer Verständigungs-, Glaubwürdigkeits- und Wertberücksichtigungspotentiale	Legitimationsdruck	Kooperation / Konflikt zwischen Anspruchsgruppen der Unternehmung	Responsivität in Hinblick auf gesellschaftliche Wertorientierung	Dialog „Besprechung“ Kommunikativ-ethische Rationalität
Geschäftsstrategische Ebene strategisches Management	Aufbau strategischer Markterfolgspotentiale (auf der Grundlage einer ethisch tragfähigen Unternehmenspolitik)	Innovationsdruck	Komplexität und Ungewißheit der Marktsteuerung	Effektivität in Hinblick auf Marktsignale	Systemplanung „Beherrschung“ Strategische Rationalität
operative Ebene operatives Management	Aufbau / Ausschöpfung operativer Produktivitäts- und Kostensenkungspotentiale (unter ethischer Berücksichtigung von Knappheiten)	Kostendruck	Knappheit von Ressourcen	Effizienz im Umgang mit knappen Ressourcen	Kalkül „Berechnung“ Kalkulatorische Rationalität

Tab. 3: Unternehmensethische Handlungsebenen und Rationalisierungsprobleme [in Anlehnung an ULRICH 1994a, S. 99; 1992, S. 189]

Die Leitidee unternehmenspolitischer Verantwortung ist die einer *konsensorientierten Unternehmenspolitik* [vgl. ULRICH 1991, S. 200]. Monologische Verantwortungskonzepte sollen hierbei durch dialogische Konzepte ersetzt werden [vgl. ULRICH 1994a, S. 95 ff.; 1988, S. 112 f.; Abb. 16].



Abb. 16: Monologischer versus dialogischer Verantwortungsbegriff und die alternativen managementphilosophischen Konsequenzen [ULRICH 1994a, S. 96]

Den systematischen Aufbau sowie die dauernde Pflege von glaubwürdigen und tragfähigen *unternehmenspolitischen Verständigungspotentialen* zwischen dem Management und allen unternehmensinternen und -externen Anspruchsgruppen ist realistische und praktische Managementaufgabe [vgl. ULRICH 1991, S. 200]. Neben der Ebene des Management schließt die Konzeption von ULRICH auch die Ebene der Unternehmensverfassung mit ein. Seine kommunikative Ethik ist damit *zweistufig* konzipiert.

Erst eine „offene Unternehmensverfassung“ [vgl. ULRICH 1991, S. 207 f.; 1988, S. 107 f.] schafft die Voraussetzungen dafür, daß eine „unternehmenspolitische Kommunikationsgemeinschaft“ durch faire argumentative Verständigung eine kollektive Präferenzordnung für das Unternehmen erstellen kann. Eine solche Kommunikationsgemeinschaft besteht aus dem Unternehmen und allen beteiligten unternehmensinternen und -externen Gruppen [ULRICH 1991, S. 207]. In der Unternehmensverfassung sind Verfahrensweisen für einen dialogischen Interessenausgleich festzulegen, und sie muß allen Betroffenen rechtsverbindliche Partizipationschancen und hinreichend wirksame Grundrechte einräumen, z.B. Informations-, Mitsprache- oder Entschädigungsrechte [vgl. ULRICH 1988, S. 107 f.].

Auch auf wirtschaftspolitischer Ebene tragen Unternehmen Mitverantwortung für die Weiterentwicklung ihrer Rahmenbedingungen.

Die Ideen der integrativen Unternehmensethik faßt ULRICH [1994a, S. 93 ff.] in folgenden drei Postulaten zusammen:

- „Postulat innovativer geschäftsstrategischer Synthesen (grundlagenkritische Unternehmensethik)“;
- „Postulat dialogischer Unternehmenspolitik (kommunikative Unternehmensethik)“;
- „Postulat ordnungspolitischer Mitverantwortung (republikanische Unternehmensethik)“.

2.3.3.2.2 Intention des integrativen Ansatzes

ULRICH will eine moderne Wirtschaftsethik entwerfen, die gleichzeitig den Bedingungen der Wirklichkeit – den Sachzwängen eines modernen Wirtschaftssystems – und den argumentativen Ansprüchen einer modernen Vernunftethik systematisch gerecht wird [vgl. ULRICH 1994a, S. 85]. Er strebt daher eine methodische Versöhnung von ökonomischer Rationalität und ethischer Vernunft an und beabsichtigt, im Rahmen einer Grundlagenreflexion das „fragwürdig gewordene normative Fundament des betriebswirtschaftlichen Rationalitätsverständnisses in zeitgemäßer Weise zu rekonstruieren“ [ULRICH 1988, S. 100]. Er strebt eine „bessere Ökonomie“ an [ULRICH 1991, S. 193], d.h. eine gesellschaftsbezogene Betriebswirtschaftslehre, die ethisch-normativ fundiert ist [vgl. ULRICH 1991, S. 199]. Seine Konzeption setzt somit im Basisbereich der betriebswirtschaftlichen Rationalitätskonzeption an und hat das Ziel, ethisch-praktische und tragfähige Leitideen für vernünftiges unternehmerisches Handeln zu entwerfen [vgl. ULRICH 1991, S. 193; THIELEMANN 1994, S. 11; zum Ansatz von ULRICH vgl. auch KORFF et al. 1999, Band 1, S. 863 ff.].

ULRICH will mit seiner Unternehmensethik einerseits Managern praktisch relevante und realistische Denkanstöße geben, wie sie aufgeklärt mit ethischen oder moralischen Problemen umgehen sollen [vgl. ULRICH 1991, S. 190]. Andererseits soll die Unternehmensethik klären, welche institutionellen Voraussetzungen gegeben sein müssen, um Konflikte auf eine vernunftethisch legitime und faire Weise lösen zu können. Eine Unternehmensethik, die rein moralische Ansprüche erhebt, würde hierbei ihren Zweck verfehlen, da Unternehmen strukturellen Sachzwängen unterliegen [vgl. ULRICH 1991, S. 190 f.]. In einem permanenten Prozeß sollen Ethik und Erfolg integriert werden. Unternehmensethik soll nicht nur in ethischen Konfliktfällen zum Tragen kommen.

Den systematisch obersten ‚Ort‘ der Moral sieht ULRICH [1993, S. 242 ff.; 1996b, S. 37] in der kritischen Öffentlichkeit aller mündigen Wirtschaftsbürger als verantwortungsfähige

Individuen. Hinzu kommen die Unternehmen und die Rahmenordnung des Marktes als institutionelle Ebenen (mehrstufige Konzeption des integrativen Ansatzes).

2.3.3.3 Karl Homann: Unternehmensethik als ökonomische Theorie der Moral

2.3.3.3.1 Definition und Kernaussagen der ökonomischen Theorie der Moral

Karl HOMANN ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik und Inhaber des im Jahr 1990 gegründeten ersten gleichnamigen Lehrstuhls in Deutschland, eingerichtet an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt. Gemeinsam mit Franz BLOME-DREES und Ingo PIES entwickelte er einen unternehmensethischer Ansatz, hinter dem die grundlegende Frage steht, wo die Moral in der modernen, d.h. autonom gewordenen Wirtschaft, geblieben sei und wie die einzelnen Unternehmen den an sie gerichteten moralischen Forderungen gerecht werden könnten [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 12 f.; vgl. dazu auch KORFF et al. 1999, Band 1, S. 841 ff.].

Nach HOMANN und BLOME-DREES liegt die Entstehung der Diskussion um Wirtschafts- und Unternehmensethik im Gegensatz von Moral und Wirtschaft bzw. Ethik und Ökonomik begründet. Dabei stellen sie fest, daß es in der Ethik um das Wohl aller geht, wohingegen in der Ökonomik die Analyse der individuellen Anreize – und der aus ihnen folgenden Handlungen – im Mittelpunkt steht. Die Ökonomik leistet einen Beitrag zur Ethik unter den Bedingungen einer komplexen Gesellschaft, in der die Wettbewerbshandlungen tendenziell an der Effizienz ausgerichtet werden. Die Moral wird dagegen in den für alle Teilnehmer verbindlichen Rahmenbedingungen abgegolten [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 13; S. 91 ff.].

Der Ansatz erhebt den Anspruch, das klassische Konzept nach Adam SMITH unter veränderten Bedingungen wieder aufzunehmen [vgl. HOMANN 1994c, S. 120]. Gewinnmaximierung führt im freien Wettbewerb zur Erhöhung des Gemeinwohls und ist demnach moralisch legitimes Unternehmensziel [vgl. KREIKEBAUM 1996a, S. 157; HERRMANN 1992, S. 4]. Wie auch ULRICH berufen sich HOMANN et al. auf die Vertragstheorie von BUCHANAN. Die individuelle Freiheit und die freie Marktwirtschaft werden durch einen gesellschaftsvertraglich begründeten ordnungspolitischen Rahmen nicht begrenzt, sondern durch ihn erst konstituiert und vor Willkürfreiheit geschützt [vgl. HOMANN 1994b, S. 23; OSTERLOH 1996, S. 210].

Die Autoren schlagen folgende Definition vor:

„Unternehmensethik thematisiert das Verhältnis von Moral und Gewinn in der Unternehmensführung und befaßt sich mit der Frage, wie moralische Normen und Ideale unter den Wettbewerbsbedingungen der modernen Marktwirtschaft von den Unternehmen zur Geltung gebracht werden können“ [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 117; vgl. PIES, BLOME-DREES 1993, S. 751].

Sie argumentieren, daß „Moral sich nicht gegen die moderne Wirtschaft, sondern nur in ihr und durch sie geltend machen läßt“ [HOMANN 1994c, S. 110; vgl. auch 1993, S. 39; HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 111]. Ethik und Ökonomik fungieren wechselseitig als Heuristik und Restriktionsanalyse [vgl. HOMANN 1994b, S. 15 ff.]. Beide sind unverzichtbar für menschliches Handeln und als gleichwertig zu verstehen, d.h. als „zwei Seiten derselben Medaille“ [HOMANN 1994b, S. 19] oder als „zwei Diskurse ein und derselben Problematik menschlicher Interaktion“ [HOMANN 1994b, S. 16]. Daher schlagen HOMANN et al. methodisch einen Paralleldiskurs vor, d.h. ethische und ökonomische Modelle sollen zunächst strikt disziplinär ausformuliert werden. Anschließend soll eine wechselseitige Übersetzung erfolgen, um Interdisziplinarität zu erreichen. In der ökonomischen Modellbildung lehnt HOMANN es folglich ab, zusätzlich moralische Präferenzen in die ökonomische Nutzenfunktion einzufügen [vgl. HOMANN 1994b, S. 15 ff.].

Es wird die These vertreten, daß es für Unternehmen, die sich im Wettbewerb befinden, im allgemeinen nicht sinnvoll sei, moralisch motivierte Vor- oder Mehrleistungen zu erbringen. Sie würden dadurch Wettbewerbsnachteile erleiden und schlimmstenfalls die Wettbewerbsfähigkeit einbüßen [HOMANN 1992a, S. 81 f.]. Hierbei handle es sich um eine Gefangenendilemma-Situation, in der die Moral ein öffentliches Gut und knappe Ressource ist. Der homo oeconomicus sei eine adäquate Heuristik, da dieser strategisch rational handelt und „lebensweltlich die Re-Aktion der Menschen auf die Defektion einzelner in Gefangenendilemma-Strukturen darstellt“ [vgl. HOMANN 1994c, S. 126]. Institutionelle Regelungen oder Rahmenordnungen müssen so konzipiert sein, daß es für einzelne Unternehmen unattraktiv ist, eine Defektionsstrategie zu wählen, d.h. durch egoistische unmoralische Verhaltensweisen die moralische Rahmenordnung zu gefährden und somit allen Beteiligten zu schaden [vgl. HOMANN 1994c, S. 126]. Daraus abgeleitet wird das Ziel, moralisch allgemein erwünschte Verhaltensweisen wettbewerbsneutral in der Rahmenordnung zu verankern. Folglich sei die Rahmenordnung, die durch Verfassung, Wirtschafts- und Wettbewerbsordnung sowie Gesetze vorgegeben wird, der „systematische Ort der Moral“ in der Marktwirtschaft [vgl. HOMANN 1992a, S. 77 ff.; 1994c, S. 112; HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 37 f.].

Dieser Ansatz berücksichtigt den marktwirtschaftlichen Wettbewerb als Rahmen unternehmerischen Handelns. Die Autoren bezeichnen ihren Ansatz als systemkonform [vgl.

HOMANN 1994c, S. 115; 1992a, S. 75]. Alle unternehmerischen Entscheidungen müßten an diesen sanktionierenden Spielregeln der Rahmenordnung ausgerichtet sein. Der Unternehmer wird „gleichsam moralisch fremddiszipliniert“ [ULRICH 1995a, S. 17]. Moral wird hierbei als Restriktion und nicht als Quelle individuellen Handelns gesehen, bringt aber dem einzelnen Unternehmen im Wettbewerb, dem Konzept entsprechend, keine Nachteile mehr [HOMANN 1994c, S. 111]. HOMANN konzidiert jedoch, daß in der Realität jede Rahmenordnung aus praktischen und systematischen Gründen Ordnungsdefizite aufweist [vgl. HOMANN 1994c, S. 115; 1992a, S. 81]. „Wo die Rahmenordnung ihre Funktion nicht erfüllt, fällt die moralische Verantwortung für das Handeln an die einzelnen Unternehmer/Manager bzw. Unternehmen zurück“ [HOMANN 1994c, S. 115].

Der Ansatz hat auch eine situative Komponente. Die Autoren fordern von den Unternehmen, „möglichst weit in den Bereich hoher moralischer Akzeptanz vorzustoßen, ohne dabei die legitimen ökonomischen Zielsetzungen zu mißachten“ [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 141; vgl. auch PIES, BLOME-DREES 1993, S. 757; HOMANN 1994c, S. 115 ff.]. Sie formulieren für vier idealtypische Situationen unterschiedliche Handlungsstrategien [ausführlich bei HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 132 ff.], mit denen Unternehmen Moral zur Geltung bringen können (vgl. Abb. 17).

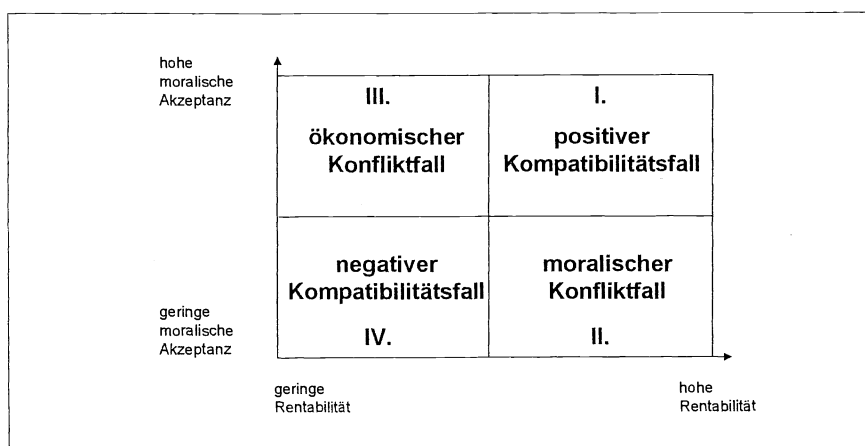


Abb. 17: Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld von Moral und Rentabilität [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 121; vgl. auch HOMANN 1994c, S. 116; eine solche Klassifikation findet sich in Form einer sog. Ethics-Profits Trade-off Matrix auch bei SMITH 1993, S. 8]

Im Fall I sind moralische Forderungen und Gewinnziele miteinander vereinbar oder führen sogar zu Wettbewerbsvorteilen, wenn es am Markt eine entsprechende Nachfragepräferenz gibt. Wenn jedoch (Fall IV) weder Gewinn erzielt noch moralische Akzeptanz aufgebaut

werden können, wird eine Marktaustrittsstrategie vorgeschlagen. Im moralischen Konfliktfall (Fall II) fordert HOMANN große und profitable Unternehmen auf, sich im Rahmen einer Wettbewerbsstrategie in Teilbereichen durch moralische Vorleistungen als Pioniere hervorzutun. Die genannten Vorleistungen könnten verstärkte Investitionen für die Entwicklung neuer Produkte oder Produktionsverfahren sein, die höheren moralischen Ansprüchen genügen. Gleichzeitig können Unternehmen durch verstärkte Diskussion des moralischen Konfliktfalles dazu beitragen, eine ordnungspolitische Konfliktlösung anzuregen [HOMANN 1992a, S. 82; 1994c, S. 119]. Durch öffentliche Kommunikation des unternehmerischen Handelns, und somit Aufbau von Vertrauen und ggf. zunehmender Reputation und einem positiven Image, könnten – trotz anfänglicher Gewinneinbußen – langfristig Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden [HOMANN 1994c, S. 117; PIES, BLOME-DREES 1993, S. 756]. Es entsteht „Glaubwürdigkeitskapital [...], mit dessen Hilfe Druck auf die Wettbewerber [...] ausgeübt werden kann“ [HOMANN 1992a, S. 82]. Wenn es allerdings nicht gelingt, die mit den moralischen Vorleistungen anfangs verbundenen Wettbewerbsnachteile in Wettbewerbsvorteile zu wandeln, droht der ruinöse ökonomische Konfliktfall (Fall III). Gerade hier müssen Unternehmen ordnungspolitische Defizite anmahnen (ordnungspolitische Strategie) und politische Aktivitäten zur Verbesserung der Rahmenordnung unterstützen.

HOMANN beurteilt moralisches Handeln von Unternehmen nicht in erster Linie danach, ob ihr wirtschaftliches Handeln im Einklang mit moralischen Forderungen steht, sondern aufgrund ihrer politischen Aktivitäten zur Einführung einer Kollektivlösung [HOMANN 1992a, S. 82; 1994c, S. 119]. Diese kann neben der ordnungspolitischen Lösung i.e.S. (durch den Gesetzgeber) auch ein Lösung in Form kollektiver Selbstbindung sein (z.B. in Form eines Branchenkodex). Die hier formulierten situationsabhängigen Strategien sind in Abbildung 18 nochmals zusammengefaßt:

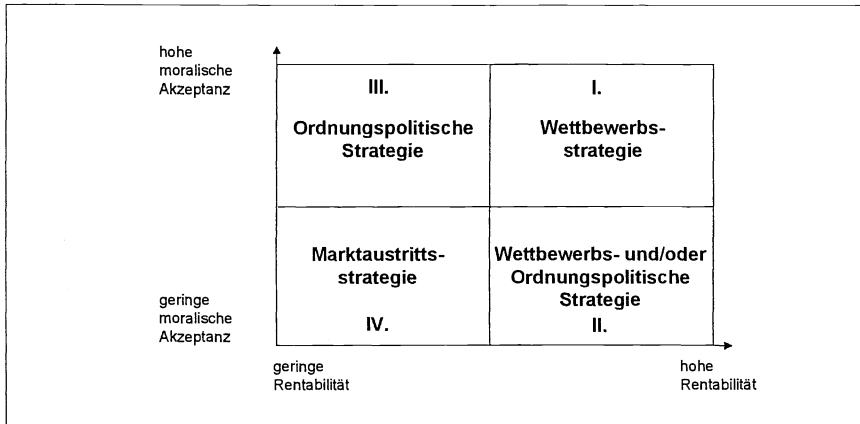


Abb. 18: Unternehmensethische Strategien in der Marktwirtschaft [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 141]

HOMANN et al. konstatieren, daß unternehmerische Verantwortung dialogisch zu konzipieren sei, greifen aber nicht, wie STEINMANN und ULRICH, ausdrücklich auf die kommunikative Ethik zurück. Unternehmen sollen nach innen und außen eine „Kultur der Begründbarkeit sowie Glaubwürdigkeit“ [HOMANN 1994c, S. 117] entwickeln. Durch den Dialog mit mündigen Gesprächspartner können Unternehmen Vertrauen erwerben und die gesellschaftliche Akzeptanz für ihr Handeln erhöhen [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 171].

2.3.3.3.2 Intention der ökonomischen Theorie der Moral

Im Gegensatz zu den diskursethisch fundierten Ansätzen von STEINMANN und ULRICH, versucht HOMANN nicht, Normen aus der Vernunft kategorisch zu begründen. Normen werden als gegeben angenommen. Der Ansatz konzentriert sich auf „hypothetische Aussagen über die Realisierbarkeit moralischer Normen“ sowie auf „die Bedingungen der modernen Wirtschaft, unter denen sie zur Geltung gebracht werden sollen“ [PIES, BLOME-DREES 1993, S. 751 f.]. Die Autoren vertreten die Ansicht, daß eine Norm, auch wenn sie diskursethisch noch so gut begründet ist, sinnlos sei, sofern sie nicht langfristig der Allgemeinheit Kosten- und Nutzenvorteile bringt. Daher sehen sie es als ihre Forschungsaufgabe an, systematisch danach zu suchen, ob und wie sich ethische Normen und Ideen als vorteilhaft beweisen oder sich ökonomisch vorteilhaft machen lassen. Letztlich ist es ihr Ziel, Institutionen so zu gestalten, daß individuelles moralisches Verhalten nicht mehr ökonomisch bestraft wird und Defektionsstrategien in Gefangenendilemma-Strukturen durch Gestaltung der Situation unattraktiv werden [vgl. HOMANN 1994c, S. 123 ff.]. Dem Verständnis einer Ordnungsethik folgend, werden nach Aussage der Autoren die Handlungsergebnisse von Unternehmen durch die Rahmenordnung bestimmt. Wenn die Wettbewerbsergebnisse aus moralischen Gründen

nicht akzeptiert werden können, reicht folglich ein moralbewußter Dialog nicht aus. Die Rahmenordnung muß reformiert werden. Dieser Ansatz gehört zu den restriktionstheoretischen Ansätzen, d.h. eine Gestaltung der modernen Wirtschaft im Sinne moralischer Normen und Ideen erfolgt über den Einsatz von Restriktionen.

Institutionen sind so zu gestalten, daß Moral möglich wird. Erst dann, wenn es ein allgemeinverbindliches und hinreichend sicher durchsetzbares Verbot gibt, kann es das einzelne Unternehmen oder den einzelnen Manager auch moralisch verpflichten [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 23 und S. 35 ff.].

HOMANN und BLOME-DREES bezeichnen diesen Ansatz als non-kognitivistisch. Damit liegt der Schwerpunkt auch hier letztlich in den Bedingungen der modernen Wirtschaft und weniger auf den moralischen Werten: Sie betrachten vor allem die Implementierung von Moral durch Unternehmen unter Wettbewerbsbedingungen. Unter diesen Bedingungen läßt sich ihrer Meinung nach eine Unternehmensethik sinnvoll nur aus ordnungstheoretischer Perspektive entwickeln. Sie verfolgen damit die Idee der sogenannten Institutionenethik, die auf die indirekte Beeinflussung der unternehmerischen Handlungen durch den als moralisch ausgezeichneten Ordnungsrahmen als Beurteilungskriterium aufbaut [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 53 und S. 114 ff.].

Allerdings vertreten die Autoren ein zweistufiges Legitimationskonzept. Es besagt, daß die Unternehmen im Normalfall darauf vertrauen können, daß ihr eigeninteressiertes und wirtschaftlich orientiertes Handeln auch den moralischen Anforderungen gerecht wird. Im Konfliktfall, wenn ökonomische und moralische Ziele aufgrund von Defiziten in der Rahmenordnung nicht vereinbar sind, müssen die Unternehmen bereit sein, eigene Handlungsmöglichkeiten zu suchen, um die moralischen Anforderungen zu erfüllen [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 123 ff.]. Dann wird die Ambivalenz der Wettbewerbsordnung besonders deutlich: Für den Unternehmer, der im Wettbewerb sein Verhalten nach moralischen Werten, nicht aber nach ökonomischen Gesichtspunkten allein ausrichtet, besteht die Gefahr der Ausbeutung durch die Wettbewerber. Der Unternehmer kann für sein ethisches Verhalten ökonomisch hart bestraft werden. Es ist auch für die Gesellschaft abträglich, wenn Unternehmen mit Offenheit für moralische Forderungen vom Markt verdrängt werden. Andererseits werden Unternehmen bei permanenter ökonomischer Benachteiligung die Moral früher oder später vernachlässigen. „Es kann daher keine ethische Begründung für Normen geben, die ständige wirtschaftliche Benachteiligungen nach sich ziehen.“ [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 146]. Die These lautet: „Die in der klassischen Konzeption an die Rahmenordnung delegierte Legitimationsverantwortung wirtschaftlichen Handelns fällt bei Defiziten in der Rahmenordnung an die Unternehmen zurück.“ [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 126].

Gefragt ist ein neuer Typ der Unternehmensführung, der die ethisch begründbare soziale und ökologische Verpflichtung annimmt. Andernfalls könnte das Unternehmen seine gesellschaftliche Legitimation dann verlieren, wenn es nicht zur Lösung der globalen Probleme der Menschheit beitragen kann.

Indem die Argumentationskompetenz in moralischen Dilemmasituationen entwickelt und gestärkt wird, gibt die Unternehmensethik auch Strukturierungs- und Entscheidungshilfe für die Praxis [PIES, BLOME-DREES 1993, S. 766]. Zu diesem Zweck haben die Autoren ein idealtypisches Ablaufschema eines unternehmensethischen Entscheidungsprozesses entwickelt [vgl. HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 157 ff.; vgl. Anhang 4].

2.3.4 Gegenüberstellung und problemorientierte Diskussion der Ansätze

Obwohl STEINMANN et al., ULRICH und HOMANN et al. sich darum bemühen, ihre unternehmensethischen Ansätze strikt voneinander abzugrenzen, fallen bei einem Vergleich derselben doch Ähnlichkeiten auf. Um dies zu verdeutlichen, stellt Tabelle 4 die wichtigsten Aussagen der drei Ansätze stichpunktartig gegenüber.

Keiner der Autoren baut ausschließlich auf dem individuellen Ethik- und Verantwortungsgefühl einzelner Manager auf, sondern alle vertreten die Meinung, Unternehmen an sich haben eine gesellschaftliche Verantwortung. Das erkennen auch HOMANN et al., wenn sie einerseits den systematischen Ort der Moral in der Rahmenordnung sehen, andererseits dort Defizite erkennen. In diesen Fällen liegt die Legitimationsverantwortung des wirtschaftlichen Handelns eben doch bei den Unternehmen und (noch) nicht in der Rahmenordnung (vgl. 2.4.3).

Alle Autoren betonen die Wichtigkeit von Dialogen. Auch wenn HOMANN et al. sich im Gegensatz zu STEINMANN et al. und ULRICH bei ihrer Konzeption nicht direkt auf die Diskursethik berufen, postulieren sie, daß die Legitimation unternehmerischen Handelns nur durch permanente Dialoge möglich ist. Und obwohl HOMANN et al. die konkrete Ausgestaltung von Dialog-Prozessen nicht ausführlich diskutieren, ist die Konsequenz für die Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt der diskursethischen Konzeption sehr ähnlich. Unternehmen sollen demnach durch dialogische Prozesse versuchen, die Belange von internen und externen Betroffenen bei ihrer Unternehmenspolitik zu berücksichtigen, um so zur Legitimation ihres wirtschaftlichen Handelns beizutragen.

	Steinmann et al.	Ulrich	Homann et al.
Fokus	Prozessuale Orientierungshilfe	Grundlagenreflexion	Implementationsfragen; Entscheidungshilfen für die Praxis
Theoretischer Hintergrund	Diskursethik Dialogethik	Diskursethik J.M. BUCHANAN (Vertragstheorie)	A. SMITH und J.M. BUCHANAN (Vertrags- und Spieltheorie)
Verhältnis von Ökonomik und Ethik	Primat der dialogischen Rechtfertigung; Friedensnorm als oberstes Kriterium ethischer und ökonomischer Handlungsorientierung	Integrative Unternehmensethik; ethische Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Rationalität von innen um die kommunikativ-ethische Rationalität	Ökonomik und Ethik sind gleichwertig
Wissenschaftstheoretischer Aspekt	Ethik als kommunikative Vernunftethik in der philosophischen Tradition Kants	Unternehmensethik als kommunikativ-ethisch transformierte Vernunft- oder Verantwortungsethik	Wirtschaftsethik als ökonomische Theorie der Moral
Methodologischer Status	Normativ	Normativ	Normativ (Tendenz: Analytisch)
Sichtweise von Unternehmensethik	Unternehmensethik als situatives Korrektiv des Gewinnprinzips und als kritisch-loyale Selbstverpflichtung	Unternehmensethik als kritisch-ethische Grundlagenreflexion	Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik als Ordnungs- oder Institutionenethik
Ansatzebene der Unternehmensethik	Grundsätzlich die Unternehmensebene: Nur in Ausnahmefällen sollen Staat oder Verbände regulierend eingreifen	Zweistufig: - auf der institutionellen Ebene der Unternehmensverfassung und - auf der Handlungsebene der Unternehmenspolitik	Systematischer Ort der Moral in der Marktwirtschaft ist die Rahmenordnung
Aufgabe der Unternehmensethik	Legitimation des unternehmerischen Handelns in der sozialen Marktwirtschaft; Friedenssicherung und ethische Sensibilisierung von Unternehmen	Neue Fundierung der BWL; Versöhnung von ökonomischer Rationalität und Vernunft	Institutionen so gestalten, daß moralisches Verhalten nicht ökonomisch bestraft wird
Bedeutung des Gewinnprinzips	Vorläufige Richtigkeitsvermutung des Gewinnprinzips, aber situative Begrenzung möglich	Gewinnprinzip wird auf ordnungspolitischer und unternehmenspolitischer Ebene zur Disposition gestellt	Gewinnerzielung als moralische Pflicht der Unternehmen
Bedeutung von Dialogprozessen	Konsens im Konfliktfall nur durch Dialoge möglich	Konsensorientierte Unternehmenspolitik und dialogische Verantwortungskonzeption	Kultur der Begründbarkeit durch permanente Dialoge aufbauen
Anspruch auf Praxisnähe	Unternehmensethik mit lebenspraktischer Fundierung; Beitrag zur Entwicklung konsensfähiger und sozialverträglicher Unternehmensstrategien	praktisch relevante und realistische Denkanstöße für das Management	Strukturierungshilfe in moralisch komplexen Entscheidungssituationen des Managements
Verwendung praktischer Beispiele	Nestlé als Lehrstück und einige Dialog-Beispiele, z.B. Value-Based-Program von Levi's [vgl. STEINMANN, LÖHR 1995, S. 234]	Empirische Studie über Managertypen [vgl. ULRICH, THIELEMANN 1992; 1993a; 1993b]; Brent Spar [ULRICH 1996b]	Keine Fallbeispiele

Tab. 4: Gegenüberstellung der untersuchten deutschsprachigen unternehmensethischen Ansätze

Alle Autoren stimmen auch dahingehend überein, daß die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen der Wettbewerbswirtschaft ein Ort sind, an dem die zentralen wirtschaftsethischen Weichenstellungen erfolgen und die den Bereich der unternehmerischen Handlungsmög-

lichkeiten kanalisieren. STEINMANN und LÖHR haben die Formel von der ethischen Richtigkeitsvermutung des Gewinnprinzips geprägt, die auch von HOMANN und BLOME-DREES aufgegriffen wird [vgl. STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 161], von ULRICH aber abgelehnt wird: „[...] das unternehmerische ‚Gewinnprinzip‘ [ist] in jedem Fall nicht einfach als naturwüchsiger Sachzwang zu begreifen, dem die normative Kraft des Faktischen zugesprochen werden könnte oder müsste, sondern als politisch konstituierte normative Vorgabe an das unternehmerische Handeln.“ [ULRICH 1995a, S. 14].

Der grundlegende Unterschied zwischen den Ansätzen liegt in der Beantwortung der Frage, auf welcher Ebene Unternehmensethik ansetzen soll. Alle drei Ansätze gehen von einer Zweistufigkeit der Unternehmensethik aus. Da sie jedoch daraus unterschiedliche Konsequenzen ziehen, ergeben sich fundamental unterschiedliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die Unternehmen. STEINMANN et al. wollen eine Unternehmensethik, die nur in Konfliktfällen eingreift und vorrangig auf der Unternehmensebene ansetzt. ULRICH zielt mit seinem Ansatz auf einen dauerhaften Konsens zwischen allen von der Unternehmenstätigkeit Betroffenen ab. Er lehnt eine als Korrektiv zum Gewinnprinzip konzipierte Unternehmensethik ab und konstatiert zudem, daß Unternehmer neben der Managementebene auch eine ordnungspolitische Verantwortung haben. HOMANN et al. hingegen postulieren, daß der systematische Ort der Unternehmensethik die Rahmenordnung sei. Ihre Konzeption ist eigentlich mehr eine der Wirtschaftsethik zuzuordnende, weniger eine als Unternehmensethik zu bezeichnende Konzeption. Nur ausnahmsweise ist eine eigenständige Unternehmensethik gefordert: Bei Defiziten der Rahmenordnung.

Die Implementierung einer Unternehmensethik ins Management ist nicht zu vernachlässigen. Unternehmensethik darf nicht nur theoretische Wissenschaft sein, sondern hat auch die Funktion einer angewandten Wissenschaft. „Letzterer geht es um das Entwickeln von anwendbaren Konzepten und Instrumenten, die unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen [die auf der Ebene der Wirtschaftsethik auch immer wieder zu hinterfragen sind, Anmerk. d. Verf.], d.h. unter Berücksichtigung der effektiven Probleme unternehmerischen Handelns, erarbeitet werden“ [THOMMEN 1996, S. 188]. Mit dieser Auffassung stimmen alle Autoren überein, keines der drei Unternehmensethik-Konzepte ist jedoch explizit als Managementtheorie, schon gar nicht als Marketingtheorie, konzipiert. Hier ist kritisch zu diskutieren, ob die Überlegungen der Autoren auch auf das Marketing, insbesondere auf das strategische Marketing, übertragen werden können.

STEINMANN et al. lehnen es grundsätzlich ab, Ethik zur Gewinnerzielung zu instrumentalisieren und Ethik als neuen Erfolgsfaktor für die Gewinnerzielung einzusetzen. Unternehmensethik als reines Korrektiv zum Gewinnprinzip zu verstehen, kann dazu führen, daß die Ethik erst dann von Relevanz ist, wenn es eigentlich schon zu spät ist [vgl. NUSSBAUM 1995,

S. 44]. In ihrem korrektiven Ansatz stellen die Autoren keine Überlegungen an, welche Strategien notwendig sind und wie diese entwickelt werden könnten, um langfristig Konflikte zu vermeiden oder ethische Forderungen und Gewinnerzielung gleichzeitig zu vereinen. Sie halten dieses für eine „Verballhornung von Unternehmensethik“, weil eine solche „Erfolgshilfe [...] ex definitione keine eigenständige Konfliktlösungskraft entfalten [kann]“ [STEINMANN, LÖHR 1992, S. 245]. Sie erkennen an, daß ethische Verhaltensweisen auch gewinnbringend sein können, wenn von Nachfragerseite entsprechende Forderungen gestellt werden (beispielsweise nach einem umweltfreundlichen Waschpulver). Diese Fälle seien nicht Gegenstand einer Unternehmensethik und werden daher von den Autoren bewußt aus ihren Überlegungen ausgeschlossen. Also bleibt fraglich, ob eine Anwendung des korrektiven Ansatzes auf das Marketing im Sinne der Autoren sein kann [vgl. STEINMANN, LÖHR 1994b, S. 163]. Anstatt nur im Konfliktfall einzugreifen, sollte eine Unternehmensethik auch präventiver Art sein und zulassen, ethische *und* gleichzeitig profitable Strategien zu entwickeln. Ihrem hohen Anspruch, eine Friedensethik zu konzipieren, würden STEINMANN et al. eher gerecht werden, wenn sie auch nach Konfliktursachen und Vermeidungsstrategien suchen würden.

Eine friedliche Koordination des wirtschaftlichen Handelns bzw. der gesellschaftliche Frieden – im Sinne des Konsenses aller an einem Konflikt Beteiligten – ist wichtiges Ziel des korrektiven Ansatzes. Die diskursethischen Ansprüche und Vorgaben der Unvoreingenommenheit, Zwanglosigkeit, der Sachverständigkeit und der Nicht-Persuasivität [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 78] sind in der Realität nicht vollständig erfüllbar. Den Autoren wird vorgehalten, sie entwickeln eine unrealistische und weltfremde Utopie [z.B. HAX 1993, S. 769 ff.]. Versteht man die Dialogregeln aber nur als Anleitungen, wie Dialoge idealerweise geführt werden sollen, dann wird ihre konkrete Realisierung „logischerweise immer wieder von diesen idealen Konstruktionsvorschriften abweichen“ [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 81]. Zeitliche oder personelle Restriktionen oder auch sachliche Beschränkungen könnten sogar dazu führen, daß der beabsichtigte Dialog real gar nicht geführt werden kann. STEINMANN und LÖHR stellen fest, wohl aus pragmatischen Gründen, daß in diesen Situationen auch diejenigen ethisch handeln, die versuchen, in einen fiktiven Dialog zu treten. „Wo praktische Dialoge [...] nicht durchgeführt werden können, muß in Verantwortung für die Betroffenen mitgedacht und entschieden werden; dieses impliziert jedoch zwingend, die jederzeitige Bereitschaft, auf Verlangen Rechenschaft über die getroffene Entscheidung zu geben.“ [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 92; vgl. auch 1991c, S. 274]. Ungeklärt bleibt, wie verhindert werden soll, daß diese fiktiven Dialoge monologischer Art sind und wie die Verantwortlichen das notwendige Wissen und ethische Urteilsvermögen erlangen sollen. Die Autoren bleiben hier hinter ihrem Ziel zurück, praktische Hilfestellung zu geben.

Die Diskussion um Dialogprozesse ist für das Marketing von großer Bedeutung. Der Dialog bietet dem Unternehmen, gegenüber den traditionellen Kommunikationsformen, neue Möglichkeiten der Informationsgewinnung und Konfliktregulierung (vgl. 4.5.1.3). Sensibilisiert für Probleme der Konsumenten und im Dialog mit denselben, können Bedürfnisse erkundet und Anregungen für innovative Produkte oder Geschäftsstrategien gewonnen werden. Auch für die Konsumenten ergibt sich die Möglichkeit, ihre Bedürfnisse und Vorschläge direkt an die Unternehmen heranzutragen, vorausgesetzt, entsprechende Institutionen (vgl. 4.5.1.3.1) wie Verbraucherabteilungen o.ä. existieren [HANSEN, RAABE 1995, S. 67 ff.; RAABE 1993, S. 146]. Auch STEINMANN und LÖHR haben Verbraucherabteilungen vorgeschlagen, ohne sich jedoch näher zu deren Gestaltung und Funktion zu äußern [STEINMANN, LÖHR 1991c, S. 274]. Kann ein ethischer Konflikt nicht auf Unternehmensebene gelöst werden, beispielsweise aufgrund der Beschränkung finanzieller Ressourcen, schlagen die Autoren eine wettbewerbsneutrale Lösung auf übergeordneter Ebene (z.B. Verbandsebene) vor (vgl. STEINMANN, LÖHR 1994b, S. 151 ff.; vgl. auch Abb. 15 in 2.3.3.1.2).

Für die Anwendung auf reale Dialoge im Marketing müßten die diskursethischen Forderungen entsprechend angepaßt werden. Um zu verhindern, daß Unternehmen aufgrund ihrer Macht- und Ressourcenposition im realen Dialog eine dem Konsumenten überlegene Position einnehmen, muß man im Sinne der diskursethischen Forderung nach Nicht-Persuasivität darauf dringen, daß Institutionen geschaffen werden, um die asymmetrischen Kommunikationsstrukturen so weit wie möglich abzubauen oder gar nicht erst entstehen zu lassen. Die Unternehmen müssen den Konsumenten unvoreingenommen gegenüber stehen. Weitere Voraussetzung ist, in Anlehnung an die geforderte Zwanglosigkeit, ein 'unternehmensseitiger Verzicht auf manipulative Forschungs- und Kommunikationstechniken.

Die dialogische Kommunikation soll nach STEINMANN und LÖHR dazu beitragen, das wirtschaftliche Handeln – und damit auch das Marketinghandeln – zu legitimieren. Deren Institutionalisierung kann zu erheblichen Kosten führen. Daher ist, trotz möglicher Quantifizierungsprobleme, zu prüfen, ob der Nutzen die Aufwendungen tatsächlich rechtfertigt [RAABE 1993, S. 43]. Diese Überlegungen werden konsequenterweise nicht angestellt. Das würde wieder der oben erwähnten Instrumentalisierung entsprechen – eine Auffassung, die in der Praxis, bei Implementierung eines dialogischen (Marketing-)Management, sowie der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur ethischen Sensibilisierung eher hinderlich sein wird.

Nach ULRICH ist Ethik die „methodische Reflexionsform zu Klärung normativer Geltungsansprüche“, und es „stellt sich in ethischer Perspektive über die Begründungsproblematik hinaus kein zusätzliches *Anwendungsproblem*“. So sind „verallgemeinerungsfähige Gründe dafür zu bestimmen, was alle Subjekte, die guten Willens sind, in einer normativ

problematischen Situation vernünftigerweise als richtig und verbindlich betrachten können“, und niemals ist eine „theoretische Konzeption von Ethik bloß noch wie ein analytisches Entscheidungsverfahren auf konkrete situationspezifische Probleme anzuwenden“ [ULRICH 1996b, S. 32]. Bei sehr strenger Auslegung, um der Gefahr der Mißinterpretation zu entgehen, ist daher eine Anwendung des Ansatzes von ULRICH auf das Marketing gar nicht möglich.

Andererseits vertritt derselbe die These, ethische Fragen seien nicht in der Theorie, sondern besser in der Praxis zu beantworten [ULRICH 1996b, S. 43]. Dabei dürfen nicht die unmittelbaren oder auch nur mittelbaren Folgen unternehmerischen Handelns ethisch bewertet werden, sondern ist stets zu fragen, „ob das [...] handelnde Subjekt den *guten Willen* hat, die moralischen Rechte aller Menschen [...] prinzipiell zu wahren“ [ULRICH 1996b, S. 31]. Kosten-Nutzen-Überlegungen oder der Verweis bzw. die Begründung unternehmerischer Entscheidungsfindung über Sachzwänge, zählen zu den „äußeren Folgen“ und sind nicht als „möglicher Einwand“ gegen ethisches Handeln zu akzeptieren [ULRICH 1996b, S. 31].

Unternehmen sollten in ihren Strategien Erfolg und Ethik integrieren und ein dauerhaftes konsensorientiertes Management mit dialogischer Verantwortungskonzeption einführen. Insofern scheint eine Vereinbarkeit von Marketing und Ethik doch möglich.

Die Konsensbildung, mit dem Ziel des Aufbaus dauerhafter und glaubwürdiger Verständigungspotentiale zwischen Unternehmensleitung und den Betroffenen [ULRICH 1991, S. 200], ist *kontinuierliche* (Marketing-)Managementaufgabe. Hier kommt das umfassendere Verständnis von ULRICH zum Ausdruck, daß Unternehmensethik eben nicht nur korrektiv, sondern auch präventiv wirken soll.

Die Unternehmen sollen sich in ihrem Handeln ausschließlich an einem idealen ethischen Konsens orientieren. Die Führungskräfte müssen ein ethisches Bewußtsein entwickeln – ohne daß der Autor hierzu einen Vorschlag zur Umsetzung macht – und sich von betriebswirtschaftlichen Sachzwängen distanzieren [vgl. ULRICH 1992, S. 213]. Dieses fordert jedoch ‚Trittbrettfahrer‘ heraus und birgt die Gefahr, daß die Marktteilnehmer, die sich moralischer verhalten als andere, Wettbewerbsnachteile erleiden [OSTERLOH 1996, S. 213 ff.]. Auch übersieht der Autor, daß die symmetrischen Kommunikationssituationen und die diskurs-ethischen Gestaltungsvorgaben für den idealen konsensorientierten Diskurs in der Praxis ebenso selten realisierbar sind wie der Wunsch nach Konsens selbst. Die Werte und Interessen der Gesellschaftsmitglieder sind zu verschieden. Realistischer wären Kompromißlösungen. Auf diese geht ULRICH jedoch nicht ein [vgl. BREWING 1995, S. 231 f.].

Die Forderung ULRICHs, das Gewinnziel kategorisch zurückzustellen, wenn Betroffene sich in ihren moralischen Rechten verletzt sehen, erscheint allerdings unzumutbar. Das

„Zumutbarkeitsproblem“ [ULRICH 1994a, S. 92 ff.; 1996a, S. 166] wird erkannt und diskutiert.

Sein Konzept weist – trotz der Absicht, praktische Denkanstöße geben zu wollen – diesbezüglich noch Defizite auf. ULRICH ist sehr um reflektierte, kollektivbezogene, ökonomische Vernunftentscheidungen der Wirtschaftsakteure bemüht und vertraut in die Vernunftbereitschaft und Argumentationsfähigkeit aller Beteiligten [vgl. NEUGEBAUER 1998, S. 133 f.]. ENDERLE ist der Auffassung, daß es sich um einen eher deskriptiv-analytischen Ansatz handelt, der zur Lösung der Implementationsproblematik der Unternehmensethik kaum beiträgt [vgl. ENDERLE 1991b, S. 147]. ULRICH selbst gesteht ein, daß der integrative Ansatz „noch nicht in vollständig ausgearbeiteter Form zugänglich [...]“ ist [ULRICH 1996b, S. 28].

Ethik und Ökonomie zu integrieren und Ethik in das Management zu implementieren, sollte dennoch Ausgangspunkt zukünftiger strategischer Überlegungen sein. Auch die Ideen der konsensorientierten Unternehmenspolitik und des dialogischen Interessenausgleichs, liefern Anregungen für die Marketingpraxis und für die Lösung unternehmerischer Konflikte (s.o. in diesem Abschnitt).

HOMANN et al. zielen in ihren Ausführungen darauf ab, Institutionen so zu gestalten, daß moralisches Handeln ermöglicht wird. Ordnungspolitische Fragen in Hinblick auf die Gestaltung der Rahmenordnung sind aber weder marketingtheoretisch noch in der Marketingpraxis beantwortbar. Eine Ausnahme könnte die Erarbeitung von Branchenkodizes sein [vgl. HOMANN 1994c, S. 119].

Dem Konzept liegen jedoch einige unrealistische Forderungen, Annahmen und Idealisierungen zugrunde: Die ideale Rahmenordnung oder die ideale Marktwirtschaft gibt es nicht [zur Kritik an HOMANN vgl. ULRICH 1994b, S. 29 ff.]. Auch der homo oeconomicus existiert nicht. Die Umsetzung der Forderung, Unternehmen müßten den Staat auf ethische Defizite in der Rahmenordnung hinweisen und ggf. Gewinneinbußen akzeptieren, ist nur schwer vorstellbar [vgl. auch KREIKEBAUM 1996a, S. 158]. Der vorgeschlagene Paralleldiskurs ist problematisch. Die Autoren geben keinen Hinweis darauf, wie er praktisch zu führen ist. Ebenso ist die angenommene Solidarität innerhalb einer Branche, z.B. in Hinblick auf die Entwicklung von Branchenkodizes, nicht zu erwarten. Wie sollen „homines oeconomici, die die moralische Verantwortung an die Rahmenordnung delegiert haben, überhaupt die Kompetenz entwickeln, ethische Defizite zu erkennen“? [OSTERLOH 1996, S. 213; vgl. auch ULRICH 1996a, S. 153]. KETTNER [1994, S. 264] spricht von einem idealisierenden, „kontrafaktisch abgebremsten Realismus“ der Autoren.

Reale Probleme können somit nicht ausreichend erfaßt werden [vgl. NUTZINGER 1994a, S. 200]. HOMANN et al. werden ihrem Anspruch auf Praxisnähe [vgl. HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 156 ff.] nicht vollständig gerecht.

In einer durch globale Verflechtungen gekennzeichneten Wirtschaft, wie sie heute existiert, stellt bei konsequenter Anwendung des Ansatzes von HOMANN et al. der Weltmarkt den Horizont für die Normenänderungen dar. Eine Weltrahmenordnung steht noch aus [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 43]. Somit leidet der Ansatz auch an der „Ohnmacht des Sollens“, die HOMANN selbst bei anderen Ansätzen unterstellt [KETTNER 1994, S. 257 f.].

Verglichen mit den anderen Autoren, entwickeln HOMANN et al. Strategievorschläge für den Umgang mit Situationen, die eine ethische *und* ökonomische Dimension haben (vgl. Abb. 18 in 2.3.3.3.1 bzw. Abb. 49 in 4.1). So könnten sich Unternehmen in moralischen Konfliktfällen durch die Entwicklung neuer Produkte oder Produktionsverfahren, die den entsprechenden Konflikt beseitigen, als Pioniere hervortun und ein positives Firmenimage aufbauen. Unternehmen, die eine solche Strategie glaubwürdig umsetzen, können – vorausgesetzt ausreichend viele Konsumenten sind bereit, mehr für ethisch vertretbare Produkte zu bezahlen – Reputationzuschläge fordern und realisieren [vgl. HOMANN 1994c, S. 117 f.]. Allerdings ist dieser Vorschlag von HOMANN nur als erster Schritt auf dem Weg zu einer institutionellen Lösung gedacht – nicht als Marketingstrategie mit dem Ziel, langfristig Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Die Autoren erwarten, daß sich durch die Pionierleistung des einen Unternehmens die anderen Wettbewerber im Markt gezwungen fühlen, zu folgen. Fraglich ist, ob die Autoren mit einer Uminterpretation ihres Gedankens einverstanden wären: Die entsprechende Marketingstrategie könnte auf die Gewinnung zusätzlicher Marktsegmente ausgerichtet sein, und so wäre das Ziel nicht nur die Anpassung der Rahmenordnung, sondern eine positive Positionierung und der systematische Aufbau von Reputation.

Eine Erfolgsvoraussetzung für eine solche innovative Marketingstrategie ist, daß Unternehmen nicht nur reaktiv, sondern proaktiv handeln. Eine Übererfüllung gesetzlicher Normen kann sich verkaufsfördernd auswirken, z.B. im umwelttechnischen Bereich [vgl. SCHRIFTENREIHE MARKETING, 1995, S. 7]. Unternehmen könnten sich umweltfreundlich und zugleich technisch innovativ positionieren. Dann erst ist vorstellbar, daß ein Unternehmen den Gesetzgeber auf Defizite hinweist, beispielsweise über eine entsprechende Kommunikationskampagne.

HOMANN et al. fordern eine „Kultur der Begründbarkeit sowie Glaubwürdigkeit“ [HOMANN 1994c, S. 117]. Auch hier sind also die Dialoge wieder von besonderer Bedeutung.

2.3.5 Zwischenresumée

Nach der kritischen Diskussion und Gegenüberstellung der Ansätze von STEINMANN und LÖHR, ULRICH sowie HOMANN und BLOME-DREES seien nun noch einmal das aus allen drei Ansätzen abgeleitete Verständnis von Unternehmensethik für diese Arbeit zusammengefaßt:

„Es muß anerkannt werden, daß zwischen der über die wirtschaftlichen Aktivitäten bewirkten Wertschöpfung [...] und den an einem viel umfassenderen Katalog von Werten orientierten ethischen Postulaten weitreichende Differenzen bestehen können“ [WERNER 1991, S. 130]. Die Rahmenordnung kann nicht ausschließlich *systematischer* Ort der Moral sein, um erst bei Versagen derselben die ethische Verantwortung an die Unternehmen ‚zurückzudeligieren‘, wie es HOMANN et al. fordern. Die indirekte Beeinflussung der Unternehmen in ihrem Handeln durch den als moralisch geltenden Ordnungsrahmen ist sinnvoll, aber nicht ausreichend. Die mit einer solchen reinen Institutionenethik einhergehenden Probleme, beispielsweise das time-lag-Problem (2.3.3.1.1), sind zu schwerwiegend.

Die Unternehmen als Institution, nicht nur die Unternehmensleitung in Form von Personen, tragen ethische Verantwortung – auch über ihr eigentliches unternehmerische Handeln hinaus. Das verantwortungsvolle Handeln und eine Anleitung dazu sollte Untersuchungsgegenstand der Unternehmensethik sein.

Unternehmensethik *muß* den ökonomischen Kontext berücksichtigen und unternehmerische Verantwortung darf weiterhin auf Gewinnerzielung gerichtet sein. Andererseits muß das Gewinnprinzip kritisch reflektiert werden, auch wenn die Richtigkeit desselben ‚vermutet‘ wird.

Unternehmensethik darf nicht nur Korrektiv zum Gewinnprinzip sein, sondern muß eine Antizipation der möglichen ethischen Konfliktfälle fördern und frühzeitiges Agieren der Unternehmen zur Vermeidung der Konflikte unterstützen. Entsprechende Verfahrensvorschriften (Normen) sind zu erarbeiten, ohne das dieselben nur theoretische Vorschläge zur Lösung praktischer Konflikte bleiben. Sie sollen in der Praxis umsetzbar sein. Dabei geht es nicht um Vorschläge operativer oder taktischer Art – die entsprechenden Probleme sind unternehmensindividuell zu lösen –, sondern um die Erarbeitung strategischer Lösungen. Die Unternehmensethik muß darüber hinaus auch einen substantiellen Beitrag zur Sicherung des Friedens im gesellschaftlichen Umfeld leisten. Erst diese Verpflichtungen zusammen sind der Garant für Legitimation *und* Akzeptanz unternehmerischer Handlungen.

„[...] für den Bereich der Wirtschaft [sind] überzeugende ethische Aussagen nur dann möglich, wenn sie sich auf profunde ökonomische Kenntnisse stützen“ [WERNER 1991, S. 131]. Ein Paralleldiskurs in beiden Wissenschaften dauert in Anbetracht des zunehmenden

gesellschaftlichen Drucks, dem sich Unternehmen in Hinblick auf ethisches Verhalten ausgesetzt sehen, zu lange. Eine Integration beider Wissenschaften, wie sie ULRICH fordert (vgl. 2.2.1 und 2.3.3.2) scheint daher sinnvoll. So wird vermieden, daß eine Wissenschaft die Überlegungen innerhalb der anderen per Definition und somit dauerhaft determiniert. Ein nicht sehr einfaches Vorgehen, gerade wenn die unternehmensethischen Aussagen nicht von Beginn an mit dem ökonomischen Kalkül vereint sein sollen [vgl. WERNER 1991, S. 130].

Wenn die Verknüpfung von Praxis und Wissenschaft gefordert wird [vgl. LÖHR 1991, S. 23 f. und S. 123 ff.] und es nicht darum geht, „Theoriegebäude in sich stimmig zu machen, sondern die Praxis in der Bewältigung ihrer Probleme zu unterstützen“ [LÖHR 1991, S. 123], dann ist unverständlich, warum Kritik an der Integration ethischen Verhaltens in die Marketingtheorie – auch in Hinblick auf die Instrumentalisierung der Ethik – geübt wird. Wird, *ausgehend von einer ethischen Grundhaltung* im Unternehmen, eine Situation oder Entwicklung als im Konflikt mit ethischen Werten stehend erkannt, muß es Ziel sein, diesen Konflikt zu lösen und zu einer friedensstiftenden Lösung zu kommen. Die Erkenntnisse aus Marketingtheorie und -praxis helfen, das genannte Ziel zu erreichen. Statt dessen wird unterstellt, daß in diesen Fällen (zu denen auch die Positionierung eines Unternehmens über ethisches Verhalten zählen würde) nicht der moralische Wille, sondern das Ziel der Gewinnmaximierung verhaltensdeterminierend sei. Gestützt wird diese Annahme durch die Auffassung, Unternehmen determinierten im wesentlichen das Verhalten der Marktteilnehmer. Sie üben Macht auf alle Beteiligten aus, die gegebenenfalls mit Gegenmacht reagieren: Konsumenten *reagieren* mit *Nicht-Kauf* [vgl. THIELEMANN 1994, S. 13 ff.]. In vielen Märkten haben sich die Verhältnisse aber inzwischen umgekehrt. Konsumenten üben Macht aus: Sie *agieren* und Unternehmen müssen reagieren bzw. das Verhalten der Konsumenten rechtzeitig antizipieren. Kundenorientierung ist unerläßlich. Ein weiterer Grund, den Vorwurf der Instrumentalisierung zurückzuweisen.

Eine kommunikative Unternehmensethik ist sehr erstrebenswert, kann jedoch nur schwer in die Praxis umgesetzt werden. Das Modell hat eher Wert als Leitidee. Die praktische Umsetzung einer kommunikationsgebundenen Ethik ist besonders in Großunternehmen schwierig. Führungskräfte in Unternehmen müssen von der dialogischen Ethik überzeugt sein. Die praktische Umsetzung der Dialogethik scheint nur durch Änderung des Bewußtseins und Aufbau ethischer Kompetenz der Führungskräfte Erfolg zu versprechen. Führungsaufgaben beinhalten immer mehr die Bereitschaft, in einem kritisch-loyalen Sinne vorgegebene Planungen zu revidieren. Die kommunikations- und dialogorientierten Führungspersönlichkeiten müssen offen sein für ethische Problemstellungen, so daß sie sowohl die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg als auch die ethische Vertretbarkeit der dazu erforderlichen einzusetzenden Mittel übernehmen. In ethisch sensiblen Bereichen muß die

Unternehmensleitung den Dialog mit einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit suchen und in der Lage sein, Entscheidungen zu begründen. Sofern der reale und ideale Dialog aber unmöglich ist, beispielsweise weil Entscheidungen schnell zu treffen sind und für den Dialog keine Zeit bleibt oder weil nicht alle Betroffenen präsent sein können [vgl. dazu ausführlich STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 86 ff.], ist der Dialog fiktiv zu führen und unternehmerisches Handeln an den zu antizipierenden Interessen der Betroffenen auszurichten. Über die Imagepflege hinaus geht es also darum, daß sich die Unternehmen ernsthaft mit der kritischen Öffentlichkeit auseinandersetzen. So wurden z.B. in der chemischen Industrie dialogfördernde Instanzen eingerichtet, die in Konfliktsituationen den Dialog zwischen gesellschaftlichen Gruppen und Unternehmensführung unterstützen. Das sind erste Schritte, doch kein Grund dafür, solche Initiativen in Frage zu stellen und ihnen die praktische Relevanz abzusprechen, wie es Kritiker tun.

Der Dialog-Marketing-Ansatz von HANSEN et al. (vgl. 4.5) kann als eine an der Marketingpraxis orientierte Anwendung aller Ansätze interpretiert werden. Das folgende Verständnis von den Aufgaben einer Unternehmensethik leitet sich ab:

Ein der Unternehmensethik verpflichtetes Management muß tragfähige Beziehungen zu allen Gruppen schaffen, von denen Existenz und Erfolg des Unternehmens auf lange Sicht abhängen. Wert- und Interessenkonflikte sind im unternehmenspolitischen Dialog zu lösen, wobei im Idealfall alle Betroffenen zu beteiligen sind. Ist dieses nicht möglich, ist der Dialog fiktiv zu führen.

3. Marktorientierte Begründung ethischen Verhaltens von Unternehmen

3.1 Einführung

In der Diskussion um eine umweltgerechte Unternehmenspolitik zeigt sich, daß in vielen Unternehmen gewinnorientiertes Handeln mit ökologischen Defiziten verbunden ist. Schwierigkeiten entstehen dort, wo diese Defizite durch individuelle Selbstverpflichtungen abgebaut werden sollen, die damit einhergehenden Kosten jedoch nicht durch den Markt kompensiert werden.

Inwieweit ist also auf individuelles ethisches Handeln der ökonomischen Akteure Verlaß? [vgl. NUTZINGER 1991c, S. 241].

Ein Unternehmen wird dann eine ethische Grundhaltung umsetzen, wenn mit dem vom Konsumenten und anderen Stakeholdern wahrnehmbaren ethischen Verhalten des Unternehmens Vorteile verbunden sind; wenn Unternehmen „eine Chance sehen, daß sich dieses Verhalten auch auszahlt. Voraussetzung ist hierfür eine entsprechende Akzeptanz des Angebotes beim Konsumenten.“ [HEYDER 1990, S. 351; zur Bedeutung der Kunden als sehr wichtige Stakeholdergruppe vgl. auch 4.2]. Obwohl, wie im vorangegangenen Kapitel abschließend erwähnt, Konsumenten agieren, statt reagieren und Einfluß auf die Unternehmen ausüben, ist jedoch nicht unbedingt Verlass darauf, daß im umgekehrten Fall die von unethischem Verhalten ausgehenden Anreize von den Unternehmen zurückgewiesen werden. Dieses setzt voraus, daß die Konsumenten von möglichem unethischen Verhalten der Unternehmen erfahren, was in der heutigen Informationsgesellschaft, u.a. durch Medien oder Verbrauchervertretungen, zunehmend gewährleistet ist. Aber dennoch wird hier ein zu beseitigendes Defizit des Umstandes erkennbar, der als sog. Instrumentalisierung von Unternehmensethik bezeichnet wird (vgl. 1.2 bzw. 2.2.3.1).

Unabhängig von den positiven und negativen Anreizen ethischen bzw. unethischen Verhaltens „müssen Institutionen geschaffen werden, die den Menschen ethisches Verhalten ermöglichen“ [NUTZINGER 1991c, S. 241]. Die gesetzliche Rahmenordnung, Selbstverpflichtungserklärungen der Wirtschaft oder Verbraucherschutzverbände sind Beispiele für solche Institutionen [vgl. zu den aus Marketingperspektive relevanten Institutionen u.a. HÜSER 1996, S. 138 ff.]. Wenn auch aufgrund des Wettbewerbs im Markt positive Anreize – im Sinne der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen und somit finanziellen Vorteilen – ausgehen oder Unternehmen durch *Mobilisierung bisher nur latent vorhandener Bedürfnisse* bei den Konsumenten sich selbst solche Anreize schaffen, dann kann auch der Markt bzw. der Wettbewerb als eine reglementierende Institution im oben genannten Sinn interpretiert werden. Er liefert daher eine Begründung für das in der Praxis notwendige ethische Verhalten von Unternehmen.

Die Argumentationskette kann weiter fortgesetzt werden: Langfristig sind mit dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen (vgl. 4.2) auch das Streben nach einer Erhöhung des Marktanteils und die Sicherung der langfristigen Existenz des Unternehmens verbunden, d.h. das eigene Unternehmen trägt besser zur Bedürfnisbefriedigung der Kunden bei als die Wettbewerber. Somit sind in letzter Konsequenz die Bedürfnisse der Kunden und die Akzeptanz des unternehmerischen Verhaltens durch den Kunden die eigentlich reglementierenden Institutionen. Die ethischen Bedürfnisse rechtzeitig zu erkennen und diese zu befriedigen, sollte, der Argumentation gemäß, Anreiz genug sein. Dann ist nicht Unternehmensethik Mittel zum Zweck, sondern marketing-orientiertes Handeln das Mittel zum Zweck der Unternehmensethik.

Die ethischen Bedürfnisse der Kunden sind Untersuchungsgegenstand diesen dritten Kapitels (vgl. Abb. 19). Ehe diese Bedürfnisse jedoch näher untersucht werden und nach Determinanten derselben und nach Determinanten des daraus abgeleiteten ethischen Konsumentenverhaltens gefragt wird, wird kurz allgemein auf die Zielgruppen unternehmerischen Verhaltens eingegangen. Den theoretischen Ausführungen folgt die Untersuchung empirischer Hinweise auf ethische Bedürfnisse in der Gesellschaft. Hier werden die der Arbeit zugrunde liegenden Arbeitshypothesen bestätigen.

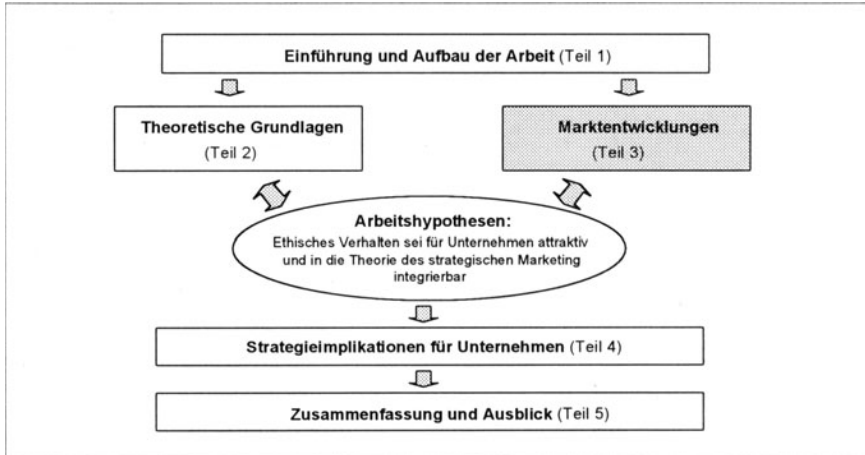


Abb. 19: Aufbau der Arbeit – Teil 3

3.2 Zielgruppen unternehmerischen Verhaltens

3.2.1 Stakeholder-Analyse

„[...] jede Unternehmung [ist, Anmerk. d. Verf.] in ein Netz von Verantwortlichkeiten verstrickt, die Verantwortlichkeit nach innen gegenüber den Gesellschaftern (und ihren Familien) und gegenüber den Mitarbeitern (und ihren Familien), und die Verantwortlichkeit nach außen gegenüber den Kunden (bis hin zu den Endverbrauchern), gegenüber den Lieferanten (einschließlich aller Vorlieferanten), gegenüber den Kapitalgebern (Investoren, Anteilseignern, Banken etc.), auch gegenüber den Konkurrenten, gegenüber dem Staat, gegenüber allen sonstigen positiv und negativ Betroffenen und gegenüber der natürlichen Umwelt.“ [MÜLLER-MERBACH 1988, S. 313].

Ziel dieses Abschnitts ist es, ein Konzept vorzustellen, das systematisch alle Bezugsgruppen eines Unternehmens erfaßt und Hilfe bei der Beschreibung derselben gibt [vgl. NUSSBAUM 1995, S. 68; MAHONEY 1994, S. 212]. Das sog. Stakeholder-Konzept wird in der Literatur darüber hinausgehend auch als Instrument der Unternehmensführung zur Steigerung des unternehmerischen Erfolges untersucht und im Vergleich zum Shareholder-Value-Ansatz diskutiert [vgl. u.a. SPECKBACHER 1997, S. 630 ff.; ausführlich MEIER-SCHERLING VON DEUTSCHLAND 1996; alle Beiträge in Heft 2 der Zeitschrift *Technologie & Management*, Vol. 46 (1997) setzen sich mit dem Thema auseinander].

Der Begriff *Stakeholder* steht in Zusammenhang mit dem Begriff *Shareholder* (synonym verwendet werden auch die Begriffe *Stockholder* oder *Anteilseigner*) und soll zum Ausdruck bringen, daß die Unternehmensführung nicht nur die Interessen der *Shareholder*, sondern darüber hinaus auch die anderer Gruppen berücksichtigen muß.

Das Stakeholder-Konzept beschreibt die Beziehungen zwischen Unternehmen und den Elementen des sie umgebenden Systems. Die Idee wurde schon 1963 vom Stanford Research Institute (SRI) entwickelt [vgl. METCALFE 1998, S. 30; LIEBL 1997, S. 16; FREEMAN 1984, S. 31 – hier auch ein Überblick zur Geschichte des Stakeholder-Konzepts]. Die Abgrenzung des Begriffs ist in der Literatur uneinheitlich [vgl. GÖBEL 1995, S. 59]. Das Stanford Research Institute definierte Stakeholder als „those groups without whose support the organization would cease to exist“ [SRI 1963, zit. in FREEMAN 1984, S. 31]. RHENMAN definiert Stakeholder als „individuals or groups which depend on the company for the realisation of their personal goals and on whom the company is dependent“ [RHENMAN 1968, S. 25, zit. in GÖBEL 1992, S. 141]. FREEMAN erweitert die Definition um „groups or individuals, who can affect, or are affected by, the achievement of an organization's mission“ [FREEMAN 1984, S. 52]. In Anlehnung an die genannten Autoren

wird GÖBEL noch deutlicher – aber nicht deutlich genug. Die Definition wird im folgenden erweitert:

Stakeholder sind die „[...] Individuen und Gruppen, die von der Unternehmens-tätigkeit betroffen sind und die daher ein berechtigtes Interesse am Verhalten der Unternehmung haben“ [GÖBEL 1992, S. 142] oder haben könnten [vgl. MILLER, LEWIS 1991, S. 55] und ihrerseits Einfluß auf die Unternehmen aus-üben [vgl. WAGNER 1997, S. 98 f.; RUSCHE 1996, S. 407 ff.].

Betroffenheit besteht dann, wenn sich eine Gruppe oder ein Individuum in der Verwirklichung der persönlichen Ziele von der Unternehmenstätigkeit beeinflusst fühlt [vgl. MILLER, LEWIS 1991, S. 56]. MAHONEY bezeichnet sämtliche Stakeholder auch als ‚moral owners‘ des Unternehmens, [1994, S. 214]. Es stehen aus ethischer Sicht die negativen Auswirkungen unternehmerischen Handelns im Vordergrund [vgl. auch THOMMEN 1996, S. 193 f.]. Das setzt voraus, daß die Gruppe oder das Individuum dem Unternehmen Betroffenheit und die daraus abgeleiteten Anliegen kommuniziert, daß aber auch die Unternehmen versuchen, die potentiell und tatsächlich Betroffenen zu identifizieren und ihre Anliegen zu antizipieren. Allerdings ist diese beschriebene Form der (kausalen) Betroffenheit kein hinreichendes Kriterium für die Abgrenzung der Stakeholder. Die sich aus der Betroffenheit ableitenden Ansprüche müssen, dem unternehmensethischen Grundgedanken des Dialogs bzw. Diskurses entsprechend, einem sog. Legitimitätstest standhalten. Das heißt, daß jedem, der in der Situation des aktuellen Anspruchsträgers ist, die gleichen Ansprüche zugestanden werden würden [ULRICH 1997b, S. 4 f.].

Als Interessengruppen oder auch Anspruchsgruppen werden die Stakeholder in der deutschen Übersetzung des Begriffes benannt, die gemeinsam mit den Unternehmen Elemente des gesellschaftlichen Systems sind. Folgende Anspruchsgruppen lassen sich unterscheiden [SAUTER-SACHS 1992, S. 193, vgl. Abb. 20], wobei Individuen oder Institutionen durchaus mehrere Rollen innehaben können:

- interne Anspruchsgruppen mit Eigentümern, Management und Mitarbeitern;
- externe Anspruchsgruppen:
 - wirtschaftliche Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Kapitalgebern und potentiellen Arbeitnehmern);
 - gesellschaftliche Anspruchsgruppen (Staat, Medien, Interessengruppen);
 - sonstige Anwaltsgruppen. WHEELER und SILLANPÄÄ [1997, S. 4 f.] sprechen von non-social Stakeholders. Interessenverbände wie „Environmental Pressure Groups“ oder „Animal Welfare Groups“ werden genannt, aber auch das Ökosystem insgesamt, alle Arten von Lebewesen und zukünftige Generationen haben ebenfalls berechnigte Ansprüche, die durch Interessenverbände vertreten werden sollten.

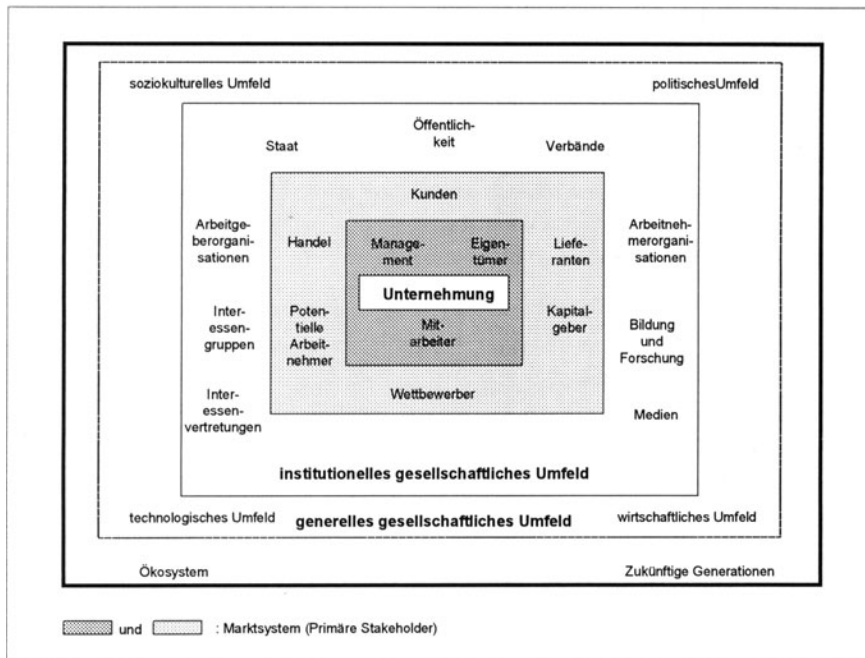


Abb. 20: Primäre und sekundäre Stakeholder von Unternehmen [in Anlehnung an HILL 1996, S. 416 und WHEELER, SILLANPÄÄ 1997, S. 5]

Die dem durch den originären Unternehmenszweck bestimmten Marktsystem zuzuordnenden Anspruchsgruppen werden auch als primäre Stakeholder bezeichnet. „They have a real interest in the company that is direct and tangible, [...] secondary [...] stakeholders [...] have more remote or indirect interests.“ [METCALFE 1998, S. 32 f.]. Letztere sind dem Umsystem i.w.S. zuzuordnen [vgl. SAUTER-SACHS 1992, S. 192 ff.; WHEELER, SILLANPÄÄ 1997, S. 5].

Ein einfaches Hilfsmittel, Stakeholder zu identifizieren, stellen die in der Literatur wiederholt aufgeführten Beispiel-Listen dar [z.B. FROST 1995, S. 659 f.; MILLER, LEWIS 1991, S. 63], die in Form von Checklisten genutzt und auf die unternehmensindividuelle Fragestellung übertragen werden können.

Die Interessen verschiedener Stakeholder sind nicht immer komplementärer Art. „Not only will different groups be concerned with different issues, they may have different stakes in each issue.“ [POLONSKY 1995, S. 35]. „Stakeholder theory accepts that there will be times when interests clash, but contends that management should attempt in all good faith to balance stakeholder interests fairly“ [METCALFE 1998, S. 32]. Das Konzept erklärt

hingegen nicht, wie konfliktäre Interessen auszugleichen sind. Aber es betrachtet das Unternehmen als eine Organisation, mit der verschiedene Gruppen interagieren [GÖBEL 1992, S. 143]. Unternehmen und Interessengruppen sind gewissermaßen in einer Leistungs- und Anspruchscoalition zusammengeschlossen. EMBLEY [1993, S. 5] erkennt beispielsweise im aufgeklärten Konsumenten (enlightened consumer) einen neuen Konsumententyp. Dieser auf soziale Verantwortung wertlegende Kunde könnte nach seiner Einschätzung in den nächsten zehn Jahren den Großteil der Konsumenten ausmachen. Das soziale Verhalten von Unternehmen wird jedoch nicht nur von dem Konsumenten, sondern verstärkt auch von den Anlegern berücksichtigt. So erfolgten bereits im Jahr 1995 mehr als 10 % der Geldanlagen auf dem US-Kapitalmarkt aufgrund von Kriterien wie Ethik und Umweltschutz. EMBLEY [1993, S. 112] bezeichnet dies als *socially responsible investing* und sieht einen wachsenden Trend auf diesem Gebiet.

MEIER-SCHERLING VON DEUTSCHLAND spricht von einer Stakeholder-Philosophie, im Sinne einer Unternehmensphilosophie, die „Richtschnur für die Ausgestaltung der Unternehmenspolitik“ ist [1996, S. 107 ff.; ebenso DONALDSON, PRESTON 1995, S. 85]. Somit ist das Stakeholder-Konzept nicht nur deskriptiver Art, sondern hat auch eine instrumentelle und normative Funktion. Sie ist mit der Idee des Marketing (vgl. 2.2.3.3.1) sehr eng verknüpft.

Zusammenfassend kann nochmals FREEMAN [1984, S. 107] zitiert werden: „Corporate survival depends in part on there being some ‚fit‘ between the values of the corporation and it's managers, the expectations of stakeholders in the firm and the societal issues“.

Dieses ‚fit‘ herzustellen, gelingt nur bei frühzeitiger Antizipation der genannten Aspekte. MILLER und LEWIS verbinden daher das klassische Stakeholder-Konzept mit der Value-Exchange-Analyse, einer Synthese der Erkenntnisse aus Systemtheorie, Austauschtheorie und Werteforschung [MILLER 1986, zit. in MILLER, LEWIS 1991, S. 56]. „[...] the stakes are the values (instrumental or terminal) which are basic to those issues.“ [MILLER, LEWIS 1991, S. 56]. Vor dem Hintergrund der Identifikation potentieller ethischer Interessen der Stakeholder führte diese Erkenntnis dazu, die Frage nach den ethischen Werten der Stakeholder zu stellen und zu beantworten. „[...] effective management today requires information about values and the ability to deal with values“ [MCCOY 1985, S. 78].

Ehe aber Werte und Wertesysteme näher betrachtet werden, die als das Verhalten von Personen und auch Organisationen beeinflussende Variablen anerkannt sind [vgl. MILLER, LEWIS 1991, S. 56; auch SILBERER 1991a, S. 89 ff. oder 1992, S. 142; ausführlich vgl. 3.3.4.1], sei kurz die Idee der Value-Exchange-Analyse vorgestellt.

3.2.2 Value-Exchange-Analyse

„Conceptualisations of values and value systems [...] are regarded as something rather basic and desirable, if only by implication. Values are such an intrinsic part of a person's life and thought that he/she tends to take them for granted.“ [MILLER, LEWIS 1991, S. 57]. Die Autoren betrachten systemtheoretisch alle zwischen einem Unternehmen und ihren Stakeholdern stattfindenden Austauschbeziehungen als einen Austausch von Werten. Diese sind nicht nur ökonomischer Art, sondern es werden auch die sozialen, psychologischen u.a. Werte beachtet (vgl. Abb. 21) [vgl. FREEMAN 1984, S. 92 ff.]. Im Idealfall profitieren beide Seiten – das Unternehmen und die Stakeholder.

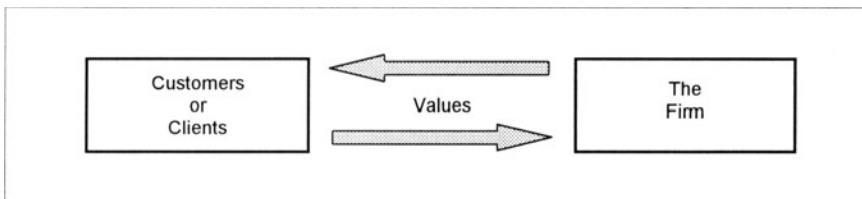


Abb. 21: Customer Values Exchange Subsystem [MILLER, LEWIS 1991, S. 58]

Diese einfache Form der Darstellung ist für jede Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder gültig [vgl. auch GREENLEY, FOXALL 1996, S. 106].

Je besser die zwischen Unternehmen und den einzelnen Stakeholdergruppen ausgetauschten Werte und Bedürfnisse identifiziert, beschrieben und Änderungen erkannt werden, um so eher gelingt es, Interessen auszugleichen und Stakeholder zufrieden zu stellen. Denn ein „Wertewandel kommt [...] im Grunde einer ‚Breitseite‘ gleich, die jene Unternehmung ins Schwanken bringt, die unvorbereitet bzw. auf dem ‚falschen Fuß‘ getroffen wird.“ [SILBERER 1992, S. 143].

Ein Unternehmen muß abwägen, welchen Interessen welcher Anspruchsgruppen es gerecht werden will und kann, um zu gewährleisten, „daß

- der Unternehmung keine kritischen Ressourcen entzogen werden,
- Leistung und Gegenleistung in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen,
- das Interesse der Stakeholder an der Unternehmung bestehen bleibt

und damit die Aktionsfähigkeit der Unternehmung gesichert wird.“ [HILL 1996, S. 416].

FREEMAN [1984] schlägt nach der Analyse der Stakeholder und der Analyse der ausgetauschten Werte zwischen diesen und dem Unternehmen eine dritte konkretisierende Analyse vor, die *social-issue-analysis*. Dieses ist eine Analyse der aktuellen ‚Anliegen‘ der Gesell-

schaft, in der das unternehmerische Umfeld sachgebietsbezogen auf aktuelle Konfliktfelder hin untersucht wird [FREEMAN 1984, S. 99 ff.].

Insgesamt sollten folgende Fragen beantwortet werden [SCHMID 1997, S. 634; ähnlich auch HILL 1996, S. 416; FREEMAN 1984, S. 92; NIJHOF, RIETDIJK 1999, S. 41]:

- Welche Anliegen haben die Stakeholder? Welche Erwartungen und Forderungen stellen sie an das Unternehmen?
- Welche kurz- und welche langfristigen Ziele verfolgen die Stakeholder?
- Durch welche Werte und Motive sind diese Ziele bestimmt?
- Wie verhalten sich die Stakeholder-Gruppen zueinander?
- Welchen Einfluß und welche Macht haben die Stakeholder auf das Unternehmen?
- Welches sind die wichtigsten gesellschaftlichen Entwicklungen?
- Wie wird das Unternehmen mit welchen dieser Entwicklungen konfrontiert?
- Mit welchen Entwicklungen werden die Stakeholder konfrontiert?

Die Bedeutung der Stakeholder für die Unternehmen (vgl. auch 4.4.3) ist insbesondere von der genannten Machtbasis abhängig und bestimmt durch [SCHMID 1997, S. 634]:

- Vertrautheits- oder Unsicherheitsgrad des Unternehmens (Wie gut oder schlecht kann das Unternehmen die von den Stakeholdern wahrgenommenen Ansprüche einschätzen?);
- Abhängigkeitsgrad des Unternehmens von den Stakeholdern (Wie groß ist der Spielraum, den das Unternehmen hat, um sich den von den Stakeholdern erwarteten Leistungen zu entziehen?);
- Einflußgrad der Stakeholder (Welche Handlungsmöglichkeiten haben die Stakeholder zur Durchsetzung ihrer Forderungen?).

Für die Fragestellung dieser Arbeit ist zunächst nur die Suche nach den Anliegen der Stakeholder, ihren Forderungen und Erwartungen von Bedeutung. Andere hier genannte Fragen werden im vierten Teil der Arbeit aufgegriffen.

Im folgenden werden die Konsumenten als wichtige Stakeholder-Gruppe näher betrachtet, denn langfristig erfolgreiches Verhalten eines Unternehmens seinen Kunden gegenüber impliziert erfolgreiches Verhalten im Wettbewerb und gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld.

3.3 Ethisches Konsumentenverhalten als Ausdruck der Kundeninteressen

3.3.1 Einführung

Mit einem Verweis auf die Definition ethischen Verhaltens in Abschnitt 2.1.1 der Arbeit, soll hier ethisches Konsumentenverhalten definiert werden als „an expression of the individual's moral judgement in his or her purchase behavior“ [SMITH 1990, S. 178]. SMITH [1990] zeigte, daß Unternehmen in ihrem Verhalten durch die Konsumenten beeinflussbar sind, indem diese beispielsweise die Leistungen des Unternehmens boykottieren. Der Erfolg desselben ist u.a. davon abhängig, ob „the consumer is able to connect a purchase decision to a concern about business practices and a more fundamental ethical concern“ [BURKE, MILBERG, SMITH 1993, S. 119]. Die innerhalb dieses komplexen kognitiven Prozesses beim Kunden relevanten Einflußgrößen, die das individuelle Vermögen bestimmen, den überlieferten Handlungsanweisungen nicht unreflektiert zu folgen, sondern aus eigener Überlegung das Erforderliche und Gute zu tun (vgl. 2.1.1), sollen in diesem Abschnitt identifiziert und untersucht werden [vgl. zum Stand der Forschung hinsichtlich des Einflusses einzelner Variablen auf das ethische Entscheidungsverhalten den umfangreichen Überblick bei FORD, RICHARDSON 1994, S. 207 ff.].

Diese Einflußfaktoren werden in verschiedenen Modellen betrachtet, die ethisches Handeln oder zumindest die Entstehung einer ethischen Handlungsintention abbilden. Diese Modelle werden zunächst kurz beschrieben, ehe systematisch die Einflußfaktoren untersucht werden. Ziel ist es, ethisches Verhalten von Individuen zu verstehen und Ansatzpunkte für ein kundenorientierteres Verhalten von Unternehmen zu finden. Dabei fließen auch die Erkenntnisse der Forschung zum umweltbewußten und sozial-orientierten Konsumentenverhalten (vgl. 2.2.3.3.2) ein, das als Ausprägung ethischen Verhaltens zu interpretieren ist.

3.3.2 Modelle ethischen Verhaltens

Der ethische Entscheidungsprozeß, „like other kinds of decision processes, is viewed as being influenced by individual characteristics and environmental factors. The individual, though viewed as an intentional, voluntaristic, free agent, both reacts to and interacts with situational and environmental factors in solving ethical problems and determining appropriate behavior.“ [GOOLSBY, HUNT 1992, S. 55]. So kann auch das von ENGEL, BLACKWELL und KOLLAT entwickelte sog. *Total-Modell* oder *Strukturmodell* des Konsumentenverhaltens [ENGEL, BLACKWELL, MINIARD 1995, S. 153] geeignet sein, ethisches Verhalten zu erklären, denn es bezieht sich nicht auf eine spezifische Konsumsituation oder ein spezifisches Konsumverhalten. Ein das Konsumentenverhalten vollständig erklärendes Modell –

eine allgemeingültige Theorie des Konsumentenverhaltens – gibt es bisher nicht. Auch das genannte Totalmodell erhebt diesen Anspruch nicht [vgl. TROMMSDORFF 1998, S. 26 f.].

In der Literatur werden Modelle diskutiert, die explizit ethisches Verhalten beschreiben und zu erklären versuchen [vgl. FERRELL, GRESHAM 1985; TREVINO 1986; HUNT, VITELL 1986 und 1993; BOMMER, GRATTO, GRAVENDER, TUTTLE 1987; DUBINSKY, LOKEN 1989; FERRELL, GRESHAM, FRAEDRICH 1989; WOTRUBA 1990; STEAD, WORRELL, STEAD 1990; JENSEN, WYGANT 1990; FRITZSCHE 1991; ein ausführlicher Überblick dazu bei KAY-ENDERS 1996, S. 73 ff.; weitere Verweise auf entsprechende Modelle bei DUBINSKY, LOKEN 1989, S. 84; ROBIN, REIDENBACH 1987, S. 44; zum ethischen Verhalten im Rahmen der Marktforschung vgl. MALHOTRA, MILLER 1998].

Gemeinsames Ziel dieser Modelle ist die Erklärung ethischen Handelns von Unternehmen, meist konkretisiert an marketingbezogenen Handlungen. Sie beziehen in unterschiedlichem Ausmaß individuelle und organisationsspezifische Prozesse, aber auch organisationsexterne Determinanten des ethischen Entscheidungsprozesses in seiner Gesamtheit, mit ein. Nicht prozeßorientiert und nicht auf der Suche nach Determinanten ethischen Verhaltens im verhaltenswissenschaftlichen Sinne sind die spieltheoretischen Erklärungsansätze [vgl. den Überblick bei HOMANN 1989, S. 49 ff.]. Auf diese sei hier nur aus Gründen der Vollständigkeit hingewiesen.

So liefern die Modelle Ansatzpunkte für die Steuerung ethischen Handelns innerhalb des Unternehmens. „If one wants to foster more ethical behavior [...] it would be better to reward ethical behavior than to punish unethical behavior.“ [VITELL, HUNT 1990, S. 262]. Es kann davon ausgegangen werden, daß diese Aussage und die durch verschiedene Modelle beschriebenen ethischen Entscheidungsprozesse nicht nur für das Handeln von Marketing-Managern in ihrer Rolle als Mitarbeiter eines Unternehmens gelten, sondern daß sie verallgemeinerbar sind [HUNT, VITELL 1993, S. 779]. Sie können somit auch den ethischen Entscheidungsprozeß von Individuen in ihrer Rolle als Konsument beschreiben. Sie sind vor diesem Hintergrund an dieser Stelle der Arbeit interessant, und daher werden die Modelle vorgestellt, die individuelles Verhalten in Form individueller Prozesse betrachten, deren individuelle Determinanten deutlich betonen und dem weiter unten formulierten Anspruch einer „general theory“ gerecht werden.

Die Besonderheiten des individuellen ethischen Verhaltens sind jedoch nicht in allen Modellen offensichtlich. Das Modell von REIDENBACH und ROBIN [1991], das ausschließlich die ethische Entwicklung von Unternehmen als Institution beschreibt, ist hier noch nicht relevant – wird aber später untersucht (vgl. 4.4.2). Alle anderen, die weder explizit individuelles noch organisationsspezifisches Verhalten betonen, sind dem Anhang 5 zu entnehmen [vgl. Abb. 22; mit ethischen Entscheidungen von und in Organisationen haben sich

auch VICTOR, CULLEN 1988; GUY 1990; DEAN 1992; WYLD, JONES 1997; NIJHOF, RIETDIJK 1999; SIMS, KEON 1999 beschäftigt]. Eine Beurteilung, ob ein Verhalten ethisch korrekt ist oder gegen die Ethik verstößt, erfolgt in keinem der Modelle [vgl. z.B. BOMMER et al. 1987, S. 267].

Ein Grund dafür, daß ethisches Marketinghandeln oftmals Diskussionsgegenstand ist, und nicht die ethischen Prozesse in anderen Funktionsbereichen des Unternehmens, liegt möglicherweise darin, daß die Auffassung besteht, die charakteristischen Merkmale des Marketing seien per se unethisch oder zumindest bestünden erhebliche Anreize, unethisch zu handeln [vgl. GOOLSBY, HUNT 1992, S. 57; zur „ethischen Lücke (gap)“ zwischen Marketing-Managern und anderen gesellschaftlichen Gruppen vgl. SINGHAPAKDI, VITELL, RAO, KURTZ 1999]. MURPHY und LACZNIAK stellten bei einer umfangreichen Analyse der Literatur, die sich mit ethischen Fragestellungen im Marketing auseinandersetzt, fest: „[...] the field of marketing is without a global theory of ethics“ [MURPHY, LACZNIAK 1981, S. 262].

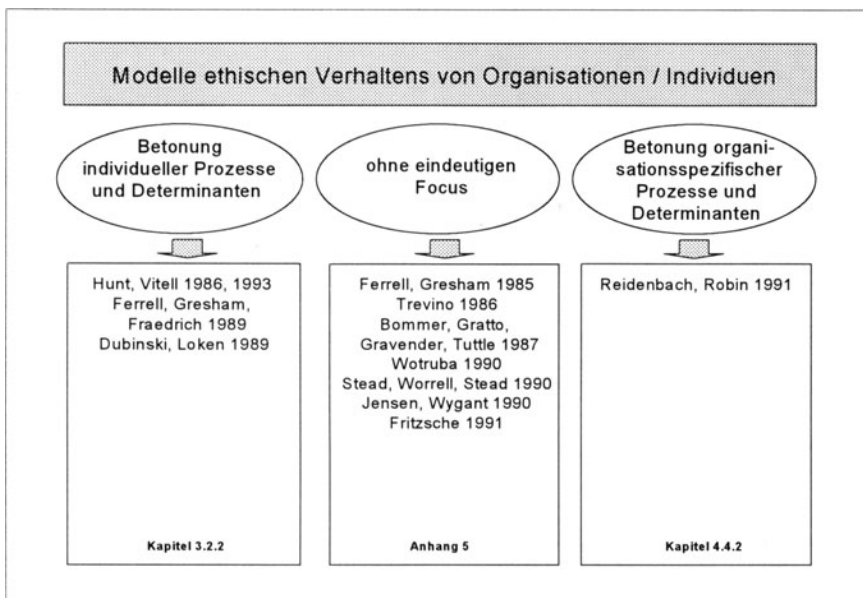


Abb. 22: Einordnung verschiedener Modelle ethischen Verhaltens in die Struktur der Arbeit

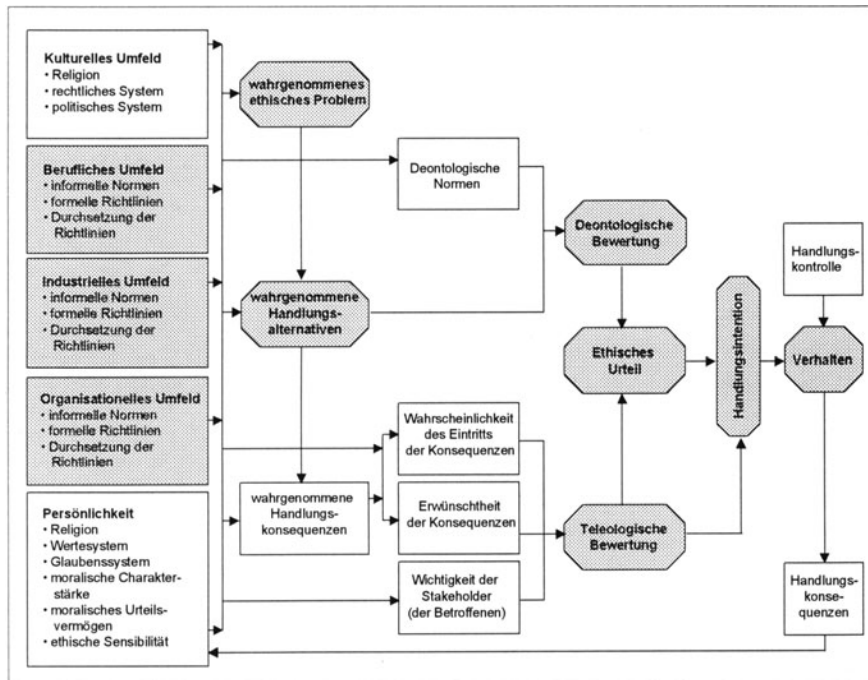
HUNT und VITELL [1986 und 1993] sowie FERRELL und GRESHAM [1985; mit FRAEDRICH 1989] postulieren explizit moralisches Denken als Rahmenbedingung indivi-

duellen moralischen Handelns. Daher werden diese beiden Modelle, die von vielen Autoren aufgegriffen werden [vgl. u.a. HANSEN 1995c, S. 38 ff.; LACZNIAK, MURPHY 1991; CLEEK, LEONARD 1998; MCKENNA 1996], im folgenden vorgestellt:

HUNT und VITELL erheben mit ihrem deskriptiven Modell (sie sprechen von einer „general theory“), den Anspruch „to explain the decision-making process for situations involving an ethical problem“ [HUNT, VITELL 1986, S. 757; vgl. Abb. 23]. Sie wollen jedoch nicht normative Handlungsempfehlungen geben, wie der Marketing-Manager (aber auch jedes andere Individuum in jeder anderen Rolle) ethische Entscheidungen treffen soll.

Ausgelöst durch die subjektive Wahrnehmung einer ethischen Problemsituation sucht das Individuum nach möglichen Handlungsalternativen im Umgang mit der Situation. Dabei ist es unwahrscheinlich, daß *alle* möglichen Handlungsalternativen erkannt werden – jedes Individuum hat ein persönliches evoked-set an Alternativen [HUNT, VITELL 1986; 1993]. Demzufolge ist unterschiedliches Verhalten von Personen in derselben ethischen Konfliktsituation zum Teil durch deren unterschiedliche Alternativen-Sets erklärbar. Das ethische Urteil wird nach teleologischer und deontologischer Bewertung der Handlungsalternativen getroffen und beeinflusst das Verhalten über die intervenierende Variable ‚Handlungsintention‘.

„[...] an individual’s ethical judgement (for example, the belief that a particular alternative is the most ethical alternative) is a function of the individual’s deontological evaluation (i.e. applying norms of behavior to each of the alternative) and the individual’s teleological evaluation (i.e. evaluation the sum total of goodness versus badness likely to be produces by each alternative).“ [HUNT, VITELL 1986, S. 763].



Legende:

- Elemente des Entscheidungsprozesses
- Berufliches Umfeld, Industrielles Umfeld und Organisationelles Umfeld sind zusätzlich relevante Einflussgrößen, wenn das Modell auf den Wirtschaftsbereich angewendet werden soll. Ohne diese Einflussgrößen erhebt das Modell den Anspruch auf Allgemeingültigkeit.
- Einflussgrößen auf den ethischen Entscheidungsprozeß

Abb. 23: Modell ethischen Verhaltens [HUNT, VITELL 1993, S. 776 – eigene Übersetzung und angepaßte Visualisierung]

Bei der deontologischen Bewertung wird die Handlung selbst auf ihre Richtigkeit überprüft, bei der teleologischen Bewertung hingegen die Handlungskonsequenzen. Dabei werden

- die erwarteten Konsequenzen jeder Alternative für verschiedene Stakeholdergruppen,
- die Wahrscheinlichkeit des Eintritts einer Handlungskonsequenz,
- die Erwünschtheit der möglichen Konsequenzen und
- die Wichtigkeit der verschiedenen Stakeholdergruppen

berücksichtigt.

Wenige Menschen beziehen im Rahmen ihrer ethischen Urteilsfindung nur teleologische oder nur deontologische Normen ein. Bei der Mehrheit finden sowohl die teleologischen als auch die deontologischen Normen Berücksichtigung.

Daß Individuen oder Gruppen von Individuen in der gleichen Situation zu unterschiedlichen ethischen Urteilen gelangen, kann folgende Gründe haben [HUNT, VITELL 1986, S. 769]:

- Unterschiede in der Wahrnehmung der Realität, d.h. verschiedene Alternativen-Sets (s.o.), verschiedene antizipierte Handlungskonsequenzen und verschiedene Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit der Konsequenzen;
- Unterschiede in der deontologischen Bewertung;
- Unterschiede in der teleologischen Bewertung;
- Unterschiede in der Verknüpfung und Gewichtung deontologischer und teleologischer Normen bei der Urteilsfindung.

Die durch das ethische Urteil determinierte Handlungsintention muß nicht zwangsläufig mit dem tatsächlichen Verhalten übereinstimmen. Dieses ist darauf zurückzuführen, daß nicht nur das ethische Urteil Ergebnis einer teleologischen Bewertung ist, sondern auch die Handlungsintention selbst, unabhängig vom Urteil, einer teleologischen Bewertung unterzogen wird.

„That is, an individual may perceive a particular alternative as the most ethical alternative and, nevertheless, intend to choose another alternative because of certain preferred consequences (i.e., there might be significant positive consequences to oneself as a result of choosing the 'less ethical' alternative).“
[HUNT, VITELL 1986, S. 764]. Des weiteren können situative Faktoren ein Verhalten bedingen, das dem ethischen Urteil und der Handlungsintention widerspricht.

Lernprozesse nach Abschluß der Handlung beeinflussen zukünftige ethische Entscheidungsprozesse, indem die Beurteilung der tatsächlichen Konsequenzen der ausgewählten Alternative in Form persönlicher Erfahrung Wirkung auf die zukünftig antizipierten Handlungsalternativen und deren Konsequenzen in vergleichbaren Situationen hat. Diese persönlichen Erfahrungen, die ihren Niederschlag in der Persönlichkeit des Handelnden finden, beeinflussen auch die Wahrnehmung ethischer Probleme. Sie beeinflussen ebenso deontologische Normen, die Wahrscheinlichkeit und Erwünschtheit der Handlungskonsequenzen sowie die den von der Handlung Betroffenen zugeordnete Wichtigkeit.

Gleiches gilt für das kulturelle Umfeld, insbesondere die sich daraus ableitenden sozialen Normen. Wird ethisches Verhalten im wirtschaftlichen Kontext untersucht, müssen weitere Einflußgrößen des relevanten Umfeldes beachtet werden. Dazu zählen solche des persön-

lichen beruflichen Umfeldes des Entscheiders sowie solche, die aus der Organisation der Wirtschaftseinheit und aus dem industriellen Umfeld derselben resultieren (vgl. Abb. 23).

So kann zusammenfassend formuliert werden: „[...] different ethical judgments do not imply different ethical frameworks and similar ethical judgments do not imply similar ethical frameworks.“ [HUNT, VITELL 1986, S. 770].

Das Modell von HUNT und VITELL, das sich in erster Version [1986] nur auf ethisches Handeln von Marketing-Managern bezog und erst später [1993] verallgemeinert wurde, fokussiert den kognitiven Prozeß, der der Entscheidungsfindung eines Individuums zugrunde liegt. Verschiedene Autoren haben mit der empirischen Überprüfung des Modells begonnen [vgl. MAYO, MARKS 1990; dazu auch HUNT 1990; VITELL, HUNT 1990; SINGHAPAKDI, VITELL 1990; 1991 und 1993; HUNT, VASQUEZ-PARRAGA 1992, zit. in HUNT, VITELL 1993; SINGHAPAKDI, VITELL, KRAFT 1996].

SINGHAPAKDI und VITELL [1990; 1991 und 1993] konkretisierten die Determinanten deontologischer Normen. Sie identifizieren u.a. machiavellistische Persönlichkeitsmerkmale, persönliche (und berufliche) Werte und „the internal locus of control“ [ebenso auch TREVINO 1986; STEAD, WORRELL, STEAD 1990; vgl. Anhang 5] als relevante Einflußgrößen. Erstere beeinflussen auch die Wahrnehmung einer Situation als ethisch fragwürdige Situation und die antizipierten Handlungsalternativen. Machiavellismus ist definiert als „a process by which the manipulator gets more of some kind of reward than he would have gotten without manipulating, while someone else gets less, at least within the immediate context“ [CHRISTIE, GEIS 1970, S. 106, zit. in RICKS, FRAEDRICH 1999, S. 197; zu Werten bzw. zum locus of control vgl. 3.3.4]. Die Aussagen dieses Modells waren, die deontologischen Normen betreffend, bis dahin zu allgemein [eine ausführliche Auflistung und Synopse verschiedener Ansätze zur Messung einzelner Modellvariablen bei VITELL, HO 1997, S. 702 ff.; Vorschläge schon bei HUNT, VITELL 1986, S. 766 ff.].

Ohne direkten Bezug auf das Modell zu nehmen, führten MUNCY und VITELL [1992, S. 309 ff.; vgl. auch VITELL, MUNCY 1992] eine empirische Untersuchung durch mit dem Ziel, Hinweise auf die Faktoren zu erlangen, die zur Ausbildung ethischer Einstellungen von Konsumenten beitragen. Ethische Einstellungen wirken nicht nur innerhalb des Entscheidungsprozesses, sondern schon bei der Wahrnehmung der Situation als eine, die (a) einen ethischen Bezug hat und (b) ein Problem mit sich bringt. Dabei setzt sich die Untersuchung folgendermaßen zusammen:

„First, it [die empirische Untersuchung, Anmerk. d. Verf.] investigates the extent to which consumers believe that certain types of behavior are either ethical or unethical. Second, it investigates the structure or interrelationship between these beliefs in order to understand

what may be causing them. Third, it studies the relationship of ethical beliefs to certain demographics.“ [MUNCY, VITELL 1992, S. 299].

Fragwürdig ist die Aussagekraft des ersten Teils der Analyse. Die Befragten wurden gebeten, verschiedene Verhaltensweisen mit Hilfe einer Ratingskala zu beurteilen. Beispielhaft seien fünf der insgesamt 27 vorgelegten Aussagen genannt (Abb. 24):

	Strongly believe that it is wrong			Strongly believe that it is <i>not</i> wrong	
	1	2	3	4	5
Changing price-tags on merchandise in retail store.	☐	☐	☐	☐	☐
Drinking a can of soda in a supermarket without paying for it.	☐	☐	☐	☐	☐
Getting too much change and not saying anything.	☐	☐	☐	☐	☐
Taking an ashtray or other „souvenir“ from a hotel or restaurant.	☐	☐	☐	☐	☐
Taping a movie off the television.	☐	☐	☐	☐	☐

Abb. 24: Auszug aus einem Fragebogen zur ethischen Beurteilung von Verhaltensweisen [MUNCY, VITELL 1992, S. 303]

Betrachtet man den Mittelwert aller Antworten, wurden nur fünf der genannten Verhaltensweisen „neutral“ bewertet, alle anderen als unethisch. Nicht alle Verhaltensweisen wurden auch von allen Befragten beurteilt. Die Zahl der Befragten schwankt daher zwischen $n = 543$ und $n = 563$.

Im zweiten Teil der Untersuchung wurden mittels Faktorenanalyse drei Determinanten der ethischen Entscheidung identifiziert:

- Verhält sich der Konsument aktiv oder passiv?
- Hat das Verhalten eine betrügerische Komponente?
- In welchem Ausmaß geht vom Verhalten eine direkte Schädigung aus?

Zwischen den ethischen Anliegen einer Person und demographischen Variablen wie Alter, Einkommen und Ausbildung wurde empirisch ein Zusammenhang festgestellt, jedoch nicht erklärt. Am stärksten ausgeprägt scheinen die ethischen Anliegen bei älteren Personen mit geringer Bildung und geringem Einkommen zu sein. Im Gegensatz dazu scheinen junge, besser ausgebildete und wohlhabendere Personen geringere ethische Ansprüche zu haben. Die daraus abgeleitete Hypothese, die soziale Klasse, als eine umfassendere, gruppierte, demographische

Variable, korreliere mit der Höhe ethischer Ansprüche, ist, ebenso wie der Einfluß von Geschlecht und kulturellem Ursprung, bis heute nicht ausreichend bestätigt.

Die Autoren betonen aber die Unvollständigkeit ihres Ergebnisses und erkennen diese als „a starting place for developing a theory of consumer ethics“ [MUNCY, VITELL 1992, S. 309]. Die Hoffnung der beiden Autoren, „that a general theory of consumer ethics, much like the general theory of marketing ethics developed by Hunt and Vitell [1986], will emerge“, besteht weiterhin [MUNCY, VITELL 1992, S. 309].

Die Aussagen von HUNT und VITELL [1986] sowie frühere Erkenntnisse auch eigener Forschung [vgl. FERRELL, GRESHAM 1985; s. auch Anhang 5] führen FERRELL, GRESHAM und FRAEDRICH [1989; vgl. Abb. 25] zusammen. Auch KOHLBERGs Erkenntnisse zur Entwicklung des moralischen Urteilsvermögens von Individuen (vgl. 3.3.4.2) sind Bestandteil der Synopse. „Each model makes unique contributions, which, when integrated with those from the other models, provide a more accurate description of ethical decision making in marketing [...]“ [FERRELL, GRESHAM, FRAEDRICH 1989, S. 57]. Die Autoren beschreiben mit ihrem Modell den Entscheidungsprozeß eines Marketing-Managers. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die allgemeine Erkenntnis des stufenartigen Ablaufs von Entscheidungsprozessen: Problemwahrnehmung, Alternativensuche und -bewertung, Alternativenauswahl und Handlung [sehr ähnlich auch MCKENNA 1996, S. 686]. Dabei betonen sie besonders den persönlichen Entscheidungsprozeß und heben nicht den Entscheidungsfindungsprozeß innerhalb der Organisation hervor, wie es andere Autoren tun [vgl. die im Anhang 5 abgebildeten Modelle]. Dennoch wird deutlich, daß das organisationelle Umfeld, mindestens in Form der Unternehmenskultur, den persönlichen Entscheidungsprozeß beeinflusst.

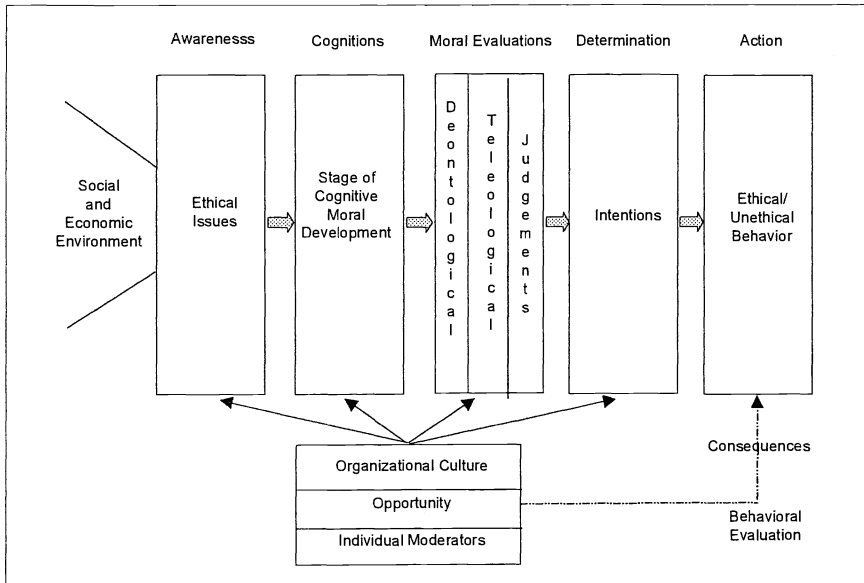


Abb. 25: A synthesis integrated model of ethical decision making in business [FERRELL, GRESHAM, FRAEDRICH 1989, S. 60]

Die empirische Überprüfung dieses Modells steht noch aus.

Ein deutlich weniger komplexes, aber empirisch getestetes Modell ($n = 305$) zur Beschreibung und Analyse ethischen Verhaltens haben DUBINSKY und LOKEN [1989; vgl. Abb. 26] aus der Theorie des begründeten Verhaltens (theory of reasoned action) [AJZEN, FISHBEIN 1980; vgl. ausführlicher 3.3.4.2] abgeleitet.

Sie setzen im Gegensatz zu den bisher genannten Autoren nicht voraus, daß der Entscheidungsträger den ethischen Bezug einer Entscheidungssituation erkennt. Des weiteren unterscheidet sich der im folgenden beschriebene Ansatz insofern von den andern, als die Beurteilung der Konsequenzen eines ethischen / unethischen Verhaltens durchaus direkt die Einstellungen gegenüber demselben beeinflusst, der Einfluß auf das tatsächliche Verhalten aber nur indirekter Art ist. Bisher wurde stets ein direkter Einfluß der wahrgenommenen Handlungskonsequenzen auf das Verhalten angenommen.

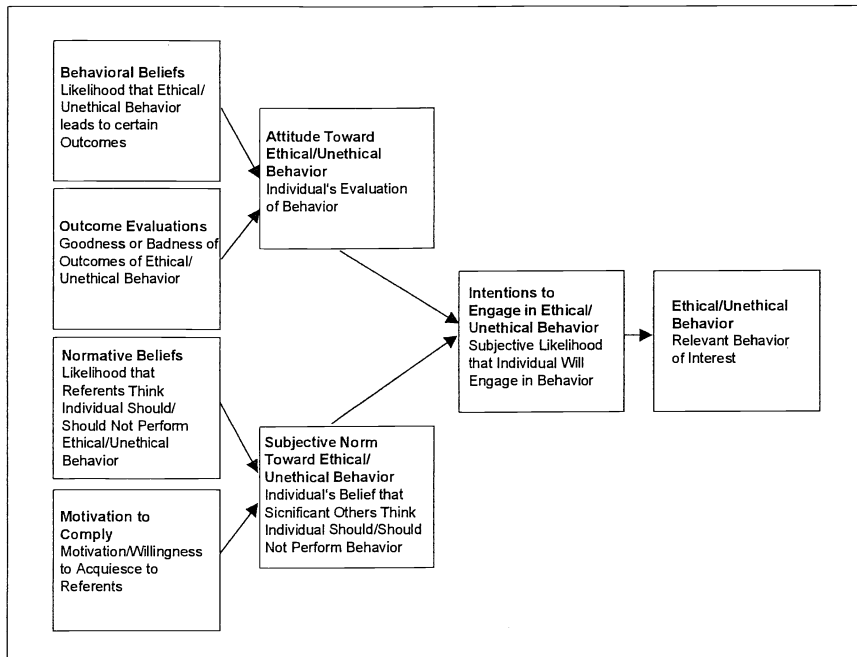


Abb. 26: Modell zur Analyse ethischer Entscheidungen im Marketing [DUBINSKY, LOKEN 1989, S. 86]

Die ‚theory of reasoned action‘ erlaubt die Annahme, daß die Determinanten eines ethischen Verhaltens je nach Verhaltensart variieren [DUBINSKY, LOKEN 1989, S. 89 ff.]. „For example, while a person’s attitude toward behaving ethically may be related to his or her overall behavior, it may not be related to any single ethical behavior.“ [DUBINSKY, LOKEN 1989, S. 90]. So wird einerseits Realitätsnähe suggeriert, andererseits wird deutlich, daß im Zweifel jedes spezifische Verhalten nur durch ein spezifisches Modell mit verhaltensspezifischen Variablen beschreibbar ist.

Überprüft man die beschriebenen Modelle auf Plausibilität und zieht dazu die generellen Erkenntnisse zum Konsumentenverhalten heran, so sind HUNT und VITELL [1986; 1993] sowie FERRELL, GRESHAM, FRAEDRICH [1989], trotz der bisher nicht ausreichenden empirischen Überprüfung ihrer Modelle, aber aufgrund der höheren Komplexität, der Realität näher als DUBINSKY und LOKEN (und alle im Anhang 5 genannten Autoren).

3.3.3 Determinanten ethischen Verhaltens

Die Erklärung individuellen ethischen Handelns ist notwendig, um ein den ethischen Grundsätzen besser entsprechendes Verhalten aller Gesellschaftsmitglieder – dazu gehören auch die Unternehmen als Institution und Individuen in ihrer Rolle als Konsumenten – zu erreichen [vgl. GOOLSBY, HUNT 1992, S. 55] und, wie bereits in 3.3.1 erwähnt, auf Unternehmensseite Ansatzpunkte für ein kundenorientierteres Verhalten zu identifizieren [vgl. auch VITELL, GROVE 1987, S. 438].

Faktoren, die eine Abweichung des Verhaltens von der Handlungsintention erklären und dazu beitragen, die Wahrscheinlichkeit einer Abweichung zu ermitteln, wurden bis heute auch in der allgemeinen Theorie des Konsumentenverhaltens nicht vollständig identifiziert. Hier sind noch empirische Untersuchungen notwendig. Eine vorhandene Handlungsintention führt nicht automatisch zu entsprechendem Verhalten, denn deren Realisierung ist mit weiteren Unsicherheiten verbunden (vgl. dazu 4.4.9). Handlungsintentionen sind eher mit Zielen vergleichbar. AJZEN [1985, S. 24] formuliert: „strictly speaking, every intention is a goal whose attainment is subject to some degree of uncertainty.“ Daher wird nicht das Verhalten, sondern die Entstehung von Handlungsintentionen, die im folgenden auch als Ansprüche bezeichnet werden, untersucht.

In Anlehnung an die oben beschriebenen und die im Anhang 5 aufgeführten Modelle leiten sich die Determinanten der ethischen Handlungsintention ab. Solange kein in zahlreichen empirischen Tests verifiziertes und alle Zusammenhänge erfassendes Modell zur Beschreibung ethischer Handlungsintentionen und ethischen Konsumentenverhaltens existiert, müssen die bisherigen Erkenntnisse diesbezüglich und die allgemeinen Erkenntnisse der Forschung zum Konsumentenverhalten ausreichen, um weitere Überlegungen zumindest auf Plausibilität überprüfen zu können. Die plausibel erscheinenden Einflußgrößen auf die persönlichen ethischen Ansprüche (und dem daraus mit einer Wahrscheinlichkeit in unbekannter Höhe resultierenden Verhalten) sind in der folgenden Abbildung 27 zusammengefaßt.

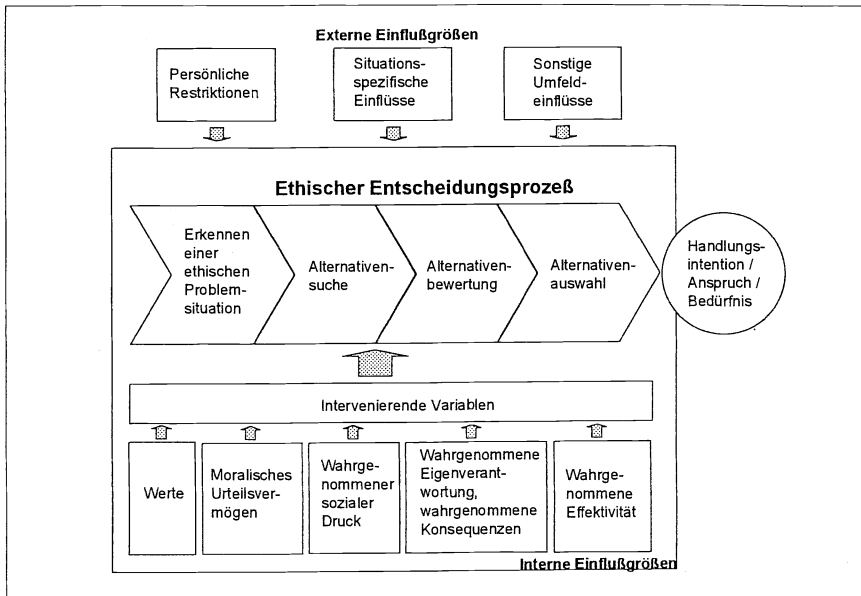


Abb. 27: Determinanten ethischen Konsumentenverhaltens

Die internen Einflußgrößen werden in den sich anschließenden Abschnitten ausführlich untersucht. Die folgende Struktur liegt diesen zugrunde.

Werte werden im folgenden ausführlich beschrieben und analysiert. Es sind die Variablen mit einem Einfluß auf die Entstehung ethischer Ansprüche oder Handlungsintentionen, die in allen Modellen (direkt oder indirekt) genannt werden [vgl. auch KAY-ENDERS 1996, S. 73 ff.]. Sie sind vergleichsweise einfach zu messen und ihre Verhaltensrelevanz wurde – zumindest mittelbar – empirisch oft bestätigt. FRITZSCHE befragte Marketing-Manager ($n = 100$) nach ihren persönlichen Werten und ihrem Verhalten in unterschiedlichen Szenarien mit ethischem Aspekt und stellte fest: „Personal values: Potential keys to Ethical Decision Making.“ [FRITZSCHE 1995, S. 909]. Ehe diese Aussage jedoch generalisiert werden darf, sind diesbezüglich weitere Untersuchungen notwendig [vgl. auch FRITZSCHE 1995, S. 921; eine weitere Untersuchung zum Einfluß von Werten auf ethische Entscheidungen bei GLOVER et al. 1997, S. 1319 ff.]. Werte sind des weiteren eine gut geeignete Segmentierungsvariable, mit der für die strategische Planung langfristig notwendigen Stabilität (vgl. 4.4.4.1). Sie sind des weiteren Gegenstand vieler veröffentlichter Untersuchungen unabhängiger Institute oder Verlage, die kostengünstig sekundär, auf die unternehmensspezifische Fragestellung bezogen, ausgewertet werden können.

Die Stufe der moralischen Entwicklung des Individuums bestimmt dessen moralisches Urteilsvermögen und ethisches Handeln. Wenn ein Verhalten in Abhängigkeit von den vorherrschenden Normen als moralisch bzw. unmoralisch beurteilt wird, sind diese Normen und der sich daraus ableitende soziale Druck als weitere Einflußfaktoren zu betrachten. Hinzu kommen die wahrgenommene Eigenverantwortung der Handlung und die Wahrnehmung der Handlungskonsequenzen sowie das Erkennen der Effektivität der Handlung. Diese internen Determinanten wirken über sog. intervenierende Variablen auf den ethischen Entscheidungsprozeß. Diese können in Form komplexer Konstrukte (z.B. Persönlichkeit / Lebensstil) oder Prozesse (z.B. Lernen aus bisherigen Situationen / Verhaltensweisen) auftreten. Auch externe Determinanten, wie situationsspezifische Einflüsse, Umwelteinflüsse und persönliche Restriktionen (z.B. finanzieller Art), sind von Bedeutung.

Weitere Determinanten, wie demographische Variablen, werden nicht explizit aufgeführt. Ihr Einfluß besteht aber zweifelsohne. Sie sind als Bestandteil des Lebensstils [REEB 1998, S. 7; zum Begriff vgl. auch 3.3.4.1.2] als intervenierende Variable durchaus erfaßt.

3.3.4 Theoretische Betrachtung ausgewählter Determinanten ethischen Konsumentenverhaltens

3.3.4.1 Werte

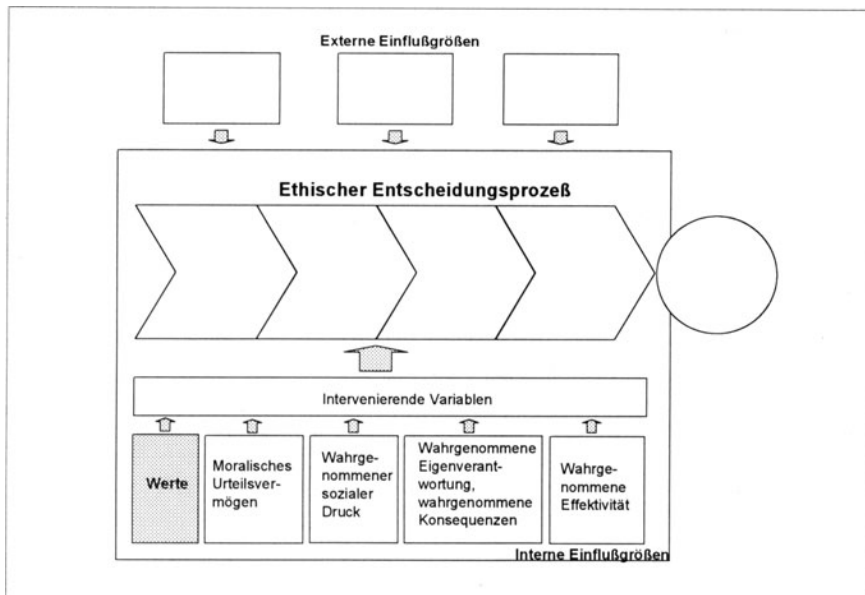


Abb. 28: Determinanten ethischen Konsumentenverhaltens – Werte als Untersuchungsgegenstand des aktuellen Abschnitts

3.3.4.1.1 Werte als Konstrukt in der verhaltenswissenschaftlich orientierten Theorie des Konsumentenverhaltens

Der Begriff *Wert* wird in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen verwendet, u.a. sind Werte Untersuchungsgegenstand in der Wirtschaftswissenschaft. Im Rahmen der Soziologie und Psychologie erfolgt eine Beschäftigung mit Werten ebenso wie in der Politologie, Anthropologie, Theologie, Rechtswissenschaft und Philosophie [HERZ 1979, S. 282; INGLEHART 1980, S. 144; KMECIAK 1976, S. 24 ff.; SILBERER 1985, S. 119; WEINHOLD-STÜNZI 1985, S. 556].

Aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtung der genannten Wissenschaftsdisziplinen wurden im Laufe der Zeit zahlreiche Definitionen des Wertebegriffes entwickelt, ohne daß eine allgemein verbindliche Definition gefunden wurde. Die Ursprünge reichen bis in die Antike

zurück. Bereits von Aristoteles, Platon, Sokrates und Demokrit wurden Konstrukte wie „das Gute“ und die damit zusammenhängende Frage eines entsprechenden Verhaltens – des „Sollens“ – diskutiert. Sie bilden die Grundlage der damaligen und auch der aktuellen Wertediskussion [KMIECIAK 1976, S. 24].

Wie groß die Vielfalt an Wertedefinitionen ist, zeigt LAUTMANN [1969], der in einer Analyse von 400 Arbeiten, die sich explizit mit Werten auseinandersetzen, 180 verschiedene Definitionen fand.

Weite Verbreitung innerhalb der Forschung um das Konsumentenverhalten besitzt die Definition von KLUCKHOHN et al. [1962, S. 395]:

„A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group of the desirable, which influences the selection from available modes, means, and ends of action.“ Werte enthalten somit eine affektive (,desirable‘), kognitive (,conception‘) und konative (,selection‘) Komponente.

An diese Definition lehnen sich auch RAFFÉE und WIEDMANN an. Sie charakterisieren Werte als „grundlegende Konzeptionen des Wünschenswerten, welche sich in Zielvorstellungen, Einstellungen und Bedürfnissen des Menschen konkretisieren und dessen Erwartungen, Forderungen und Verhalten prägen.“ [RAFFÉE, WIEDMANN 1986b, S. 2].

ROKEACH beschreibt Werte „als andauernde Überzeugung, daß eine spezifische Lebensweise oder ein Ziel persönlich oder sozial einer entgegengesetzten Lebensweise oder einem entsprechenden Ziel vorzuziehen ist“ [ROKEACH 1973, S. 5, zit. in WINDHORST 1985, S. 20]. In dieser Formulierung findet sich zusätzlich das Element der zeitlichen Stabilität, d.h. Werte unterliegen einem vergleichsweise nur langfristigen Wandel [WINDHORST 1985, S. 20].

KMIECIAK betont die Leitlinienfunktion von Werten in seiner Definition derselben als „kulturell- und sozialdeterminiertes, dynamisches, ichzentrales, selbstkonstitutives Ordnungskonzept, als Orientierungskonzept, das den Systeminput (Wahrnehmung) einer Person selektiv organisiert und akzentuiert, sowie ihren Output (Verhalten) reguliert, mithin eine ich-dirigierende aktive Planung und Ausrichtung des Verhaltens über verschiedene Situationen hinweg ermöglicht“ [KMIECIAK 1976, S. 150].

An dieser Formulierung wurde vor allem die Integration des Merkmals „verhaltensregulierend“ kritisiert, da nach allgemeiner Auffassung Werte das konkrete Verhalten zwar beeinflussen können, aber nicht müssen [MURCK 1982, S. 157; zur Verhaltensrelevanz vgl. auch SILBERER 1991a, S. 89 ff.; sowie 3.3.4.1.4].

Werte stellen im Konsumentenverhalten langfristig stabile Kriterien zur Beurteilung von Zielen, Objekten und Handlungen dar [vgl. auch SILBERER 1991a, S. 4] und ermöglichen eine Orientierung in der komplexen Umwelt. Nach der *SozialisationsThese* von INGLEHART findet im Erwachsenenalter kaum noch eine Wertesozialisation statt. Werte sind dann stabil. Diese These besagt, daß die grundlegenden Werte eines Menschen ein Spiegelbild der Bedingungen sind, unter denen die Person im Jugendalter lebte. Entsprechend der *Mangelhypothese* aber schätzen Personen die Dinge sehr, die knapp sind. So könnten die Ursachen für Werteänderungen oder Werteneubildungen erklärt werden. Es ergeben sich also Zweifel an einer absoluten Stabilität von Werten [INGLEHART 1989, S. 90 ff.].

Plausibler sind Überlegungen, daß Werte insofern stabilen Charakter haben, als sie sehr lange Bestandteil des individuellen Wertesystems sein können. Sie prägen das Denken und Handeln und geben Entscheidungshilfe bei verschiedenen Handlungsalternativen, auch dann noch, wenn sie innerhalb des individuellen Wertesystems an Bedeutung verloren haben oder sich auf verbal-ideeller Ebene bereits geändert haben. D.h. innerhalb des Wertesystems verhalten sich Werte durchaus dynamisch, als Bestandteil des Wertesystems an sich sind sie aber stabil [RAFFÉE, WIEDMANN 1986a, S. 20 f.].

Werte stehen im Spannungsfeld zwischen Individuum und Gesellschaft. *Gesellschaftliche Werte* sind zu verstehen als allgemein akzeptierter Orientierungsrahmen, der historisch gewachsen und sozial kontrolliert ist. Sie werden von der gesamten Gesellschaft vertreten. *Individuelle Werte* wirken als internalisierte Orientierungsmaßstäbe für die individuelle Daseinsbewältigung und -gestaltung [RAFFÉE, WIEDMANN 1986a, S. 13 ff.].

ENDERLE nennt die individuellen Werte ‚persönliche Überzeugungen‘, die gesellschaftlichen Werte nennt er ‚kollektive Werte‘ und differenziert zusätzlich die ‚allgemeinen Verbindlichkeiten‘. „Sie [die allgemeinen Verbindlichkeiten, Anmerk. d. Verf.] sind nicht einfach eine Verallgemeinerung der persönlichen Überzeugungen (die ja sehr grundsätzlich sein können), sondern ergeben sich aus gesellschaftlichen Erfahrungen und dem gesellschaftlichen Bemühen um eine Neugestaltung der Grundregeln des gesellschaftlichen Lebens gemäß eines bestimmten Menschen- und Weltbildes.“ Hier weist der Autor auf den ethischen Bezug dieser dritten Art von Werten hin. „Während es bei den ‚kollektiven Werten‘ um eine beschreibende Feststellung von handlungsleitenden Werten geht (de-facto-Betrachtung), handelt es sich bei den ‚allgemeinen Verbindlichkeiten‘ um eine normativ-ethische Fragestellung (de-iure-Betrachtung).“ [ENDERLE 1993, S. 19 f.].

In Verbindung mit den genannten Ebenen menschlichen Handelns (vgl. Drei-Ebenen-Konzept in 2.2.2) hilft die sich dann ergebende Matrix (Abb. 29) bei der „Analyse der Problembereiche der Wirtschaftsethik“ [ENDERLE 1993, S. 18].

Wertedimension	Persönliche Überzeugungen	Kollektive Werte	Allgemeine Verbindlichkeiten
Handlungsebenen			
Handeln des Einzelnen (Mikro-Ebene)			
Handeln der Organisation (Meso-Ebene)			
Handeln des Systems (Makro-Ebene)			

Abb. 29: Matrix des wertorientierten menschlichen Handelns [ENDERLE 1993, S. 18]

VINSON, SCOTT, LAMONT [1977, S. 46] differenzieren *globale Werte* („Global Values“, bei anderen Autoren als „Basiswerte“ charakterisiert, vgl. RAFFÉE, WIEDMANN 1986a) und *bereichsspezifische Werte* („Domain-Specific Values“, auch „Bereichswerte“). Während globale Werte eher zentral verankerte und relativ abstrakte Werte sind, können Bereichswerte als die konkrete Ausgestaltung der globalen Werte in verschiedenen Lebensbereichen (Familie, Wirtschaft, Politik u.a.) verstanden werden. Ausgehend vom Wert Freiheit können entsprechende Bereichswerte z.B. die freie Partnerwahl, unternehmerische Freiheit oder freie Meinungsäußerung sein [RAFFÉE, WIEDMANN 1986a, S. 14].

Insbesondere im Rahmen der Means-end-Chain-Theorie wird, in Anlehnung an ROKEACH, zwischen instrumentalen (Werte als „Mittel zum Zweck“) und terminalen Werten („Zielwerten“) unterschieden [HERRMANN 1996, S. 155; SILBERER 1991a, S. 34].

Ebensowenig, wie es eine einheitliche Definition des Begriffes *Wert* gibt, werden die Begriffe *Werthaltung* oder *Wertorientierung* deutlich und einheitlich voneinander getrennt. Unter Wertorientierungen werden „die von einer Person angestrebten Ausprägungen von situationsübergreifend stabilen Merkmalen des eigenen Verhaltens“ verstanden [GIERL 1992, S. 161]. KLUCKHOHN grenzt die Wertorientierungen von den Werten wie folgt ab: „[...] a value-orientation may be defined as a generalized and organized conception, influencing behavior, of nature, of man's place in it, of man's relation to man, and of the desirable and nondesirable as they may relate to man-environment and interhuman relations“ [KLUCKHOHN et al. 1962, S. 411]. Die Werthaltung wird verschiedentlich als „internalisierter Wert“ [BAU 1995, S. 25] angesehen. Die Internalisierung führt zu individuellen Werthaltungen, die die Bedeutsamkeit der Werte für einzelne individuelle Lebensbereiche oder Verhaltensmerkmale

ausdrücken, so daß nur selten die Werthaltungen einer Person von den Werten derselben abweichen [DRÖGE 1997, S. 50].

Im folgenden wird auf diese Differenzierung verzichtet und die oben genannte, umfassende Definition des Wertes nach RAFFÉE und WIEDMANN zugrunde gelegt.

3.3.4.1.2 Abgrenzung zu anderen Konstrukten in der verhaltenswissenschaftlich orientierten Theorie des Konsumentenverhaltens

Werte sind statische Erklärungsgrößen des Konsumentenverhaltens. Eine Einordnung in das System dieser sog. Zustandskonstrukte bietet TROMMSDORFF [1998, S. 32 f.; vgl. Abb. 30] an. Diese Systematik hilft, andere Konstrukte zu identifizieren, die vor einer weitergehenden Betrachtung der Werte, insbesondere der Untersuchung der kognitiven Strukturen (Wertsystemen) und der Verhaltensrelevanz von Werten, vorgestellt und von denselben abgegrenzt werden sollen.

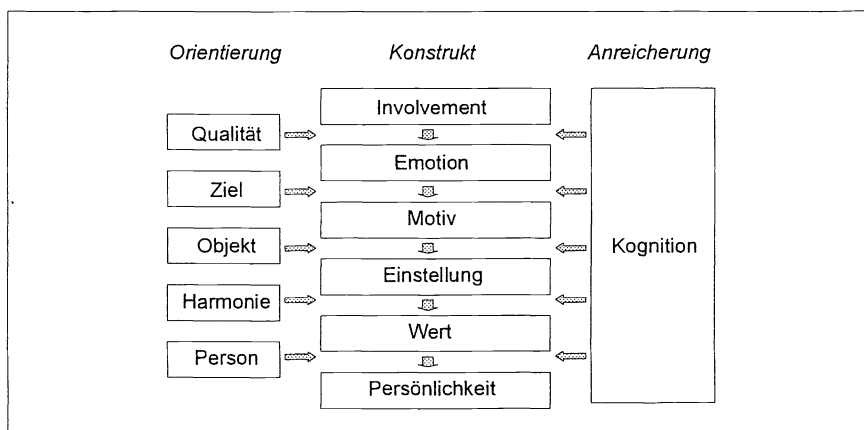


Abb. 30: Wert als Zustandskonstrukt [TROMMSDORFF 1998, S. 33]

Involvement

Das Involvement beschreibt den Grad der Aktivierung einer Person, d.h. ihrer spezifischen und unspezifischen Erregung oder sog. inneren Spannung.

Emotion

Emotionen (Gefühle) sind Zustände innerer Erregung, die ein Individuum als positiv oder negativ empfindet. Diese sog. Qualität einer Emotion ist bestimmt durch die subjektive Wahrnehmung der eigenen emotionalen Erregung.

Motiv

Das Motiv (auch Motivation) ist ein Konstrukt, mit dem, wie auch mit allen anderen Zustandskonstrukten, die Antriebe eines Verhaltens erklärt werden sollen [KROEBER-RIEL, WEINBERG 1996, S. 141]. In diesem Zusammenhang ist das Motiv als konkrete und bewußte Bereitschaft zu verstehen, eine bestimmte Handlung auszuführen [WINDHORST 1985, S. 36]. Eine emotionale Komponente liefert die Grundlage für die Auslösung der Handlung, eine kognitive Komponente liefert hingegen die Grundlage für die Zielgerichtetheit der ausgelösten Handlung. Grundlage der kognitiven Komponente sind Werte [TROMMSDORFF 1998, S. 108; WINDHORST 1985, S. 36].

Einstellung

TROMMSDORFF definiert eine Einstellung als „Zustand einer gelernten und relativ dauerhaften Bereitschaft, in einer entsprechenden Situation gegenüber dem betreffenden Objekt regelmäßig mehr oder weniger stark positiv bzw. negativ zu reagieren.“ [TROMMSDORFF 1998, S. 137]. Einstellungen sind daher objektbezogen. Werte sind, verglichen mit den Einstellungen, „generellere Konzepte“ [WINDHORST 1985, S. 32], die sich auf grundlegende Verhaltensweisen beziehen und die die zeitlich weniger stabilen, von situativen Einflüssen abhängigen Einstellungen determinieren [WINDHORST 1985, S. 33; vgl. RAFFÉE, WIEDMANN 1989b, S. 558; vgl. SCHWARTZ 1992, S. 4].

Bedürfnis

Bedürfnisse beschreiben die Wünsche des Individuums, empfundene Defizite oder Mangelerscheinungen zu beseitigen [BAU 1995, S. 29]. Die Bedürfnisse eines Individuums lassen sich in Form einer Hierarchie darstellen, wobei die ‚höheren Bedürfnisse‘ dann auftreten, wenn die ‚Grundbedürfnisse‘, wie z.B. Hunger und Durst, befriedigt sind [vgl. hierzu die Bedürfnispyramide von MASLOW, zit. in GEBERT, ROSENSTIEL 1989].

Im Unterschied zu Werten beziehen sich Bedürfnisse nur auf den individuellen Bereich [WINDHORST 1985, S. 35].

Persönlichkeit

Die Persönlichkeit eines Menschen ist als „seine einzigartige Struktur von Wesenszügen (traits)“ zu verstehen [GUILFORD 1965, S. 6]. Diese sind stabil und individuumspezifisch ausgeprägt. Die Persönlichkeit läßt sich definieren als die individuelle Ausprägung einer Kombination aus Gefühlen, Wissen, Motiven, Einstellungen und Werten. Sie wird geprägt durch biologische, physiologische und psychologische Gegebenheiten sowie durch die kulturelle und gesellschaftliche Umwelt [TROMMSDORFF 1998, S. 195 ff.; BANNING 1987, S. 92]. Die Definition betont eine Kombination verschiedener anderer Konstrukte und

ist in der Literatur der Definition des Konstruktes Lebensstil ähnlich [vgl. REEB 1998, S. 63]. Bei genauer Betrachtung zeigt sich, daß die Persönlichkeit eine den Lebensstil determinierende Variable ist [vgl. BANNING 1987; KRAMER 1991; REEB 1998].

Lebensstil

Der Lebensstil beschreibt die Art und Weise „[...] in which people live and spend time and money.“ [WIND, GREEN 1974, S. 106]. Dieses Konstrukt ist komplexer als die bisher genannten und gut geeignet, Verhaltensmuster von Individuen und Gruppen zu beschreiben und zu erklären [vgl. BANNING 1987, S. 19; KRAMER 1991, S. 35]. Der Lebensstil ist determiniert durch Emotionen, Kognitionen, Motive, Werte, Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale, aber auch durch demographische, sozioökonomische und kulturelle Einflüsse. „Diese Größen sind nicht unabhängig von einander und müssen daher vernetzt bzw. ganzheitlich betrachtet werden“ [REEB 1998, S. 7]. Empirisch ausreichend bestätigte Aussagen über die gegenseitigen Abhängigkeiten der Lebensstildeterminanten fehlen noch.

3.3.4.1.3 Wertstrukturen

Einzelne Werte dürfen nicht isoliert betrachtet werden. Sie sind stets vor dem Hintergrund der Einbindung in ein Wertesystem zu verstehen [RAFFÉE, WIEDMANN 1986a, S. 13]. Es muß Klarheit bestehen über den grundsätzlichen Zusammenhang zwischen gegensätzlichen Wertebereichen (Dimensionalität) und über die kognitive Organisation von Werten.

Dabei beziehen sich die folgenden Betrachtungen im wesentlichen auf individuelle und weniger auf gesellschaftliche Werte.

(A) Dimensionalität von Werten

Es existieren zwei verschiedene theoretische Ansätze, um die Frage nach der Dimensionalität von Werten zu beantworten. Demnach seien gegensätzliche Werte oder Wertbereiche entweder Endpole eines eindimensionalen Kontinuums oder auf voneinander unabhängigen Kontinuen abbildbar [MAAG 1991, S. 25].

Werden gegensätzliche Werte oder gegensätzliche Wertbereiche, die sich durch Zusammenfassung ähnlicher Werte ergeben, als Endpole eines Kontinuums verstanden, geht damit die Annahme einher, daß eine sich vermindernde Ausprägung eines Wertes oder Wertbereichs zu einer intensiveren Ausprägung des anderen Wertes oder Wertbereichs führen muß. Werte sind voneinander abhängig und unterschiedlich wichtig [MAAG 1991, S. 25].

Diese Auffassung über die Dimensionalität von Werten wird in der wissenschaftlichen Literatur besonders in Zusammenhang mit den Untersuchungen von INGLEHART [vgl. 1984; 1989] diskutiert. Er stellt materialistische Werte den postmaterialistischen gegenüber.

Als materialistisch gelten dabei solche Werte, die sich im wesentlichen auf die Wohlstands-erhaltung oder Wohlstandsverbesserung im Sinne wirtschaftlicher und physischer Sicherheit beziehen. Als postmaterialistisch dagegen sind solche Werte zusammengefaßt, die immaterielle Aspekte wie Selbstverwirklichung, Lebensqualität usw. in den Mittelpunkt stellen. Nach INGLEHART vollzieht sich in den westlichen Industriegesellschaften ein Wandel von materialistischen Werten hin zu postmaterialistischen Werten. Besonders deutlich zeigt sich dieses Phänomen des Wandels zwischen der Vorkriegs- und der Nachkriegsgeneration. Letztere vertritt die postmaterialistischen Werte, erstere die eher materialistischen Werte [INGLEHART 1984, S. 279 ff.].

Entgegen den bisher genannten Überlegungen zur Dimensionalität von Werten, können Werte – auch gegensätzliche Werte – als voneinander unabhängig betrachtet werden und sind dementsprechend als voneinander unabhängige Kontinuen zu verstehen, mit jeweils von einem zum anderen Endpol steigender Intensität [MAAG 1991, S. 25].

Eine zufriedenstellende, empirisch gestützte Aussage zur Dimensionalität von Werten steht noch aus.

(B) Kognitive Organisation von Werten

Erste Konzeptionen zur kognitiven Organisation von Werten stammen von ROKEACH und INGLEHART. Beide postulieren in Anlehnung an die Theorie grundlegender Bedürfnisse nach MASLOW eine hierarchische Organisation von Werten, also eine Anordnung einzelner Werte nach ihrer Wichtigkeit. MASLOW geht davon aus, daß die Bedeutung eines Bedürfnisses mit seiner Befriedigung abnimmt. Das nächst höhere Bedürfnis nimmt gleichzeitig an Bedeutung zu [KLAGES 1992, S. 13].

Nach ROKEACH (vgl. auch 3.3.4.1.1) sind die *terminal values* den *instrumental values* übergeordnet. Diese sind Einstellungssystemen übergeordnet und jene wiederum einzelnen Einstellungen und Überzeugungen [ROKEACH, zit. in KMIECZIAK 1976, S. 109 ff.; vgl. Abb. 31]. Auch INGLEHART postuliert die Anordnung der von ihm identifizierten materialistischen und postmaterialistischen Werte auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Erstere sind den letztgenannten untergeordnet.

RAFFÉE und WIEDMANN [1986a] gehen ebenfalls davon aus, daß zwischen einzelnen Werten Über- und Unterordnungsbeziehungen bestehen – Werte also hierarchisch organisiert sind. Das kommt zum Ausdruck, wenn Basiswerte von Bereichswerten unterschieden werden (vgl. 3.3.4.1.1). Gleichzeitig werden Über- und Unterordnungsbeziehungen innerhalb der Basis- und innerhalb der Bereichswerte unterstellt.

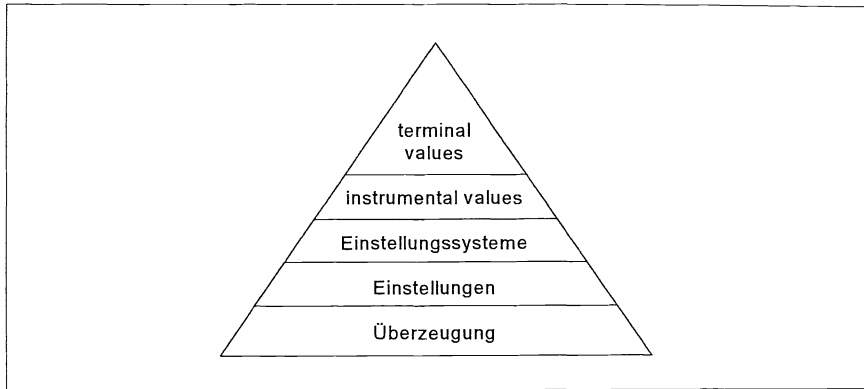


Abb. 31: Wert-Einstellungssystem nach ROKEACH [vgl. ROKEACH, zit. in KMECZIAK 1976, S. 109 ff.]

Mit der Annahme einer hierarchischen Organisation von Werten geht die Annahme der Abhängigkeit von Werten einher. So bestimmt sich die Wichtigkeit eines Wertes danach, inwiefern dieser bereits verwirklicht ist. Realitätsnäher scheinen aber Überlegungen von MAAG: „Eine Realisierung von Werten bedeutet [...] nicht zwangsläufig ihren Bedeutungsverlust oder das Anstreben anderer Werte.“ [MAAG 1991, S. 26]. In verschiedenen Lebensbereichen können gleiche Werte unterschiedliche Wichtigkeit besitzen. So können sie eine Ausgleichs- oder Balancefunktion haben und damit in einer Gesamtbewertung einen gleich hohen Rang einnehmen [MAAG 1991, S. 26].

Unabhängig von der Zuordnung zu bestimmten Lebensbereichen haben SCHWARTZ und BILSKY [1987; 1990] in einer empirischen Untersuchung in 20 Ländern (mit nicht nur sprachlich, sondern auch kulturellen Unterschieden) acht, später zehn Wertbereiche identifiziert [SCHWARTZ 1992], die entweder persönliche Interessen (power, achievement, hedonism, stimulation, self-direction) oder solche Interessen einer Person, die eher die Allgemeinheit betreffen (benevolence, tradition, conformity) oder auch beides (universalism, security) widerspiegeln (vgl. Abb. 32) und insgesamt die persönlichen Ziele von Personen beeinflussen [zur Definition der Wertbereiche vgl. SCHWARTZ 1992, S. 5 ff.]. Diese Wertbereiche konnten intra- und auch interkulturell bestätigt werden. Ebenso bestätigen sich kulturunabhängig die vorher theoretisch abgeleiteten Hypothesen über die Beziehungen zwischen den Wertbereichen. Benachbarte Wertbereiche sind zueinander komplementär, die zunehmende Entfernung deutet auf einen Wertkonflikt hin – der größte Konflikt besteht zwischen sich gegenüberliegenden Wertbereichen [SCHWARTZ 1992, S. 14 und S. 30 ff.].

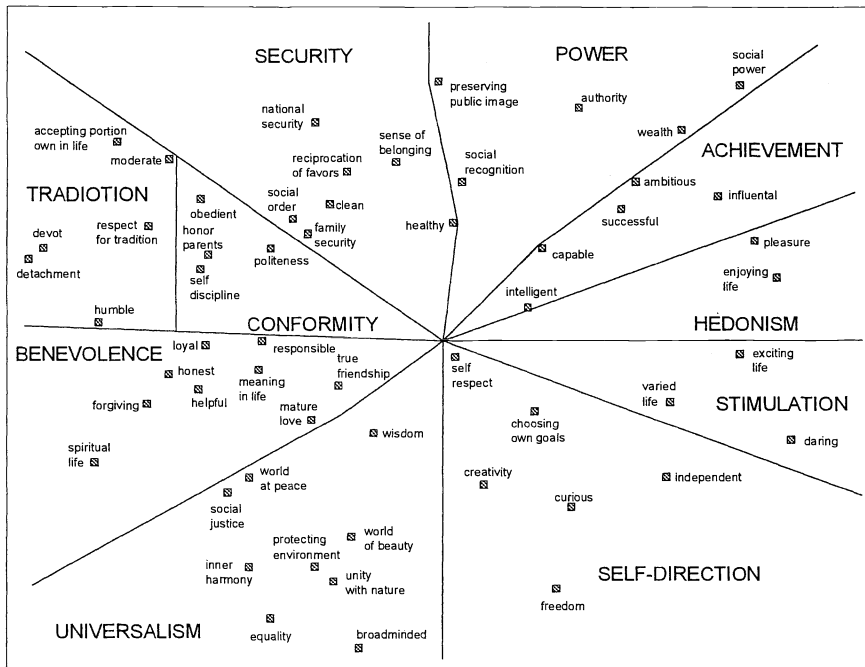


Abb. 32: Individuelle Wertestruktur nach SCHWARTZ [1992, S. 24]

Somit wären individuelle Wertemuster erklärbar – es gäbe mehr unterschiedliche Wertemuster als bei der Annahme der rein hierarchischen Organisation von Werten – und es wäre erklärbar, warum Personen mit ähnlichen Wertesystemen letztlich doch individuelles Verhalten zeigen. Die Verhaltensrelevanz von Werten ist Untersuchungsgegenstand des folgenden Abschnitts.

3.3.4.1.4 Verhaltensrelevanz von Werten

Der Aussage, daß Werte das Verhalten beeinflussen, wird in der Literatur – mit nur wenigen Ausnahmen – zugestimmt [vgl. CROSBY, BITNER, GILL 1990, S. 124]. Ein Totalmodell, das die Beeinflussungsvermutung ausreichend bestätigt, ist aber bisher nicht existent [vgl. SILBERER 1991a, S. 89]. Hier besteht noch ein erhebliches Forschungsdefizit auf wissenschaftlicher und auf empirischer Ebene [vgl. SILBERER 1983, S. 599; WINDHORST 1985, S. 15]. Jedoch liegen empirische Untersuchungen des Zusammenhangs zwischen Werten und spezifischen Verhaltensweisen vor. So werden beispielsweise das Freizeitverhalten, das Markenwahlverhalten, die Wichtigkeit von Produktmerkmalen oder das Mediaverhalten betrachtet [vgl. JACKSON 1973; HENRY 1976; BEATTY et al. 1985; VINSON, SCOTT,

LAMONT 1977; HOMER, KAHLE 1988]. Gleiches gilt auch für Konsumstrukturen [WINDHORST 1985]. Eine ausführliche Gegenüberstellung weiterer Untersuchungen findet sich bei SCHÜRMANN [1988] und SILBERER [1991a]. Auch die Bedeutung ethischer Anliegen der Konsumenten im Kaufentscheidungsprozeß wurde bereits empirisch untersucht [u.a. BURKE, MILBERG, SMITH 1993]. Ebenso sind ausgewählte ethische Aspekte, wie das soziale Bewußtsein [BRUHN 1978] oder das umweltbewußte Konsumentenverhalten [GRUNERT, JUHL 1995; HERKER 1993 und 1995; BALDERJAHN 1986] Gegenstand der Diskussion. „[...] environmental concern and the buying of environmentally friendly products [...] are obviously influenced by certain values“ [GRUNERT, JUHL 1995, S. 59; bei HERKER 1993 findet sich auch ein Überblick der empirischen Ergebnisse zur Wert-Verhaltenskonsistenz beim umweltbewußten Konsumentenverhalten].

Die Verhaltensrelevanz von Werten betreffend, wird die sog. uneingeschränkte, allgemeine Konsistenzhypothese kaum noch vertreten. Die der eingeschränkten, reduzierten Konsistenzhypothese zugrunde liegenden Annahmen sind realitätsnäher. Diese Hypothesen, die ursprünglich die Einstellungs-Verhaltens-Relation beschreiben, lassen „sich letztlich auch für die Beziehung zwischen Werthaltungen und Verhalten formulieren“ [SILBERER 1983, S. 584 f.].

Die *allgemeine Konsistenzhypothese* unterstellt eine hohe positive Korrelation zwischen Wert und Verhalten. Das erscheint vor dem Hintergrund der Überzeugung plausibel, daß Werte, wie auch andere Ziele, per se angestrebt werden [SILBERER 1991a, S. 90]. Die *reduzierte Konsistenzhypothese* besagt jedoch, daß eine hohe Korrelation zwischen beiden Variablen nicht unbedingt zu erwarten ist, da das Verhalten neben den Werten „von anderen, nicht minder wichtigen Faktoren, wie z.B. Gewohnheiten, von sozialen Normen und (anderen) situativen Bedingungen [...]“, beeinflusst wird [SILBERER 1983, S. 585].

Hinzu kommt, daß das proklamierte und das tatsächlich verhaltensbestimmende Wertesystem einer Person nicht gleichgesetzt werden dürfen. RAFFÉE und WIEDMANN [1986a, S. 16] unterscheiden die verbal-ideelle Ebene und die Verhaltensebene. Es kann durchaus vorkommen, daß eine Person ihr Verhalten anders gestaltet, als es dem verbal geäußerten Wertesystem entsprechen würde. In Umfragen werden soziale Werte oftmals vor materielle Werte gestellt, ohne daß dieses mit dem wirklichen Handeln übereinstimmt [zu ökologischen Werten vgl. z.B. DRÖGE 1997].

Für die strategische Marketingplanung ist schon die Präferenz für Produkte oder die potentielle Verhaltensrelevanz von großer Bedeutung. Artikuliert eine Person bestimmte Werte, beispielsweise ein hohes Umweltbewußtsein oder andere ethische Werte, so zeigt sich hierdurch die Sensibilität für die mit den geäußerten Werten verbundenen Problembereiche.

Auch wenn das zugehörige Verhalten noch gezeigt wird, ist diese Person zu „einem entsprechenden Verhalten zumindest leichter zu motivieren als andere“ [RAFFÉE, WIEDMANN 1989b, S. 560; vgl. auch 1986a, S. 17; 1986b, S. 1190 f.]. Werte können somit als Indikatoren zur Früherkennung möglicher Verhaltensänderungen bei sämtlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens gelten und im Rahmen der strategischen Marketingplanung bedeutsam sein [vgl. WINDHORST 1985, S. 222 ff.].

Dennoch müssen verbal geäußerte Werte vorsichtig interpretiert werden. Es besteht bei der Messung von Werten durch Befragung die Gefahr sozial erwünschter Antworten.

Verschiedene Autoren bilden den Einfluß von Werten auf das Konsumentenverhalten in Modellen ab. Externe Einflußgrößen, wie soziale Normen, situative Angebote, persönliche Fähigkeiten und Ressourcen werden dabei beachtet – allerdings oft ohne Konkretisierung [vgl. z.B. VINSON, SCOTT, LAMONT 1977, S. 46; in Anlehnung daran auch DAHLHOFF 1980, S. 27, zit. in RAFFÉE, WIEDMANN 1989b, S. 558; WINDHORST 1985, S. 91; SILBERER 1991a, S. 113; GIERL 1992, S. 163 ff.]. Ebenfalls wird die Feldtheorie von LEWIN [1963] aufgegriffen, um so ethisches Verhalten, in konkreter Ausprägung das umweltbewußte Verhalten, in seiner Abhängigkeit von Werten zu beschreiben und zu erklären [vgl. DRÖGE 1997, S. 110].

Empirisch bestätigt sind folgende Hypothesen [WINDHORST 1985]:

- Zeitbezogene Wertdimensionen tragen zur Erklärung von allgemeinen und bereicherspezifischen Konsumstrukturen bei.
- Die erwartete Entwicklung von Werten bzw. der Wertewandel ermöglicht eine bessere Prognose von zukünftigem Konsumverhalten.
- Ideale Werte sind aufgrund ihres Zielcharakters besonders für die Erklärung von Konsumstrukturen geeignet.
- Auf der Basis von Werten lassen sich Kundensegmente bilden, die unterschiedliche Verhaltensmuster aufweisen.
- Auf der Basis der Wichtigkeitsbeurteilung von Werten können die Konsumenten in homogene Gruppen eingeteilt werden, zwischen denen deutliche Unterschiede hinsichtlich ihrer Konsumstrukturen bestehen.

So läßt sich zusammenfassen: „Values, then, are responsible for the selection and maintenance of the ends or goals toward which human beings strive and, at the same time, regulate the methods and manner in which this striving takes place.“ [VINSON, SCOTT, LAMONT 1977, S. 45].

Die Ausführungen dieses Abschnitts bestätigen die zuvor formulierten Erkenntnisse des Einflusses von Werten auf die ethische Handlungsintention und die in Abbildung 27 zusammengefaßten Überlegungen.

Um ethisches Verhalten, oder zumindest die auf das Verhalten mehr oder weniger stark wirkende Handlungsintention zu erklären, müssen nicht nur Werte, sondern auch die anderen Determinanten untersucht werden. Dieses geschieht nun.

3.3.4.2 Moralisches Urteilsvermögen

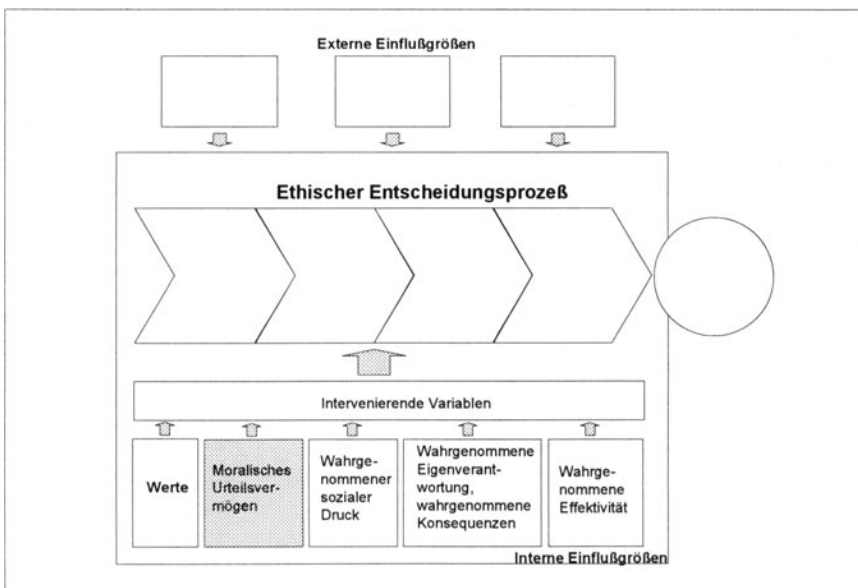


Abb. 33: Determinanten ethischen Konsumentenverhaltens – Moralisches Urteilsvermögen als Untersuchungsgegenstand des aktuellen Abschnitts

Aufbauend auf den Erkenntnissen von PIAGET [1932] identifiziert KOHLBERG [1968; 1973; 1976], bis zu seinem Tod 1987 Professor für Erziehungswissenschaft an der Harvard University graduate School of Education, sechs altersabhängige Stufen der moralischen Entwicklung und Urteilsfähigkeit von Individuen [vgl. dazu OSER 1981, S. 326 ff.; BRANTL 1985, S. 346 ff.; TREVINO 1986, S. 604 ff.; FERRELL, GRESHAM, FRAEDRICH 1989, S. 57 ff.; REBSTOCK 1992, S. 64 ff.; GOOLSBY, HUNT 1992, S. 56 f.; KRUPINSKI 1993, S. 50 ff.; KAY-ENDERS 1996, S. 292 ff.; DRÖGE 1997, S. 66 ff.]. Sie entwickeln sich von Individuen mit einer egoistischen Grundhaltung zu solchen mit einer Haltung, in der die

Gemeinschaft im Vordergrund steht. Diese Erkenntnisse sind Ergebnis einer über einen Zeitraum von mehr als zehn Jahren dauernden empirischen Untersuchung des moralischen Entwicklungsprozesses von Personen. Als *moralische Entwicklung* bezeichnen Psychologen die Bildung innerer Standards (Werte, Anmerk. d. Verf.) mit situationsübergreifender Allgemeingültigkeit, die das Verhalten kontrollieren [KOHLBERG 1968, S. 11]. „Moralisches Verhalten, das die Befolgung sozialer Regeln beinhaltet, muß im großen und ganzen als das Resultat der gleichen situativen Kräfte, Ich-Variablen und Sozialisationsfaktoren erklärt werden, die auch Verhaltensweisen bestimmen, welche nicht unmittelbar moralisch bedeutsam sind“ [KOHLBERG 1968, S. 17].

Von Stufe zu Stufe findet eine Ablösung oder zumindest eine Differenzierung moralischer Werte und Urteile von anderen Wert- und Urteilstypen statt [KOHLBERG 1968, S. 28]. „In a decision having a moral dimension, persons with poorly developed logical reasoning abilities would be unable to recognize and analyze the complex relationships among all the elements involved.“ [GOOLSBY, HUNT 1992, S. 56].

Es lassen sich die sechs Stufen zu insgesamt drei unterschiedlichen Niveaus der moralischen Entwicklung zusammenfassen [das folgende zit. in KOHLBERG 1968, S. 26]:

Niveau 1 – Prämoralisch

(später von KOHLBERG [1976] als präkonventionell bezeichnet)

- Stufe 1: Orientierung an Strafe und Gehorsam
- Stufe 2: Naiver instrumenteller Hedonismus

Niveau 2 – Moral der konventionellen Rollenkonformität

- Stufe 3: Moral des guten Kindes, das gute Beziehungen aufrechterhält und die Anerkennung der anderen sucht
- Stufe 4: Moral der Aufrechterhaltung von Autorität

Niveau 3 – Moral der selbst-akzeptierten moralischen Prinzipien

(später von KOHLBERG [1976] als postkonventionell bezeichnet)

- Stufe 5: Moral des Vertrages, der individuellen Rechte und des demokratisch anerkannten Gesetzes / Rechtssystems
- Stufe 6: Moral der individuellen Gewissensprinzipien

Hinsichtlich der Beziehungen „zwischen dem Selbst und den gesellschaftlichen Regeln und Erwartungen“ [KOHLBERG 1976, S. 127] unterscheiden sich die Niveaus. Beim präkonventionellen Individuum (Niveau 1) bleiben die sozialen Normen und Erwartungen äußerlich. Das Individuum kann die Normen und Erwartungen (noch) gar nicht verstehen, also auch nicht internalisieren. Das konventionelle Individuum (Niveau 2) identifiziert sich mit den Regeln und Erwartungen Dritter, speziell der von Autoritäten, und billigt und internalisiert

diese Regeln und Erwartungen. Dem dritten Niveau sind die postkonventionellen Individuen zuordenbar, die sich dadurch auszeichnen, daß sie ihr Selbst von den Regeln und Erwartungen anderer unabhängig gemacht haben und deren Werte auf Basis selbst gewählter Prinzipien definiert sind. Im Konfliktfall orientiert sich diese Person an den eigenen Prinzipien und hält sich weniger an die Konvention. Diese dritte Ebene wird nur von einer Minorität erreicht. Die innerhalb eines Niveaus identifizierten zwei Stufen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Allgemeinheit, „wobei die zweite Stufe jeweils eine fortgeschrittenere und besser organisierte Variante der allgemeinen Perspektive des jeweiligen Hauptniveaus darstellt“ [KOHLBERG 1976, S. 126 f.].

Jede Stufe der moralischen Entwicklung – und somit auch das moralische Urteilsvermögen – ist anhand einfacher Kriterien zu beschreiben. Diese und die entsprechende Beschreibung sind der folgenden Tabelle 5 zu entnehmen:

Niveau und Stufe	Inhalt der Stufe		Soziale Perspektive der Stufe
	Was rechtens ist	Gründe, das Rechte zu tun	
Niveau I Präkonventionell <u>Stufe 1</u> Heteronome Moralität	Regeln einzuhalten, deren Übertretung mit Strafe bedroht ist. Gehorsam als Selbstwert. Personen oder Sachen keinen physischen Schaden zufügen.	Vermeiden von Bestrafung und die überlegene Macht der Autoritäten.	<i>Egozentrischer Gesichtspunkt.</i> Der Handelnde berücksichtigt die Interessen anderer nicht oder erkennt nicht, daß sie von seinen verschieden sind, oder er setzt zwei verschiedene Gesichtspunkte nicht miteinander in Beziehung. Handlungen werden rein nach dem äußeren Erscheinungsbild beurteilt und nicht nach den dahinterstehenden Intentionen. Die eigene und die Perspektive der Autorität werden miteinander ver.
<u>Stufe 2</u> Individualismus, Zielbewußtsein und Austausch	Regeln der Stufe zu befolgen, aber nur dann, wenn es irgend jemandes unmittelbaren Interessen dient; die eigenen Interessen und Bedürfnisse zu befriedigen und andere dasselbe tun zu lassen. Gerecht ist auch, was fair ist, was ein gleichwertiger Austausch, ein Handel oder ein Übereinkommen ist.	Um die eigenen Bedürfnisse und Interessen zu befriedigen, wobei anerkannt wird, daß auch andere Menschen bestimmte Interessen haben.	<i>Konkret individualistische Perspektive.</i> Einsicht, daß die verschiedenen individuellen Interessen miteinander im Konflikt liegen, so daß Gerechtigkeit (im konkret-individualistischen Sinne) relativ ist.
Niveau II Konventionell <u>Stufe 3</u> Wechselseitige Erwartungen, Beziehungen und interpersonelle Konformität	Den Erwartungen zu entsprechen, die nahestehende Menschen oder Menschen überhaupt an mich als Träger einer bestimmten Rolle (Sohn, Bruder, Freund, usw.) richten. 'Gut zu sein' ist wichtig und bedeutet, ehrenwerte Absichten zu haben und sich um andere zu sorgen. Es bedeutet, daß man Beziehungen pflegt und Vertrauen, Loyalität, Wertschätzung und Dankbarkeit empfindet.	Das Verlangen, in den eigenen Augen und in denen anderer Menschen als 'guter Kerl' zu erscheinen; die Zuneigung zu anderen; der Glaube an die 'Goldene Regel'; der Wunsch, die Regeln und die Autorität zu erhalten, die ein stereotypes 'gutes' Verhalten rechtfertigen.	<i>Perspektive des Individuums, das in Beziehung zu anderen Individuen steht.</i> Der Handelnde ist sich gemeinsamer Gefühle, Übereinkünfte und Erwartungen bewußt, die den Vorrang vor individuellen Interessen erhalten. Mittels der 'konkreten goldenen Regel' bringt er unterschiedliche Standpunkte miteinander in Beziehung, indem er sich in die Lage des jeweils anderen versetzt. Die verallgemeinerte 'System'-Perspektive bleibt noch außer Betracht.
<u>Stufe 4</u> Soziales System und Gewissen	Die Pflichten erfüllen, die man übernommen hat. Gesetze sind zu befolgen, ausgenommen in jenen extremen Fällen, in denen sie anderen festgelegten sozialen Verpflichtungen widersprechen. Das Recht steht auch im Dienste der Gesellschaft, der Gruppe oder der Institution.	Um das Funktionieren der Institution zu gewährleisten, um einen Zusammenbruch des Systems zu vermeiden, 'wenn jeder es täte', oder um dem Gewissen genüge zu tun, das an die selbstübernommenen Verpflichtungen mahnt. Leicht zu wechseln mit dem für die Stufe 3 charakteristischen Glauben an Regeln und Autoritäten.	<i>Macht einen Unterschied zwischen dem gesellschaftlichen Standpunkt und der interpersonalen Übereinkunft bzw. den auf einzelne Individuen gerichteten Motiven.</i> Übernimmt den Standpunkt des Systems, das Rollen und Regeln festlegt. Betrachtet individuelle Beziehungen als Relation zwischen Systemteilen.

Niveau und Stufe	Inhalt der Stufe		Soziale Perspektive der Stufe
	Was rechtens ist	Gründe, das Rechte zu tun	
Niveau III Postkonventionell oder Prinzipiengeleitet Stufe 5 Die Stufe des sozialen Kontrakts bzw. der gesellschaftlichen Nützlichkeit, zugleich die Stufe individueller Rechte	Sich der Tatsache bewußt sein, daß unter den Menschen eine Vielzahl von Werten und Meinungen vertreten wird, und das die meisten Werte und Normen gruppenspezifisch sind. Diese ‚relativen‘ Regeln sollten im allgemeinen jedoch befolgt werden, im Interesse der Gerechtigkeit und weil sie den sozialen Kontrakt ausmachen. Doch gewisse absolute Werte und Rechte wie <i>Leben</i> und <i>Freiheit</i> müssen in jeder Gesellschaft unabhängig von der Meinung der Mehrheit respektiert werden.	Das Gefühl der Verpflichtung gegenüber dem Gesetz aufgrund der im Gesellschaftsvertrag niedergelegten Vereinbarung, zum Wohle und zum Schutz aller Menschen Gesetze zu schaffen und sich an sie zu halten; ein Gefühl der freiwilligen vertraglichen Bindung an Familie, Freundschaft, Vertrauen und Arbeitsverpflichtungen. Interesse daran, daß Rechte und Pflichten gemäß der rationalen Kalkulation eines Gesamtnutzens verteilt werden nach der Devise ‚Der größtmögliche Nutzen für die größtmögliche Zahl‘.	<i>Der Gesellschaft vorgeordnete Perspektive.</i> Perspektive eines rationalen Individuums, das sich der Existenz von Werten und Rechten bewußt ist, die sozialen Bindungen und Verträgen vorgeordnet sind. Integriert unterschiedliche Perspektiven durch die formalen Mechanismen der Übereinkunft, des Vertrages, der Unvoreingenommenheit und der angemessenen Veränderung. Zieht sowohl moralische wie legale Gesichtspunkte in Betracht, anerkennt, daß sie gelegentlich in Widerspruch geraten, und sieht Schwierigkeiten, sie zu integrieren.
Stufe 6 Die Stufe der universalen ethischen Prinzipien	Selbstgewählten ethischen Perspektiven zu folgen. Spezielle Gesetze oder gesellschaftliche Übereinkünfte sind im allgemeinen deshalb gültig, weil sie auf diesen Prinzipien beruhen. Wenn Gesetze gegen die Prinzipien verstossen, dann handelt man in Übereinstimmung mit dem Prinzip. Bei den erwähnten Prinzipien handelt es sich um universale Prinzipien der Gerechtigkeit. Alle Menschen haben gleiche Rechte, und die Würde des Einzelwesens ist zu achten.	Der Glaube einer rationalen Person an die Gültigkeit universalen moralischer Prinzipien und ein Gefühl persönlicher Verpflichtungen ihnen gegenüber.	<i>Perspektive eines ‚moralischen Standpunktes‘</i> ; von dem sich gesellschaftliche Ordnungen herleiten. Es ist die Perspektive eines jeden rationalen Individuums, das das Wesen der Moralität anerkannt bzw. anerkennt, daß jeder Mensch seinen (End-) Zweck in sich selbst trägt und entsprechend behandelt werden muß.

Tab. 5: Sechs Stufen des moralischen Urteils [KOHLEBERG 1976, S. 128 ff.]

Dieses Modell erfüllt die Anforderungen, die an Stufenmodelle zu stellen sind [KOHLEBERG 1973, S. 93 f.]:

- Je Stufe liegen dem Verhalten qualitativ unterschiedliche Denkweisen zugrunde.
- Empirisch bestätigt ist, daß die Entwicklung immer vorwärts gerichtet und immer stufenweise erfolgt.
- „Die Stufen bilden ein strukturiertes Ganzes. Es gibt einen allgemeinen Faktor der moralischen Stufe, der quer durch alle verbalen oder Verhaltensdilemmata verläuft, mit denen das Individuum konfrontiert wird.“ [KOHLEBERG 1973, S. 94].

- Die Stufen sind hierarchisch integriert. Jedes Individuum bevorzugt die höchste Stufe, die es versteht.

Dieses Stufenmodell des moralischen Urteilens ist auch im Erwachsenenalter gültig [vgl. KOHLBERG 1973, S. 89 ff.]. Moralische Veränderungen können einerseits eine horizontale Verschiebung (Erweiterung) des Denkens auf bisher unbeachtete Bereiche oder Aktivitäten darstellen, d.h. eine Stabilisierung des Denkens auf derselben Ebene. Sie können andererseits auch mit einem Wechsel der Stufen des moralischen Urteilens verbunden sein.

Allerdings bleibt unklar, warum Individuen höhere Stufen moralischer Urteilsfähigkeit präferieren [JENSEN, WYGANT 1990, S. 217]. Es zeigt sich, daß sich Individuen mit zunehmendem moralischen Urteilsvermögen von Autoritäten lösen, um die selbst formulierten Prinzipien zum Verhaltensmaßstab zu machen. Diese ‚selbst formulierten Prinzipien‘ können auch als ethische Werte bezeichnet werden. Die Belange des Umfeldes werden zunehmend einbezogen – nicht in Form der Orientierung an dem Umfeld als Autorität, sondern im Sinne einer herzustellenden Gerechtigkeit. Das Individuum sieht sich als Teil einer Gesamtheit, deren Interessen nicht vernachlässigt und deren langfristige Existenz gesichert sein soll. So entsteht das Bewußtsein für die Verantwortlichkeit der Konsequenzen des eigenen Denkens und Handelns. Umweltbewußtes oder sozial-orientiertes Verhalten „findet daher in erster Linie aus Rücksicht auf die Konsequenzen des eigenen Handelns gegenüber der sozialen wie ökologischen Umwelt statt“ [DRÖGE 1997, S. 70]. Ob im Konfliktfall aber die eigenen Interessen hinter den Interessen des Umfeldes tatsächlich zurückstehen, bleibt fraglich.

Die Stufe der moralischen Urteilsfähigkeit bestimmt also die Inhalte, die Art der Ableitung und die Begründung moralischer Maßstäbe [REBSTOCK 1992, S. 59].

Die Forschungsergebnisse deuten des weiteren darauf hin, daß mit der Entstehung ethischer Werte und der Transformation in konkretes Verhalten, kognitiver Aufwand verbunden ist. Den können beispielsweise Kinder (sie befinden sich auf den unteren Stufen des Modells) noch nicht erbringen [vgl. DRÖGE 1997, S. 71]. KOHLBERG selbst erklärt aber ausschließlich das ethische Urteilsvermögen, nicht die ethische Handlungsintention oder sogar das ethische Handeln. Das Verhältnis zwischen beiden bleibt bei ihm ungeklärt [vgl. KAY-ENDERS 1996, S. 294].

PENN griff KOHLBERGs Modell auf und untersuchte die Veränderungen der Fähigkeit des moralischen Denkens an Teilnehmern eines universitären Business-Ethics-Kurses. Es stellte sich heraus, daß die Studenten nach dem Kurs eine überdurchschnittliche ethische Entwicklungsstufe erreichen [PENN 1985, S. 63 ff.]. Einen Hauptgrund des ethischen Studiums und speziell des Studiums der Business-Ethics sieht VELASQUEZ [1992, S. 31] in einer

Verbesserung der Fähigkeiten des Einzelnen, mit ethischen Fragen umzugehen und negatives ethisches Verhalten zu vermeiden.

So läßt sich folgern, daß durch Information mindestens die oben erwähnte ‚horizontale Erweiterung‘ innerhalb einer moralischen Entwicklungsstufe gelingt, möglicherweise sogar die nächste Stufe erreicht wird. Auch Anreize könnten dazu beitragen (beispielsweise des Bestehens des Examens), sich mit ethischen Fragestellungen auseinanderzusetzen und in der Konsequenz dieser Auseinandersetzung eine höhere Stufe zu erreichen.

3.3.4.3 Wahrgenommener sozialer Druck

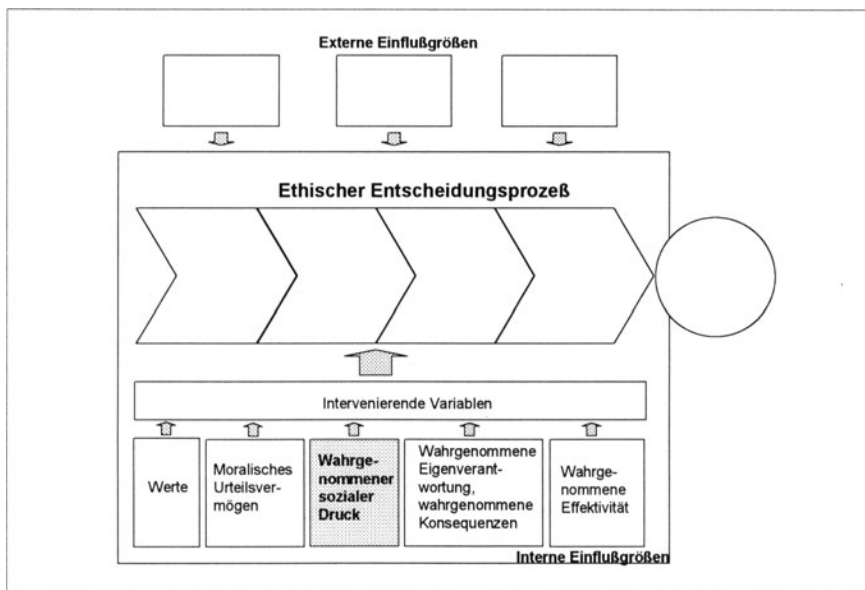


Abb. 34: Determinanten ethischen Konsumentenverhaltens – Sozialer Druck und soziale Normen als Untersuchungsgegenstand des aktuellen Abschnitts

Der empfundene *soziale Druck*, sich den sozialen Normen (vgl. dazu auch 3.3.4.4) einer anderen Person, Personengruppe oder auch einer Institution wie dem Staat zu unterwerfen, ist ein weiterer Parameter für ethisches Verhalten und die Entstehung der dem Verhalten voranstehenden ethischen Ansprüche. Voraussetzung dafür ist einerseits die soziale Visibilität oder Öffentlichkeit der Handlung. Die Befolgung einer Norm ist vor allem dann zu erwarten, wenn das betreffende Verhalten für andere sichtbar ist und von diesen beobachtet wird oder werden kann [ADELT, MÜLLER, ZITZMANN 1990, S. 167 f.]. Andererseits setzt die

Wahrnehmung sozialen Drucks die Existenz und die Wahrnehmung sozialer Macht Dritter voraus. „Soziale Macht ist eine Eigenart der Beziehung zwischen zwei oder mehr Personen und kann am besten mit Hilfe der Austauschtheorie verstanden werden. [...] Soziale Macht entsteht nicht auf Grund der persönlichen Merkmale eines Individuums, das Macht ausübt, sondern ist abhängig von der jeweiligen Beziehung im Kontext der größeren sozialen Struktur.“ [SECORD, BACKMAN 1977, S. 305]. Das Konstrukt *sozialer Druck* ist demnach ebenfalls ableitbar aus den Erkenntnissen der (sozial)psychologischen Austauschtheorie.

Gegenstand der Austauschtheorien [vgl. u.a. THIBAUT, KELLEY 1959; HOMANS 1961; BLAU 1964] sind Beziehungen zwischen Individuen. HOMANS formuliert:

Menschliches Verhalten „hängt in Art und Umfang von Art und Umfang der Belohnungen oder Strafen ab, die es nach sich zieht. [...] So] steht also soziales Verhalten für einen Austausch von greifbarer oder nicht greifbarer, lohnender oder kostspieliger Aktivität zwischen mindestens zwei Personen.“ [HOMANS 1961, S. 11].

Ein Individuum wählt die Verhaltensweise, die ihm einen möglichst hohen Austauschgewinn, d.h. eine möglichst hohe Nettobelohnung einbringt. Dieser Austauschgewinn kann einerseits in Form materieller Güter meßbar sein, andererseits auch immaterieller Art sein und in Form von Zuneigung, Informationen, Prestige, Reputation usw. realisiert werden [KROEBER-RIEL, WEINBERG 1996, S. 468; vgl. auch DEUTSCH, KRAUSS 1976, S. 104].

Ein Verhalten wird mit großer Wahrscheinlichkeit nicht initiiert oder wiederholt, wenn der mit dem Verhalten verbundene Nutzen in Form der Belohnung unter den damit verbundenen Kosten liegt [DEUTSCH, KRAUSS 1976, S. 109]. Eine schlechte Kosten-Nutzen-Relation wirkt als Verhaltensbarriere. Die Kosten des Verhaltens setzen sich zusammen aus den damit verbundenen ‚Strafen‘ und „dem Ertragswert, der durch das Unterbleiben alternativer Tätigkeiten verloren geht“ [SECORD, BACKMAN 1977, S. 273]. HOMANS [1961] nimmt an, daß eine Person um so eher ein Verhalten ausüben wird, je größer die damit verbundene Belohnung ist. Fühlt sich ein Individuum aufgrund des mit einem ethischen Verhalten verbundenen Ergebnisses, beispielsweise dem Kauf umweltverträglicher Waschmittel, belohnt, so wird es auch in Zukunft dieses Verhalten anstreben. In Hinblick auf die Erreichung dieses Ziels wird das Individuum ethische Ansprüche formulieren. So kann eine Internalisierung der ursprünglich in Form des sozialen Drucks von außen auf das Individuum wirkenden ethischen Normen erklärt werden. Es wird nicht nur das aktuelle Verhalten (statische Betrachtungsweise), sondern auch das zukünftige Verhalten, mindestens die zukünftige Handlungsintention, durch soziale Normen beeinflusst (dynamische Betrachtungsweise) [HERKER 1993, S. 29].

LÜDEMANN konnte empirisch die Hypothese bestätigen, „daß die Ursache vieler Umweltprobleme darin gesehen werden kann, daß Akteure bei ihren Entscheidungen kurzfristig individuelle Kosten und Nutzen gegenüber langfristigen kollektiven Kosten und Nutzen überbewerten, d.h. Meta-Präferenzen für das Auftreten kurzfristiger und individueller Folgen besitzen.“ [LÜDEMANN 1997, S. 94]. Sie diskontieren den zukünftigen Nutzen sehr stark. Personen unterscheiden sich daher nicht nur aufgrund individueller Nutzenfunktionen, sondern auch darin, daß sie zukünftigen Nutzen anders bewerten.

Die Austauschtheorie enthält Elemente des *homo oeconomicus* in Form von Kosten und Nutzen (Belohnung oder Bestrafung) der erwarteten Handlungsfolgen.

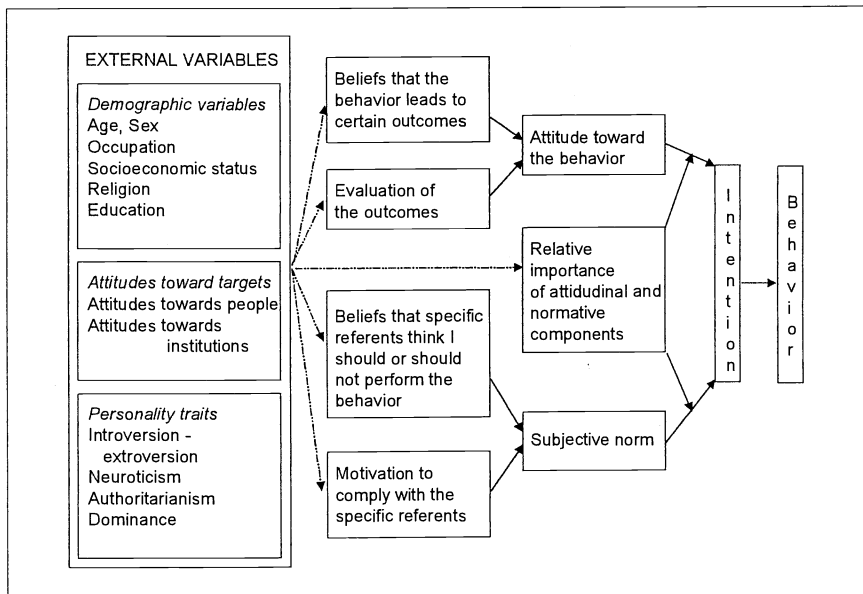
Die Idee des *homo sociologicus* spiegelt sich nicht explizit wieder. Der Einfluß der sozialen Umwelt des Handelnden in Form der wahrgenommenen Verhaltenserwartungen der Bezugspersonen oder -gruppen und der Konformitätsmotivation desselben, diesen Erwartungen zu entsprechen, wird nur indirekt abgebildet. Ein *homo sociologicus* richtet das eigene Verhalten an den sozialen Regeln und Normen, d.h. an den Bewertungen und Verhaltenserwartungen seiner sozialen Umwelt aus. Verhält er sich nicht rollenkonform, hat er innere und äußere Sanktionen zu erwarten [DAHRENDORF 1958; WISWEDE 1977; vgl. KROEBER-RIEL, WEINBERG 1996, S. 469 f.].

Die Ideen des *homo oeconomicus* und des *homo sociologicus* werden in den Theorien des ‚begründeten Verhaltens‘ und des ‚geplanten Verhaltens‘ von AJZEN und FISHBEIN [1980] bzw. AJZEN [1985; 1987; 1988; 1991] berücksichtigt [LÜDEMANN 1997, S. 155].

Das Modell von AJZEN und FISHBEIN ist trotz theoretischer und methodischer Kritik weit verbreitet [TROMMSDORFF 1998, S. 189; vgl. auch EAGLY, CHAIKEN 1993, S. 173 und S. 177 ff.; LÜDEMANN 1997, S. 44 ff.]. Es wird, wie in 3.3.2 (vgl. Abb. 26) erwähnt, in Zusammenhang mit der Analyse der Determinanten ethischen Verhaltens aufgegriffen [vgl. auch CHANG 1998, S. 1826 ff.]. Daher werden an dieser Stelle die Erkenntnisse der Autoren noch einmal zusammengefaßt. AJZEN und FISHBEIN liefern kein Modell, daß den Anspruch erheben darf, ein Totalmodell zu sein. So werden beispielsweise nur extern auf das Individuum wirkende Normen berücksichtigt, internalisierte Normen hingegen nicht. Ebenso wenig wird der Erfolg bzw. Mißerfolg einer vorangegangenen ähnlichen Handlung einbezogen, wie es BENTLER und SPECKART [1979, S. 455] tun. Außerdem existieren Probleme bei der Messung der relevanten Variablen.

Einstellungen (gegenüber dem Verhalten, nicht gegenüber Zielen oder Zielvorstellungen) und soziale Normen determinieren nach AJZEN und FISHBEIN das Verhalten über ihren Einfluß auf die Handlungsintention, definiert als die Entscheidung, in einer bestimmten Art und Weise zu handeln [EAGLY, CHAIKEN 1993, S. 168 f.]. „[...] people form their intentions by

thinking about their attitudes and subjective norms, form their attitudes by thinking about the consequences of their behavior, and form their subjective norms by thinking about significant others' approval or disapproval of their behavior.“ [EAGLY, CHAIKEN 1993, S. 173; vgl. auch LÜDEMANN 1997, S. 43]. Abbildung 35 faßt zunächst die Aussagen der *Theorie des begründeten Verhaltens* (theory of reasoned action) zusammen:



Legende:

- > Possible explanations for observed relations between external variables and behavior
- > Stable theoretical relations linking beliefs to behavior

Abb. 35: Modell des begründeten Verhaltens nach AJZEN und FISHBEIN [1980, S. 84]

Vor dem Hintergrund der Kritik am genannten Modell, erweiterte AJZEN dasselbe zur *Theorie des geplanten Verhaltens* (theory of planned behavior) und bezieht die wahrgenommene Verhaltenskontrolle (perceived behavioral control) mit ein [AJZEN 1985; 1987; 1988; 1991]. Dieses Konstrukt, verstanden als die wahrgenommene Handlungskompetenz oder der wahrgenommene Schwierigkeitsgrad, ein Verhalten auszuführen, bezieht mit ein, inwieweit der Handelnde die benötigten Ressourcen und Fähigkeiten sowie Möglichkeiten der Verhaltensausführung selbst steuern und kontrollieren kann. Es beeinflusst das Verhalten in zweierlei Form: a) es hat Einfluß auf die Handlungsintention, und b) es hat direkten Einfluß auf das Verhalten (vgl. Abb. 36). AJZEN unterscheidet *internale* und *externale* Faktoren.

Die internalen Faktoren umfassen die subjektiven Handlungsmöglichkeiten einer Person, wie beispielsweise persönliche Fähigkeiten körperlicher, geistiger oder sozialer Art, und schließen die handlungsrelevanten Informationen sowie das Erinnern der Handlungsintention mit ein. Zu den externalen Faktoren zählen die vom Individuum nicht beeinflussbaren Ereignisse oder Situationen.

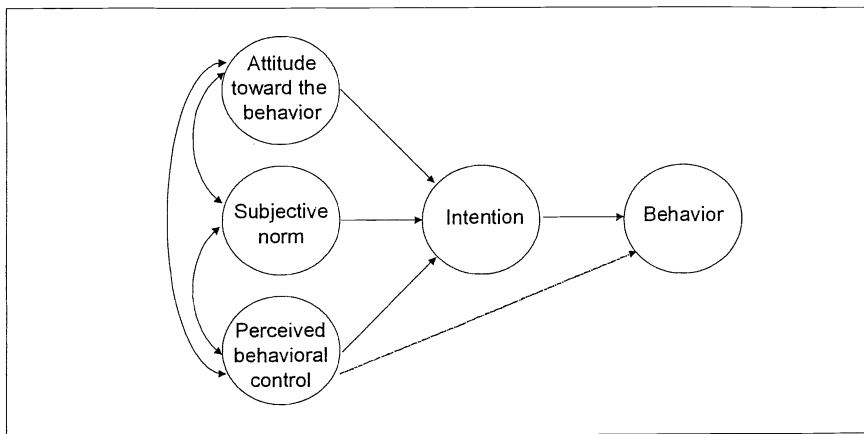


Abb. 36: Theorie des geplanten Verhaltens [AJZEN 1991, S. 182]

Modellexterne Variablen wirken, wie auch schon bei der ‚theory of reasoned action‘, nur indirekt auf die Handlungsintention und das Verhalten. Eine Person handelt also nicht, weil sie bestimmte demographische Merkmale, Persönlichkeitszüge u.a. in sich vereint, sondern „weil sie mit diesem Verhalten bestimmte positiv bewertete Konsequenzen verbindet, weil sie meint, daß ihre Bezugsgruppe dies Verhalten von ihr erwartet und weil sie entsprechende Handlungsmöglichkeiten wahrnimmt.“ [LÜDEMANN 1997, S. 46].

Mit der Einführung des Konstruktes ‚perceived behavioral control‘ ist auf die zusätzlich wirkenden externen Einflußfaktoren hingewiesen worden, die nicht zwangsläufig durch den Handelnden kontrollierbar sind, aber dessen Verhalten ebenfalls beeinflussen. So sind beispielsweise die reale Produktverfügbarkeit oder auch die finanziellen Ressourcen des Handelnden Einflußgrößen des ethischen Kaufverhaltens. Das heißt, entsprechende Produkte können nur erworben werden, wenn ein eben solches Angebot besteht und auch die notwendigen finanziellen Mittel zum Erwerb der (meist vergleichsweise teuren Produkte) zu Verfügung stehen. Noch häufig ist es notwendig, zum Kauf ethischer Güter Spezialgeschäfte (Reformhaus, „Bioladen“, „Dritte Welt Laden“) aufzusuchen. Dieses kann dazu führen, daß einfacher verfügbare Produkte, z.B. aus dem „Supermarkt“, gewählt werden [HERKER 1993, S. 29; PREUSS 1993, S. 100; STENDER-MONHEMIUS 1995, S. 38].

An dieser Stelle soll kein weiterer Überblick über die Theorien der Einstellungs-Verhaltens-Forschung folgen und auch keine vertiefende Analyse der Aussagen von AJZEN und FISHBEIN [vgl. dazu LÜDEMANN 1997, S. 43 ff.]. Deutlich geworden ist, daß der aus sozialen Normen resultierende wahrgenommene soziale Druck zu den Determinanten der Handlungsintention und somit des Verhaltens gehört, wenn auch die Art des Zusammenhangs (direkt / indirekt, linear / nicht-linear) weiterhin ungeklärt bleibt. Hier besteht nach wie vor Forschungsbedarf, auch wenn SCHWARTZ diesbezüglich schon empirische Untersuchungen durchgeführt hat. Die Ergebnisse sind im folgenden Abschnitt 3.3.4.4 zusammengefaßt. Übertragen auf ethisches Verhalten läßt sich aus den bisherigen Erkenntnissen ableiten, daß die Wahrnehmung von Normen in der sozialen Umgebung und der gleichzeitige Anpassungswunsch an diese Normen [LÜDEMANN 1997, S. 43] zu ethischem Verhalten führt [HERKER 1993, S. 28].

3.3.4.4 Wahrgenommene Eigenverantwortung und wahrgenommene Konsequenzen des Handelns

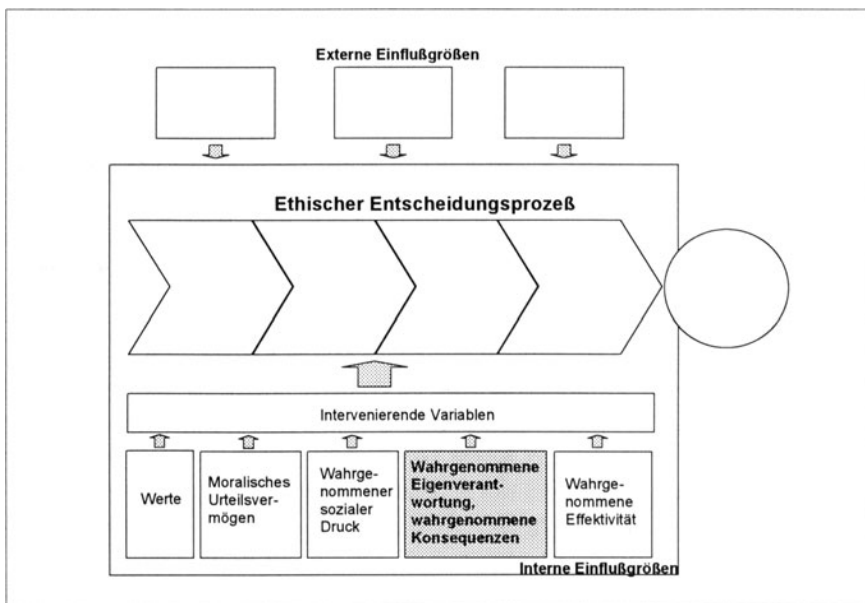


Abb. 37: Determinanten ethischen Konsumentenverhaltens – Wahrgenommene Eigenverantwortung und wahrgenommene Konsequenzen des Handelns als Untersuchungsgegenstand des aktuellen Abschnitts

SCHWARTZ [1968a; 1968b; 1970a; 1970b; 1974] entwickelte eine Theorie, die den Einfluß moralischer Normen auf das Verhalten zu erklären versucht. Auch BAU beschäftigte sich mit

sozialen Normen und definierte sie als „eine konkretisierte, deduktiv aus bestimmten Werten abgeleitete, allgemeine und sanktionierte Konzeption eines Ideals, welches die Auswahl unter verfügbaren Handlungsarten, -mitteln und -zielen beeinflusst.“ [BAU 1995, S. 28; zum Begriff der Norm vgl. auch 2.1.1]. Soziale Normen sind also gemeinsame und geteilte Erwartungen der Mitglieder einer Gruppe, die an Meinungen, Einstellungen, Werte und Verhalten innerhalb der Gruppe gestellt werden. Von *geteilter Erwartung* wird gesprochen, um zu verdeutlichen, daß es sich nicht nur um eine allgemein verbreitete Erwartung handelt, sondern um eine, von der jedes einzelne Gruppenmitglied weiß, daß die anderen Gruppenmitglieder die Norm ebenfalls kennen. Normen entstehen durch Sozialisationsprozesse, d.h. soziales Verhalten wird kontrolliert und ggf. sanktioniert [vgl. MUELLER, THOMAS 1976, S. 69; TROMMSDORFF 1998, S. 187]. Dieses Verständnis der sozialen Norm hat auch SCHWARTZ und legt seinen Untersuchungen folgende Definition zugrunde: „Social specifications of desirable behavior in particular situations provide the actor with potential directions for his action to take. These moral norms may be internalized wholly or partially, or they may be perceived as expectations held by significant others.“ [SCHWARTZ 1970b, S. 130]. Die Verhaltenswirkung hängt dabei von zwei Faktoren ab:

- **Wahrgenommene Konsequenzen des eigenen Handels (awareness of consequences - AC)**

Der Handelnde ist sich der Konsequenzen des eigenen Handelns bewußt. Je offensichtlicher die Konsequenzen, die nicht nur den Handelnden selbst, sondern auch das Wohl Dritter betreffen können, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, daß diese tatsächlich erkannt werden. Dann werden auch soziale Normen aktiviert.

- **Wahrgenommene Eigenverantwortung (ascription of responsibility - AR)**

Nach Erkennen der moralischen Entscheidungssituation fühlt sich der Handelnde für das Handeln und die damit verbundenen Konsequenzen verantwortlich. Dieses Konstrukt beschreibt das Ausmaß der Selbstattribution der Verantwortung. Bestehen Verhältnisse, in denen moralische Normen allgemein und zweifelsfrei akzeptiert werden, vermutet SCHWARTZ, daß zunehmendes AR das sozial erwünschte Verhalten fördert. AR ist allerdings situationsabhängig und auch abhängig von der Persönlichkeit des Handelnden.

[SCHWARTZ 1968b, S. 233 ff.; 1970b, S. 129; 1974, S. 57; vgl. auch HERKER 1993, S. 17 ff.].

Die Ursachen eines Verhaltens kann der Handelnde sich selbst oder anderen Personen (Personenattribution), der Umwelt und den von dieser ausgehenden Reizen (Stimuliattribu- tion) oder der spezifischen Situation (Situationsattribution) zuschreiben [HEIDER 1958;

KELLEY 1967; 1971]. Allerdings wird meist nur einer der drei genannten Erklärungsansätze herangezogen [TROMMSDORFF 1998, S. 272].

SCHWARTZ [1968a; 1968b] untersuchte bei 118 männlichen Studenten die Umsetzung der Normen Rücksichtnahme, Zuverlässigkeit und Hilfsbereitschaft in Handlungen in Abhängigkeit von AR und AC. Es konnte nachgewiesen werden, daß die Stärke des Zusammenhangs zwischen Normen und Verhalten stark positiv mit AR und AC korrelierte, vorausgesetzt, AC wird als persönliche Eigenschaft des Handelnden gemessen und nicht als variable Größe in einem Experiment betrachtet. In diesem Fall besteht die Gefahr des Auftretens von Reaktanz. Auch in anderen Untersuchungen [SCHWARTZ 1970a; 1970b; 1973; 1974; SCHWARTZ, CLAUSEN 1970] konnte der Einfluß von AC und AR auf die Umsetzung moralischer Normen nachgewiesen werden. Die Einflußwirkung der beiden Konstrukte kann jedoch je nach Situation oder Lebensbereich unterschiedlich sein [HERKER 1993, S. 20 ff.]. Eine Übersicht der empirischen Untersuchungen, in denen wahrgenommene Handlungskonsequenzen und wahrgenommene Eigenverantwortung untersucht wurden, liefert HERKER [1993, S. 54 ff.].

Nach weiteren als den bisher genannten Determinanten von AC und AR fragt SCHWARTZ nicht. Dieses ist aber eine marketingrelevante Fragestellung, denn im Falle einer ethischen Positionierung könnten durch Aktivierung von AC und AR mögliche ethische Normen oder auch persönliche ethische Werte der Konsumenten aktiviert und ein entsprechendes Verhalten – die Wahl des Produkts, das denselben am ehesten gerecht wird – ausgelöst werden. Mindestens könnte eine entsprechende ethische Handlungsintention an Bedeutung gewinnen, die dann in einem zweiten Schritt durch Marketing-Maßnahmen verstärkt werden kann, bis das intendierte Verhalten ausgelöst wird.

Die Ergebnisse der Untersuchungen von KOHLBERG deuten darauf hin, daß die Stufe der moralischen Entwicklung, die ein Individuum erreicht hat, Einfluß auf die Fähigkeit hat, sich der Konsequenzen des eigenen Verhaltens bewußt zu werden und Verantwortung für diese Konsequenzen zu übernehmen.

Geht mit dem Kauf, dem Besitz, der Verwendung oder der Entsorgung eines Produkts eine direkte Gefährdung der sozialen oder ökologischen Umwelt einher, sind ethische Maßstäbe verletzt, ist die Wahrscheinlichkeit der Wahrnehmung der Handlungskonsequenzen (AC) vermutlich höher. Die Benutzung eines Automobils verunreinigt die Luft, und bei einem möglichen Unfall könnten Menschen verletzt werden. Die Verantwortung für eine derartige Gefahr kann vom Unternehmen, welches das Produkt (das Automobil) anbietet oder vom Benutzer selbst getragen werden [HECKHAUSEN 1989, S. 419 f.]. Die Zurechnung der Gefährdung bestimmt die Verantwortungsübernahme (AR) und ist von folgenden Faktoren abhängig:

- **Einflußsphäre**

Sind Vermeidungshandlungen, in Form des Nichtkaufs oder durch besondere Vorsicht beim Ge- oder Verbrauch des Produkts unmöglich, d.h. sie liegen außerhalb der Einflußsphäre des Käufers und / oder Verwenders, so wird dieser das vom Produkt ausgehende Gefährdungspotential dem Hersteller zuschreiben. Liegt die Reduzierung des Gefährdungspotentials innerhalb der Einflußsphäre des Konsumenten, wird er zur Reduzierung desselben beitragen und sich selbst – zumindest teilweise – die Gefährdung zuschreiben [HEDTKE 1996, S. 216 f.; vgl. auch HERKER 1995, S. 151].

- **Alternativenwahl**

Stehen dem Konsumenten nicht mindestens zwei Alternativen – eine ethisch fragwürdige und eine ethisch vertretbare – zur Auswahl, wird sich der Konsument die entsprechende Gefährdung mangels möglicher Vermeidbarkeit nicht selbst zuschreiben und auch von Dritten nicht zurechnen lassen. Die in diesem Zusammenhang auf dem Unternehmen lastende Verantwortung, Alternativen zur Auswahl zu stellen, ist schon im Davoser Manifest verankert: Die Verpflichtung zur Nutzung des technischen Fortschritts und dessen Förderung zugunsten der Gesellschaft.

HERKER [1993, S. 22 ff.] hat die allgemeinen Ergebnisse der Analysen von SCHWARTZ auf das umweltbewußte Konsumentenverhalten übertragen. Eine Übertragbarkeit auf die Einhaltung anderer ethischer Normen ist daher plausibel.

Die wahrgenommene Eigenverantwortung beim Konsum und somit schon bei der dem Konsum vorgelagerten Kaufentscheidung beeinflusst die Einhaltung ethischer Normen und die Bedeutung ethischer Werte im Konsumbereich.

„Eine Person, die sich als Konsument nicht verantwortlich für die Reduktion der Umweltverschmutzung hält, wird umweltbezogenen Werten beim Konsum weniger Bedeutung zumessen als eine Person, die sich für verantwortlich hält. Über die Bedeutung umweltbezogener Werte beeinflusst die wahrgenommene Eigenverantwortung auch die Bedeutung umweltbezogener Produkteigenschaften und den umweltbewußten Konsum.“ [HERKER 1993, S. 23].

Die produktspezifisch wahrgenommenen ethischen Konsequenzen des Handelns wirken sich auf die Bedeutung ethischer Produkteigenschaften aus. „Nur wenn eine Person glaubt, daß ein Produkt umweltbelastend ist und es gleichzeitig unterschiedlich belastende Alternativen gibt, hat ein Produkt Konsequenzen für die Umwelt, und umweltbezogene Produkteigenschaften gewinnen an Bedeutung.“ [HERKER 1993, S. 24].

HERKER nennt das Konstrukt *ascription of responsibility* auch *wahrgenommene Eigenverantwortung* und macht somit nochmals deutlich, daß es das Ausmaß der Selbstattribution durch den Handelnden beschreibt. Dieses wird als ein Persönlichkeitsmerkmal verstanden und kann sich auf eine konkrete Handlung, auf einen Lebensbereich oder alle Lebensbereiche beziehen. Bezogen auf den Lebensbereich Konsum beeinflusst die wahrgenommene Eigenverantwortung hinsichtlich des Beitrags zur Lösung bestimmter (ethischer) Probleme zunächst die Bedeutung entsprechender Produkteigenschaften, die zur Lösung des spezifischen Problems beitragen könnten, und dann auch den entsprechend gestalteten Konsum im allgemeinen [HERKER 1993, S. 22 ff.; 1995, S. 151].

3.3.4.5 Wahrgenommene Effektivität des Handelns

Eine weiteres Konstrukt, das zur Erklärung der Entstehung ethischer Ansprüche beitragen kann, ist das Konstrukt der *wahrgenommenen Effektivität des eigenen Handelns* (*Internal versus External Control of Reinforcement – IECR*) [ROTTER 1966, 1975].

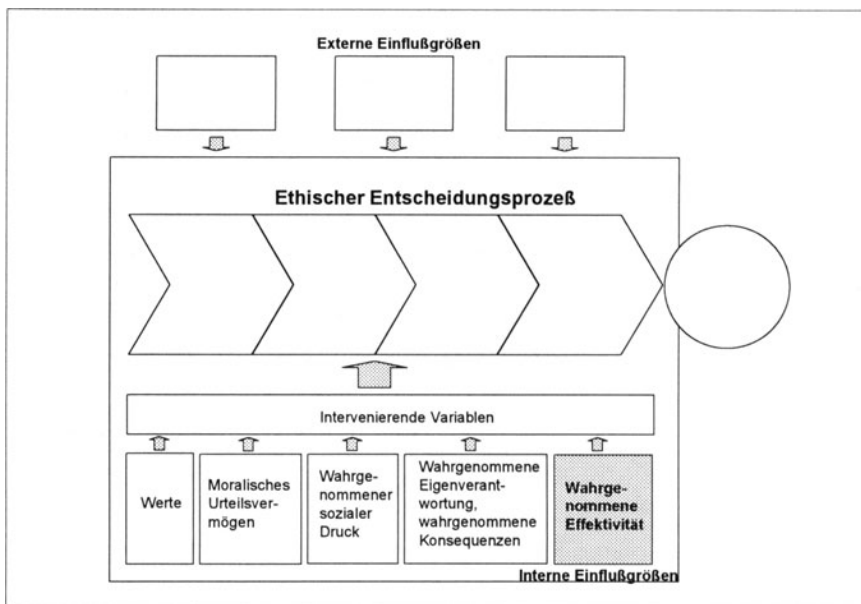


Abb. 38: Determinanten ethischen Konsumentenverhaltens – Wahrgenommene Effektivität des Handelns als Untersuchungsgegenstand des aktuellen Abschnitts

Dieses Konstrukt, auch *Locus of Control of Reinforcement* [ROTTER 1975, S. 56] genannt, wird als eine die Persönlichkeit determinierende Variable verstanden [ROTTER 1975, S. 56].

Theoretischer Bezugsrahmen des Konstrukts ist die soziale Lerntheorie [ROTTER 1954]. Es bezieht sich, wie auch das Konstrukt AR, auf die Wahrnehmung der Selbstkontrollierbarkeit des eigenen Handlungsergebnisses. Dabei wird jedoch dem Aspekt der Verantwortung für die Handlung und deren Konsequenzen keine Bedeutung beigemessen. SCHWARTZ [1968a, S. 233] grenzt daher beide Konstrukte ausdrücklich voneinander ab.

ROTTER [1966, S. 1] definiert das Konstrukt folgendermaßen:

„When a reinforcement is perceived by the subject as following some action of his own but not being entirely contingent upon his action, then, in our culture, it is typically perceived as the result of luck, chance, fate, as under the control of powerful others, or as unpredictable because of the great complexity of the forces surrounding him. When the event is interpreted in this way by an individual, we have labeled this a belief in *external control*. If the person perceives that the event is contingent upon his own behavior or his own relatively permanent characteristics, we have termed this a belief in *internal control*.“ [ROTTER 1966, S. 1].

Die Kenntnis des Zusammenhangs zwischen dem eigenen Handeln und dem Ergebnis nimmt Einfluß auf zukünftiges Handeln. Der mit einer situationsspezifischen Verhaltensweise verbundene Erfolg (reinforcement) erhöht die Erwartung, daß auch in Zukunft derartige Verhalten in gleicher oder ähnlicher Situation entsprechend belohnt wird [ROTTER 1975, S. 57; HERKER 1993, S. 25].

Der Einfluß von IECR auf soziales Engagement konnte in verschiedenen Studien bestätigt werden [u.a. KINNEAR, TAYLOR, AHMED 1974; vgl. HERKER 1993, S. 26 f.] und es erscheint plausibel, daß sich diese Untersuchungen in den Bereich des ethisch vertretbaren Konsums im allgemeinen übertragen lassen. Auch WHALEN, PITTS und WONG [1991] haben eine empirische Untersuchung durchgeführt (n = 163). Wenn sie auch keinen direkten Zusammenhang zwischen dem ‚locus of control‘ und dem Kaufverhalten feststellen konnten, so doch einen Einfluß auf die Bewertung des Verhaltens des Verkäufers als ethisch bzw. unethisch. In keinem Fall erfaßt das Modell die Realität in ihrer Komplexität. Weitere Untersuchungen sind also notwendig um die aus Plausibilitätsüberlegungen getroffene Annahme empirisch zu stützen.

Individuen, die ihren Einfluß auf den Abbau sozialer Mißstände oder auf die Lösung des Umweltproblems als gering einstufen, weil sie in ihrer Rolle als Konsument ihre Handlungen als nicht effektiv bewerten, werden sozialen oder umweltbezogenen Werten kaum Bedeutung beimessen. Bewerten sie ihre Handlungen hingegen als effektiv und bedeutsam in Hinblick auf die Lösung der genannten Probleme, so werden sie den entsprechenden Werten beim Konsum mehr Bedeutung beimessen [vgl. KINNEAR, TAYLOR, AHMED 1974, S. 22].

„Eine Person, die sich als Konsument für nicht effektiv bei der Reduktion der Umweltverschmutzung hält, wird umweltbezogenen Werten beim Konsum weniger Bedeutung zumessen als eine Person, die sich für sehr effektiv erachtet.“ [HERKER 1995, S. 152]. Analog ist diese Argumentationskette auf andere ethische Werte übertragbar. Wie auch beim Konstrukt AR, kann eine konkrete Handlung, ein Lebensbereich oder können alle Lebensbereiche Bezugspunkt der wahrgenommenen Effektivität des eigenen Handelns sein.

Bei solchen komplexen Problemen, wie beispielsweise der Umweltverschmutzung, wird es dem Konsumenten ohne zusätzliche Information von Seiten der Unternehmen oder der Politik, nur schwer möglich sein, die positiven Auswirkungen des eigenen Handelns zu erkennen. Das kann dazu führen, daß das erwünschte Verhalten unterbleibt [PREUSS 1993, S. 96 f.].

3.3.4.6 Zwischenresumée

Eine empirisch bestätigte Aussage über die Stärke des Einflusses der in den vorangegangenen Abschnitten erläuterten Variablen auf die Handlungsintention fehlt bisher. In letzter Konsequenz fehlen auch Aussagen über den Einfluß der Variablen auf das Verhalten. Ebenso fehlen solche über die Wechselwirkungen zwischen den genannten und anderen intervenierenden Variablen. Hier besteht noch erheblicher Forschungsbedarf. Die Kenntnis der Ausprägung einer einzelnen Variablen gibt immerhin einen Hinweis auf eine in der Zukunft formulierte Handlungsintention. Nur die Höhe der Wahrscheinlichkeit des Auftretens derselben ist nicht bestimmbar.

Die Folgen dieses Einflusses können als in Zukunft empirisch zu prüfende Hypothesen formuliert werden, die sich aus den Ergebnissen der vorangegangenen Abschnitte ableiten.

- In Hinblick auf die Umsetzung ihrer Handlungsintentionen formulieren Konsumenten (mehr oder weniger deutlich) Ansprüche, die sie an Unternehmen stellen. Die persönliche Handlungsintention kann interpretiert werden als ein gesellschaftliches Ziel, für dessen Erreichen sich die Konsumenten auch selbst die Verantwortung zuschreiben.
- In Abhängigkeit von der Erfüllung der Ansprüche und unter dem Einfluß weiterer intervenierender Variablen und externer Einflußgrößen verhalten sich Konsumenten entsprechend in Form von Kauf bzw. Nicht-Kauf der Leistungen des Unternehmens.

Auf empirische Untersuchungen, die in Zusammenhang mit einzelnen Determinanten ethischen Verhaltens stehen, wurde oben verwiesen, sofern solche überhaupt existieren. Nur den zahlreichen Untersuchungen über die Ausprägung gesellschaftlicher und persönlicher Werte liegen meist große repräsentative Stichproben zugrunde, so daß die Ergebnisse auf die Grundgesamtheit übertragbar sind. Dieses gilt nicht für empirische Analysen zu den Ausprägungen der anderen Determinanten. Im folgenden Abschnitt wird daher anhand einer Sekundäraus-

wertung der Studie DIALOGUE IV geprüft werden, ob ethische Werte in der deutschen Bevölkerung vorherrschen, ethische Konfliktfelder erkannt werden und Bedürfnisse der Problembeseitigung bestehen. Wenn Unternehmen zur Lösung der von der Bevölkerung wahrgenommenen Konfliktfelder und somit zur Befriedigung derselben Bedürfnisse bei ihrer Zielgruppe beitragen, könnte dieses Verhalten für dieselben Unternehmen gleichzeitig Ansatzpunkt einer lohnenden, Wettbewerbsvorteile versprechenden ethischen Positionierungsstrategie sein.

DIALOGUE IV ist die zur Zeit aktuellste Studie, die die für diese Arbeit notwendigen Informationen enthält. Eine eigene (primäre) empirische Untersuchung hätte neben den Werten auch die anderen Determinanten berücksichtigen können, hätte aber nie den Umfang und die notwendige Repräsentativität wie die genannte Studie haben können. Die abzuleitenden Aussagen hätten eher spekulativen Charakter gehabt. Daher wurde auf eine eigene Untersuchung verzichtet, obwohl dies zu Lasten von anderen, nicht untersuchten Determinanten ethischen Verhaltens geht.

Hinzu kommt, daß die Konzepte zur Messung dieser anderen Determinanten noch nicht so gültige und zuverlässige Ergebnisse liefern, wie dieses bei der Messung von Werten der Fall ist. So besteht zunächst Forschungsbedarf hinsichtlich der Entwicklung entsprechender Messinstrumente.

3.3.5 Empirische Hinweise auf ethische Handlungsintentionen in der Gesellschaft – Sekundäranalyse der Studie Dialogue IV

DIALOGUE IV wurde im Auftrag der GRUNER + JAHR AG durchgeführt und ist eine „Momentaufnahme der aktuellen Wertemuster“ [GRUNER+JAHR 1995, S. 9]. In vielen Bereichen ist aber ein Vergleich mit den vorangegangenen Studien aus den Jahren 1983, 1986 und 1990 möglich, so daß bei einer vergleichenden Analyse aller Studien, Tendenzen eines möglichen Wandels von Werten und Verhalten erkannt werden können.

7545 repräsentativ ausgewählte deutschsprachige Personen in der Bundesrepublik Deutschland wurden innerhalb von zwei Monaten (Dezember 1994 und Januar 1995) in mündlichen Interviews anhand eines vollstrukturierten Fragebogens und mittels eines schriftlichen Fragebogens zu den Bereichen *„der Bürger und die Gesellschaft“*, *„der Bürger und die Unternehmen“*, *„der Bürger als Privatperson und Konsument“* und *„der Bürger als Kommunikationspartner“* befragt. Letztgenannte Teiluntersuchung gibt Auskunft über das Mediennutzungsverhalten der Bevölkerung, liefert aber keine Informationen, die im Rahmen dieser Arbeit relevant sind.

Bei den meisten Fragen wurde eine Vielzahl von – je nach Frage – Werten, Verhaltensweisen, Zielen usw. vorgelegt, und die Befragten sollten diese jeweils in eine von vier Kategorien

einordnen. Exemplarisch sei die Frage nach der Wichtigkeit gesellschaftlicher Ziele aufgeführt [GRUNER+JAHR 1995, S. 46, M 18]:

„Jetzt möchte ich gerne Ihre Meinung zu einigen Themen erfahren, über die man heute häufig spricht. Auf diesen Kärtchen stehen verschiedene Ziele und Aufgaben. Sortieren Sie diese Kärtchen bitte auf dieses Blatt danach, für wie wichtig Sie persönlich die Erreichung dieses Zieles bzw. die Lösung dieser Aufgabe halten.

Dieses Ziel / diese Aufgabe ist für mich ...

- sehr wichtig
- ziemlich wichtig
- weniger wichtig
- unwichtig“.

Im folgenden werden gesamtgesellschaftliche Aussagen getroffen. Je nach unternehmensspezifischer Zielgruppe könnten diese Aussagen mit Hilfe des vorliegenden Datenmaterials verfeinert und konkretisiert werden, indem beispielsweise nach Altersgruppen, Lebensstiltypen oder Wohnort (Alt- / Neu-Bundesländer) zielgruppenspezifischere Informationen isoliert werden. Dieses ist für Unternehmen dann zu empfehlen, wenn sie tatsächlich eine Positionierungsentscheidung zu treffen haben. Für diese Arbeit liefert das jedoch keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn. Eine grundsätzliche Aussage als Basis weiterer unternehmensindividueller Entscheidungen ist hier notwendig.

Auf die Gefahr einer Verzerrung der Ergebnisse durch sozial erwünschte Antworten der Befragten auf die genannte und andere Fragen innerhalb der Untersuchung soll hingewiesen werden. Dieser mögliche Fehler ist jedoch bei der sekundären Auswertung der Daten nicht zu erkennen und demnach nicht zu beheben.

3.3.5.1 Der Bürger und die Gesellschaft

Zu den zentralen Problemfeldern der Zukunft gehören die Umwelt, die Sicherung sozialer Leistungen und soziale Gerechtigkeit. *Sicherung der sozialen Leistungen, die Reinhaltung von Luft, Böden und Gewässern, Wiedereingliederung der Arbeitslosen in das Berufsleben, Sparsamer mit Energie und Rohstoffen umgehen und Sich stärker um sozial Benachteiligte kümmern* sind die fünf in der Untersuchung als die wichtigsten genannten gesellschaftlichen Ziele. Damit setzt sich der in den vorangegangenen Untersuchungen (DIALOGUE I – III) zu verzeichnende Trend fort [GRUNER+JAHR 1995, S. 14 f.].

Die gesellschaftlichen Ziele sind in der folgenden Tabelle 6 hinsichtlich ihrer Wichtigkeit in eine Rangreihe gebracht. Dabei werden die Antworten „sehr wichtig“ und „ziemlich wichtig“

in einer zusätzlichen Spalte der Tabelle zusammengefaßt und dementsprechend eine Rangnummer der Wichtigkeit einzelner gesellschaftlicher Ziele vergeben. So ist beispielsweise die „Sicherung sozialer Leistungen“ für 92 % der Befragten das wichtigste gesellschaftliche Ziel.

In vielen Fällen wird vom Staat eine hohe Zuständigkeit für die Lösung der aufgeführten Probleme verlangt. Diesen Anforderungen kommt derselbe nach oder beugt dem Protest der Betroffenen sogar vor, wie der Fall um die Sanierung des Baukonzerns Philipp Holzmann AG Ende des Jahres 1999 gezeigt hat.

Dennoch schreiben die Befragten den Unternehmen und sich selbst als Individuen der Gesellschaft (vgl. Tab. 7) doch auch in hohem Maße entsprechende Zuständigkeiten zu [vgl. GRUNER+JAHR 1995, S. 96 ff.; zu den problemspezifischen Zuständigkeiten vgl. Tab. 8 – Mehrfachnennungen waren möglich].

Rang-Nr.	Sehr bzw. ziemlich wichtig (%)	Gesellschaftliches Ziel	sehr wichtig (%)	ziemlich wichtig (%)	weniger wichtig (%)	unwichtig (%)
1	92	Sicherung sozialer Leistungen	58	34	6	2
2	91	Für die Reinhaltung von Luft, Böden und Gewässern sorgen	57	34	8	2
3	90	Wiedereingliederung Arbeitsloser in das Berufsleben	57	33	8	2
4	89	Sparsamer mit Energie und Rohstoffen umgehen	51	38	9	2
5	88	Sich stärker um sozial Benachteiligte kümmern	43	46	10	1
6	87	Ausbau von Maßnahmen zum Schutze des Kindes	51	36	11	2
7	85	Für die Aufrechterhaltung von Recht und Ordnung sorgen	49	36	12	3
8	85	Förderung umweltfreundlicher Produkte und Verpackungen	44	41	12	2
9	84	Mehr über gesundheits- und umweltgefährdende Produkte informieren und aufklären	40	43	14	3
10	80	Förderung der Chancengleichheit von Mann und Frau	42	38	16	4
11	80	Problemen vorbeugen, die sich für Arbeitnehmer durch technische Veränderungen und Rationalisierung am Arbeitsplatz ergeben	35	45	17	3
12	80	Das Bewußtsein für eine gesunde Lebensweise stärken	34	46	17	3
13	79	Großunternehmen stärker kontrollieren	35	43	19	3
14	78	Die Export- und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft stärken	35	43	19	3
15	76	Stärkere Beteiligung des Bürgers an politischen Entscheidungen	32	44	21	3
16	75	Höhere Besteuerung der Großverdiener	44	31	19	5
17	75	Ausweitung der Rechte der Polizei zum Schutz des Bürgers	41	34	19	6
18	75	Zusammenwachsen von West- und Ostdeutschland fördern	31	44	19	6
19	73	Gesellschaftliches Verantwortungsbewußtsein in der Forschung und Entwicklung neuer Technologien fördern	27	46	23	4
20	72	Der Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland entgegenwirken	39	33	20	7
21	71	Die Lärmbelästigung verringern	27	45	24	5
22	71	Mehr Hilfe und Betreuung für Suchtkranke anbieten	26	46	22	6
23	70	Aufrechterhaltung von Sitte und Moral	31	39	23	7
24	69	Mehr Verständnis für Ausländer in unserer Gesellschaft entwickeln	25	45	25	6
25	68	Förderung des technologischen Fortschrittes	24	45	27	5
26	67	Den weiteren Zuzug von Nicht-EU-Ausländern stoppen	36	31	24	10
27	67	Stärkere Durchsetzung von Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Job-Sharing	26	41	26	7
28	64	Mehr Anreize schaffen sich selbständig zu machen	23	41	28	8
29	63	Mehr für die Menschen in der 3. Welt tun	19	44	30	7
30	56	Förderung von Besitz und Eigentum	18	38	34	10
31	56	Förderung der europäischen Einheit	16	40	33	12
32	48	Vorverlegung des Rentenalters	19	29	37	15
33	46	Förderung von Kunst und Kultur	11	35	40	14
34	43	Doppelte Staatsbürgerschaft für in Deutschland lebende Ausländer ermöglichen	13	30	34	24
35	37	Stärkung des Nationalgefühls, des Stolztes Deutscher zu sein	12	25	37	26
36	26	Einheitliche europäische Währung durchsetzen	8	18	40	34

Tab. 6: Bedeutung gesellschaftlicher Ziele [GRUNER+JAHR 1995, Zusammenfassung der S. 46 ff.]

Die folgende Tabelle zeigt, wie oft die Wirtschaft (damit die Gesamtheit der Unternehmen) als Verantwortlicher genannt wurde:

Zuständigkeit der Wirtschaft / jedes einzelnen Bürgers für das Erreichen gesellschaftlicher Ziele	Wirtschaft (%)	Bürger (%)
keine (0 Nennungen)	5	6
gering (1 - 6 Nennungen)	31	35
mittel (7 - 11 Nennungen)	34	26
groß (12 - 36 Nennungen)	31	33

Tab. 7: Erwartete Lösungsbeiträge für das Erreichen gesellschaftlicher Ziele [GRUNER+JAHR 1995, S. 96]

Von den Unternehmen wird also durchaus ein hohes Maß an sozialer Verantwortung erwartet. Gleichzeitig kann festgestellt werden, daß aus Sicht der Befragten neben den Unternehmen auch andere Institutionen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen müssen. Ebenfalls ersichtlich ist, daß sich auch die Befragten selbst eine individuelle Verantwortung zuschreiben. Die Erwartungshaltung gegenüber dem Staat ist in den meisten Fällen, in denen von Unternehmen Verantwortungsübernahme erwartet wird, ebenfalls sehr hoch. An die in 2.3.3.1.1 genannten Probleme staatlicher Steuerungsfunktion und -fähigkeit sei hier noch einmal erinnert. Das zeigt auch Tabelle 8, in der die dominierenden Nennungen (größer / gleich 40 %) in den Spalten hervorgehoben wurden. Sie gibt Auskunft über die Zuständigkeit der Wirtschaft bzw. jedes Einzelnen. Die Tabelle faßt die Ergebnisse der folgenden Frage zusammen [GRUNER+JAHR 1995, S. 46, M 19]:

„Ich lese Ihnen nun die Ziele, die Sie für sehr bzw. ziemlich wichtig halten, noch einmal vor. Sagen Sie mir bitte anhand dieser Liste, wer sich in unserer Gesellschaft besonders darum kümmern sollte, daß dieses Ziel erreicht bzw. diese Aufgabe gelöst wird. Sie können auch jeweils mehrere angeben.“

Rang-Nr.	gesellschaftliches Ziel	Zuständigkeit (%)							
		Wirtschaft	Gewerkschaften	Staat	Medien	jeder Einzelne	Kirche	gesellschafts-pol. Organis.	k.A.
1	Sicherung sozialer Leistungen	30	43	83	8	7	7	14	1
2	Für die Reinhaltung von Luft, Böden und Gewässern sorgen	63	14	69	17	47	5	23	1
3	Wiedereingliederung Arbeitsloser in das Berufsleben	58	45	77	7	9	4	12	1
4	Sparsamer mit Energie und Rohstoffen umgehen	68	8	41	11	55	5	11	1
5	Sich stärker um sozial Benachteiligte kümmern	14	12	72	15	41	39	30	1
6	Ausbau von Maßnahmen zum Schutze des Kindes	11	9	79	19	29	31	29	2
7	Für die Aufrechterhaltung von Recht und Ordnung sorgen	58	5	80	12	26	4	11	2
8	Förderung umweltfreundlicher Produkte und Verpackungen	61	6	54	14	14	1	12	1
9	Mehr über gesundheits- und umweltgefährdende Produkte informieren und aufklären	35	6	49	52	9	2	20	1
10	Förderung der Chancengleichheit von Mann und Frau	43	42	62	13	13	14	1	
11	Problemen vorbeugen, die sich für Arbeitnehmer durch technische Veränderungen und Rationalisierung am Arbeitsplatz ergeben	53	46	50	5	6	1	8	1
12	Das Bewußtsein für eine gesunde Lebensweise stärken	12	5	37	44	43	5	21	2
13	Großunternehmen stärker kontrollieren	7	28	70	16	4	1	12	1
14	Die Export- und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft stärken	60	16	55	5	4	1	5	1
15	Stärkere Beteiligung des Bürgers an politischen Entscheidungen	4	12	62	14	27	2	15	1
16	Höhere Besteuerung der Großverdiener	5	10	71	4	2	1	5	2
17	Ausweitung der Rechte der Polizei zum Schutz des Bürgers	3	6	70	9	8	2	8	1
18	Zusammenwachsen von West- und Ostdeutschland fördern	29	17	66	28	38	17	20	1
19	Gesellschaftliches Verantwortungsbewußtsein in der Forschung und Entwicklung neuer Technologien fördern	48	12	50	15	8	2	10	1
20	Der Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland entgegenwirken	40	30	60	8	5	1	7	1
21	Die Lärmbelästigung verringern	45	5	42	6	28	2	7	2
22	Mehr Hilfe und Betreuung für Suchtkranke anbieten	5	3	57	10	16	31	30	2
23	Aufrechterhaltung von Sitte und Moral	5	5	48	21	43	28	15	1
24	Mehr Verständnis für Ausländer in unserer Gesellschaft entwickeln	10	10	43	28	52	17	16	1
25	Förderung des technologischen Fortschrittes	50	9	47	5	3	1	6	2
26	Den weiteren Zuzug von Nicht-EU-Ausländern stoppen	4	3	63	6	3	2	7	2
27	Stärkere Durchsetzung von Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Job-Sharing	39	41	43	5	4	1	5	2
28	Mehr Anreize schaffen, sich selbständig zu machen	20	7	57	4	6	1	4	1
29	Mehr für die Menschen in der 3. Welt tun	19	5	49	10	23	26	19	1
30	Förderung von Besitz und Eigentum	8	4	49	3	11	1	4	1
31	Förderung der europäischen Einheit	12	5	51	10	11	3	7	1
32	Vorverlegung des Rentenalters	10	18	42	3	2	1	3	1
33	Förderung von Kunst und Kultur	9	3	33	17	8	4	13	1
34	Doppelte Staatsbürgerschaft für in Deutschland lebende Ausländer ermöglichen	1	3	41	5	3	2	5	1
35	Stärkung des Nationalgefühls, des Stolz des Deutschen zu sein	2	2	24	10	18	3	5	1
36	Einheitliche europäische Währung durchsetzen	3	1	24	2	1	0	1	1

Tab. 8: Zuständigkeiten für das Erreichen gesellschaftlicher Ziele [GRUNER+JAHR 1995, Zusammenfassung der S. 60 ff.]

Solche ethischen Problemfelder, für deren Lösung sich einerseits Konsumenten selbst verantwortlich halten, andererseits aber auch den Unternehmen Lösungsbeiträge abverlangen, können Gegenstand einer Positionierung sein. Gleichzeitig stellen die folgende Abbildungen (40 und 41) die unterschiedlich wichtigen gesellschaftlichen Probleme den für ihre Lösung zuständigen Institutionen gegenüber. Es ergibt sich ein Portfolio (vgl. Abb. 39), das eine Klassifizierung gesellschaftlicher Ziele in Hinblick auf ihre Bedeutung und entsprechende Zuständigkeit verschiedener gesellschaftlicher Gruppen für das Erreichen der Ziele ermöglicht. Die Grenzen zwischen den Quadranten sind durch den Mittelwert aller Ausprägungen je Dimension determiniert.

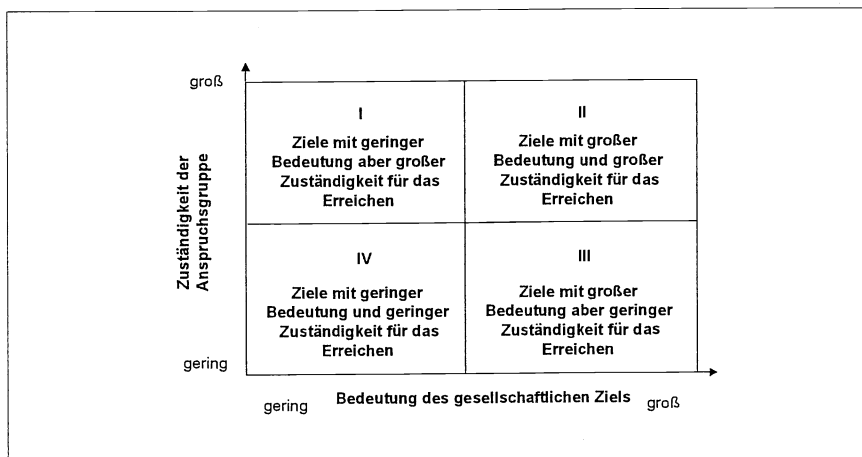


Abb. 39: Problem-Zuständigkeits-Portfolio

Die in den Quadranten II einzuordnenden gesellschaftlichen Probleme sind solche, die in jedem Fall von den Unternehmen erkannt werden sollten und für die nach Lösungsbeiträgen gesucht werden sollte. Sehr aufmerksam sollten die gesellschaftlichen Ziele in den Quadranten I bzw. III beobachtet werden (vgl. auch Abb. 42 und die zugehörigen Erläuterungen).

Im folgenden werden nur Unternehmen und Bürger als Institutionen bzw. Personen betrachtet, die einen Beitrag zur Lösung der verschiedenen gesellschaftlichen Probleme leisten sollen, d.h. denen von den Befragten eine Zuständigkeit für die Lösung zugeschrieben wurde. Entsprechende Darstellungen sind auch für alle anderen Verantwortlichen (vgl. Tab. 8) denkbar. Dabei entspricht die Numerierung der gesellschaftlichen Ziele in den anschließenden Abbildungen ihrer Wichtigkeit. Wäre dieses nicht der Fall, so sollte in einem solchen

Portfolio die Wichtigkeit des jeweiligen gesellschaftlichen Ziels durch die Größe des Kreises visualisiert werden, der jeweils ein Ziel repräsentiert.

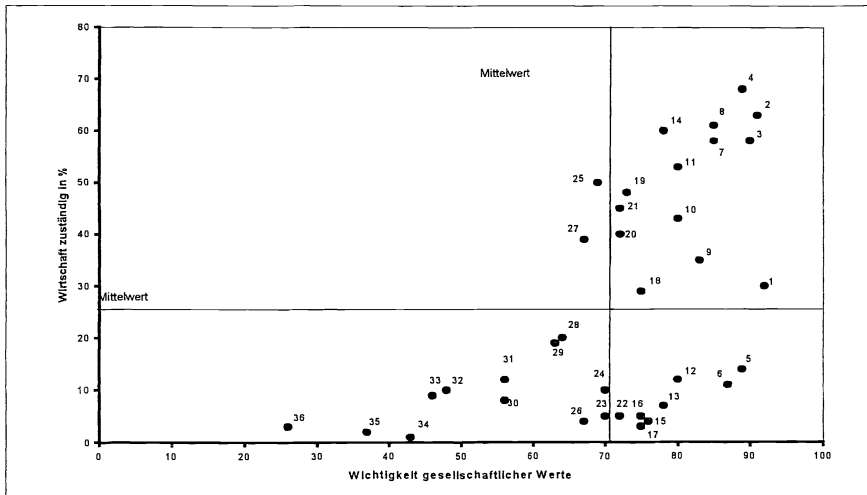


Abb. 40: Problem-Zuständigkeits-Portfolio – Problemlösungszuständigkeit der Wirtschaft (die Zahlen entsprechen den Ranglistenplätzen in Tab. 6 bzw. Tab. 8)

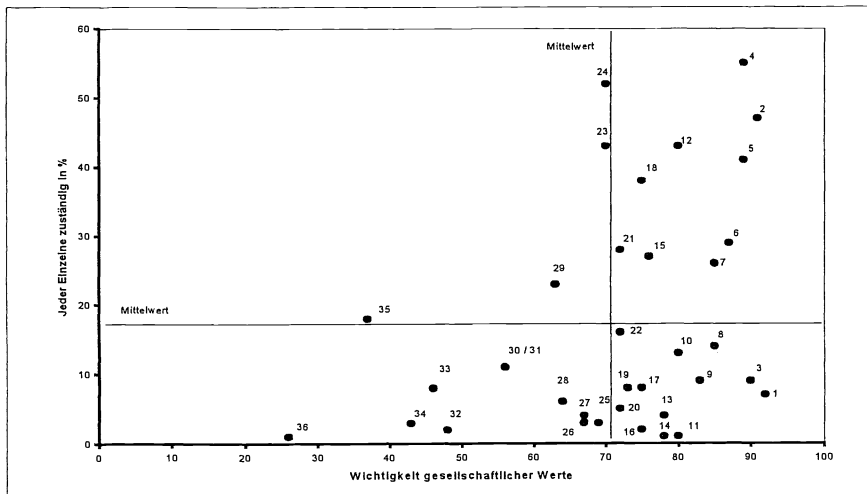


Abb. 41: Problem-Zuständigkeits-Portfolio – Problemlösungszuständigkeit jedes einzelnen Bürgers (die Zahlen entsprechen den Ranglistenplätzen in Tab. 6 bzw. Tab. 8)

Die in beiden Abbildungen im Quadranten II zu findenden ethischen Probleme sind in der folgenden Tabelle 9 aus Gründen der Übersichtlichkeit und Lesbarkeit verbalisiert gegenübergestellt und entsprechend des Grades der Zuständigkeit zur Problemlösung (in %) der Wirtschaft bzw. des einzelnen Bürgers sortiert:

Ziele mit großer Bedeutung und großer Zuständigkeit für das Erreichen	Zuständigkeit der Wirtschaft	Zuständigkeit jedes einzelnen Bürgers
	• Sparsamer mit Energie und Rohstoffen umgehen (4) • Für die Reinhaltung von Luft, Böden und Gewässern sorgen (2) • Förderung umweltfreundlicher Produkte und Verpackungen (8) • Die Export- und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft stärken (14) • Wiedereingliederung Arbeitsloser in das Berufsleben (3) • Für die Aufrechterhaltung von Recht und Ordnung sorgen (7) • Problemen vorbeugen, die sich für Arbeitnehmer durch technische Veränderungen und Rationalisierung am Arbeitsplatz ergeben (11) • Gesellschaftliches Verantwortungsbewußtsein in der Forschung und Entwicklung neuer Technologien fördern (19) • Die Lärmbelastigung verringern (21) • Förderung der Chancengleichheit von Mann und Frau (10) • Der Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland entgegenwirken (20) • Mehr über gesundheits- und umweltgefährdende Produkte informieren und aufklären (9) • Sicherung sozialer Leistungen (1) • Zusammenwachsen von Ost- und Westdeutschland fördern (18)	• Sparsamer mit Energie und Rohstoffen umgehen (4) • Für die Reinhaltung von Luft, Böden und Gewässern sorgen (2) • Das Bewußtsein für eine gesunde Lebensweise stärken (12) • Sich stärker um sozial Benachteiligte kümmern (5) • Zusammenwachsen von Ost- und Westdeutschland fördern (18) • Ausbau von Maßnahmen zum Schutz des Kindes (6) • Die Lärmbelastigung verringern (21) • Stärkere Beteiligung des Bürgers an politischen Entscheidungen (15) • Für die Aufrechterhaltung von Recht und Ordnung sorgen (7)

Tab. 9: Inhalt der jeweils zweiten Quadranten aus Abbildung 40 und Abbildung 41 in verbalisierter Form

Werden dann abschließend die der Wirtschaft bzw. dem Bürger zugeschriebenen Zuständigkeiten zur Erreichung der einzelnen gesellschaftlichen Ziele gegenübergestellt, ergibt sich folgendes Portfolio (Abb. 42 bzw. Abb. 43). Auch hier entspricht die Numerierung der gesellschaftlichen Ziele der empfundenen Wichtigkeit in der Gesellschaft. Je nach Platzierung derselben in den Quadranten I bis IV können für den Umgang mit möglichen Beiträgen zur Zielerreichung bzw. Problemlösung verschiedene Strategien für Unternehmen empfohlen werden:

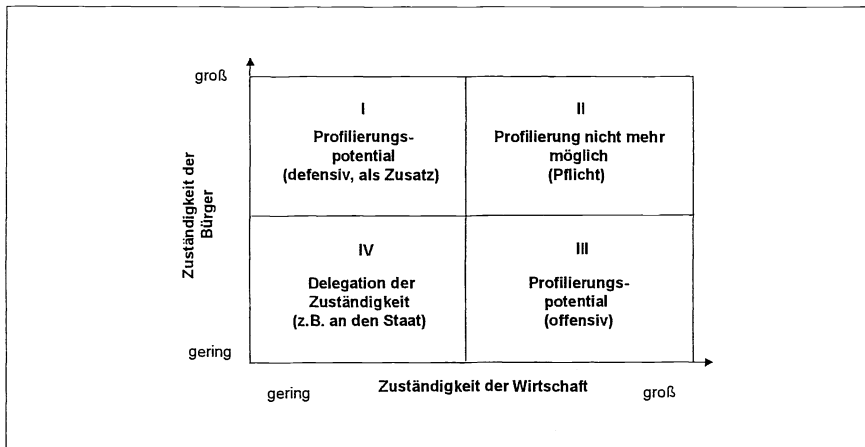


Abb. 42: Strategieempfehlungen im Umgang mit unternehmensspezifischen Beiträgen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme

Konsumenten halten sich, und weniger die Wirtschaft, für zuständig in Hinblick auf das Erreichen der sich im Quadranten I befindenden gesellschaftlichen Ziele. Freiwillig und auf eher defensive Art und Weise könnten Unternehmen die Konsumenten dabei unterstützen. Die Konsumenten erwarten aber von den Unternehmen kein entsprechendes Handeln. Auf diesem Wege würden sie ein *zusätzliches* Identifikationpotential durch eine entsprechende Positionierung schaffen.

Sehr aufmerksam sind die Konsumenten in Hinblick auf die Erreichung der Ziele, die im Quadranten II zusammengefaßt sind. Gleichzeitig werden sie nicht nur selbst zur Zielerreichung beitragen, sondern erwarten auch von der Wirtschaft einen deutlichen Beitrag. Entsprechendes Verhalten wird zur Pflicht. Das Unternehmen muß daher diesen Anforderungen gerecht werden und Handlungen aktiv kommunizieren, d.h. seinen Beitrag klar herausstellen. Hier ist die Gefahr eines negativen Imageeffektes sehr groß, der sich bei Mißachtung der Forderungen der Konsumenten beispielsweise in einem Boykott des Unternehmens durch dessen Kunden zeigen kann. Das hat in Hinblick auf Umweltschutzziele der Fall Brent Spar des Unternehmens Shell gezeigt (vgl. dazu ausführlicher 4.4.7).

Tragen die Unternehmen zur Lösung der Probleme bei, die dem Quadranten III zuzuordnen sind, besteht die Gefahr, daß ein solcher Problemlösungsbeitrag von den Konsumenten gar nicht wahrgenommen oder als nicht relevant eingeschätzt wird. Eine Positionierung durch das Zeigen offensichtlicher Problemlösungskompetenz in Hinblick auf die im Quadranten III zusammengefaßten gesellschaftlichen Probleme wird sehr wahrscheinlich als *innovativ* wahrgenommen werden, solange Wettbewerber auf gleiches Handeln verzichten. Denn sich selbst

schreiben die Konsumenten (noch) keine Problemlösungskompetenz zu – sie sind wahrscheinlich entsprechend gering aktiviert. Hätten schon andere Unternehmen einen gewünschten Problemlösungsbeitrag geleistet und sich bewußt oder unbewußt dadurch profiliert, wäre die Bedeutung des jeweiligen Themas diffundiert, Konsumenten wären aktiviert und informiert worden und würden sich selbst (in Abhängigkeit von der Dauer des Diffusionsprozesses) Kompetenz zur Problemlösung zuschreiben.

Dieser Quadrant III und die damit verbundenen Strategie- oder Positionierungsimplikationen ist einerseits für Unternehmen relevant, die besonders durch die dort platzierten Problemfelder betroffen sind, andererseits für solche, die unabhängig von der Unternehmenstätigkeit für diese Probleme Verantwortung übernehmen wollen. Eine Um-Platzierung des Problems in den II. Quadranten wird die Zielstrategie sein müssen.

Eine entsprechende Aktivierung und das Erregen von Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe des Unternehmens ist bei dieser *innovativen Strategie* ein unerläßlicher erster Schritt für die Positionierung. Die mit der Erregung negativer Aufmerksamkeit verbundenen Gefahren eines Imageverlustes und anderer Konsequenzen bestehen auch hier.

Die gesellschaftlichen Ziele im Quadranten IV werden besser durch den Staat, Medien oder andere Institutionen erreicht als durch Unternehmen oder den Konsumenten selbst. Sie sind als Positionierungsdimension also weniger interessant. Die hier zu empfehlende Strategie ist die der *Delegation*.

Die empirischen Daten lassen sich wie folgt verdichten:

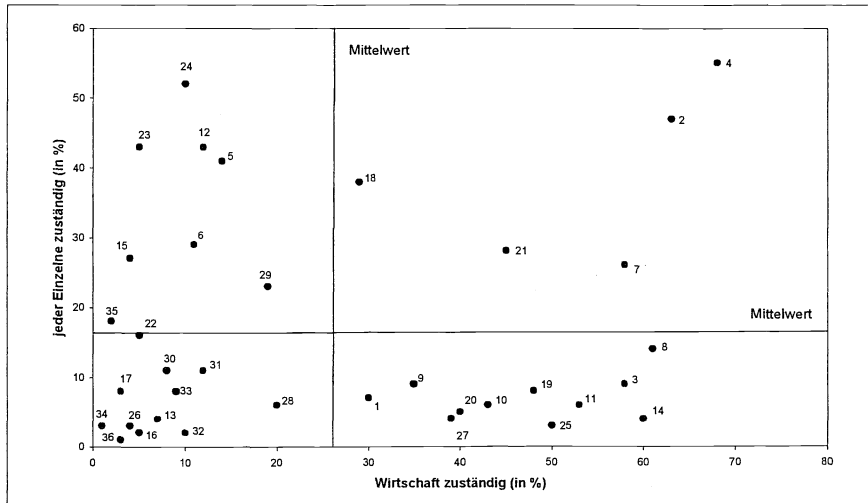


Abb. 43: Zuständigkeiten des einzelnen Bürgers und der Unternehmen (die Zahlen entsprechen den Ranglistenplätzen in Tab. 6 bzw. Tab. 8)

Jeder Einzelne schreibt sowohl sich selbst als auch den Unternehmen eine besonders hohe Zuständigkeit zu, zur Lösung von zwei gesellschaftlichen Problemen beizutragen, die in allen drei Abbildungen im Quadranten II vertreten sind:

- Für die Reinhaltung von Luft, Boden und Gewässern sorgen (Rang 2)
- Sparsamer mit Energie und Rohstoffen umgehen (Rang 4)

Hier müssen Unternehmen handeln. Ein Verhalten, das den Forderungen der Bürger gerecht wird, wird für die Unternehmen und die Wirtschaft zur *Pflicht*. BOOKHAGEN, SCHLEGELMILCH, TROMMSDORFF [2000] sprechen in Anlehnung an HERZBERG von Hygienemerkmalen. Eine Mißachtung dieser gesellschaftlichen Ziele und der Verantwortung, einen Lösungsbeitrag zu leisten, wird schnell zu Sanktionen der Konsumenten gegenüber den Unternehmen führen – beispielsweise zum Boykott (vgl. dazu auch die Erkenntnisse, die in der Typologie umweltfreundliches Verhalten zusammengefaßt sind, insbes. Abb. 45 und Anhang 8). DAVIDSON, WORRELL, EL-JELLY [1995] untersuchten 59 Boykottaktionen über einen Zeitraum von 23 Jahren (zwischen 1958 und 1991) und stellen u.a. fest, daß Unternehmen in Form einer Änderung des unpopulären Verhaltens auf solche Konsumentenproteste reagieren.

Auch andere ökologische Ziele sind von großer Bedeutung, sind aber noch nicht zu Hygienemerkmalen geworden und insofern noch als Positionierungsthema interessant (Quadrant III): *Förderung umweltfreundlicher Produkte und Verpackungen* (8), *mehr über gesundheits- und*

umweltgefährdende Produkte informieren und aufklären (9). Ebenso scheinen einige soziale Ziele wichtig zu werden, insbesondere der *Einsatz für den Erhalt des Sozialsystems* (1), der *Einsatz für Arbeitslose* (3) und die *Förderung der Chancengleichheit von Mann und Frau* (10). Hinzu kommen (Quadrant I) der *Einsatz für sozial Benachteiligte* (5) und *Kinder* (6) oder das geforderte Verständnis für *Ausländer in unserer Gesellschaft* (24). Diese Kriterien nutzen Konsumenten tatsächlich bei der Beurteilung von Unternehmen (vgl. auch Tab. 11).

Das Durchsetzen einer *einheitlichen europäischen Währung* (39), die *Vorverlegung des Rentenalters* (32), die *Förderung von Besitz und Eigentum* (30) oder auch der Wunsch nach einer *höheren Besteuerung der Großverdiener* (16) sind formulierte gesellschaftliche Ziele, die ganz offensichtlich nur durch den Eingriff des Staates erreichbar sind. Dementsprechend ziehen die Befragten sich selbst sowie die Unternehmen aus der Verantwortung zurück und delegieren dieselbe (Quadrant IV).

Die Handlungsbereitschaft, einen persönlichen Beitrag zu Lösung gesellschaftlicher Probleme zu liefern, setzt (vgl. 3.3.2) das Erkennen von Problemen und das kritisch-reflektive Verarbeiten von Informationen voraus. „Diese Voraussetzung wird von drei Vierteln der Bürger [...] erfüllt, zumindest ab und zu, von einem Drittel auch häufiger.“ [GRUNER+JAHR 1995, S. 38]. Wie in 3.3.4.4 dargestellt wurde, hat die wahrgenommene Eigenverantwortung (ascription of responsibility, AR) einen Einfluß auf die Handlungsintention.

18,08 % der Befragten informieren sich und setzen sich häufig mit gesellschaftlichen Problemen auseinander. 21,80 % der Befragten tun dieses ‚zumindest ab und zu‘. Aber nur 5,73 % sind bereit, vermehrt Belastungen (finanzieller Art) auf sich zu nehmen, um zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen. Fast ein Viertel (24,77 %) zieht dieses nicht in Erwägung [vgl. dazu GRUNER+JAHR 1995, S. 17; S. 38 ff.; S. 108; S. 116 ff.]. 48 % der Bevölkerung verhalten sich diesbezüglich mehr oder weniger aktiv (vgl. Abb. 44).

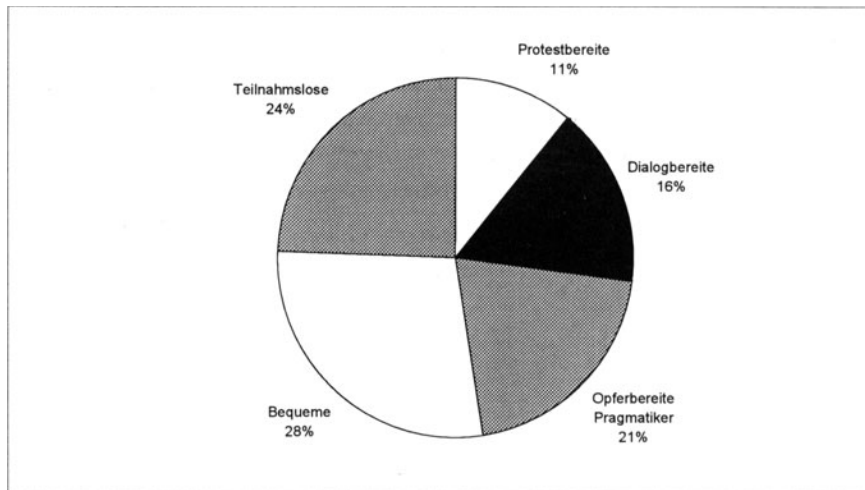


Abb. 44: Typologie: Gesellschaftliches Engagement [GRUNER+JAHR 1995, S. 39]

Zu dieser aktiven Öffentlichkeit gehören die sog. Protestbereiten, Dialogbereiten und opferbereiten Pragmatiker. Sie informieren sich häufig über Probleme und setzen sich mit diesen auseinander, ein Großteil wirkt auch, zumindest ab und zu, auf andere Personen ein, um diese auf ein Fehlverhalten hinzuweisen oder an deren Verantwortungsbewußtsein zu appellieren. Aber nur ‚ab und zu‘ ist die aktive Öffentlichkeit bereit, vermehrt finanzielle Belastungen hinzunehmen. Hier scheinen die kurzfristigen individuellen Kosten-Nutzen-Überlegungen zu dominieren. Eine ausführliche Beschreibung der Typen findet sich im Anhang 6.

Verglichen mit der Vergangenheit hat sich die Motivation für gesellschaftliches Engagement allerdings verändert. „Abgenommen hat das von idealistischen Zielen geleitete Engagement. Daß eigenes Vorbildverhalten von Wirkung ist, wird heute mehr in Frage gestellt. Statt dessen greifen pragmatischer Egoismus und Unsicherheit über Sinn und Zweck stärker um sich. Man will Gegenleistung für die eigenen Bemühungen sehen.“ [GRUNER+JAHR 1995, S. 17 f.].

3.3.5.2 Der Bürger und die Unternehmen

Der Gesamteindruck, den Konsumenten von einem Unternehmen haben, hat durchaus Auswirkungen auf die Kaufbereitschaft derselben, wie die folgende Tabelle zeigt:

Aussage	Stimme eher zu %
Wenn ich eine gute Meinung von einem Unternehmen habe, kaufe ich eher Produkte davon.	63
Oder	
Es beeinflusst mich beim Kauf von Produkten nicht, ob ich eine insgesamt gute Meinung von dem Unternehmen habe.	36
Wenn ich eine schlechte Meinung von einem Unternehmen habe, kaufe ich keine Produkte davon.	67
Oder	
Es beeinflusst mich beim Kauf von Produkten nicht, ob ich eine insgesamt schlechte Meinung von dem Unternehmen habe.	32
Personen, die der jeweils ersten Aussage zustimmen.	55

Tab. 10: Konsequenzen aus der Unternehmensbeurteilung [GRUNER+JAHR 1995, S. 162]

Es kann davon ausgegangen werden, daß es moralische Mindeststandards gibt, deren Nichtbefolgung auf seiten der Unternehmen von den Konsumenten sanktioniert wird. So gaben auch 39 % aller Befragten an, keine Produkte von Unternehmen zu kaufen, die in bezug auf den Umweltschutz ins Gerede gekommen sind. Weitere 44 % gaben an, sie praktizierten dieses Verhalten nicht, hielten es aber für nachahmenswert, nur 17 % fanden es übertrieben [GRUNER+JAHR 1995, S. 422; vgl. auch Abb. 47]. Zusammenfassend kann also gesagt werden, daß ein bestimmtes Maß an moralischem Verhalten von Unternehmen erwartet wird.

Die Kriterien, die die Befragten heranziehen „damit Sie persönlich den Eindruck haben, das ist ein gutes Unternehmen“ [GRUNER+JAHR 1995, S. 164] sind in der folgenden Tabelle 11 ihrer Wichtigkeit entsprechend geordnet. Dabei ist der Blickwinkel unter dem die Beurteilung stattfindet (z.B. Bürger in seiner Rolle als Arbeitnehmer oder in seiner Rolle als Konsument) nicht spezifiziert. Diejenigen Beurteilungskriterien, auf die schon in Abschnitt 3.3.5.1 verwiesen wurde, und die sich, in Übereinstimmung mit den dortigen Erkenntnissen, als ethischer Positionierungsgegenstand anbieten, sind grau hinterlegt.

Rang-Nr.	sehr bzw. etwas wichtig (%)	Faktor	sehr wichtig (%)	etwas wichtig (%)	weniger wichtig (%)	gar nicht wichtig (%)
1	96	Kundenfreundlichkeit	67	29	4	1
2	95	Freundliches, menschliches Betriebsklima	70	25	4	1
3	95	Hochwertige Qualität der Produkte / Leistungen	67	28	4	1
4	95	Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter	67	28	4	1
5	94	Geht sparsam mit Energie und Rohstoffen um	65	29	5	1
6	94	Verantwortung für Gesundheit	60	34	5	1
7	93	Schätzt und belohnt selbständiges Arbeiten	61	32	6	1
8	93	Gute Bezahlung / übertarifliche Sozialleistungen für Mitarbeiter	55	38	6	1
9	92	Gute Aufstiegschancen für Mitarbeiter	58	34	7	1
10	92	Wirtschaftlich erfolgreich	58	34	7	1
11	91	Fortschrittliche Unternehmensführung	51	40	8	1
12	90	Setzt sich für Umwelt ein	55	35	8	1
13	89	Gleichberechtigung von Mann und Frau	58	31	9	2
14	89	Weltweit konkurrenzfähig	56	33	10	2
15	89	Hat bei Neuentwicklungen die Nase vorn – Innovativ	51	38	9	1
16	88	Investiert viel in Forschung und Entwicklung	47	41	11	1
17	84	Flexible Arbeitszeiten / Job-Sharing	46	38	14	2
18	79	Beschäftigt Deutsche und Ausländer zu gleichen Bedingungen	41	38	17	4
19	79	Erfahrung und Tradition	36	43	18	3
20	74	Internationalität – internationales Engagement	34	40	21	4
21	74	Investiert viel in den neuen Bundesländern	33	41	21	5
22	72	Informiert die Öffentlichkeit	29	43	23	5
23	71	Unterstützt soziale Organisationen / Hilfsprogramme	27	44	24	6
24	70	Beteiligt sich am Aufbau im Osten Europas	25	45	25	6
25	66	Engagement für Menschenrechte in den Ländern der Handelspartner	26	40	27	8
26	63	Einsatz für gemeinsames Europa	21	42	29	8
27	60	Aktives politisches und gesamtwirtschaftliches Engagement	20	40	30	10
28	38	Kunst- und Kulturförderung	11	27	43	19
29	36	Sportförderung / -sponsoring	10	26	41	22

Legende:

Beurteilungskriterien, die in der Studie zum Faktor *Gesellschaftliche Verantwortung* zusammengefaßt wurden und Ansatzpunkt einer ethischen Positionierung sein könnten.

Tab. 11: Kriterien der Bürger zur Beurteilung von Unternehmen [GRUNER+JAHR 1995, Zusammenfassung der S. 164 ff.]

Hier zeigt sich wieder die Bedeutung des Umweltschutzes, auch wenn dieser selbstverständlich nicht alleiniges und wichtigstes Beurteilungskriterium ist.

Dieser Abschnitt der DIALOGUE-Studie gibt zusätzlich Hinweise auf das Informationsinteresse der Bürger als Zielperson von Unternehmens- und Produktwerbung. „Die Bundesbürger zeigen ein relativ aktives Verhalten, wenn es darum geht, sich selbst über die Produkte, Leistungen und Selbstdarstellungen der Unternehmen zu informieren.“ [GRUNER+JAHR 1995, S. 158; vgl. auch S. 198 ff.; Aufschluß über die inhaltliche Ausgestaltung des Informationsbedürfnisses gibt IMUG 1993, zit. in HANSEN, SCHOENHEIT 1993, S. 74].

3.3.5.3 Der Bürger als Privatperson und Konsument

Vor dem Hintergrund einer ethischen Positionierung interessieren die persönlichen Werte und Leitlinien der Bürger in ihrer Rolle als Privatpersonen und Konsumenten. An diese Werte sollte appelliert werden, um den Konsumenten zu ethischen Konsumententscheidungen zu veranlassen.

Überraschend ist die große Bedeutung der ‚alten‘ Pflicht- und Akzeptanzwerte, wie Treue, Pflichtbewußtsein oder Fleiß. Den ‚modernen‘ Selbstentfaltungswerten (z.B. Selbstverantwortung und Eigeninitiative) kommt geringere Bedeutung zu.

In Zusammenhang mit einer ethischen Positionierung kann an verschiedene Werte appelliert werden. So sind beispielsweise die Werte Gesundheit, Sicherheit oder Pflichtbewußtsein interessant. Gleiches gilt für die Werte Toleranz, Rücksichtnahme, Verantwortungsbewußtsein und Solidarität. Sie gehören jedoch nicht zu den wichtigsten Werten (in der folgenden Tabelle 12 hervorgehoben). Ob diese in Zukunft bedeutsamer werden, bleibt abzuwarten.

Rang-Nr.	sehr große bzw. große Bedeutung (%)	Wert	sehr große Bedeutung (%)	große Bedeutung (%)	geringe Bedeutung (%)	keine Bedeutung (%)
1	98	Gesundheit	78	20	1	0
2	94	Sicherheit	56	38	5	1
3	95	Freundschaft	54	41	4	0
4	92	Treue	55	37	6	1
5	92	Pflichtbewußtsein	49	43	7	1
6	89	Familie	56	33	8	1
7	87	Arbeit / Beruf	53	34	10	3
8	91	Höflichkeit / Manieren	40	51	8	1
9	92	Toleranz	40	52	7	0
10	90	Selbstverantwortung / Eigeninitiative	39	51	9	1
11	92	Rücksichtnahme	40	52	6	1
12	90	Optimismus	40	50	8	1
13	92	Verantwortungsbewußtsein gegenüber anderen	37	55	7	0
14	89	Fleiß	40	49	9	1
15	90	Solidarität	35	55	9	1
16	87	Ordnung	39	48	11	1
17	87	Freizeit	37	50	11	1
18	85	Leistungsbewußtsein	35	50	13	2
19	78	Kinder haben	48	30	15	6
20	84	Bildung	34	50	14	2
21	84	Lebensgenuß	33	51	14	1
22	84	Naturverbundenheit	32	52	14	1
23	83	Disziplin	30	53	15	2
24	83	Weltoffenheit	31	52	15	1
25	83	Zivilcourage	30	53	15	1
26	81	Selbstverwirklichung	31	50	16	2
27	79	Phantasie / Kreativität	28	51	19	2
28	83	Entscheidungsfreude	25	58	15	1
29	79	Eigene Interessen durchsetzen	25	54	20	1
30	72	Heimatverbundenheit	31	41	23	4
31	73	Besitz / Eigentum	27	46	23	3
32	74	Ehrgeiz	23	51	23	2
33	73	Bescheidenheit	20	53	24	2
34	71	Vorbild sein	23	48	25	3
35	59	Ungebundenheit	23	36	31	9
36	63	Sex / Erotik	18	45	28	7
37	61	Anerkennen von Vorbildern	17	44	31	7
38	49	Abenteuer / Abwechslung	15	34	39	12
39	39	Härte	9	30	44	16
40	42	Glaube an Gott	15	27	31	26

Tab. 12: Bedeutung persönlicher Werte und Leitlinien [GRUNER+JAHR 1995, Zusammenfassung von S. 372 ff.]

Die Verdichtung der Ergebnisse zu einer Typologie *persönlicher Werte und Leitlinien* liefert nur wenige konkrete Hinweise bei der Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit. Interessanter hingegen sind zwei andere Typologien, deren Ergebnisse nun zusammengefaßt werden (ausführliches zur Typologie ‚persönliche Werte und Leitlinien‘ im Anhang 7, zu den beiden folgenden Typologien in Anhang 8 bzw. Anhang 9):

- Typologie: **Umweltfreundliches Verhalten**
- Typologie: **Konsumverhalten**

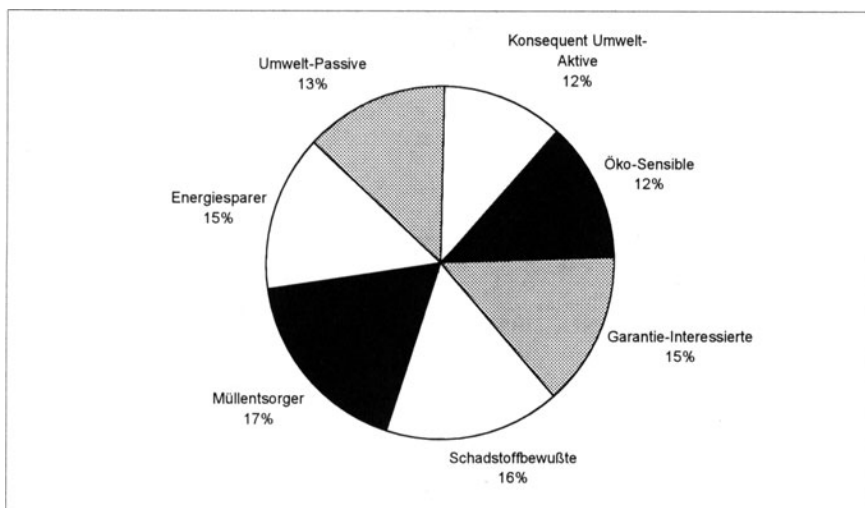


Abb. 45: Typologie: Umweltfreundliches Verhalten [GRUNER+JAHR 1995, S. 364; ausführliche Beschreibung der Typologie im Anhang 8]

Durch sehr ausgeprägtes Verantwortungsbewußtsein, nicht nur im Umweltbereich, sondern in allen Lebensbereichen, zeichnet sich die Zielgruppe der *Konsequent Umwelt-Aktiven* aus. Sie sind als *Dialogbereite* oder *opferbewußte Pragmatiker* Teil der *aktiven Öffentlichkeit* (vgl. Abb. 44). Ausgeprägtes ökologisches Verantwortungsbewußtsein ist auch bei den *Öko-Sensiblen* und den *Garantie-Interessierten* zu finden. Die letztgenannten vertrauen in hohem Maße Gütesiegeln, Garantieurkunden, aber auch der Reputation eines Unternehmens [vgl. GRUNER+JAHR 1995, S. 432 f.] und nutzen diese als Orientierungshilfe.

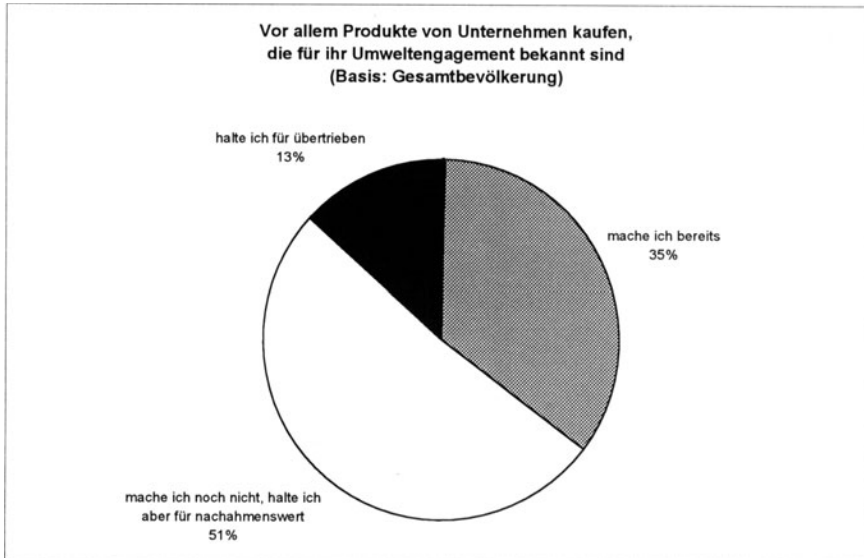


Abb. 46: Vor allem Produkte von Unternehmen kaufen, die für ihr Umweltengagement bekannt sind [Basis: Gesamtbevölkerung, GRUNER+JAHR 1995, S. 422]

35 % der Gesamtbevölkerung kauft vor allem Produkte von Unternehmen, die für ihr Umweltengagement bekannt sind [GRUNER+JAHR 1995, S. 422]. 62 % der Konsequent Umwelt-Aktiven und Öko-Sensiblen tun dieses bereits und 44 % derjenigen, die der Aktiven Öffentlichkeit zuzurechnen sind. 39 % aller Befragten kaufen auch ausdrücklich keine Produkte von Unternehmen, die in bezug auf den Umweltschutz ins Gerede gekommen sind. Dem stimmen 62 % der Konsequent Umwelt-Aktiven und Öko-Sensiblen zu (vgl. dazu Anhang 10).

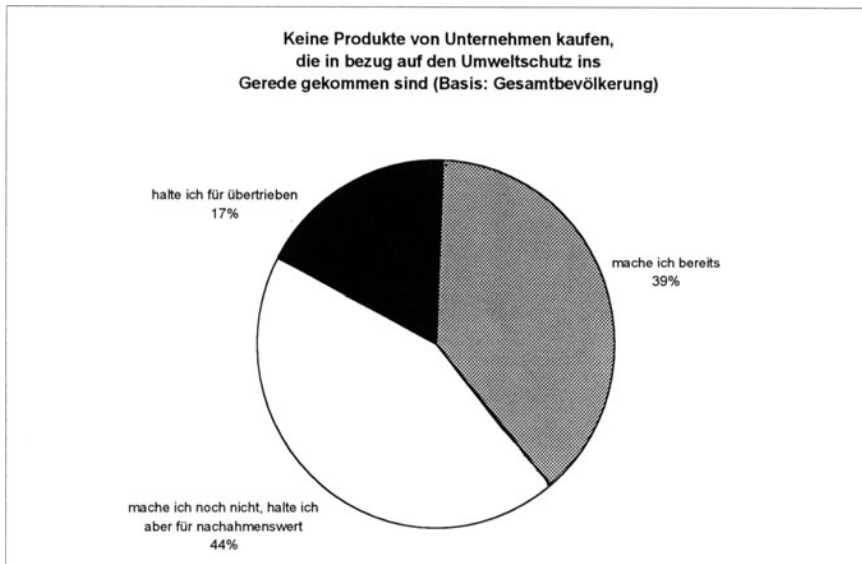


Abb. 47: Keine Produkte von Firmen kaufen, die in bezug auf den Umweltschutz ins Gerede gekommen sind [Basis: Gesamtbevölkerung, GRUNER+JAHR 1995, S. 422]

Alle anderen identifizierten Gruppen sind aufgrund ihrer Merkmalsausprägungen nicht durch eine ethische Positionierungsstrategie ansprechbar.

In diese Typologie *Umweltfreundliches Verhalten* sind fast ausschließlich umweltbezogene Werte und Ziele der Befragten eingeflossen. In Hinblick auf die Umsetzung einer ethischen Positionierung wird nach weiteren entscheidungsrelevanten Hinweisen durch die nähere Betrachtung der Ergebnisse der Typologisierung nach dem *Konsumverhalten* gesucht.

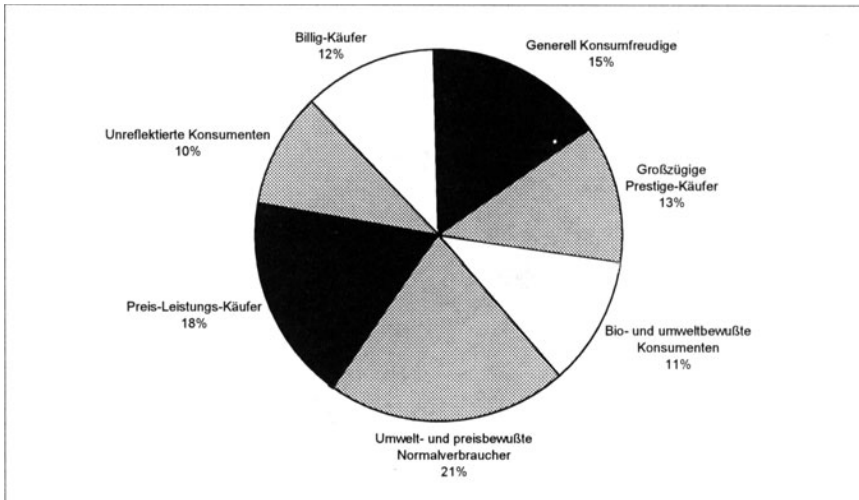


Abb. 48: Typologie: Konsumverhalten [GRUNER+JAHR 1995, S. 367, ausführliche Beschreibung der Typologie im Anhang 12]

Die bio- und umweltbewußten Konsumenten wie auch die umwelt- und preisbewußten Normalverbraucher lassen sich in ihrer Konsumentenscheidung von ethischen Gesichtspunkten, z.B. der Umweltverträglichkeit, leiten. Konsumenten der erstgenannten Zielgruppe zeigen sogar eine höhere Preisbereitschaft für solche Produkte. Angehörige der zweiten Zielgruppe hingegen ziehen in ihre Kaufentscheidung den Preis als Bewertungskriterium stärker mit ein.

Es ist deutlich zu erkennen, daß die bedeutendste Profilierungsmöglichkeit für Unternehmen durch ethisches Verhalten immer noch im Bereich der Ökologie liegt. Andere Dimensionen haben noch nicht die Bedeutung, die der Umweltschutz hat, können aber durchaus interessante Nischen darstellen.

Und auch der Wunsch nach einer intakten Umwelt „wird sich wohl erst dann in stärkerem Maße auf das Konsumentenverhalten auswirken, wenn der Verbraucher am Markt Produkte vorfindet, die ihm Umweltfreundlichkeit bieten, aber gleichzeitig hohen Qualitätsansprüchen genügen und seinen Bedürfnissen nach Komfort, Genuß, Bequemlichkeit etc. oder auch Preisgünstigkeit entgegenkommen“ [HEYDER 1990, S. 350]. Gleiches gilt vermutlich auch für die Bedürfnisse nach Befriedigung anderer ethischer Werte.

3.4 Fazit – Konsequenzen für das Unternehmen

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die ethische Verantwortung von Unternehmen in vielen, sehr unterschiedlichen Themenbereichen Konkretisierung erfährt und mittels verschiedener Kriterien erfaßt werden kann. Insbesondere wird ethische Verantwortung anhand der Berücksichtigung folgender Bereiche innerhalb der Unternehmenspolitik beurteilt: Umgang mit Energie und Rohstoffen, Verantwortung für die Gesundheit, Einsatz für die Umwelt, Gleichberechtigung von Mann und Frau, gleichberechtigte Beschäftigung von Deutschen und Ausländern oder Engagement für Menschenrecht in den Ländern der Handelspartner. Neben diesen zentralen Verantwortungsbereichen, die den längerfristigen Wertetrends in der Gesellschaft entsprechen, findet ethische Verantwortung auch Ausdruck im Engagement für aktuelle gesellschaftspolitische Themen, wie beispielsweise der Investitionstätigkeit in den neuen Bundesländern [vgl. dazu HANSEN, SCHOENHEIT 1993, S. 72].

Die verschiedenen Themenbereiche lassen sich zwei grundlegenden Dimensionen zuordnen, einer sozialen und einer ökologischen. Daher wird in Theorie und Praxis auch oft von einer sozial-ökologischen anstelle von einer ethischen Verantwortung der Unternehmen gesprochen. Auch der Sachverständigenrat für Umweltfragen [SRU 1994, S. 50 ff.] identifizierte drei Konfliktfelder mit ethischem Bezug:

- Verantwortung des Menschen für seine natürliche Umwelt
- Verantwortung des Menschen für seine soziale Mitwelt
- Verantwortung des Menschen für sich selbst

Die Ergebnisse der DIALOGE IV deuten darauf hin, daß überwiegend ökologische Themen die Konsumenten beschäftigen und sie entsprechende Handlungsintentionen formulieren. Sie zeigen sogar bereits entsprechendes Verhalten in Form von Kauf bzw. Nichtkauf.

Auch die Ergebnisse einer Untersuchung des Instituts für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V. (imug) zeigen, daß sich für „einzelne Unternehmen [...] hier ein beachtlicher Positionierungsspielraum [ergibt], um sich innerhalb des vorhandenen Spektrums hinsichtlich der Bereitschaft, verantwortlich zu handeln, deutlich zu unterscheiden.“ [IMUG 1993, zit. in HANSEN, SCHOENHEIT 1993, S. 72]. *Verantwortung für die soziale Mitwelt* zu übernehmen ist *noch* nicht ein so wichtiges gesellschaftliches Ziel. Es ist kein klarer Trend zu erkennen, zumal die Konsumenten vielen dieser Ziele eine sehr ähnliche Wichtigkeit beimessen.

Die jedoch insgesamt zunehmende Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, erkennt und beschreibt POPCORN als eine Entwicklung (einen Trend), den sie S.O.S. – Save our Society – nennt: „In order to protect our endangered planet, we must rediscover a social conscience based on a necessary blend of ethics, passion, and compassion.“ [POPCORN 1996, S. 31 und S. 311 ff.]. Es gibt empirische Hinweise darauf, daß neben der Gruppe der

breit sozial-ökologisch interessierten Konsumenten auch „spezialisierte“ Konsumenten existieren, die ihre Aufmerksamkeit beispielsweise nur auf die Beschäftigung Behinderter oder die Beteiligung am Aufbau der neuen Bundesländer lenken [HANSEN, SCHOENHEIT, DEVRIES 1995b, S. 430]. Sind auch hier eigenständige Marktsegmente identifizierbar, ist eine differenzierte Marktbearbeitung denkbar.

An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, daß die Ergebnisse der DIALOGE IV Ziele, Werte und Verhalten der Gesamtbevölkerung Deutschlands zusammenfassen. Eine differenziertere Betrachtung ethischer Handlungsintentionen und die Identifikation von entsprechenden Marktsegmenten bzw. eine zielgruppenspezifische Betrachtung gesellschaftlicher Ansprüche, sollten einer individuellen Positionierung vorangehen. Daher wurden in den vorangegangenen Abschnitten nicht nur vorhandene ethische Ansprüche bzw. Handlungsintentionen identifiziert, sondern die Determinanten derselben wurden untersucht. Eine Erhebung und Analyse der Ausprägungen dieser Determinanten sollte die bisherigen empirischen Erkenntnisse ergänzen.

Der „Blick auf Werte entspricht dem Gebot strategischen Denkens, das mit dem Denken in ganzheitlichen Zusammenhängen und in längeren Zeiträumen umschrieben werden kann.“ [SILBERER 1991b, S. 77].

Neben den Werten, die Hinweise auf eine inhaltliche Gestaltung einer ethischen Handlungsintention geben, können Unternehmen die Stufe der ethischen Urteilsfähigkeit potentieller Kunden und der Mitglieder anderer Zielgruppen identifizieren und als *Segmentierungsvariable* (vgl. 4.4.4.1) nutzen. Gleichzeitig gibt die Kenntnis der Stufe, auf der sich die Zielgruppe befindet, Hinweise auf die Gestaltung der Marketing-Maßnahmen, insbesondere die zu vermittelnden Informationen. Durch Marketing-Maßnahmen kann auch der Wechsel auf die nächst höhere Stufe angeregt werden. Andere interessante Ansatzpunkte zur Differenzierung der Konsumenten sind die Höhe der wahrgenommenen Eigenverantwortlichkeit [vgl. WIMMER 1988, S. 62; KAAS 1992, S. 476; MEFFERT 1993, S. 53], die wahrgenommene Effektivität der Handlung und der Einfluß sozialen Drucks.

Es ist zu beachten, daß es keine absoluten und zeitlich unbegrenzt gültigen Maßstäbe für ethisches Verhalten gibt [vgl. MAUCHER 1991, S. 404]. Sie reflektieren den Kulturkreis, in dem sie aufgestellt wurden. Und die ethischen Maßstäbe eines Kulturkreises entsprechen nicht notwendigerweise denen eines anderen [vgl. DIERKES, ZIMMERMANN 1991b, S. 22]. So finden sich in den in Großbritannien und den USA veröffentlichten Unternehmens-tests (vgl. dazu auch 4.5.2) teilweise andere Kriterien für ethisch verantwortliches Verhalten wieder als in den vergleichbaren deutschen Publikationen [HANSEN, LÜBKE, SCHOENHEIT 1995, S. 200 f.; IMUG et al. 1995, S. 34 f.]. In Asien oder Afrika existiert wieder ein anderes Ethik-Verständnis. Auch innerhalb eines Kulturkreises gibt es keine

einheitlichen und widerspruchsfreien ethischen Maßstäbe. Daher können anhand genereller Kriterien nicht die ethischen Maßstäbe aller Mitglieder einer Gesellschaft reflektiert werden [MEFFERT 1988b, S. 378; HANSEN, LÜBKE, SCHOENHEIT 1995, S. 195; vgl. auch 2.1.2]. Darüber hinaus ändern sich die Maßstäbe für ethisches Verhalten mit der Zeit, weshalb ethische Kriterien immer wieder neu überprüft und gegebenenfalls angepaßt werden müssen [KISSELER 1993, S. 44].

Die am Anfang dieses Kapitels gestellten Fragen nach den Anliegen, Vorwürfen und Erwartungen der Stakeholder – hier der Kunden –, sind durch die im vorangegangenen Abschnitt gewonnenen Erkenntnisse beantwortet. Was bei der Umsetzung einer ethischen Positionierungsstrategie zu beachten ist, ist dem folgenden Kapitel zu entnehmen.

4. Strategieimplikationen für Unternehmen im Umgang mit ethischen Ansprüchen

4.1 Einführung

Angesichts verschärfter Wettbewerbsbedingungen können Unternehmen gesellschaftliche Forderungen nicht in altruistischer Weise erfüllen. Ein Unternehmensverhalten, mit dem gesellschaftlichen Forderungen entsprochen wird, wird oft nur dann praktiziert, wenn

- es im Einzelfall mit ökonomischen Vorteilen verbunden,
- moralisches Verhalten ein allgemeiner Standard innerhalb der Branche oder
- es allgemein rechtlich erzwungen ist [BAUSCH 1994, S. 25].

Das unternehmerische Handeln steht also im Spannungsfeld zwischen Moral und Rentabilität (vgl. 2.3.3.3).

„Moralische Normen können für das einzelne Unternehmen dauerhafte Kostensteigerungen mit sich bringen oder aber nur vorübergehende mit späteren Wettbewerbsvorteilen.“ [HOMANN 1992a, S. 81]. Daß ethisches Handeln kurzfristig mit einem Rentabilitätsverzicht verbunden sein kann, dieses sich aber im Zeitablauf ändern kann, betont auch HANSEN [1988a, S. 713 f.; vgl. auch 1995c, S. 35]. Daher ist der Erfolg ethischen Handelns nur bei einer langfristigen Betrachtungsweise zu ermitteln. „Ethics is by nature a long-term investment and [...] come down to the fundamental question of how much of today's benefit you are willing to forego for tomorrow's gain.“ [STAINER, STAINER 1995, S. 219]. Die Abbildung 18 (vgl. Kap. 2.3.3.3.1) wird im folgenden noch einmal aufgegriffen. Gleichzeitig wird sie insofern erweitert, daß die sich je nach Situation langfristig für das Unternehmen ergebenden Handlungsempfehlungen in Form von Pfeilen dargestellt werden:

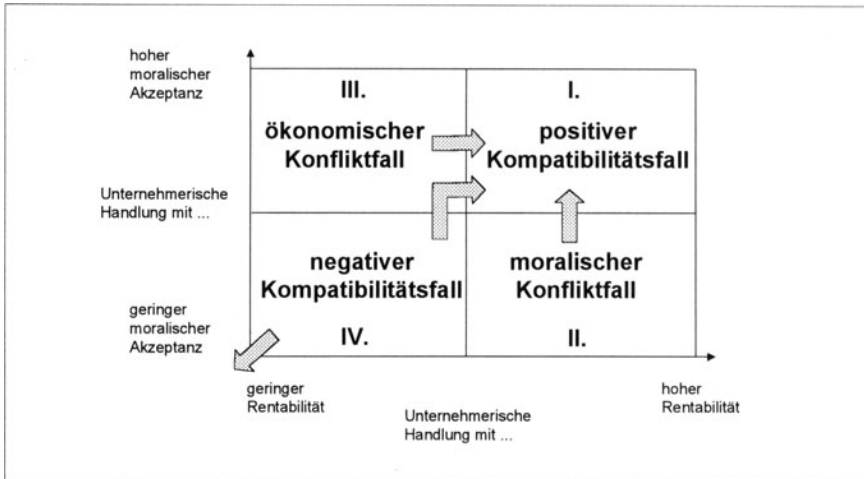


Abb. 49: Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld von Moral und Rentabilität [in Anlehnung an HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 121; auch HOMANN 1994c, S. 116; vgl. Abb. 18 in 2.3.3.3.1]

Im Falle negativer Kompatibilität von Rentabilität und moralischer Akzeptanz (Quadrant IV) empfiehlt sich der Austritt aus dem Markt, sofern nicht notwendige hohe Investitionen zur simultanen Verbesserung der langfristigen Rentabilitätssituation und der moralischen Akzeptanz durchführbar sind.

Im Falle eines Konflikts zwischen Rentabilität und moralischer Akzeptanz (Quadrant II und III) sollte es langfristiges Unternehmensziel sein, diesen Konfliktfall zu beseitigen und eine Situation der positiven Kompatibilität (Quadrant I) zu erreichen. In diesem Fall schlägt HOMANN entweder die ordnungspolitische Strategie oder die Wettbewerbsstrategie vor [HOMANN, BLOME-DREES 1992, S. 135 ff.; vgl. auch ABELS 1985, S. 98; HART 1997, S. 84; vgl. 2.3.3.3.1]:

Verfolgt ein Unternehmen die *ordnungspolitische Strategie*, so ist damit das Ziel verbunden, darauf hin zu wirken, daß erkannte Mängel der staatlichen Rahmenordnung behoben werden, indem beispielsweise auf Verbandsebene branchenübergreifende Vereinbarungen zwischen Unternehmen getroffen und Handlungsleitlinien formuliert werden.

Die Auswirkungen der ordnungspolitischen Strategie sind langfristig wettbewerbsneutral. Diese Strategie wird daher hier nicht isoliert betrachtet, allerdings ohne daß ihre Bedeutung dadurch geschmälert werden soll.

Im Mittelpunkt *wettbewerbsstrategischer Überlegungen* steht das Unternehmen, nicht eine Institution der Makroebene (Branchenverband oder sogar der Staat). Das Management muß den ethischen Anforderungen gerecht werden, indem sie diese als „Bestandteil in die gesamte Unternehmensstrategie“ integriert [ABELS 1985, S. 98]. „In doing so, they could set the benchmark to others.“ [STAINER, STAINER 1995, S. 223].

Eine solche Wettbewerbsstrategie, die Strategie der ethischen Positionierung (vgl. dazu auch 2.3.4), ist Untersuchungsgegenstand dieses letzten Kapitels der Arbeit (vgl. Abb. 50).

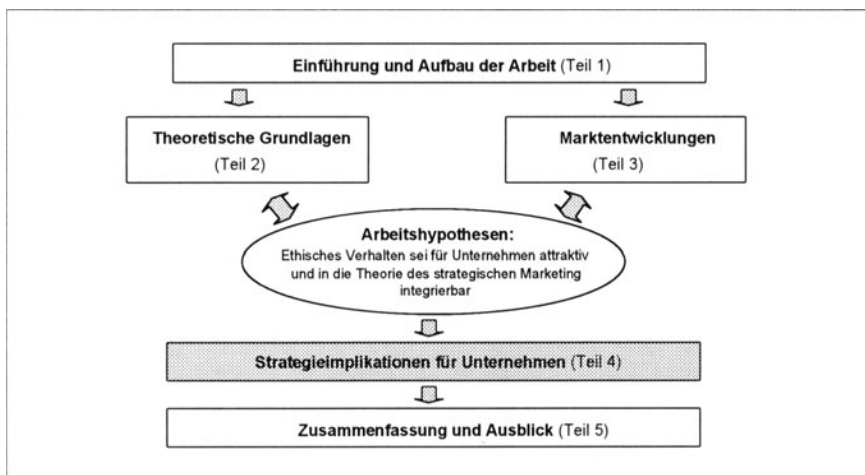


Abb. 50: Aufbau der Arbeit – Teil 4

In die Wettbewerbsstrategie ordnungspolitische Komponenten einzubeziehen, in dem beispielsweise auf Branchenebene die Diskussion angeregt und auf die Erarbeitung von Branchenkodizes gedrängt wird, kann durchaus sinnvoll sein. Das unterstützt die Glaubwürdigkeit des Unternehmens, das die Erhöhung der moralischen Akzeptanz unternehmerischen Verhaltens und die entsprechende Positionierung anstrebt.

Beide Strategien führen langfristig dazu, die Einhaltung ethischer Werte zur Pflicht zu machen – durch Regelung in der Rahmenordnung oder durch den Markt werden diese zum Hygienefaktor (vgl. 3.3.5.1). Bezugnehmend auf Abbildung 42 bedeutet dieses, auf eine Umplatzierung und eine gleichzeitige Erhöhung der Wichtigkeit gesellschaftlicher Ziele im Zuständigkeits-Portfolio hinzuwirken (vgl. Abb. 51).

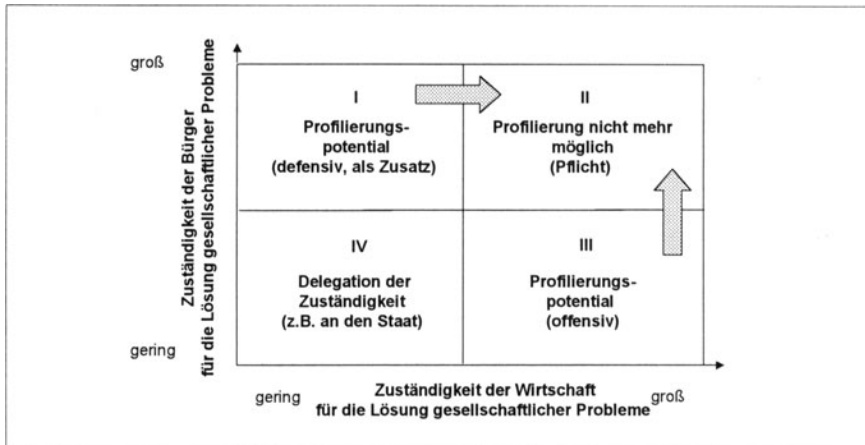


Abb. 51: Ziel der ordnungspolitischen und wettbewerbspolitischen Strategie: Umplatzierung ethischer Werte im Zuständigkeits-Portfolio (vgl. auch Abb. 42)

Aufgrund der Existenz von Kaufbarrieren auf seiten der Konsumenten kann die Umsetzung einer ethischen Positionierung jedoch erschwert oder verhindert werden. Verschiedene Kaufbarrieren hat HÜSER [1993, S. 270 ff.; vgl. auch 1996, S. 107 ff.] identifiziert und festgestellt, daß diese auf nur wenige Ursachen zurückführbar sind: Einerseits stiftet ethisches Unternehmensverhalten *Sozialnutzen*, jedoch nicht unbedingt *individuellen Nutzen* für den Konsumenten, andererseits liegen oft *Informationsasymmetrien* (vgl. dazu 4.4.9) hinsichtlich der Wirkungen unternehmerischen Handelns vor, die auf seiten der Konsumenten zu Unsicherheit und zu einem Vertrauensdefizit führen können [vgl. ausführlich HÜSER 1996, S. 27 ff.].

Der Kauf eines Produkts ist für den Konsumenten mit Kosten verbunden und stiftet als Ausgleich einen individuellen Nutzen. Zu den Kosten des Gutes zählen der Preis und sonstige pagatorische Beschaffungskosten, aber auch Transaktionskosten in Form von Zeit und Mühe für die Informationsbeschaffung, den Vertragsabschluß und die Entsorgung von Rückständen [KAAS 1992, S. 474; HÜSER 1993, S. 268]. Der Nutzen besteht u.a. aus dem Produktnutzen, abgeleitet aus der Bedürfnisbefriedigung durch den Konsum des Produkts und dem Transaktionsnutzen, wie er z.B. aus dem Einkaufserlebnis resultiert [KAAS 1992, S. 474 f.; MEFFERT 1993, S. 51 f.].

Ethisches Unternehmensverhalten kommt zumeist der Gesellschaft als Ganzes zugute. Kauft ein einzelner Konsument Produkte von einem Unternehmen, das sich im Umweltschutz engagiert, dann profitieren gleichzeitig – bei langfristiger Betrachtung – alle Verbraucher von diesem Beitrag zu einer intakten Umwelt. Es wird ein Sozialnutzen gestiftet. Der individuelle

Nutzen ist zunächst marginal. Konsumenten orientieren sich bei ihren Kaufentscheidungen aber sehr am Individualnutzen.

Nach Maßgabe des Nutzens und der Kosten, die ein Produkt verursacht, unterscheiden KAAS [1992, S. 475] und auch MEFFERT [1995, S. 20] mit KIRCHGEORG [1995a, S. 136] vier typische Marketingsituationen. Wieder wird hier der Umweltschutz als Beispiel herangezogen:

Stiften umweltfreundliche Produkte einen Individualnutzen, finden sie am Markt Akzeptanz. Insbesondere ist dieses der Fall, wenn die Kosten der Produkte geringer sind als bei ihren Substitutionsprodukten ohne Umweltnutzen. Sofern umweltfreundliche Produkte keinen unmittelbaren persönlichen Nutzen stiften, aber nicht teurer sind als ihre Substitutionsprodukte und dem Konsumenten somit keine zusätzlichen Kosten entstehen, werden sie ebenfalls am Markt akzeptiert. „Solche Produkte haben einen Wettbewerbsvorteil, der ganz ähnlich zu sehen ist wie eine größere Sicherheit oder ein schöneres Design eines Produktes. [...] Unternehmen, die auf diese Strategie setzen, müssen Kriterien der Umweltverträglichkeit zu einer übergeordneten Leitlinie [...] machen [...], ganz so, wie es andere gibt, die ihren Wettbewerbsvorteil in Eigenschaften wie Sicherheit, Wirtschaftlichkeit oder Design suchen.“ [KAAS 1992, S. 475]. Umweltfreundliche Produkte, die zu einer individuellen Nutzensteigerung führen und mit höheren Kosten verbunden sind, werden dann Marktchancen haben, wenn die preisbezogenen Wettbewerbsnachteile durch Rationalisierung auf Unternehmensseite zu beseitigen sind oder wenn entsprechende Zielgruppen identifiziert und von anderen differenziert angesprochen werden [KAAS 1992, S. 476; MEFFERT, KIRCHGEORG 1995a, S. 136 f.].

Für umweltfreundliche Produkte, die keinen Individualnutzen stiften und zudem mit einem Kostennachteil verbunden sind, finden sich vielfältige Beispiele: Lebensmittel aus dem Direktimport von Kleinbauern der Anbauländer („Transfair“), Kleidung, die unter Verzicht von Kinderarbeit in der Dritten Welt hergestellt wurde, Produkte aus artgerechter Tierhaltung usw. Für den Käufer bedeutet dieses, daß er die vollen Kosten seines ethischen Verhaltens trägt, aber keinen direkten Nutzenvorteil davon hat. Würden sich Konsumenten rational im Sinne der ökonomischen Theorie verhalten (*homo oeconomicus*), so besäßen derartige Produkte keine Marktchancen und wären damit auch für Unternehmen nicht attraktiv [HEYDER 1990, S. 351; KAAS 1992, S. 476 f.].

Trotz eines gestiegenen Verantwortungsbewußtseins und der zunehmenden Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und auf diese Weise einen Sozialnutzen zu stiften, ist bei den Konsumenten entsprechendes Verhalten nur in wenigen Fällen zu erkennen. Das hat die Analyse der DIALOGUE IV in Ansätzen gezeigt. Eine Möglichkeit, die Akzeptanz individueller Verantwortung zu erhöhen, liegt in der stärkeren Berücksichtigung psychologischer

Image-Nutzenkomponenten („verdeckter Individualnutzen“). Eine solche Individualisierung kann vor allem durch die Vermittlung von Prestige und sozialer Anerkennung beim Kauf der Produkte erfolgen oder durch die Vermittlung des guten Gefühls, einen persönlichen Beitrag zum Umweltschutz bzw. zur Lösung anderer ethischer Probleme geleistet zu haben. Das setzt eine dementsprechende Bekanntheit des Unternehmens voraus – im Idealfall ein ökologisch-verantwortliches bzw. anderes ethisches Image [KAAS 1992, S. 477 f.]. Das sich ableitende unternehmerische Ziel ist also der Aufbau eines glaubwürdigen ethischen Images bei den Konsumenten, mit ausreichend individuellen Nutzen stiftendem Identifikationspotential.

Die Wahrnehmung eines individuellen Nutzens auf seiten der unternehmerischen Zielgruppen und der gleichzeitige Abbau von Vertrauensdefiziten (vgl. dazu 4.4.9 und 4.5) bei denselben, ist eine wichtige Voraussetzung, um unternehmensseitig langfristig eine Situation der positiven Kompatibilität zu erreichen.

Das Vorgehen in diesem Teil ist im Einzelnen der folgenden Abbildung zu entnehmen.



Abb. 52: Strategieimplikationen für Unternehmen – Aufbau des Kapitels

4.2 Begriffsklärung – Positionierung als strategischer Wettbewerbsvorteil

Positionierung stellt ein zentrales Konzept des Marketing dar [TOMCZAK, ROOSDORP 1996, S. 26; ESCH, ANDRESEN 1996, S. 78], auch wenn es noch keine einheitliche und allgemein anerkannte Definition gibt [vgl. LAUTMAN 1993, S. 12]. WIND formuliert: „Positioning, the reason a target segment is interested in buying the product, is the foundation of product, marketing, and business strategy.“ [WIND 1988, S. 4, zit. in ESCH 1998a, S. 47].

Der Positionierungsgedanke entwickelte sich mit der Transformation der Märkte von Verkäufer- zu Käufermärkten, die sich durch Angebotsüberhang und einen intensivierten Wettbewerb auszeichnen [BECKER 1996, S. 12]. Unter diesen Bedingungen müssen sich die Unternehmen mit ihren Aktivitäten auf die Erringung von Wettbewerbsvorteilen konzentrieren. Wettbewerbsvorteile entstehen, wenn die Kunden im Leistungsangebot des Unternehmens einen besonderen Wert bzw. Nutzenvorteil gegenüber dem Leistungsangebot der Wettbewerber sehen [MEFFERT, KIRCHGEORG 1995a, S. 132 f.]. OHMAE [1986, S. 70 ff.] verdeutlicht dieses anhand des strategischen Dreiecks (vgl. Abb. 53).

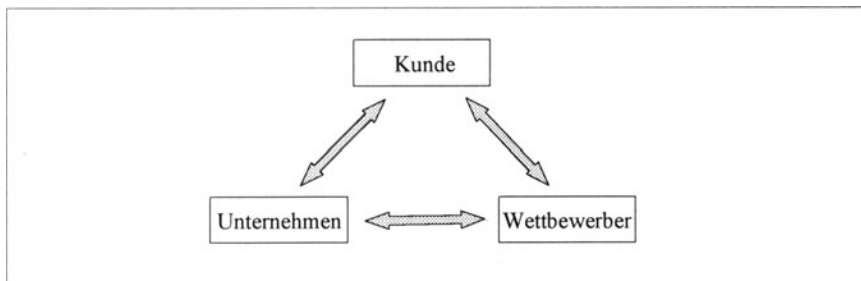


Abb. 53: Strategisches Dreieck [in Anlehnung an OHMAE 1986, S. 72]

Die Existenz und Wirkung eines Wettbewerbsvorteils hängt dabei entscheidend von der Wahrnehmung durch den Kunden ab und zeichnet sich des weiteren aus durch

- den Bezug zu einem für den Kunden wichtigen Leistungsmerkmal,
- eine Dauerhaftigkeit und dadurch, daß
- der Wettbewerbsvorteil nur schwer von der Konkurrenz aufholbar ist [SIMON 1988, S. 464 f.].

So gelingt es im Idealfall, „einen gewissermaßen konkurrenzfreien Raum (mit entsprechenden Konsequenzen für die Preisspielräume des Unternehmens)“ zu schaffen [FAIX, GÖRGEN 1994, S. 162].

Ziel der Positionierung ist es, solche Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu sichern. Grundlage ist eine aktive Planung, Gestaltung und Kontrolle der Verankerung eines Objekts (des Positionierungsgegenstands, vgl. 4.3) im individuellen Wahrnehmungsraum (dem Positionierungsraum) von Konsumenten, der von marktbeschreibenden, kaufrelevanten Eigenschaften aufgespannt wird [TROMMSDORFF 1995, Sp. 2056; vgl. auch ESCH, LEVERMANN 1995, S. 8 f.; KÜHN 1996, S. 115]. Positionierungsobjekt kann das Unternehmen selbst, ein einzelnes Geschäftsfeld, eine Produktgruppe sein [TROMMSDORFF 1995, Sp. 2056; BECKER 1996, S. 22]. Den zentralen Anknüpfungspunkt bildet hier das Markenkonzept. Die Marke ist Träger bzw. Transportmittel aller Profilierungsmaßnahmen, die das Leistungsangebot eines Unternehmens unverwechselbar hervorheben [BECKER 1996, S. 16; vgl. dazu ausführlich 4.3].

PEPELS definiert Positionierung als „die Abgrenzung eines Angebots zum Wettbewerb und seine Hervorhebung gegenüber Abnehmern“ [PEPELS 1994, S. 422]. Positionierung kann also als eine Strategie im Sinne einer Suche „for a favorable competitive position“ [PORTER 1998, S. 1] interpretiert werden. Diese „bildet den Leitrahmen für alle operativen Entscheidungen, mittels derer die gewünschte Position im Markt etabliert werden kann“ [MÜHLBACHER, DREHER, GABRIEL-RITTER 1996, S. 204]. Die Visualisierung der subjektiv wahrgenommenen Position des Positionierungsobjektes (eigenes Angebot) in Relation zu den Positionierungsobjekten der Wettbewerber und zu einem oder mehreren Idealobjekten erfolgt häufig in einem zwei- oder dreidimensionalen Positionierungsmodell (vgl. 4.4.5, Abb. 62). Es ist eine vereinfachte Darstellung der Gedächtnisstrukturen von Konsumenten bezüglich der Positionierungsobjekte [vgl. ESCH 1998a, S. 49].

Der zugrunde liegende Prozeß der Strategiefindung, der Positionierungsprozeß, beinhaltet die *Identifikation der relevanten Kundengruppen* (Segmentierung) und Entscheidung über die Art der *Differenzierung vom Wettbewerb* (Definition der Positionierungsinhalte und Ausprägung der Inhalte) [vgl. MÜHLBACHER, DREHER, GABRIEL-RITTER 1996, S. 204; vgl. 4.4.4 bzw. 4.4.5 ff.]. Der Begriff Segmentierung umschreibt „die Einteilung der Zielkunden eines Marktes in Gruppen, die in sich homogen und untereinander heterogen sind“ [TROMMSDORFF, ZELLERHOFF 1994a, S. 355]. Die wahrgenommene Position wird maßgeblich durch das tatsächliche Verhalten des Unternehmens beeinflusst, ist aber nicht zwangsläufig mit diesem gleichzusetzen. „Die Positionierung setzt dabei immer an der subjektiven Wahrnehmung der Konsumenten und nicht an objektiv prüfbar Produktigenschaften an.“ [ESCH, LEVERMANN 1995, S. 9]. Angesichts der Sättigung vieler Märkte wird es zunehmend schwieriger, eine Alleinstellung zu finden, die sich auf echte Leistungsvorteile stützt. Die von PORTER [1998, S. 62 ff.] empfohlenen Strategiealternativen der Differenzierung vom Wettbewerb durch Qualitätsführerschaft oder Kostenführerschaft reichen nicht

mehr aus [vgl. PILLER 1997, S. 15 ff.; KROGH, ROGULIC 1996, S. 58]. Die psychologische Differenzierung des Angebots, vor allem mittels emotionaler Erlebniswerte wie Prestige, Sportlichkeit oder Erotik, gewinnt an Bedeutung [KROEBER-RIEL, WEINBERG 1996, S. 128; ESCH, ANDRESEN 1996, S. 81]. Der Art und Weise der Kommunikation kommt hier eine entscheidende Rolle zu. Die Marke Coca Cola beispielsweise ist nur durch Kommunikationsmaßnahmen zu einem weltweiten Symbol für Freude, Jugend und Vitalität geworden [BECCHIMANZI, ROHDE 1997, S. 32 f.; KÜHN 1996, S. 115].

Dem Positionierungsprozeß sollte eine ausführliche Positionierungsanalyse vorangestellt werden [TROMMSDORFF, ZELLERHOFF 1994a, S. 351; TROMMSDORFF, BOOKHAGEN, HESS 1999, S. 769; WEINHOLD-STÜNZI 1996, S. 50 f.]. Diese ist jedoch im Gegensatz zur Idee der Positionierungsstrategie nicht Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit.

Zur erfolgreichen Ausgestaltung einer Positionierungsstrategie bieten sich verschiedene Basisstrategien (vgl. ausführlich 4.4.5) an, u.a. die, das Positionierungsobjekt möglichst mit der Idealvorstellung der Konsumenten in Übereinstimmung zu bringen oder die Profilierung einer neuen Imagedimension [MEFFERT 1994a, S. 179; TROMMSDORFF, ZELLERHOFF 1994a, S. 351].

In Zusammenhang mit der Profilierung einer neuen Imagedimension wird das Konzept des *Positioning* von RIES und TROUT [1986] oft erwähnt. Im Unterschied zur Positionierungsstrategie ist die Idee des Positioning die Schaffung eines komparativen Wettbewerbsvorteils durch die Kreation und Kommunikation sogenannter Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Proposition – USP), die dem Positionierungsobjekt ein unverwechselbares Profil im Wahrnehmungsraum der Konsumenten verleihen und für eine psychologische Monopolstellung sorgen sollen [RIES, TROUT 1986, S. 23]. Der USP kann physischen, aber auch psychologischen Ursprungs sein [KONERT 1986, S. 34]. Nicht immer ist die Betonung nur eines einzigen Alleinstellungsmerkmals sinnvoll. Sind mehrere miteinander kompatibel, so können auch mehrere den USP bestimmen. Voraussetzung ist, daß sich das Unternehmen dabei auf „seine wesentlichen Stärken“ konzentriert, diese kommuniziert und der Zielmarkt diesen „einen Wert beimißt“ [KOTLER, BLIEMEL 1995, S. 491; vgl. auch WEINHOLD-STÜNZI 1996, S. 54].

Viele Unternehmen begehen den Fehler, an den bestehenden branchen- bzw. produktüblichen Positionierungseigenschaften festzuhalten. Damit werden bekannte Kundenbedürfnisse befriedigt. Latent vorhandene oder zukunftsgerichtete Bedürfnisse, die wirklich neue USP's generieren könnten, werden vernachlässigt [ESCH, ANDRESEN 1996, S. 80; TOMCZAK, ESCH, ROOSDORP 1997, S. 60 f.; TOMCZAK, ROOSDORP 1996, S. 29]. Die Suche nach atypischen Positionierungseigenschaften, die außerhalb des herkömmlichen Wahrnehmungs-

raumes liegen und sich für eine erfolgreiche Positionierung eignen, sollte daher unternehmerisches Ziel sein [TROMMSDORFF 1995, Sp. 2058]. TOMCZAK und ROOSDORP [1996, S. 29] sprechen in diesem Zusammenhang von „aktiver Positionierung“ als einer zukunftsgerichteten Interpretation der Positionierungseigenschaften. Ethisches Verhalten eines Unternehmens, das über die Beachtung ökologischer *Hygienemerkmale* (s.o. und 3.3.5.1) hinausgeht, ist eine solche noch atypische, zukunftsgerichtete Eigenschaft.

Ethische Positionierung kann allgemein definiert werden als die strategische Entscheidung über Ausrichtung eines mit dem Positionierungsobjekt zu verbindenden positiven Images an dem ethischen Verhalten des Unternehmens gegenüber den Konsumenten und anderen Stakeholdern, und der Bereitschaft des Unternehmens, auch verursachungsunabhängig zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen zu wollen. Dazu gehört wesentlich die Einbindung des Dialogs zwischen Unternehmen und Gesellschaft in die Unternehmenspolitik. Ziel ist der Aufbau und die Stabilisierung strategischer Wettbewerbsvorteile [vgl. BOOKHAGEN, SCHLEGELMILCH, TROMMSDORFF 2000].

„In the ethics era, the marketing managers must respect and care about the welfare of those affected by marketing decisions.“ [SMITH 1995, S. 88]. Mindestens das Verhalten gegenüber den direkt von den Marketingentscheidungen Betroffenen, aber auch die Verantwortungsübernahme oder Beiträge zur Lösung von Problemen, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit stehen, können im Mittelpunkt einer ethischen Positionierung stehen.

Damit werden die im strategischen Dreieck genannten Bezugspunkte unternehmerischen Handelns um einen vierten Bezugspunkt ergänzt (vgl. Abb. 54). Das Konzept der ethischen Positionierung unterstützt das Unternehmen bei der Umwandlung eines durch aktives ethisches Verhalten und Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung aufgebauten *ethischen Vorteils* (Unique Ethical Proposition – UEP) in einen tatsächlichen Wettbewerbsvorteil, einen USP. Das heißt: „Ethics can provide a competitive advantage. [...] But] organisations need to ensure that their ethical stands must be higher than of their competitors, thus creating values for all stakeholders.“ [STAINER, STAINER 1995, S. 222].

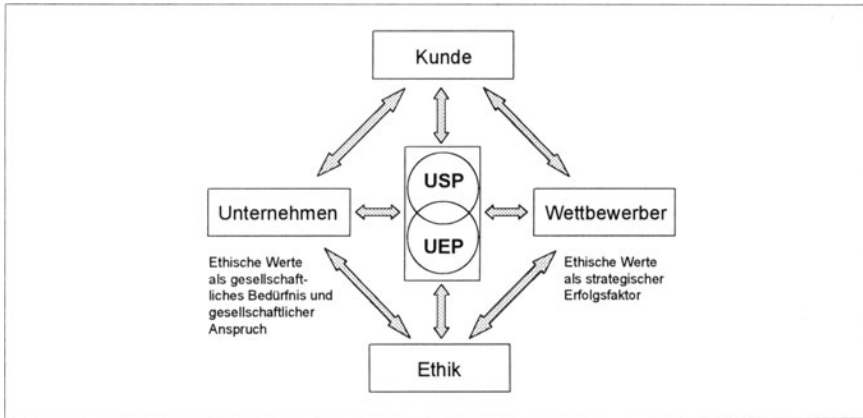


Abb. 54: Bezugspunkte ethischen Unternehmensverhaltens [in Anlehnung an die Bezugspunkte eines markt-orientierten Umweltmanagement bei MEFFERT, KIRCHGEORG 1993a, S. 22 und 1995a, S. 133]

Eine ethische Positionierungseigenschaft (Positionierungsdimension) muß selbstverständlich den generellen Anforderungen an Positionierungseigenschaften genügen. Diese stimmen mit den Merkmalen überein, die einen strategischen Wettbewerbsvorteil kennzeichnen (s.o.). Zusätzlich werden aber noch folgende Anforderungen hervorgehoben [vgl. u.a. KOTLER, BLIEMEL 1995, S. 487; HAEDRICH, TOMCZAK 1994, S. 932; TOMCZAK, ROOSDORP 1996, S. 34; KROEBER-RIEL, WEINBERG 1996]:

- Kommunizierbarkeit des Positionierungsmerkmals,
- Bezahlbarkeit auf Seiten des Käufers,
- Gewinnbeitragspotential,
- Überlegenheit und Einzigartigkeit gegenüber anderen Positionierungsmerkmalen,
- Aktualität,
- Glaubwürdigkeit.

Während ein Autohersteller darauf hinwirken kann, ein sportliches Image aufzubauen, also die Fahrzeuge als sportlich zu positionieren, ohne daß sie es objektiv sind, muß sich ein Unternehmen nachweisbar umweltfreundlich verhalten oder im sozialen Umfeld Engagement zeigen, um diese Dimensionen glaubhaft als Positionierungsdimensionen zu nutzen. Es existiert ein großes Mißtrauenspotential gegenüber sozial-ökologischen und ethischen Aussagen im allgemeinen [HOPFENBECK 1991, S. 313]. Daher ist davon auszugehen, daß die sensibilisierte Öffentlichkeit eine ethische Positionierung immer kritisch hinterfragen wird. Nachweisbarkeit des ethischen Verhaltens ist somit unbedingte Voraussetzung für eine ethische Positionierung. Verfehlungen im unternehmerischen Verhalten erzeugen Unglaubwürdigkeit. Eine herauszustellende ethische Positionierungseigenschaft muß also auf realen

Gegebenheiten bzw. Handlungsweisen des Unternehmens beruhen. Ein wichtiges Instrument, um Glaubwürdigkeit zu erzeugen, stellt der direkte Dialog mit der Öffentlichkeit und allen anderen Stakeholdern dar (vgl. 4.5).

Mit einer ethischen Positionierung können verschiedene Ziele verfolgt werden [vgl. dazu TOMCZAK, ROOSDORP 1996, S. 27]. Neben den ökonomischen Gewinn-, Umsatz- und Marktanteilszielen wird insbesondere das Erreichen außerökonomischer Ziele, die auf psychische Dimensionen wie Meinungen, Einstellungen, Werte abstellen, in den Mittelpunkt gerückt. Die Gesamtheit aller wertenden und verhaltenssteuernden Eindrücke, die eine Person mit einem Objekt verbindet, ist das Image. Insofern bedeutet Positionierung immer auch Imagepolitik [AAKER 1992, S. 111 ff.; TROMMSDORFF 1992, S. 458 und 1995a, Sp. 2056]. In der Wahrnehmung der Bezugsgruppen lassen sich neben Produkten (in diesem Zusammenhang wird in der Literatur der Begriff Produktpositionierung verwendet, der jedoch inhaltlich synonym zum hier definierten Begriff der Positionierung ist und lediglich eine Aussage über das Positionierungsobjekt trifft) auch andere Objekte positionieren, wie z.B. das Unternehmen in seiner Gesamtheit oder einzelne organisatorische Einheiten in Form strategischer Geschäftsbereiche.

Bezugsgruppe sind, dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Marketingverständnis entsprechend, in erster Instanz die Kunden. Eine ethische Positionierung zielt damit zunächst auf den Kunden, wie herkömmliche Positionierungsstrategien auch, muß aber andere wichtige Anspruchsgruppen bei der Positionierungsentscheidung berücksichtigen (vgl. 4.4.3). Der Handel übernimmt beispielsweise verstärkt die Funktion eines ‚Gatekeepers‘. Listet ein Handelsunternehmen vorzugsweise umweltfreundliche Produkte [vgl. hierzu HANSEN 1988b, S. 336 ff.], wird es das Leistungsangebot eines Herstellers nur aufnehmen, wenn es diesen bzw. dessen Leistungsangebot stellvertretend für die Konsumenten als ethisch wahrnimmt und somit dem Handelsunternehmen durch Listung des Herstellers ein Vorteil entsteht [vgl. FEIGE 1996, S. 194 f.]. Auch qualifizierte Arbeitnehmer wählen potentielle Arbeitgeber zunehmend nach ethischen Gesichtspunkten aus, ebenso einige Investoren ihre Projekte (allerdings jeder / jede Stakeholdergruppe aus unterschiedlichen Gründen). Umweltschutz- und Verbraucherorganisationen sind Meinungsführer im sozial-ökologischen Kontext und beeinflussen durch ihre Aktivitäten wesentlich die Meinung der Öffentlichkeit und sogar das Verhalten von Konsumenten. Daher brauchen Unternehmen deren Unterstützung und Vertrauen [HOMANN 1991, S. 111; SIMON 1994, S. 159; BELZ, DYLLICK 1996, S. 173]. Über die Realisierung dieser außerökonomischen Ziele werden letztlich auch die ökonomischen Ziele erreicht.

4.3 Positionierungsgegenstand

Eine Diskussion des für eine ethische Positionierungsstrategie geeigneten Positionierungsobjektes, sowie ein Überblick über den mit einer ethischen Positionierungsentscheidung eingehenden Planungsprozeß folgen in den nächsten beiden Abschnitten.

„Positionierungskonzepte sind [...] nur dann sinnvoll und wirksam, wenn ihnen [...] konkrete, selbständig am Markt auftretende und steuerfähige Marktobjekte zugrunde gelegt werden.“ [BECKER 1996, S. 22]. Das Marktobjekt ist die Marke.

4.3.1 Begriffsklärung

Die klassische Definition der Marke bzw. des Markenartikels ist heute nicht mehr zeitgemäß:

„Markenartikel sind die für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie Güte erhältlich sind und durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung).“ [MELLEROWICZ 1963, S. 39].

Das Begriffsverständnis hat sich inzwischen gewandelt [BRUHN 1994b, S. 5; MEFFERT, BURMANN 1996, S. 3 f.]. Wenn es auch keine einheitliche Definition gibt, so besteht Einigkeit darüber, daß Markenartikel nicht ausschließlich Fertigwaren sein müssen. Unterschiedliche terminologische Abgrenzungen begründen sich zum einen aus verschiedenen Forschungsrichtungen, zum anderen aus den spezifischen Interessen, die Vertreter aus der Praxis mit einer Begriffsabgrenzung verfolgen.

Nach DICHTL [1992, S. 16 ff.] weist der Markenartikel trotz sich ändernder Umweltbedingungen mindestens drei konstitutive Merkmale auf:

- Herkunftsnachweis und Qualitätsgarantie,
- Image und Verkehrsgeltung, die in einem hohen Bekanntheitsgrad und Vertrauen der Konsumenten zum Ausdruck kommt sowie
- Ubiquität, die als typisches, aber nicht zwingendes Merkmal einzustufen ist [vgl. BISMARCK, BAUMANN 1996, S. 30 f.].

Verhaltenswissenschaftliche Ansätze rücken von dieser herstellerbezogenen Perspektive ab und stellen allein auf die Sicht des Kunden ab. Insbesondere ist hier der wirkungsbezogene Ansatz von BEREKOVEN [1978, S. 43] hervorzuheben. Danach entscheidet nur die Meinung der Kunden und deren Verhalten am Markt darüber, was ein Markenartikel ist. Eine zweckmäßige Definition, die eine kundenbezogene Perspektive aufweist und gleichzeitig das

wichtigste Charakteristikum des Markenartikels aufgreift, ist die, nach der ein Markenartikel „das Versprechen [darstellt, Anmerk. d. Verf.], auf Kundennutzen ausgerichtete Leistungen standardisiert in gleichbleibender Qualität zu offerieren.“ [BRUHN 1990b, S. 144].

Die Begriffe Marke, Markenname und Markenzeichen können wie folgt abgegrenzt werden. *Marke* wird definiert als „Name, Bezeichnung, Design, Zeichen, Symbol oder Kombination dieser Elemente zur Identifikation eines Produktes oder einer Dienstleistung eines Anbieters und zur Differenzierung von Konkurrenten“ [o.V. 1997a, S. 2537]. Der *Markenname* ist dabei der verbale Teil der Marke und das *Markenzeichen* der nicht-verbale Teil [o.V. 1997a, S. 2537]. Damit sind Markenartikel und Marke nicht identisch. Vielmehr ist der *Markenartikel* die unter einer Marke vertriebene Leistung [ROEB 1994, S. 28]. Da in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis die Begriffe Marke und Markenartikel aber zumeist synonym verwendet werden, soll dem auch in dieser Arbeit gefolgt werden.

Aus Herstellersicht hat die Marke zunächst eine Identifizierungs- und Unterscheidungsfunktion, indem das eigene Leistungsangebot für die Konsumenten erkennbar und von vergleichbaren Angeboten abgrenzbar wird. Die Marke stellt für den Hersteller gleichzeitig ein Informationsmittel dar, das es ihm ermöglicht, in direkten Kontakt mit den Konsumenten zu treten und Leistungsvorteile zu kommunizieren [BRUHN 1994b, S. 21]. Durch Herausstellen von Leistungsvorteilen, die sich auf Grund- oder Zusatznutzen begründen können, kann der Hersteller eine Präferenzstellung in der Wahrnehmung der Konsumenten erreichen [DICHTL 1992, S. 20 f.]. Die Profilierungsfunktion schafft die Grundlage für Wiederkäufe und Kundenbindung [KOPPELMANN 1994, S. 223].

In der zunehmenden Informationsflut, der sich die Konsumenten heute gegenüber sehen, übernehmen Marken die Rolle von „information chunks“ (Schlüsselinformationen). Darunter ist die Verdichtung von Einzelinformationen zu integrierten Informationsblöcken zu verstehen, die leichter gespeichert und abgerufen werden können und damit größere Entscheidungsrelevanz besitzen [SIMON 1985, S. 33; TROMMSDORFF 1998, S. 82]. Für den Konsumenten stellen Marken somit vor allem eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe dar. Sie helfen ihm, sich Transparenz hinsichtlich der Produktvielfalt zu verschaffen und erleichtern die Produktbeurteilung. Sie ermöglichen die Identifikation und Unterscheidung bestimmter Leistungen und machen diese für den Konsumenten wiedererkennbar [vgl. BECKER 1992, S. 98]. Der Entscheidungsaufwand beim Kauf reduziert sich für die Konsumenten, da die Suche nach vielen Einzelinformationen entfällt [vgl. KROEBER-RIEL, WEINBERG 1996, S. 280]. Des weiteren gibt der Markenartikel dem Konsumenten die Sicherheit, eine erwartete Qualität auch tatsächlich zu bekommen. Schließlich kann eine Marke auch Demonstrationsfunktion für einen Konsumenten haben. Durch den Kauf einer

bestimmten Marke kann er z.B. seine (gewünschte) Stellung in der Gesellschaft für die Öffentlichkeit sichtbar zeigen [vgl. KOPPELMANN 1994, S. 226].

4.3.2 Markenkonzeppte – Markenstrategische Dimensionen

Zur Bearbeitung von Märkten stehen Unternehmen unterschiedliche Markenstrategien zur Verfügung. Unter Markenstrategien sind dabei „längerfristige, bedingte Verhaltenspläne der Markengestaltung zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen“ [MEFFERT 1992, S. 135] zu verstehen. In Hinblick auf die Positionierung und Profilierung ist die Entscheidung innerhalb des Unternehmens über die Zahl der unter einer Marke angebotenen Produkte, d.h. die Kompetenzbreite einer Marke [vgl. MEFFERT 1992, S. 137] von besonderer Bedeutung. Die getroffene Grundsatzentscheidung bildet den Rahmen für die spezifische Ausgestaltung der Marketing-Mix-Instrumente [vgl. hierzu BRUHN 1994b, S. 34 ff.]. Die Einzel-, Familien- und Dachmarkenstrategie sind diesbezügliche Alternativen [vgl. BECKER 1994, S. 468 f.]. Sie werden nun vorgestellt:

Einzelmarken

Bei der Einzelmarkenstrategie, auch als Produktmarken- oder Monomarkenstrategie bezeichnet [vgl. BECKER 1994, S. 470; auch 1998, S. 196], wird jedes Produkt unter einer eigenen Marke geführt. Der Name des Herstellers ist dem Konsumenten meist nicht bekannt, wird von Unternehmensseite auch nicht kommuniziert [vgl. BRUHN 1992a, S. 644; HÄTTY 1989, S. 6]. Die Konsumenten sehen keine Verbindung zwischen den Einzelmarken.

Ein wichtiger Vorteil dieser Strategie liegt darin, daß ein spezifisches Produkt sehr eindeutig positioniert werden kann und damit die Möglichkeit der gezielten Ansprache einzelner Kundensegmente besteht. Für jede Marke kann eine *unverwechselbare Markenpersönlichkeit* aufgebaut werden, die genau dem Bedürfnisprofil eines Kundensegments entspricht. Jede Markenpersönlichkeit ist durch ein eigenes Markenimage gekennzeichnet. Überschneidungen mit den Images der anderen Marken des Unternehmens werden vermieden. Damit ist die Gefahr negativer Ausstrahlungseffekte zwischen den Marken relativ gering. Qualitätsmängel bei einer Marke wirken sich beispielsweise nicht auf die übrigen Marken des Unternehmens aus. Ein Vorteil liegt im geringen Koordinationsbedarf der Marketing-Maßnahmen zwischen den einzelnen Marken [vgl. BECKER 1994, S. 470; MEFFERT 1992, S. 138]. Alle markenspezifischen Marketingaufwendungen müssen aber von dem jeweiligen Produkt ‚getragen‘ werden. Investitionen in die Marke sind mit dem Ausscheiden des Produkts aus dem Markt verloren. Die Beschränkung der Investitionen auf den Lebenszyklus nur eines Produktes ist ein großer Nachteil der Einzelmarkenstrategie [vgl. SIMON 1985, S. 221].

Unternehmen als Dachmarke

Die Dachmarkenstrategie, auch Programmarken- oder Companymarkenstrategie genannt [vgl. BECKER 1994, S. 472; auch 1998, S. 196], ist dadurch gekennzeichnet, daß alle Produkte eines Unternehmens unter einer einheitlichen Marke zusammengefaßt werden. Häufig wird dabei als Markenname der Unternehmensname gewählt und damit der Hersteller bewußt in den Vordergrund gestellt [vgl. MÜLLER, G.-M. 1994, S. 501; HÄTTY 1989, S. 22].

Bei der Dachmarkenstrategie erfolgt ein gezielter Imagetransfer. Darunter ist „die Übertragung von Imagebestandteilen von einem Produkt [oder einer Produktlinie, Anmerk. d. Verf.] auf ein anderes Produkt [oder eine andere Produktlinie, Anmerk. d. Verf.] mit Hilfe des gemeinsamen Markennamens“ [SCHWEIGER 1983, S. 260] zu verstehen. Es wird versucht, das positive Image der Marke bzw. das Vertrauen (Goodwill), das die Konsumenten einer Marke aufgrund bisheriger Erfahrungen und den Marketingaktivitäten des Unternehmens entgegenbringen, auf neue Produkte und Produktbereiche zu übertragen. Die Freiheitsgrade der Produktgestaltung und Positionierung sind damit eher gering und der Abstimmungsbedarf bezüglich der Marketing-Maßnahmen der einzelnen Produkte entsprechend höher [vgl. MEFFERT 1992, S. 142 f.; SIMON 1985, S. 220]. Hier liegt gleichzeitig ein wichtiger Vorteil der Dachmarkenstrategie. Die Marketingaufwendungen werden von allen Produkten gemeinsam finanziert. Zudem sind die Markeninvestitionen nicht auf den Lebenszyklus einzelner Produkte beschränkt. Der positive Imagetransfer bei der Dachmarkenstrategie reduziert das Floprisiko bei Neuprodukteinführungen und kann zu einer schnelleren Akzeptanz bei Handel und Konsumenten führen. Durch die enge Verbindung von Hersteller und Marke eignet sich die Dachmarkenstrategie im Gegensatz zur Einzelmarkenstrategie dazu, ein unverwechselbares Unternehmensimage aufzubauen. Durch die Integration neuer Produkte unter die Dachmarke kann dieses auch geänderten Verbraucheransprüchen angepaßt und zeitgemäß gehalten werden. Hierbei wird die Zweiseitigkeit eines Imagetransfers ausgenutzt. Ein Imagetransfer erfolgt auch von neuen Produkten auf die bestehende Dachmarke [vgl. MEFFERT 1992, S. 144; MÜLLER, G.-M. 1994, S. 507].

Die Dachmarkenstrategie bietet sich an, wenn sich die Zielgruppen der Produkte eines Unternehmens nicht wesentlich voneinander unterscheiden [vgl. BECKER 1994, S. 472 f.]. Werden zu viele oder zu heterogene Produkte unter der Dachmarke angeboten, besteht die Gefahr, daß die Konsumenten das klare Vorstellungsbild von der Marke verlieren bzw. die Markenkompetenz angezweifelt wird. Es besteht dann die Gefahr der sogenannten Markenerosion [vgl. HÄTTY 1989, S. 331; MEFFERT 1992, S. 145]. Die Tatsache, daß ein Imagetransfer auch im negativen Sinn erfolgen kann, spricht gegen eine Dachmarkenstrategie. So wirken sich negative Image-Einflüsse bei einem Produkt durch die wahrgenommene Zusammengehörigkeit auf die anderen Produkte bzw. das ganze Unternehmen aus.

Tabelle 13 stellt die wichtigsten Aspekte der Einzel- und Dachmarkenstrategie zusammenfassend gegenüber.

Strategietyp Beschreiben- des Kriterium	Einzelmarkenstrategie	Dachmarkenstrategie
Marketingkosten pro Produkt	hoch	niedrig
Profilierung der Einzelprodukte	stark	schwach
Segmentspezifische Ansprache	eng	breit
Bedeutung des Firmenimages	schwach	stark
Ausstrahlungseffekte	weitgehend ausgeschlossen	sehr hoch – mit positiver und negativer Wirkung: positiv: Starthilfe bei Neuprodukten negativ: Goodwill-Verlust bei Flops
Dauerhaftigkeit der Marketinginvestition	auf Lebenszyklus des Einzelprodukts beschränkt	nicht auf Lebenszyklus des Einzelprodukts beschränkt
Freiheitsgrade für Einzelprodukte	hoch	gering
Koordinationsbedarf des Marketing-Mix	gering	Hoch

Tab. 13: Zusammenfassung der beschreibenden Kriterien der Einzel- und Dachmarkenstrategie [Quelle: in Anlehnung an SIMON 1985, S. 221 und BRUHN 1995, Sp. 1452]

Hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit einer der beiden Strategien läßt sich keine generalisierende Aussage machen. Es gibt für beide Strategien erfolgreiche Unternehmensbeispiele. Grundsätzlich läßt sich festhalten, daß eine Einzelmarkenstrategie gewählt werden sollte, wenn es auf die Profilierung einzelner Leistungen ankommt. Sind Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens von Bedeutung, spricht das für die Wahl der Dachmarkenstrategie [vgl. BECKER 1994, S. 472].

Familienmarke

Die Einzelmarke und die Dachmarke stellen die beiden Extremtypen hinsichtlich der Kompetenzbreite dar. Eine mittlere Position nimmt die Familienmarke ein. Sie wird auch als Produktgruppenmarke bezeichnet. Im Rahmen der Familienmarkenstrategie werden in einem Unternehmen jeweils einzelne Produktgruppen unter einer einheitlichen Marke geführt [vgl. BRUHN 1994b, S. 29].

Die Familienmarkenstrategie nutzt die grundlegenden Vorteile sowohl der Einzelmarke als auch der Dachmarke. Zum einen profitieren die einzelnen Produkte vom Image der gesamten

Familie. Zum anderen bleiben eventuelle negative Ausstrahlungseffekte auf die Produkte innerhalb derselben Familie begrenzt. Auf andere Markenfamilien oder den Unternehmensnamen wird kein Bezug genommen. Die Führung mehrerer Familienmarken bietet einem Unternehmen die Möglichkeit, sich in verschiedenen Teilmärkten spezifisch zu positionieren [vgl. BECKER 1994, S. 474 f.]. Dieses praktizieren beispielsweise die Volkswagen AG mit den Marken VW, Audi, Seat und Skoda oder der Konsumgüterhersteller Unilever.

Vielfach kombinieren Unternehmen gezielt die einzelnen Markentypen miteinander. Dabei kann die Dachmarkenstrategie mit der Familienmarkenstrategie verknüpft werden. Auch können Firmennamen mit Einzelmarken verbunden werden. Zum Beispiel tragen alle Waschmittelmarken des Unternehmens Henkel zusätzlich zur spezifischen Einzelmarke das Markenlogo des Unternehmens. Die strategische Zielsetzung besteht darin, starke Einzelmarken oder Familienmarken aufzubauen und deren Markenkraft durch den Goodwill des Markendaches zu verstärken [vgl. BECKER 1994, S. 476; MEFFERT 1992, S. 145].

4.3.3 Bedeutung des Markenartikelkonzepts im Rahmen einer ethischen Positionierungsstrategie

Zwei wesentliche Funktionen bzw. Kennzeichen des Markenartikels sind für eine ethische Positionierung von besonderer Bedeutung. Marken dienen der Imagebildung, und sie verfügen außerdem über ein großes Vertrauenspotential.

Ethisches Unternehmensverhalten in seinen verschiedenen Ausprägungen ist für die Konsumenten objektiv nur schwer nachprüfbar. Es sei denn, diesbezügliche Informationen wären symmetrisch verteilt und transparent. Da das i.d.R. nicht der Fall sein wird, kommt es aus Konsumentensicht zu einem erhöhten wahrgenommenen Kaufrisiko für ethische Produkte bzw. Leistungen ethisch handelnder Unternehmen. Das Risiko besteht für sie beispielsweise darin, mit dem Kauf unwissend Unternehmen zu unterstützen, deren Handlungsweisen nicht mit ihren eigenen ethischen Wertorientierungen übereinstimmen [HANSEN, SCHOENHEIT, DEVRIES 1995b, S. 426]. Bei der Kaufentscheidung spielen für den Konsumenten daher Vertrauen und Sicherheit eine zentrale Rolle. Markenartikel zeichnen sich durch ein großes Vertrauenspotential und Glaubwürdigkeit aus, reduzieren damit das wahrgenommene Kaufrisiko und ersetzen fehlende Informationen [ADELT, SAUKE 1988, S. 362 f.; TIEBLER 1992, S. 201; zum Abbau von Kaufbarrieren bei den Konsumenten vgl. 4.4.9 bzw. 4.5].

Darüber hinaus kommt der Marke im ethischen Kontext noch eine andere wichtige Bedeutung zu. Marken ermöglichen über ihre Demonstrationsfunktion, ethische Leistungen eines Unternehmens in einen Individualnutzen für die Konsumenten zu überführen und damit eine Nachfrage für ethische Produkte zu schaffen (vgl. Kap. 4.1). Durch den Kauf einer Marke mit einem glaubwürdigen ethischen Image können Konsumenten Verantwortungsbewußtsein

demonstrieren und damit Prestige sowie Anerkennung durch ihre Bezugsgruppe erfahren. In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff der demonstrativen Vernunft geprägt [vgl. hierzu HELLER 1980, S. 108 ff.].

Zu klären ist, welche Markenstrategie für eine ethische Positionierung geeigneter ist. Verfolgt ein Unternehmen eine Einzelmarkenstrategie, kann es gezielt einzelne Produkte als ethisch herausstellen. Zum anderen kann es anstreben, das gesamte Leistungsprogramm durch die Wahl einer Dachmarkenstrategie ethisch zu positionieren. Letzteres kann als ethische Unternehmenspositionierung aufgefaßt werden, wenn der Dachmarkenname mit dem Unternehmensnamen übereinstimmt.

In der Literatur finden sich nur beschreibende Kriterien für die Einzelmarken- und Dachmarkenstrategie (vgl. z.B. Tab. 13). Solche, die eine Bewertung der beiden Strategien hinsichtlich ihrer Eignung für eine ethische Positionierung ermöglichen, werden bisher nicht diskutiert. Dem soll hier durch die Aufstellung eigener, zu diesem Zweck definierter Bewertungskriterien Rechnung getragen werden. Sie leiten sich aus den genannten beschreibenden Kriterien ab und sind um weitere ergänzt, die in Zusammenhang mit ökologisch verantwortlichem Verhalten von Unternehmen diskutiert werden. Hierzu gehören insbesondere die öffentliche Exponiertheit und Nachhaltigkeit der ethischen Kompetenz als sog. unternehmensbezogene Kriterien. Weitere spezifische Charakteristika eines Unternehmens, die einen wesentlichen Einfluß auf die Vorteilhaftigkeit einer Einzelmarken- bzw. Dachmarkenstrategie im Rahmen einer ethischen Positionierung haben, sind die bisherige Unternehmenspolitik, das Leistungsprogramm / die Leistungsprogrammbreite und die Finanzkraft.

Die Differenzierbarkeit der Zielsegmente qualitativer und quantitativer Art, d.h. inhaltlich und der Größe nach (vgl. dazu ausführlich 4.4.4), bestimmen dann das weitere Vorgehen. Die soeben genannten Beurteilungskriterien weisen einen deutlichen Bezug zur Zielgruppe auf und werden daher zu sog. zielgruppenspezifischen Kriterien zusammengefaßt.

Dabei ist eine Differenzierung in unternehmensbezogene und konsumentenbezogene Kriterien möglich. Im folgenden wird anhand dieser Kriterien geprüft, welche Markenstrategie erfolgversprechender ist.

(A) Unternehmensbezogene Kriterien

Von besonderer Bedeutung ist der *Grad der öffentlichen Exponiertheit* eines Unternehmens. Der Begriff der öffentlichen Exponiertheit verdeutlicht die Tatsache, „daß Unternehmungen durch ihre Tätigkeit öffentliche Interessen berühren, aber auch umgekehrt durch Handlungen, die im Namen öffentlicher Interessen ausgeübt werden, selber betroffen werden“ [DYLLICK 1992, S. 15]. Den Begriff präzise zu erfassen, ist schwierig. Eine Reihe von Indikatoren, wie

Staatseingriffe, politische Aufmerksamkeit oder Aufmerksamkeit in den Medien, weisen auf seine Vieldimensionalität hin [DYLLICK 1992, S. 16 f.]. Im Rahmen dieser Arbeit soll öffentliche Exponiertheit Ausdruck dafür sein, daß ein Unternehmen Gegenstand des öffentlichen Interesses ist und sich durch eine entsprechende Bekanntheit auszeichnet. Öffentliches Interesse bedeutet, daß verschiedene Stakeholder ihre Aufmerksamkeit verstärkt auf das Unternehmen lenken. Dazu sind insbesondere die Kunden, die Medien, der Staat sowie die allgemeine Öffentlichkeit zu zählen. Der Grad der öffentlichen Exponiertheit wird wesentlich von der öffentlichen Sensibilität beeinflusst. Diese lenkt die Aufmerksamkeit auf gesellschaftspolitisch brisante Wirtschafts- und Unternehmensbereiche und rückt so entsprechende Unternehmen in das Zentrum des öffentlichen Interesses [vgl. DYLLICK 1992, S. 19]. Darüber hinaus hängt der Exponiertheitsgrad auch von der Größe eines Unternehmens und dessen Marktposition ab. Große Unternehmen, die zudem eine dominierende Marktposition besitzen, haben gesellschaftlichen Einfluß und sind in der Öffentlichkeit sichtbar. Beides führt zu öffentlicher Aufmerksamkeit und Bekanntheit [DYLLICK 1992, S. 18; WIEDMANN 1994, S. 1045; MEFFERT, KIRCHGEORG 1995a, S. 144].

Für Unternehmen hat ein hoher Exponiertheitsgrad zur Folge, daß ethische Verfehlungen des Unternehmens – auch vermeintliche – überdurchschnittliche Aufmerksamkeit erhalten [vgl. WIEDMANN 1994, S. 1045]. Es ist davon auszugehen, daß eine Einzelmarkenstrategie in diesem Fall negative Ausstrahlungseffekte zwischen den Marken nicht verhindern kann. Aufgrund der Bekanntheit des Unternehmens werden die Konsumenten den Zusammenhang zwischen dem Unternehmen und seinen einzelnen Marken herstellen können. Dies bedeutet, daß ein öffentlich exponiertes Unternehmen bei der Verfolgung einer ethischen Einzelmarkenstrategie sicherstellen muß, daß das gesamte Leistungsprogramm ethischen Mindestanforderungen genügt, d.h. grundlegenden ethischen Vorstellungen der Gesellschaft entspricht. Die ethische Positionierung einzelner Produkte wird ansonsten durch ethische Verstöße in anderen Produktbereichen des Unternehmens unglaublich oder zumindest in Frage gestellt. Insbesondere wird dies der Fall sein, wenn sie derselben Produktkategorie angehören. Für eine Dachmarkenstrategie ist der Grad der öffentlichen Exponiertheit insofern von untergeordneter Bedeutung, da sie ohnehin voraussetzt, daß alle Produkte im Einklang mit der gewählten ethischen Positionierung stehen. Unterstellt man, daß exponierte Unternehmen stärker von gesellschaftlichen Forderungen betroffen sind, ist für sie die Dachmarkenstrategie empfehlenswerter. Ihr gesellschaftliches Engagement wird so auf alle Unternehmensleistungen übertragen. Eine empirische Studie über den Zusammenhang zwischen der Größe eines Unternehmens und damit dessen öffentlicher Exponiertheit und der Höhe der ethischen Anforderungen der von der Unternehmenstätigkeit Betroffenen wäre hier sinnvoll.

Die *Nachhaltigkeit der ethischen Kompetenz* ist ein weiteres wichtiges Kriterium. Beschränkt sich die ethische Kompetenz eines Unternehmens, die im Rahmen der Positionierung herausgestellt werden soll, nur auf einige Produktbereiche, empfiehlt sich die Verfolgung einer Einzelmarkenstrategie. Eine ethische Positionierung des gesamten Unternehmens hingegen erfordert, daß der Kompetenzanspruch für alle Produkte eingehalten wird [vgl. MEFFERT 1992, S. 146]. So muß beispielsweise ein Unternehmen, das sich als ökologisch verantwortungsbewußt positionieren will, sicherstellen, daß alle Produktionsprozesse – und alle diesen vorgelagerten bzw. nachgelagerten Prozesse – einer Umweltverträglichkeitsprüfung standhalten [vgl. hierzu HOPFENBECK 1991, S. 512 ff.]. Über die gesamte Wertkette muß ein der ethischen Positionierungsdimension zugehöriges Verhalten erkennbar sein. Ist das nur für einige Produktbereiche zu gewährleisten und nicht für das gesamte Leistungsprogramm, ist eine entsprechende Unternehmenspositionierung nicht sinnvoll. Das Unternehmen zeigt in diesem Fall keine nachhaltige Kompetenz im Umweltschutzbereich und muß damit rechnen, daß dies aufgedeckt wird.

Großen Einfluß auf die ethische Kompetenz hat das *bisherige Unternehmensverhalten*. Es ist in die Entscheidung für oder gegen eine der beiden Strategien einzubeziehen. Unternehmen, deren Verhalten und Politik in der Vergangenheit zu einem Unternehmensimage geführt haben, daß sie in verschiedenen ethischen Bereichen als nicht kompetent erscheinen läßt, z.B. durch die beabsichtigte oder wiederholte Umgehung von Umweltschutzgesetzen, können eine glaubwürdige Imageänderung in Richtung ethische Kompetenz nur sehr langfristig erreichen. Dieses erfordert ein grundlegendes Umdenken der Mitarbeiter und Veränderungen in der Unternehmenskultur [vgl. WIEDMANN 1994, S. 1041; vgl. auch 4.4.2]. Eine ethische Dachmarkenstrategie ist damit kurzfristig nicht zu realisieren. Es besteht aber die Möglichkeit, einzelne Produkte im Rahmen einer Einzelmarkenstrategie ethisch zu profilieren. Da bei dieser Strategie kein Bezug auf den Unternehmensnamen genommen wird, wirkt sich die Unternehmenspolitik nicht auf die Positionierung der Einzelmarken aus. Immer dann, wenn Konsumenten eine Verbindung zwischen Unternehmen und Einzelmarken erkennen können, ist auch eine ethische Einzelmarkenstrategie von der bisherigen Unternehmenspolitik abhängig.

In engem Zusammenhang mit der Unternehmenspolitik steht das *Leistungsprogramm* eines Unternehmens. Bei einem heterogenen Leistungsprogramm muß geprüft werden, inwiefern die nicht verwandten Produkte als ähnlich wahrgenommen werden. Nur bei Homogenität können die Produkte erfolgreich unter einer Marke zusammengefaßt werden [SIMON 1985, S. 221]. Dies ist auch bei der Verwendung einer ethischen Dachmarke zu beachten, anderenfalls spricht ein sehr heterogenes Leistungsprogramm für eine unabhängige ethische

Positionierung der Leistungsprogrammbereiche, d.h. der einzelnen Produkte oder Geschäftsbereiche.

Weiterhin ist es nicht ratsam, eine ethische Dachmarke einzuführen, wenn das Unternehmen bereits starke, prägnante Einzelmarken hat. SIMON [1985, S. 218] betont, daß die Dachmarke die Entstehung starker Einzelmarken behindert und umgekehrt, daß die Gefahr besteht, daß starke Einzelmarken ihr prägnantes Markenprofil durch die Integration in eine Dachmarke verlieren. Daher sollten in diesem Fall ethische Aspekte flankierend (vgl. 4.4.6) in die Positionierungsaussage der Einzelmarken einbezogen oder eine Kombinationsstrategie gewählt werden. Hierbei behält die Einzelmarke ihr spezifisches Image, wird aber mit einer ethisch positionierten Dachmarke verknüpft.

Beinhaltet das Leistungsprogramm unethische oder ethisch riskante Produkte, so kann nur die Einzelmarkenstrategie gewählt werden. Es stellt sich die Frage, inwiefern hier eine ethische Positionierung überhaupt glaubwürdig umgesetzt werden kann. Da das Einzelmarkenkonzept Ausstrahlungseffekte zwischen den Marken weitgehend ausschließt, könnten theoretisch unethische Produkte neben ethisch positionierten Produkten geführt werden. Angesichts der heutigen Medienlandschaft und der hohen Aufmerksamkeit, die ethische Themen auf sich ziehen, ist jedoch zu bezweifeln, daß eine strikte Markentrennung erreicht werden kann [SCHROEDER 1994, S. 522; MÜLLER, O. 1992, S. 324]. Die Konsumenten werden eine ethisch positionierte Einzelmarke nicht akzeptieren, wenn sie gleichzeitig andere Produkte des Unternehmens als unethisch wahrnehmen und um die Zusammengehörigkeit wissen bzw. durch Medien informiert werden. Kann eine strikte Markentrennung nicht garantiert werden, sollte von einer ethischen Positionierung einzelner Marken Abstand genommen oder das Leistungsprogramm um die unethischen Produkte bereinigt werden.

Hinsichtlich der *Finanzkraft* des Unternehmens, das eine ethische Positionierung plant, können folgenden Aussagen getroffen werden, ohne daß es einer genaueren Spezifizierung durch Kennzahlen bedarf. Die Finanzkraft weist keinen direkten ethischen Bezug zum Positionierungsobjekt auf, wirkt aber stark restriktiv auf die Markenstrategie-Wahl. Nur finanzstarke Unternehmen verfügen über die notwendigen Mittel, eine Vielzahl von Produkten unabhängig voneinander ethisch zu positionieren. Im Rahmen einer Einzelmarkenstrategie muß für jedes Produkt, das auf einer ethischen Dimension positioniert werden soll, ein eigenes entsprechendes Markenimage aufgebaut werden. Dies ist mit kurzfristig hohen Kosten verbunden, eine Rückzahlung aus dieser Positionierungsinvestition erfolgt jedoch erst langfristig. Für den Aufbau einer ethisch positionierten Dachmarke sind¹ vergleichsweise geringere finanzielle Mittel erforderlich, da nur in ein Markenimage investiert werden muß. Darüber hinaus werden die Marketingkosten von allen unter der Dachmarke geführten Produkten gemeinsam getragen. Unternehmen, denen nur beschränkte Finanzmittel zur Verfügung

stehen, können daher allein aus ökonomischem Sachzwang heraus meist nur eine ethische Dachmarkenstrategie realisieren. Finanzstarke Unternehmen können zwischen beiden Strategien wählen.

(B) Zielgruppenbezogene Kriterien

Die Bearbeitung eines Marktsegments mittels zielgerichteter Marketingaktivitäten muß ökonomisch gerechtfertigt sein und setzt ein tragfähiges Marktvolumen voraus [vgl. BRUHN 1990b, S. 55 f.]. Dementsprechend ist die *Größe des zu bearbeitenden Marktsegments* zu bestimmen. Dem muß eine Prüfung *der inhaltlichen Differenzierung des Verantwortungsbewußtseins* vorangestellt werden, wie das in 3.3.5 aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive exemplarisch gezeigt wurde.

Wenn es Abstufungen im Verantwortungsbewußtsein gibt und sich auf dieser Grundlage eigenständige Marktsegmente bilden lassen, die ausreichend groß, zeitlich stabil und gezielt ansprechbar sind [vgl. BRUHN 1990b, S. 56; zur Segmentierung des Marktes vgl. 4.4.4], dann kann die Einzelmarkenstrategie für eine ethische Positionierung sinnvoller sein. Diese ermöglicht eine enge segmentspezifische Ansprache. So können Produkte mit einem stärkeren ethischen Fokus für das Segment der *engagierten* Konsumenten angeboten werden und daneben Produkte, deren Positionierungsaussage ethische Aspekte nur flankierend einbezieht, für die lediglich *interessierten* Konsumenten. Eine ethische Dachmarke würde sich hier auch an die Konsumenten richten, die spezifische ethische Werte oder spezifisch ausgeprägtes Verantwortungsbewußtsein nicht als Nutzen wahrnehmen. Diese Relevanz ist jedoch Voraussetzung der Positionierung.

Ist es ökonomisch nicht sinnvoll, das ethische Segment noch einmal zu unterteilen bzw. ist eine Unterteilung nicht möglich, weil die gleichen ethischen Werte in allen oder zumindest der Mehrheit der vom Unternehmen bearbeiteten Teilmärkte ein kaufentscheidendes Kriterium darstellen (und auch keine Differenzierung im ethischen Verantwortungsbewußtsein erkennbar ist [BECKER 1994, S. 472]), dann eignet sich die Dachmarke als übergreifende „Klammer“ [MERBOLD 1994, S. 112] für eine ethische Positionierung.

(C) Abschließende Gegenüberstellung

Die Ergebnisse der vorangestellten Diskussion sind zusammenfassend in Tabelle 14 dargestellt. Sie zeigt, unter welchen Bedingungen die Einzelmarkenstrategie respektive die Dachmarkenstrategie vorteilhafter für eine ethische Positionierung ist. Dabei werden zuerst die internen, unternehmensbezogenen und danach die externen, zielgruppenbezogenen Kriterien aufgeführt. Die Reihenfolge der Kriterien weist innerhalb der ersten Gruppe eine Abnahme

des ethischen Bezugs auf. Die zielgruppenbezogenen Kriterien können diesbezüglich nicht unterschieden werden.

Kriterien	Strategietyp	Ethische Einzelmarkenstrategie	Ethische Dachmarkenstrategie
Unternehmensbezogen:			
Grad der öffentlichen Exponiertheit		Unternehmen darf nicht öffentlich exponiert sein bzw. alle Marken müssen ethischen Mindeststandards genügen	Unternehmen kann öffentlich exponiert sein
Nachhaltigkeit der ethischen Kompetenz		Nur für einzelne Produktbereiche	Nachhaltig für das ganze Unternehmen
Bisheriges Unternehmensverhalten		Kein Einfluß bei Informationslücke zwischen Marke und Unternehmen	Unternehmen hat sich bisher nicht als unethisch hervorgetan
Leistungsprogramm		- Sehr heterogen - Starke, prägnante Einzelmarken - unethische bzw. ethisch riskante Produkte	Weitgehend homogen
Finanzkraft		Finanzstarke Unternehmen	Unternehmen mit beschränkten finanziellen Mitteln / besondere Finanzkraft nicht erforderlich
Zielgruppenbezogen:			
Inhaltliche Differenzierung des Verantwortungsbewußtseins nach Marktsegmenten		Segmente mit unterschiedlichen ethischen Anforderungen identifizierbar	Generell verantwortungsbewußte Konsumenten
Grad des Verantwortungsbewußtseins nach Marktsegmenten		Segmente mit unterschiedlich stark ausgeprägtem Verantwortungsbewußtsein identifizierbar	Keine Abstufung des Verantwortungsbewußtseins
Größe des ethischen Segments		Eher kleines Segment	Großes Segment
Relevanz ethischen Verhaltens in den vom Unternehmen bearbeiteten Teilmärkten		Relevanz nur in einigen Teilmärkten	Relevanz in allen bearbeiteten Teilmärkten

Tab. 14: Vergleich der Einzelmarken- und Dachmarkenstrategie in Hinblick auf ihre Eignung für eine ethische Positionierung

Die Vorteile der *Einzelmarkenstrategie* für eine ethische Positionierung begründen sich wesentlich auf die Annahme, daß weder Zusammenhänge zwischen den einzelnen Marken noch zwischen diesen und dem herstellenden Unternehmen wahrgenommen werden. Realisti-

scher ist es aber, auch bei nicht exponierten Unternehmen, davon auszugehen, daß den Konsumenten die Zusammenhänge nicht verborgen bleiben. Ursache hierfür sind Prozesse der Fremdvermittlung (Fremdeinflüsse), die neben der Markenstrategie eine wichtige Rolle spielen [vgl. WIEDMANN 1994, S. 1053]. So werden insbesondere bei ethischen Verfehlungen die Medien oder umwelt- und verbraucherpolitische Institutionen bestehende Produkt-Unternehmens-Verbindungen aufdecken.

Die Glaubwürdigkeit einer ethischen Positionierung einzelner Produkte eines Unternehmens leidet, wenn die Konsumenten das gesamte Leistungsangebot des Unternehmens kennen oder sich zumindest diesbezügliche Informationen beschaffen können. Sie werden nach der Einhaltung ethischer Werte und entsprechender Verantwortungsübernahme in anderen Unternehmensbereichen und anderen Teilen des Leistungsprogramms fragen [vgl. MEFFERT 1988b, S. 331]. Diese dürfen in keinem Fall als unethisch wahrgenommen werden, dürfen nicht einmal auf der herausgestellten ethischen Dimension negativ auffallen. Das heißt, alle Produkte müssen den Mindestanforderungen der Gesellschaft genügen. Konsequenterweise dürfen Einzelmarken aufgrund des genannten Glaubwürdigkeitsproblems nur auf derjenigen ethischen Dimension positioniert werden, die andere Marken desselben Herstellers nicht diskriminiert bzw. der Positionierung anderer Marken nicht widerspricht.

Bei einer *Dachmarkenstrategie* treten solche Glaubwürdigkeitsprobleme nicht auf. Vielmehr ist unter dem Aspekt der Glaubwürdigkeit eine Dachmarkenstrategie geeigneter für eine ethische Positionierung, da sie eine „allumfassende Garantie an Vertrauen, Qualität und Sicherheit für den Kunden“ [MERBOLD 1994, S. 111] darstellt. Ein Unternehmen garantiert mit einer ethischen Dachmarke, daß sich sämtliche Aktivitäten an ethischen Werten orientieren. In jüngerer Zeit ist bei den Konsumenten eine Sichtweise weg von einzelnen ökologischen und damit ethischen Produkteigenschaften hin zu Unternehmensgesamtbetrachtungen zu beobachten [TIEBLER 1992, S. 202; GOODYEAR 1994, S. 66]. Dies weist darauf hin, daß Konsumenten eine umfassende Verantwortungsübernahme durch die Unternehmen einzelnen ethischen Produkten vorziehen. Eine ethische Dachmarkenstrategie wird damit eher den Erwartungen der Konsumenten gerecht.

Hinzu kommt, daß nur wenige ethische Verhaltensweisen direkt einem Produkt zuzuordnen und damit Gegenstand einer Einzelmarkenstrategie sein können. Es gibt Verhaltensweisen, die in der Organisation begründet sind [vgl. auch AAKER 1996, S. 118 ff.]. Im ethischen Kontext lassen sich beispielsweise das Thema Frauenförderung oder die Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen nur im Rahmen einer Unternehmenspositionierung aufgreifen, kommunizierbar durch eine Dachmarkenstrategie. Frauenförderprogramme, Weiterbildungsmaßnahmen oder der Schutz und die Förderung von Kindern in Dritte-Welt-Ländern bei

gleichzeitigem Verzicht auf Kinderarbeit, zeichnen eine Organisation und nicht einzelne Produkte aus.

Mit der Glaubwürdigkeit steht und fällt das Konzept einer ethischen Positionierung. Eine Dachmarke als zentrales und zeitunabhängiges Qualitätsversprechen [MERBOLD 1994, S. 107 und S. 113] erweist sich als glaubwürdiger. Also soll das gesamte Unternehmen Gegenstand einer ethischen Positionierung sein und dasselbe ist daher Bezugspunkt aller folgenden Ausführungen in dieser Arbeit.

4.4 Strategische Umsetzungsempfehlungen

Der Aufbau einer Unique Ethical Proposition (UEP) und Ausbau desselben zu einem USP durch eine ethische Positionierung, setzt einen systematischen Planungsprozeß voraus (vgl. 2.2.3.3.4). Wenn dieser sich auch nicht grundsätzlich von solchen Prozessen unterscheidet, die Basis der bisher bekannten Positionierungsstrategien sind, so muß, ganz besonders vor dem Hintergrund der Integration ethischer Werte in die Strategie und dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Verständnis von Unternehmensethik, ein formalisierter Planungsprozeß folgende Anforderung erfüllen: „[...] to provide a forum for discussion about strategies and company goals [...]“ [BONN, CHRISTODOULOU 1996, S. 545]. Ein innerbetriebliches Diskussionsforum gewährleistet bereits während der Ziel-, Strategie- und Maßnahmenplanung, daß der in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung um die Unternehmensethik geforderte Dialog mit den Zielgruppen stattfinden kann – wenn nicht real, dann zumindest fiktiv.

Das gilt unabhängig davon, ob es sich um eine Erstpositionierung, Positionierungsaktualisierung bzw. -verstärkung oder eine Umpositionierung handelt [PEPELS 1994, S. 422; vgl. dazu 4.4.5].

4.4.1 Überblick

Grundlage aller Positionierungsentscheidungen sind adäquate und umfassende *Informationen über die aktuelle und zukünftige Situation* des Unternehmens und seiner Umwelt [AHLERT 1996, S. 96], wie sie die SWOT-Analyse (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) liefert [vgl. dazu MEFFERT 1998, S. 1047]. Dabei sind unternehmensinterne und externe Einflußfaktoren des Makro- sowie des Mikroumfeldes zu unterscheiden [LIEBL 1994, S. 360; MÜHLBACHER, DREHER 1996, S. 71; MEFFERT 1998, S. 27]. Aufgabe des Management ist es dabei, die Teilumwelten zu identifizieren, die für eine ethische Positionierung entscheidungsrelevant sind. Neben den ökonomischen und den technologischen Rahmenbedingungen sind in Hinblick auf eine ethische Positionierungsentscheidung insbesondere das ökologische und das soziokulturelle Umfeld als Teile des Makroumfeldes zu analysieren [vgl. dazu

JAHNES, TAMMLER 1997, S. 7 ff.]. So können aktuelle und zukünftige Wertetrends und ein möglicher gesellschaftlicher Wandel mit den daraus resultierenden Anforderungen der Gesellschaft frühzeitig erkannt werden (vgl. hierzu die Ergebnisse aus 3.3.5). Das politisch-rechtliche Umfeld ist ebenfalls systematisch zu beobachten, denn eine wesentliche Voraussetzung für ein glaubhafte ethische Positionierung ist das Einhalten der Gesetze. Gesetzesverstöße können schnell zu erheblichen Imageverlusten und Einbußen führen, wenn diese z.B. durch Multiplikation in den Medien diffundieren. Das Mikroumfeld umfaßt den Teil des unternehmerischen Umfelds, mit denen das Unternehmen in einer Austauschbeziehung steht [MEFFERT 1998, S. 28]. Die von der Unternehmenstätigkeit Betroffenen stellen unterschiedlich ausgeprägte Ansprüche an das Unternehmen, die in ihrer Ausprägung und Stärke im Rahmen einer Stakeholder-Analyse und Value-Exchange-Analyse (vgl. 3.2) systematisch erfaßt werden müssen. Die Stakeholder sollten zudem in Hinblick auf ihre potentielle Einflußnahme auf das Marktgeschehen, insbesondere die Unternehmenstätigkeit, untersucht werden (vgl. 4.4.3, Abb. 58). Die SWOT-Analyse schließt dann ab mit der Identifikation und Zusammenfassung der relevanten Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie der Chancen und Risiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist und zukünftig konfrontiert werden könnte.

Durch die Einbindung *ethischer Verantwortungsübernahme* in das unternehmerische Zielsystem „kann man die damit zusammenhängenden Probleme überhaupt erkennen und zu lösen versuchen, nur dadurch wird das Handeln aller Mitarbeiter auf dieses Ziel hin koordiniert, gesteuert und motiviert.“ [GÖBEL 1992, S. 110]. Ziele, im Sinne angestrebter Zustände, können in Ober- und Unterziele unterschieden werden, wobei die Erfüllung der Unterziele zur Erreichung der für das gesamte Unternehmen geltenden Oberziele beiträgt. Wie das Ziel der ‚ethischen Verantwortungsübernahme‘ zu operationalisieren und in das Gesamtzielsystem einzubinden ist, bleibt unternehmensindividuell verschieden, jedoch immer ein Problem der „richtigen Balance [...] zwischen nichtssagenden Allgemeinplätzen und einer unendlichen Kasuistik“ [GÖBEL 1992, S. 115; zur Zielordnung, -bildung und -formulierung am Beispiel von Umweltschutzziele vgl. u.a. JAHNES 1997, S. 65 ff.]. Trotz des dieser Arbeit zugrunde liegenden Gedankens der Interdisziplinarität von Ethik und Ökonomie ist nicht ausgeschlossen, daß ethische Ziele im Konflikt zu anderen Unternehmenszielen stehen können. FRITZ [1995; vgl. auch 1997, S. 132 ff.; zur Einbindung ökologischer Ziele ins unternehmerische Zielsystem vgl. schon WIEDMANN et al. 1988] stellte bei der Sekundäranalyse verschiedener empirischer Untersuchungen zur Integration des Umweltschutzes in unternehmerische Zielsysteme und die Auswirkung auf den langfristigen Unternehmenserfolg jedoch komplementäre Zielbeziehungen fest [vgl. auch den Überblick zu diversen empirischen Untersuchungen in diesem Zusammenhang bei PAVA, KRAUSZ 1996, S. 349 ff.]. „Unternehmen, denen es gelingt, Umweltschutzziele in hohem Maße zu erreichen, sind auch

sehr erfolgreich in der Erreichung der erwähnten übrigen Unternehmensziele.“ [FRITZ 1995, S. 351]. Dazu gehören z.B. die langfristige Gewinnerzielung, Umsatz- und Marktanteilsziele, Wettbewerbsfähigkeit oder Imageziele [vgl. auch BUTTERBRODT 1996, S. 119]. Wenn auch noch kein Nachweis über eine Kausalbeziehung erbracht ist, so ist doch der Umweltschutz, als eine Ausprägung ethischer Ziele, ein unternehmerischer Erfolgsfaktor [FRITZ 1995, S. 350 ff.].

Auf der *strategischen Ebene* ist die Frage nach der angestrebten Marktposition zu beantworten, um den ethischen Problemstellungen bei den einzelnen Zielgruppen gerecht zu werden [MEFFERT 1995, S. 19]. Dabei darf eine ethische Marktposition „nicht etwa als eine von den übrigen Entscheidungsfeldern unabhängige gesellschaftsbezogene Strategie des Unternehmens“ [ABELS 1985, S. 98 f.] verstanden werden, d.h. es ist ein *mehrdimensionales Strategiesystem* erforderlich. Dieses setzt die Auswahl der im Mittelpunkt der Strategie stehenden Stakeholdergruppe voraus, deren genaue Beschreibung und ggf. eine weitere Auswahl aus der Gesamtheit derselben. Hinzu kommen Entscheidungen über die Positionierungsmerkmale, das Ausmaß (die Dimensionierung) der ethischen Positionierung, das Verhalten gegenüber den Stakeholdern und die Wahl des richtigen Zeitpunktes für den Beginn einer ethischen Positionierungsstrategie. Kaufbarrieren abzubauen, die aufgrund von mangelnden Vertrauens auf Seiten der Konsumenten bestehen könnten, ist eine letzte Schwierigkeit bei der Realisierung einer ethischen Positionierungsstrategie. Hier ist Kommunikation mit den Zielgruppen unbedingte Voraussetzung.

Wie in 2.2.3.3.4 erwähnt, erfolgt die Ziel-, Strategie- und Maßnahmenformulierung vor dem Hintergrund der Unternehmenskultur. Die dialogische Unternehmensethik ist in ihrer Umsetzung in folgender Hinsicht auf die Unterstützung in der Unternehmenskultur angewiesen: Zum einen setzt der konsensorientierte Dialog ein „hinreichendes gegenseitiges Wissen über die alltagsweltlichen Denk- und Handlungsmuster“ [OSTERLOH 1993, Sp. 1141] aller Beteiligten voraus. Zum anderen erfordert er (reale oder ggf. nur fiktive) Kommunikation der Beteiligten miteinander. Gemeinsame Werte und Verhaltensweisen innerhalb des Unternehmens, gegeben aufgrund der Unternehmenskultur, helfen, interne Kommunikationsbarrieren abzubauen. Eine von ethischen Werten geprägte und dem Dialog verpflichtete Kultur innerhalb des Unternehmens muß also die Basis einer ethischen Positionierung sein, denn „[...] managers need the guidelines of an agreed-upon process and set of values within the organization.“ [MCCOY 1997, S. 59]. Eine diesbezügliche Diskussion wird daher allen anderen Ausführungen vorangestellt.

Die hier aufgedeckten Probleme, die auf der strategischen Ebene mit einer ethischen Positionierung verbunden sind, zu diskutieren und Lösungsansätze zu finden, ist Ziel der letzten Abschnitte dieser Arbeit. Allgemeine strategische Entscheidungsprobleme, wie z.B. hinsichtlich

der Auswahl des zu bearbeitenden Marktareals [vgl. dazu u.a. BECKER 1998] werden vernachlässigt und als bereits für das Unternehmens definiert vorausgesetzt. Das weitere Vorgehen wird in der Abbildung 55 verdeutlicht.

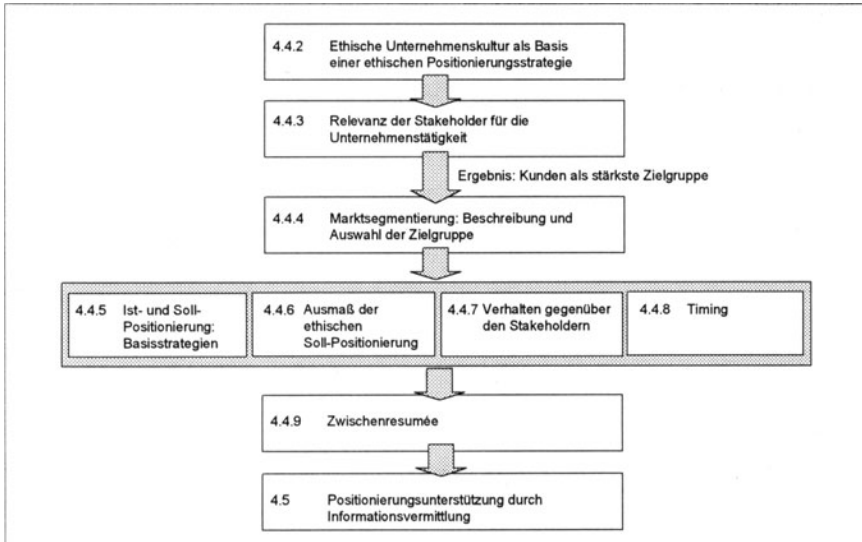


Abb. 55: Vorgehen in Abschnitt 4.4

4.4.2 Ethische Unternehmenskultur als Basis einer ethischen Positionierungsstrategie

Der Begriff der Unternehmenskultur beschreibt die Gesamtheit aller gemeinsamen Werte und Verhaltensnormen innerhalb eines Unternehmens, die dessen Handeln – in Form des Handelns der Mitarbeiter – nach innen und nach außen beeinflussen. Sie muß neben der angemessenen Berücksichtigung gesamtgesellschaftlicher und organisationaler Wertstrukturen auch den kurz- und langfristigen Erfordernissen des Wettbewerbs gerecht werden [vgl. auch BEYER, NUTZINGER 1996, S. 14 f.]. Ein Unternehmen mit ethisch ausgerichteter Unternehmenskultur zeichnet sich durch die Fähigkeit des Unternehmens aus, die ethischen Anliegen der von der Unternehmenstätigkeit Betroffenen wahrzunehmen und diesen zu entsprechen [vgl. HANSEN 1991, S. 253].

Ohne Gegenstand der Unternehmenskultur zu sein, werden ethische Werte nie erfolgreich und glaubwürdig in das Zielsystem des Unternehmens integriert werden und den Unternehmenserfolg beeinflussen können. „The strong emphasis on culture as a critical component in the

strategic management process shows a growing recognition that cultural norms define appropriate behaviors of the organizations's members, and are consequently an important ingredient in the success of failure in strategy development and execution.“ [BONN, CHRISTODOULOU 1996, S. 548]. Letztendlich wird sich in der Unternehmensstrategie „das Verständnis [aber auch das Unverständnis, Anmerk. d. Verf.] für den ethischen Charakter der strategischen Entscheidung[en] widerspiegeln.“ [FREEMAN, GILBERT 1991, S. 139].

ROBIN und REIDENBACH [1987, S. 52 ff.] schlagen *einen parallelen Prozeß der Integration ethischer Werte in Unternehmenskultur und Marketing-Strategie* vor (Abb. 56). „Without the integration of concerns about ethics [...] at the very beginning of the marketing planning process, as well as throughout the process, the organizational culture may not provide the checks and balances needed to develop ethical and socially responsible marketing programs.“ [ROBIN, REIDENBACH 1987, S. 52].

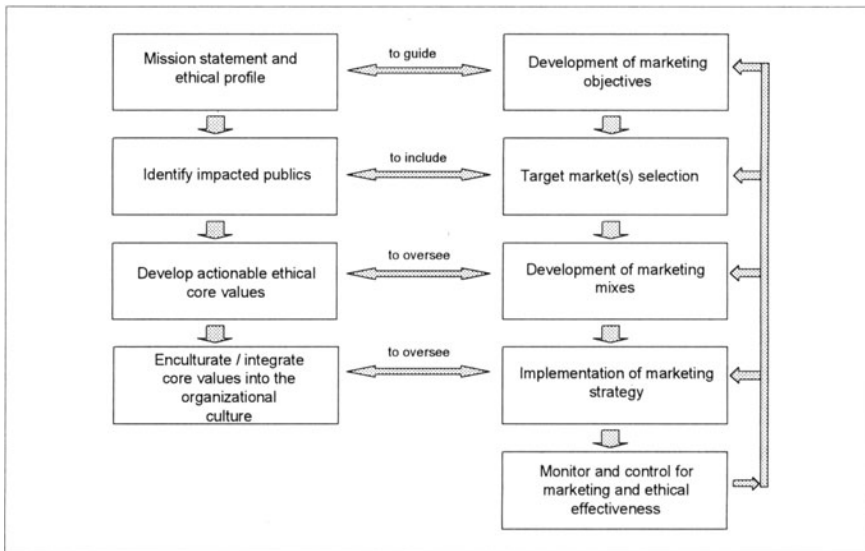


Abb. 56: Paralleler Planungsprozeß zur Integration von Plänen ethisch verantwortlichen Verhaltens und strategischen Marketingplanungsprozesses [ROBIN, REIDENBACH 1987, S. 52]

Unter Beachtung der Unternehmensvision erfolgt die Entwicklung von Unternehmens- und Marketingzielen. Festgehalten werden die Ergebnisse in einem sog. ‚mission statement‘.

Im zweiten Planungsschritt folgt die Identifikation der von der Unternehmenstätigkeit Betroffenen und ihrer Anliegen. Sie geht mit der Identifikation und Auswahl der Zielmärkte und Zielsegmente einher (vgl. dazu Kap. 4.4.4). Dabei sollte unternehmerisches Anliegen sein,

herauszufinden „not only how their actions will influence the effectiveness of a potential marketing strategy, but also how the marketing strategy is likely to influence them.“ [ROBIN, REIDENBACH 1987, S. 53]. Die Höhe des gegenseitigen Beeinflussungspotentials ist ein wichtiger Faktor, der die Auswahl derjenigen Stakeholder bestimmt, die als Zielgruppe im Zentrum des unmittelbaren unternehmerischen Handelns stehen (vgl. 4.4.3) – ohne daß die Interessen der nur mittelbar betroffenen und weniger einflußreichen Stakeholder verletzt werden dürfen. Des weiteren wird, sofern heterogene Bedürfnisstrukturen innerhalb der Stakeholdergruppen offenbar werden, über die Größe der tatsächlich durch die Unternehmensstrategie anzusprechenden Zielgruppe nachzudenken sein.

Dieses Vorgehen nun ermöglicht den nächsten Planungsschritt, die Festlegung ethischer Werte, sog. *core values*, z.B.: „Treat the environment as though it were your own property.“ [ROBIN, REIDENBACH 1987, S. 55]. Diese haben einerseits Leitlinienfunktion in Hinblick auf das angestrebte ethische Unternehmensimage und andererseits Kontrollfunktion in Hinblick auf die Gestaltung des Marketing-Mix. Ein Zusammenhang zwischen ‚core values‘ und den Anliegen der Stakeholder ist unbedingt herzustellen. „For core values to be actionable and meaningful in daily marketing practices, their meanings must be explained in terms that apply to the marketing mix. Conversely, the marketing mix must satisfy the core values.“ [ROBIN, REIDENBACH 1987, S. 53]. So ist die Grundlage geschaffen für die Implementation der ethischen Unternehmenswerte in die Unternehmenskultur, eine Diffusion durch alle Hierarchieebenen des Unternehmens und Implementation der Unternehmensstrategie. Die Ergebnisse in sog. ethischen Leitlinien oder Ethik-Kodizes zu fixieren und ihre Einhaltung immer wieder zu überprüfen, ist anzuraten (vgl. dazu 4.5.1.3.2).

„Es ist nicht möglich, Patentrezepte zur Gestaltung der gesellschaftlichen Dimension der Unternehmensstrategie zu formulieren [schon gar nicht ist es möglich, ein Patentrezept für ein umfassendes Strategiesystem zu formulieren, Anmerk. d. Verf.]. Die Verschiedenartigkeit der Unternehmen und der Situationen, in denen sie sich behaupten müssen, erfordert entsprechend unterschiedliche“ [ABELS 1985, S. 99] Strategien mit gesellschaftlichem bzw. ethischem Bezug.

Der von ROBIN und REIDENBACH [1987] vorgeschlagene Prozeß der Integration ethischer Anliegen in Unternehmenskultur und Strategie ist allgemeingültig. Die Handlungsanweisungen der Autoren sind daher auf den speziellen Fall der ethischen Positionierung als unternehmerische Strategie übertragbar. Auf eine vertiefende Analyse der Rahmenbedingung und Umsetzungsempfehlungen, die für eine Umgestaltung von Unternehmenskulturen im allgemeinen gelten (z.B. Integration der Mitarbeiter in den Umorientierungsprozeß) wird hier verzichtet. Diesbezüglich bildet eine (Neu-) Ausrichtung der Unternehmenskultur an ethi-

schen Werten keine Ausnahme und eine entsprechende Diskussion würde keine neuen Erkenntnisse liefern.

Nicht deutlich genug wird allerdings von ROBIN und REIDENBACH die notwendige Reihenfolge von Ziel-, Strategie- und Maßnahmenplanung betont. Kritisch anzumerken ist außerdem, daß mit der Einbindung der ethischen Belange, wie sie ROBIN und REIDENBACH fordern, nicht nur die Anerkennung ethischer Werte im allgemeinen gemeint sein darf, sondern auch die Anerkennung der Funktionsbedingungen einer Unternehmensethik, nämlich im Dialog mit den von der Unternehmenstätigkeit Betroffenen zu einem friedensstiftenden Konsens zu gelangen [vgl. 2.3.5; zu methodologischen Fragen zum Verhältnis von Unternehmensethik und Unternehmenskultur vgl. OSTERLOH 1991, S. 165 ff.]. Das ist nur dann gewährleistet, wenn das im ersten Planungsschritt – noch ohne Beteiligung der Betroffenen – erarbeitete ‚mission statement‘ im weiteren Vorgehen zur Diskussion steht, d.h. im Dialog mit den Anspruchsgruppen hinterfragt und ggf. angepaßt wird.

Die Frage nach den geeigneten Kriterien zur Identifikation von Marktsegmenten (vgl. dazu 4.4.4.1) bleibt bei ROBIN und REIDENBACH ebenso unbeantwortet wie die Frage, ob eine Strategie, in der ethische Belange der Stakeholder berücksichtigt werden, für jedes Unternehmen unabhängig von der bestehenden Form der Unternehmenskultur geeignet ist. Vor der Implementierung ethischer Werte in Strategie und Kultur muß es Aufgabe sein, „to identify the values of the organization.“ [WELCH 1997, S. 312]. Hierauf geben die Autoren erst später eine Antwort:

Die Integration ethischer Werte in die Kultur des Unternehmens ist abhängig vom *ethischen Entwicklungsstand des Unternehmens*. „The moral development of a corporation is determined by the organization’s culture and, reciprocal fashion, helps define that culture. In essence, it is the organization’s culture that undergoes moral development.“ [REIDENBACH, ROBIN 1991, S. 273].

REIDENBACH und ROBIN [1991, S. 273 ff.] nehmen Bezug auf KOHLBERG (vgl. 3.3.4.2) und entwickeln, empirisch gestützt, ein Modell, um fünf Stufen der moralischen Entwicklung von Unternehmen abzugrenzen, abzubilden und zu beschreiben [vgl. Abb. 57; eine kritische Diskussion der Anwendbarkeit von KOHLBERGs Überlegungen auf die ethische Entwicklung von Organisationen und deren Mitgliedern findet sich bei FRAEDRICH, THORNE, FERRELL 1994]. Auch wenn sich viele Unternehmen in ihrer ethischen Entwicklung erst auf der dritten Stufe befinden, so zeichnet sich jedoch ab, daß sie im Begriff sind, die vierte Stufe zu erreichen. Die höchste Stufe hat nach Aussage der Autoren noch kein Unternehmen erreicht.

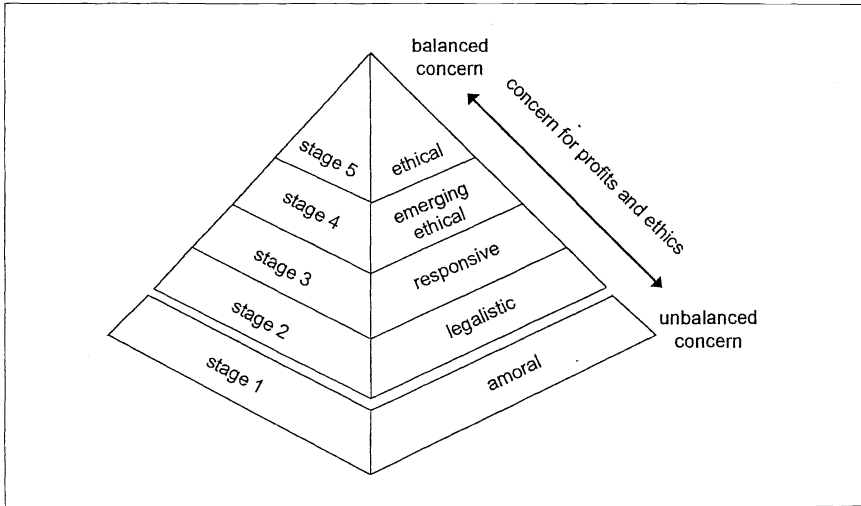


Abb. 57: A model of corporate moral development [REIDENBACH, ROBIN 1991, S. 274]

Folgende Prämissen liegen dem Modell zugrunde [REIDENBACH, ROBIN 1991, S. 274 f.]:

- Der ethische Entwicklungsstand von Unternehmen wird von vielen Faktoren beeinflusst, z.B. den Werten der Unternehmensführung, der Unternehmensgeschichte, der Branchenzugehörigkeit, um nur einige zu nennen. Daher erleben nicht alle Unternehmen im Prozeß ihrer ethischen Entwicklung sämtliche Stufen des Modells.
- In Abhängigkeit von den genannten Einflußfaktoren beginnt ein Unternehmen bei Gründung nicht zwangsläufig auf der untersten Stufe des Modells, sondern jede Stufe kann Ausgangspunkt der zukünftigen ethischen Entwicklung sein.
- Amoralische Organisationen bleiben in den meisten Fällen amoralisch. Sie verlassen diese Stufe der ethischen Entwicklung nicht, da die Unternehmenskultur nicht offen ist für gesellschaftliche Anliegen und ethische Werte. Die Voraussetzung für eine Weiterentwicklung ist hier nicht gegeben.
- Da sich in verschiedenen Abteilungen und Geschäftsbereichen eines Unternehmens Subkulturen etablieren, die die Gesamtunternehmenskultur unterschiedlich beeinflussen, können innerhalb eines Unternehmens gleichzeitig verschiedene Stufen der ethischen Entwicklung erreicht werden.
- Der Prozeß der ethischen Entwicklung ist nicht zwingend ein kontinuierlicher Prozeß. Stufen der ethischen Entwicklung können 'übersprungen' werden, wenn z.B. aufgrund

einer neuen Geschäftsführung oder einer Fusion zweier Unternehmen neue (fremde) kulturbeeinflussende Wertvorstellungen diffundieren.

- Der Prozeß ist nicht ausschließlich ein vorwärtsgerichteter Entwicklungsprozeß – Rückschritte in der ethischen Entwicklung sind möglich. In Krisensituationen, in denen es auf die kurzfristige Bewältigung existenzgefährdender Probleme ankommt, können ethische Werte an Bedeutung verlieren.
- Die Dauer des Entwicklungsprozesses insgesamt und die Dauer des Verweilens eines Unternehmens auf den verschiedenen Stufen ist unternehmensindividuell verschieden.
- Unternehmen, die derselben ethischen Entwicklungsstufe zuzuordnen sind, können sich dennoch in ihrem Verhalten unterscheiden, was die Dynamik des Modells widerspiegelt.

Jede Stufe der moralischen Entwicklung eines Unternehmens zeichnet sich durch charakteristische Einstellungen der Unternehmensmitglieder zum Verhältnis von Ethik und Gewinn sowie entsprechende Verhaltensweisen im Umgang mit der Unternehmensumwelt aus [REIDENBACH, ROBIN 1991, S. 275 ff.; eine ausführliche Beschreibung der Stufen ist dem Anhang 11 zu entnehmen]:

Stufe 1: *Die amoralische Organisation*

Produktivitäts- und Profitabilitätsdenken dominieren die Form der amoralischen Unternehmenskultur. Ethischen Werten wird, vor dem Hintergrund der vorherrschenden Meinung „Gewinn um jeden Preis“, keine Bedeutung beigemessen.

Stufe 2: *Die legalistisch handelnde Organisation*

Oberstes Prinzip innerhalb der legalistischen Unternehmenskultur ist wieder die Profitabilität. Handlungsleitend ist die in Normen und Gesetzen manifestierte staatliche Rahmenordnung. Es wird lediglich die Legalität jeder unternehmerischen Handlung hinterfragt, nicht jedoch, ob diese ethischen Ansprüchen genügt.

Stufe 3: *Die reagierende Organisation*

Unternehmen, die der dritten Stufe zugeordnet werden, zeichnen sich dadurch aus, daß neben der Profitabilität und Legalität auch gesellschaftsorientierte Werte Bestandteil der Unternehmenskultur werden. „It is a learning stage wherein management test the efficacy of socially responsive behavior and begin to understand the economic value of moral behavior.“ [REIDENBACH, ROBIN 1991, S. 279]. Das Bestreben, einen Ausgleich von Gewinn und ethischem Handeln herzustellen, erfolgt jedoch noch vor dem Hintergrund des Vermeidens von Gewinneinbußen durch Anpassung an gesellschaftlichen Forderungen. Der Übergang von Stufe 2 zu Stufe 3 erfolgt oft aufgrund externer Ereignisse.

Stufe 4: *Die zunehmend ethisch handelnde Organisation*

Diese Form der Unternehmenskultur zeichnet sich nicht mehr durch ein rein reaktives Verhalten im Umgang mit ethischen Anliegen und Forderungen der Gesellschaft aus, sondern durch ein Anerkennen des sozialen Vertrags zwischen Gesellschaft und Unternehmen. Unternehmerische Entscheidungen werden proaktiv unter Berücksichtigung sowohl der ökonomischen als auch der ethischen Konsequenzen getroffen.

Stufe 5: *Die ethisch handelnde Organisation*

Ethische Werte sind in Unternehmen, die die letzte Stufe erreicht haben, vollständig akzeptiert, sind Gegenstand der Unternehmenskultur auf allen Ebenen und bestimmen das tägliche individuelle Handeln aller Mitarbeiter.

Ein Instrument zur Messung und eindeutigen Identifikation des ethischen Entwicklungsstandes von Unternehmen ist nicht existent. Nur durch einen Vergleich mit den die verschiedenen Stufen beschreibenden Merkmalen ist der individuelle Entwicklungsstand eines Unternehmens in der Praxis zu ermitteln. Hilfreich kann hier eine von QUELCH und SMITH [1993, S. 696, vgl. Anhang 12] zitierte Checkliste zur Überprüfung des ethischen Unternehmensklimas des WOODSTOCK THEOLOGICAL CENTER [1990] sein [zum ethischen Klima in Organisationen vgl. auch VICTOR, CULLEN 1987; WIMBUSH, SHEPARD 1994; WYLD, JONES 1997].

Unternehmen, die in ihrer ethischen Entwicklung mindestens im Übergang von der dritten zur vierten Stufe sind, werden glaubwürdig und langfristig erfolgreich eine Strategie der ethischen Positionierung umsetzen können. Ist dieses nicht der Fall, wird die erfolgreiche Umsetzung einer ethischen Positionierungsstrategie (wie auch jeder anderen Strategie, die nur in Ansätzen ethische Belange berücksichtigt) nur schwer gelingen. KRÜSSEL [1996, S. 193 ff.] spricht diesbezüglich – in Anlehnung an die Ergebnisse der Innovationsforschung – von Fähigkeits- und Funktionalbarrieren, die nur unter der Voraussetzung einer an ethischen Werten ausgerichteten Unternehmenskultur abgebaut werden. Damit sind organisationstheoretische Fragen aufgeworfen und Fragen der Unternehmensführung sowie des internen Marketing, die in dieser Arbeit nicht beantwortet werden können und Gegenstand weiterer Forschung sein müssen [zur Vorbildfunktion der Unternehmensführung vgl. PETERS 1980, S. 102; PETERS, WATERMAN 1983, S. 321 ff.; LACZNIAK, MURPHY 1991, S. 268; zur Gestaltung eines ethischen Wertesystems vgl. u.a. KRUPINSKY 1993; NICHOLSON 1994; DI TORO 1995; zur Institutionalisierung von Unternehmensethik vgl. u.a. WIELAND 1993a, S. 28 ff. bzw. 1994, S. 11 ff.; MCDONALD 1999, S. 144 ff.; eine Auflistung weiterer Autoren bei TUCKER, STATHAKOPOULOS, PATTI 1999, S. 289].

In jedem Fall setzt eine weitere Planung und Konkretisierung der strategischen Inhalte die Identifikation und Beschreibung der im Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit stehenden Zielgruppe voraus, d.h. es ist in einem ersten Schritt nach der Relevanz der Stakeholder zu fragen.

4.4.3 Relevanz der Stakeholder für die Unternehmenstätigkeit

Die *Relevanz einer Zielgruppe* ist durch die Höhe ihrer Einflußnahme auf den Erfolg des Unternehmens bestimmt. Zur Unterstützung bei der Analyse der Machtstrukturen kann eine sog. Einflußnahme-Beeinflussungs-Matrix [vgl. Abb. 58] herangezogen werden:

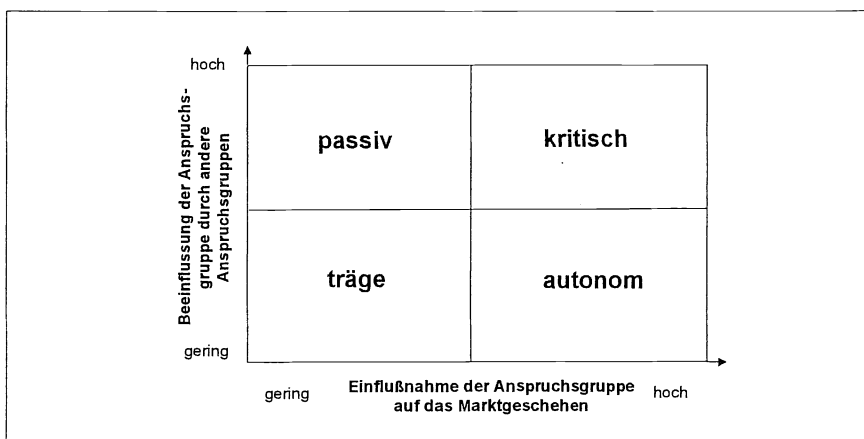


Abb. 58: Einflußnahme-Beeinflussungs-Matrix [in Anlehnung an MÜHLBACHER, DREHER 1996, S. 72]

Für die spätere Positionierungsentscheidung „sind nur jene Anspruchsgruppen von Bedeutung, die eine *autonome* oder *kritische* Rolle spielen, weil nur sie einen wesentlichen Einfluß auf das Gesamtsystem ausüben können.“ [MÜHLBACHER, DREHER 1996, S. 73]. Der Konsument wird aufgrund seines überdurchschnittlichen Einflusses auf den Erfolg des Unternehmens immer einem der beiden genannten Felder zugeordnet und daher genauer analysiert werden müssen. Diese Erkenntnis rechtfertigt auch das Vorgehen in den ersten Teilen der Arbeit, in der stets der Kunde in den Mittelpunkt der Überlegungen gerückt wurde.

Unter dem Gesichtspunkt eines verantwortungsvollen und umweltorientierten Unternehmensverhaltens untersucht POLONSKY [1995] die Bedeutung der Stakeholder. Er gibt einen Überblick über die in diesem Fall von den Stakeholdern ausgehenden Effekte auf das Unternehmen (vgl. Anhang 13).

Die Einflußnahme der Stakeholder – nicht nur die aktuelle, sondern auch die potentielle – sowie die Beeinflußbarkeit derselben durch andere – aktuell wie potentiell –, kann als Indikator dafür gelten, wie diese auf zukünftige Unternehmensstrategien reagieren werden bzw. in welcher Art und Weise das Unternehmen mit den Stakeholdern umgehen sollte. Ähnlich wie MÜHLBACHER und DREHER [1996] und unabhängig von der Unterscheidung in primäre und sekundäre Stakeholder differenziert auch MAHONEY [1994, S. 217 ff.] aktive und passive Anspruchsgruppen. In jedem Fall empfiehlt es sich in Hinblick auf den zukünftigen Umgang mit den Stakeholdern, eine dritte, unternehmensinterne Variable in die Überlegungen einzubeziehen: Die Unternehmensstärke (vgl. ausführlicher 4.4.7, Abb. 66).

Nachdem nun die Kunden als relevante Stakeholder identifiziert wurden, müssen diese Gegenstand weiterer Analysen sein. Eine sog. Segmentierung des Marktes, d.h. die Aufteilung des Gesamtmarktes in voneinander abgrenzbare (heterogene) und in sich ähnliche (homogene) Teilmärkte, sowie die möglichst ausführliche Beschreibung und ggf. weitere Eingrenzung der für relevant befundenen Zielgruppe(n), ist Grundlage aller weiteren strategischen Entscheidungen.

4.4.4 Marktsegmentierung

Ziel der Marktsegmentierung ist es, ein hohes Maß an Identität zwischen den unternehmerischen Zielgruppen und der Unternehmensleistung herzustellen und somit, wie schon oben erwähnt, die Grundlage einer Positionierung und weiterer zugehöriger strategischer Entscheidungen zu bilden. FRETER [1983, vgl. Abb. 59] unterscheidet in Zusammenhang mit der Marktsegmentierung zwei grundsätzliche Problembereiche: Marktbeschreibung und Marktbearbeitung.

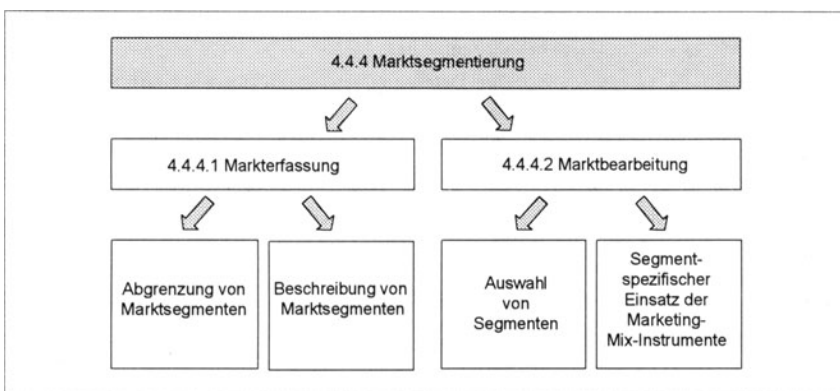


Abb. 59: Problembereiche der Marktsegmentierung [in Anlehnung an FRETER 1983, S. 14]

Im folgenden werden zunächst die Besonderheiten der Abgrenzung und Beschreibung von Marktsegmenten, also der Markterfassung, diskutiert. Dieses erfolgt vor dem Hintergrund der Informationsbereitstellung für eine ethische Positionierungsstrategie. Die bisherigen Erkenntnisse aus dieser Arbeit fließen hier ein. Eine Diskussion des Marktbearbeitungsaspektes folgt anschließend.

4.4.4.1 Markterfassung

Der Markt, als die Menge aller tatsächlichen und potentiellen Nachfrager, ist typischerweise der Untersuchungsgegenstand der Marktsegmentierung. Eine analoge Untersuchung anderer relevanter Stakeholder ist durchaus denkbar.

„Segmentation of the market is useful, but what concepts are the most useful in segmenting the market?“ [PLUMMER 1974, S. 34]. Einfach zu erheben sind die klassischen demographischen, geographischen oder sozio-ökonomischen Segmentierungskriterien. Sie weisen jedoch nur einen geringen oder sogar gar keinen Bezug zu den ethischen Bedürfnissen der Nachfrager auf [vgl. ROBERTS 1996, S. 81 f.]. Ebenso wenig geeignet sind auch umfassendere Konzepte wie die Segmentierung nach der Kaufintensität (Volume-Segmentierung), der Zugehörigkeit zu einer Lebenszyklusphase oder der Nutzenerwartungen, die mit dem Kauf eines Produktes verbunden sind [vgl. REEB 1998, S. 71]. Alle genannten Kriterien bilden zudem nur die aktuelle Situation im Markt ab und geben kaum Hinweise auf die zukünftige Situation oder latente, aber in Zukunft aktivierbare Bedürfnisse der Konsumenten.

Ausgangspunkt einer Segmentierung sollten daher die Variablen sein, die die Entstehung ethischer Ansprüche bzw. Handlungsintentionen determinieren (vgl. 3.3.4). Verwendbare und zuverlässige Aussagen könnten gewonnen werden, wenn alle diese Determinanten erfaßt würden sowie die Stärke ihres Einflusses auf die Handlungsintention und ihre wechselseitigen Abhängigkeiten bekannt wären. Diesbezüglich besteht aber, wie oben erwähnt, noch Forschungsbedarf. Bis dahin müssen einzelne Determinanten ausreichen, um Marktsegmente zu identifizieren. Verschiedene Autoren erkennen ethische Anliegen oder soziale Verantwortung als mögliche Segmentierungsvariablen [vgl. u.a. KINNEAR, TAYLER, AHMED 1974; DRUMWRIGHT 1994; ROBERTS 1996, S. 82]. Dabei ist zu beachten, daß nur solche für eine Marktsegmentierung geeignet sind, die folgende Anforderungen erfüllen [BECKER 1998, S. 291; MEFFERT 1998, S. 178 f.]:

- Indikatoren für aktuelles Kaufverhalten bzw. Relevanz für zukünftige Bedürfnisse und somit zukünftiges Kaufverhalten,
- Meßbarkeit,
- Tragfähigkeit, d.h. ausreichende Größe und Potential der Marktsegmente,

- Bezug zu den Marketing-Instrumenten, so daß die Erreichbarkeit der Segmente durch gezielten Einsatz der Marketing-Instrumente gewährleistet wird,
- zeitliche Stabilität,
- mit dem Segment verbundenes Gewinnpotential für das Unternehmen.

Die Meßkonzepte für fast alle Determinanten ethischer Handlungsintentionen weisen bisher noch große Lücken auf. Nur in Hinblick auf die Messung von Werten wurde der Forschungsbedarf schon auf ein Minimum reduziert [vgl. z.B. KAHLE, BEATTY, HOMER 1986]. Somit kristallisieren sich Werte als diejenigen Determinanten heraus, die geeignet sind, als Segmentierungsvariablen hinsichtlich des ethischen Verhaltens zu dienen.

Hinweise auf positionierungsrelevante und segmentierende Werte können die Ergebnisse der Analyse gesamtgesellschaftlicher Werte bzw. Ziele liefern, wie sie Untersuchungsgegenstand der DIALOGUE IV waren (vgl. 3.3.5). Je nach Platzierung der Werte im Zuständigkeits-Portfolio (vgl. Abb. 42 bzw. Abb. 43 und die folgende Abb. 60) ergibt sich ein reduziertes Set von gesellschaftlichen Werten. Interessant für eine Segmentierung sind nur diejenigen gesellschaftlichen Ziele, für deren Lösung die Bürger mindestens sich selbst oder der Wirtschaft große Verantwortung zuweisen (Quadranten I, III) und die außerdem für besonders wichtig erachtet werden (niedrige Zahl in der Abbildung bzw. im Wichtigkeitsranking aus Tab. 6; es sind beispielhaft die jeweils drei wichtigsten gesellschaftlichen Ziele je Quadrant genannt).

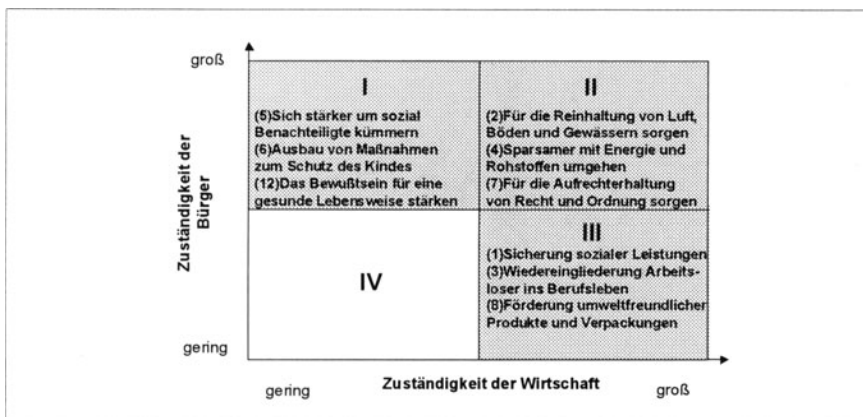


Abb. 60: Identifikation möglicher Segmentierungsvariablen aus der Gesamtheit wichtiger gesellschaftlicher Werte

Die dem Quadranten II zuordenbaren gesellschaftlichen Ziele sind aufgrund ihrer Eigenschaft als Hygienefaktor nicht mehr zum Aufbau eines UEP und abgeleiteten USP, also zur

Differenzierung des eigenen Angebots von dem des Wettbewerbs durch Positionierung, geeignet und daher auch als Segmentierungskriterium nicht mehr interessant.

Ethische Werte sind zeitlich stabile Segmentierungskriterien, unterliegen aber bei sehr langfristiger Betrachtungsweise einer Dynamik, ebenso wie sie in ihrer Bedeutung im individuellen und auch gesellschaftlichen Wertesystem variieren. Dessen muß sich der Entscheidungsträger bei der Auswahl der zukünftig zu bearbeitenden Marktsegmente bewußt sein. In die Vorauswahl der Segmentierungsvariablen sollte also auch die Position des gesellschaftlichen Ziels – bzw. ethischen Anliegens im allgemeinen – in seinem spezifischen Lebenszyklus einbezogen werden.

Ethische Anliegen diffundieren innerhalb der Gesellschaft in Abhängigkeit von der Ausprägung ihrer Determinanten, insbesondere der Werte der Gesellschaftsmitglieder [vgl. dazu DOWNS 1972, S. 39 ff.; ACKERMAN 1975, S. 31 ff.; LUHMANN 1979, S. 41; BUCHHOLZ, EVANS, WAGLEY 1985, S. 53 f.; einen Überblick gibt DYLLICK 1992, S. 231 ff.]. Verschiedene Autoren sprechen in diesem Zusammenhang vom *Lebenszyklus ethischer Ansprüche* [DYLLICK 1992, S. 231 ff.; ADAM 1993, S. 32; SIELER, SEKUL 1995, S. 181; STEGER, WINTER 1996, S. 610 ff.]. Solcher ist „immer ein Prozeß mit offenem Ausgang, dessen Entwicklung und schließliches Resultat entscheidend beeinflusst wird durch die Strategien und das Verhalten der beteiligten Gruppen, aber auch durch so etwas wie die ‚Gunst der Stunde‘.“ [DYLLICK 1992, S. 241; vgl. Abb. 61].

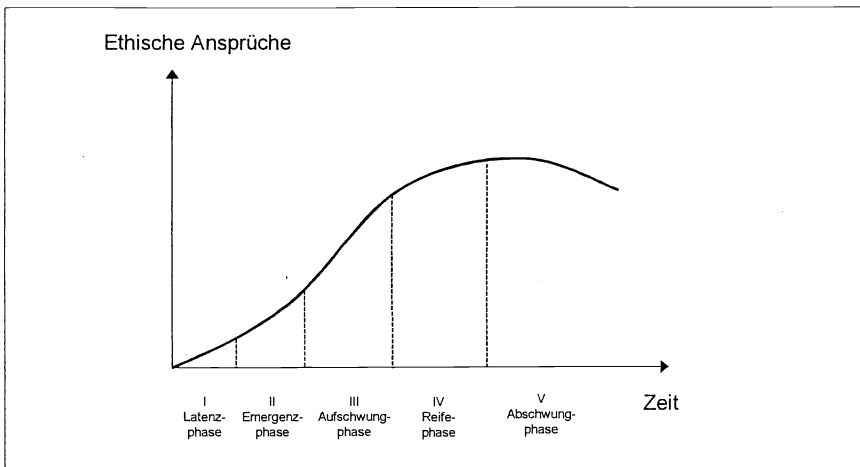


Abb. 61: Lebenszyklus ethischer Anliegen [in Anlehnung an DYLLICK 1992, S. 242; STEGER, WINTER 1996, S. 612]

Dieser Prozeß zeigt den idealtypischen Verlauf der Diffusion ethischer Ansprüche. In keinem Fall kann anhand der modellhaften Abbildung des Diffusionsprozesses auf die Länge des Prozesses insgesamt, auf die Länge einzelner Phasen oder auf die Verweildauer eines ethischen Anliegens in den unterschiedlichen Phasen geschlossen werden. Das Modell läßt nur bedingt gesetzesartige Aussagen zu. Es sagt nichts darüber aus, ob ein Anspruch überhaupt vollständig diffundieren wird, d.h. irgendwann von allen Marktteilnehmern geäußert werden wird. Unfälle, Naturkatastrophen, aber auch Lobbyismus oder andere Einflüsse können das Kurvenprofil verändern.

Jede Phase des Lebenszyklusses ist durch das „Auftreten bestimmter Ereignisse, über die Bildung gesellschaftlicher Erwartungen, Politisierung und Regelung bis zur Sanktionierung [... gekennzeichnet, Anmerk. d. Verf.]. Mit zunehmender Entwicklung nimmt dabei die öffentliche Aufmerksamkeit für dieses Anliegen zu, um nach erfolgter Regelung wieder abzufallen.“ [DYLLICK 1992, S. 243].

In der *Latenzphase* eines ethischen Anspruchs wird dieser nur von sehr wenigen Personen, meist Experten, geäußert. Nur wenige erkennen überhaupt das zugehörige ethische Problem. In der *Emergenzphase* auftretende Ereignisse bewirken eine Sensibilisierung der Öffentlichkeit in Hinblick auf das ethische Problem. Erste Interessengruppen formieren sich. Erst wenn die Medien aufgrund sich häufender und problemoffenbarender Ereignisse vermehrt zur Diffusion und weiteren Sensibilisierung beitragen, ist der Übergang zur *Aufschwungphase* erfolgt. Eine bisher im wesentlichen unter Experten geführte Diskussion wird zu einer Auseinandersetzung in der Öffentlichkeit, in die auch Politik und Unternehmen einbezogen werden. Die öffentliche Aufmerksamkeit erreicht ihren Höhepunkt. Es wird spätestens nun nach einer Lösung des ethischen Problems gesucht, sei es in der Anpassung der Rahmenordnung oder eine wettbewerbsorientierte Strategiefindung (vgl. 4.1), im einfachen Fall durch mögliche Selbstbeschränkungen auf seiten der Beteiligten, z.B. der Unternehmen. Die *Reifephase* ist durch eine weitere, spezifischere Suche nach Problemlösungsmöglichkeiten und Normenfindung gekennzeichnet. Gesellschaftliche und politische Ansprüche werden in marktliche Ansprüche transformiert. Die Erfüllung ethischer Ansprüche wird mehr und mehr zur Selbstverständlichkeit. Die Diskussion wird abflachen, wenn Regeln zur Problemlösung gefunden und durchgesetzt werden. Die *Abschwungphase* ist erreicht.

Dieser Lebenszyklus ist für ethische Ansprüche, die unternehmensunabhängig innerhalb der Gesellschaft entstehen, nachgewiesen worden [DYLLICK 1992, S. 241 f., STEGER, WINTER 1996, S. 610 ff.], gilt aber auch unternehmensspezifisch (ähnlich den Stufen der moralischen Entwicklung von Unternehmen in 4.4.2).

Die Vermutung liegt nahe, sollte aber in zukünftigen Arbeiten empirisch überprüft werden, daß diejenigen gesellschaftlichen Anliegen im sog. Lebenszyklus weiter fortgeschritten sind,

für deren Lösung sich der Bürger schon verantwortlich fühlt bzw. sich in der Pflicht sieht, einen Lösungsbeitrag zu leisten.

Folgendes läßt sich zusammenfassend festhalten:

- Wichtige gesellschaftliche Ziele können als Variablen zur Segmentierung der Konsumenten nach ihren gesellschaftlichen Ansprüchen genutzt werden. So sollten sich Gruppen von Konsumenten (Marktsegmente) finden lassen, die sich dadurch auszeichnen, daß die in einem Segment zusammengefaßten Konsumenten die gleichen Ziele verfolgen, diese ihnen gleich wichtig sind und im Lebenszyklus der gleichen Phase zugeordnet werden können.

Führt dieses Vorgehen zu keinem Ergebnis oder zu zu kleinen, nicht einzeln ansprechbaren Zielgruppen, so ist anzuraten, die gesamtgesellschaftlichen Ziele vorher faktoranalytisch zu Gruppen von gesellschaftlichen Zielen zusammenzufassen und dann diese Gruppen, d.h. die auf einen gemeinsamen sog. Faktor zurückzuführenden gesellschaftlichen Ziele, zur Segmentbildung zu verwenden.

- Über diese segmentierende Funktion hinaus, sollten die gesellschaftlichen Ziele gleichzeitig genügend Hinweise auf den Inhalt der zukünftigen ethischen Positionierung liefern.

Um den Umgang mit diesen komplexen Informationen über mögliche Zielgruppen im weiteren Vorgehen zu erleichtern, empfiehlt es sich, zielgruppenspezifisch die Informationen zu den Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für das Erreichen ethischer Ziele sowie individuelle Wichtigkeiten der ethischen Ziele in Form eines *zielgruppenspezifischen Zuständigkeits-Portfolios* zu verdichten und zu visualisieren.

4.4.4.2 Marktbearbeitung

Die Auswahl der Art und Anzahl der zu bearbeitenden Segmente sowie die Überlegungen zur grundsätzlichen Ausgestaltung der Marketing-Mix-Instrumente sind relevant in Hinblick auf die Entscheidungen zum Umfang und Ausmaß der Marktbearbeitung. Sie müssen vor dem Hintergrund des Erreichens von Unternehmens- und Marketingzielen erfolgen [FRETER, OBERMEIER 1999, S. 742].

Dabei sollten bereits bei der Auswahl zukünftig zu bearbeitender Marktsegmente Interdependenzen zu weiteren strategischen Fragestellungen Beachtung finden, u.a. der Entscheidung für eine differenzierte, undifferenzierte oder konzentrierte Marktbearbeitung. Unter Berücksichtigung der Unterschiede zwischen den identifizierten Marktsegmenten bedient das Unternehmen bei der differenzierten Form der Marktbearbeitung sämtliche Marktsegmente, d.h. es werden sowohl Konsumenten mit besonderen stark ausgeprägten Ansprüchen als auch solche ohne ethische Ansprüche bedient. Das kann sich kurzfristig gewinn-

und umsatzsteigernd auswirken. Langfristig ist jedoch nicht nur der mit diesem Vorgehen verbundene Aufwand erheblich, vielmehr wird das Verhalten des Unternehmens aus der Perspektive der Konsumenten mit ethischen Ansprüchen langfristig als unglaublich erscheinen. Bei der undifferenzierten Marktbearbeitungsstrategie werden die segment-spezifischen Unterschiede vernachlässigt. Die angebotenen Produkte werden die gerade ausreichenden ethischen Mindestanforderungen erfüllen, um für Konsumenten mit ethischen Ansprüchen *noch* akzeptabel, und für die Konsumenten ohne ethischen Anspruch *schon* attraktiv zu sein. Entscheidet sich ein Unternehmen für die Strategie der Konzentration, werden nur wenige, evtl. nur ein Marktsegment, ausgewählt und individuell bedient [MEFFERT, BRUHN 1996a, S. 643; 1996b, S. 24]. Hier sind Interdependenzen zur Wahl der Markenstrategie (vgl. 4.3.3) offensichtlich.

In die Auswahlentscheidung muß auch einbezogen werden, welche Differenzen bzw. Gemeinsamkeiten zwischen den (anhand ethischer Werte) neu identifizierten Zielgruppen und den bisherigen unternehmerischen Zielgruppen bestehen. Sind Überschneidungen erkennbar, gehen bei einer möglichen ethischen Positionierung bisherige Zielkunden verloren oder sind bisher nicht angesprochene Konsumenten durch die mögliche ethische Positionierung erreichbar? Die Größe des sich ableitenden Marktes und das damit verbundene Potential haben schließlich erheblichen Einfluß auf die langfristige Sicherung der Unternehmenstätigkeit.

Ethische Werte als Segmentierungskriterium beeinflussen nicht nur ethische Handlungsintentionen, sondern haben – wie Werte allgemein – einen Einfluß auf die Bildung von Einstellungen. Das hat Relevanz in bezug auf die Beurteilung der unternehmerischen Leistungen durch den Konsumenten. Somit werden nicht nur Hinweise für eine Positionierung, sondern überhaupt für die Gestaltung und Entwicklung von Unternehmensleistungen und -produkten gegeben. Analoge Überlegungen gelten für die Gestaltung der anderen Marketing-Mix-Instrumente [MEFFERT, WINDHORST 1984, S. 122 ff.].

4.4.5 Ist- und Soll-Positionierung – Basisstrategien zur Definition der zukünftigen Positionierung

Als Ergebnis der in 4.2 erwähnten Positionierungsanalyse empfiehlt es sich, in einem sog. *Ist-Positionierungsmodell* zunächst die Position des eigenen Unternehmens bzw. der betrachteten Marke und die der Wettbewerber (Wettbewerbsmarken) im Wahrnehmungsraum der Konsumenten zu visualisieren (vgl. das fiktive Modell in Abb. 62). Je nach Modellarchitektur können Distanzmodelle, Präferenzmodelle oder solche unterschieden werden, in denen das Wahlverhalten der Konsumenten abgebildet wird. Die Lage der Objekte (A-J) im Modell und die Entfernungen zwischen den Objekten geben Auskunft über die Wettbewerbsverhältnisse

im Markt. [vgl. ausführlich dazu TROMMSDORFF, ZELLERHOFF 1994a, S. 359 ff.; TROMMSDORFF, BOOKHAGEN, HESS 1999]. Auch das dem Ideal der Konsumenten entsprechende Objekt ist abbildbar.

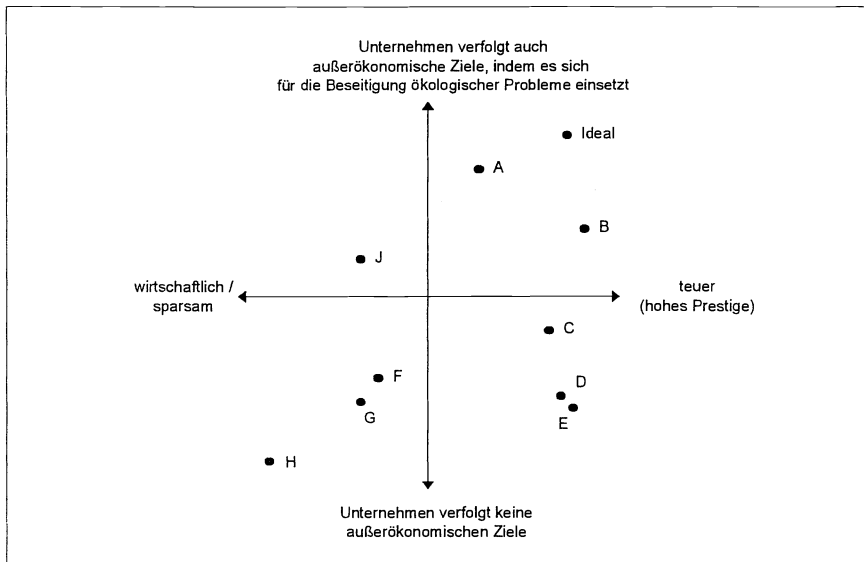


Abb. 62: Fiktives Beispiel einer Positionierung von Objekten im Positionierungsmodell

Auf Basis des Positionierungsmodells lassen sich verschiedene Basisstrategien zum weiteren Vorgehen und zur Definition der Soll-Position ableiten:

- Anpassung des Angebots an die Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten bzw. eines starken Marktsegments (Marktpotentialziel);
- Abkehr von den Positionen der Wettbewerber (Differenzierungsziel), in dem
 - im selben Wahrnehmungraum nach Positionierungslücken gesucht wird und so das Positionierungsobjekt vom Wettbewerb ‚wegpositioniert wird‘ oder
 - nach einer anderen als den bisherigen Positionierungsdimensionen gesucht wird. Das Positionierungsobjekt wird aus dem Imageraum ‚herauspositioniert‘.
- Anpassung der Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten an das Angebot.

Diese genannten Alternativen sind durchaus in Kombination anwendbar, ein möglicher Konflikt der beiden zuerst genannten Vorgehensmöglichkeiten muß jedoch in die Überlegungen einbezogen werden. Er besteht dann, wenn Wettbewerber auch eine Positionierung nahe an

den Idealvorstellungen der Konsumenten anstreben. Dann wäre eine solches Vorgehen durch das eigene Unternehmen gleichzeitig eine Positionierung nahe bei den Wettbewerbern [vgl. zu den Basisstrategien ausführlicher KROEBER-RIEL 1992a, S. 203; TROMMSDORFF, ZELLERHOFF 1994, S. 354; TROMMSDORFF, BOOKHAGEN, HESS 1999].

Bei einer ‚Herauspositionierung‘ aus dem bisherigen Wahrnehmungsraum kann auch von einer Neupositionierung gesprochen werden (zur Abgrenzung zwischen Positioning und Positionierung vgl. 4.2), in den anderen Fällen von einer Stärkung der bisherigen Positionierung bzw. einer Umpositionierung.

In Abhängigkeit davon, wie weit die für das zukünftig zu bearbeitende Marktsegment wichtigen ethischen Werte schon die wahrgenommene Ist-Position beeinflussen und auch Gegenstand der Soll-Positionierung sein sollen, handelt es sich bei einer ethischen Positionierung um eine Um- oder Neupositionierung (vgl. Abb. 63).

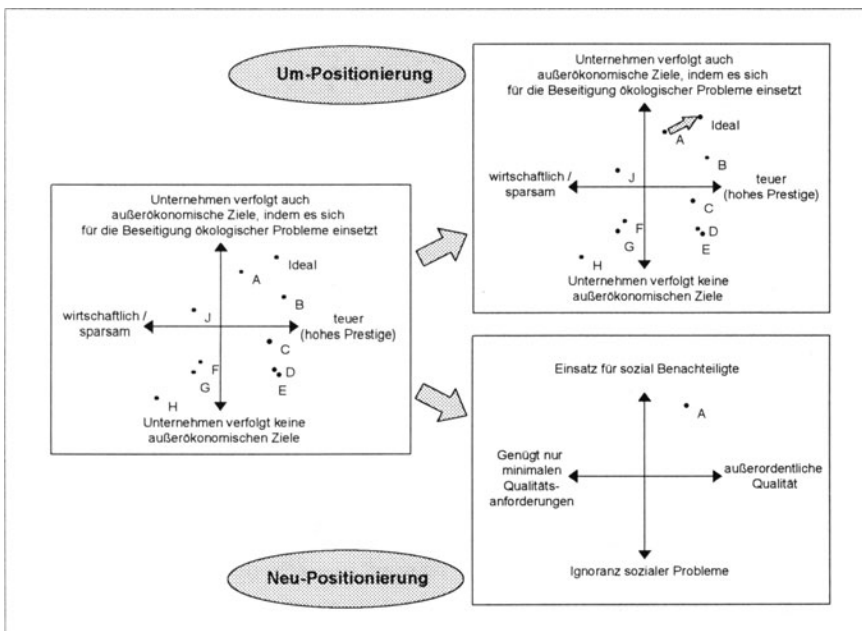


Abb. 63: Fiktives Beispiel einer Neu- bzw. Umpositionierung von Objekten im Positionierungsmodell

Ob dabei der Schwerpunkt mehr auf der Anpassung des Angebots an die Bedürfnisse oder mehr auf der Anpassung der Bedürfnisse an das Angebot zu legen ist, ist einfach zu bestimmen, wenn ein weiteres Mal die Platzierung des für das zu bearbeitende Marktsegment

ausgewählten, positionierungsrelevanten ethischen Anspruchs im zielgruppenspezifischen Zuständigkeits-Portfolio betrachtet wird. Strategisch relevantes *Bedürfnis* der Konsumenten ist, ihre individuelle ethische Handlungsintention umzusetzen bzw. ethisches Handeln auf seiten der Unternehmen zu erkennen, ohne selbst aktiv zu sein (Quadranten I bzw. III in Abb. 64). Als *Angebot* des Unternehmens ist deren tatsächliches Handeln in Hinblick auf das Erreichen ethischer Ziele der Gesellschaft, mindestens aber der Zielgruppe, zu interpretieren.

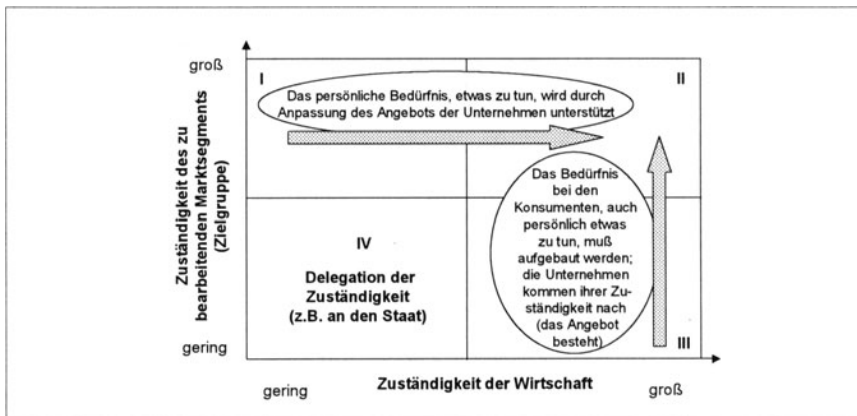


Abb. 64: Anpassung des Angebots bzw. Beeinflussung von Bedürfnissen in Abhängigkeit von der Platzierung des Positionierungsthemas im Zuständigkeits-Portfolio

Deutlich einfacher ist es für Unternehmen, ihr Angebot an die Bedürfnisse der Zielgruppe anzupassen, als umgekehrt. Ein neues Bedürfnis, im Sinne einer gesteigerten Zuständigkeit auf Konsumentenseite, zu schaffen, kann heißen, mit Hilfe entsprechender Maßnahmen auf die Determinanten der ethischen Handlungsintention einzuwirken und diese zu stärken. Es kann aber auch bedeuten, daß lediglich Barrieren vorhanden sind, die den Konsumenten an der Umsetzung seiner Handlungsintention hindern. Zu vermuten ist, daß letzteres eher die wahre Situation widerspiegelt und somit lediglich die genannten Barrieren abzubauen sind (vgl. 4.4.9). Wieder wird also zukünftiger Forschungsbedarf offenbar.

Denkbar, aber mit erheblichem Aufwand verbunden, ist ein Vorgehen, bei dem dem Staat oder anderen Institutionen, an die bisher die Verantwortung für bestimmte ethische Ziele delegiert wurde (Quadrant IV), dieselbe abgenommen wird. Dieses würde sowohl eine Anpassung des unternehmenseigenen Angebotes also auch das Schaffen oder Wecken von Bedürfnissen erfordern.

Berücksichtigt man bei der Klassifikation der Basisstrategie „Anpassung des Angebotes an die Bedürfnisse“ noch den Zweck der Positionierung und das Ausmaß der Übereinstimmung

bisheriger unternehmerischer Zielgruppen mit den im Mittelpunkt der ethischen Positionierung stehenden Zielgruppen, dann spiegelt sich das in folgender Begriffsfindung wieder, die BELZ und DYLLICK [1996, S. 173 ff.] verwenden:

- Ethische Positionierung als Differenzierungsstrategie in gesättigten Märkten (Abgrenzung vom Wettbewerb; gleiche Zielgruppe wie bisher).
- Ethische Positionierung als Marktabsicherungsstrategie (Stärkung der bisherigen Marktposition durch Annäherung an das Ideal; gleiche Zielgruppe wie bisher).
- Ethische Positionierung als Marktentwicklungsstrategie (erschließen neuer Märkte, d.h. Suche nach einer neuen Zielgruppe, die von der bisherigen verschieden ist).

Eine begriffliche und auch inhaltliche Anlehnung an ANSOFFs Produkt-Markt-Matrix [ANSOFF 1965 oder 1966, S. 132] ist nicht zu übersehen.

Das Ausmaß oder die Betonung ethischen Verhaltens ist im Rahmen der Positionierungsstrategiefindung ebenfalls festzulegen. Hinzu kommen Entscheidungen über die Form des Verhaltens gegenüber den Konsumenten (4.4.7), sowie die Entscheidung über den Zeitpunkt des Beginns einer ethischen Positionierungsstrategie (4.4.8).

4.4.6 Ausmaß der ethischen Soll-Positionierung

Das Ausmaß der Betonung ethischen Verhaltens betreffend unterscheiden MEFFERT und KIRCHGEORG vier grundsätzliche Möglichkeiten der Berücksichtigung ethischer Aspekte in der Positionierungsaussage [vgl. MEFFERT, KIRCHGEORG 1993a, S. 205]. Danach können sie entweder

- gar nicht in die Positionierung,
- flankierend als Bestandteil bestehender Positionierungseigenschaften,
- als gleichberechtigte Positionierungseigenschaft neben anderen oder
- als dominante nutzenstiftende Positionierungseigenschaft

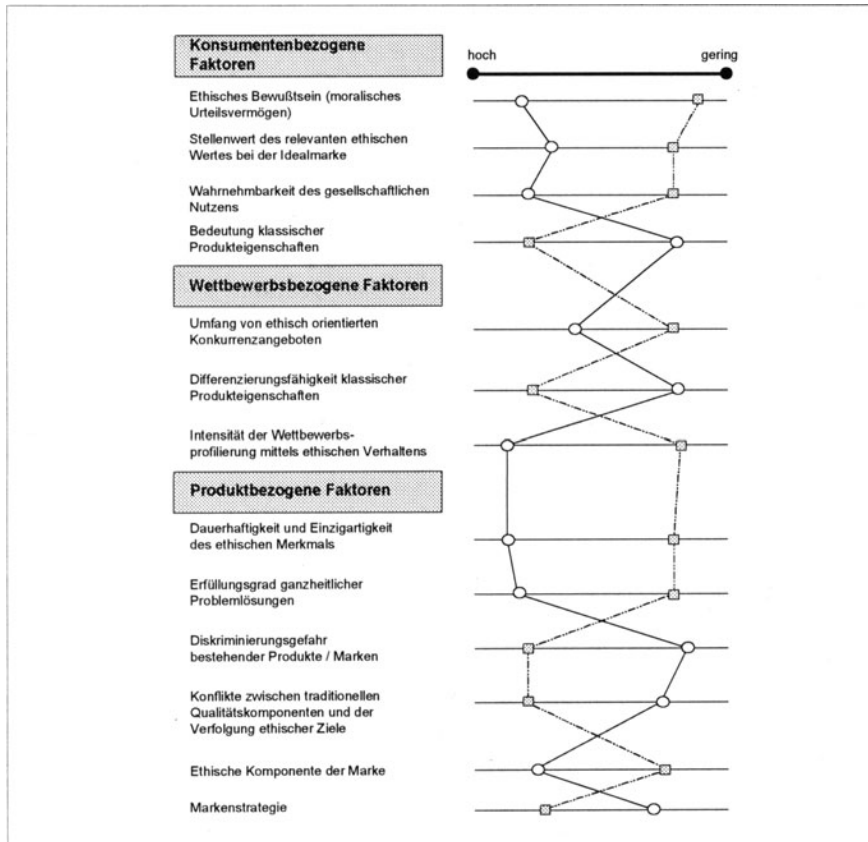
mit einbezogen werden.

Auf eine ethische Positionierung verzichten sollten beispielsweise Unternehmen, deren Leistungsprogramm mit allgemeinen moralischen Vorstellungen kaum vereinbar ist. Dazu zählen z.B. Rüstungsunternehmen. Eine eher flankierende oder gleichberechtigte Einbeziehung ethischer Aspekte ist beispielsweise ratsam, wenn andere Produkteigenschaften beim Konsumenten einen höheren bzw. gleich hohen Stellenwert haben. Die Adam Opel AG warb für ein Mittelklasse-Auto mit dem Slogan „Vergnügen und Verantwortung“. Dem muß die Annahme zugrunde gelegen haben, daß beide Aspekte dem Autofahrer sehr wichtig sind. Die wider-

sprüchlichen Werte lassen sich aufgrund des Wertepluralismus der heutigen Konsumenten, die sowohl hedonistische und erlebnisorientierte als auch verantwortliche Ziele verfolgen wollen, durchaus miteinander verbinden [RAFFÉE, WIEDMANN 1994, S. 440; SCHOENHEIT 1996, S. 176; TIEBLER 1992, S. 191]. Sofern die bisherige Positionierungsdimension bei den Konsumenten von großer Bedeutung ist und die Qualität des Produkts bei zunehmender ethischer Ausrichtung beeinträchtigt wird, empfiehlt sich ebenfalls eine flankierende, höchstens gleichberechtigte Berücksichtigung ethischer Werte in die Positionierung.

Die Marke ‚Frosch‘ der Firma Werner & Mertz ist ein Beispiel für eine erfolgreiche dominante ökologische Positionierung [vgl. Fallbeispiel bei FEITER, KIRCHGEORG 1995].

Einen Hinweis auf die diesbezüglich relevanten Entscheidungskriterien in Abhängigkeit von ihrer Ausprägung geben MEFFERT und KIRCHGEORG [1993a, S. 208] am Beispiel einer ökologieorientierten Positionierungsentscheidung. Sie systematisieren die entscheidungsbeflussenden Größen und unterscheiden *konsumentenbezogene Faktoren* von *wettbewerbsbezogenen* sowie *produkt- und programmpolitische* Faktoren. Die Abbildung 65 gibt diese Systematik wieder, übertragen auf ethisches Unternehmensverhalten im allgemeinen. Sie kann Hilfestellung leisten bei einer ersten groben Bewertung der oben genannten Alternativen hinsichtlich der Einbeziehung ethischer Werte in die Positionierungsentscheidung. Eine differenzierte Bewertung muß sich dann anschließen. In diese sind sämtliche Chancen und Risiken der gewählten Alternative mit sämtlichen Kosten- und Erlöswirkungen einzubeziehen [MEFFERT, KIRCHGEORG 1993a, S. 205 ff.].



Legende:

- Ethisches Unternehmensverhalten als dominante Positionierungsdimension
- Ethisches Unternehmensverhalten als flankierende Positionierungsdimension

Abb. 65: Bestimmungsfaktoren einer dominanten und flankierenden ethischen Positionierungsentscheidung [in Anlehnung an MEFFERT, KIRCHGEORG 1993a, S. 208]

4.4.7 Verhalten gegenüber den Stakeholdern

Bestimmungsgröße des Verhaltens eines Unternehmens gegenüber den Stakeholdern ist deren Einflußnahmemöglichkeit auf das Unternehmen und dessen Erfolg sowie die aus der Wettbewerbsposition, den finanziellen, personellen und organisatorischen Ressourcen resultierende Unternehmensstärke [FREEMAN 1984, S. 141 ff.; MEFFERT 1998, S. 291]. Je nach Ausprä-

gung dieser beiden Dimensionen empfiehlt sich ein angepaßter Umgang mit den Stakeholdern [vgl. Abb. 66, zu den Handlungsempfehlungen vgl. auch RAFFÉE, WIEDMANN 1989b, S. 590 ff.; CANNON 1994, S. 229].

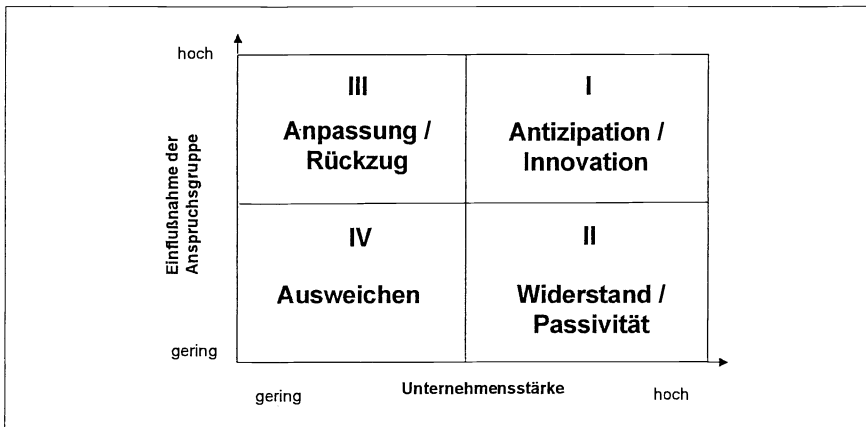


Abb. 66: Normstrategien im Umgang mit den Anspruchsgruppen [in Anlehnung an FREEMAN 1984, S. 143 und MEFFERT 1998, S. 292]

Bei ausgeprägter Einflußnahmemöglichkeit von seiten der Anspruchsgruppen ist für ein starkes Unternehmen eine Innovations- bzw. Antizipationsstrategie ratsam (Quadrant I). Diese zeichnet sich durch eine antizipative und proaktive Haltung des Unternehmens aus. Den ethischen Ansprüchen wird in einem frühen Stadium mit innovativen, eigenen Lösungen begegnet. Das Unternehmen kann sich als Ethik-Pionier Wettbewerbsvorteile verschaffen, wenn es gelingt, Zeit- und Erfahrungsvorteile gegenüber den Wettbewerbern zu erreichen, die eigene Akzeptanz bei den Zielgruppen zu erhöhen und ethische Standards zu setzen. Voraussetzung für die Innovationsstrategie ist ein aktives Beziehungsmanagement mit den Anspruchsgruppen, um einerseits frühzeitig Entwicklungen wahrnehmen und andererseits die proaktiven Leistungen öffentlichkeitswirksam darstellen zu können [MEFFERT 1998, S. 288 f.].

Wird ein starkes Unternehmen mit den Ansprüchen weniger starker Anspruchsgruppen konfrontiert, kann es aktiv Widerstand leisten oder sich passiv verhalten (Quadrant II). In beiden Fällen sind die erwarteten Schäden für das Unternehmen so gering, daß sie bewußt in Kauf genommen werden können. Mit den unternehmensethischen Grundprinzipien ist diese Strategie allerdings nicht vereinbar, wenn die Interessen der Stakeholder durch ein starkes Unternehmen unterdrückt werden und nicht nach einem Konsens der konfliktären Interessen gesucht wird.

Eine Fehleinschätzung der Macht der Anspruchsgruppen kann jedoch zu erheblichen Gefahren für das Unternehmen führen. Die Widerstandsstrategie der Shell-Gruppe bei der beabsichtigten Versenkung der Öllagerplattform Brent Spar im Jahre 1995 hat dieses gezeigt. Die Deutsche Shell AG war eines der wenigen Unternehmen, die die Möglichkeit zur Profilierung durch ethisches Verhalten erkannten und durch innovatives Agieren wahrzunehmen versuchten. Anfang März 1995 startete in Deutschland die „Wir-wollen-etwas-ändern-Kampagne“ [vgl. Beispiele in Anhang 14; ausführlich zum Inhalt und Aufbau der Kampagne vgl. JOHANSEN 1995, S. 108 ff.]. Inhaltlich sollte die auf mehrere Jahre angelegte Kampagne verschiedene Schwerpunkte haben, insgesamt mit dem Ziel, das soziale Engagement des Unternehmens, z.B. den Schutz von Kindern im Straßenverkehr oder die Verringerung der Benachteiligung behinderter Menschen, zu kommunizieren und ein positives Image in der Öffentlichkeit aufzubauen [vgl. DEUTSCHE SHELL AG 1995]. „Grundgedanke war, daß die vielschichtigen Probleme unserer Gesellschaft sich nicht mehr allein von Staat, Kirche oder anderen Institutionen lösen lassen, sondern hier auch Unternehmen gefordert sind.“ [DUNCAN 1995a, S. 413]. Es zeichneten sich erste positive Zielgruppenreaktionen ab, die Kampagne wurde außerdem mit dem *Alternativen Marketing-Preis '95* ausgezeichnet [vgl. DUNCAN 1995a]. In Großbritannien wurden etwa zeitgleich die Pläne der dortigen Konzerntochter, Besitzerin der Öl-Plattform, öffentlich diskutiert und akzeptiert. Erst nach der Veröffentlichung der entsprechenden Entscheidung im Juni desselben Jahres begann in Deutschland die Entsorgungsdiskussion [vgl. dazu DUNCAN 1995a und 1995b; diskutiert wird dieses Fallbeispiel u.a. auch bei OSTERLOH, TIEMANN 1995; MEFFERT, KIRCHGEORG 1995c und 1996; JOHANSEN 1996; RUSCHE 1996; ULRICH 1996b]. Shell hat dabei die Einflußstärke von Greenpeace auf die öffentliche Meinung unterschätzt, die eine Entsorgung der Plattform an Land – entgegen der Expertenmeinung – als umweltfreundlichere Methode propagierten. Das öffentliche Ansehen des gesamten Konzerns, und somit auch der Deutschen Shell AG, nahm innerhalb kurzer Zeit ab. Die oben genannte Kampagne galt nunmehr als unglaubwürdige PR-Maßnahme und Verbraucher boykottierten die Tankstellen des Unternehmens, um ihre Mißbilligung der Unternehmenspolitik auszudrücken. Ohne nachhaltige organisatorische Verhaltensänderung des Unternehmens Shell in Hinblick auf die tatsächliche Einbeziehung aller Stakeholder, dürfte es diesem schwerfallen, eine glaubhafte ethische Positionierung in naher Zukunft noch einmal zu erreichen [DROSTEN 1995, S. 21; SCHOENHEIT 1996, S. 176]. Das Beispiel zeigt auch, daß eine ethische Positionierung unbedingt voraussetzt, daß alle Unternehmensaktivitäten (hier Konzernaktivitäten) mit dem demonstrierten ethischen Engagement im Einklang stehen müssen.

Schwache Unternehmen können auf die Ansprüche der Stakeholder aufgrund fehlender Ressourcen häufig nur mit Anpassung, Ausweichen oder Rückzug reagieren (Quadranten III

und IV). Sind die Anspruchsteller mächtig, muß sich das Unternehmen zurückziehen oder sich den Forderungen, zumindest den gesetzlichen Regeln, anpassen. Den Ansprüchen weniger einflußreicher Stakeholder kann es versuchen auszuweichen – verstößt dabei jedoch wieder gegen die unternehmensethische Grundregel.

Die Strategie der ethischen Positionierung kann nur eine Strategie der Innovation sein. Die Notwendigkeit der Antizipation ethischer Werte und ein proaktives Verhalten wurden schon oft betont. Sie ist also, wie die Abbildung 66 zeigt, eine Strategie, die notwendigerweise eine entsprechende Stärke des Unternehmens voraussetzt.

4.4.8 Timing

Es ist eine Frage des Timing, die Zielgruppen im richtigen Zeitpunkt anzusprechen und ihre ethischen Anliegen als Positionierungsvariable zu nutzen. Dabei muß Bezug genommen werden auf die unternehmensunabhängig in der Gesellschaft bestehenden oder sich entwickelnden ethischen Ansprüche (vgl. dazu die Erkenntnisse zum Lebenszyklus gesellschaftlicher Anliegen, Abb. 61) und die unternehmensspezifischen ethischen Ansprüche der Zielgruppen.

Je früher mit der Profilierung über zukünftige, noch nicht diffundierte *gesamtgesellschaftliche ethische Ansprüche* begonnen wird, um so eher trägt das Unternehmen selbst dazu bei, Normen und Standards im Umgang mit ethischen Problemen zu setzen. Es positioniert sich aktiv und nicht reaktiv [TOMCZAK, ROOSDORP, 1996, S. 27]. Letzteres wäre der Fall, wenn die Positionierungsinhalte sich ausschließlich aus bereits artikulierten Kundenwünschen oder Bedürfnissen anderer Stakeholder ableiten würden (Reifephase im Lebenszyklus gesellschaftlicher Ansprüche).

Der Verlauf des Lebenszyklusses *unternehmensspezifischer Ansprüche* ist wesentlich bestimmt durch den Grad der öffentlichen Exponiertheit eines Unternehmens [vgl. KRÜSSEL 1996, S. 152 ff.; zum Begriff der öffentlichen Exponiertheit vgl. auch 4.3.3]. „Ein Unternehmen, das permanent oder wiederholt im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses steht / stand, hat bei der Emergenz ökologischer Probleme mit einer schnellen Aktivierung und Politisierung ökologiebezogener [und ethikbezogener, Anmerk. d. Verf.] Forderungen zu rechnen.“ [KRÜSSEL 1996, S. 154].

Beginnt ein Unternehmen als Pionier, also als Führer und nicht als Folger, mit einer aktiven ethischen Positionierung, ergibt sich für das Unternehmen ein deutlich höheres positives Profilierungspotential [MEFFERT, KIRCHGEORG 1995a, S. 148 f.] und damit verbunden ein langfristig höheres Umsatz- und Gewinnpotential. „Dies hängt u.a. mit den Möglichkeiten zusammen, potentiellen Konkurrenten gegenüber Markteintrittsbarrieren aufzubauen [z.B. in

Form eines Vertrauensvorsprungs, Anmerk. d. Verf.], erfahrungskurvenbedingte Kostenvorteile und Lernvorsprünge zu nutzen.“ [OELSNITZ 1998, S. 25]. Gleichzeitig steigt aber das Risiko der Fehleinschätzung in der Bedeutung ethischer Ansprüche und damit das Risiko von Fehlinvestitionen. Die Gefahr unglaublichen Handelns (vgl. 5.) muß in jedem Fall ausgeschlossen sein. „In dem Maße, in dem das Unternehmen zögert, angemessene Maßnahmen als Antworten auf die Herausforderungen zu ergreifen, reduzieren sich die für die Planung einer Strategie verbleibende Zeit und die Bandbreite der Verhaltensmöglichkeiten.“ [KRÜSSEL, 1996, S. 193]. Eine in der Literatur zu findende weitere Unterscheidung in Me-too- oder Follow-the-Leader-Verhalten (je nach Zeitpunkt des Markteintritts werden auch noch andere Begriffe gefunden) ist hier nicht notwendig. Jedes Unternehmen, das später als der Pionier mit einer ethischen Positionierung beginnt, ist in jedem Fall ein Folger und hat geringere Möglichkeiten, in der Weise Vertrauen aufzubauen wie es der Pionier kann. Ein Folger ist der Gefahr ausgesetzt, als Imitator oder Trittbrettfahrer verdächtigt zu werden, kann keinen wirklichen UEP mehr aufbauen, keinen entsprechenden USP generieren und wird ggf. sogar für unglaublich gehalten. Die Pionierstrategie ist die für eine ethische Positionierung zu empfehlende Strategie, die in engem Zusammenhang mit der Empfehlung für ein innovatives Vorgehen steht; wissend, daß andere Faktoren, wie z.B. die Unternehmensstärke, Marktmacht oder der Marktanteil, um nur einige zu nennen, die tatsächliche und unternehmensindividuelle Entscheidung beeinflussen.

Die Erkenntnisse dieses Abschnitts stützen die Überlegungen im dritten Kapitel (3.3.5.1) und in 4.1, insbesondere die, die hinter Abb. 42 bzw. Abb. 51 stehen: Es sind genau diejenigen gesellschaftlichen Ansprüche für eine ethische Positionierung interessant, die noch nicht vollständig diffundiert sind oder deren Einhalten noch nicht zu sog. Hygienemerkmalen unternehmerischen Verhaltens geworden ist (wie es bei den meisten ökologischen Ansprüchen heute der Fall ist).

4.4.9 Zwischenresumée

Die in der Einführung zu diesem vierten Teil der Arbeit erwähnten Barrieren, die den Konsumenten daran hindern können, eine bestehende ethische Handlungsintention in Form eines entsprechenden Wahlverhaltens beim Konsum zu zeigen, sind bei der Entwicklung der Vorschläge zum Vorgehen bei einer ethischen Positionierung stets in Erinnerung geblieben. Das war notwendig, um dem Ziel näher zu kommen, die Barrieren abzubauen oder zumindest zu verkleinern.

Eine ethische Positionierungsstrategie ist eine mehrdimensionale Strategie. Die Positionierungsentscheidung ist sehr komplexer Art und setzt sich aus verschiedenen einzelnen – in keinem Fall voneinander unabhängigen – Entscheidungen zusammen. Die in Zusammenhang

mit der Marktsegmentierung stehenden Entscheidungen sind, neben der Bestimmung des Positionierungsobjektes, wichtiger Ausgangspunkt der weiteren Planungsschritte einer ethischen Positionierung. Dieses wird in Abbildung 67 abschließend noch einmal dargestellt. Hilfreich bei der Entscheidungsfindung sind sicherlich die aufgeführten ‚Werkzeuge‘.

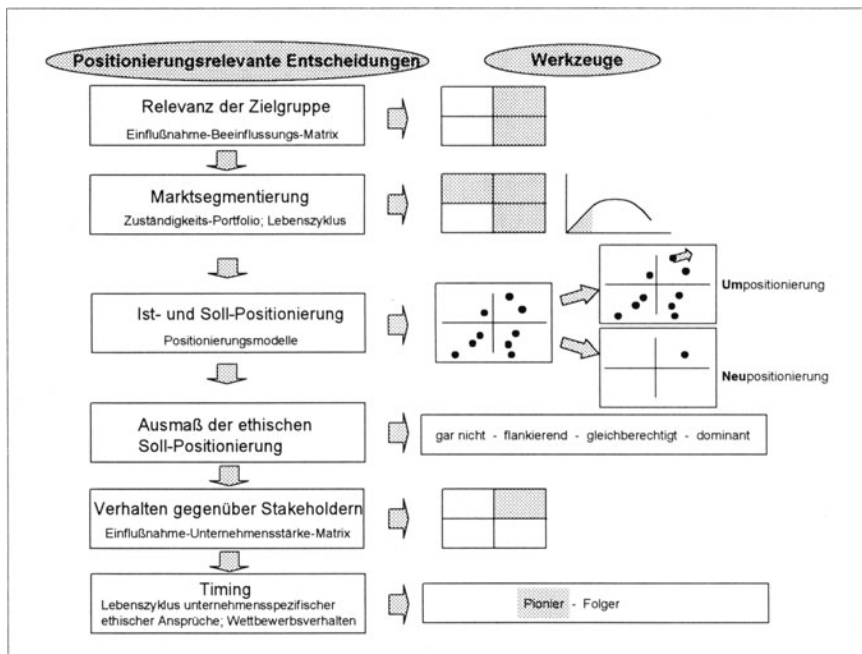


Abb. 67: Zusammenfassende Darstellung der Positionierungsentscheidungen

Die Überlegungen im Anschluß an die Basisentscheidung zur Soll-Positionierung können weiter systematisiert werden, wenn in Anlehnung an die Bezugspunkte im strategischen Dreieck (vgl. 4.2) kundenbezogene, unternehmensbezogene und wettbewerbsbezogene Entscheidungen unterschieden werden (vgl. Abb. 68). Dieser Vorschlag lehnt sich an, an die von MEFFERT, KIRCHGEORG [1993a, S. 146] entwickelten und in der Literatur aufgegriffenen [vgl. u.a. JAHNES 1997, S. 80] sog. ‚Strategischen Grundsatzentscheidungen im Umweltmanagement‘. Da sich die Autoren aber nur auf einen Ausschnitt aller, in Zusammenhang mit der ethischen Positionierung auf strategischer Ebene stehenden, Entscheidungen beziehen, hätte ein Hinweis auf die ‚Grundsatzentscheidungen‘ an anderer Stelle der Arbeit keinen Erkenntnisgewinn gebracht.

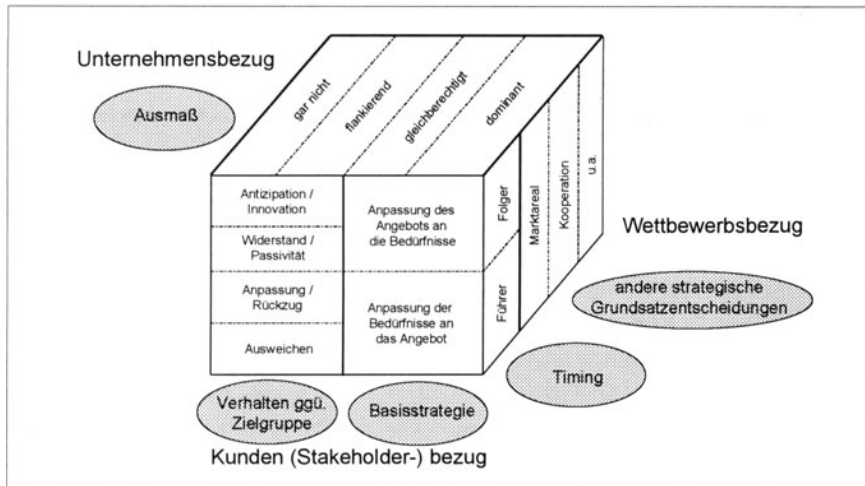


Abb. 68: Kunden-, wettbewerbs- und unternehmensbezogene Entscheidungen zur ethischen Positionierung [in Anlehnung an die strategischen Grundsatzentscheidungen bei MEFFERT, KIRCHGEORG 1993a, S. 146]

Bisher ungeklärt blieb, wie die aufgrund von sog. Informationsdefiziten bestehenden Kaufbarrieren abgebaut werden können.

Ein Informationsdefizit liegt dann vor, wenn Unternehmen ethische Verantwortung wahrnehmen, den interessierten Verbrauchern, Geldanlegern, potentiellen Arbeitnehmern oder anderen Stakeholdern jedoch diesbezügliche Informationen fehlen [HANSEN, LÜBKE, SCHOENHEIT 1995, S. 190]. „Informationen über die tatsächlichen ökologischen und sozialen Leistungen der Unternehmen sind ohnehin Mangelware!“ [SCHOENHEIT 1996, S. 185]. Hinzu kommt, daß der Konsument kaum die Möglichkeit hat, die „delphinfreundliche“ Fangweise von Thunfisch, den „fairen“ Handel mit Kaffee oder die „Freilandhaltung“ von Hühnern zu überprüfen. Er muß sich daher – sofern ihm keine weiteren Informationsquellen zu Verfügung stehen – auf die Angaben des Herstellers oder Händlers, in seiner Rolle als ‚Gatekeeper‘ verlassen. Die ethische Qualität kann der Konsument weder ex ante noch ex post beurteilen. Die ethische Dimension des Produkts und des damit verbundenen Nutzens ist eine Vertrauensguteigenschaft [vgl. auch BELZ, DYLLICK 1996, S. 171 f.]. Diese ist abzugrenzen von Such- und Erfahrungseigenschaften, die sich dadurch auszeichnen, daß der Kunde solche Eigenschaften vor dem Kauf prüfen kann bzw. nach dem Kauf in Erfahrung bringen kann [KAAS 1990, S. 542 f.; zum Begriff des Vertrauens vgl. u.a. BRADACH, ECCLES 1989, S. 104 ff.; GRUNWALD 1995, S. 73 ff.; PLÖTNER 1995, S. 35 ff.; HÜSER 1996, S. 136 f.; LITTLE, FEARNSIDE 1997].

In der volkswirtschaftlichen Theorie wird in diesem Fall auch von einer asymmetrischen Informationsverteilung gesprochen [FRITSCH, WEIN, EWERS 1993, S. 186; SPREMANN 1988, S. 613]. Eine Informationsasymmetrie hinsichtlich des ethischen Verhaltens von Unternehmen kann insofern zum Versagen des Marktes führen, als Transaktionen nicht stattfinden, die diese unternehmensbezogenen Informationen voraussetzen. Damit wirkt sich eine solche Informationsasymmetrie sowohl für Unternehmen, die sich ethisch engagieren, als auch für interessierte Nachfrager, die ihre Präferenzen am Markt nicht umsetzen können, nachteilig aus [HANSEN, LÜBKE, SCHOENHEIT 1995, S. 192 ff.]. Diese extreme Form von asymmetrisch verteilter Information eröffnet den Herstellern Spielraum zu opportunistischem Verhalten. Wenn die Käufer nicht in der Lage sind, die sich tatsächlich ethisch verhaltenden Unternehmen von sog. ‚Trittbrettfahrern‘ zu unterscheiden, so werden erstere im Wettbewerb unterliegen (oder selbst zu Trittbrettfahrern werden), denn ihre mit dem ethischen Verhalten möglicherweise verbundenen höheren Kosten können nicht über höhere Preise gedeckt werden. Dies läßt also den Anteil der Trittbrettfahrer am Gesamtmarkt steigen [HÜSER 1993, S. 269; KAAS 1992, S. 478 ff.; WENDORF 1994, S. 69 ff.]. KAAS [1992, S. 479] vermutet, daß gegenwärtig diese Art des Marktversagens bei umweltfreundlichen Gütern vorliegt. Einen Hinweis darauf liefern Untersuchungen von ADELT und BACH [1991, S. 149 ff.], BÄNSCH [1990, S. 375] und STENDER-MONHEMIUS [1995, S. 37] über den Nichtkauf ökologischer Produkte. Die Zweifel an der „Echtheit“ der als umweltfreundlich deklarierten Produkte scheinen demnach ein wichtiger Grund für den Nichtkauf zu sein.

Eine asymmetrische Informationsverteilung kann durch ein Unternehmen selbst aufgehoben werden, indem es die anderen Marktteilnehmer im Rahmen ihrer Kommunikationspolitik freiwillig und proaktiv informiert [SPREMANN 1988, S. 613 ff.] und so Informationsdefizite abbaut und Vertrauen aufbaut. Dieses ist Untersuchungsgegenstand des nächsten Abschnitts (4.5). Dabei ist von Seite der Unternehmen zu beachten, daß interessierte Nachfrager sowohl auf unternehmensinterne als auch auf unternehmensexterne und somit unternehmensunabhängige Informationsquellen zurückgreifen – insbesondere, wenn sie ein Informationsdefizit tatsächlich wahrnehmen [TIEBLER 1992, S. 197 f.].

4.5 Positionierungsunterstützung durch Informationsvermittlung

Eine offene Kommunikation des Unternehmens mit allen Anspruchsgruppen ist Voraussetzung jeder Positionierung [BRUHN 1990a, S. 56 f.; MEFFERT, BRUHN 1996a, S. 645; GIERL, STICH, STROHMAYR 1997, S. 27], auch der ethischen Positionierung. Die Kommunikation soll, gemäß der Forderung einer Unternehmensethik als Wissenschaft (vgl. 2.2.3.1 und 2.3), in Form des Dialogs stattfinden. Dabei ist nicht der Dialog *über* die Unternehmensethik oder *über* die Vereinbarkeit von Unternehmensethik und Marketing gemeint.

Der Dialog ist vielmehr Gegenstand unternehmensethischen Handelns und zentrales Ausgleichsinstrument zwischen Unternehmen und Gesellschaft [STAUSS 1996, S. 208]. „Wer dieses Primat des Dialoges nicht (mehr) gelten lassen will, verschenkt systematisch die Möglichkeit, die für das gemeinsame Handeln notwendige gesellschaftliche Einheit, verstanden als Verträglichkeit der pluralistischen Lebensformen, in Freiheit herbeizuführen.“ [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 83].

Wird der Dialog als Konzept der Kommunikation des Unternehmens mit den Zielgruppen eingesetzt, so wurde in diesem Zusammenhang der Begriff des Unternehmensdialogs geprägt. HANSEN spricht von dialogischer Marketing-Ethik [HANSEN 1995b, S. 3 ff.]. Sie erkannte die Entwicklung von Konzepten der Wahrnehmung und Durchsetzung gesellschaftlich wünschenswerter Orientierungen als eine zukunftsweisende zentrale Fragestellung des Marketing. Dazu gehört die Entwicklung von Instrumenten, die helfen, dem gesellschaftlichen Kritik- und Forderungspotential in den Unternehmen mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen [HANSEN 1991, S. 249; HANSEN 1992, S. 171; STAUSS 1996, S. 207 f.]. Durch den Dialog sollen die üblichen Verhaltensmuster der Verbraucher (d.h. Kauf bzw. Nicht-Kauf, Abwanderung, Boykott u.a.) und die Marketingaktivitäten auf der Seite der Anbieter so ergänzt werden, daß das Ergebnis für beide Seiten positiv ist [HANSEN, ROSENBERGER 1992, S. 7].

Dialogische Formen der Konfliktregelung sind kein grundsätzlich neues Konzept. Bei der Stiftung Warentest arbeiten Unternehmen mit Konsumenten in gemeinsamen Gremien. Auch der Ministerrat der Europäischen Gemeinschaft verpflichtete sich mit dem sog. *zweiten Programm zum Schutz der Verbraucher*, die Voraussetzungen für einen besseren Dialog und eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Vertretern der Verbraucher, Hersteller und Händler zu schaffen [HANSEN, ROSENBERGER 1992, S. 7 ff.].

Die monologische Kommunikation darf in Zusammenhang mit der glaubwürdigen Vermittlung einer ethischen Positionierung nicht vernachlässigt werden, ist hier jedoch nur am Rande Untersuchungsgegenstand. Daneben kommt der Vermittlung von Informationen durch unternehmensunabhängige Institutionen Bedeutung zu. Zum Aufbau des Abschnitts vgl. Abbildung 69:

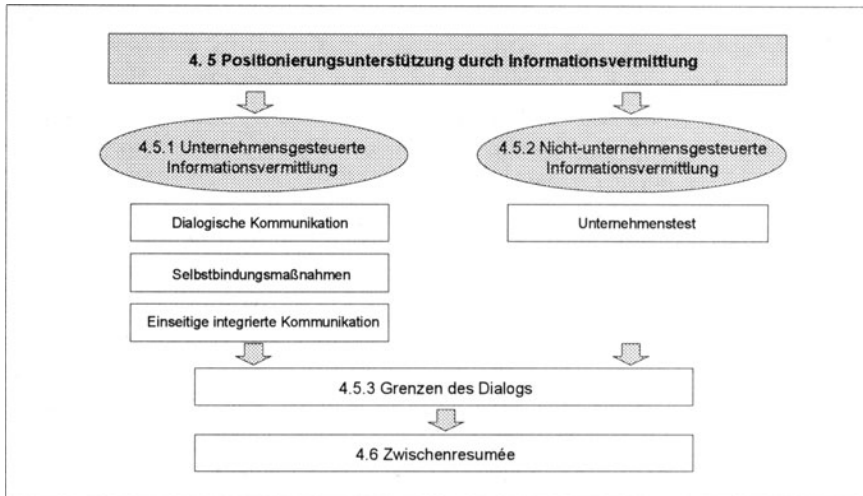


Abb. 69: Vorgehen in Abschnitt 4.5

4.5.1 Unternehmensgesteuerte Informationsvermittlung durch dialogische Kommunikation

4.5.1.1 Theoretischer Bezugsrahmen des Dialogs und Begriffsklärung

Grundform des Dialogs ist das Gespräch. Es setzt eine zweiseitige Kommunikationsverbindung voraus, in der jede beteiligte Person sowohl die Rolle eines Kommunikators als auch die eines Kommunikanten wahrnimmt, und in der eine dauernde Wechselwirkung von Reiz und Reaktion besteht [CHERRY 1967, S. 31].

Im gemeinsamen Austausch von Wissens-elementen und Handlungszielen, liegt nach HESS-LÜTTICH [1982, S. 36] die beziehungserklärende Wirkung des Dialogs. Somit ist die gemeinsame Orientierung an einem Thema bzw. der gemeinsame Sachbezug eine zwingende Voraussetzung für den Dialog. Es kann kein Dialog mehr stattfinden, sobald die Kommunikationspartner ‚aneinander vorbei reden‘ [ZERFAß 1996, S. 26 ff.].

Der Dialog zeichnet sich durch folgende zentrale Merkmale aus:

- Der Dialog ist eine Form der direkten, zweiseitigen Kommunikation;
- die Konstitution kommt durch inhaltliche und formale Reziprozität zustande;
- der Dialog ermöglicht eine Beziehungserklärung zwischen den Dialogpartnern;

- der Dialog ermöglicht Konsensfindung zwischen den Beteiligten [HESS-LÜTTICH 1982, S. 36 ff.; WALDENFELS 1971, S. 134 ff.], d.h. er „beinhaltet immer auch die Suche nach gemeinsamen Wertsetzungen oder ethischen Normen.“ [KLEINERT 1990, S. 60].

Dazu müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein [vgl. LEISINGER 1997, S. 125 ff.; KLEINERT 1990, S. 60]:

- Die gegenseitige Akzeptanz der Vollwertigkeit und Gleichrangigkeit durch die Partner;
- den gemeinsamen Willen zur Konsensfindung hinsichtlich des Dialoggegenstandes;
- die Bereitschaft zur Realisierung der Dialogergebnisse.

Das von SPECHT [1979, S. 134] entwickelte Kommunikationsmodell, das die Kommunikation als einen Prozeß zur Informations- und Nachrichtenübertragung von einem Kommunikator über einen Übertragungskanal zu einem Kommunikanten, dem Empfänger, beschreibt, ist nicht ausreichend, um den Dialog als Kommunikationsform zu erfassen. Dieses Modell beschreibt nur die grundsätzliche Form der Kommunikation – somit auch den einseitigen Monolog.

WALDENFELS [1971, S. 134] verbindet Selbst- und Fremdverständnis mit einem Sachverständnis und identifiziert so eine *triadische Struktur* des Dialogs. Dabei sollen sich die Dialogpartner nicht als Gegenstand einer Intentionalität verstehen, sondern ein Miteinander in allen Intentionalitäten bilden.

Insbesondere die in der triadischen Struktur begründete Funktion der Konsensfindung im Dialog ist von Vertretern der konstruktiven Philosophie und Wissenschaftstheorie, der sog. *Erlanger Schule*, als Basis für die Entwicklung von Problemlösungsmethoden zur vernünftigen Bewältigung von Konflikt- und Mangelsituationen gewählt worden [LORENZEN, SCHWEMMER 1973, S. 149 ff.; LORENZEN 1987]. In der unternehmensethischen Diskussion findet der Dialoggedanke auch Konkretisierung im sog. *Diskursmodell* der *Frankfurter Schule* [vgl. Kap. 2.1.2; ausführlich vgl. LORENZEN, SCHWEMMER 1973; HABERMAS 1983b; 1986; 1992; zum Unterschied beider Schulen vgl. u.a. STAFFELBACH 1994, S. 163 ff.; LORENZEN 1991, S. 64]. Die Erlanger Schule „führt in den Anwendungen [...] zu genau denselben Forderungen an das Argumentieren, wie die ‚Diskursethik‘ der Frankfurter Schule von Habermas und Apel. Die Unterschiede zur konstruktiven Wissenschaftstheorie der ‚Erlanger Schule‘ liegen nur in den Fundierungsproblemen [...]. Die Forderung des konsensorientierten Argumentierens ist für beide Schulen dieselbe.“ [LORENZEN 1991, S. 64]. Redeziel ist die wechselseitige Überzeugung durch Argumentation, nicht die geschickte Überredung des Dialogpartners durch eine ausschließlich appellierende Rede [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 76 f.]. Auf dieser metaethischen Ebene, auf der der Dialog nicht darauf hin überprüft wird, ob es moralisch vertretbar ist, diesen zu führen [ABEL 1996,

S. 94], können daher beide Schulen „zu Recht unterschiedslos“ [LORENZEN 1991, S. 64] als Grundlage der weiteren Überlegungen dienen [vgl. auch STAFFELBACH 1994, S. 164].

Als Ergebnis der metaethischen Diskussion lassen sich Regeln für den idealen Dialog ableiten [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 78; vgl. auch BACKHAUS 1977, S. 106 f.]:

- *Unvoreingenommenheit* als Bereitschaft, alle Vororientierungen in Frage zu stellen;
- *Nicht-Persuasivität* als Bereitschaft, auf Appelle zu verzichten, die entgegen besseren Wissens an fraglos hingenommene Voreinstellungen gerichtet sind;
- *Zwanglosigkeit*, verstanden als die Bereitschaft zum Verzicht auf Sanktionen für das Geben oder Verweigern von Zustimmung;
- *Sachverständigkeit* als die Fähigkeit, Gründe vorzutragen, welche eine berechnete Chance haben, angenommen zu werden.

Diese ergänzen die von ULRICH [1983, S. 75] formulierten Regeln:

- *Beteiligung aller Betroffenen*, worunter die unbeschränkte Bedürfniseinbringung verstanden werden soll;
- *Chancengleichheit*, d.h. es sind ausschließlich Argumente zulässig, keine Überzeugung oder Überredung aufgrund unterschiedlicher Rollenverteilung, Positionen oder Institutionenzugehörigkeit der Dialogpartner;
- *Unbeschränkte Information*, d.h. alle wichtigen Informationen müssen allen Beteiligten zugänglich sein;
- *Universalisierbarkeit*, d.h. nur allgemeine Argumente sind gültig.

Diese Regeln geben einen theoretischen Orientierungsrahmen zur Vorgehensweise bei Dialogen [HANSEN 1996b, S. 40]. Der rationale, ideale Dialog, in dem alle Regeln befolgt werden, darf jedoch nicht als „ein alternativenloses, exklusives Mittel der Friedensstiftung“ verstanden werden [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 80].

Wenn auch der ideale Dialog in der Praxis oft aus verschiedenen Gründen (zeitliche Beschränkungen; Konfliktfelder, die räumlich weit auseinander liegen; personelle Restriktionen, durch die nicht alle Betroffenen am Dialog teilnehmen können; vgl. auch 4.5.3) eingeschränkt ist [dazu STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 86 ff.], so ist jedoch insgesamt am „Primat des Dialogs als ethischem Prinzip für die Bewältigung von Konflikten“ festzuhalten [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 83].

Sowohl diesen normativen Anforderungen als auch den pragmatischen Bemühungen um einen durchführbaren Dialog wird HANSEN [1996b, S. 40 f.] in ihrer Definition des Dialogbegriffs gerecht. Dieser soll daher Grundlage der weiteren Ausführungen sein:

Der Dialog ist „eine *interaktive, verständigungsorientierte Kommunikationsform*. Diese Verständigungsorientierung setzt voraus, daß die Dialogpartner eine Bereitschaft zu *aktivem Zuhören* und zum *vorurteilsfreien Überprüfen aller Argumente* entwickeln und damit eine *Infragestellung eigener Positionen* zulassen.“

4.5.1.2 Dialogarten

Dialoge lassen sich anhand verschiedener Kriterien unterscheiden. ZERFAß [1996, S. 32 ff.] differenziert Dialogarten nach der Art und Weise, wie sich die Dialogpartner gegenseitig beeinflussen und wie gegenseitige Akzeptanz hergestellt wird. Die Form des Dialogs ist sehr durch den Kommunikationsstil der Beteiligten bestimmt. Folgende Kommunikationsstile sind zu differenzieren [ZERFAß 1996, S. 29 ff.]:

- Persuasiver Kommunikationsstil:

Die Kommunikation ist Mittel zum Zweck. Der Kommunikator nutzt Bindungen und Präferenzen des Kommunikanten aus, um eigene Interessen zu verwirklichen. Um einer ablehnenden Haltung entgegenzuwirken, werden beispielsweise Behauptungen des Kommunikators als selbstverständlich vorausgesetzt. Der Dialog ist nur ein Scheindialog. Die Wirkung erfolgt in Form von Appellen. Die Persuasion manifestiert bestehende Machtverhältnisse und kann nur eine kurzfristige Befriedigung in einer Konfliktsituation schaffen, die nicht mehr gegeben ist, sofern sich die Machtverhältnisse ändern [STEINMANN, ZERFAß 1995, S. 27 ff.].

- Dialogischer Kommunikationsstil:

Durch Einhaltung der oben detailliert aufgeführten Dialogregeln findet ein Dialog im definierten Sinne statt.

- Informativer Kommunikationsstil:

Hier ist die Mitteilung von Sachverhalten oder die Verbreitung von Informationen Zweck der Kommunikation. Dem Kommunikanten ist es überlassen, eine eigene Deutung der Situation vorzunehmen. Die Informationsfreigabe ist kein originäres Mittel der Handlungskoordination, sondern Voraussetzung für einen Appell oder eine Argumentation [STEINMANN, ZERFAß 1995, S. 28 ff.].

Die damit zu unterscheidenden Dialogformen [ZERFAß 1996, S. 31 ff.] sind der Abbildung 70 zu entnehmen:

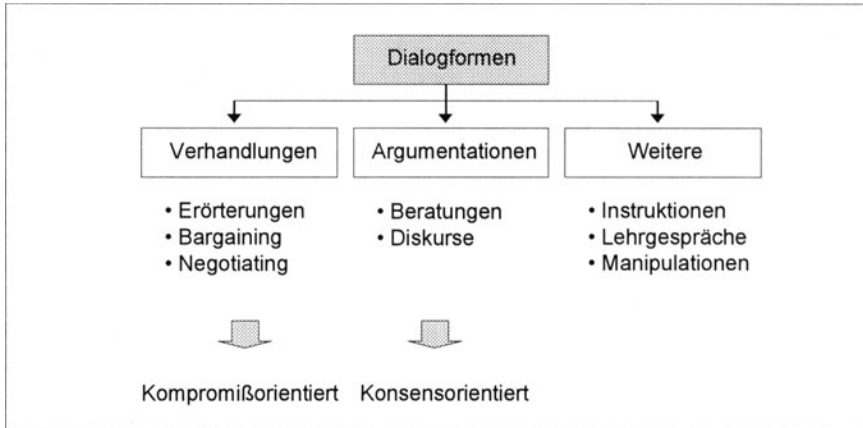


Abb. 70: Dialogformen [in Anlehnung an ZERFAß 1996, S. 32]

In *Verhandlungen* orientieren sich die Beteiligten i.d.R. an der persuasiven Kommunikation. Es kommt dabei entweder zur *Erörterung* und dem Austausch unterschiedlicher Meinungen der Dialogpartner, ohne daß jedoch unmittelbare Handlungsfolgen abgeleitet werden. Ein hartes Feilschen um das Abweichen von den individuellen Zielvorstellungen wird in diesem Zusammenhang als *Bargaining* bezeichnet. Wird jedoch versucht, eine für beide Seiten positive Win-Win-Lösung zu finden, spricht man von *Negotiation*. Allen Verhandlungsarten ist ihre Kompromißorientierung gemein.

Führen reine Verhandlungslösungen nicht zum Erfolg, weil die Interessenlagen der Beteiligten zu unterschiedlich sind, müssen die bisherigen Meinungen der Beteiligten gänzlich in Frage gestellt werden. Durch *Argumentation* werden gemeinsam neue Lösungen erarbeitet und eine Übereinstimmung der Dialogpartner (Konsens) erzielt. In sog. *Beratungen* steht die tatsächliche Konfliktlösung im Vordergrund. Im *Diskurs* ist eine Entfernung vom eigentlichen Problem zulässig, um zunächst grundsätzliche Geltungsfragen von Aussagen zu klären.

Instruktionen und Lehrgespräche zeichnen sich durch eine persuasive Vorgehensweise aus. Die normativen Beziehungen zwischen den Beteiligten sind offensichtlich. Die Form der Manipulationen ist eine *weitere Dialogform*.

Diese Systematisierung entspricht durchaus dem allgemeinen Sprachgebrauch und Verständnis dialogischer Kommunikation, deren einziges Abgrenzungskriterium vom Monolog die Beteiligung von zwei oder mehr Partnern im Kommunikationsprozeß ist. Es werden dabei jedoch auch Formen der Kommunikation als Dialog bezeichnet, die der Definition in dieser Arbeit entsprechend nicht als Dialog bezeichnet werden dürfen und die oben genannten Dialog-

regeln verletzen. Daher ist eine Ergänzung der Grundvoraussetzungen und der Systematisierung der Dialogarten nach HANSEN [1996b, S. 41] notwendig. Sie unterscheidet nach :

- Dialoginhalt
- Dialoganlaß und -ziel
- Art und Anzahl der Dialogpartner

Dialoginhalt

Durch die inhaltlich verschiedenen Ansprüche der Stakeholder an das Unternehmen leiten sich die verschiedenen inhaltlichen Dimensionen des Dialogs ab. HANSEN faßt die Ansprüche der Stakeholder zu ökonomischen, sozialen und ökologischen Anforderungen zusammen. Dialoge sind sowohl Instrument, um Konflikte auf einer dieser drei Ebenen zu lösen (*eindimensionale Dialoge*, z.B. Preisverhandlung), können aber auch anforderungsübergreifend eingesetzt werden (*mehrdimensionale Dialoge*, z.B. Konditionenverhandlungen unter Einbeziehung ökologischer Gesichtspunkte) [HANSEN 1996b, S. 41].

Dialoganlaß und -ziel

In Abhängigkeit davon, ob Dialoge als Reaktion auf eingetretene Konflikte bzw. Schadensfälle oder vorbeugend und ohne konkreten Problemanlaß geführt werden, sind *Schadensregulierungsdialoge* von *Präventivdialogen* zu unterscheiden. Letzere finden statt, um zu sensibilisieren und zukünftige Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und zu nutzen bzw. abzuwenden. Insofern dient der Dialog als Früherkennungsinstrument.

Art und Anzahl der Dialogpartner

Dialogpartner von Unternehmen können individuelle Personen oder auch Gruppen von Personen, z.B. gesellschaftliche Anspruchsgruppen, sein. Es werden dementsprechend *Dialoge auf der Mikroebene* von *Dialogen auf der Makroebene* unterschieden, wobei beide i.d.R. von den Unternehmen initiiert werden. Häufigster Dialogpartner auf der Mikroebene sind einzelne Kunden des Unternehmens. Dabei hat der Kundendialog meist „schadensregulierenden Charakter, indem unzufriedenen Kunden ein proaktiver und konstruktiver Umgang mit ihren Beschwerden angeboten wird“ [HANSEN 1996b, S. 44].

Unabhängig von der Art und Anzahl der Dialogpartner sowie dem Dialoginhalt ist der für eine ethische Positionierung geeignete ideale Dialog zusammenfassend durch einen informativen und dialogischen Kommunikationsstil, ein argumentatives Vorgehen und möglichst als Präventivdialog zu führen (vgl. Abb. 71).

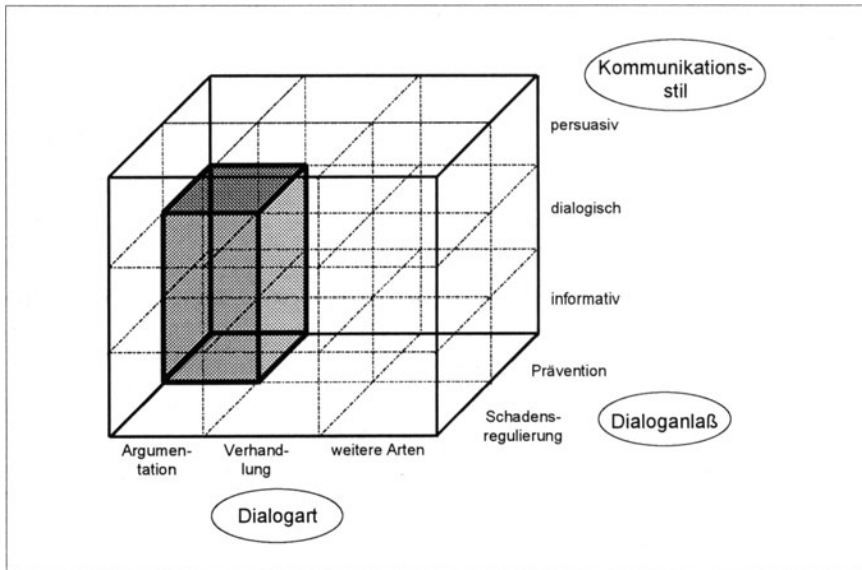


Abb. 71: Der ideale Dialog als Voraussetzung einer glaubwürdigen ethischen Positionierung

4.5.1.3 Unternehmensdialoge

Der *Unternehmensdialog* kann verstanden werden als „besonderes Verfahren, welches vom Unternehmen initiiert wird, um mit relevanten Anspruchsgruppen situative und strukturelle Probleme und Konflikte zu erörtern, die sich aus der unternehmerischen Leistungserstellung und -verwertung ergeben haben oder ergeben könnten, mit dem Ziel, Verständigung herbeizuführen“ [HANSEN, NIEDERGESÄß, RETTBERG, SCHOENHEIT 1995, S. 116] und ein positives Image aufzubauen.

Diese Definition ist eine engere als die bisher zugrunde gelegte Definition des Dialogs, setzt die Einhaltung der allgemeinen Dialogregeln jedoch nicht außer Kraft.

Dem Unternehmensdialog kommt insofern zunehmend Bedeutung zu, da er ein geeignetes Konzept darstellt, folgenden Entwicklungen gerecht zu werden [vgl. u.a. HANSEN 1996b, S. 35 ff.; HANSEN, NIEDERGESÄß, RETTBERG, SCHOENHEIT 1995, S. 112 ff.; HANSEN, SCHOENHEIT, DEVRIES 1995a, S. 74]:

- Die in 4.4.9 erwähnten *Informationsdefizite* haben eine Ursache in der mangelnden Vermittlung von Informationen. Zunehmende Informationsüberlastung der Zielgruppe ver-

stärkt diese Probleme. Mit dem Dialog sollen nun besser abgestimmte Informationen mehr Effektivität in die Informationsvermittlung bringen.

- Der Dialog kann eine ergänzende *Funktion zur Koordination* zwischen wirtschaftenden Personen und Institutionen übernehmen, indem er als Ausgleichsinstrument im defizitären Wettbewerb wirkt [HOMANN 1991, S. 112]. So kann die dialogische Verständigung in der Diskussion um die Internalisierung externer Effekte zwischen Verursacher und Betroffenen unterstützend wirken. Der Dialog ist außerdem ein wichtiges Instrument in Hinblick auf den Aufbau von positiver Reputation und Glaubwürdigkeit, der Grundlage jeder vertrauensvollen Geschäftsbeziehung [SCHÄFER 1995, S. 132 ff.]. Vertrauensgüter, und somit auch ethisch positionierte Leistungen, können erst nach dem Kauf auf ihre Leistungsbestandteile hin überprüft werden und erfordern eine hohe Glaubwürdigkeit des Anbieters.
- Unabhängig von dem tatsächlichen Leistungsgegenstand des Unternehmens und den vom Unternehmen ausgehenden externen Effekten, wachsen, wie bereits mehrfach erwähnt, die *gesamtgesellschaftlichen Anforderungen*, die an das Unternehmen gestellt werden und denen sie sich langfristig stellen müssen [STAUSS 1991, S. 122]. So „bekommt der Dialog mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen oder einzelnen Konsumenten seinen Stellenwert als eine *verständigungsorientierte Commitment-Strategie* von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft.“ [HANSEN 1996b, S. 39].

Ist die Zielgruppe des Unternehmensdialogs auf die Gruppe der Kunden beschränkt, wird der Dialogbegriff weiter eingeschränkt und von kundenorientiertem Dialog gesprochen. Dieser charakterisiert die direkte interaktive Beziehung zwischen Unternehmen und dessen Kunden [STAUSS 1996, S. 209].

Für eine dialogische Verständigung zwischen Unternehmen und Interessengruppen reichen die Instrumente der ‚klassischen‘ Öffentlichkeitsarbeit nicht aus [SCHERLER 1996, S. 80]. Öffentlichkeitsarbeit muß als „systematische Orientierung an den Interessen und Forderungen der Öffentlichkeit“ interpretiert werden und zentrale Managementfunktion sein [WIEDMANN 1986, S. 3; vgl. auch HAEDRICH 1987, S. 25 ff.]. Es bedarf also einer konzeptionellen Neuorientierung beim Einsatz des Instruments der Öffentlichkeitsarbeit. Diese muß unterstützende Funktion bei der Implementierung des Dialoggedankens wahrnehmen [vgl. BOOKHAGEN, SCHLEGELMILCH, TROMMSDORFF 2000].

Zudem sind institutionalisierte Dialoginstrumente notwendig und systematisch einzusetzen [HOPFENBECK, ROTH 1994, S. 191]. Dazu gehören u.a. Verbraucherabteilungen, die Implementation von Beschwerdemanagementsystemen oder Gruppendiskussionen mit Betroffenen [vgl. dazu HANSEN 1995e und andere Beiträge in HANSEN 1995a (u.a. HANSEN,

JESCHKE 1995a; HANSEN, JESCHKE, SCHÖBER 1995; HANSEN, SCHOENHEIT 1995) und HANSEN 1996b].

Um Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit herzustellen, muß der Einsatz des Dialogs – und somit die Dialoginstrumente – unterstützt werden durch (vgl. Abb. 72):

- a) **individuelle und kollektive Selbstbindungsmaßnahmen** [HOMANN 1991, S. 109], wie z. B. interne Verhaltensnormen (codes of conduct) bzw. Branchenkodizes sowie
- b) integriert mit den **Instrumenten der monologischen Kommunikation**.



Abb. 72: Unterstützung des Dialogs durch Selbstbindungsmaßnahmen und Instrumente der monologischen Kommunikation

Dieser Einsatz erfolgt einheitlich unter dem Dach der unternehmensindividuellen Corporate-Identity-Strategie, wobei der Grundgedanke der dialogischen Verständigung mit den Zielgruppen bereits Gegenstand der Unternehmenskultur sein muß (vgl. 4.4.2).

Das Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug) entwickelte das folgende *DOFIN-Prinzip* als Verfahrensregel zur Herstellung von Glaubwürdigkeit [HANSEN, SCHOENHEIT, DEVRIES 1995a, S. 107 f.; HANSEN, NIEDERGESÄSS, RETTBERG, SCHOENHEIT 1995, S. 119 f.]:

- *Dialogisch* im oben definierten Sinne.
- *Offen*, d.h. Risiken und Nachteile des unternehmerischen Verhaltens sind im Dialog ebenso aufzuzeigen wie Chancen und Vorteile.
- *Frühzeitig*, d.h. agierendes, nicht reagierendes Verhalten,
- *Inklusiv*, d.h. es sind alle relevanten Interessengruppen in den Dialog einzubeziehen.
- *Neutral*, d.h. die dialogische Kommunikation sollte möglichst von unternehmensunabhängigen Organisationen moderiert werden, insbesondere wenn die Zusammenarbeit der Konfliktparteien dadurch erschwert wird, daß die verschiedenen Anspruchsgruppen unterschiedliche Erwartungen an den Prozeß des Unternehmensdialogs stellen.

Des weiteren kann die Wirkung des Dialogs durch Vermittlung von unternehmensbezogenen Informationen von seiten externer Institutionen unterstützt werden. Ein solches nicht-unternehmensgesteuertes Instrument der Informationsvermittlung stellen der sog. Unternehmens-test oder auch Gütesiegel dar. Die Ideen des Unternehmenstests und der Gütesiegel werden in den folgenden Abschnitten erläutert. Zuvor werden verschiedene Dialoginstrumente (Ethik-Kommissionen und Verbraucherabteilungen) und Selbstbindungsmaßnahmen vorgestellt.

4.5.1.3.1 Dialoginstrumente

Ethik-Kommissionen

Soll das Ideal der Unternehmensethik – der Dialog mit allen von der Unternehmenstätigkeit Betroffenen – wirksam werden und Regelkonformität im Dialog gewährleistet sein, muß dieser institutionalisiert werden. Eine solche Institution stellen beispielsweise *Ethik-Kommissionen* dar [STEINMANN, OPPENRIEDER 1985, S. 180]. Diese, als eine von Unternehmen für die eigene Organisation eingesetzte Ethik-Kontroll-Instanzen, übernehmen die Rolle eines Katalysators zur Förderung von Verständigung und Vertrauen der Dialogpartner und überwachen die Einhaltung der Dialogregeln. Ziel der Implementierung einer Ethik-Kommission ist es, mindestens eine Annäherung an den idealen Dialog herbeizuführen. Die Funktionen von Ethik-Kommissionen sind im folgenden aufgeführt [vgl. STEINMANN, LÖHR 1991c, S. 275 f.]:

- Die Ethik-Kommission kann als „*public auditor*“ die Einhaltung ethischer Standards im Unternehmen überwachen und somit langfristig helfen, Glaubwürdigkeit aufzubauen und zu sichern.
- Die Ethik-Kommission wird zum „*quasi-judicial body*“, um zu gewährleisten, daß das Unternehmensverhalten ausgewählten Verhaltenskodizes entspricht.

- Die Ethik-Kommission kann zur „*source of pressure*“ werden, indem sie die Implementierung eines unternehmensindividuellen Ethik-Kodexes oder eines Branchenkodexes fördert.

Diese Funktionen lassen sich weiter konkretisieren [vgl. u.a. PURCELL 1985, S. 45; CENTER FOR BUSINESS ETHICS 1986, S. 85 ff.; BUCHHOLZ 1989, S. 130; STAFFELBACH 1994, S. 332 f.; KAY-ENDERS 1996, S. 157 f.]:

- Entwicklung, Überprüfung und Anpassung ethischer Leitlinien (Ethik-Kodizes);
- Integration und Durchsetzung der ethischen Leitlinien durch Kommunikation, Überwachung und Verhängung von Sanktionen;
- Überwachung von ethisch kritischen Unternehmensaktivitäten;
- Ansprechpartner sein für unternehmensinterne und -externe Fragen, Vorschläge und Kritik in ethischem Zusammenhang;
- Beratung in ethischen Fragen;
- interne Sensibilisierung für ethische Konflikte;
- Suche, Entwicklung und Integration neuer Formen der Lösung ethischer Konflikte;
- Kommunikation ethischer Entscheidungen des Unternehmens an die Stakeholder;
- Vertretung des Unternehmens in externe Organisationen, z.B. Branchenverbänden.

Der Erfolg einer Ethik-Kommission hängt von deren Verankerung innerhalb der Organisation und der Zuweisung von Kompetenzen ab, bei gleichzeitiger Unabhängigkeit der Kommission. Wenn eine Ethik-Kommission nicht nur als isolierte Einrichtung geduldet werden soll, muß sie in Informations- und Entscheidungsprozesse eingebunden und mit entsprechenden Einspruchs- und Mitgestaltungsrechten ausgestattet sein. Daneben wird in der Diskussion um Ethik-Kommissionen in der Literatur wieder eine ethische Sensibilisierung der Gesamtorganisation und eine Unterstützung durch das Top-Management betont (vgl. 4.4.2). In keinem Fall darf eine solche Kommission nur als Legitimationsgrundlage der Unternehmensführung dienen [STEINMANN, LÖHR 1991c, S. 276 ff.; STAFFELBACH 1994, S. 333 f.; KAY-ENDERS 1996, S. 161 f.].

Verbraucherabteilungen

Als ‚kleinere Lösung‘ [STEINMANN, LÖHR 1991c, S. 274] der Institutionalisierung des Dialogs mit den Konsumenten, kann die Einrichtung von Verbraucherabteilungen interpretiert werden [vgl. auch HANSEN 1991, S. 252].

Verbraucherabteilungen sind „organisatorische Einheiten, die von Mitgliedern einer Unternehmung gebildet werden und *Sensorfunktionen* in Richtung auf den Konsumenten wahrnehmen. Sie vertreten nach innen Verbraucherinteressen und

entwickeln nach außen als vertrauenswürdiger Ansprechpartner dialogische Kommunikationsformen mit dem Konsumenten oder ihren Interessenvertretungen.“

[HANSEN, SCHOENHEIT 1985b, S. 19, vgl. Abb. 73].

Interessen anderer Stakeholder, neben der Gruppe der Konsumenten, berücksichtigen Verbraucherabteilungen i.d.R. nicht. Einige Unternehmen haben damit begonnen, für weitere Stakeholdergruppen des Unternehmens geeignete Dialoginstitutionen zu definieren. So gibt es bereits Investor-Relations-Abteilungen, die sich ausschließlich auf die Informationsbedürfnisse und -präferenzen von institutionellen Kapitalgebern und Banken konzentrieren. Wie bereits in 3.2.1 erwähnt, berücksichtigen auch Investoren bei der Auswahl ihrer Investitionsobjekte zunehmend ethische Aspekte.

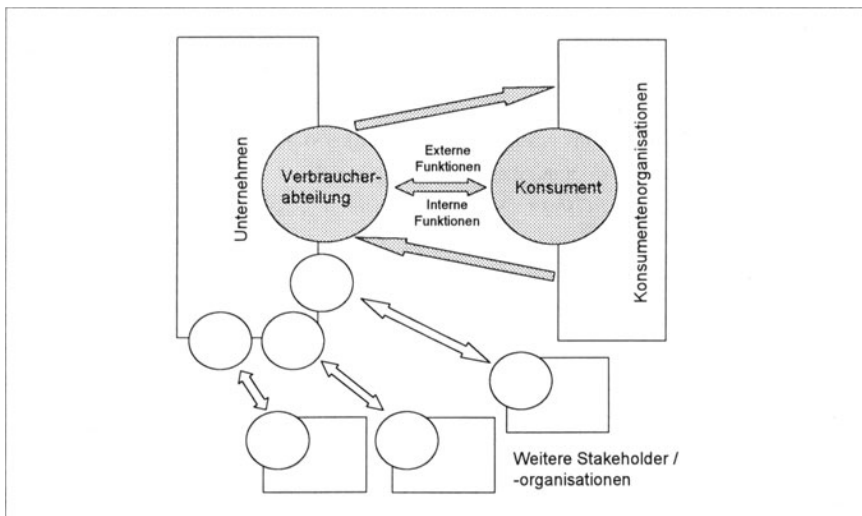


Abb. 73: Generelle Einteilung von Funktionen einer Verbraucherabteilung [in Anlehnung an HANSEN, STAUSS 1995b, S. 150]

Die Mitarbeiter in der Verbraucherabteilung sollen Ansprechpartner für alle Anliegen der Verbraucher sein. Sie bieten individuellen Verbrauchern und Verbraucherorganisationen die Möglichkeit, Kritik positiver und negativer Art zu äußern. Hier liegt der Unterschied zur traditionellen unternehmenseigenen Marktforschungsabteilung. Konsumenten haben die Chance, von sich aus mit den Unternehmen in Kontakt zu treten [HANSEN, STAUSS 1995b, S. 149 ff.].

Verbraucherorganisationen, z.B. Verbraucherzentralen oder Verbraucherverbände, vertreten und repräsentieren die Interessen der Verbraucher gegenüber den Anbietern [vgl. dazu auch

WIEDMANN 1988, S. 220 f.]. Sie stellen Selbst- oder Fremdorganisationen des Verbraucherinteresses dar, welche vom Staat (z.B. finanziell) unterstützt, von diesem aber nicht eingesetzt oder gelenkt werden bzw. weisungsgebunden sind [SCHERHORN 1975, S. 148]. Selbstorganisationen sind Verbraucherverbände oder Verbrauchervereine und auch spontan entstandene, nicht auf Dauer angelegte Organisationsstrukturen. Fremdorganisationen agieren stellvertretend für den Konsumenten, ohne aber direkt durch denselben beeinflusst zu werden [SCHERHORN 1975, S. 107]. Hauptaufgabe von Verbraucherorganisationen ist das „Erreichen bestimmter Zustände und Ereignisse im Anbietersystem“ [SPECHT 1979, S. 5].

Neben den Verbraucherorganisationen arbeiten auch sog. Verbraucherinstitute im Interesse des Verbrauchers. Die Hauptaufgabe dieser freien oder staatlichen Institutionen (z.B. Stiftung Warentest oder der Bundesausschuß für volkswirtschaftliche Aufklärung) ist die Produktion von Dienstleistungen [SCHERHORN 1975, S. 149 ff.].

Die Kontaktaufnahme zwischen Konsumenten oder deren Interessenvertretern kann von seiten der Unternehmen durch die Einrichtung einer gebührenfreien Telefonverbindung (sog. Hotlines), entsprechenden Hinweisen auf Produktverpackungen oder den Einsatz neuer Medien erleichtert werden. Kommunikationsbarrieren werden so abgebaut [zur sog. „Ethics-Hot-Line“ vgl. WIELAND 1993a, S. 34 ff.]. Durch eine kulanter Abwicklung von Beschwerden können gegebenenfalls solche Reaktionen von Konsumenten, wie Abwanderung oder öffentlicher Protest, vermieden werden. Ein effizientes Beschwerdemanagementsystem ist dabei Voraussetzung. Eine weitere externe Funktion von Verbraucherabteilungen liegt in ihrer proaktiven, präventiven und umfassenden Informationsfunktion gegenüber den Verbrauchern. Dazu zählen Informationen über Produkte, das Unternehmen oder Verbraucherprobleme im allgemeinen [RAFFÉE 1996, S. 155; HANSEN, STAUSS 1995b, S. 151 ff.; HANSEN 1995d, S. 141].

Verbraucherabteilungen ermöglichen den Unternehmen relevante Informationen frühzeitig zu sammeln und potentielle Konflikte mit Verbraucherinteressen zu antizipieren. Durch Auswertung von Beschwerden, Anregungen und Verbesserungsvorschlägen der Verbraucher können Impulse für zukünftige Innovationen und eine bessere Kundenbindung im allgemeinen resultieren [zur Produktentwicklung im Dialog mit den Konsumenten vgl. RAABE 1996]. Durch die Bearbeitung von Beschwerden erfüllen Verbraucherabteilungen außerdem eine Pufferfunktion.

Sollen Verbraucherabteilungen auf einen sich aus dem Dialog ableitenden Interessenausgleich mit den Verbrauchern hinwirken, müssen sie mit formellen Einflußrechten ausgestattet sein [HANSEN, STAUSS 1995b, S. 153 ff.]. Sie sollten präventiven Einfluß (Planungscharakter) auf die marktpolitischen Entscheidungen nehmen, mindestens aber einen korrektiven Einfluß (Kontrollcharakter) haben. In keinem Fall dürfen die Aufgaben ausschließlich auf Public-

Relations-Funktionen reduziert und ihre Arbeit erst im Konfliktfall auf eine Verbesserung des Unternehmensbildes in der Öffentlichkeit beschränkt werden. Das wären nur „public relations face-lifting activities“ [MCGUIRE 1973; vgl. auch HANSEN, SCHOENHEIT 1985c, S. 111].

4.5.1.3.2 Individuelle und kollektive Selbstbindungsmaßnahmen

„Greifbares Ergebnis [von Dialogen, Anmerk. d. Verf.] sind überprüfbare Kodizes, die sowohl den Unternehmensaktivitäten eine neue Richtung geben, als auch Einwände relevanter Gruppen berücksichtigen“ [NEUGEBAUER 1998, S. 164; vgl. auch STEINMANN, OPPENRIEDER 1985, S. 179].

Im Jahr 1980 hatten 77 % der „Fortune 1000“-Unternehmen Aussagen mit ethischem Bezug formuliert und in Form von *Corporate Codes* dokumentiert; 1992 waren es bereits 93 % und 1999 dann 98 % [WEAVER 1993; TREVINO, WEAVER, GIBSON, TOFFLER 1999, S. 131].

Corporate Codes, Codes of Ethics, Codes of Conduct, ethische Verhaltensrichtlinien, ethische Leitlinien oder Ethik-Kodizes sind synonym verwendete Begriffe [vgl. DEKKER 1990, S. 15 f.]. In solchen dokumentieren Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber ihren Stakeholdern [SCHLEGELMILCH 1990, S. 367; SCHLEGELMILCH, HOUSTON 1989, S. 11]. Johnson & Johnson hat Unternehmensleitlinien formuliert, in denen es sich ausdrücklich auch der Umwelt und seinen Stakeholder gegenüber verantwortlich fühlt (vgl. Abb. 74). Im dritten Umweltranking des Hamburger Umweltinstituts, in dem die Umweltperformance der 50 führenden Chemieunternehmen weltweit beurteilt wurde, gehört Johnson & Johnson, an dritter Stelle hinter Henkel und 3M, zu den insgesamt sechs sog. proaktiven Unternehmen, die Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte übernehmen und ein die Umwelt schützendes Verhalten zum Wettbewerbsvorteil ausgebaut haben [PALASS 1999, S. 130].

Neben dieser Form der individuellen Selbstbindung [vgl. dazu ausführlich KAY-ENDERS 1996, S. 165 ff.; FRIELING 1992, S. 115 ff.] gibt es aber auch Kodizes von Branchenverbänden oder anderen Formen des Zusammenschlusses von Unternehmen, in denen sich die Beteiligten gemeinsam zu einem ethischen Verhalten verpflichten. Die chemische Industrie in Deutschland oder die Baubranche in Bayern orientiert sich an solchen Branchenverbänden [vgl. STRENGER 1991, S. 395 ff.; RIEDER 1996, S. 134 ff.; ETHIKMANAGEMENT DER BAUWIRTSCHAFT e.V.i.G. 1996; DÄSCHLEIN 1998, S. 6 ff.]. Das Davoser Manifest (vgl. 2.2.3.2) oder die Tutzingener Erklärung zur umweltorientierten Unternehmenspolitik der Evangelischen Akademie Tutzing aus dem Jahr 1990 (vgl. Anhang 15) sind ebenfalls Formen

kollektiver Selbstbindung für die Unternehmen, die sich diesem Manifest bzw. der Erklärung gegenüber verpflichten.

Unternehmensleitlinien von Johnson & Johnson

We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients, to mothers and all others who use our products and services. In meeting their needs, everything we do must be of high quality. We must constantly strive to reduce our costs in order to maintain reasonable prices. Customers' orders must be served promptly and accurately. Our suppliers and distributors must have an opportunity to make fair profit.

We are responsible to our employees, the men and women who work with us throughout the world. Everyone must be considered as an individual. We must respect their dignity and recognize their merit. They must have a sense of security in their jobs. Compensation must be fair and adequate and working conditions clean, orderly and safe. Employees must feel free to make suggestions and complaints. There must be equal opportunity for employment, development and advancement for those qualified. We must provide competent management, and their actions must be just and ethical.

We are responsible to the communities in which we live and work and to the world community as well. We must be good citizens – support good works and charities and bear our fair share of taxes. We must encourage civic improvements and better health and education. We must maintain in good order the property we are privileged to use, protecting the environment and natural resources.

Our final responsibility is to our stockholders. Business must make a sound profit. We must experiment with new ideas. Research must be carried on, innovative programs developed and mistakes paid for. New equipment must be purchased, new facilities provided and new products launched. Reserves must be created to provide for adverse times. When we operate according to these principles, the stockholders should realise a fair return.

Abb. 74: Unternehmensleitlinien von Johnson & Johnson [DRISCOLL, HOFFMAN, PETRY 1995, S. 89]

Kodizes sind nur „Appelle, keine rechtswirksamen Gesetze“ [MÜLLER-MERBACH 1988, S. 314]. Vor diesem Hintergrund ist auch verständlich, daß es keine einheitliche Erscheinungsform solcher Kodizes gibt. Sie können allgemeiner und genereller Art sein, in dem sie die Ziele, Werte und die Philosophie des Unternehmens dokumentieren, oder in Form detaillierter Regeln und präziser Handlungsanweisungen formuliert sein [ARTHUR 1984, S. 322 f.; MOLANDER 1987, S. 620; SCHLEGELMILCH, HOUSTON 1989, S. 15; SCHLEGELMILCH 1990, S. 370]. Auch im ersten Fall muß der Bezug zum praktischen

Handeln vorhanden sein, so daß der Kodex den Mitarbeitern des Unternehmens in Entscheidungssituationen mit ethischem Bezug Hilfestellung gibt und Unsicherheiten beseitigt sowie die Sanktionierung unethischen Verhaltens erleichtert [FULMER 1969, S. 55; MOLANDER 1987, S. 624; BOWIE 1992, S. 338; LACZNIAK, MURPHY 1991, S. 268 f.]. Durch den Kodex sollen Mitarbeiter bereits zum Nachdenken über ethisches und unethisches Handeln angeregt werden, ehe sie in einer spezifischen Situation vor eine Entscheidung gestellt sind [MCDONALD, ZEPP 1989, S. 61].

Ein Kodex wird kaum Wirkung zeigen, wenn das Ziel desselben eine Änderung ethischer Werte oder eine Änderung im Verhalten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ist [DAHM 1988, S. 7]. Er ist jedoch grobe Orientierungshilfe [BLANKENSHIP 1964, S. 26] und unterstützt den Aufbau einer ethischen Unternehmenskultur sowie auch einer ethischen Positionierung [vgl. FULMER 1969, S. 54]. Voraussetzung ist, daß das Vorhandensein Ethik-Kodex deutlich kommuniziert und seine Inhalte widerspruchsfrei praktiziert werden [LACZNIAK, MURPHY 1991, S. 268 f.].

4.5.1.3.3 Integrierte Kommunikation

Der Dialog als zweiseitige Kommunikationsform muß durch monologische Formen der Informationsvermittlung zwischen Unternehmen und den Stakeholdern unterstützt werden und darf diese nicht verdrängen. Die klassischen kommunikationspolitischen Instrumente, wie Werbung, Verkaufsförderung, Sponsoring oder Öffentlichkeitsarbeit, sind i.d.R. monologischer Art [zur dialogischen Öffentlichkeitsarbeit vgl. STEINMANN, ZERFAß 1993b, S. 58 ff.]. Vor dem Hintergrund des Aufbaus einer ethischen Positionierung ist es nicht Ziel der folgenden Ausführungen, Hinweise zur inhaltlichen und formalen Gestaltung dieser Instrumente zu geben. Diese sind unternehmensindividuell. Die oft zitierte Formel von LASWELL ist bei der Gestaltung hilfreich [vgl. dazu u.a. BRUHN 1989b, S. 406 f.; MAYER 1990, S. 15 f.; SCHERLER 1996, S. 88 ff.; BOOKHAGEN, SCHLEGELMILCH, TROMMSDORFF 2000].

Vielmehr ist darauf hinzuweisen, daß nur eine *Integration* aller monologischen und dialogischen Kommunikationsformen dazu beitragen wird, ein einheitliches widerspruchsfreies Bild vom Unternehmen bei den Stakeholdern und eine erfolgreiche und glaubwürdige Positionierung zu schaffen [BOOKHAGEN, SCHLEGELMILCH, TROMMSDORFF 2000]. Der Begriff *integrierte Kommunikation* ist hier zu klären [ausführlich dazu BRUHN 1995b und ESCH 1998a].

Unter dem in Praxis und Literatur heftig diskutierten und sehr facettenreichen Schlagwort der integrierten Kommunikation [ESCH 1993, S. 20] wird ein ganzheitlicher Ansatz der gezielten Abstimmung der in ihrer Wirkung unterschied-

lichen Kommunikationsmaßnahmen verstanden, um diesen eine einheitliche Richtung zu geben und die erzeugten Eindrücke bei den Kommunikationspartnern zu verstärken [ESCH 1998a, S. 27; 1998b, S. 75].

Die Integration dient dem wirksamen Aufbau von klaren Gedächtnisstrukturen, die präferenzbildend wirken sollen [ESCH 1998b, S. 84]. Ziel ist es also, aus psychologischer Sicht ein konsistentes, in sich widerspruchsfreies Erscheinungsbild des Unternehmens und seiner Produkte beim Konsumenten und allen anderen Stakeholdern zu erzielen. Zum anderen geht es vor dem Hintergrund des effizienten Einsatzes des Instrumentariums um eine optimale Ressourcenallokation [BRUHN 1992b, S. 10].

Die gestalterischen Möglichkeiten einer Abstimmung zwischen den Kommunikationsinstrumenten kommen in verschiedenen Integrationsformen zum Ausdruck. Sie besitzen keine dichotome Ausprägung, sondern stellen ein Kontinuum mit graduellen Ausprägungsstufen dar [ESCH 1993, S. 24; 1998a, S. 70; 1998b, S. 75 f.]. Eine Integration kann sowohl strategisch-inhaltlich als auch formal und / oder zeitlich erfolgen [BRUHN 1992b, S. 32 ff.].

Die *strategisch-inhaltliche* Abstimmung stellt den wichtigsten Integrationsbereich dar. Durch inhaltliche Integration sollen einzelne Kommunikationsmaßnahmen thematisch aufeinander abgestimmt werden. Als Verbindungslinien dienen dafür bildliche und sprachliche Mittel, die dazu beitragen, klare innere Bilder bei den Kommunikationspartnern zu erzeugen [KROEBER-RIEL 1992b, S. 79] und langfristig den eindeutigen Bezug zum strategischen Positionierungsziel herzustellen [BRUHN 1992b, S. 32; ESCH 1998a, S. 74].

Eng verbunden mit der inhaltlichen Integration ist der *zeitliche* Abgleich des Instrumenteneinsatzes. Ziel desselben ist die Sicherstellung eines kontinuierlichen Einsatzes der Kommunikationsmittel [KROEBER-RIEL 1993, S. 306].

Die einfachste Form der Integration besteht in der Festlegung von *formalen* Richtlinien, die beim Einsatz aller Instrumente zu beachten sind. Ziel einer formalen Integration ist es, durch eine einheitliche Form des Erscheinungsbildes zur Vereinheitlichung des formalen Marken- und Unternehmensauftritts beizutragen. Formale Mittel sollten im Rahmen der Entwicklung eines Corporate Identity-Konzepts festgelegt werden. Dabei erfolgt eine Vorgabe von Gestaltungsprinzipien, z.B. für die Verwendung einheitlicher Unternehmens- und Markenzeichen, Logos und Slogans. Um jedoch bestimmte Positionierungsinhalte mit einer Marke zu verbinden, reichen formale Mittel allein nicht aus [ESCH 1993, S. 24]. Sie dienen der gedanklichen Verankerung des Angebots und sollen eine leichtere Wiedererkennung sowie höhere Lernerfolge sicherstellen [BRUHN 1992b, S. 26].

Neben der Integration aller Kommunikationsinstrumente kann die zusätzliche Verwendung von Gütesiegeln dazu beitragen, eine Verbindung zwischen der Unternehmung und ihren

Aktivitäten einerseits und dem Leistungsangebot andererseits herzustellen [vgl. BOOKHAGEN, SCHLEGELMILCH, TROMMSDORFF 2000]. Das sog. Labeling kann aus unternehmerischer Sicht der Unterstützung der Positionierung und aus Konsumentensicht zur vereinfachten Beurteilung von Produkten, Produktgruppen, Prozessen oder Unternehmen und somit zur Informationsentlastung dienen [FESSEL, SPILLER 1991, S. 18]. Das Label als verdichtete Schlüsselinformation wird zum kognitiven Anker und zur Orientierungshilfe für den Konsumenten. In der Literatur wird unter dem Labeling ein mehrstufiger Prozeß der Beurteilung und Kennzeichnung eines Meinungsgegenstandes anhand eines festgelegten Kriterienkatalogs verstanden [HANSEN, KULL 1994, S. 265; 1995, S. 407 f.]. Damit wird die Forderung nach einer unabhängigen Überprüfung der tatsächlichen Leistungen der Unternehmung erhoben.

Als kennzeichnende Institutionen kommen in Betracht [HANSEN, KULL 1995, S. 408]:

- Einzelne Unternehmen,
- Unternehmensgruppen und Interessengemeinschaften,
- Wirtschaftsverbände,
- unabhängige Institutionen in Gemeinschaft mit Wirtschaftsinstitutionen,
- unabhängige Institutionen,
- staatliche Institutionen.

Die Glaubwürdigkeit der vergebenden Institution bestimmt maßgeblich die Glaubwürdigkeit des Labels. Sie können für Produkte bzw. Dienstleistungen, aber auch für Unternehmen vergeben werden [HANSEN, KULL 1994, S. 266 ff.; CODDINGTON 1993, 174 ff.]. Labels mit ethischem Bezug sind z.B. der Blaue Engel, das Trans-Fair-Siegel oder die EG-Umweltblume [vgl. dazu MEFFERT, KIRCHGEORG 1993a, S. 222 f.], um nur einige wenige zu nennen. Ein einheitlicher und anerkannter Prüfkatalog für ein ethisches Label existiert jedoch noch nicht. Daher soll das Label lediglich als Gestaltungsmittel und formale Klammer zur Wiedererkennung für die verschiedenen leistungsbezogenen und kommunikativen Aktivitäten dienen. Die Inflation von Labels aller Art und die daraus resultierende Typenvielfalt führt dazu, daß die Aussagekraft vieler Labels sinkt. Dieses ist dem Ziel der Vertrauensbildung beim Konsumenten nur wenig zuträglich [FESSEL, SPILLER 1991, S. 36].

„Integrierte Kommunikation ist eine Chance, um die Position einer Unternehmung im wachsenden Erklärungswettbewerb eindeutig zu vermitteln.“ [BELZ 1996, S. 130; vgl. auch ESCH 1998c, S. 163].

Noch unbeantwortet ist die Frage, wie die oft beobachtete ‚Lücke‘ [STENDER-MONHEMIUS 1995, S. 35] zwischen ethischem Bewußtsein und ethischem Verhalten der Konsumenten durch Kommunikationsmaßnahmen verkleinert werden kann. Hier ist die

„Entscheidung erforderlich, ob die Kommunikation den psychischen Weg über hohes Involvement oder geringes Involvement gehen soll.“ [BOOKHAGEN, SCHLEGELMILCH, TROMMSDORFF 2000]. Eine High-Involvement-Kommunikation scheint selbstverständlich, weil unterstellt wird, daß die betreffenden ethischen Themen mindestens persönliche Werte betreffen und Konsumenten diesbezüglich entsprechend aktiviert und aufmerksam sind [BOOKHAGEN, SCHLEGELMILCH, TROMMSDORFF 2000].

Hinzu kommt, daß bei ethischen Konsumententscheidungen der kognitive Aufwand hoch ausfällt, weil der Konsument nicht nur die Konsequenzen seiner Entscheidung für sich selbst, sondern auch die Konsequenzen für das Umfeld in seine Überlegungen einbezieht. Somit stellt sich die Frage, ob Konsumenten die entsprechenden kognitiven Prozesse nicht vornehmen wollen oder nicht können. Einerseits sind viele Systeme zu komplex, als daß es dem Konsumenten gelingen könnte, eine fundierte Entscheidung zu treffen. Kein Konsument wird in der Lage sein, beim Einkauf eine fundierte Umwelt- oder Sozialbilanz zwischen zwei Alternativprodukten zu erstellen und in Abwägung sämtlicher Faktoren die ethisch richtige Entscheidung zu treffen [vgl. KAAS 1992, S. 478; PREUSS 1993, S. 97]. Häufig vertreten selbst Experten konträre Meinungen, wie beispielsweise der Fall „Brent Spar“ gezeigt hat, der letztendlich auch ein Expertenstreit war. Die Konsumenten konnten sich in diesem Fall nicht von den – für sie nicht nachvollziehbaren – Fakten leiten lassen, sondern folgten und vertrauten der Organisation, die sie für glaubwürdiger hielten.

Bei alltäglichen Kaufakten findet oft eine kognitive Entlastung im Entscheidungsprozeß durch Habitualisierung statt. Es ist anzunehmen, daß Werte, als wichtige Determinante ethischen Verhaltens, auf diese Form der Konsumententscheidungen keinen großen Einfluß haben [ADELT, MÜLLER, ZITZMANN 1990, S. 166 f.; KROEBER-RIEL, WEINBERG 1996, S. 389 ff.].

In der Konsequenz dieser Erkenntnisse ergeben sich für Unternehmen zwei Handlungsalternativen: Der Anbieter ethisch positionierter Produkte kann dem Konsumenten ‚das Denken abnehmen‘ und in der Kommunikation die kognitiven Prozesse vorwegnehmen, so daß sich die Konsumenten ohne größeren kognitiven Aufwand der Folgen ihres Handelns bewußt werden [z.B. DRÖGE 1997, S. 175].

Die andere Möglichkeit liegt in der peripheren Beeinflussung des Konsumenten, also einer Low-Involvement-Technik. Die Verwendung von Bildern, Slogans und emotional gestalteter Botschaften bieten sich an [BOOKHAGEN, SCHLEGELMILCH, TROMMSDORFF 2000]. In Zusammenhang mit der Kommunikation einer ethischen Positionierung kann sich der Einsatz klassischer Aktivierungsmuster durchaus bewähren [vgl. MEFFERT, KIRCHGEORG 1993a, S. 227 ff.; MEFFERT, KIRCHGEORG 1995b, S. 24].

Erste empirische Studien weisen darauf hin, daß ökologisches Verhalten eher durch emotionale Betroffenheit hervorgerufen wird als durch rationelle Einsicht, dem Ergebnis kognitiver Prozesse [ADELT, MÜLLER, ZITZMANN 1990, S. 169; OBERMILLER 1995]. OBERMILLER [1995] untersuchte in diesem Zusammenhang die Wirkung problemorientierter und lösungsorientierter Informationen in Kommunikationsmaßnahmen, die die Bedeutung umweltfreundlichen Verhaltens betonen. Neben der wahrgenommenen Effektivität des eigenen Handelns wird umweltfreundliches Verhalten auch durch den Faktor Besorgnis beeinflusst. Ein lösungsorientierter Appell (der sog. „Well baby appeal“) wirkt bei solchen Themen besser, um die die Zielpersonen bereits besorgt sind. Umgekehrtes gilt für Themen denen die Zielpersonen nur eine geringe Bedeutung beimessen, d.h. um die sie weniger besorgt sind. Hier zeigen problemorientierte Appelle („Sick baby appeal“) die bessere Wirkung. Sie erhöhen die Besorgnis, verringern aber gleichzeitig die wahrgenommene Effektivität des eigenen Handelns. Andererseits kann durch lösungsorientierte Appelle die wahrgenommene Effektivität des eigenen Handelns verstärkt werden, bei gleichzeitiger Abnahme der Besorgnis. Bei Personen, die mit der entsprechenden Thematik bereits vertraut sind, kann von einer relativ großen Besorgnis ausgegangen werden. Der Rückgang der Besorgnis wird durch die ansteigende wahrgenommene Effektivität des eigenen Handelns überkompensiert.

Ob dieses für ethische Entscheidungen im allgemeinen gilt und ob auch andere klassische Aktivierungsmuster wirken, ist zu prüfen.

Die Glaubwürdigkeit der kommunizierten Informationen hängt auch hier wieder sehr von der Glaubwürdigkeit der Informationsquelle ab [CODDINGTON 1993, S. 218; GIERL, STICH, STROHMAYR 1997, S. 27 f.].

4.5.2 Nicht-unternehmensgesteuerte Informationsvermittlung am Beispiel von Unternehmenstests

Bei der Gestaltung und Abstimmung der Kommunikationsinstrumente sollten nicht nur „unternehmenskontrollierte Informationsquellen [...], sondern möglichst auch neutrale Informationsquellen der Verbraucher“ und anderer Stakeholder einbezogen werden [MEFFERT, BRUHN 1996b, S. 27]. Diese werden im folgenden Abschnitt vorgestellt. Auf die Verwendbarkeit von Labels wurde bereits hingewiesen.

Um sich ein Bild vom ethischen Verhalten eines bestimmten Unternehmens zu machen, können Konsumenten und Entscheider im allgemeinen verschiedene Ansätze der ethischen Bewertung von Unternehmen heranziehen. I.d.R. liegt der Schwerpunkt der ethischen Bewertung auf ökologischen oder sozialen Aspekten des Unternehmensverhaltens. Diese Bewertungsansätze unterscheiden sich deutlich nach Zielgruppe, Zielsetzung, methodischem Vor-

gehen und lassen sich wie folgt systematisieren [ausführlich vgl. HANSEN, LÜBKE, SCHOENHEIT 1993, S. 593 ff. und 1995, S. 198 ff.]:

Untersuchungsgegenstand	Ansätze zur sozialen und ökologischen Bewertung (Beispiele)
1. Gesamtgesellschaftliche Betrachtung	Sozialindikatoren-Systeme Umweltökonomische Gesamtrechnung
2. Betrachtung von Großtechnologien	Technologiefolgenabschätzung Sozialverträglichkeitsprüfung
3. Betrachtung von Großprojekten	Umweltverträglichkeitsprüfung
4. Betrachtung von Unternehmen oder Unternehmensteilen selbst	Sozialbilanzierung, ökologische Buchhaltung, Öko-Rating, Öko-Bilanz, Öko-Controlling, Öko-Audit
5. Betrachtung von Produkten oder Dienstleistungen	Umweltzeichen Vergleichender Warentest Produktlinienansatz
6. Betrachtung von einzelnen Verfahren, Produkt-Inhaltsstoffen oder Bestandteilen von Produkten	Öko-Bilanz Stoff- und Energiebilanz Vergleichende Umweltbilanz.

Tab. 15: Ansätze zur sozialen und ökologischen Bewertung von Unternehmen

Allein aufgrund der Vielzahl der Ansätze ist eine einfache und schnelle Orientierung für den Verbraucher und andere Stakeholder des Unternehmens fast unmöglich. Hinzu kommt, daß viele Bewertungsmethoden zu komplex und dementsprechend nur schwer durchführbar sind. So werden häufig nur (wenn überhaupt) die Ergebnisse der vergleichenden Verbrauchertests, wie sie z.B. von der Stiftung Warentest erstellt werden, in den Kaufentscheidungsprozeß von Konsumenten einbezogen. Diese Tests sind leicht verständlich und leicht zugänglich. Es fehlt ihnen jedoch oft eine Beurteilung ethischen Verhaltens von Unternehmen.

Erklärtes Ziel der *vergleichenden sozial-ökologischen Unternehmenstests* ist es, Unternehmen hinsichtlich der Wahrnehmung ihrer sozial-ökologischen Verantwortung zu differenzieren, Transparenz über das tatsächliche ökologische und soziale Unternehmensverhalten herzustellen, Informationsdefizite bei den Konsumenten abzubauen und Marktkräfte für soziale und ökologische Innovationen zu aktivieren [HANSEN, LÜBKE, SCHOENHEIT 1993, S. 589; 1995, S. 192 ff.]. Anhand verschiedener Kriterien erfolgt unaufgefordert „von dritter Seite“ eine möglichst objektive Bewertung des sozialen und ökologischen Verhaltens von Unternehmen, nicht spezieller Produkte [IMUG 1998, S. 6 f.; HANSEN, LÜBKE, SCHOENHEIT 1993, S. 590 f. und 1995, S. 195; SCHOENHEIT 1996, S. 185].

Die den Unternehmenstests zugrunde liegende Idee ist, gesellschaftlich verantwortliches Handeln von Unternehmen für diese profitabel zu machen. Durch Aufstellung einer „Hitparade der guten Taten“ [HANSEN 1992, S. 175] sollen Unternehmen bei einer ethischen Positionierung unterstützt werden. Die Unternehmen selbst haben keinen Einfluß auf die Bewertung. Sie können jedoch durch Signalisierung ihrer Dialogbereitschaft die zur Bewertung notwendigen Informationen bereitstellen.

Der erste Unternehmenstest *Shopping for a better world* wurde 1988 vom Council on Economic Priorities (CEP, mit Sitz in New York) veröffentlicht [CEP 1988]. Im selben Jahr erschienen in Großbritannien *The Green Consumer Guide* [ELKINGTON, HAILES 1989a; 1989b; vgl. auch TEPPER MARLIN 1996, S. 165 ff.] und der an den britischen Markt angepaßte Unternehmenstest des CEP [CEP 1989; 1991]. In Deutschland sind bisher Unternehmenstests für die Lebensmittel- sowie die Kosmetik- und Waschmittelbranche erschienen [IMUG et al. 1995; 1997; 1999]. Auch diese greifen den CEP-Ansatz auf.

In den in Deutschland erschienenen Unternehmenstests wird ethische Verantwortung über einen sehr umfangreichen und vielseitigen Kriterienkatalog definiert, die in insgesamt sechs Verantwortungsbereichen zusammengefaßt sind:

- Informationsoffenheit,
- Verbraucherinteressen,
- Arbeitnehmerinteressen,
- Frauenförderung,
- Behinderteninteressen,
- Umweltengagement.

Ferner werden Hinweise zum Spendenverhalten, Engagement in den neuen Bundesländern, Ausländerfreundlichkeit, Gentechnologie, Tierschutz und Vertretung der Dritte-Welt-Interessen gegeben [IMUG et al. 1995, S. 34 f.; IMUG 1998, S. 6 f.].

An der Kriteriendefinition für diese Unternehmenstests wurden Unternehmen, Experten und verschiedene Stakeholdergruppen auf dem Wege des Dialogs beteiligt. Damit reflektieren die Kriterien das Verständnis der Gesellschaft von sozial und ökologisch verantwortungsvollem Unternehmensverhalten [IMUG 1998, S. 6; zum weiteren methodischen Vorgehen vgl. ausführlich HANSEN, LÜBKE, SCHOENHEIT 1993, S. 596 ff.; 1995, S. 203 ff.].

Wenn Unternehmen die Tests nicht als Bedrohung, sondern als Chance begreifen, können sie als Dialog-Katalysator wirken und dazu beitragen, daß die gesellschaftliche Akzeptanz der Unternehmen steigt. Außerdem bieten die Tests Hilfestellung in Hinblick auf eine ethische Positionierung [vgl. HANSEN 1991, S. 255], wenn die im Test offensichtlich werdenden Ver-

besserungspotentiale genutzt werden und die Ergebnisse außerdem als Grundlage eines ethischen Benchmarking dienen.

Der vergleichende Unternehmenstest bietet verschiedenen Stakeholdern eine breite Informationsgrundlage für spezifische Entscheidungen. Dieses können beispielsweise Kaufentscheidungen von Konsumenten sein, Entscheidungen zur Arbeitsplatzwahl von (potentiellen) Mitarbeitern oder Geldanlageentscheidungen von (potentiellen) Kapitalgebern und Investoren. Diesbezüglich gibt auch der sog. ‚Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden‘ Auskunft. Dabei handelt es sich um einen Kriterienkatalog zur ethisch ökologischen Bewertung von Kapitalanlagen [vgl. dazu HOFFMANN, REISCH, SCHERHORN 1998, S. 3 ff.].

Weitere Funktionen des Tests sind wie folgt zusammengefaßt:

Für die Nutzer des Unternehmenstests:

- Informationsgrundlage für verantwortliches Entscheidungsverhalten,
- Schaffung von Zusatznutzen für die Entscheider.

Für die bewerteten Unternehmen:

- Kompetenzgewinn,
- Sanktionierung von sozial-ökologischem Unternehmensverhalten,
- Schaffung von Unternehmensidentität,
- Soll- / Ist-Vergleich von ethischen Zielen.

Für Markt und Gesellschaft:

- Ausdehnung des Wettbewerbs auf sozial-ökologisches Unternehmenshandeln,
- Chancen für sozial-ökologische Innovationen.

Die Unabhängigkeit der den Unternehmenstest durchführenden Institution ist maßgeblicher Einflußfaktor auf die Glaubwürdigkeit der durch den Test vermittelten Informationen. Langfristig wären privatwirtschaftliche Träger, eine staatliche Stiftung oder eine kooperative Trägergesellschaft gesellschaftlicher Gruppen oder Verbände Formen der Institutionalisierung, die dieser Anforderung gerecht wird [HANSEN, LÜBKE, SCHOENHEIT 1993, S. 603 ff.; 1995, S. 208 ff.].

Im Sinne eines verantwortungsvollen, gesellschaftliche Interessen vertretendes Instrument muß der Unternehmenstest „sich als Katalysator zwischen Unternehmen, Konsumenten und der Öffentlichkeit über Fragen [... verstehen], die im Zusammenhang mit den Entwicklungen hin zu einer zukünftigen Wirtschaftsweise auftauchen.“ [SCHOENHEIT 1996, S. 197]. Der Test kann als Forum der Verständigung zwischen den verschiedenen Interessengruppen dienen, und dieses nicht erst, wenn Krisen zu bewältigen sind, sondern in Form einer proaktiven Verständigung, dem proaktiven Dialog [SCHOENHEIT 1996, S. 202].

4.5.3 Grenzen des Dialogs

Das Konzept der dialogischen Verständigung stößt bei seiner Umsetzung in der Praxis an Grenzen.

Im Idealfall ist das Ergebnis eines Dialogs der Interessenausgleich bzw. der Konsens zwischen den Dialogpartnern. In der Realität sind Dialoge jedoch nicht unendlich lange und mit allen Beteiligten durchführbar, so daß es tatsächlich zum Konsens kommen könnte. Schon die Einhaltung der Dialogregeln gestaltet sich in der Praxis schwierig.

Ist ein Dialog aus zeitlichen Gründen, aufgrund einer zu großen Zahl der Beteiligten und dementsprechend hohen Komplexität oder zu großer räumlicher Entfernung zwischen den Beteiligten nur schwer möglich, heißt das nicht, die Idee und das Konzept des Dialogs aufzugeben. Statt direkt mit den einzelnen Betroffenen, sollte der reale Dialog dann beispielsweise unter Nutzung der technischen Möglichkeiten mit ausgewählten Vertretern einzelner Interessengruppen geführt werden. Zusätzlich zum realen Dialog ist ein fiktiver Dialog zu führen, „der allerdings nicht mit einer von vorneherein monologisch intendierten Lösung verwechselt werden darf.“ [STEINMANN, LÖHR 1994a, S. 87]. Ein Unternehmen, daß in einen solchen fiktiven Dialog tritt, muß bemüht sein, die Argumente der von einer Entscheidung Betroffenen zu antizipieren, um sie in den Entscheidungsfindungsprozeß einzubeziehen. Es muß die Bereitschaft bestehen, gegebenenfalls nachträglich Rechenschaft über die Entscheidung selbst und die Entscheidungsfindung abzulegen. In keinem Fall ist gesichert, daß das Ergebnis des fiktiven Dialogs auf Akzeptanz bei den fiktiven Dialogpartner stößt.

Von den Beteiligten sollten, ergänzend zu den oben genannten Dialogregeln, zusätzliche Vereinbarungen zur technischen und inhaltlichen Umsetzung (zum Anfang, Ende oder zur Unterbrechung des Dialogs bzw. zur Abgrenzung des Themas) des Dialogs sowie Mehrheitsregelungen getroffen werden. „Qualifizierte Mehrheiten müssen für eine Entscheidung ausreichen, sonst wird praktisches Handeln z.B. in technischen Grenzbereichen unmöglich.“ [LEISINGER 1997, S. 129].

STEINMANN und LÖHR [1994a, S. 86 ff.; vgl. auch STAFFELBACH 1994, S. 316 ff.] fassen die Grenzen des Dialogs in der Praxis wie folgt zusammen:

- Zeitliche Beschränkungen,
- sachliche Beschränkungen (komplexe Handlungssituationen machen es beispielsweise unmöglich, alle relevanten Handlungsparameter in den Dialog einzubeziehen),
- räumliche Herstellungsbeschränkungen,

- personelle Beschränkungen (Abwesenheit Einzelner; Probleme bei der Überprüfung der Einhaltung von Dialogregeln und Überforderung der am Dialog Beteiligten durch die Dialogregeln).

Selbst wenn die erwähnten Schwierigkeiten des realen Dialogs in der Praxis durch den fiktiven Dialog und durch die zusätzlich von allen Beteiligten vereinbarten Regeln ausgeräumt oder zumindest gemindert werden, so sind mit dem Dialog nicht nur Chancen, sondern auch Risiken für alle Beteiligten verbunden [vgl. auch HANSEN 1996b, S. 47 ff.; HANSEN, NIEDERGESÄß, RETTBERG, SCHOENHEIT 1995, S. 123 f.; LEISINGER 1997, S. 128 ff.].

Chancen des Dialogs

Der Dialog als Verständigungskonzept bringt den Beteiligten einen Informationsgewinn; Informationslücken werden geschlossen, sofern die unterschiedlichen Interessen tatsächlich offengelegt werden. Nutzen Unternehmen den Dialog als Instrument im Rahmen einer Frühaufklärung [vgl. dazu HOPFENBECK, ROTH 1994, S. 191; WIMMER 1996, S. 116], dann lernen sie nicht nur ihre Marktpartner besser kennen, sondern können zukünftige Entwicklungen antizipieren, Szenarien zukünftigen Handelns erstellen und gemeinsam mit den Dialogpartnern nach innovativen Lösungen aktueller und zukünftiger Probleme suchen. Durch das Einbeziehen von Meinungen, Ansprüchen und Werten aus dem unternehmerischen Umfeld und der damit einher gehenden Transparenz, wird das Abschätzen von Folgen des unternehmerischen Handelns in ihrer Komplexität erleichtert. „Eine solche ganzheitliche Folgenabschätzung des eigenen Handelns stellt eine notwendige Voraussetzung für die *Wahrnehmung von Verantwortung* von Unternehmen dar. [...] Gelungene Dialoge werden insgesamt vor diesem Hintergrund geeignet sein, eine höhere Gesamtzufriedenheit aller Betroffenen mit den Ergebnissen des Wirtschaftens selbst zu erreichen.“ [HANSEN 1996b, S. 48]. Eine bessere Kenntnis der Marktpartner, insbesondere der Kunden, erleichtert den Aufbau einer ethischen Positionierung, eines UEP und korrespondierenden USP. Hinzu kommen die Möglichkeiten der intensiveren Bindung der Interessengruppen – auch hier wieder insbesondere der Kunden – an das Unternehmen [HANSEN, RAABE 1995, S. 60]. Durch die Beteiligung am gesellschaftlichen Dialog bringen sich Unternehmen als aktives Mitglied in die Gesellschaft ein. So ist der Dialog nicht nur Voraussetzung für eine Wahrnehmung von Verantwortung, sondern sie dokumentiert sich gleichzeitig im Dialog [BALDERJAHN 1996, S. 325]. Langfristig ist der Dialog als ein „Instrument im Rahmen der Konflikt-handhabung via Überzeugung“ [FRIELING 1992, S. 109] nutzbar. Überzeugung setzt aber gegenseitiges Vertrauen in bzw. Glaubwürdigkeit des jeweiligen Dialogpartners voraus. Dauer und Kontakthäufigkeit zwischen den Dialogpartnern werden zu den Erfolgs-

faktoren eines Dialogs in realen Konfliktsituationen, die wiederum vertrauensbildend und stärkend auf die Glaubwürdigkeit wirken [FRIELING 1992, S. 109].

Das heißt, durch eine am Dialog mit den Anspruchsgruppen ausgerichtete Unternehmenspolitik kann der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen – durch Schaffung von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und eine entsprechende Akzeptanz – gelingen [BALDERJAHN 1996, S. 325]. Insgesamt besteht sogar die Chance, daß sich durch den Dialog die ethische Kompetenz der Unternehmen erhöht. [WIMMER 1996, S. 116].

Die Chancenpotentiale faßt HANSEN [1996b, S. 48] in folgender Abbildung zusammen:

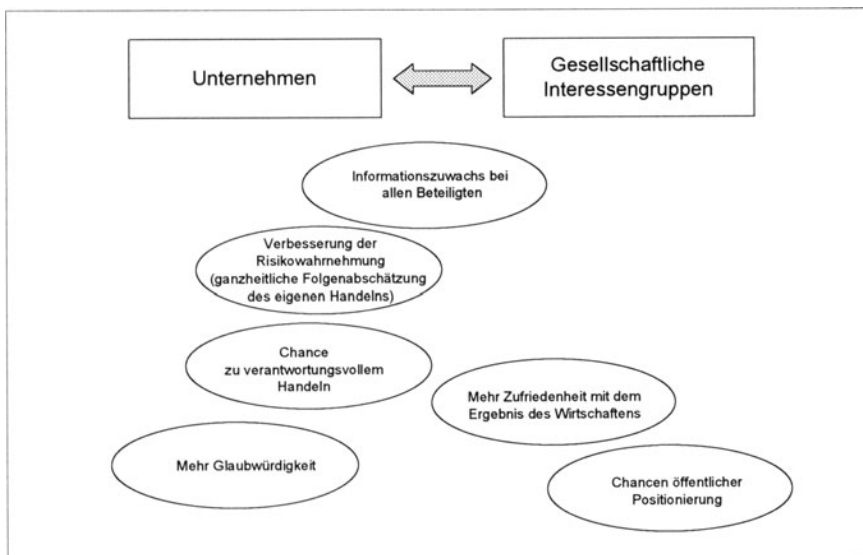


Abb. 75: Chancen des Dialogs [HANSEN 1996b, S. 48]

Risiken des Dialogs

Der Dialog stößt nicht nur situationsabhängig (s.o.) an seine Grenzen. Das Konzept der dialogischen Verständigung birgt auch einige grundsätzliche Risiken (vgl. Abb. 76).

Ein offener Dialogausgang ist bezeichnend für das Konzept und erschwert den unternehmerischen Planungsprozeß. Daraus kann die Abwendung vom Dialog resultieren oder aber eine Dialogführung, welche auf keiner positiven Einstellung der Beteiligten beruht. Somit wäre von Anfang an der Dialog nur ein Scheindialog. Bewußt herbeigeführte Informationsasymmetrien von seiten eines Dialogpartners führen zum gleichen unbefriedigenden Ergebnis.

In keinem Fall darf der Dialog bloße „Hinhaltetaktik und Zeitgewinn“ sein für solche, „die an einem veränderten praktischen Handeln keinerlei Interesse haben“ [LEISINGER 1997, S. 129].

Für Unternehmen besteht auch insofern ein Risiko, als beispielsweise die Medien oder andere meinungsbildenden Gruppen der Öffentlichkeit ihr eigenes oder das Interesse der Kunden auf Probleme lenken, die nicht ursächlich vom Unternehmen zu verantworten sind, nicht von diesen beeinflussbar oder bisher nie Gegenstand der öffentlichen Diskussion waren. So findet sich das Unternehmen „unversehens ‚am Pranger der öffentlichen Meinung‘“ und in der Defensive wieder [HANSEN 1996b, S. 50]. Darüber hinaus besteht die Gefahr, auf einen „Nebenkriegsschauplatz“ [HANSEN 1996b, S. 50] auszuweichen, die Aufmerksamkeit nicht auf die wirklich wichtigen Probleme zu konzentrieren und Problemdruck aufzubauen, gleichzeitig aber diesbezüglich handlungsunfähig zu sein.

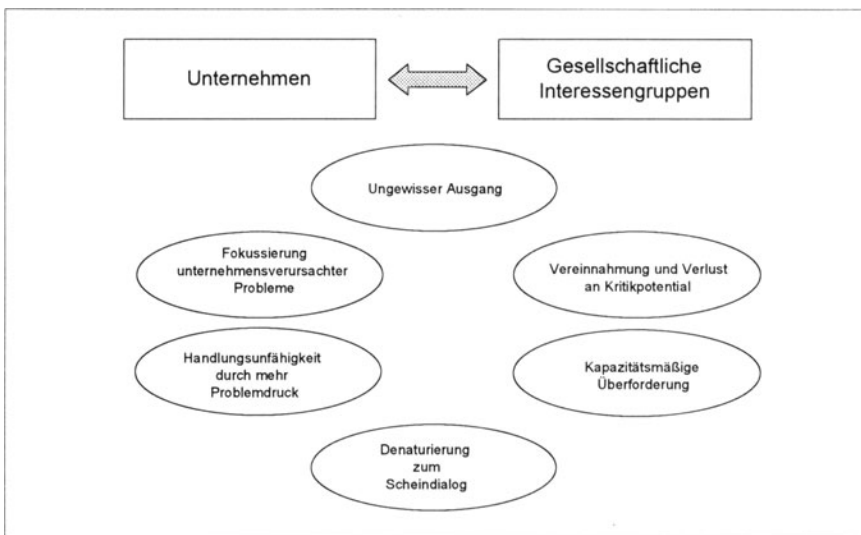


Abb. 76: Risiken des Dialogs [HANSEN 1996b, S. 50]

Der Dialog kann nicht gleichzeitig mit allen Interessengruppen des Unternehmens geführt werden. Auch sind nicht alle Interessengruppen an allen Themen gleichermaßen interessiert. Es wird immer nur „begrenzte, u.U. sich widersprechende Lösungen geben [...], die zudem nur temporäre Gültigkeit haben werden.“ [FRIELING 1992, S. 109].

Für die Dialogpartner der Unternehmen besteht ein Risiko im Verlust ihres Kritikpotentials durch die Vereinnahmung ihrer Meinungen durch die Unternehmen, insbesondere bei Infor-

mationsüberhang auf der Unternehmensseite. Der möglicherweise entstehende Gewissenskonflikt über einen Glaubwürdigkeitsverlust gegenüber der eigenen Basis läßt Dialoge scheitern. Auch sehen sich manche Interessengruppen ihrer Möglichkeiten beraubt, Kritik durch Boykottmaßnahmen oder Demonstrationen zu zeigen. Das liegt u.a. darin begründet, daß die im Dialog gebundenen Kapazitäten der Interessengruppen an anderer Stelle fehlen. Es kann zu einer kapazitätsmäßigen Überforderung der gesellschaftlichen Interessengruppen und in der Folge dann zum Abbruch des Dialogs kommen.

4.6 Zwischenresumée

Die dialogische und die monologische Kommunikation mit den Stakeholdern des Unternehmens muß dazu beitragen, eine eindeutige Unternehmensidentität, einen eindeutigen USP sowie eine Vertrauensbasis zu schaffen. Jedoch erst eine einheitliche Ausrichtung und Integration aller Marketing-Mix-Instrumente wird tatsächlich zu einer glaubwürdigen Positionierung führen können und zusätzliche Potentiale bei der Lösung ethischer Probleme erschließbar machen [MEFFERT, KIRCHGEORG 1995a, S. 161; 1995b, S. 19; HOPFENBECK, ROTH 1994, S. 35].

5. Zusammenfassung und Ausblick

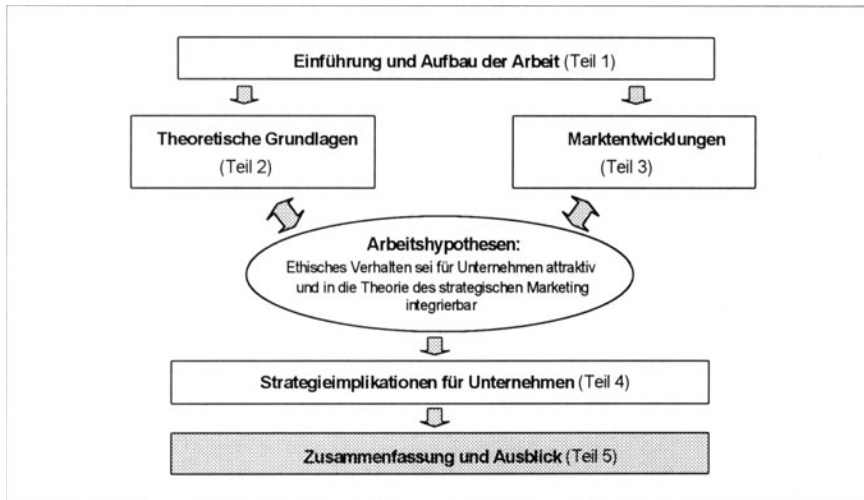


Abb. 77: Aufbau der Arbeit – Teil 5

Vor dem Hintergrund zunehmender Anforderungen der Gesellschaft an die Unternehmen, für gesellschaftliche Probleme Verantwortung zu übernehmen und Lösungsbeiträge zu leisten, muß anerkannt werden, daß in Zukunft nur jene Unternehmen langfristig erfolgreich sein werden, denen es gelingt, gewinnorientiert und gleichzeitig ethisch verantwortlich zu handeln. „There is a definite synergy between business excellence and good ethical practice. Discreet moral leadership, rather than public relations exercise, is the key to reaping benefits for the organisation and all its stakeholders in the long term.“ [STAINER, STAINER 1995, S. 223].

Der Versuch der Harmonisierung unternehmerischer und ethischer Interessen der Gesellschaft sowie die Nutzung der Kenntnis dieser Interessen auf Unternehmensseite, um gewinnorientierte Ziele zu erreichen, wird immer wieder die Grundsatzfrage nach der Ethik einer solchen Konzeption aufwerfen. Das Ziel der Arbeit, die ethische Positionierungsstrategie als einen Vorschlag zur Harmonisierung und Integration von Ethik und strategischem Handeln von Unternehmen zu verstehen, zu prüfen und Umsetzungshinweise zu erarbeiten, war nur erreichbar, indem im zweiten Kapitel der Arbeit zunächst eine kritische und problemorientierte Diskussion der unternehmensethischen Konzepte erfolgte, die die Forschung um die Grundlegung einer Unternehmensethik wesentlich prägen.

Die Funktion der Unternehmensethik darf nicht bewußt darauf reduziert werden, erst dann als Regulativ zu wirken, wenn die Rahmenordnung als systematischer Ort der Moral versagt,

weil situationsspezifische Rechtsnormen fehlen oder solche sich als nicht anwendbar erweisen. Auch darf die Unternehmensethik nicht ausschließlich Korrektiv zum Gewinnprinzip sein. Sie muß den ökonomischen Kontext, in dem das unternehmerische Handeln steht, insofern berücksichtigen, als auch unternehmensethisches Verhalten eine Ausrichtung der unternehmerischen Ziele am Gewinn erlaubt. Aber darüber hinaus soll es Ziel der Unternehmensethik sein, ethisches Handeln von und in Unternehmen zu fördern. Damit gehen die Antizipation zukünftiger ethischer Konflikte sowie ein frühzeitiges Agieren auf Unternehmensseite ebenso einher wie die kritische Reflexion des Gewinnprinzips im allgemeinen. Entsprechende in der Praxis umsetzbare Handlungsempfehlungen müssen erarbeitet werden.

Außer Frage steht, daß eine Unternehmensethik nicht das Mittel zum Zweck der Gewinnsteigerung werden darf. Umgekehrt muß in das unternehmerische Zielsystem auf oberster Ebene die Unternehmensethik integriert werden. Ein auf Gewinnerzielung ausgerichtetes strategisches Unternehmensverhalten wird dann Mittel zum Zweck der Unternehmensethik, d.h. unterstützt die Umsetzung ethischer Ziele.

Ungeklärt blieb bis dahin, welchen Inhalts die an die Unternehmen gestellten ethischen Erwartungen sind. Dieses herauszufinden war Untersuchungsgegenstand des dritten Teils der Arbeit.

„Die Herausforderung zur Auseinandersetzung mit der Öffentlichkeit besteht – sei sie latent oder akut – auf allen Gebieten, in denen Unternehmen mit ihrem Handeln auf menschliche Lebensverhältnisse einwirken.“ [ABELS 1985, S. 96]. Das Stakeholder-Konzept systematisiert die gesamte Öffentlichkeit und unterscheidet verschiedene Bezugsgruppen des Unternehmens. Im weiteren Verlauf erfolgte dann eine Konzentration auf die Kunden als sehr wichtige Stakeholdergruppe.

Vor dem Hintergrund der Erwartungen bzw. ethischen Anliegen, die die Kunden an Unternehmen haben und in Form ethischen Konsumverhaltens zeigen können sowie dem Ziel, ethisches Verhalten der Kunden zu verstehen und Ansatzpunkte für ein kundenorientierteres Verhalten und eine ethische Positionierung zu finden, waren der ethische Entscheidungsprozeß bzw. die relevanten Einflußgrößen auf die Ausprägung ethischer Handlungsintentionen auf Kundenseite zu untersuchen. Auf Grundlage der in der Literatur diskutierten Modelle wurden Werte, das moralische Urteilsvermögen, der wahrgenommene soziale Druck, die wahrgenommene Eigenverantwortung, die wahrgenommenen Konsequenzen und die wahrgenommene Effektivität des individuellen Handelns als Determinanten desselben identifiziert und einer vertiefenden Betrachtung unterzogen.

Die Kenntnis der theoretischen Zusammenhänge und der realen, empirisch ermittelbaren Ausprägungen der Determinanten gibt dann Hinweise für eine Ausrichtung der Unternehmens-

tätigkeit an den Kundenerwartungen und dem zu erwartenden Konsumverhalten. Mangels ausreichend reliabler Meßmodelle für die identifizierten Determinanten – mit Ausnahme von Werten – und aufgrund fehlender Aussagen über die Wechselwirkungen zwischen den Variablen, hätte eine eigene Untersuchung diesbezüglich zunächst exploratorischen Charakter haben müssen. Eine primäre Untersuchung in anderer Form hätte ausschließlich spekulativ Schlußfolgerungen ermöglicht. Es sollten aber für eine Positionierungsentscheidung in der Praxis verwendbare Aussagen gewonnen werden, d.h. Themenbereiche einer möglichen ethischen Positionierung auf Basis ethischer Handlungsintentionen identifiziert werden. Die vor diesem Hintergrund notwendigen repräsentativen, auf den Untersuchungsgegenstand der Arbeit anwendbaren Ergebnisse liefert eine Sekundäranalyse der Wertestudie Dialoge IV der Gruhner+Jahr AG. Ähnlich repräsentative, sekundär auswertbare Untersuchungen anderer Determinanten des ethischen Entscheidungsprozesses oder der Handlungsintention im speziellen gibt es nicht.

Die ethischen Werte und gesellschaftlichen Ziele sowie die daraus ableitbaren Ansprüche, die Konsumenten äußern bzw. an Unternehmen stellen, konzentrieren sich im wesentlichen auf solche mit ökologischem Bezug. Allerdings zeigt sich auch, daß ein diesen Ansprüchen gerecht werdendes Verhalten auf seiten der Unternehmen bald zum Hygienefaktor, d.h. zur Pflicht, für dieselben werden wird. Teilweise ist das schon der Fall, wie beispielsweise beim verantwortungsvollen Umgangs mit Luft, Boden und Gewässern sowie Energie und Rohstoffen. Steigende Bedeutung erfahren Themen mit sozialen Komponenten, wie der von Unternehmen durch die Bürger geforderte Einsatz für die Einhaltung des Sozialsystems, die Wiedereingliederung Arbeitsloser oder der Einsatz für sozial Benachteiligte. Die empirischen Ergebnisse beziehen sich auf die Gesamtbevölkerung Deutschlands und müssen in jedem Fall unternehmensindividuell spezifiziert betrachtet werden.

Unabhängig davon erwiesen sich an dieser Stelle der Arbeit die anfangs formulierten Arbeits-hypothesen als bestätigt:

Ethisches Verhalten und strategisches Marketing-Verhalten sind vereinbar und
ethisches Verhalten ist für Unternehmen attraktiv. Im Markt, d.h. bei den Kunden,
bestehen diesbezügliche Bedürfnisse.

Die ethische Positionierung ist eine Strategie, die, abgeleitet aus den gewonnenen Erkenntnissen, für Unternehmen zu empfehlen ist, die mit ihrem Handeln noch im Spannungsfeld zwischen Rentabilität und Moral stehen. Sie ist zu verstehen als die strategische Ausrichtung eines mit dem Positionierungsobjekt zu verbindenden positiven Images an dem ethischen Verhalten des Unternehmens. Damit werden die im strategischen Dreieck genannten Bezugspunkte unternehmerischen Handelns um einen weiteren ergänzt – die Ethik. Ziel muß es sein, einen durch aktives ethische Verhalten aufgebauten ethischen Vorteil in einen tatsächlichen

Wettbewerbsvorteil zu übertragen. Mit der Strategie der ethischen Positionierung geht jedoch auch die generelle Bereitschaft des Unternehmens einher, verursachungsunabhängig zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen und darauf hin zu wirken, die Einhaltung ethischer Werte zur Pflicht zu machen.

Die Positionierungsentscheidung ist eine komplexe und mehrdimensionale Entscheidung, deren Ausgangspunkt die Auswahl der unternehmerischen Zielgruppe ist. Positionierungsobjekt sollte dabei das Unternehmen, weniger eine einzelne Geschäftseinheit oder gar ein einzelnes Produkt sein.

Jedes Unternehmen muß individuell eine geeignete Gesamtstrategie der ethischen Positionierung auswählen, verbunden mit einer glaubwürdigen Informationspolitik, um den Fällen des Marktversagens, mit denen ethisch handelnde Unternehmen konfrontiert werden, entgegenzuwirken und Informationsdefizite abzubauen. Dieses erfordert ein systematisches Positionierungs-Management statt eines unsystematischen, reaktiven Ad-hoc-Positionierungs-Managements [TOMCZAK, ROSSDORP 1996, S. 27 f.]. „Es gilt, neue unternehmerische Handlungsspielräume durch innovatives und kommunikatives Handeln unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Verantwortung [und ethischer Werte, Anmerk. d. Verf.] zu finden und zu schaffen, die auch wirtschaftlich erfolgversprechend sind.“ [THOMMEN 1993, S. 106].

Die in Verbindung mit einer ethischen Positionierungsstrategie adäquate Form kommunikativen Handelns und der Informationsvermittlung ist der Dialog mit den Anspruchsgruppen.

Unterstützt durch individuelle und kollektive Selbstbindungsmaßnahmen sowie integriert mit den Instrumenten der monologischen Kommunikation, liefert er einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung der Strategie.

Eine glaubwürdige ethische Positionierung setzt jedoch zusätzlich eine einheitliche Ausrichtung des gesamten Unternehmens an ethischen Werten und der Unternehmensethik sowie die Integration aller weiteren Marketing-Aktivitäten voraus und wird nur dann weitere Potentiale bei der Lösung ethischer Probleme erschließbar machen.

Vor einer endgültigen Positionierungsentscheidung, aber auch um die Perspektiven der Umsetzung einer ethischen Positionierungsstrategie im allgemeinen abschätzen zu können, müssen Vor- und Nachteile erkannt werden.

Zu den *Vorteilen* zählen:

- In Form der ethischen Positionierung kommuniziert das Unternehmen deutlich die Anerkennung seiner moralischen Pflichten der Unternehmung und antwortet gleichzeitig auf veränderte öffentliche Bedürfnisse und Erwartungen.

- Gesamtgesellschaftlich führt die Strategie zu einer Verbesserung der Situation, dadurch, daß in Form des Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen Benchmarks gesetzt werden und Druck auf die Wettbewerber ausgeübt wird, sich ebenfalls ethisch zu verhalten – und das, ohne daß es der Regelung in der Rahmenordnung bedarf. Es wird sowohl auf die Lösung der von den Unternehmen verursachten und zu verantwortenden Probleme als auch auf die Lösung der nicht in direktem Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit stehenden Probleme hingewirkt.
- Unternehmensindividuell führt die Strategie zu einem Ausgleich von Moralität und Rentabilität, d.h. zu einer Situation der positiven Kompatibilität. Sie wirkt dabei nicht als reines Korrektiv zum Gewinnprinzip, sondern beugt durch frühzeitiges Agieren des Unternehmens möglichen Konflikten sogar vor. Sie leistet also auch so einen Beitrag zur Sicherung des Friedens im gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens.
- Stärkung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur durch Integration ethischer Werte.
- Durch den Aufbau eines positiven Images können die Einstellungen und somit das Verhalten der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen positiv beeinflusst werden. Diese positiven Einflüsse können sich in folgender Form zeigen:
 - Höhere Motivation und Identifikation der *Mitarbeiter*, wenn deren persönliche ethische Werte durch das Verhalten des Unternehmens bestätigt werden. Diese wiederum kann sich z.B. in einer höheren Qualität der Produkte, des Kundenservices oder einer Reduktion der Fehlzeiten und Fluktuationsrate niederschlagen. Außerdem ist ein etwaiger positiver Effekt auf potentielle Mitarbeiter zu beachten.
 - Höhere Bereitschaft von *Eigen- und Fremdkapitalgebern* zur Bereitstellung finanzieller Mitteln steigen.
 - Höhere *Kundenbindung* und -loyalität; Erschließung neuer Zielgruppen und somit Ausbau des Marktanteils (ggf. auch Abschöpfung höherer Zahlungsbereitschaften für ethische Produkte).
 - Höhere Loyalität der *Lieferanten*; gewinnen neuer Lieferanten, wenn sie z.B. durch die ethische Positionierung auf das Unternehmen aufmerksam werden oder aber erst dadurch bereit sind, das Unternehmen zu beliefern.
 - Positive Einstellung der häufig als Meinungsführer agierenden Medien und anderer *gesellschaftlicher Anspruchsgruppen*; durch die ethische Positionierung können Boykotte verhindert und Rechtsstreitigkeiten vermindert werden, zudem können übermäßige staatliche Eingriffe in Hinblick auf Steuern, Abgaben und Gesetze beeinflusst werden.

Dem sind folgende *Nachteile* gegenüber zu stellen:

- Ein zweck-orientiertes Marketing (Instrumentalisierung der Unternehmensethik, d.h. ethisches Verhalten zum Zweck der Gewinnerzielung) kann zu einer Lösung ethischer Probleme beitragen, ist aus teleologischer Perspektive also als ethisch zu bewerten. Es wird die ‚ethischen‘ Aktivitäten aber auch unglaublich erscheinen lassen und die Stakeholder an den ethischen Werten des Unternehmens zweifeln lassen.
- Wenn es nicht gelingt, die mit dem Aufbau einer ethischen Positionierung einhergehenden Investitionen auf seiten des Unternehmens und der Stakeholder (z.B. höhere Produktionskosten als die Wettbewerber; geringere Dividenden oder höhere Verbraucherpreise) zu decken und tatsächliche Wettbewerbsvorteile aufzubauen, droht der ruinöse Konfliktfall.
- Eine fehlende Fokussierung auf ausgewählte ethische Werte oder die Konzentration auf branchen- oder produktübliche Positionierungseigenschaften verhindern den Aufbau einer Unique Ethical Proposition (UEP) und im weiteren den Aufbau eines echten Wettbewerbsvorteils (USP). So wird der unternehmerische Handlungsspielraum durch die Unternehmensethik eingeschränkt, ohne daß ein neuer erschlossen wird.
- Verfehlungen erzeugen Unglaubwürdigkeit, führen zum Vertrauensverlust und somit zum Verlust des Investments in die Positionierung.
- Zukünftige ethische Ansprüche werden zu spät erkannt, d.h. das Profilierungspotential ist nur noch gering.
- Bei fehlender Integration ethischer Werte in die Unternehmenskultur besteht die Gefahr des Scheiterns der ethischen Positionierungsstrategie aufgrund mangelnder Identifikation und mangelnder Kompetenz des Unternehmens und seiner Mitarbeiter.
- Die Unterstützung der Interessen und die Orientierung an den Ansprüchen ausgewählter Stakeholdergruppen kann im Konflikt mit den Interessen und Ansprüchen anderer Stakeholdergruppen stehen. Damit geht einher:
 - Gefahr des Verlusts bisheriger Zielgruppen.
 - Mangelnde Konzentration auf das Kerngeschäft.
- Ungerechtfertigte Erwartungen der Öffentlichkeit.
- Bei marktbeherrschender Stellung oder anderweitig begründeter, zu hoher Macht der Unternehmen besteht die Gefahr, daß ihr Einfluß auf die Entwicklung ethischer Werte, Normen und Standards zu groß wird. Dann muß doch eine Regelung in der Rahmenordnung gefunden werden.

- Schwierigkeiten bei der Bewertung des ethischen Engagements einer Unternehmung, die jedoch nicht nur hier auffallen, sondern Schwierigkeiten des strategischen Marketing-Management im allgemeinen sind, wenn es um den Aufbau und Erhalt von *Erfolgspotentialen* geht. Dazu zählen:
 - Das Problem der *Meßbarkeit* des Erfolgs / Mißerfolgs einer ethischen Positionierung aufgrund fehlender Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen unternehmerischen Handelns ohne ethische Positionierung. (Um wieviel ist der Umsatz aufgrund des positiven Images gestiegen? Wie hoch ist der Wert einer Kooperation mit ausgewählten Stakeholdergruppen? Wieviele Boykotte welchen Ausmaßes konnten verhindert werden?)
 - Das Problem der *Zurechenbarkeit* aufgrund der Überschneidungen zwischen den Tätigkeitsbereichen eines Unternehmens. Ist z.B. der Kauf einer umweltfreundlichen Anlage eine normale Ersatz- oder Erweiterungsinvestition oder sind es Kosten der ethischen Positionierung?
 - Die *Art* des Erfolgs / Mißerfolgs einer ethischen Positionierung stellt ein weiteres Problem bei der Bewertung dar. Die Auswirkungen der Strategie sind überwiegend qualitativer Art und insofern schwer monetär bewertbar. (Wie hoch ist z.B. der Wert eines meßbaren positiven Images?)

Neben den Herausforderungen für die Marketingpraxis, die sich aus den genannten Vor- und Nachteilen ableiten, ergeben sich auch für die Marketingwissenschaft und die Auseinandersetzung mit der Unternehmensethik auf theoretischer Ebene Herausforderungen verschiedener Art. So besteht noch Forschungsbedarf in zahlreichen Gebieten.

Vor dem Hintergrund des besseren Verstehens, der Anpassung an und ggf. auch Beeinflussung von ethischen Handlungsintentionen und Verhaltensweisen, ist die Suche nach geeigneten Segmentierungsvariablen zur besseren Zielgruppenbeschreibung, -abgrenzung und zum spezifischen Einsatzes der Marketingaktivitäten noch nicht abgeschlossen. Denn es fehlen empirisch bestätigte Aussagen über die Einflußstärke der die ethische Handlungsintention determinierenden Variablen, über die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Variablen sowie eine Konkretisierung der intervenierenden Variablen und ggf. weitere Identifikation interner / externer Determinanten. Im weiteren fehlen Aussagen über den Zusammenhang zwischen ethischer Handlungsintention und dem tatsächlichen Verhalten. In einem ersten Schritt in Richtung eines der komplexen Realität entsprechenden und in der Praxis verwendbaren Modells ethischen Verhaltens sind exploratorische Untersuchungen notwendig. Diese erfordert die Entwicklung reliabler und valider Meßinstrumente. In einem zweiten Schritt sind repräsentative Untersuchungen erforderlich, die spezifischere Hinweise auf zukünftige Handlungsintentionen und interessante Positionierungsthemen liefern.

Des weiteren empfiehlt es sich, zusätzliche Instrumente zur Positionierungsplanung zu entwickeln bzw. die Eignung der hier vorgeschlagenen Instrumente, wie die Einflußnahme-Matrix, das Zuständigkeits-Portfolio oder der Lebenszyklus gesellschaftlicher Anliegen, auf ihre Anwendbarkeit in der Praxis zu überprüfen. Damit geht z.B. die Bestätigung oder Falsifikation der Vermutung einher, daß diejenigen gesellschaftlichen Anliegen im sog. Lebenszyklus ethischer Anliegen weiter fortgeschritten sind, für deren Lösung sich der Bürger schon verantwortlich fühlt.

Es war nicht Gegenstand der Arbeit, operative Vorschläge zur Umsetzung der ethischen Positionierungsstrategie zu entwickeln, wie z.B. zum Einsatz und zur Gestaltung sämtlicher Marketing-Instrumente oder zur Implementierung von Institutionen. Auch nach weiteren Möglichkeiten das Abbaus von Informationsdefiziten und Kaufbarrieren, die die Umsetzung einer Handlungsintention in Verhalten behindern, sollte gesucht werden. Dazu gehört u.a. die Form der Ansprache der Zielgruppen durch das Unternehmen – sowohl im Dialog als auch im Rahmen monologischer Kommunikation.

Um letztlich die Faktoren strategischer und operativer Art zu identifizieren, die maßgeblich den Erfolg bzw. Mißerfolg einer ethischen Positionierung bestimmen, sollte sich dieser Arbeit eine weitere anschließen, der dann ein entsprechend konzipierter Forschungsansatz zugrunde liegt. Neben den in der Arbeit beispielhaft genannten Unternehmen werden sich weitere finden lassen, die in eine solche Untersuchung einzubeziehen sind.

Anhang

Anhang 1

Selbstdarstellung, Unternehmensphilosophie, Projekte und Anzeigen der AEG Hausgeräte GmbH

Zur Illustration der konsequent am Umweltschutz ausgerichteten Positionierung des Unternehmens [<http://www.aeg-hausgeraete.de>]

1. Selbstdarstellung

„Als Vollsortimenter bei Haushaltsgeräten bietet AEG Hausgeräte folgende Produktgruppen an:

- freistehende Großgeräte
- Einbaugeräte
- Raumpflege- und Reinigungsgeräte
- Kleingeräte
- Haustechnik (Raumheizgeräte, Warmwassergeräte und Umwelttechnik)

Mit unseren Produkten decken wir die mittleren und oberen Marktpreisklassen ab. Dabei gewährleisten die Produkte nicht nur höchste Qualität, Wertigkeit und den best möglichen Gebrauchsnutzen. Seit über zehn Jahren steht AEG auch für ökologisch optimierte Technik. Die AEG Produkte zeichnen sich durch eine sehr hohe Umweltverträglichkeit aus. Laufende technologische Verbesserungen resultieren in geringstmöglichen Wasser-, Energie- sowie Chemieverbräuchen. Und auch beim Thema ‚Geräuschminderung‘ übernimmt das Unternehmen eine Vorreiterrolle.“

„Das Thema Umweltschutz hat in unserer Gesellschaft nach wie vor höchsten Stellenwert. Bei AEG hat Umweltschutz oberste Priorität und ist fester Bestandteil der Firmenphilosophie. Seit Mitte der achtziger Jahre steht AEG für ökologisch und ökonomisch optimierte Hausgeräte. Immer wieder haben wir unsere Produkte im Hinblick auf Verbrauchswerte verbessert. Im vergangenen Jahrzehnt konnten wir über die gesamte Geräteflotte hinweg den Wasser- und Energieverbrauch um über 50 Prozent reduzieren. Ökologisch sinnvolle Produkte sollen aus einer umweltverträglichen Produktion kommen: Als erstes Unternehmen seiner Branche hat AEG Hausgeräte alle seine Werke nach EG-Öko-Audit zertifizieren lassen. Umweltschutz hört für uns aber nicht an den Werkstoren auf – wir sind auch umweltpolitisch sehr engagiert und fördern Initiativen, die sich für Ressourcenschonung und sparsamen Energie- und Wasserverbrauch einsetzen.“

2. Die wichtigsten Projekte

„Kunstpreis Ökologie

Seit 1988 unterstützt AEG Hausgeräte mit dem Kunstpreis Ökologie aktiv junge Künstler. In zweijährigem Rhythmus wird der gut dotierte Preis vergeben.

Das Grünbuch

1992 erscheint erstmals das Grünbuch. Seitdem wird diese Bestandsaufnahme aller ökologisch relevanten Unternehmensaktivitäten jährlich aktualisiert und neu aufgelegt.

Der Ökologische Marshallplan

1994 ist die AEG Mitinitiator des Ökologischen Marshallplans. Zu den Förderern des ‚Ökologischen Marshallplans‘ gehört neben Vertretern aus Politik und Kultur auch die AEG Hausgeräte GmbH. Um auf die dramatische Entwicklung der Umweltprobleme hinzuweisen, sammelt die überparteiliche und interdisziplinäre Organisation Unterschriften für den Umweltschutz.

e5

Im Februar 1996 wird in Brüssel das European Business Council for a Sustainable Energy Future (kurz e5) konstituiert, zu dessen Gründungsmitgliedern die AEG zählt. Ziel dieses Unternehmerrats ist es, bei künftigen Klimagipfeln deutlich zu machen, daß intelligenter Klimaschutz der Umwelt und der Wirtschaft dient und parallel dazu Beschäftigung geschaffen werden kann.

EG-Öko-Audit

Im März 1996 hat AEG Hausgeräte als erster Hersteller der Branche alle Werke des Standortes Deutschland nach EG-Öko-Audit zertifiziert.

Consens 25

1997 schließt AEG Hausgeräte den Vertrag ‚Consens 25‘ mit dem WWF und verpflichtet sich darin, bis zum Jahr 1999 die Verbrauchswerte von fünf Geräten nochmals um 25 % zu verringern. Bereits in den vergangenen Jahren hat das Unternehmen die Verbrauchswerte seiner Hausgeräte um durchschnittlich 50 % gesenkt.

Umwelt gewinnt

AEG Hausgeräte unterstützt in 1997 die Kampagne ‚Umwelt gewinnt‘ von B.A.U.M. e.V. (Bundesdeutscher Arbeitskreis für umwelt-bewußtes Management und ihrer Schwester-

organisation A.U.G.E. e.V. (Aktionsgemeinschaft Umwelt, Gesundheit und Ernährung). Unter der Schirmherrschaft der früheren Bundesumweltministerin Dr. Angela Merkel soll diese Kampagne in möglichst vielen deutschen Haushalten das dort schlummernde enorme Energiesparpotential aufzeigen.

PiUS

Überzeugungsarbeit zum Umweltschutz leisten, das ist das Hauptziel von PiUS, den ‚Partnern im Umweltschutz‘, deren Zusammenschluß die AEG Hausgeräte GmbH mit den Unternehmen Loewe Opta GmbH, Micro Compact Car AG (Smart), Siemens Nixdorf AG und Wilkhahn GmbH initiiert hat.“

3. Philosophie des Unternehmens

„Vision

AEG ist bei Hausgeräten die ökologisch führende Marke in Europa. Unsere Produkte und Dienstleistungen sind unverwechselbar, innovativ und von hoher Qualität und Wertigkeit. Für das Vertrauen und die vollste Zufriedenheit unserer Kunden setzen sich unsere Mitarbeiter ein.“

„Im Mittelpunkt unserer Bemühungen steht

der zufriedene Kunde.

Seine Wünsche und Erfahrungen sind die Quelle unserer Innovationskraft. Nur die im ständigen Dialog mit dem Kunden gewonnenen Erkenntnisse und deren konsequente Umsetzung resultieren letztlich in Markterfolgen.

Ökologie

Als Ökopionier der Branche tragen wir eine besondere Verantwortung. Der Wille, umweltorientiert zu handeln, ist bei AEG nicht nur eine Vision. Unsere Hausgeräte dokumentieren Tag für Tag, daß Ökologie und Ökonomie keine Gegensätze sein müssen. Ökologie bedeutet für uns, die Umwelt durch unsere Produkte so wenig wie möglich zu belasten. Umweltschutz beziehen wir nicht nur auf Produkte, sondern auf alle Abläufe und Tätigkeiten des Unternehmens.

Markt und Wachstum

Unser Hauptmarkt ist Europa.

Ziel unserer Aktivitäten ist, die Bedeutung der Marke AEG in Europa zu verstärken.

In unseren Kernarbeitsgebieten und in den wichtigsten Märkten wachsen wir mindestens so stark wie der Markt, beziehungsweise auf dem Niveau des am stärksten wachsenden relevanten Wettbewerbers.

AEG und Qualität - ein Begriff

Unsere Produkte, Leistungen und Arbeitsweisen erfüllen ständig die hohen Qualitätsansprüche unserer Kunden. Unser hoher Qualitätsanspruch schließt sämtliche Bereiche und Funktionen ein. Er wird von jedem Mitarbeiter gelebt und ist damit nicht nur produktorientiert.

Mitarbeiter

Globalisierung, hohe Technisierung, eine sich schnell verändernde Umwelt stellt neue Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter. Wir fordern und fördern Flexibilität, Kompetenz, Kreativität und Initiative. In kundenorientierter und kooperativer Zusammenarbeit erreichen wir schnell unsere gesteckten Ziele. Eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und Freude an der Arbeit gewährleisten unseren Erfolg. Für die Zukunft kompetenter und engagierter Mitarbeiter steht AEG.“

In der klassischen Werbung tritt AEG Hausgeräte seit Jahren mit emotionalen Motiven für das Thema Umweltschutz ein und unterstützt so den Aufbau und Erhalt eines einheitlichen und ökologisch ausgerichteten Markenbildes. Das gilt für Print- und TV-Werbung.

Lauter Argumente für unseren leisesten Geschirrspüler.

AUS ERFAHRUNG GUT **AEG**

A. & S. 1999, www.aeg.de, J. Kötter, B. Kötter

Anhang 2

Entwicklungsphasen des Umweltbewußtseins in Deutschland

PHASE	ZEITRAUM	ENTWICKLUNGS- STUFE	UMFELDENTWICKLUNG
Phase 1	Anfang 70er Jahre	Umwelt-Interesse	- Neue wissenschaftliche Studien - Diskussionen über Lebensqualität - Umweltinteresse entsteht, bleibt jedoch ohne Verhaltensrelevanz
Phase 2	Ende 70er Jahre	Von Umwelt-Interesse zum Umwelt- Bewußtsein	- Deutliche Zeichen einer sich ändernden Umwelt (z.B. Gewässer „kippen um“, Waldsterben) - Erste Umweltschutz-Auflagen durch den Gesetzgeber - Wachsen einer spezifischen Subkultur
Phase 3	Anfang 80er Jahre	Vom Umwelt- Bewußtsein zu Umwelt-Aktionen	- Grüne Partei im deutschen Bundestag - Öffentliche Kritik an Umwelt- problemen - Umweltskandale werden öffentlich
Phase 4	Ende 80er Jahre	Von Umwelt-Aktionen zu umweltfreundlichen Verbrauch	- Steigende Zahl internationaler Umweltskandale (z.B. Tschernobyl, Ozonloch, Verschmutzung der Nordsee) - Änderung im Verbraucherverhalten - Mehr umweltfreundliche Produkte
Phase 5	Anfang 90er Jahre	Umwelt-Hysterie ?	- Dramatische Gesetzesauflagen - Verschwinden traditioneller (umweltbelastender) Produkte vom Markt

[in Anlehnung an HECK 1992, S. 199; GÜNTHER 1991, S. 439 ff.; 1992, S. 14]

Phase 6	Ende 90er Jahre	Umweltbewußtsein mit „Gewöhnungseffekt“	- Überlagerung durch andere Probleme (z.B. Arbeitslosigkeit)
----------------	-----------------	---	--

[eigene Ergänzung]

Anhang 3

The Business Charter for Sustainable Development: Principles for Environmental Marketing

1. Corporate priority

To recognise environmental management as among the corporate proprieties and as a key determinant to sustainable development; to establish policies, programs practices for conducting operations in an environmentally sound manner.

2. Integrated management

To integrate theses policies, programs and practices, fully into each business as an essential element of management in all its functions.

3. Process of improvement

To continue to improve corporate policies, programs and environmental performance, taking into account technical developments, scientific understanding, consumer needs and community expectations, with legal regulations as a starting point; and to apply the same environmental criteria internationally.

4. Employee education

To educate, train and motivate employees to conduct their activities in an environmentally responsible manner.

5. Prior assessment

To assess environmental impacts before starting a new activity or project and before decommissioning a facility or leaving a site.

6. Products and services

To develop and provide or services that have no undue environmental impact and are safe in their intended use, that are efficient in their consumption of energy and natural resources, and that can be recycled, reused or disposed of safely.

7. Customer advice

To advice, and where relevant educate, customers, distributors and the public in the safe use, transportation, storage and disposal of products provided; and to apply similar considerations to provision of services.

8. Facilities and operations

To develop, design and operate facilities and conduct activities taking into consideration the efficient use of energy and materials, the sustainable use of renewable resources, the

minimisation of adverse environmental impact and waste generation, and the safe and responsible disposal of residual waste.

9. Research

To conduct or support research on environmental impacts of raw materials, products, processes, emissions and wastes associated with the enterprise and on the means of minimising such adverse impacts.

10. Precautionary approach

To modify the manufacture, marketing or use of products or services or the conduct of activities, consistent with scientific and technical understanding, to prevent serious or irreversible environmental degradation.

11. Contractors and suppliers

To promote the adoption of these principles by contractors acting on behalf of the enterprise, encouraging and, where appropriate, requiring improvements in the practices to make them consistent with those of the enterprise; and to encourage the wider adoption of these principles by suppliers.

12. Emergency preparedness

To develop and maintain, where significant hazards exist, emergency preparedness plans in conjunction with emergency service, relevant authorities and local community, recognising potential trans-boundary impacts.

13. Transfer of technology

To contribute to the transfer of environmentally sound technology and management methods throughout the industrial and public sectors.

14. Contribution to the common effort

To contribute to the development of public policy and to business, governmental and intergovernmental programs and educational initiatives that will enhance environmental awareness and protection.

15. Openness to concerns

To foster openness and dialogue with employees and the public, anticipating and responding to their concerns about the potential hazard and impacts of operations, products, wastes or services, including those of trans-boundary or global significance.

16. Compliance and reporting

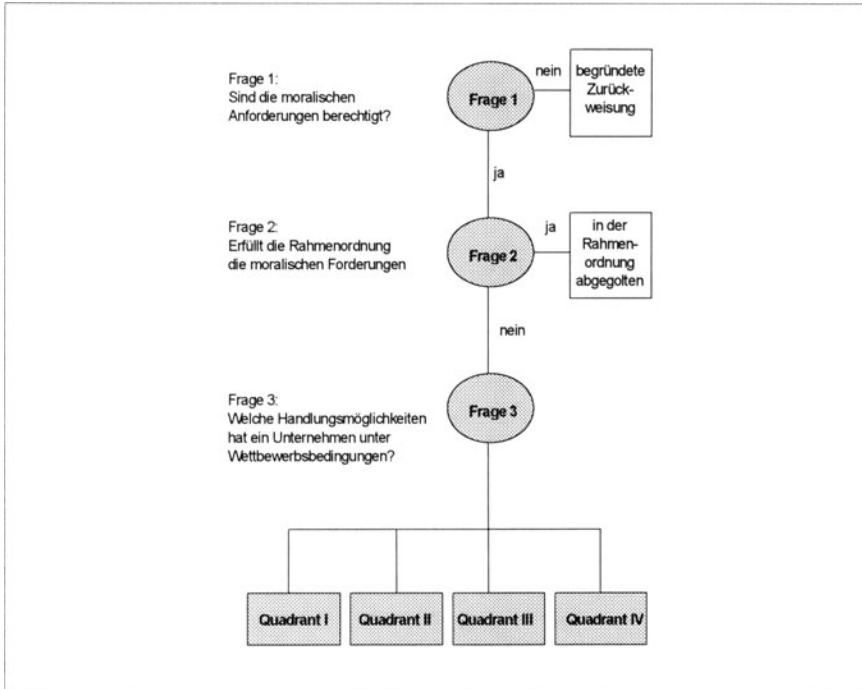
To measure environmental performance; to conduct regular Environmental Audits and assessments of compliance with company requirements, legal requirements and these

principles; and periodically to appropriate information to the Board of Directors, shareholders, employees, the authorities and the public.

[CHARTER, M. 1992b]

Anhang 4

Der unternehmensethische Entscheidungsprozeß bei HOMAN

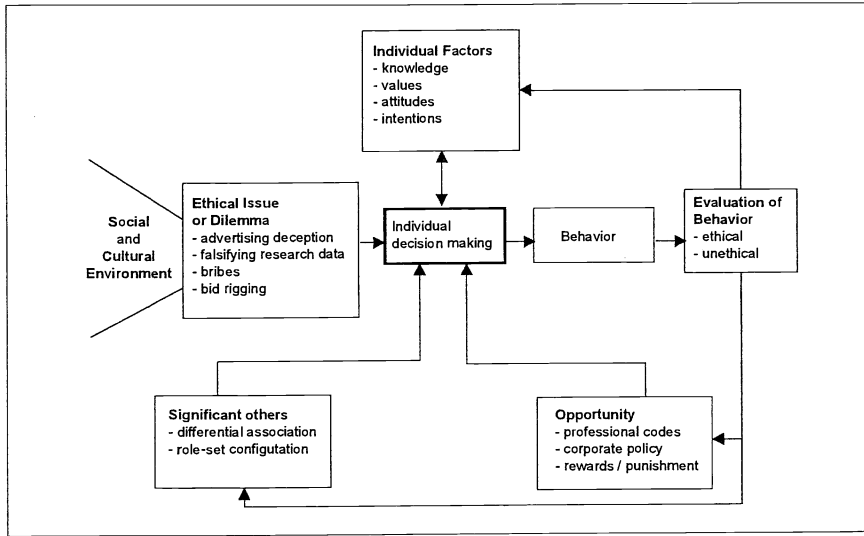


Der unternehmensethische Entscheidungsprozeß [HOMANN; BLOME-DREES 1992, S. 158]

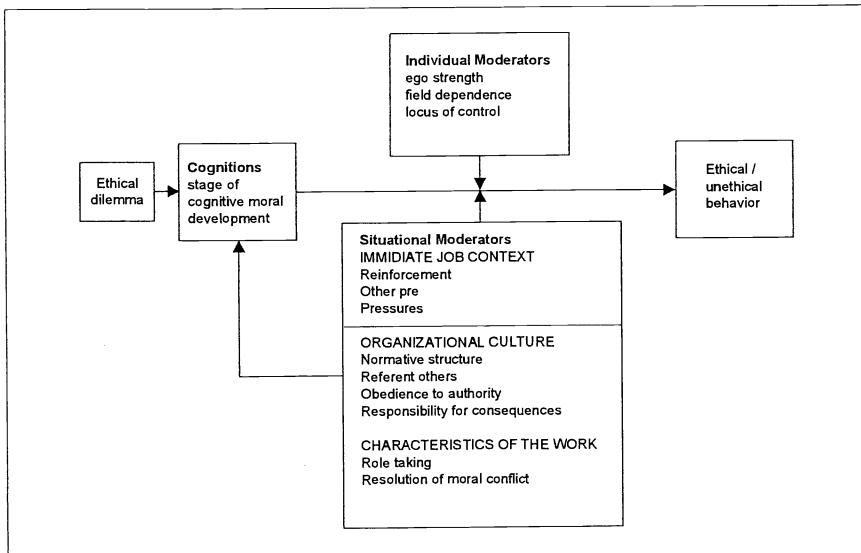
Die Abbildung nimmt Bezug auf Abbildung 17 und Abbildung 18 in Abschnitt 2.3.3.3.1

Anhang 5

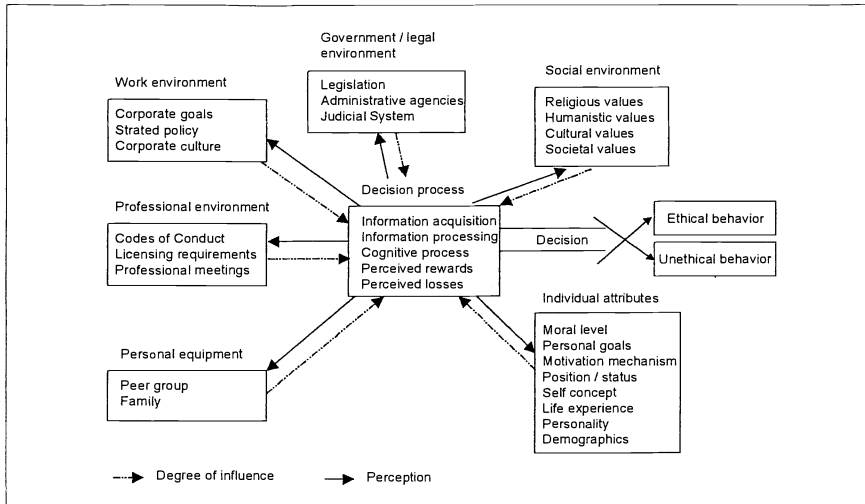
Modelle ethischen Verhaltens



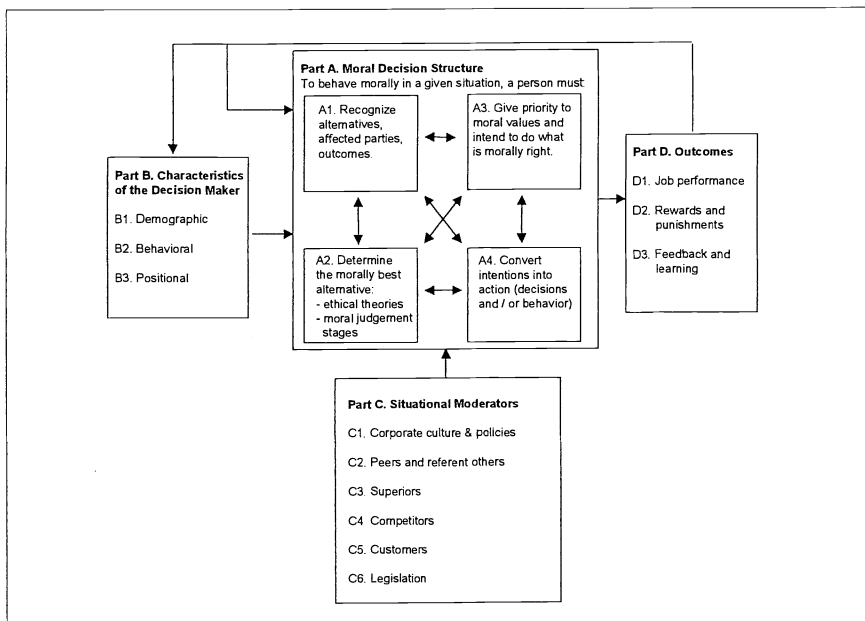
A contingency model of ethical decision making in a marketing organization [FERRELL, GRESHAM 1985, S. 89]



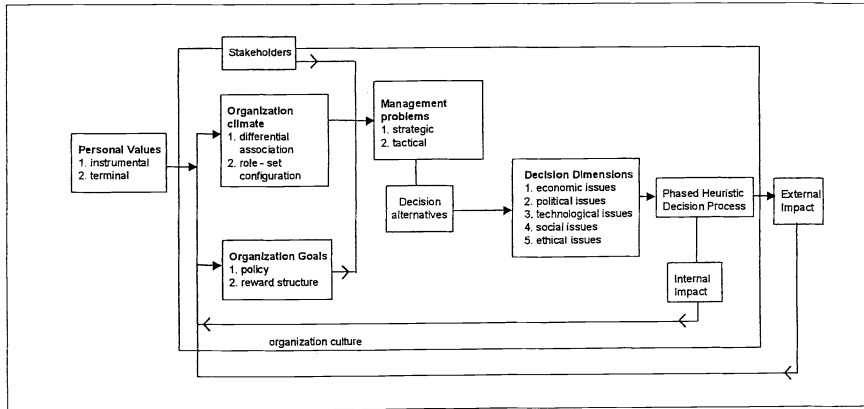
Interactionist model of ethical decision making in organizations [TREVINO 1986, S. 603]



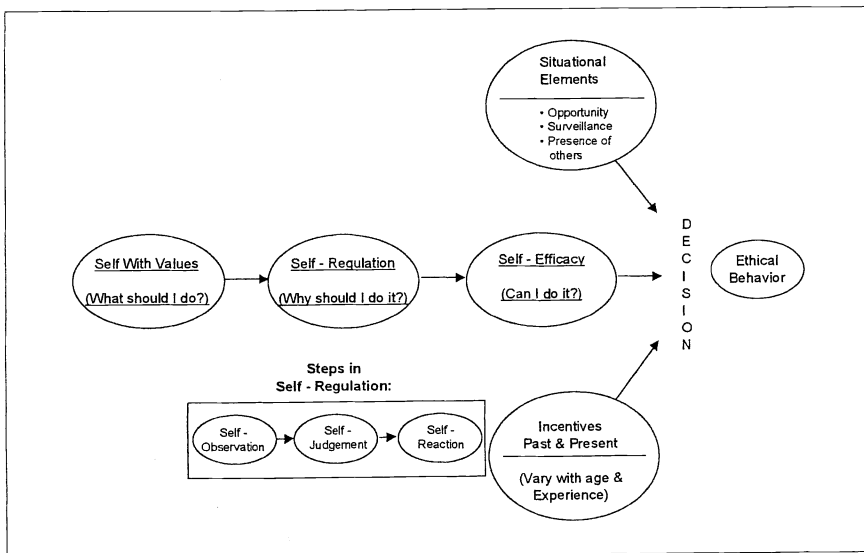
A behavioral model of ethical/unethical decision making [BOMMER, GRATTO, GRAVANDER, TUTTLE 1987, S. 266]



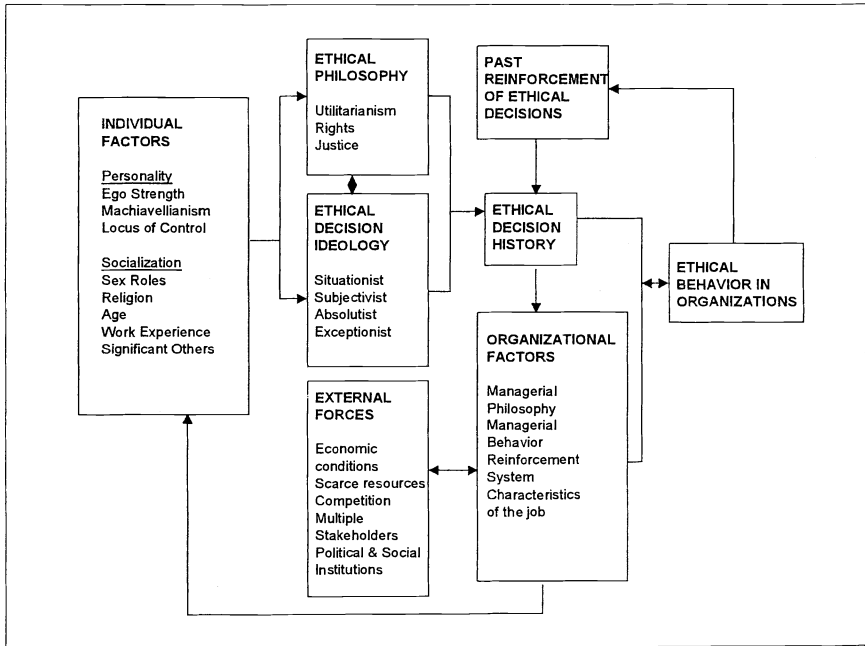
The ethical Decision / Action Process [WOTRUBA 1990, S. 31]



A model of decision-making incorporating ethical values [FRITZSCHE 1991, S. 843]



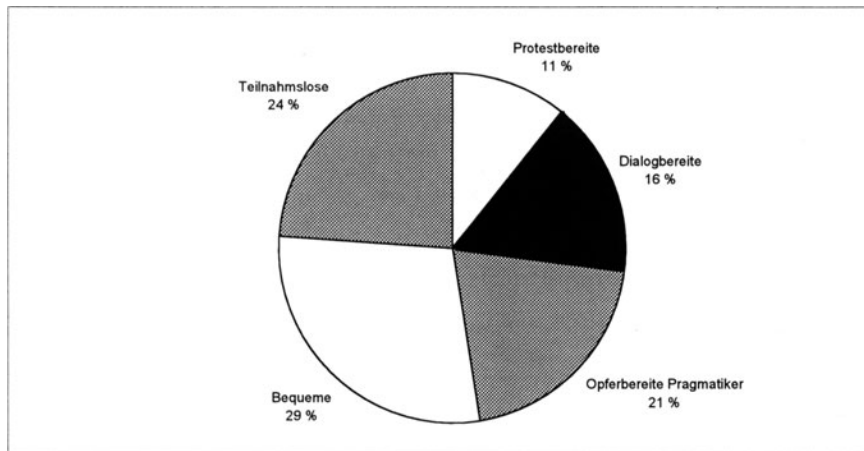
Steps in the process of ethical decision making and ethical behavior [JENSEN, WYGANT 1990, S. 223]



Model of Ethical Behavior [STEAD, WORRELL, STEAD 1990, S. 237]

Anhang 6

Typologie: Gesellschaftliches Engagement



[GRUNER+JAHR 1995, S. 39 f.]

Aktive Öffentlichkeit: Protestbereite

11 % = 5,50 Mio., West: 11 % = 4,48 Mio., Ost: 10 % = 1,07 Mio.

Die **Protestbereiten** zeichnen sich durch die **erhöhte Bereitschaft** aus, **sich aktiv einzumischen**, sei es durch Mitarbeit in Gruppen / Organisationen oder durch Vorschläge und Proteste, mit denen sie sich an staatliche Organe, Wirtschaftsunternehmen sowie Medien wenden. Im Gegensatz zu den Dialogbereiten handeln sie häufiger aus egoistischen Motiven, sie sind weniger zu finanziellen Opfern zu bewegen. In ihrer Neigung, sich gründlich zu informieren, unterscheiden sie sich grundsätzlich nicht vom Durchschnittsbürger, wohl aber in der Art der bevorzugten Informationsquellen.

Aktive Öffentlichkeit: Dialogbereite

16 % = 8,49 Mio., West: 16 % = 6,89 Mio., Ost: 15 % = 1,60 Mio.

Die Dialogbereiten bewegen sich bereits in **einem besonders breiten Spektrum gesellschaftspolitischen Engagements**. Sie informieren sich nicht nur mehr und gründlicher als die Allgemeinheit und die Protestbereiten, sie sind auch opferwilliger. Die Möglichkeit, durch eigenes Verhalten und Kritik Einfluß zu nehmen, nutzen sie mehr im privaten Umfeld. Abgesehen von der Teilnahme an Unterschriftenaktionen, suchen sie weniger als die Protestbereiten die Auseinandersetzung auf öffentlicher Ebene. Im Vergleich zur Bevölkerung ist ihre Bereitschaft zum Dialog mit Verantwortungsträgern in Staat und Wirtschaft allerdings deutlich höher.

Aktive Öffentlichkeit: Opferbereite Pragmatiker

21 % = 10,97 Mio., West: 21 % = 8,96 Mio., Ost: 19 % = 2,01 Mio.

Die **opferbereiten Pragmatiker** gehorchen **mehr oder weniger der Einsicht in Notwendigkeiten**. Sie erfüllen ihre Pflichten als verantwortungsbewußte Staatsbürger. Dazu gehört für sie in erster Linie die Informationspflicht, in zweiter die Bereitschaft zu materiellen und immateriellen Opfern: Spenden, finanzielle Mehrbelastungen, erzieherische Maßnahmen. Öffentliche Eingaben und Proteste liegen ihnen relativ fern.

Passive Öffentlichkeit: Bequeme

29 % = 15,33 Mio., West: 28 % = 12,00 Mio., Ost: 31 % = 3,34 Mio.

Die Repräsentanten dieses Typs interessieren sich durchaus für die gesellschaftlichen Probleme und Vorgänge, sie informieren sich darüber wie jeder Durchschnittsbürger auch. Doch ist ihre **Disposition zu Eigeninitiative, zu aktivem Einsatz sehr gering**. Motivierbar sind sie hingegen durchaus, wenn nicht zuviel Kraftaufwand verlangt wird, wie zum Beispiel bei Spenden.

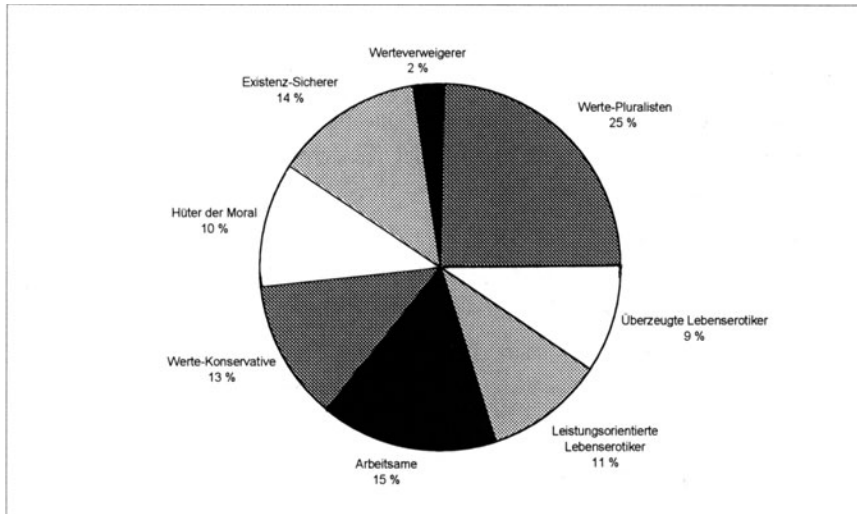
Passive Öffentlichkeit: Teilnahmslose

24 % = 12,46 Mio., West: 23 % = 9,77 Mio., Ost: 25 % = 2,70 Mio.

Sie sind an den gesellschaftlichen Phänomenen weitgehend desinteressiert, wenig informiert, nur selten zu Opfern, geschweige denn zu aktivem Engagement bereit.

Anhang 7

Typologie: Persönliche Werte und Leitlinien



[GRUNER+JAHR 1995, S. 360 ff.]

Werte-Pluralisten

25 % = 13,29 Mio., West: 27 % = 11,19 Mio., Ost: 20 % = 2,10 Mio.

Dieser besonders häufig im Westen anzutreffende Typ hat **kein klares Lebenskonzept**. Er reklamiert für sich ein **multioptionales Wertesystem**, in dem Gegensätze wie sittliche-moralische Prinzipien und Lustgewinn gleichwertig nebeneinander existieren. Zwar hat er seine primäre Verankerung im traditionell-konservativen Denken, doch orientiert er sich parallel dazu auch überdurchschnittlich stark an den postmateriellen Wertemustern von Toleranz und Persönlichkeitsentfaltung. Als **Zielgruppe** sind die Werte-Pluralisten **wenig berechenbar**.

Überzeugte Lebenserotiker

9 % = 4,61 Mio., West: 10 % = 4,32 Mio., Ost: 3 % = 0,29 Mio.

Die vor allem in den alten Bundesländern anzutreffenden überzeugten Lebenserotiker sind der **prägnanteste Typ**. Ihr **Lebenskonzept ist stimmig**. Es dominieren ganz klar die hedonistischen und postmateriellen Orientierungen:

- **Lustgewinn:** Lebensgenuß und Freizeit
- **Toleranz:** Hier vor allem Freundschaft und Solidarität, Weltoffenheit und Optimismus. Abenteuer / Abwechslung sind in dieser Zielgruppe doppelt so häufig gefragt wie in der Gesamtbevölkerung.
- **Persönlichkeitsentfaltung:** Mit all ihren Facetten von Selbstverwirklichung, Selbstverantwortung / Eigeninitiative, Phantasie / Kreativität, Bildung und geistigen Interessen. Nur Ehrgeiz liegt diesem Typ fern, so auch alle traditionell-konservativen Werte.

Die große Mehrheit dieses sehr jungen Typs mit hoher Formalbildung gehört zur aktiven Öffentlichkeit und zu den Kosmopoliten, also zu den Multiplikatoren-Zielgruppen.

Leistungsorientierte Lebenserotiker

11 % = 5,60 Mio., West: 11 % = 4,47 Mio., Ost: 11 % = 1,13 Mio.

Die leistungsorientierten Lebenserotiker sind nicht so stringent auf hedonistische und postmaterielle Werte ausgerichtet wie die Überzeugten. Und im Gegensatz zu jenen sind für sie bestimmte, als herkömmlich geltende Werte durchaus richtungsweisend. So vor allem **Leistungsbewußtsein und Arbeit / Beruf**, die von ihnen allerdings nicht mehr als Pflichterfüllung verstanden werden, sondern **als Möglichkeit der Selbstverwirklichung**. Ihr **Wertesystem** ist deutlich **selektiver** und auch **egoistischer**. Rücksichtnahme und Verantwortungsbewußtsein gegenüber anderen liegen ihnen nicht so unbedingt. Für Familie und Kinder bringen sie wenig Verständnis auf, davon fühlen sie sich in ihrem Streben nach Lebensgenuß und Weltoffenheit eingeengt – diese Zielgruppe verkörpert am ehesten den sich vollziehenden Wertewandel.

Arbeitsame

15 % = 8,02 Mio., West: 13 % = 5,63 Mio., Ost: 22 % = 2,39 Mio.

Für keinen anderen Typ haben **Arbeit und Beruf** eine **zentrale Bedeutung** wie für diese Zielgruppe. Arbeit / Beruf ist für sie quasi Lebensaufgabe und -erfüllung, ein Teil des Selbstwert-

gefühles – dies insbesondere in den neuen Bundesländern, wo die Arbeitsamen sich pluralistisch an traditionellen wie an postmateriellen Werten orientieren. Im Westen dagegen ist das Wertekorsett dieses Typs sehr eng; Arbeit verbindet sich mit Fleiß, Leistung und Entscheidungsfreude.

Werte-Konservative

13 % = 6,95 Mio., West: 12 % = 5,26 Mio., Ost: 16 % = 1,69 Mio.

Wie der Name sagt, fühlt sich diese Zielgruppe vornehmlich dem **traditionell-konservativen Wertekreis** in starkem Maße **verpflichtet**. Treue und Pflichtbewußtsein sind für diesen kinder- und familienzentrierten Typ oberste Prinzipien. Er ist sich seiner Verantwortung für das eigene Tun und Handeln, für das Wohlergehen und die Sicherheit seiner Familie und als Staatsbürger voll bewußt. Sein Sinn für die Gemeinschaft, für Solidarität ist stark entwickelt. Dafür ist er bereit, Opfer zu bringen. Rücksichtnahme, Verzichtbereitschaft und Disziplin kommen für ihn weit vor Lebensgefühl. Überhaupt liegt im jegliche Art hedonistischen Denkens sehr fern.

Hüter der Moral

10 % = 5,47 Mio., West: 11 % = 4,46 Mio., Ost: 9 % = 1,01 Mio.

Charakteristisch für diesen Typ ist nicht nur sein **limitiertes Wertespektrum**, sondern vor allem auch seine soziodemographische Struktur: Die 50- bis 70jährigen und die Volksschulabsolventen stellen die große Mehrheit (72 % respektive 80 %). Das höchste Gut dieser Zielgruppe ist die **Gesundheit**. Was sie darüber hinaus noch vom Leben erwartet, ist eher bescheiden; am fernsten ist ihr der Gedanke an eine Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und Interessen. Halt und Orientierung werden in der **Familie**, der **Heimat**, im **Glauben** und in der **Ordnung** gesucht. Auf die Stabilität dieser Konstanten kommt es an.

Existenz-Sicherer

14 % = 7,58 Mio., West: 14 % = 5,70 Mio., Ost: 18 % = 1,88 Mio.

In der Lebensorientierung der Existenz-Sicherer dreht sich alles um die Konsolidierung der Verhältnisse, um **Sicherheit** und um Vorsorge für die Zukunft. Kein Wunder also, daß Arbeit/ Beruf, Kinder und Familie von existentieller Bedeutung sind und Werte wie Besitz/ Eigentum, Treu und Pflichtbewußtsein einen überdurchschnittlich hohen Stellenwert haben. Nur

wenig Akzeptanz findet der Wertefaktor Toleranz, aber auch Autoritätsbewußtsein hat wenig Platz im Lebenskonzept dieses Typs.

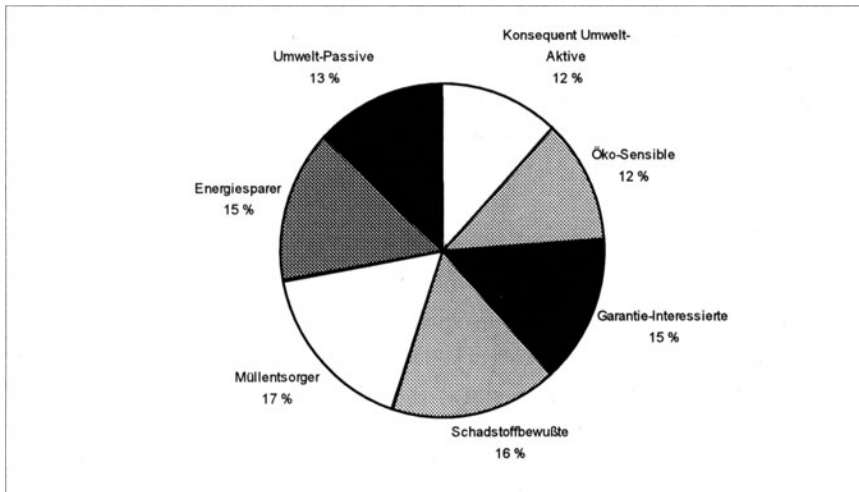
Werteverweigerer

2 % = 1,29 Mio., West: 3 % = 1,07 Mio., Ost: 2 % = 0,22 Mio.

Sie wollen sich nicht in ein Wertesystem einordnen. Ihre durchschnittliche Zustimmung zur Kategorie „von besonderer Bedeutung“ liegt nur bei 10 % (über alle 40 Werte betrachtet). Lediglich Gesundheit ragt mit 25 % heraus.

Anhang 8

Typologie: Umweltfreundliches Verhalten



[GRUNER+JAHR 1995, S. 364 ff.]

Konsequent Umwelt-Aktive

12 % = 6,59 Mio., West: 14 % = 5,74 Mio., Ost: 8 % = 0,84 Mio.

Dieser Typ **verhält sich vorbildlich**. Ökologisches Denken und Verantwortungsbewußtsein gehören für ihn zur Tagesordnung, und zwar in allen Anwendungsbereichen. Sehr groß ist die Überschneidung mit den „Dialogbereiten“ und den „opferbereiten Pragmatikern“ aus dem Segment der „Aktiven Öffentlichkeit“. – In den neuen Bundesländern haben erst relativ wenige den Status der „Konsequent Umwelt-Aktiven“ erreicht.

Öko-Sensible

12 % = 6,48 Mio., West: 14 % = 5,94 Mio., Ost: 5 % = 0,54 Mio.

Sie haben ebenfalls ein sehr breites Aktionsprogramm, allerdings mit Schwerpunkten im „ökologisch orientierten Konsum“ und „alternativen Verhalten“, für die nicht nur der Respekt vor Umwelt und Natur, sondern gleichermaßen die Angst vor gesundheitlichen Schäden sowie weltanschaulichen Prinzipien als motivationale Schubkraft dienen. Besonders sensibel, sogar noch mehr als die „Konsequent Umwelt-Aktiven“, reagieren sie auf Konservierungsmittel und Schadstoffe. – Das in sich stimmige Programm der „Öko-Sensiblen“ ist in den neuen Bundesländern erst sehr selten anzutreffen.

Garantie-Interessierte

15 % = 7,79 Mio., West: 16 % = 6,94 Mio., Ost: 8 % = 0,85 Mio.

Auch die Garantie-Interessierten sind in ihrem **Konsumverhalten sehr ökologie- und gesundheitsbewußt**. Nicht nur bei Nahrungs- und Haushaltsmitteln, sondern auch bei der Anschaffung von Gebrauchsgütern wie Pkw und elektrischen Haushaltsgeräten achten sie auf Schadstoffarmut. Außerdem sind sie sehr empfänglich für energiesparende Systeme. Eine wichtige Orientierungshilfe bieten ihnen **Gütesiegel**, Garantieurkunden und **Firmenimages**. Umweltengagement wird honoriert, Verstöße gegen die Umwelt werden durch **Boycott** sanktioniert. – Auch dieser Typ mit relativ fortschrittlichem Umweltbewußtsein ist in den neuen Bundesländern – gemessen am westlichen Standard – noch unterrepräsentiert.

Schadstoffbewußte

16 % = 8,19 Mio., West: 13 % = 5,37 Mio., Ost: 26 % = 2,81 Mio.

Abgesehen von der Mülltrennung, die, mit Ausnahme der Umwelt-Passiven, zum Alltag aller Typen gehört, konzentrieren sich die Schadstoffbewußten nur auf die Bereiche **Straßenverkehr und Haushaltsgeräte**. – Dieses Aktionsmuster ist in den neuen Bundesländern am häufigsten vertreten, doppelt so häufig wie in den alten.

Müllentsorger

17 % = 8,87 Mio., West: 17 % = 7,16 Mio., Ost: 16 % = 1,71 Mio.

Sie betreiben ein **Minimalprogramm**, das über den Faktor **Müll** kaum hinausgeht. – Die relativen Anteile dieses Typs sind in Ost und West fast identisch.

Energiesparerer

15 % = 7,79 Mio., West: 13 % = 5,41 Mio., Ost: 22 % = 2,38 Mio.

Wasser- und Heizkosten zu sparen, sind die vornehmlichen Anliegen dieses Segments, das in den neuen Bundesländern einen besonders großen Anteil hat.

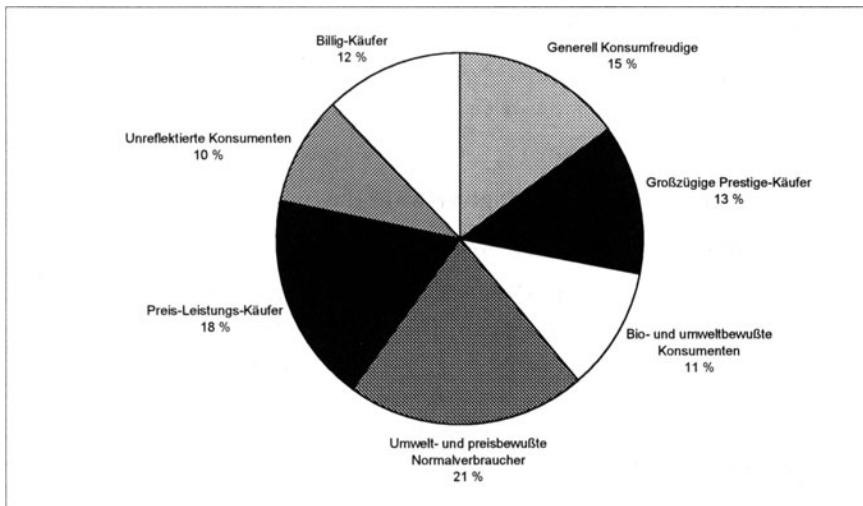
Umwelt-Passive

13 % = 7,10 Mio., West: 13 % = 5,52 Mio., Ost: 15 % = 1,58 Mio.

Den Umwelt-Passiven **mangelt es** nicht unbedingt an Einsicht, aber **an Motivation**. Sie verhalten sich bislang nur sporadisch umweltbewußt, halten umweltfreundliches Verhalten in den meisten Fällen aber für nachahmenswert. Doch überlassen sie die Sorge um und für die Umwelt lieber anderen. In dieser Haltung drücken sich sowohl Bequemlichkeit als auch Protest aus. Die hohe Überschneidung mit den „Protestbereiten“ aus dem Segment der „Aktiven Öffentlichkeit“ ist besonders auffällig.

Anhang 9

Typologie: Konsumverhalten



[GRUNER+JAHR 1995, S. 367 f.]

Generell Konsumfreudige

15 % = 8,18 Mio., West: 18 % = 7,37 Mio., Ost: 8 % = 0,81 Mio.

Sie verkörpern den – östlich der Elbe erst relativ selten anzutreffenden – **vieldimensionalen Verbraucher**, der sich je nach Situation und Produkt unterschiedlich verhält. Die Konstante in dieser Multioptionalität ist die ausgesprochene Konsumfreude. Der tatsächliche Bedarf ist weniger entscheidend als der Spaß am Kaufen. – Sehr hoch ist die Überschneidung mit den „Marken-Enthusiasten“.

Großzügige Prestige-Käufer

13 % = 6,66 Mio., West: 13 % = 5,31 Mio., Ost: 13 % = 1,35 Mio.

Bei den Angehörigen dieses Typs verbindet sich **Konsumlust mit erhöhtem Anspruch**. Sie schätzen das Exquisite, suchen nicht nach Preisvorteilen, sondern bevorzugen exklusive, teure Geschäfte. Sie bedauern es, zu wenig Zeit zum Einkaufen zu haben, und begrüßen folglich

längere Öffnungszeiten. – Auch diese Zielgruppe, die in den neuen Bundesländern denselben Anteil hat wie in den alten, setzt sich überwiegend aus „Marken-Enthusiasten“ zusammen.

Bio- und umweltbewußte Konsumenten

11 % = 6,06 Mio., West: 11 % = 4,67 Mio., Ost: 13 % = 1,39 Mio.

Der gezielte Kauf umweltfreundlicher sowie naturreiner Produkte ist das Charakteristikum für diesen Konsumenten-Typ, der auch **bereit** ist, für solche Produkte **mehr Geld auszugeben**.

Umwelt- und preisbewußte Normalverbraucher

21 % = 10,86 Mio., West: 20 % = 8,60 Mio., Ost: 21 % = 2,26 Mio.

Im Unterschied zu den bio- und umweltbewußten Konsumenten lassen sich die Angehörigen dieser größten Verbraucherzielgruppe mehr von den Gesichtspunkten der **Markttransparenz** und von **Preisvorteilen** leiten. Sie zeigen zwar durchaus Bereitschaft, für umweltfreundliche Produkte finanzielle Opfer zu bringen, doch brauchen sie die Garantie, daß das auch gerechtfertigt ist und sich lohnt. Zur Sicherheit informieren sie sich genau über die Preise wie auch über die Vor- und Nachteile von Produkten. In diesen Verhaltensweisen ähneln sie den Preis-Leistungs-Käufern.

Preis-Leistungs-Käufer

18 % = 9,37 Mio., West: 17 % = 7,21 Mio., Ost: 20 % = 2,16 Mio.

Die Preis-Leistungs-Käufer sind die rationalen, **bedarfsorientierten Verbraucher** schlechthin. Zwei Faktoren haben für sie Priorität: Markttransparenz – hier vor allem **Qualität** der Produkte und Leistungen – und **Preisvorteile**. – Besonders hoch ist die Überschneidung mit den „Sicherheitsbedürftigen Marken-Bewußten“.

Unreflektierte Konsumenten

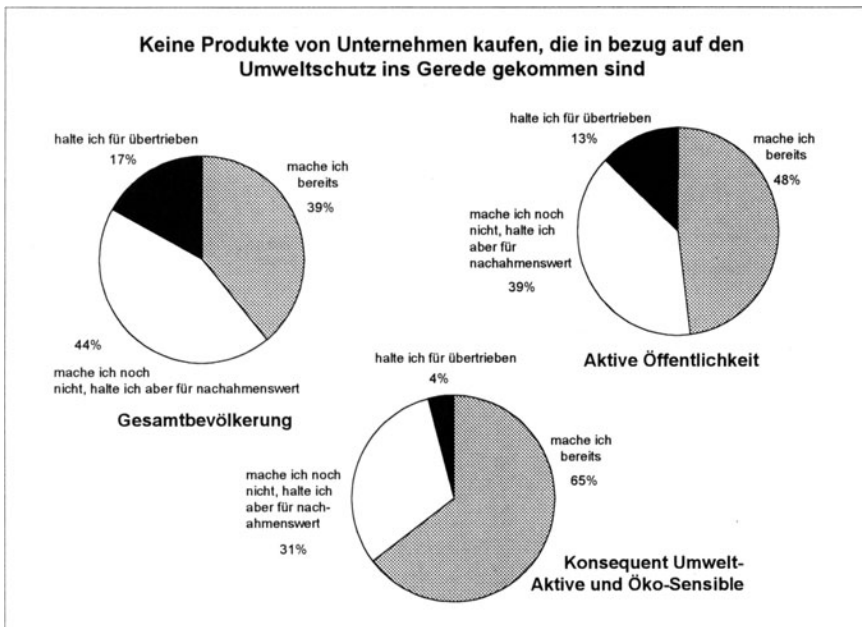
10 % = 5,20 Mio., West: 11 % = 4,62 Mio., Ost: 5 % = 0,28 Mio.

Sie sind der Gegentyp zu den rationalen, bedarfsorientierten und informierten Verbrauchern. **Markttransparenz, Qualitätsaspekte** wie auch **Hersteller und Marken** sind ihnen ziemlich **gleichgültig**. Beim Einkaufen **neigen** sie verstärkt zu **spontanen Handlungen**. – In den neuen Bundesländern ist diese unreflektierte Verhalten noch seltener anzutreffen als die generelle Konsumfreude.

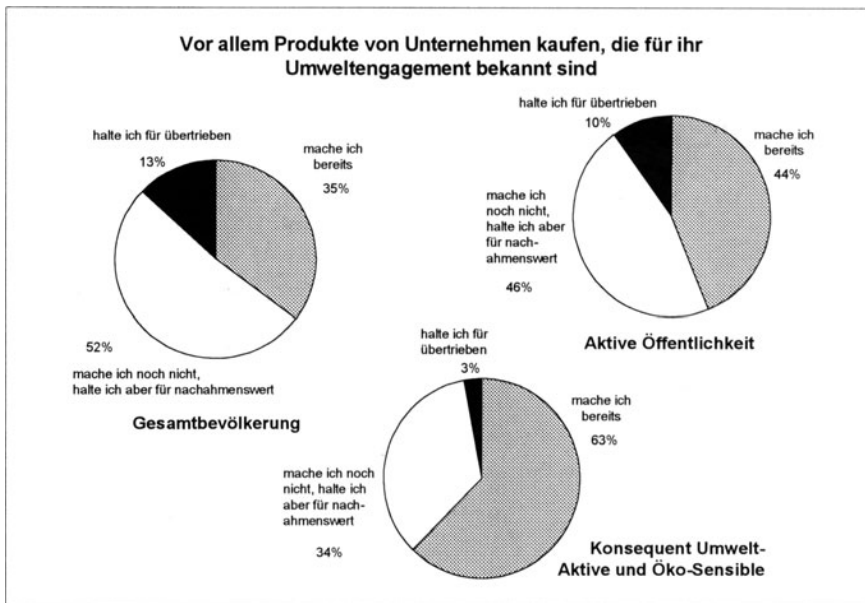
Billig-Käufer

12 % = 6,49 Mio., West: 10 % = 4,31 Mio., Ost: 20 % = 2,18 Mio.

Sie beschränken ihren Konsum strikt auf **das Nötigste** und achten vor allem darauf, die Waren **so billig wie möglich** einzukaufen. – Dieses Konzept wird in den neuen Bundesländern doppelt so häufig verfolgt wie in den alten.

Anhang 10**Kauf von Produkten in Abhängigkeit vom Umweltengagement des Unternehmens**

[GRUNER+JAHR 1995, S. 422 f.]



[GRUNER+JAHR 1995, S. 422 f.]

Anhang 11

Stufen der ethischen Entwicklung von Unternehmen

Stage in Moral Development	Management Attitude and Approach	Ethical Aspects of Corporate Culture	Corporate Ethics Artifacts	Defining Corporate Behavior
Stage I The Amoral Organization	Get away with all you can; It's ethical as long as we're not caught; Ethical violations, when caught, are a cost of doing business	Outlaw culture; Live hard and fast; Damn the risks; Get what you can and get out	No meaningful cod of ethics or other documentation; No set of values other than greed	Film Recovery Systems; Numerous Penny Stock Companies
Stage II The Legalistic Organization	Play within the legal rules; Fight changes that effect your economic outcome; Use damage control through public relations when social problem occur; A reactive concern for damage to organization from social problems	If it's legal, it's OK; Work the gray areas; protect loopholes and don't give ground without a fight; Economic performance dominates evaluations and reward	The Code of Ethics, if it exists, is an internal document; „Don't do anything to harm the organization“; „Be a good corporate citizen“	Ford Pinto Firestone 500 Nestle Infant Formula R.J. Reynolds Philip Morris
Stage III The Responsive Organization	Management understands the values of not acting solely on a legal basis; even though they believe they could win; Management still has a reactive mentality; A growing balance between profits and ethics, although basic premise still may be a cynical „ethics pays“; Management begins to test and learn from more responsive actions	There is a growing concerns for other corporate stakeholders other than owners; Culture begins to embrace a more „responsible citizen“ attitude	Codes are more externally oriented and reflect a concern for other publics; Other ethics vehicles are underdeveloped	P & G (Rely Tampons) Abbott Labs Borden

Stage in Moral Development	Management Attitude and Approach	Ethical Aspects of Corporate Culture	Corporate Ethics Artifacts	Defining Corporate Behavior
Stage IV The Emerging Ethical Organization	First stage to exhibit an active concern for ethical outcomes; „We want to do the ‚right‘ thing“; Top management values become organizational values; Ethical perception has focus but lacks organization and long term planning; Ethics management is characterized by successes and failures	Ethical values become part of culture; these core values provide guidance in some situations but questions exist in others; A culture that is less reactive and more proactive to social problems when they occur	Codes of Ethics become action documents; Code items reflect the core values of the organization; Handbooks, policy statements, committees, ombudsmen are sometimes used	Boeing General Mills Johnson & Johnson (Tylenol) General Dynamics Caterpillar Levi Strauss
Stage V The Ethical Organization	A balanced concern for ethical and economic outcomes; Ethical analysis is a fully integrated partner in developing both the mission and strategic plans; SWOT analysis is used to anticipate problems and analyze alternative outcomes	A total ethical profile, with carefully selected core values which reflect that profile, directs the culture; Corporate culture is planned and managed to be ethical; Hiring, training, firing and rewarding all reflect the ethical profile	Documents focus on the ethical profile and core values; All phases of organizational documents reflect them	??????

[REIDENBACH, ROBIN 1991, S. 282 f.]

Anhang 12

Checkliste zur Gestaltung und Pflege eines ethischen Unternehmensklimas

A. Does the management have a common understanding of and strong commitment to ethical values?

1. Do the organization's purpose, responsibilities, and governing principles of conduct stress these values?
2. Are there forums for the top managers to discuss the organization's ethical values?
3. Do top managers routinely discuss ethical questions and work out differences?
4. What are the ethical challenges currently facing top management?

B. Do management's actions and policies reflect the organization's ethical values?

1. Do individuals chosen for promotion and recognition exemplify those values?
2. Do management's strategic choices reflect those values?

C. Do employees throughout the firm share management's ethical values and commitment?

1. How does management communicate the ethical values that should guide employee conduct?
2. Are these communications clear and effective?
3. Is ethics included in orientation and training program for new employees?
4. Does management monitor the ethical climate of the firm?
5. Is top management aware of the ethical concerns of employees at all levels?
6. Is top management aware of the barriers to ethical conduct that may exist at various levels of the organization?

D. Do managers at all levels work to build shared ethical values?

1. Does the firm hold seminars, workshops, and discussion groups on ethics?
2. Does the organization periodically revise and update its code of conduct, credo, or ethics statement? Does top management participate in this activity?

3. Do employees in various functional areas meet to discuss ethical questions specific to their area?
4. Do ethical issues come up in informal discussions?
5. Do managers discuss ethical issues with their subordinates?
6. Are employees comfortable discussing ethical questions with their bosses?
7. Are ethical matters addressed in formal communications, such as newsletters, memoranda, and policy statements?

E. Does management provide employees with ethical guidance when needed?

1. Does management have a method for identifying and clarifying areas where ethical standards are unclear or in conflict with other objectives of the firm?
2. Does management monitor and report on ethical problems in the industry that might affect employees' ability and willingness to uphold the firm's standards?
3. Do employees have opportunities to raise ethical questions and concerns? Do they use these opportunities?
4. Does management communicate with employees concerning areas of ethical uncertainty or vulnerability?
5. Do supervisory personnel regard ethical guidance as part of their job?

F. Are ethical considerations included in personnel decisions?

1. Are job candidates informed about ethical expectations and standards?
2. Is commitment to the firm's stated values included among the organization's hiring criteria?
3. Are ethical considerations built into personnel evaluations and promotion decisions?

G. Does the firm's system of rewards include ethical accountability?

1. Does performance reporting include ethical performance?
2. Do employees' goals and objectives include goals related to maintaining a strong ethical climate?
3. Are compensation and bonuses affected by ethical performance?
4. Does the organization identify and recognize individuals who make extraordinary contributions to maintaining the organization's ethical values?

5. Does the compensation system avoid penalizing employees who are unable to achieve financial or other business objectives because of ethical constraints?
6. Is management confident that employees will not be rewarded for financial accomplishments achieved using unethical methods?

H. Does the organization have a procedure for identifying and dealing with ethical violations?

1. Does the organization have a hotline, ombudsman, ethics office, or other designated channel for employees to raise ethical questions about the conduct of their immediate supervisor?
2. What are the designated channels for reporting, investigation, and sanctioning violations?
3. Does the organization have adequate controls to prevent and detect ethical violations?
4. Are reporting relationships structured to promote honest and accurate communication?

I. Does the organization have designated personnel whose job it is to monitor and promote an ethical climate?

1. Does the board have a standing ethics committee or is the audit or other board committee charged with monitoring the ethical climate?
2. Is there an ethics committee or office within the firm to handle day-to-day questions and activities related to ethics, such as conducting seminars and training programs, carrying on research, providing guidance to employees, investigating ethical violations, and reviewing the ethical impact of firm policies?

[WOODSTOCK THEOLOGICAL CENTRE 1990, zit. in QUELCH, SMITH 1993, S. 696 f.]

Anhang 13

Stakeholders and examples of their effect on the firm

Stakeholder Group	Positive stakeholder effects on the organisation	Negative stakeholder effect on the organisation	Stakeholder interaction which will affect the organisation
Consumers	Firms like Body Shop specialise in „environmentally safe“ products, resulting in high profitability as sales increase, due to a fall in the demand for competitor's „harmful“ goods	Consumers boycotts force firms such as Heinz, Bubble Bee and Van Camps to stop buying tuna caught in drift nets [O.V. 1991].	Consumer concern with the explosion in green marketing claims puts „pressure“ on government to regulate such claims [NAAG 1990].
Competition	Firms co-operate to develop environmental technologies that are too expensive for one organisation to develop and its own.	Mobile was „forced“ to produce „biodegradable“ garbage bags due to competitive forces, even though these bags were not biodegradable under „normal“ disposal [LAWRENCE 1991].	Competitors are concerned that they are at a disadvantage from firms making „misleading“ environmental marketing claims and „pressure“ the government to regulate such claims [NAAG 1990].
Court / Legal	Environmental marketing guidelines are developed through a consultative process ensuring that legal issues as well as industry concerns are addressed.	Legal bodies develop „flexible“ standards that are difficult for a firm to plan for.	Court cases are won on legal precedent or scientific information but based on emotive appeals made by SGI's.
Employees	Employees, through a consultative process ensuring that legal issues as well as industry concerns are addressed.	Dock workers refuse to unload ships carrying Malaysian hard woods, in protest at the lack of protecting foreign rain forests.	Employees provide a company's environmental records directly to green groups, resulting in publicity and „protests“
Financial institutions	Banks give preference in loaning to environmentally „safe“ organisations.	Banks don't lend firms funds if they have high environmental „risks“.	Investors „request“ financial bodies to make only socially responsible loans.
General public	The public becomes more „receptive“ to environmental products increasing the potential for green products to succeed.	As a result of some environmental „problem“ the public views all of given firms' activities as environmentally harmful.	The general public pressures governments to modify environmental behaviour of firms because of increased concern over a given issue.

Stakeholder Group	Positive stakeholder effects on the organisation	Negative stakeholder effect on organisation	Stakeholder interaction which will affect the organisation
Government	Governmental resources are spent on developing alternative technologies, with the information provided to industry for implementation.	Firms operation in Germany are required to ensure that their packing be recyclable and they must „assist“ in the collection of their used packing [NEWMAN, KNIGHT 1991].	Consumer and industry groups' concern with the explosion in green marketing claims „pressure“ the government to regulate such claims [NAAG 1990].
Interest groups	McDonalds works together with the Environmental Defence Fund to reduce waste. The coalition generates extensive publicity and goodwill [o.V. 1991; GIFFORD 1991; OTTMAN 1992a].	SGI's [Special Interest groups] protest outside the organisation causing a reduction in employee morale.	Special interest Groups gain publicity through protests, which results in governmental legislation being implemented.
Media	The media provide a balanced perspective when discussion environmental issues relation to the firm	The media present a biased perspective, and when the information is found not to be true, do not publicise that fact.	Live coverage of Exxon Valdez accident showed how Exxon „wasted“ valuable time and resources causing a consumer backlash [o.V. 1989].
Owners	Owners believe that environmental objectives are worth achieving, reducing other pressures on the organisation.	Stakeholders of chemical companies change their expectations to include environmental performance as well as existing profit objectives.	Owners are pressured by other groups to modify the firm's performance in relation to its environmental behaviour.
Scientific community	Scientists work with organisations to provide solutions to various environmental problems.	Aerosol firms attempt to reduce their greenhouse gasses by switching from CFCs to harmful HFCs [o.V. 1992; OTTMAN 1992b].	SGIs provide specific scientific information in an attempt to gain „publicity“, rather than stimulate constructive debate.
Suppliers / channels	Suppliers become more environmentally aware, making it easier for the firm to adopt an environmental cradle-to-grave-strategy.	Suppliers are forced to comply with governmental policies if they expect to be purchased by state organisations.	Final consumers require firms to undertake „cradle-to-grave“ environmental analysis, resulting in middlemen and suppliers having to modify their behavior

[POLONSKY 1995, S. 37 f.]

Angaben zu den von POLONSKY zitierten Quellen:

- GIFFORD, B. (1991): The greening of the golden arches – McDonalds' teams with environmental groups to cut waste. In: The San Diego Union, 19. August 1991, S. C1, C4.
- LAWRENCE, J. (1991): The green revolution: Mobil. In: Advertising Age, Vol. 62 (1991), Nr. 5, S. 12-13.
- NATIONAL Association of Attorney General (NAAG) (1990): The Green Report: Findings and Preliminary Recommendations for Responsible Advertising, NAAG, December 1990.
- NEWMAN, M.; KNIGHT, S. (1991): A doubt dose of German recycling. The Financial Times, 30. Januar 1991, S. 11.
- OTTOMAN, J. (1992a): Green Marketing: Challenges and Opportunities for the New Marketing Age, NTC Business books.
- OTTOMAN, J. (1992b): Brand 'steward' will guide environmental planning. In: Marketing News, Vol. 26 (1992), Nr. 8, S. 15.
- o. V. (1989): Decent clean an true. In Management today, Februar 1989, S. 56-60.
- o. V. (1991): Spurts and starts: corporate role in '90s environmentalism hardly consistent. In: Advertising Age, Vol. 62 (1991), Nr. 46, S. 14-16.
- o. V. (1992): Food for thought. In: The Economist, 29. August 1992, S. 64-66.

Anhang 14

„Wir wollen etwas ändern“-Kampagne der Deutschen Shell AG

Wir wollen etwas ändern.

Zwischendurch einmal klingt es wahrscheinlich nicht ungewöhnlich, wenn ein Unternehmen wie die Shell sich vornimmt, etwas zu ändern. Schließlich müssen sich Wirtschaftsbetriebe ständig weiterentwickeln, um auch in Zukunft bestehen zu können.

Doch in dieser Anzeige geht es nicht nur um unser Geschäft und unsere Produkte. Es geht vor allem um Sie, um Ihre Kinder, Ihre Eltern, Ihre Stadt, Ihre Umwelt. Sicher werden auch Ihnen schnell ein paar Dinge einfallen, die Sie in Ihrer Umgebung gern ändern würden. Dinge, die Sie jeden Tag ärgern oder traurig machen. Perspektivlos Jugendliche etwa oder die Gefährdung von Kindern im Straßenverkehr, unfreundliche Mitmenschen und der sorglose Umgang mit der Umwelt, um nur ein paar Beispiele zu nennen.

Hier wollen wir Anstöße zur Veränderung geben und damit einen Beitrag zu etwas mehr Menschlichkeit, Rücksicht und Hilfe leisten.

Die Idee ist nicht neu, aber notwendig.

Vielleicht werden Sie sich jetzt fragen, warum ausgerechnet die Shell versucht, diese Dinge zu ändern?

Heute setzen sich Unternehmen über ihre wirtschaftliche Funktion hinaus mehr und mehr für gesellschaftliche Belange ein. Unternehmen, die erkannt haben, daß der Staat, die Kirchen und die sozialen Einrichtungen nicht überall sein können. Insofern sind wir nicht die einzigen, die eine gewisse Verantwortung übernehmen und versuchen, diese Lücke zu schließen.

Allerdings gehören wir zu den wenigen Unternehmen, die sich bereits seit Jahrzehnten in dieser Form engagieren. Ein Beispiel ist das Jugendwerk der Deutschen Shell, das sich durch zahlreiche Jugendstudien einen Namen gemacht hat und seit 1949 überall in Deutschland Verkaufsschulen einrichtet.

Wir brauchen Sie und Ihre Hilfe.

Als großes Unternehmen haben wir gelernt, wie man Dinge bewegen kann. Doch bei aller Größe und Erfahrung auf dem sozialen Sektor werden wir nicht ohne Sie und Ihre Unterstützung auskommen. Viele Probleme lassen sich nur durch persönlichen Einsatz im Alltag lösen. Dazu sind viele Menschen nötig.

Häufig können wir deshalb nur Initiator sein. Wir werden Ideen entwickeln, Aktionen ins Leben rufen und unterstützen. Aber wirklich etwas verändern kann nur der einzelne, also Sie.

Auch bei uns wird etwas verändert.

Natürlich ist uns bewußt, daß wir mit unserem Vorhaben auch Kritik ernten werden. Denn als Mineralölkonzern stehen wir häufig im Mittelpunkt der Diskussion, insbesondere wenn es um die Umweltproblematik oder um die Höhe der Kraftstoffpreise geht. Aber sollen wir einen solchen Schritt deshalb unterlassen?

Abgesehen davon sollen Sie wissen, daß auch in unserem eigenen Unternehmen etwas verändert wird. Natürlich werden wir nicht aufhören, Benzin und Öl zu verkaufen. Aber: wir wollen es so gut wie möglich machen. Deshalb liegt zum Beispiel der Schwerpunkt unserer Forschung in der Entwicklung möglichst umweltverträglicher Produkte und Technologien. Von jeher gehört die Shell hier zu den Vorreitern, so daß wir glauben, „gesunde“ auf die Welt zu bringen auch in Zukunft wichtige Impulse geben zu können.

Aber nicht nur das: überall da, wo es etwas zu verbessern gibt, werden wir versuchen, es zu optimieren. Offenheit, Verantwortung und partnerschaftliches Miteinander werden in Zukunft eine noch größere Rolle in unserer Unternehmenskultur spielen.

Und auch dort, wo Sie uns jeden Tag überprüfen können, wollen wir noch besser werden: an unseren Tankstellen. So haben wir das Jahr 1995 zum „Jahr der Freundlichkeit“ erklärt. Warum? Weil wir und unsere Tankstellenpartner finden, daß ein freundliches „Guten Tag“ und ein Lächeln am Anfang unserer großen Ziele stehen müssen.

Ein offenes Wort zum Schluß.

Die kritischen Leser dieser Anzeige werden jetzt vermutlich denken, daß das soziale Engagement eines Unternehmens schon selbstlos ist. Wir wollen nicht bestreiten, daß hinter dieser Aktion auch eigennützige Interessen stehen, die Kampagne somit zugleich Werbung für die Shell ist. Unser Ziel ist es jedoch, diese mit einem sinnvollen Beitrag für das Gemeinwesen zu verknüpfen.

Selbstverständlich ist auch, daß die Shell bleibt, was sie ist: ein leistungsstarkes, innovatives Wirtschaftsunternehmen, das seinen Kunden, seinen Mitarbeitern und nicht zuletzt auch seinen Aktionären verpflichtet ist. Insofern wird es unser oberstes Bestreben sein, auch in Zukunft geschäftlich erfolgreich zu sein und angemessene Gewinne zu erzielen. Nur so können wir in noch bessere Produkte und Technologien investieren, nur so können wir in einem schwierigen Markt Arbeitsplätze sichern, und nur so können wir auf sozialem Gebiet tätig werden.

Und auch in diesem Punkt möchten wir noch eines klarstellen: Wir wissen, daß die meisten Probleme zu groß sind, um von uns aus der Welt geschafft zu werden. Aber wir hoffen, daß wir mit Ihrer Hilfe hier und da wenigstens ein bißchen dazu beitragen können.

Schreiben Sie was.

Selbstverständlich werden wir Sie in den nächsten Wochen und Monaten über unsere Aktivitäten auf dem laufenden halten. Falls Sie aber schon heute wissen möchten, was wir konkret ändern wollen, wie wir es ändern wollen und wie Sie uns dabei helfen können, schreiben Sie an die Deutsche Shell Aktiengesellschaft, Informationsservice, Postfach 62 01 30, 22401 Hamburg. Wir schicken Ihnen dann unsere kostenlose Broschüre mit Informationen zu diesem Thema.

Und damit Sie merken, wie wichtig uns unser Vorhaben und die in dieser Broschüre zusammengefaßten Gedanken und Ideen sind, haben wir auch unseren Werbeslogan geändert. Es ist kein Slogan im eigentlichen Sinne mehr, sondern eher ein Bekenntnis, das die Haltung unseres Unternehmens auf den Punkt bringen soll. Sie finden dieses Credo auf der nächsten Seite.

Peter Düren

Peter Düren, Vorsitzender des Deutschen Shell Jugendwerks

Bitte unterschreiben →



Seite 2 der zweiseitigen Anzeige zur Einführung der Kampagne



Überblick zu den Anzeigenmotiven [Deutsche Shell AG 1995, Pressemappe]

Erläuterungen [vgl. auch JOHANSEN 1995, S. 111 ff.]**Thema 1: Zusammenführung junger und alter Menschen (mitte rechts):**

„Einsamkeit ist eine weitverbreitete Erscheinung unserer Zeit. Das wollen wir ändern.“ Diese Aussage wird durch ein traurig aus dem Fenster blickendes Mädchen verdeutlicht. Einsamkeit wird als soziales Problem erkannt. Alte Menschen mit viel Zeit und ohne Aufgabe werden mit Kindern zusammengeführt, deren Eltern wenig Zeit haben. So wird alten Menschen ein neuer Lebensinhalt gegeben und junge Menschen sind nicht länger auf sich allein gestellt.

Thema 2: Abfall-Problematik (oben links, unten rechts):

„Jahr für Jahr wachsen in Deutschland die Müllberge. Das wollen wir ändern.“ Die Deutsche Shell AG erklärt mit dem Bild vieler Plastikbecher und -flaschen den Umweltschutz zu einem Unternehmensziel. Beispielsweise begann man 1993 in einem Pilotprojekt, die Abfall-Problematik an den Tankstellen zu analysieren. Seit 1995 wird an allen Shell-Tankstellen zwischen normalem Müll und Sonderabfällen getrennt. Es werden Öldosen aus wiederverwertbarem Polyethylen benutzt und SB-Ölcenter eingeführt, an dem das Mineralöl direkt abzapfbar ist, so daß Dosen überflüssig sind.

Thema 3: Behinderte Menschen (unten links):

„Das größte Problem für behinderte Menschen ist oft ihre Umwelt. Das wollen wir ändern.“ Ein im Rollstuhl sitzender Mann blickt auf eine Vielzahl von Stufen. Aufgrund baulicher Probleme bei Häusern, Bahnhöfen, Straßen, aber auch aufgrund gedanklicher Mauern ist es für Behinderte sehr schwierig, sich in ihrer Umwelt zurecht zu finden. Die Integration von Behinderten in die Gesellschaft ist aufgrund von Berührungsängsten, Vorurteilen und fehlenden Informationen problematisch. Die Deutsche Shell AG unterstützt seit 20 Jahren die Evangelische Stiftung Alsterhof bei Hamburg und finanziert auch Projekte, die unter anderem normale Wohngebiete betreffen.

Thema 4: Verkehrs-Rowdytum (oben rechts):

„Die deutschen Autofahrer gelten als unfreundlich und aggressiv. Das wollen wir ändern.“ Die Ursachen des rücksichtslosen und aggressiven Verhaltens sollen wissenschaftlich analysiert werden und gleichzeitig gute Ideen und Erfahrungen von Autofahrer gesammelt werden, um die besten Vorschläge für mehr Gelassenheit und Souveränität im Straßenverkehr anschließend zu veröffentlichen.

Thema 5: Kinder im Straßenverkehr (mitte links):

„In Deutschland verunglücken mehr Kinder im Straßenverkehr, als in jedem anderen europäischen Land. Das wollen wir ändern.“ Ein Mädchen mit einem Ball in der Hand läuft über eine rote Ampel. Seit 40 Jahren engagiert sich das Unternehmen in diesem Bereich und hat mit sog. Jugendverkehrsschulen viel erreicht, d.h. Generationen von Kindern haben gelernt, wie man sich im Straßenverkehr richtig verhält.

Anhang 15

Tutzinger Erklärung zur umweltorientierten Unternehmenspolitik

1. Eine umweltorientierte Unternehmenspolitik ist ein Beitrag zu Sicherung der Zukunft von Umwelt und Unternehmen.
2. Umweltschutz ist Teil der Unternehmenspolitik.
3. Umweltschutz ist eine Aufgabe der Unternehmensführung.
4. Umweltorientierte Unternehmenspolitik betrifft alle Unternehmensbereiche.
5. Umweltorientierung im Unternehmen hat zum Ziel, durch intelligente Lösungen Umweltbelastungen möglichst niedrig zu halten oder ganz zu vermeiden.
6. Umweltorientierte Unternehmenspolitik bezieht die Mitarbeiter(innen) mit ein.
7. Umweltorientierte Unternehmenspolitik verlangt nach innen und außen Glaubwürdigkeit.
8. Umweltorientierte Unternehmenspolitik nutzt die Marktchancen eines wachsenden Umweltbewußtseins.
9. Umweltorientierte Unternehmenspolitik ist Teil der unternehmerischen Eigenverantwortlichkeit in der sozialen Marktwirtschaft.
10. Umweltorientierte Unternehmenspolitik wird unterstützt durch das Vorantreiben einer internationalen Harmonisierung von Umweltforderungen und durch eine nationale Politik, die den Spielraum für umweltinnovative Lösungen der Unternehmen erweitert.

[HELD 1990, S. 3]

Literaturverzeichnis

- AAKER, D.A. (1992): Management des Markenwertes, Frankfurt / Main 1992 (Original: AAKER, D.A.: Managing Brand Equity, New York 1991).
- AAKER, D.A. (1996): Building strong brands, New York 1996.
- ABEL, B. (1996): Dialog und Ethik – eine nicht-dialogische Methode zur ethischen Beurteilung des Dialogs. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt / Main 1996, S. 93-99.
- ABELS, H. (1985): Gesellschaftsorientierte Unternehmensstrategien. In: Harvard Business Manager, Vol. 7 (1985), Nr. 2, S. 96-101.
- ACKERMAN, R. (1975): The Social Challenge to Business, Cambridge, Mass. 1975.
- ADAM, R. (1993): Wer kauft was warum nicht? Konsequenzen für das Marketing, Wiesbaden 1993.
- ADEL, P.; BACH, D. (1991): Wahrgenommene Kaufrisiken bei ökologischen Produkten – dargestellt am Produktbereich Waschmittel. In: Markenartikel, Vol. 53 (1991), Nr. 4, S. 148-154.
- ADEL, P.; MÜLLER, H.; ZITZMANN, A. (1990): Umweltbewußtsein und Konsumentenverhalten – Befunde und Zukunftsperspektiven. In: SZALLIES, R.; WISWEDE, G. (Hrsg., 1990): Wertewandel und Konsum. Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing, Landsberg / Lech 1990, S. 155-184.
- ADEL, P.; SAUKE, C. (1988): Zur Eignung des Markenartikel-Konzepts bei der Vermarktung ökologisch relevanter Produkte. In: Markenartikel, Vol. 50 (1988), Nr. 7, S. 362-364.
- AHLERT, D. (1996): Gruppen-Positionierungs-Management bei komplexen Konsumgütern. In: TOMCZAK, T.; RUDOLPH, T.; ROOSDORP, A. (Hrsg., 1996): Positionierung. Kernentscheidung des Marketing. St. Gallen 1996, S. 96-110.
- AHRENS, R.; SCHERER, H.; ZERFAß, A. (Hrsg., 1995): Integriertes Kommunikationsmanagement, Frankfurt / Main 1995.
- AJZEN, I. (1985): From intentions to actions. A theory of planned behavior. In: KUHLM, J.; BECKMANN, J. (Hrsg., 1985): Action control: From cognition to behavior, New York 1985, S. 11-39.
- AJZEN, I. (1987): Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. In: BERKOWITZ, L. (Hrsg., 1987): Advances in experimental social psychology, San Diego 1987, S. 1-63.
- AJZEN, I. (1988): Attitudes, personality and behavior, Chicago 1988.
- AJZEN, I. (1991): The theory of planned behavior. In: Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol. 50 (1991), S. 179-211.
- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. (1980): Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior, Englewood Cliffs 1980.
- ALBACH, H. (1992): Unternehmensethik: Konzepte – Grenzen – Perspektiven, Zeitschrift für Betriebswirtschaft: Ergänzungsheft 1, Wiesbaden 1992.
- ALEX, R. (1989): Begriff und Möglichkeiten der Wirtschaftsethik. In: PAPPI, F.U. (Hrsg., 1989): Wirtschaftsethik, Christiana Albertina Sonderheft, Kiel 1989, S. 9-20.
- ANDERSON, J.W. (1989): Corporate Social Responsibility: Guidelines for Top Management, New York et al. 1989.
- ANDREWS, K.R. (1989): Ethics in Practice. In: Harvard Business Review, Vol. 67 (1989), Nr. 5, S. 99-104.
- ANSOFF, H.I. (1965): Corporate Strategy – An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York et al. 1965.
- ANSOFF, H.I. (1966): Management-Strategie, München 1966.

- ANTES, R.; TIEBLER, P. (1990): Bibliographie Öko-Marketing, Stand Juni 1990. In: STEGER, U. (Hrsg., 1990), Arbeitspapier Nr. 11 / 12 des Instituts für Ökologie und Unternehmensführung e.V., Schloß Reichartshausen am Rhein 1990.
- ARISTOTELES (1998): Die Nikomachische Ethik. Aus dem Griechischen und mit einer Einführung und Erläuterungen versehen von Olof Grigon, München 1998.
- ARMSTRONG, R.W.; SWEENEY, J. (1994): Industry Type, Culture, Mode of Entry and Perceptions of International Marketing Ethics Problems: Across-Cultural Comparison. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 13 (1994), S. 775-785.
- ARTHUR, H.B. (1984): Making Business Ethics Useful. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (1984), Nr. 4, S. 319-333.
- AUERBACH, J. (1985): The Poletown Dilemma. In: *Harvard Business Review*, Vol. 63 (1985), Nr. 3, S. 93-99.
- BACKHAUS, J. (1977): Politische Ökonomie als Theorie der Begründung: Eine Auseinandersetzung mit Friedrich Kambartels „Bemerkungen zum normativen Fundament der Ökonomie“. In: *Zeitschrift für allgemeine Wissenschaftstheorie*, 1977, Nr. 1, S. 91-117.
- BALDERJAHN, I. (1986): Das umweltbewußte Konsumentenverhalten. Eine empirische Studie, Berlin 1986.
- BALDERJAHN, I. (1996): Dialogchancen im ökologischen Marketing. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): *Marketing im gesellschaftlichen Dialog*, Frankfurt / Main 1996, S. 311-327.
- BÄNSCH, A. (1990): Marketingfolgerungen aus den Gründen für den Nichtkauf umweltfreundlicher Konsumgüter. In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherborschung*, Vol. 36 (1990), S. 360-379.
- BANNING, T. (1987): *Lebensstilorientierte Marketingtheorie*, Heidelberg 1987.
- BAU, A. (1995): Wertewandel – Werbewandel? – Zum Verhältnis von Zeitgeist und Werbung; Anpassung ökonomischer und politischer Werbung an veränderte soziokulturelle Rahmenbedingungen, Frankfurt / Main 1994.
- BAUER, R.A.; FENN, D.H. (1973): What is a Corporate Social Audit. In: *Harvard Business Review*, Vol. 51 (1973), Nr. 1, S. 37-49.
- BAUER, H.H. (1993): Marketing und Ethik? Vermarktete Ethik! In: JACOB, A.F. (Hrsg., 1993): *Vermarktete Ethik*, Stuttgart 1993, S. 1-29.
- BAUMHART, R.C. (1961): How Ethical are Businessmen? In: *Harvard Business Review*, Vol. 39 (1961), Nr. 4, S. 7-19, S. 156-176.
- BAUMHART, R. C. (1968): *An Honest Profit: What Businessmen Say About Ethics in Business*, New York et al. 1968.
- BAUSCH, T. (1994): Wirtschaft und Ethik. Notizen zu einem dialogischen Brückenschlag. In: BLASCHE, S.; KÖHLER, W.R.; ROHS, P. (Hrsg., 1994): *Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik*, Bern, Stuttgart, Wien 1994, S. 19-36.
- BEAUCHAMP, T.L.; BOWIE, N.E. (1988): *Ethical Theory and Business*, 3. Aufl., Englewood Cliffs (New Jersey) 1988.
- BEATTY, S.E.; KAHLE, L.R.; HOMER, P.; MISRA, S. (1985): Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values and the Rokeach Values Survey. In: *Psychology and Marketing*, Vol. 2 (1985), Nr. 3, S. 181-200.
- BECCHIMANZI, M.; ROHDE, C.C. (1997): Moral Plus. Kommunikationsstrategien für soziale Verantwortung. In: *gdi impuls*, Vol. 14 (1997), Nr. 1, S. 32-40.
- BECKER, H.; FRITZSCHE, D.J. (1987): Business Ethics: A Cross-cultural Comparison of Managers' Attitudes. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 6 (1987), S. 289-295.
- BECKER, J. (1992): Markenartikel und Verbraucher. In: DICHTL, E.; EGGERS, W. (Hrsg., 1992): *Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs*, München 1992, S. 97-127.

- BECKER, J. (1994): Typen von Markenstrategien. In: BRUHN, M. (Hrsg., 1994a): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd. 1: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Stuttgart 1994, S. 463-498.
- BECKER, J. (1996): Konzeptionelle Grundfragen der Positionierung. In: TOMCZAK, T.; RUDOLPH, T.; ROOSDORP, A. (Hrsg., 1996): Positionierung. Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen 1996, S. 12-24.
- BECKER, J. (1998): Marketingkonzeption – Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Aufl., München 1998.
- BELZ, C. (1996): Unternehmenspositionen mit integrierter Kommunikation besetzen. In: TOMCZAK, T.; RUDOLPH, T.; ROOSDORP, A. (Hrsg., 1996): Positionierung: Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen 1996, S. 122-131.
- BELZ, C. (Hrsg., 1997): Suchfelder für innovatives Marketing: Kompetenz für Marketing-Innovationen, Schrift 1, St. Gallen 1997.
- BELZ, C.; DYLLICK, T. (1996): Ökologische Positionierungsstrategien. In: TOMCZAK, T.; RUDOLPH, T.; ROOSDORP, A. (Hrsg., 1996): Positionierung: Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen 1996, S. 170-179.
- BENTELE, G.; STEINMANN, H.; ZERFAß, A. (Hrsg., 1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Berlin 1996.
- BENTLER, P.M.; SPECKARD, G. (1979): Models of attitude-behavior relations. In: Psychological Review, Vol. 86 (1979), S. 452-464.
- BEREKOVEN, L. (1978): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens. In: GABLER-VERLAG (Hrsg., 1978): Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden 1978, S. 35-48.
- BERKOWITZ, L. (Hrsg., 1987): Advances in experimental social psychology, San Diego 1987.
- BEYER, H.; NUTZINGER, H.G. (1996): Unternehmenskultur. Vom Schlagwort zum Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung. In: NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1996b), Ökonomie der Werte oder Werte der Ökonomie? Unternehmenskultur in genossenschaftlichen, alternativen und traditionellen Betrieben, Marburg 1996, S. 11-34.
- BHIDE, A.; STEVENSON, H.H. (1990): Why be Honest if Honesty doesn't Pay. In: Harvard Business Review, Vol. 68 (1990), Nr. 5, S. 121-129.
- BIERVERT, B.; HELD, M. (1987): Ökonomische Theorie und Ethik, Frankfurt / Main 1987.
- BIERVERT, B.; HELD, M. (Hrsg., 1994): Das Naturverständnis der Ökonomik. Beiträge zur Ethikdebatte in den Wirtschaftswissenschaften, Frankfurt / Main 1994.
- BISHOP, J.D. (1995): Adam Smith's Invisible hand Argument. In: Journal of Business Ethics, Vol. 14 (1995), S. 165-180.
- BISMARCK, W.-B. von; BAUMANN, S. (1996): Markenmythos: Verkörperung eines attraktiven Wertesystems, 2. Aufl., Frankfurt / Main 1996.
- BLANCHARD, K.; PEALE, N.V. (1988): The Power of Ethical Management, New York 1988.
- BLANKENSHIP, A.B. (1964): Some Aspects of Ethics in Marketing Research. In: Journal of Marketing Research, Vol. 1 (1964), Nr. 5, S. 26-31.
- BLASCHE, S.; KÖHLER, W.R.; ROHS, P. (Hrsg., 1994): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern, Stuttgart, Wien 1994.
- BLAU, P.M. (1964): Exchange and Power in Social Life, New York 1964.
- BOATRIGHT, J.R. (1995): Cases in Ethics and Conduct of Business, Englewood Cliffs (New Jersey) 1995.

- BÖHM, H. (1976): Idee und System gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmensführung. Idee einer „gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung“. In: *Management International Review*, Vol. 16 (1976), Nr. 1, S. 35-45.
- BOMMER, M.; GRATTO, C.; GRAVENDER, J.; TUTTLE, M. (1987): A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 4 (1987), Nr. 6, S. 265-280.
- BONN, I.; CHRISTODOULOU, C. (1996): From Strategic Planning to Strategic Management. In: *Long Range Planning*, Vol. 29 (1996), Nr. 4, S. 543-551.
- BOOKHAGEN, A.; SCHLEGELMILCH, B.; TROMSSDORFF, V. (2000): Ethische Unternehmenspositionierung, Entwurf eines bisher unveröffentlichten Aufsatzes, Berlin 2000 – in Vorbereitung.
- BOULDING, K.E. (1968): *Beyond Economics: Essays on Society, Religion, and Ethics*, Michigan 1968.
- BOWIE, N. (1992): Unternehmensethikkodizes: Können sie eine Lösung sein? In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992): *Wirtschaft und Ethik*, Stuttgart 1992, S. 337-349.
- BRADACH, J.L.; ECCLES, R.G. (1989): Price, Authority, and Trust: From ideal Types to Plural Forms. In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 15 (1989), S. 97-118.
- BRANDT, A.; HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I.; WERNER, K. (Hrsg., 1988): *Ökologisches Marketing*, Frankfurt / Main 1988.
- BRANTL, S. (1985): *Management und Ethik. Unternehmenspolitische Rahmenplanung und moralisch-praktische Rationalisierung der Unternehmensführung*, München 1985.
- BRAUCHLIN, E. (1972): Unternehmung und Umweltschutz. In: WALTERSKIRCHEN, M.P. von (Hrsg., 1972): *Umweltschutz und Wirtschaftswachstum*, München et al. 1972, S. 157-170.
- BRAYBROOKE, D. (1983): *Ethics in the World of Business*, Totowa, N.J. 1983.
- BRENNER, A.N.; MOLANDER, E.A. (1977): Is the Ethics of Business Changing? *Harvard Business Review*, Vol. 55 (1977), Nr. 1, S. 57-71.
- BREWING, J. (1995): *Kritik der Unternehmensethik. An den Grenzen der konsensual-kommunikativ orientierten Unternehmensethik*, Bern 1995.
- BRÖICHHAUSEN, K. (1996): Die Eigenverantwortung der Wirtschaft für Umwelt und Verpackung. In: *Markenartikel*, Vol. 58 (1996), Nr. 4, S. 140-141.
- BRUHN, M. (1978): *Das soziale Bewußtsein von Konsumenten*, Wiesbaden 1978.
- BRUHN, M. (1985): Das ökologische Bewußtsein von Konsumenten – Ergebnisse einer Befragung im Zeitvergleich. In: MEFFERT, H.; WAGNER, H. (Hrsg., 1985): *Ökologie und Unternehmensführung*, Münster 1985, S. 56-64.
- BRUHN, M. (Hrsg., 1989a): *Handbuch des Marketing. Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis*, München 1989.
- BRUHN, M. (1989b): Planung des Kommunikationsmix von Unternehmen. In: BRUHN, M. (Hrsg., 1989a): *Handbuch des Marketing. Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis*, München 1989, S. 397-432.
- BRUHN, M. (1989c): Social-Marketing. In: BRUHN, M. (1989a): *Handbuch des Marketing. Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis*, München 1989, S. 778-810.
- BRUHN, M. (1990a): Sozio- und Umweltsponsoring: Engagement von Unternehmen für soziale und ökologische Aufgaben, München 1990.
- BRUHN, M. (1990b): *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden 1990.
- BRUHN, M. (1992a): Markenpolitik. In: DILLER, H. (Hrsg., 1992): *Vahlens Großes Marketinglexikon*, München 1992, S. 643-645.
- BRUHN, M. (1992b): *Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit*, Stuttgart 1992.

- BRUHN, M. (1992c): Integration des Umweltschutzes in den Funktionsbereich Marketing. In: STEGER, U. (Hrsg., 1992): Handbuch des Umweltmanagements: Anforderungs- und Leistungsprofile von Unternehmen und Gesellschaft, München 1992, S. 538-555.
- BRUHN, M. (Hrsg., 1994a): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Stuttgart 1994.
- BRUHN, M. (1994b): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In: BRUHN, M. (Hrsg., 1994a): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd. 1: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Stuttgart 1994, S. 3-41.
- BRUHN, M. (1995a): Markenstrategien. In: TIETZ, B.; KÖHLER, R.; ZENTES, J. (Hrsg., 1995): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1445-1459.
- BRUHN, M. (1995b): Integrierte Unternehmenskommunikation, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- BRUHN, M.; MEFFERT, H.; WEHRLE, F. (Hrsg., 1994): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing, Stuttgart 1994.
- BRUHN, M.; STEFFENHAGEN, H. (Hrsg., 1997): Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven. Festschrift für H. Meffert zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1997.
- BRUHN, M.; TILMES, J. (1989): Social Marketing, Stuttgart, Berlin, Köln 1989.
- BUCHANAN, J.M. (1977): Freedom in Constitutional Contract. Perspective of a Political Economist, London 1977.
- BUCHHOLZ, R.A. (1987): The Business-Government-Society Relationship in Management Thought. In: PAUL, K. (Hrsg., 1987): Business Environment and Business Ethics: The Social, Moral, and Political Dimensions of Management, Cambridge (Massachusetts) 1987, S. 19-37.
- BUCHHOLZ, R.A. (1989): Fundamental concepts and problems in business ethics, New Jersey 1989.
- BUCHHOLZ, R.A.; EVANS, W.; WAGLEY, R. (1985): Management Response to Public Issues: Concepts and Cases in Strategy Formulation, Eaglewood Cliffs 1985.
- BUNZ, A. (1973): Umweltpolitisches Bewußtsein 1972. Eine Untersuchung von INFAS, Berlin 1973.
- BUNZ, A. (1983): Umweltbewußtsein engagierter Bürger. Ergebnis einer Fragebogenaktion der Aktion Gemeinsinn, Berlin 1983.
- BURGHOLD, J. (1988): Ökologisch orientiertes Marketing, Augsburg 1988.
- BURKE, S.J.; MILBERG, S.J.; SMITH, N.C. (1993): The Role of Ethical Concerns in Consumer Purchase behavior: Understanding Alternative Processes. In: Advances in Consumer Research, Vol. 20 (1993), S. 119-122.
- BUSCH-LÜTY, C. (1994): Sustainability – Elemente einer am Leitbild der Nachhaltigkeit orientierten ökologischen Ökonomie. In: BIERVERT, B.; HELD, M. (Hrsg., 1994): Das Naturverständnis der Ökonomik. Beiträge zur Ethikdebatte in den Wirtschaftswissenschaften, Frankfurt / Main 1994, S. 206-223.
- BUTTERBRODT, D. (1996): Umweltschutz – sein Nutzen ist rechenbar. In: Harvard Business Manager, Vol. 18 (1996), Nr. 4, S. 118-126.
- CADBURY, A. (1983): Cadbury Schweppes: More than Chocolate and Tonic. In: Harvard Business Review, Vol. 61 (1983), Nr. 1, S. 134-144.
- CADBURY, A. (1987): Ethical Managers Make Their Own Rules. In: Harvard Business Review, Vol. 65 (1987), Nr. 5, S. 69-73.
- CANNON, T. (1994): Corporate Responsibility, London 1994.
- CARROLL, A.B. (1981): Business and Society. Managing Corporate Social Performance, Boston, Toronto 1981.
- CAVANAGH, G.F. (1984): American Business Values, Englewood Cliffs (New Jersey) 1984.

- CAVANAGH, G.F.; MCGovern, A.F. (1988): *Ethical Dilemmas in the Modern Corporation*, Englewood Cliffs, N.J. 1988.
- CED – Committee for Economic Development (1971): *Social Responsibilities of Business Corporation*, New York 1971.
- CENTER FOR BUSINESS ETHICS (1986): Are corporations institutionalizing ethics? In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 5 (1986), Nr. 2, S. 85-91.
- CESPEDES, F.V. (1993): Ethical Issues in Distribution. In: SMITH, N.C.; QUELCH, J.A. (Hrsg., 1993): *Ethics in Marketing*, Homewood, Boston, 1993, S. 473-490.
- CHANG, M.K. (1998): Predicting Unethical Behavior: A Comparison of the Theory of Reasoned Action and the Theory of Planned Behavior. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 (1998), S. 1825-1834.
- CHARTER, M. (Hrsg., 1992a): *Greener Marketing: Responsible Approach to Business*, Sheffield 1992.
- CHARTER, M. (1992b): Emerging Concepts in a Greener World. In: CHARTER, M. (Hrsg., 1992a): *Greener Marketing: Responsible Approach to Business*, Sheffield 1992, S. 55-94.
- CHERRY, C. (1967): *Kommunikationsforschung – eine neue Wissenschaft*, Hamburg 1967.
- CHONKO, L.B.; HUNT, S.D. (1985): Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination. In: *Journal of Business Research*, Vol. 13 (1985), S. 339-359.
- CHOUDHURY, M.A. (1995): Ethics and Economics (1995): A View from Ecological Economics. In: *International Journal of Social Economics*, Vol. 22 (1995), Nr. 3, S. 61-80.
- CICERO, M.T. (1963): M. TULLI CICERONIS de fato – MARCUS TULLIUS CICERO. Über das Fatum. Lateinisch – deutsch hrsg. von Karl Bayer, München 1963.
- CICERO, M.T. (1964): M. TULLI CICERONIS de officiis libros III – MARCUS TULLIUS CICERO. Vom rechten Handeln (drei Bücher). Lateinisch – deutsch eingeleitet und neu übersetzt von Karl Büchner, Zürich, Stuttgart 1964.
- CIULLA, J. (1995): Business Ethics in the USA: Some Reason to Smile. In: *Business Ethics – A European Review*. Vol. 4 (1995), Nr. 2, S. 118-121.
- CEP – Council on Economic Priorities (1988): *Shopping for a better world*, New York 1988.
- CEP – Council on Economic Priorities (1989): *Shopping for a better world – America at the checkout. A quick an easy guide to American companies and their products sold in Britain's supermarkets*, Newcastle upon Tyne 1989.
- CEP – Council on Economic Priorities (1991): *Shopping for a better world. A quick an easy guide Socially Responsible Shopping*, London 1991.
- CHRISTIE, R.; GEIS, F.L. (1970): *Studies in Machiavellianism*, New York 1970.
- CLEEK, M.A.; LEONARD, S.L. (1998): Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior? In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 (1998), S. 619-630.
- CODDINGTON, W. (1993): *Environmental Marketing: Positive Strategies for Reaching Green Consumers*, New York 1993.
- CORSTEN, H.; SCHUSTER, L.; STAUSS, B. (Hrsg., 1991): *Die soziale Dimension der Unternehmung*, Berlin 1991.
- CROSBY, L.A.; BITNER, M.J.; GILL, J.D. (1990): Organizational Structure of Values. In: *Journal of Business Research*, Vol. 20 (1990), S. 123-134.
- CURLO, E. (1999): Marketing Strategy, Product Safety, and Ethical Factors in Consumer Choice. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 21 (1999), S. 37-48.
- DAECKE, S.M. (Hrsg., 1995a): *Ökonomie contra Ökologie? Wirtschaftsethische Beiträge zu Umweltfragen*, Stuttgart, Weimar 1995.

- DAECKE, S.M. (1995b): Umweltethik als wirtschaftsethische Aufgabe. Philosophisch-theologische Anmerkungen zum Verhältnis von Ökonomie und Ökologie. In: DAECKE, S.M. (Hrsg., 1995a): *Ökonomie contra Ökologie? Wirtschaftsethische Beiträge zu Umweltfragen*, Stuttgart, Weimar 1995, S. 11-30.
- DÄSCHLEIN, H. (1998): Selbstbindung aus Verantwortung: EthikManagementSystem für die Bauwirtschaft in Deutschland. In: *Forum Wirtschaftsethik*, Vol. 6 (1998), Nr. 2, S. 6-8.
- DAHLM, K.-W. (1988): *Ethische Erziehung von Führungskräften? SWI-Colloquien*. Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland, Bochum 1988.
- DAHRENDORF, R. (1958): *Homo sociologicus*. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, Köln, Opladen 1958.
- DAMM, C. (1996): Sozial-ökologische Herausforderung an das Marketing aus der Sicht der Industrie. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): *Marketing im gesellschaftlichen Dialog*, Frankfurt / Main 1996, S. 57-65.
- DAVIDSON, W.N.; WORRELL, D.L.; EL-JELLY, A. (1995): Influencing managers to change unpopular corporate behavior through boycotts and divestitures: A stock market test. In: *Business and Society*, Vol. 34 (1995), August, S. 171-196.
- DAVIS, K.; BLOMSTROM, R.L. (1971): *Business, Society and Environment: Social Power and Social Response*, 2. Aufl., New York 1971.
- DAVIS, K.; FREDERICK, W.C. (1984): *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics*, 5. Aufl., New York 1984.
- DAVIS, M.A.; JOHNSON, N.B.; OHMER, D.G. (1998): Issue-Contingent Effects on Ethical Decision Making: A Cross-cultural Comparison. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 (1998), S. 373-389.
- DAWSON, L.M. (1969): The Human Concept: New Philosophy for Business, *Business Horizons*, 12 (1969), S. 29-38.
- DEAN, P.J. (1992): Making Codes of Ethical 'Real'. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 11 (1992), Nr. 4, S. 285-290.
- DE GEORGE, R.T. (1982): *Business Ethics*, Englewood Cliffs, N.J. 1982.
- DE GEORGE, R.T. (1991): The Status of Business Ethics: Past and Future. In: STEINMANN, H.; LÖHR, A. (Hrsg., 1991a): *Unternehmensethik*, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 491-508. (Abdruck aus: *Journal of Business Ethics*, Vol. 6 (1987), S. 201-211).
- DE GEORGE, R.T. (1992): Unternehmensethik aus amerikanischer Sicht. In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992): *Wirtschaft und Ethik*, Stuttgart 1992, S. 301-316.
- DE GEORGE, R.T.; PICHLER, J.A. (Hrsg., 1978): *Ethics, Free Enterprise, and Public Policy: Original Essays on Moral Issues in Business*, New York et al. 1978.
- DEKKER, W. (1990): The Responsible Corporation and the Subversive Side of Ethics. In: ENDERLE, G.; ALMOND, B.; ARGANDONA, A. (Hrsg., 1990): *Peoples in Corporations – Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*, Dordrecht, Boston, London 1990, S. 11-18.
- DNWE (1995): *Forum Wirtschaftsethik*. Sonderheft: Wirtschaftsethische Literatur (Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik), Bad Homburg 1995.
- DETZER, K. (1992): Auf der Suche nach ethischer Orientierung. Wer ist in der Wirtschaft wem wofür verantwortlich. In: *Technologie und Management*, Vol. 41 (1992), Nr. 4, S. 25-33.
- DEUTSCH, M.; KRAUSS, R.M. (1976): *Theorie der Sozialpsychologie*, Frankfurt / Main 1976.
- DEUTSCHE SHELL AG (1995): *Pressemappe (zur Einführung der Werbekampagne „Wir wollen etwas ändern“, Rede des Vorstandsvorsitzenden Peter Duncan anlässlich der Vorstellung der neuen Kampagne am 01.03.1995)*.
- DICHTL, E. (1991): Marketing und Ethik. In: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Vol. 20 (1991), Nr. 8, S. 388-393.

- DICHTL, E. (1992): Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen. In: DICHTL, E.; EGGERS, W. (Hrsg., 1992): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S. 1-23.
- DICHTL, E.; EGGERS, W. (Hrsg., 1992): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992.
- DI TORO (1995): Building an Ethical Organisation. In: Business Ethics – A European Review, Vol. 4 (1995), Nr. 1, S. 43-51.
- DIERKES, M.; ZIMMERMANN, K. (Hrsg., 1991a): Ethik und Geschäft – Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung, Frankfurt / Main, Wiesbaden 1991.
- DIERKES, M.; ZIMMERMANN, K. (1991b): Unternehmensethik: Mehr Schein als Sein? In: DIERKES, M.; ZIMMERMANN, K. (Hrsg., 1991a): Ethik und Geschäft – Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung, Frankfurt / Main, Wiesbaden 1991, S. 15-69.
- DIETZFELBINGER, D. (1999): Aller Anfang ist leicht. Einführung in die Grundfragen der Unternehmens- und Wirtschaftsethik, München 1999.
- DILLER, H. (1990): Umweltschutz und Marketing. In: VOGL, J.; HEIGL, A.; SCHÄFER, K. (Hrsg., 1990): Handbuch des Umweltschutzes, Landsberg / Lech 1990, Bd. 8, III-6, S. 1-38.
- DILLER, H. (Hrsg., 1992): Vahlens Großes Marketinglexikon, München 1992.
- DONALDSON, J. (1989): Key Issues in Business Ethics, London, San Diego 1989.
- DONALDSON, J. (1992): Business Ethics: A European Casebook: Principles, Examples, Cases, Codes, London, San Diego 1992.
- DONALDSON, T. (1979): Moral Change in the Corporation. In: HOFFMAN, W.M. (Hrsg., 1979): Proceedings of the Second National Conference on Business Ethics, Washington D.C. 1979, S. 83-90.
- DONALDSON, T. (1984): Case Studies in Business Ethics, Englewood Cliffs (New Jersey) 1984.
- DONALDSON, T. (1989): The Ethics of International Business, New York 1989.
- DONALDSON, T.; FREEMAN, R.E. (Hrsg., 1994): Business as a Humanity, New York et al. 1994.
- DONALDSON, T.; WERHANE, P.H. (Hrsg., 1979): Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach, Englewood Cliffs (New Jersey) 1979.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. (1995): The Stakeholders Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. In: Academy of Management Review, Vol. 20 (1995), Nr. 1, S. 65-91.
- DOWNS, A. (1972): Up and Down with Ecology – the "Issue-Attention Cycle". In: The Public Interest, Vol. 8 (1972), Sommer, S. 38-50.
- DRISCOLL, D.-W.; HOFFMAN W.M.; PETRY E.S. (1995): The Ethical Edge – Tales of organisations that have faced moral crises, New York 1995.
- DRÖGE, R. (1997): Werthaltungen und ökologierelevantes Kaufverhalten, Wiesbaden 1997.
- DROSTEN, M. (1995): Soziale Verantwortung als Marketing-Chance. Mehr als ein Werbegag? In: Absatzwirtschaft, Vol. 38 (1995), Nr. 4, S. 20-21.
- DRUCKER, P.F. (1999): Management, Tasks, Responsibilities, Practices. An abridged and reviewed version. First published 1974, Oxford et al. 1999.
- DRUMWRIGHT, M. (1993): Ethical Issues Advertising and Sales Promotions. In: SMITH, N.C.; QUELCH, J.A. (Hrsg., 1993): Ethics in Marketing, Homewood, Boston, 1993, S. 607-625.
- DRUMWRIGHT, M. (1994): Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Non-economic Buying Criterion. In: Journal of Marketing, Vol. 58 (1994), Nr. 3, S. 1-19.
- DUBINSKY, A.J.; LOKEN, B. (1989): Analysing Ethical decision Making Marketing. In: Journal of Business Research, Vol. 19 (1989), S. 83-107.

- DUNCAN, P. (1995a): Aber eines ist sicher: Die verankerte Haltung zur Verantwortung für die Gesellschaft wird weitergelebt. Dankesworte von Peter Duncan anlässlich der Verleihung des „Alternativen Marketing-Preises '95“ an die Deutsche Shell AG am 26. Oktober 1995 in Wiesbaden. In: *Marketing Journal*, Vol. 28 (1995), Nr. 6, S. 412-417.
- DUNCAN, P. (1995b): „Eine Dummheit“, Peter Duncan, Vorstandschef der Deutschen Shell AG, über das ramponierte Image des Ölkonzerns. In: *Der Spiegel*, 19.06.1995.
- DUNFEE, T.W.; WERHANE, P. (1997): Report on Business Ethics in North America. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 (1997), S. 1589-1595.
- DYLLICK, T. (1992): Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung, Nachdruck der 1. Aufl. (1989), Wiesbaden 1992.
- EAGLY, A.H.; CHAIKEN, S. (1993): *The Psychology of Attitudes*, Fort Worth, Philadelphia, San Diego et al. 1993.
- ELKINGTON, J.; HAILES, J. (1989a): *The Green Consumer Guide, from Shampoo to Champagne – High Street Shopping for a Better Environment*, 2. Aufl., London 1989.
- ELKINGTON, J.; HAILES, J. (1989b): *The Green Consumer's Supermarket Shopping Guide. Shelf by Shelf Recommendations for Products Which Don't Cost the Earth*, London 1989.
- EMBLEY, L.L. (1993): *Doing well while doing good – The Marketing Link Between Business and Nonprofit Causes*, Englewood Cliffs (New Jersey) 1993.
- ENDERLE, G. (1987): Ethik als unternehmerische Herausforderung. In: *Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Vol. 41 (1987), Nr. 6, S. 433-450.
- ENDERLE, G. (1988): *Wirtschaftsethik im Werden. Ansätze und Problembereiche der Wirtschaftsethik*, Stuttgart 1988.
- ENDERLE, G. (1989): Auf dem Weg zu einer ökologischen Wirtschaftsethik. In: SEIFERT, E.K.; PFRIEM, R. (Hrsg., 1989): *Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung*, Bern, Stuttgart 1989, S. 237-249.
- ENDERLE, G. (1990): Wirtschaftsethik als praktische Theorie. In: WÖRZ, M.; DINGWERTH, P.; ÖHLSCHLÄGER, R. (Hrsg., 1990a): *Moral als Kapital: Perspektiven des Dialogs zwischen Wirtschaft und Ethik; Dokumentation des Symposiums vom 5. – 7. Okt. 1989 in Stuttgart-Hohenheim*, Stuttgart 1990, S. 273-282.
- ENDERLE, G. (1991a): Zum Zusammenhang von Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Führungsethik. In: STEINMANN, H.; LÖHR, A. (Hrsg., 1991a): *Unternehmensethik*, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 173-187.
- ENDERLE, G. (1991b): Annäherung an eine Unternehmensethik. In: NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1991a): *Wirtschaft und Ethik*, Wiesbaden 1991, S. 145-166.
- ENDERLE, G. (1992): Ökonomische und ethische Aspekte der Armutsproblematik. In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992a): *Wirtschaft und Ethik*, Stuttgart 1992, S. 134-152.
- ENDERLE, G. (1993): *Handlungsorientierte Wirtschaftsethik – Grundlagen und Anwendungen*, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 8, Bern, Stuttgart, Wien 1993.
- ENDERLE, G. (1996): Focus: A Comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe. In: *Business Ethics – A European Review*, Vol. 5 (1996), Nr. 1, S. 33-45.
- ENDERLE, G. (1997): A Worldwide Survey of Business Ethics in the 1990s. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 (1997), S. 1475-1483.
- ENDERLE, G.; ALMOND, B.; ARGANDONA, A. (Hrsg., 1990): *Peoples in Corporations – Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*, Dordrecht, Boston, London 1990.
- ENDERLE, G.; HOMANN, K.; HONECKER, M.; KERBER, W.; STEINMANN, H. (Hrsg., 1993): *Lexikon der Wirtschaftsethik*, Freiburg, Basel, Wien 1993.

- ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. (1995): Consumer Behavior, 8. Aufl., New York 1995; 1. Aufl. erschienen als: ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; KOLLAT, D. (1968): Consumer Behavior, New York, Chicago et al. 1968.
- ENIS, B.M.; ROERING, K.J. (Hrsg., 1981): Review of Marketing, Chicago 1981.
- EPSTEIN, M.J. (1989): Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the U.S. In: Journal of Business Ethics, Vol. 8 (1989).
- EPSTEIN, M.J.; MCEWEN, R.A.; SPINDLE, R.M. (1994): Shareholder Preferences Concerning Corporate Ethical Performance. In: Journal of Business Ethics, Vol. 13 (1994), S. 447-453.
- ESCH, F.-R. (1993): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Integrierten Marketing-Kommunikation. In: Werbeforschung & Praxis, Vol. 38 (1993), Nr. 1, S. 20-28.
- ESCH, F.-R. (1998a): Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, Wiesbaden 1998.
- ESCH, F.-R. (1998b): Wirkungen integrierter Kommunikation, Teil 1: Theoretische Grundlagen. In: Marketing ZFP, Vol. 20 (1998), Nr. 2, S. 73-89.
- ESCH, F.-R. (1998c): Wirkungen integrierter Kommunikation, Teil 2: Empirische Ergebnisse und Konsequenzen für das Marketing. In: Marketing ZFP, Vol. 20 (1998), Nr. 3, S. 149-165.
- ESCH, F.-R.; ANDRESEN, T. (1996): 10 Barrieren für eine erfolgreiche Markenpositionierung und Ansätze zu deren Überwindung. In: TOMCZAK, T.; RUDOLPH, T.; ROOSDORP, A. (Hrsg., 1996): Positionierung: Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen 1996, S. 78-94.
- ESCH, F.-R.; LEVERMANN, T. (1995): Positionierung als Grundlage des strategischen Kundenmanagments. In: Thexis, Vol. 12 (1995), Nr. 3, S. 8-14.
- ETHIKMANAGEMENT DER BAUWIRTSCHAFT e.V.i.G. (Hrsg., 1996): EthikManagementSystem für die Bauwirtschaft in Deutschland, München 1996.
- ETZIONI, A. (1988): The moral dimension: Towards a New Economics, New York 1988.
- EUROPEAN MANAGEMENT FORUM (Hrsg., 1973): European Management Symposium, Davos 1973.
- FAIX, A.; GÖRGEN, W. (1994): Das Konstrukt Wettbewerbsvorteil: Grundlagen, Kennzeichnung und Planung. In: Marketing ZFP, Vol. 16 (1994), Nr. 3, S. 160-166.
- FEIGE, S. (1996): Positionierung und Profilierung von Konsumgüterherstellern gegenüber dem Detailhandel – Das Handelsthemen-Portfolio. In: TOMCZAK, T.; RUDOLPH, T.; ROOSDORP, A. (Hrsg., 1996): Positionierung: Kernentscheidung des Marketing. St. Gallen 1996, S. 194-205.
- FEITER, W.; KIRCHGEORG, M. (1995): Ökologische Pionierstrategie. Fallbeispiel „Frosch“ Werner & Merz. In: (uwf) UmweltWirtschaftsForum, März 1995, S. 70-76.
- FERRELL, O.C.; GRESHAM, L.G. (1985): A Constingency Framework for Understanding Ethical decision Making in Marketing. In: Journal of Marketing, Vol. 49 (1985), Sommer, S. 87-96.
- FERRELL, O.C.; GRESHAM, L.G.; FRAEDRICH, J. (1989): A Synthesis of Ethical Decision Making Models for Marketing. In: Journal of Macromarketing, Vol. 9 (1989), Herbst, S. 55-64.
- FESSEL, S.; SPILLER, A. (1991): Umweltbezogene Kommunikationspolitik: Ökologischer Anspruch, ökonomischer Erfolg und rechtliche Grenzen, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität-GH Duisburg, Nr. 150, Duisburg 1991.
- FIESER, J. (1996): Do Business Have Moral Obligations Beyond What the Law Requires? In: Journal of Business Ethics, Vol. 15 (1996), S. 457-468.
- FIETKAU, H.; KESSEL, H.; TISCHLER, W. (1982): Umwelt im Spiegel der öffentlichen Meinung, Frankfurt / Main 1982.
- FISK, G. (1974): Marketing and the Ecological Crisis, New York 1974.

- FORD, R.C.; RICHARDSON, W.D. (1994): Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 13 (1994), S. 205-221.
- FORSCHUNGSGRUPPE KONSUM UND VERHALTEN (Hrsg., 1994): *Konsumentenforschung: gewidmet Werner Kroeber-Riel zum 60. Geburtstag*, München 1994.
- FRANCK, E.; BAGSCHIK, T. (1998): Ökonomische Überlegungen zur Produktverantwortung. In: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 68 (1998), Nr. 7, S. 663-681.
- FRAEDRICH, J.; THORNE, D.M.; FERRELL, O.C. (1994): Assessing the Application of Cognitive Moral Development Theory to Business Ethics. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 13 (1994), S. 829-838.
- FREDERICK, W.C. (Hrsg., 1987): *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Greenwich 1987.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management*, Marshfield, Mass. 1984.
- FREEMAN, R.E. (Hrsg., 1991): *Business-Ethics. The State of the Art*, New York et al., 1991.
- FREEMAN, R.E.; GILBERT, D.R. Jr. (1991): *Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung*, Frankfurt / Main, New York 1991.
- FRENCH, P.A. (1992): Die Korporation als moralische Person. In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992a): *Wirtschaft und Ethik*, Stuttgart 1992, S. 317-328.
- FRETER, H. (1983): *Marktsegmentierung*, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1983.
- FRETER, H.; OBERMEIER, O. (1999): Marktsegmentierung. In: HERRMANN, A.; HOMBURG, C. (Hrsg., 1999): *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, Wiesbaden 1999, S. 739-763.
- FRIEDMAN, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. In: *The New York Times Magazine*, 13.09.1970, S. 32-35 und S. 59-70. Ein Abdruck des Aufsatzes ist zu finden. In: MCCOY, C.S. (1985): *Management of Values. The ethical Difference in Corporate Policy and Performance*, Boston, London, Melbourne, Toronto 1985, S. 253-260.
- FRIELING, A. (1992): *Selbstbeschränkungsmaßnahmen von Unternehmen*, Frankfurt / Main et al. 1992.
- FRITSCH, M.; WEIN, T.; EWERS, H.-J. (1993): *Marktversagen und Wirtschaftspolitik. Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns*, München 1993 (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- FRITZ, W. (1995): Umweltschutz und Unternehmenserfolg – eine empirische Analyse. In: *DBW - Die Betriebswirtschaft*, Vol. 55 (1995), Nr. 3, S. 347-357.
- FRITZ, W. (1997): *Erfolgsursache Marketing: Warum marktorientierte Unternehmen erfolgreich sind*, Stuttgart 1997.
- FRITZSCHE, D.J. (1991): A Model of Decision-Making Incorporating Ethical Values. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 10 (1991), S. 841-852.
- FRITZSCHE, D. J. (1995): Personal Values: Potential Keys to Ethical Decision Making. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 14 (1995), S. 909-922.
- FROST, F.A. (1995): The Use of Stakeholder Analysis to Understand Ethical and Moral Issues in the Primary Resource Sector. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 14 (1995), S. 653-661.
- FULMER, R.M. (1969): Ethical Codes for Business. In: *Personnel Administration*, Vol. 36 (1969), Mai / Juni, S. 49-57.
- GABLER-VERLAG (Hrsg., 1978): *Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing*, Wiesbaden 1978.
- GASKI, J.F. (1999): Does Marketing Ethics Really Have Anything to Say? – A Critical Inventory of the Literature. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 18 (1999), S. 315-334.
- GEBERT, D.; ROSENSTIEL, L. von (1989): *Organisationspsychologie – Person und Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1989.
- GEIST, M.; KÖHLER, R. (Hrsg., 1981): *Die Führung des Betriebes*, Stuttgart 1981.

- GELLERMANN, S.W. (1986): Why 'Good' Managers Make Bad Ethical Choices. In: Harvard Business Review, Vol. 64 (1986), Nr. 4, S. 85-90.
- GERUM, E. (1992): Unternehmensführung und Ethik. In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992a): Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992, S. 253-267.
- GIEGEL, H.-J. (1994): Steuerung des ökonomischen Systems durch moralische Orientierungen. In: BLASCHE, S.; KÖHLER, W.R.; ROHS, P. (Hrsg., 1994): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern, Stuttgart, Wien 1994, S. 37-73.
- GIERL, H. (1992): Der Einfluß von Wertorientierungen und Werten auf das Konsumentenverhalten. In: Der Markt, Vol. 31 (1992), Nr. 4, S. 161-171.
- GIERL, H.; STICH, A.; STROHMAYR, M. (1997): Einfluß der Glaubwürdigkeit einer Informationsquelle auf die Glaubwürdigkeit der Information. In: Marketing ZFP, Vol. 19 (1997), Nr. 1, S. 27-31.
- GLOVER, S.H.; BUMPUS, M.A.; LOGAN, J.E.; CIESLA, J.R. (1997): Re-examining the Influence of Individual Values on Ethical Decision Making. In: Journal of Business Ethics, Vol. 16 (1997), S. 1319-1329.
- GÖBEL, E. (1992): Das Management der sozialen Verantwortung, Berlin 1992.
- GÖBEL, E. (1995): Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung. In: Zeitschrift für Planung, Vol. 6 (1995), Nr. 1, S. 55-67.
- GÖRRES-GESELLSCHAFT (Hrsg.), Staatslexikon: Recht, Wirtschaft, Gesellschaft, Bd. 1-5, 7. vollst. neu bearb. Aufl., Freiburg i. Br. et al. 1989.
- GOODPASTER, K.E. (1979): Morality and Organizations. In: HOFFMAN, W.M. (Hrsg., 1979): Proceedings of the Second National Conference on Business Ethics, Washington D.C. 1979, S. 91-101.
- GOODPASTER, K.E. (1985): Ethical Frameworks for management. In: GOODPASTER, K.E.; NASH, L.L.: Policies and persons, Mc. Graw Hill 1985, S. 507-522.
- GOODPASTER, K.E. (1991): Ethical Imperatives and Corporate Leadership. In: FREEMAN, R.E. (Hrsg., 1991): Business-Ethics. The State of the Art, New York et al., 1991, S. 89-110.
- GOODPASTER, K.E.; MATTHEWS, J.B. (1982): Can a Corporation Have a Conscience? Harvard Business Review, Vol. 60 (1982), Nr. 1, S. 132-141.
- GOODWIN, J.; GOODWIN, D. (1999): Ethical Judgements Across Cultures: A Comparison between Business Students from Malaysia and New Zealand. In: Journal of Business Ethics, Vol. 12 (1999), S. 267-281.
- GOODYEAR, M. (1994): Marke und Markenpolitik: Zur kulturellen und zeitlichen Variation dieser Konzepte. In: Planung und Analyse, Vol. 21 (1994), Nr. 3, S. 60-67.
- GOOLSBY, J. R.; HUNT, S. (1992): Cognitive Moral Development and Marketing. In: Journal of Marketing, Vol. 56 (1992), Januar, S. 55-68.
- GRÄBE, S. (1993): Private Haushalte im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie, Frankfurt / Main 1993.
- GRABNER-KRÄUTER, S. (1997): State of the Art der amerikanischen Business Ethics-Forschung. In: zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 49 (1997), Nr. 3, S. 210-235.
- GREENLEY, G.E.; FOXALL, G.R. (1996): Consumer and Nonconsumer Stakeholder Orientation in U.K. Companies. In: Journal of Business Research, Vol. 35 (1996), S. 105-116.
- GRUNER+JAHR AG & Co (1986): Dialoge II – Der Bürger im Spannungsfeld von Öffentlichkeit und Privatleben, Berichtsband, Hamburg 1986.
- GRUNER+JAHR AG & Co (1990): Dialoge III – Orientierung in Gesellschaft, Konsum, Werbung und Lifestyle, Berichtsband, Hamburg 1990.
- GRUNER+JAHR AG & Co (1995): Dialoge IV: Gesellschaft – Wirtschaft – Konsumenten. Zukunftsgerichtete Unternehmensführung durch wertorientiertes Marketing, Hamburg 1996.

- GRUNERT, S.C.; JUHL, H.J. (1995): Values, environmental attitudes, and buying of organic foods. In: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 16 (1995), S. 39-62.
- GRUNWALD, W. (1995): Wie man Vertrauen erwirbt: Von der Mißtrauens- zur Vertrauensorganisation. In: *io Management Zeitschrift*, Vol. 64 (1995), Nr. 1/2, S. 73-77.
- GUILFORD, J.P. (1965): *Persönlichkeit, Logik, Methodik und Ergebnisse ihrer quantitativen Erforschung*, 2. Aufl., Weinheim 1965.
- GÜNTHER, K. (1991): Neue Konzepte in der Industrie – Das future-Ökologiekonzept. In: STEINMANN, H.; LÖHR, A. (Hrsg., 1991a): *Unternehmensethik*, Stuttgart 1991, S. 437-455.
- GÜNTHER, K. (1992): Umweltorientierte Organisationsentwicklung. In: SIETZ, M. (Hrsg., 1992): *Umweltbewußtes Management*, Taunusstein 1992, S. 11 ff.
- GUY, M.E. (1990): *Ethical Decision Making in Everyday Work Situations*, New York 1990.
- GYSIN, H. (1972): Marketing und Umweltschutz. In: WALTERSKIRCHEN, M. P. von (Hrsg., 1972): *Umweltschutz und Wirtschaftswachstum*, München et al. 1972, S. 187-203.
- HABERMAS, J. (Hrsg., 1983a): *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln*, Frankfurt / Main 1983.
- HABERMAS, J. (1983b): Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm. In: HABERMAS, J. (Hrsg., 1983a): *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln*, Frankfurt / Main 1983, S. 53-125.
- HABERMAS, J. (1986): Entgegnung. In: HONNETH, A.; JOAS, H. (1986, Hrsg): *Kommunikatives Handeln. Beiträge zu Jürgen Habermas' „Theorie des Kommunikativen Handelns“*, Frankfurt / Main 1986, S. 291-318.
- HABERMAS, J. (1992): *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln*, Frankfurt / Main 1992.
- HAEDRICH, G. (1987): Zum Verhältnis von Marketing und Public Relations, *Marketing ZFP*, Vol. 9 (1987), S. 25-31.
- HAEDRICH, G.; TOMCZAK, T. (1994): Strategische Markenführung. In: BRUHN, M. (Hrsg., 1994a): *Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*, Bd. 2: Markentechnik, Markenintegration, Markenkontrolle, Stuttgart 1994, S. 925-948.
- HAFERKAMP, H. (Hrsg., 1990): *Sozialstruktur und Kultur*, Frankfurt / Main 1990.
- HANSEN, U. (1988a): Marketing und soziale Verantwortung. In: *DBW – Die Betriebswirtschaft*, Vol. 48 (1988), Nr. 6, S. 711-721.
- HANSEN, U. (1988b): Ökologisches Marketing im Handel. In: BRANDT, A.; HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I.; WERNER, K. (Hrsg., 1988): *Ökologisches Marketing*, Frankfurt / Main, New York 1988, S. 331-362.
- HANSEN, U. (1991): Marketing und soziale Verantwortung. In: STEINMANN, H.; LÖHR, A. (Hrsg., 1991a): *Unternehmensethik*, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 243-256, leicht gekürzte Fassung von HANSEN (1988a).
- HANSEN, U. (1992): Marketing und Konsum: Eine neue Verantwortung? In: ROSENBERGER, G. (Hrsg., 1992): *Konsum 2000: Veränderungen im Verbraucheralltag*, Frankfurt / Main 1992, S. 167-178.
- HANSEN, U. (1993a): Marketing. In: ENDERLE, G. et al. (Hrsg., 1993): *Lexikon der Wirtschaftsethik*, Freiburg, Basel, Wien 1993, Sp. 634-643.
- HANSEN, U. (1993b): Ökologisch orientiertes Marketing. In: PREUSS, V.; STEFFENS, H. (Hrsg., 1993): *Marketing und Konsumerziehung*, Frankfurt / Main, New York 1993, S. 218-248.
- HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): *Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik*, Stuttgart 1995.
- HANSEN, U. (1995b): *Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik*. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): *Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik*, Stuttgart 1995, S. 3-9.

- HANSEN, U. (1995c): Marketing und soziale Verantwortung. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 29-45.
- HANSEN, U. (1995d): Die Stellung der Konsumenten im Prozeß der unternehmerischen Produktentwicklung. In HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 129-146.
- HANSEN, U. (1995e): Kundenorientierung durch aktive Beschwerdepolitik im Handel. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 272-288.
- HANSEN, U. (1995f): Die ökologische Herausforderung als Prüfstein ethisch verantwortlichen Unternehmerhandelns. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 389-404.
- HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt / Main 1996.
- HANSEN, U. (1996b): Marketing im gesellschaftlichen Dialog. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt / Main 1996, S. 33-53.
- HANSEN, U.; JESCHKE, K. (1995a): Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen: Beispiel des Kfz-Handels. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 231-253.
- HANSEN, U.; JESCHKE, K.; SCHÖBER, P. (1995): Beschwerdemanagement – Die Karriere einer kundenorientierten Unternehmensstrategie im Konsumgütersektor. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 289-308.
- HANSEN, U.; KULL, S. (1994): Öko-Label als umweltbezogenes Informationsinstrument: Begründungszusammenhänge und Interessen. In: Marketing ZFP, Vol. 16 (1994), Nr. 4, S. 265-274.
- HANSEN, U.; KULL, S. (1995): Öko-Label als umweltbezogenes Informationsinstrument: Begründungszusammenhang und Interessen. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 405-420.
- HANSEN, U.; LÜBKE, V.; SCHOENHEIT, I. (1993): Der Unternehmenstest als Informationsinstrument für ein sozial-ökologisch verantwortliches Handeln. In: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 63 (1993), Nr. 6, S. 587-611.
- HANSEN, U.; LÜBKE, V.; SCHOENHEIT, I. (1995): Der Unternehmenstest als Informationsinstrument für ein sozial-ökologisch verantwortliches Wirtschaften. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a), Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 189-213, Abdruck von HANSEN, U.; LÜBKE, V.; SCHOENHEIT, I. (1993).
- HANSEN, U.; NIEDERGESÄSS, U.; RETTBERG, B.; SCHOENHEIT, I. (1995): Unternehmensdialoge als besonderes Verfahren im Rahmen des Interessenausgleichs zwischen Unternehmen und Gesellschaft. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 109-124.
- HANSEN, U.; RAABE, T. (1995): Theoretische Grundlagen des Dialogs als Interessenausgleichsinstrument im Markt. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 49-71.
- HANSEN, U.; ROSENBERGER, G. (1992): Vorwort. In: ROSENBERGER, G. (Hrsg., 1992): Konsum 2000: Veränderungen im Verbraucheraltag, Frankfurt / Main 1992, S. 7-8.
- HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I. (Hrsg., 1985a): Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt / Main 1985.
- HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I. (1985b): Die Verbraucherabteilung – eine Form des Dialogs zwischen Unternehmen und Verbrauchern. In: HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I. (Hrsg., 1985a): Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt / Main 1985, S. 13-26.

- HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I. (1985c): Verbraucherabteilungen als Frühwarnsysteme. In: HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I. (Hrsg., 1985a): Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt / Main 1985, S. 109-129.
- HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I. (1993): Was belohnen Konsumenten? Unternehmen und gesellschaftliche Verantwortung. In: Absatzwirtschaft, Vol. 36 (1993), Nr. 12, S. 70-74.
- HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I. (1995): Verbraucherzufriedenheit und Beschwerden – Strategische Herausforderungen für Unternehmen und Verbraucherorganisationen. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 217-230.
- HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I.; DEVRIES, J. (1995a): Haarpflege und Gesundheit – Ein haariges Thema. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 72-108.
- HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I.; DEVRIES, J. (1995b): Sustainable Consumption und der Bedarf an unternehmensbezogenen Informationen. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 422-438.
- HANSEN, U.; STAUSS, B. (1983): Marketing als marktorientierte Unternehmenspolitik oder als deren integrativer Bestandteil? In: Marketing ZFP, Vol. 5 (1983), Nr. 2, S. 77-86.
- HANSEN, U.; STAUSS, B. (1995a): Marketing als marktorientierte Unternehmenspolitik oder als deren integrativer Bestandteil? In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 10-28, Abdruck von HANSEN, U.; STAUSS, B. (1983).
- HANSEN, U.; STAUSS, B. (1995b): Funktionen einer Verbraucherabteilung und Kriterien ihrer Einrichtung. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1995a): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 147-165.
- HANSEN, U.; STAUSS, B.; RIEMER, M. (Hrsg., 1982): Marketing und Verbraucherpolitik, Stuttgart 1982.
- HART, S.L. (1997): Geschäftsstrategien für eine überlebensfähige Welt. In: Harvard Business Manager, Vol. 19 (1997), Nr. 3, S. 75-84.
- HARTMAN, C.L.; BECK-DUDLEY, C.L. (1999): Marketing Strategies and the Search for Virtue: A Case Analysis of The Body Shop, International. In: Journal of Business Ethics, Vol. 20 (1999), S. 249-263.
- HARVEY, B. (1994): Business Ethics – A European Approach, N.Y. et al. 1994.
- HÄTTY, H. (1989): Der Markentransfer, Heidelberg 1989.
- HAUFF, V. (Hrsg., 1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland-Bericht), Greven, Eggenkamp 1987.
- HAUFF, V. (1991): Soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen. In: DIERKES, M.; ZIMMERMANN, K. (Hrsg., 1991a): Ethik und Geschäft – Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung, Frankfurt / Main, Wiesbaden 1991, S. 73-86.
- HAX, H. (1993): Unternehmensethik – Ordnungselement der Marktwirtschaft? In: zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 45 (1993), Nr. 9, S. 769-799.
- HECK, W. (1992): Umwelt-Checklisten im Marketingbereich. In: SIETZ, M. (Hrsg., 1992): Umweltbewußtes Management, Taunusstein 1992, S. 191 ff.
- HECKHAUSEN, H. (1989): Motivation und Handeln, Berlin 1989.
- HEDTKE, R. (1996): Der Einzelhandel in der Umweltkrise – Ökologische Strategien und Politiken von Handelsbetrieben, Frankfurt / Main, New York 1996.
- HEGSELMANN, R. (1992): Ist es rational, moralisch zu sein? In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992a): Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992, S. 165-185.

- HEIDER, F. (1958): *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York 1958.
- HEINDRICH, W.; RUMP, G.C. (Hrsg., 1982): *Interaktionsanalysen. Aspekte dialogischer Kommunikation*, Hildesheim 1982.
- HELD, M. (1990): Tutzingers Erklärung zur umweltorientierten Unternehmenspolitik – Dokumentation der Aktion. Tutzing Materialie, Nr. 59 / 1989, Tutzing 1990.
- HELLER, E. (1980): Demonstrative Vernunft – eine neue Konsumentenorientierung. In: *Absatzwirtschaft*, Vol. 23 (1980), Nr. 10, S. 108-114.
- HENION, K.E. (1976): *Ecological Marketing*, Ohio 1976.
- HENRY, W.A. (1976): Cultural Values do Correlate with Consumer Behavior. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 13 (1976), S. 121-127.
- HERKER, A. (1993): Eine Erklärung des umweltbewußten Konsumentenverhaltens. Eine internationale Studie, Frankfurt / Main 1993.
- HERKER, A. (1995): Eine Erklärung des umweltbewußten Konsumentenverhaltens. In: *Marketing ZFP*, Vol. 17 (1995), Nr. 3, S. 149-161.
- HERRMANN, A. (1996): Wertorientierte Produkt- und Werbegestaltung, *Marketing ZFP*, Vol. 18 (1996), Nr. 3, S. 153-163.
- HERRMANN, A.; HOMBURG, C. (Hrsg., 1999): *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, Wiesbaden 1999.
- HERRMANN, B. (1992): Wirtschaftsethik – Stand der Forschung. In: ALBACH, H. (1992): *Unternehmensethik: Konzepte – Grenzen – Perspektiven*, Zeitschrift für Betriebswirtschaft: Ergänzungsheft 1, Wiesbaden 1992, S. 1-33.
- HERZ, T. (1979): Der Wandel von Wertvorstellungen in westlichen Industriegesellschaften. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Vol. 31 (1979), S. 282-302.
- HESSE, H. (Hrsg., 1988): *Wirtschaftswissenschaft und Ethik* (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; Neue Folge, Bd. 171), Berlin 1988.
- HESS-LÜTTICH, E.W.B. (1982): Literatur als Konfliktmodell. Ethnomethodologisches Ansätze in der Literaturinterpretation. In: HEINDRICH, W.; RUMP, G.C. (Hrsg., 1982): *Interaktionsanalysen. Aspekte dialogischer Kommunikation*, Hildesheim 1982, S. 34-54.
- HEYDER, H. (1990): Ökologiebewußtsein und Marketing. In: SZALLIES, R.; WISWEDE G. (Hrsg., 1990): *Wertewandel und Konsum. Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing*, Landsberg / Lech 1990.
- HILL, W. (1996): Der Shareholder Value und die Stakeholder. In: *Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Vol. 50 (1996), Nr. 6, S. 411-420.
- HIRN, W. (1996): Moral und Moneten. Kann ein soziales Unternehmen auch wirtschaftlich erfolgreich sein. Der Jeanshersteller Levi Strauss versucht den Spagat zwischen Ethik und Profit. In: *Manager Magazin*, Vol. 26 (1996), Nr. 12, S. 124-132.
- HOFF, J.W. (1990): The Exxon Valdez Crisis. In: HOFFMAN, W.M.; FREDERICK, R.; PETRY, E.S.; (Hrsg., 1990): *The Corporation, Ethics, and the Environment*. 8th National Conference on Business Ethics 1990, Westport (Connecticut) 1990, S. 115-118.
- HOFFMAN, W.M. (Hrsg., 1979): *Proceedings of the Second National Conference on Business Ethics*, Washington D.C. 1979.
- HOFFMAN, W.M.; FREDERICK, R.; PETRY, E.S.; (Hrsg., 1990): *The Corporation, Ethics, and the Environment*, 8th National Conference on Business Ethics 1990, Westport (Connecticut) 1990.
- HOFFMANN, F. (1989): Unternehmungs- und Führungsgrundsätze – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 41 (1989), Nr. 3, S. 167-185.

- HOFFMANN, J.; REISCH, L.A.; SCHERHORN, J. (1998): Ethische Kriterien zur Bewertung von Unternehmen – Bericht über den Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden. In: Forum Wirtschaftsethik, Vol. 6 (1998), Nr. 4, S. 3-6.
- HOMANN, K. (1988): Die Rolle ökonomischer Überlegungen in der Grundlegung der Ethik. In: HESSE, H. (Hrsg., 1988): Wirtschaftswissenschaft und Ethik (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; Neue Folge, Bd. 171), Berlin 1988, S. 215-240.
- HOMANN, K. (1989): Entstehung, Befolgung und Wandel moralischer Normen: Neuere Erklärungsansätze. In: PAPPI, F.U. (Hrsg., 1989): Wirtschaftsethik, Christiana Albertina Sonderheft, Kiel 1989, S. 47-67.
- HOMANN, K. (1991): Der Sinn der Unternehmensethik in der Marktwirtschaft. In: CORSTEN, H.; SCHUSTER, L.; STAUSS, B. (Hrsg., 1991): Die soziale Dimension der Unternehmung, Berlin 1991, S. 97-118.
- HOMANN, K. (1992a): Marktwirtschaftliche Ordnung und Unternehmensethik. In: ALBACH, H. (1992): Unternehmensethik: Konzepte – Grenzen – Perspektiven, Zeitschrift für Betriebswirtschaft: Ergänzungsheft 1, Wiesbaden 1992, S. 75-90.
- HOMANN, K. (1992b): Ethik und Ökonomik. In: HOMANN, K. (Hrsg., 1992c): Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge, Bd. 211), Berlin 1992, S. 7-12.
- HOMANN, K. (Hrsg., 1992c): Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge, Bd. 211), Berlin 1992.
- HOMANN, K. (1993): Wirtschaftsethik. Die Funktion der Moral in der modernen Wirtschaft. In: WIELAND, J. (Hrsg., 1993b): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Frankfurt / Main 1993, S. 32-53.
- HOMANN, K. (Hrsg., 1994a): Wirtschaftsethische Perspektiven I. Theorie, Ordnungsfragen, Internationale Institutionen (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge, Bd. 228/I), Berlin 1994.
- HOMANN, K. (1994b): Ethik und Ökonomik. Zur Theoriestrategie der Wirtschaftsethik. In: HOMANN, KARL (Hrsg., 1994a): Wirtschaftsethische Perspektiven I. Theorie, Ordnungsfragen, Internationale Institutionen (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge, Bd. 228/I), Berlin 1994, S. 9-30.
- HOMANN, K. (1994c): Marktwirtschaft und Unternehmensethik. In: BLASCHE, S.; KÖHLER, W.R.; ROHS, P. (Hrsg., 1994): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern, Stuttgart, Wien 1994, S. 109-130.
- HOMANN, K.; BLOME-DREES, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen 1992.
- HOMANN, K.; BLOME-DREES, F. (1995): Unternehmensethik – Managementethik. In: DBW - Die Betriebswirtschaft, Vol. 55 (1995), Nr. 1, S. 95-114.
- HOMANN, K.; HESSE, H. et al. (1988): Wirtschaftswissenschaft und Ethik. In: HESSE, H. (Hrsg., 1988): Wirtschaftswissenschaft und Ethik (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; Neue Folge, Bd. 171), Berlin 1988, S. 9-33.
- HOMANS, G.C. (1961): Social Behavior: Its Elementary Forms, New York 1961.
- HOMER, P.M.; KAHLE, L.R. (1988): A Structural Equation Test of the Values-Attitude-Hierarchy. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 54 (1988), S. 638-646.
- HONECKER, M. (1993): Ethik. In: ENDERLE, G. et al. (Hrsg., 1993): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg, Basel, Wien 1993, Sp. 249-258.
- HOPFENBECK, W. (1991): Umweltorientiertes Management und Marketing: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 2. Aufl., Landsberg / Lech 1991.
- HOPFENBECK, W.; ROTH, P. (1994): Öko-Kommunikation: Wege zu einer neuen Kommunikationskultur. Landsberg / Lech 1994.

- HÖRSCHGEN, H.; STEINBACH, R. (1995): Marketing und Wettbewerbsvorteil. Gedanken zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch ganzheitlich orientiertes Marketing. In: Wege des Marketing. Festschrift zum 60. Geburtstag von Erwin Dichtl, Berlin 1995, S. 31-43 (Schriften zum Marketing, Bd. 36).
- HOWARD, R. (1990): Values Make the Company: An Interview with Robert Haas. In: Harvard Business Review, Vol. 68 (1990), Nr. 4/5, S. 133-144.
- HOSMER, L.T. (1987): The Ethics of Management, Homewood (Illinois) 1987.
- HÜBNER, J. (1990): Unternehmerisches Handeln und Verantwortung. In: WÖRZ, M.; DINGWERTH, P.; ÖHLSCHLÄGER, R. (Hrsg., 1990a): Moral als Kapital: Perspektiven des Dialogs zwischen Wirtschaft und Ethik; Dokumentation des Symposions vom 5.-7. Okt. 1989 in Stuttgart-Hohenheim, Stuttgart 1990, S. 327-330.
- HÜSER, A. (1993): Institutionelle Regelungen und Marketinginstrumente zur Überwindung von Kaufbarrieren auf ökologischen Märkten. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 63 (1993), Nr. 3, S. 267-287.
- HÜSER, A. (1996): Marketing, Ökologie und ökonomische Theorie, Wiesbaden 1996.
- HUMBLE, J. (1973): Social Responsibility Audit. A Management Tool for Survival. Foundation for Social Responsibilities, London 1973.
- HUNT, S.D. (1990): Commentary on an Empirical Investigation of a General Theory of Ethics. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 18 (1990), Frühjahr, S. 173-177.
- HUNT, S.D.; VITELL, S. (1986): A General Theory of Marketing Ethics. In: Journal of Macromarketing, Vol. 6 (1986), Nr. 1 (Frühjahr), S. 5-16. Nachdruck des Aufsatzes in: SMITH, N.C.; QUELCH, J.A. (Hrsg., 1993): Ethics in Marketing, Homewood, Boston 1993, S. 757-772.
- HUNT, S.D.; VITELL, S. (1993): The General Theory of Marketing Ethics. A Retrospective and Revision. In: SMITH, N.C.; QUELCH, J.A. (Hrsg., 1993): Ethics in Marketing, Homewood, Boston 1993, S. 775-784.
- HUNT, S.D.; WOOD, R. van; CHONKO, L.B. (1989): Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. In: Journal of Marketing, Vol. 53 (1989), Juli, S. 79-90.
- INSTITUT für Ökologische Wirtschaftsforschung (Hrsg., 1997): Ökologische Ethik der Ökonomie?
- IMUG, Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (1993): Unternehmen und Verantwortung. Zusammenfassung einer empirischen Studie, imug-Arbeitspapier Nr. 2, Bielefeld / Hannover 1993.
- IMUG, Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft et al. (Hrsg., 1995): Der Unternehmenstester – Die Lebensmittelbranche. Ein Ratgeber für den verantwortlichen Einkauf, Reinbeck bei Hamburg 1995.
- IMUG, Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft et al. (Hrsg., 1997): Der Unternehmenstester – Kosmetik; Körperpflege und Waschmittel. Ein Ratgeber für den verantwortlichen Einkauf, Reinbeck bei Hamburg 1997.
- IMUG, Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (Hrsg., 1998): Einsichten 1998, Hannover 1998.
- IMUG, Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft et al. (Hrsg., 1999): Der Unternehmenstester – Die Lebensmittelbranche. Ein Ratgeber für den verantwortlichen Einkauf. Reinbeck bei Hamburg 1999.
- INGLEHART, R. (1980): Zusammenhang zwischen sozio-ökonomischen Bedingungen und sozio-ökonomischen Wertprioritäten. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Vol. 32 (1980), S. 144-153.
- INGLEHART, R. (1984): Wertewandel in den westlichen Gesellschaften: Politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten. In: KLAGES, H.; KMIĘCIAK, P. (Hrsg., 1984): Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel, 3. Aufl., Frankfurt / Main, New York 1984, S. 279-316.
- INGLEHART, R. (1989): Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt, Frankfurt / Main, New York 1989.

- INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (Hrsg., 1984.): Wirtschaft und Umweltschutz. Eine Repräsentativbefragung im Auftrag der Wirtschaftswoche, Allensbach 1984.
- IRLE (Hrsg., 1993): Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, 12. Bd. – 1. Halbband: Marktpsychologie als Sozialwissenschaft, Göttingen, Toronto, Zürich 1983.
- ISELIN, E. (1972): Koordination der Umweltschutzbestreben in den Unternehmungen. In: WALTERSKIRCHEN, M.P. von (Hrsg., 1972): Umweltschutz und Wirtschaftswachstum, München et al. 1972, S. 171-186.
- IZRAELI, D.; SCHWARTZ, M.S. (1998): What Can We Learn from the U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizational Ethics? In: Journal of Business Ethics, Vol. 17 (1998), S. 1045-1055.
- JACKALL, R. (1983): Moral Mazes: Bureaucracy and Managerial Work. In: Harvard Business Review, Vol. 61 (1983) Nr. 3, S. 118-130.
- JACOB, A.F. (Hrsg., 1993): Vermarktete Ethik, Stuttgart 1993.
- JACKSON, R.G. (1973): A Preliminary Bicultural Study of Value Orientations and Leisure Attitudes. In: Journal of Leisure Research, Vol. 5 (1975), S. 10-22.
- JÄGER, A. (1992): Unternehmensethik, Unternehmenspolitik und Verantwortung. In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992a), Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992, S. 268-284.
- JAHNES, S. (1997): Umweltorientierte Unternehmensführung. In: WINTER, G. (Hrsg., 1997): Ökologische Unternehmensentwicklung, Berlin et al. 1997, S. 27-93.
- JAHNES, S.; TAMMLER, U. (1997): Anforderungen an Unternehmen. In: WINTER, G. (Hrsg., 1997): Ökologische Unternehmensentwicklung, Berlin et al. 1997, S. 5-24.
- JENNINGS, M.M. (1993): Case Study in Business Ethics, Minneapolis / St. Paul et al. 1993.
- JENSEN, L.C.; WYGANT, S.A. (1990): The Developmental Self-Valuing Theory. A Practical Approach for Business Ethics. In: Journal of Business Ethics, Vol. 9 (1990), März, S. 215-225.
- JOHANSEN, K.-P. (1995): „Wir wollen etwas ändern.“ Deutsche Shell bricht mit traditionellen Werbestrickmustern. In: Marketing Journal, Vol. 27 (1995), S. 108-114.
- JOHANSEN, K.-P. (1996): Brent Spar – Ein Fall ökologischer und gesellschaftlicher Verantwortungslosigkeit? In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt / Main 1996, S. 377-390.
- JOHNSON, O.A. (1989): Ethics: Selections from Classical and Contemporary Writers, 6. Aufl., Fort Worth et al. 1989.
- JONAS, H. (1979): Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt / Main 1979.
- JOURNAL of Business Ethics (1991): Sonderheft: Marketing Ethics, Vol. 10 (1991), S. 243 ff.
- KAAS, K.P. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, Vol. 52 (1990), Nr. 4, S. 539-548.
- KAAS, K.P. (1992): Marketing für umweltfreundliche Produkte. Ein Ausweg aus den Dilemmata der Umweltpolitik? In: DBW – Die Betriebswirtschaft, Vol. 52 (1992), Nr. 4, S. 473-487.
- KAAS, K.P. (1995): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik. In: zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung: Sonderheft 35, Düsseldorf, Frankfurt / Main 1995.
- KAAS, K.P. (1997): Ethische Aspekte des Absatz- und Beschaffungsmarketing, Arbeitspapier Nr. 8, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main; Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für BWL, insbes. Marketing, Frankfurt / Main 1997.

- KAHLE, L.R.; BEATTY, S.E.; HOMER, P. (1986): Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values and Life Styles (VALS). In: *Journal of Consumer Research*, Vol. 13 (1986), Dezember 1986, S. 405-409.
- KANT, I. (1996): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Einleitung von H. Ebeling, Stuttgart 1996.
- KAUFMANN, P. (1992): Freiheit, Wille, Verantwortung. In: WILS, J.-P.; MIETH, D. (Hrsg., 1992): *Grundbegriffe der christlichen Ethik*, Paderborn, München, Wien, Zürich 1992, S. 9-30.
- KAY-ENDERS, B. (1996): *Marketing und Ethik. Grundlagen – Determinanten – Handlungsempfehlungen*, Wiesbaden 1996.
- KELLEY, H.H. (1967): Attribution Theory in Social Psychology. In: LEVINE, D. (Hrsg., 1967): *Nebraska Symposium on Motivation, Current Theory and Research in Motivation*, 1967, S. 192-238.
- KELLEY, H.H. (1971): *Attribution in Social Interaction*, New York 1971.
- KERBER, W. (1988): Sittlich handeln unter dem Druck ökonomischer Sachzwänge. In: HESSE, H. (Hrsg., 1988): *Wirtschaftswissenschaft und Ethik* (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; Neue Folge, Bd. 171), Berlin 1988, S. 241-258.
- KERBER, W. (1989): Wirtschaftsethik. In: GÖRRES-GESELLSCHAFT (Hrsg.), *Staatslexikon: Recht, Wirtschaft, Gesellschaft*, Bd. 1-5, 7. vollst. neu bearb. Aufl., Freiburg i. Br. et al. 1989, Bd. 5, S. 1038-1042.
- KESSEL, H.; TISCHLER, W. (1984): *Umweltbewußtsein. Ökologische Wertvorstellungen in westlichen Industrienationen*, Berlin 1984.
- KETTNER, M. (1994): Rentabilität und Moralität. Offene Probleme in Karl Homanns Wirtschafts- und Unternehmensethik. In: BLASCHE, S.; KÖHLER, W.R.; ROHS, P. (Hrsg., 1994): *Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik*, Bern, Stuttgart, Wien 1994, S. 241-267.
- KIESER, A.; REBER, G.; WUNDERER, R. (Hrsg., 1995): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- KINNEAR, T.; TAYLOR, J.; AHMED, S.A. (1974): Ecologically Concerned Consumers: Who Are They? In: *Journal of Marketing*, Vol. 38 (1974), April, S. 20-24.
- KIRCHGEORG, M. (1990): *Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten. Typologien und Erklärungsansätze auf empirischer Grundlage*, Wiesbaden 1990.
- KIRCHGEORG, M. (1995): Öko-Marketing. In: TIETZ, B.; KÖHLER, R.; ZENTES, J. (Hrsg., 1995): *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1945-1954.
- KISSELER, M. (1993): Vermarktete Ethik aus der Sicht des Wettbewerbsrechts. In: JACOB, A.F. (Hrsg., 1993): *Vermarktete Ethik*, Stuttgart 1993, S. 44-66.
- KLAGES, H. (1992): Die gegenwärtige Situation der Wert- und Wertewandelsforschung – Probleme und Perspektiven. In: KLAGES, H.; HIPPLER, H.-J.; HERBERT, W. (Hrsg., 1992): *Werte und Wandel – Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition*, Frankfurt / Main 1992, S. 5-39.
- KLAGES, H.; HIPPLER, H.-J.; HERBERT, W. (Hrsg., 1992): *Werte und Wandel – Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition*, Frankfurt / Main 1992.
- KLAGES, H.; KMIĘCIAK, P. (Hrsg., 1984): *Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel*, 3. Aufl., Frankfurt / Main, New York 1984.
- KLEINERT, M. (1990): Unternehmerische Verantwortung als Dialog. In: WÖRZ, M.; DINGWERTH, P.; ÖHLSCHLÄGER, R. (Hrsg., 1990a): *Moral als Kapital: Perspektiven des Dialogs zwischen Wirtschaft und Ethik; Dokumentation des Symposiums vom 5.-7. Okt. 1989 in Stuttgart-Hohenheim*, Stuttgart 1990, S. 55-63.
- KLIPSTEIN, M. von (1981): *Wirtschaftliches Wachstum, Technischer Fortschritt, Alternative Ökonomie – Dokumentation zur Meinungslage der Bevölkerung*, Berlin 1981.

- KLUCKHOHN, C. et al. (1962): Values and Value-Orientations in the Theory of Action. An Exploration in Definition and Classification. In: PARSONS, T.; SHILS, E.A. (1962): *Toward a General Theory of Action*, Reprint, New York, Evanston 1962, S. 388-433.
- KMIECIAK, P. (1976): Wertestrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland – Grundlagen einer interdisziplinären empirischen Werteforschung mit einer Sekundäranalyse von Umfragedaten, Göttingen 1976.
- KNOBLOCH, U. (1994): *Theorie und Ethik des Konsums*, Bern, Stuttgart, Wien 1994.
- KOHLBERG, L. (1968): Moralische Entwicklung. In: KOHLBERG, L. (1996): *Die Psychologie der Moralentwicklung*, Frankfurt / Main 1996, S. 7-40.
- KOHLBERG, L. (1973): Zusammenhänge zwischen der Moralentwicklung in der Kindheit und im Erwachsenenalter – neu interpretiert. In: KOHLBERG, L. (1996): *Die Psychologie der Moralentwicklung*, Frankfurt / Main 1996, S. 81-122.
- KOHLBERG, L. (1976): Moralstufen und Moralerwerb: Der kognitiv-entwicklungstheoretische Ansatz. In: KOHLBERG, L. (1996): *Die Psychologie der Moralentwicklung*, Frankfurt / Main 1996, S. 123-174.
- KOHLBERG, L. (1996): *Die Psychologie der Moralentwicklung*, Frankfurt / Main 1996.
- KONERT, F.J. (1986): *Vermittlung emotionaler Erlebniswerte: Eine Marketingstrategie für gesättigte Märkte*, Heidelberg, Wien, 1986.
- KOPP, R.J. (1993): Ethical Issues in Personal Selling and Sales Force Management. In: SMITH, N.C.; QUELCH, J.A. (Hrsg., 1993): *Ethics in Marketing*, Homewood, Boston 1993, S. 539-556.
- KOPPELMANN, U. (1994): Funktionsorientierter Erklärungsansatz der Markenpolitik. In: BRUHN, M. (Hrsg., 1994a): *Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*, Bd. 1: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Stuttgart 1994, S. 219-238.
- KORFF, W. et al. (1999): *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Bd. 1-4, Gütersloh 1999.
- KOSLOWSKI, P. (1986a): *Ethik des Kapitalismus*, mit einem Kommentar von James M. Buchanan, 3. durchges. Aufl., Tübingen 1986.
- KOSLOWSKI, P. (1986b): *Von der Notwendigkeit einer Wirtschaftsethik*, Freiburg / Schweiz 1986.
- KOSLOWSKI, P. (1988a): *Prinzipien der ethischen Ökonomie. Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogenen Ethik*, Tübingen 1988.
- KOSLOWSKI, P. (1988b): Nebenwirkungen (Externalitäten) als Problem der Wirtschaftsethik und Ökonomik. In: HESSE, H. (1988): *Wirtschaftswissenschaft und Ethik* (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 171, Berlin 1988, S. 259-275).
- KOSLOWSKI, P. (1989a): *Wirtschaft als Kultur. Wirtschaftskultur und Wirtschaftsethik in der Postmoderne*, Wien 1989.
- KOSLOWSKI, P. (1989b): *Materiale Wertethik und die Sein-Sollen-Unterscheidung in der Wirtschaftsethik*. In: PAPPI, F.U. (Hrsg., 1989): *Wirtschaftsethik*, Christiana Albertina Sonderheft, Kiel 1989, S. 31-41.
- KOTLER, P. (1975): *Marketing for Nonprofit-Organisations*, New York 1975.
- KOTLER, P. (1982a): Die Bedeutung des consumerism für das Marketing. In: HANSEN, U.; STAUSS, B.; RIEMER, M. (Hrsg., 1982): *Marketing und Verbraucherpolitik*, Stuttgart 1982, S. 56-86.
- KOTLER, P. (1997): *Marketing-Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9. Aufl. International, Upper Saddle River (New Jersey) 1997.
- KOTLER, P.; BLIEMEL, F. (1995): *Marketing Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 8. Aufl., Stuttgart 1995.
- KOTLER, P.; LEVY, S.J. (1969): Broadening the Concept of Marketing. In: *Journal of Marketing*, Vol. 33 (1969), Nr. 1, S. 10-15.

- KOTLER, P.; ZALTMAN, G. (1971): Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. In: *Journal of Marketing*, Vol. 35 (1971), Juli, S. 3-12.
- KRAMER, S. (1991): Europäische Lifestyle-Analysen zur Verhaltensprognose von Konsumenten, Hamburg 1991.
- KREIKEBAUM, H. (1996a): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1996.
- KREIKEBAUM, H. (1996b): Umweltethik im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ökologie. In: LENK, H. et al. (Hrsg., 1996): Ethik in der Wirtschaft. Chancen verantwortlichen Handelns, Stuttgart, Berlin, Köln 1996, S. 115-140.
- KREIKEBAUM, H. (1997): Die Integration moralischer Aspekte in die Unternehmensführung durch das Konzept der Entscheidungsethik. In: BRUHN, M.; STEFFENHAGEN, H. (Hrsg., 1997): Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven. Festschrift für H. Meffert zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1997, S. 229-250.
- KROEBER-RIEL, W. (1992a): Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1996.
- KROEBER-RIEL, W. (1992b): Bildkommunikation-Strategien und Technik der Werbung. In: *Werbeforschung & Praxis*, Vol. 37 (1992), Nr. 3, S. 78-80.
- KROEBER-RIEL, W. (1993): Bildkommunikation: Imagerystrategien für die Werbung, München 1993.
- KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (1996): Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996.
- KROGH, G.F.; ROGULIC, B. (1996): Branchen gestalten, statt Marktanteile verwalten. In: TOMCZAK, T.; RUDOLPH, T.; ROOSDORP, A. (Hrsg., 1996): Positionierung: Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen 1996, S. 58-68.
- KRUPINSKI, G. (1991): Ethik und Wirtschaftspraxis. In: *Technologie und Management*, Vol. 40 (1991), Nr. 3, S. 13-19.
- KRUPINSKI, G. (1993): Führungsethik für die Wirtschaftspraxis, Grundlagen – Konzepte – Umsetzung, Wiesbaden 1993.
- KRÜSSEL, P. (1996): Ökologieorientierte Entscheidungsfindung in Unternehmen als politischer Prozess. Interessengegensätze und ihre Bedeutung für den Ablauf von Entscheidungsprozessen, München, Mering 1996.
- KUHL, J.; BECKMANN, J. (Hrsg., 1985): Action control: From cognition to behavior.
- KÜHN, R. (1996): Angebotspositionierung als Ansatz zur Präzisierung von Wettbewerbsstrategien. In: TOMCZAK, T.; RUDOLPH, T.; ROOSDORP, A. (Hrsg., 1996): Positionierung. Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen 1996, S. 112-121.
- KÜNG, H. (1997): Wege zum ethischen Grundkonsens. In: *Absatzwirtschaft*, Vol. 40 (1997), Nr. 9, S. 56-61.
- LACHMANN, W. (1990): Bedarf die Wirtschaftswissenschaft des ethischen Dialogs? In: WÖRZ, M.; DINGWERTH, P.; ÖHLSCHLÄGER, R. (Hrsg., 1990a): Moral als Kapital: Perspektiven des Dialogs zwischen Wirtschaft und Ethik; Dokumentation des Symposions vom 5.-7. Okt. 1989 in Stuttgart-Hohenheim, Stuttgart 1990, S. 65-85.
- LACZNIK, G.R.; MURPHY, P.E. (1991): Fostering Ethical Marketing Decisions. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 10 (1991), S. 259-271.
- LADD, J. (1992): Bhopal: Moralische Verantwortung, normale Katastrophen und Bürgertugend. In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992a): Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992, S. 285-300.
- LANGENBUCHER, W. (Hrsg., 1979): Politik und Kommunikation, München 1979.
- LATTMANN, C. (Hrsg., 1988): Ethik und Unternehmensführung, Heidelberg 1988.
- LAUTMAN, M. (1993): The ABC of Positioning. In: *Marketing Research*, Vol. 5 (1993), Winter, S. 12-18.
- LAUTMANN, R. (1969): Wert und Norm – Begriffsanalysen für die Soziologie, Köln 1969.

- LAWRENCE, J. (1991): The green revolution: Mobil. In: Advertising Age, Vol. 62 (1991), Nr. 5, S. 12-13.
- LAY, R. (1989): Ethik für Manager, Düsseldorf, Wien, New York 1989.
- LEE, K.H. (1981): Ethical Beliefs in Marketing Management: A Cross-Cultural Study. In: European Journal of Marketing, Vol. 15 (1981), Nr. 1, S. 58-67.
- LEISINGER, K.M. (1997): Unternehmensethik – Globale Verantwortung und modernes Management, München 1997.
- LENK, T.; BESSAU D. (1997): Das Konzept des Sustainable Development. In: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Vol. 26 (1997), Nr. 12, S. 1168-1173.
- LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992a): Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992.
- LENK, H.; MARING, M. (1992b): Wirtschaftsethik – ein Widerspruch in sich selbst? In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992a): Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992, S. 7-30.
- LENK, H.; MARING, M. (1992c): Verantwortung und Mitverantwortung bei kooperativem und kollektivem Handeln. In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992a): Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992, S. 153-164.
- LENK, H.; MARING, M. (1996): Wirtschaftsethik – ein Widerspruch in sich selbst? In: LENK, H. et al. (Hrsg., 1996): Ethik in der Wirtschaft. Chancen verantwortlichen Handelns, Stuttgart, Berlin, Köln 1996, S. 1-22.
- LENK, H. et al. (Hrsg., 1996): Ethik in der Wirtschaft. Chancen verantwortlichen Handelns, Stuttgart, Berlin, Köln 1996.
- L'ETANG, J. (1995): Ethical Corporate Social Responsibility: A Framework for Managers. In: Journal of Business Ethics, Vol. 14 (1995), S. 125-132.
- LEVINE, D. (Hrsg., 1967): Nebraska Symposium on Motivation, Current Theory and Research in Motivation, 1967.
- LEWIN, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften, Bern, Stuttgart, 1963.
- LEWIS, P.V. (1985): Defining "Business Ethics": Like Nailing Jello to a Wall. In: Journal of Business Ethics, Vol. 4 (1985), S. 377-383.
- LIEBL, F. (1994): Issue Management, Bestandsaufnahme und Perspektiven. In: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 64 (1994), Nr. 3, S. 359-383.
- LIEBL, F. (1997): Zur Karriere des Stakeholder-Konzeptes. In: Technologie & Management, Vol. 46 (1997), Nr. 2, S. 16-19.
- LINDENBERG, S. (1990a): Rationalität und Kultur. Die verhaltenstheoretische Basis des Einflusses von Kultur auf Transaktionen. In: HAFERKAMP, H. (Hrsg., 1990): Sozialstruktur und Kultur, Frankfurt / Main 1990, S. 249-287.
- LINDENBERG, S. (1990b): Homo Socio-Oeconomicus: The Emergence of a general Model of Man in the Social Sciences. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 1990, S. 727-748.
- LITTLE, M.; FEARNside, M. (1997): On Trust. In: The online Journal of Ethics, Vol. 2 (1997), Nr. 1, <http://www.depaul.edu/ethics/ontrust.html>.
- LÖHR, A. (1991): Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis, Stuttgart 1991.
- LÖHR, A. (1996): Die Marktwirtschaft braucht Unternehmensethik. In: LENK, H. et al. (Hrsg., 1996): Ethik in der Wirtschaft. Chancen verantwortlichen Handelns, Stuttgart, Berlin, Köln 1996, S. 48-83.
- LORENZEN, P. (1987): Lehrbuch der konstruktiven Wissenschaftstheorie, Mannheim, Wien, Zürich 1987.
- LORENZEN, P. (1991): Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik. In: STEINMANN, H.; LÖHR, A. (Hrsg., 1991a): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 35-61.

- LORENZEN, P.; SCHWEMMER, O. (1973): Konstruktive Logik, Ethik und Wissenschaftstheorie, Mannheim 1973.
- LÜDEMANN, C. (1997): Rationalität und Umweltverhalten, Wiesbaden 1997.
- LIUJK, H.J.L. van (1997): Business Ethics in Western and Northern Europe: A Search for Effective Alliances. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 (1997), S. 1579-1587.
- LUHMANN, N. (1979): Öffentliche Meinung. In: LANGENBUCHER, W. (Hrsg., 1979): Politik und Kommunikation, München 1979, S. 26-61.
- LYSONSKI, S.; WILLIAM, G. (1991): A Cross-Cultural Comparison of the Ethics of Business Students. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 10 (1991), S. 141-150.
- MAAG, G. (1991): Gesellschaftliche Werte: Strukturen, Stabilität und Funktion, Opladen 1991.
- MACAULEY, J.; BERKOWITZ, L. (Hrsg., 1970): Altruism and helping behavior, New York 1970.
- MACHAN, T.R. (1995): Reason in Economics Versus Ethics. In: *International Journal of Social Economics*, Vol. 22 (1995), Nr. 7, S. 19-37.
- MADSEN, P.; SHAFRITZ, J.M. (1990): Business Ethics, New York et al. 1990.
- MAGRETTA, J. (1997): Growth Through Global sustainability – An Interview with Monsanto's CEO, Robert B. Shapiro. In: *Harvard Business Review*, Vol. 75 (1997), Nr. 1, S. 79-88.
- MAHONEY, J. (1994): Focus: Stakeholder Responsibilities: turning the ethical table. In: *Business Ethics – A European Review*, Vol. 3 (1994), Nr. 4, S. 212-218.
- MALHOTRA, N.K.; MILLER, G.L. (1998): An Integrated Model for Ethical Decisions in Marketing Research. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 (1998), S. 263-280.
- MAUCHER, H. (1990a): Interview mit Helmut Maucher. In: *Manager Magazin*, Vol. 20 (1990), Nr. 4, S. 36-37.
- MAUCHER, H. (1990b): Gesäusel. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 17.04.90, S. 15.
- MAUCHER, H. (1991): Ethik zwischen Gewinn und Wettbewerb. In: STEINMANN, H.; LÖHR, A. (Hrsg., 1991a): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 403-411.
- MAYER, H. (1990): Werbewirkung und Kaufverhalten unter ökonomischen und psychologischen Aspekten, Stuttgart 1990.
- MAYO, M.A.; MARKS, L.J. (1990): An Empirical Investigation of a General Theory of Marketing Ethics. In: *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol. 18 (1990), Nr. 2, S. 163-171.
- MCCOY, B.H. (1983): The Parable of the Sadhu. In: *Harvard Business Review*, Vol. 61 (1983), Nr. 5, S. 103-108.
- MCCOY, C.S. (1985): Management of Values. The ethical Difference in Corporate Policy and Performance, Boston, London, Melbourne, Toronto 1985.
- MCCOY, B.H. (1997): The Parable of the Sadhu. In: *Harvard Business Review*, Vol. 75 (1997), Nr. 3, S. 54-64.
- MCDONALD, G. (1999): Business Ethics: Practical Proposals for Organisations. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 19 (1999), S. 143-158.
- MCDONALD, G.; ZEPP, R.A. (1989): Business Ethics: Practical Proposals. In: *Journal of Management Development*, Vol. 8 (1989), Nr. 1, S. 55-66.
- MCGUIRE, E.P. (1973): The Consumers Affairs Department: Organization and Functions, New York 1973.
- MCHUGH, F.P. (1988): Keyguide to Information Sources in Business Ethics, London, New York 1988.
- MCKENNA, R.J. (1996): Explaining Amoral Decision Making: An External View of a Human Disaster. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 15 (1996), S. 681-694.

- MEFFERT, H. (1975): Marketing und Konsumerismus. In: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 45 (1975), S. 69-90.
- MEFFERT, H. (1988a): Ökologisches Marketing als Antwort der Unternehmen auf aktuelle Problemlagen der Umwelt. In: BRANDT, A.; HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I.; WERNER, K. (Hrsg., 1988): Ökologisches Marketing, Frankfurt / Main 1988, S. 131-158.
- MEFFERT, H. (1988b): Strategische Unternehmensführung und Marketing. Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1988.
- MEFFERT, H. (1992): Strategien zur Profilierung von Marken. In: DICHTL, E.; EGGERS, W. (Hrsg., 1992): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, München 1992, S. 129-156.
- MEFFERT, H. (1993): Umweltbewusstes Konsumentenverhalten. Ökologieorientiertes Marketing im Spannungsfeld zwischen Individual- und Sozialnutzen. In: Marketing ZfP, Vol. 15 (1993), Nr. 1, S. 51-54.
- MEFFERT, H. (1994a): Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik. In: BRUHN, M. (Hrsg., 1994a): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd. 1: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Stuttgart 1994, S. 173-197.
- MEFFERT, H. (1994b): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch – Entwicklungsperspektiven des Marketing in Wissenschaft und Praxis. In: BRUHN, M.; MEFFERT, H.; WEHRLE, F. (Hrsg., 1994): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing, Stuttgart 1994, S. 3-39.
- MEFFERT, H. (1995): Markt und Umweltbedingungen eines ökologieorientierten Marketing. In: UmweltWirtschaftsForum (uwf), März 1995, S. 16-27.
- MEFFERT, H. (1998): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 8. vollst. neubearb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1998.
- MEFFERT, H.; BRUHN, M. (1978): Die Beurteilung von Konsum- und Umweltproblemen durch Konsumenten. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, Vol. 38 (1978), Nr. 3, S. 371-382.
- MEFFERT, H.; BRUHN, M. (1996a): Das Umweltbewußtsein von Konsumenten. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, Vol. 56 (1996), Nr. 5, S. 631-648.
- MEFFERT, H.; BRUHN, M. (1996b): Das Umweltbewußtsein von Konsumenten – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Deutschland im Längsschnittvergleich, Arbeitspapier 99, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1996.
- MEFFERT, H.; BRUHN, M.; SCHUBERT, F.; WALTHER, T. (1986): Marketing und Ökologie – Chancen und Risiken umweltorientierter Absatzstrategien der Unternehmungen. In: DBW - Die Betriebswirtschaft, Vol. 46 (1986), Nr. 2, S. 140-159.
- MEFFERT, H.; BURMANN, C. (1996): Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios. In: MEFFERT, H.; WAGNER, H.; BACKHAUS, K. (Hrsg., 1996): Arbeitspapier Nr. 100, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1996.
- MEFFERT, H.; KIRCHGEORG, M. (1993a): Marktorientiertes Umweltmanagement. Grundlagen und Fallstudien, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1993.
- MEFFERT, H.; KIRCHGEORG, M. (1993b): Das neue Leitbild Sustainable Development – der Weg ist das Ziel. In: Harvard Business Manager, Vol. 15 (1993), Nr. 2, S. 34-45.
- MEFFERT, H.; KIRCHGEORG, M. (1995a): Marktorientiertes Umweltmanagement – eine wettbewerbsstrategische Perspektive. In: DAECKE, S.M. (Hrsg., 1995a): Ökonomie contra Ökologie? Wirtschaftsethische Beiträge zu Umweltfragen, Stuttgart, Weimar 1995, S. 131-166.
- MEFFERT, H.; KIRCHGEORG, M. (1995b): Ökologisches Marketing, Erfolgsvoraussetzungen und Gestaltungsoptionen, UmweltWirtschaftsForum (uwf), März 1995, S. 18-27.
- MEFFERT, H.; KIRCHGEORG, M. (1995c): Ein Unternehmen zieht aufs Meer, um sein Vertrauen zu verlieren. In: Absatzwirtschaft, Vol. 38, Sondernummer Oktober 1995, S. 154-156.

- MEFFERT, H.; KIRCHGEORG, M. (1996): Die verpaßten Chancen eines Dialogs – Der Fall Brent Spar. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt / Main 1996, S. 391-404.
- MEFFERT, H.; WAGNER, H. (Hrsg., 1985): Ökologie und Unternehmensführung, Münster 1985.
- MEFFERT, H.; WAGNER, H.; BACKHAUS, K. (Hrsg., 1996): Arbeitspapier Nr. 100, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster 1996.
- MEFFERT, H.; WINDHORST, K.-H. (1984): Sieben Wertetypen auf der Spur. In: Absatzwirtschaft, Vol. 27 (1984), Nr. 9, S. 116-124.
- MEIER-SCHERLING VON DEUTSCHLAND, P. (1996): Shareholder Value Analyse vs. Stakeholder Management: Unternehmenspolitische Grundkonzeptionen als Ansätze zur Erweiterung der Theorie der Unternehmung, Darmstadt 1996.
- MELLEROWICZ, K. (1963): Markenartikel: Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Aufl., München 1963.
- MENEZES, M.A.J. (1993): Ethical Issues in Product Policy. In: SMITH, N.C.; QUELCH, J.A. (Hrsg., 1993): Ethics in Marketing, Homewood, Boston 1993, S. 283-301.
- MERAN, J. (1987): Der Beitrag der Philosophie zu einer zeitgemäßen Wirtschaftsethik. In: Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (Hrsg., 1997): Ökologische Ethik der Ökonomie? Ohne Ort, S. 20-46.
- MERAN, J. (1990): Ist es ökonomisch vernünftig, moralisch richtig zu handeln? In: ULRICH, P. (Hrsg., 1990a): Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. Lernschritte zu einer reflektiven Ökonomie (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik; Bd. 4), Bern, Stuttgart 1990, S. 53-88.
- MERAN, J. (1991): Ethik und Wirtschaft in philosophischer Sicht. In: NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1991a): Wirtschaft und Ethik, Wiesbaden 1991, S. 21-35.
- MERAN, J. (1992): Wirtschaftsethik. Über den Stand der Wiederentdeckung einer philosophischen Disziplin. In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992a): Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992, S. 45-81.
- MERAN, J. (1994): „Wir haben wahrscheinlich andere Sorgen“ – Unternehmensethik im Zeichen der Rezession. In: BLASCHE, S.; KÖHLER, W.R.; ROHS, P. (Hrsg., 1994): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern, Stuttgart, Wien 1994, S. 269-289.
- MERBOLD, C. (1994): Unternehmen als Marken. In: BRUHN, M. (Hrsg., 1994a): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd. 1: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Stuttgart 1994, S. 105-120.
- MERCK, J. (1998): Sozialverantwortung im Handel. Der SA 8000 als Element der Strategie des Otto Versand. In: Forum Wirtschaftsethik, Vol. 6 (1998), Nr. 4, S. 7-9.
- METCALFE, C.E. (1998): The Stakeholder Corporation. In: Business Ethics – European Review, Vol. 7 (1998), Nr. 1, S. 30-36.
- MEYER-FAJE, A.; ULRICH, P. (Hrsg., 1991): Der andere Adam Smith: Beiträge zur Neubestimmung von Ökonomie als politischer Ökonomie, Bern, Stuttgart 1991.
- MICHAËLIS, C. (Bearb., 1911): Kirchner's Wörterbuch der Philosophischen Grundbegriffe (Philosophische Bibliothek, Bd. 67), 6. Aufl., 3. Neubearbeitung, Leipzig 1911.
- MICHALOS, A.C. (1997): Issues for business Ethics in the Nineties and Beyond. In: Journal of Business Ethics, Vol. 16 (1997), S. 219-230.
- MILLER, R.L.; LEWIS, W.F. (1991): A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Values Exchange Models. In: European Journal of Marketing, Vol. 25 (1991), Nr. 8, S. 55-68.
- MOLANDER, E.A. (1987): A Paradigm for Design, Promulgation and Enforcement of Ethical Codes. In: Journal of Business Ethics, Vol. 6 (1987), S. 619-631.

- MÜHLBACHER, H.; DREHER, A. (1996): Systemische Positionierung. In: TOMCZAK, T.; RUDOLPH, T.; ROOSDORP, A. (Hrsg., 1996): Positionierung: Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen 1996, S. 70-76.
- MÜHLBACHER, H.; DREHER, A.; GABRIEL-RITTER, A. (1996): Strategische Positionierung – Grundpfeiler des Marketings in komplexen und dynamischen Umwelten. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, Vol. 56 (1996), Nr. 2, S. 203-219.
- MÜLLER, E. (1994): Wirtschafts- und Unternehmensethik im Spiegel ihrer Institutionen und Publikationen. In: BLASCHE, S.; KÖHLER, W.R.; ROHS, P. (Hrsg., 1994): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern, Stuttgart, Wien 1994, S. 351-384.
- MÜLLER, G.-M. (1994): Dachmarkenstrategien. In: BRUHN, M. (Hrsg., 1994a): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd. 1: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Stuttgart 1994, S. 499-511.
- MÜLLER, O. (1992): Öko-Marketing – die Evolution des Markenartikels zur Verbindung von Ökologie und Ökonomie. In: Markenartikel, Vol. 54 (1992), Nr. 7, S. 318-324.
- MÜLLER E; DIEFENBACHER, H. (Hrsg., 1992): Wirtschaft und Ethik. Eine kommentierte Bibliographie, Heidelberg 1992.
- MUELLER, E.F.; THOMAS, A. (1976): Einführung in die Sozialpsychologie, 2. Aufl., Göttingen, Toronto, Zürich 1976.
- MÜLLER-MERBACH, H. (1988): Ethik ökonomischen Verhaltens – eine Lehre der verantwortungsbewußten Unternehmensführung in marktwirtschaftlichen Gesellschaftsordnungen. In: HESSE, H. (Hrsg., 1988): Wirtschaftswissenschaft und Ethik (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; Neue Folge, Bd. 171), Berlin 1988, S. 305-323.
- MUNCY, J.; VITELL, S. (1992): Consumer Ethics: An Investigation of The Ethical Beliefs of The Final Consumer. In: Journal of Business Research, 1992, Nr. 4, S. 297-311.
- MURCK, M. (1982): Voraussetzungen und Methoden planungsrelevanter Bedürfnisforschung. In: STACHOWIAK, H. (Hrsg., 1982): Bedürfnisse, Werte und Normen im Wandel Bd. 2: Methoden und Analysen, München 1982, S. 131-162.
- MURPHY, P. (1988): Implementing Business Ethics. In: Journal of Business Ethics, Vol. 7 (1988), S. 907-915.
- MURPHY, P.; LACZNIK, A. (1981): Marketing Ethics: A Review with Implications for Managers, Educators and Researchers. In: ENIS, B.M.; ROERING, K.J. (Hrsg., 1981): Review of Marketing, Chicago 1981, S. 251-266.
- NASH, L.L. (1981): Ethics without the Sermon. In: Harvard Business Review, Vol. 59 (1981), Nr. 6, S. 78-90.
- NELL-BREUNING, O. von (1992): Wirtschaftsethik. In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992a): Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992, S. 31-44.
- NEUGEBAUER, U. (1998): Unternehmensethik in der Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Sternenfels, Berlin 1998.
- NICHOLSON, N. (1994): Ethics in Organizations: A Framework for Theory and Research. In: Journal of Business Ethics, Vol. 13 (1994), S. 581-596.
- NIENHÜSER, W. (1989): Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1989.
- NIESRATH, U. (1982): Marketing und qualitatives Wachstum. In: HANSEN, U.; STAUSS, B.; RIEMER, M. (Hrsg., 1982): Marketing und Verbraucherpolitik, Stuttgart 1982, S. 97-115.
- NIJHOF, A.H.; RIETDIJK, M.M. (1999): AN ABC-analysis of Ethical Organizational Behavior. In: Journal of Business Ethics, Vol. 20 (1999), S. 39-50.
- NILL, A.F.L. (1994): Strategische Unternehmensführung aus ethischer Perspektive, Innsbruck 1994.

- NUNNER-WINKLER, G. (1993): Verantwortung. In: ENDERLE, G.; HOMANN, K.; HONECKER, M.; KERBER, W.; STEINMANN, H. (Hrsg., 1993): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg, Basel, Wien 1993, S. 1185-1192.
- NUSSBAUM, R. (1995): Umweltbewußtes Management und Unternehmensethik. Umweltbewußtes Management als Ausdruck erfolgsstrategischer und ethischer Rationalität, Bern, Stuttgart, Wien 1995.
- NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1991a): Wirtschaft und Ethik, Wiesbaden 1991.
- NUTZINGER, H.G. (1991b): Einleitung: Zum Spannungsfeld von Ethik und Wirtschaft. In: NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1991a): Wirtschaft und Ethik, Wiesbaden 1991, S. 7-20.
- NUTZINGER, H.G. (1991c): Zum Verhältnis von Ökonomie und Ethik am Beispiel der Umweltproblematik. In: NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1991a): Wirtschaft und Ethik, Wiesbaden 1991, S. 227-243.
- NUTZINGER, H.G. (1994a): Unternehmensethik zwischen ökonomischem Imperialismus und diskursiver Überforderung. In: BLASCHE, S.; KÖHLER, W.R.; ROHS, P. (Hrsg., 1994): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern, Stuttgart, Wien 1994, S. 181-214.
- NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1994b): Wirtschaftsethische Perspektiven II. Unternehmen und Organisationen; Philosophische Begründungen; Individuelle und kollektive Rationalität (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge, Bd. 228/II), Berlin 1994b.
- NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1996a): Wirtschaftsethische Perspektiven III. Unternehmensethik, Verteilungsprobleme, methodische Ansätze (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge, Bd. 228/III), Berlin 1996.
- NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1996b): Ökonomie der Werte oder Werte der Ökonomie? Unternehmenskultur in genossenschaftlichen, alternativen und traditionellen Betrieben, Marburg 1996.
- NYAW, M.-K.; NG, I. (1994): A Comparative Analysis of Ethical Beliefs: A Four Country Study. In: Journal of Business Ethics, Vol. 13 (1994), S. 543-555.
- OBERMILLER, C. (1995): The Baby is Sick / The Baby is Well: A test of Environmental Communication Appeals. In: Journal of Advertising, Vol. 24 (1995), Nr. 2, S. 55-67.
- OELSITZ, D. von der (1998): Als Marktpionier zum dauerhaften Erfolg. In: Harvard Business Manager, Vol. 20 (1998), Nr. 4, S. 24-31.
- OHMAE, K. (1986): Japanische Strategien, Hamburg et al. 1986.
- ORPEN, C. (1987): The Attitudes of United States and South Africa Managers to Corporate Social Responsibility. In: Journal of Business Ethics, Vol. 8 (1987), S. 89-96.
- ORTMEYER, G.K. (1993): Ethical Issues in Pricing. In: SMITH, N.C.; QUELCH, J.A. (Hrsg., 1993): Ethics in Marketing, Homewood, Boston, 1993, S. 389-404.
- OTTO, M. (1996): Sozialökologische Verantwortung im Handel. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt / Main 1996, S. 79-86.
- OSER, F. (1981): Moralisches Urteil in Gruppen, soziales Handeln, Verteilungsgerechtigkeit, Stufen der interaktiven Entwicklung und ihre erzieherische Stimulation, Frankfurt / Main 1981.
- OSTERLOH, M. (1991): Unternehmensethik und Unternehmenskultur. In: STEINMANN, H.; LÖHR, A. (Hrsg., 1991a): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 153-171.
- OSTERLOH, M. (1993): Unternehmenskultur. In: ENDERLE, G.; HOMANN, K.; HONECKER, M.; KERBER, W.; STEINMANN, H. (Hrsg., 1993): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg, Basel, Wien 1993, Sp. 1139-1142.
- OSTERLOH, M. (1996): Vom Nirwana-Ansatz zum überlappenden Konsens: Konzepte der Unternehmensethik im Vergleich. In: NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1996a): Wirtschaftsethische Perspektiven III. Unternehmensethik, Verteilungsprobleme, methodische Ansätze (Schriften des Vereins

- für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge, Bd. 228/III, Berlin 1996, S. 203-229.
- OSTERLOH, M.; TIEMANN, R. (1995): Konzepte der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Das Beispiel der Brent Spar. In: Die Unternehmung – Schweizerische Zeitung für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 49 (1995), Nr. 5, S. 321-338.
- OTTMAN, J. (1992a): Green Marketing: Challenges and Opportunities for the New Marketing Age, NTC Business books.
- OTTMAN, J. (1992b): Brand 'steward' will guide environmental planning. In: Marketing News, Vol. 26 (1992), Nr. 8, S. 15.
- o.V. (1992): Focus: A Bibliography on Marketing Ethics. In: Business Ethics – A European Review, Vol. 1 (1992), Nr. 2, S. 132-133.
- o.V. (1997a): Marke. In: Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., Wiesbaden 1997, S. 2537-2541.
- o.V. (1997b): Lebensmittelzeitung, Nr. 1, 03. Januar 1997, S. 28.
- PALASS, B. (1999): Chemische Reinigung. In: Manager Magazin, Vol. 29 (1999), Nr. 9, S. 128-143.
- PAPPI, F.U. (Hrsg., 1989): Wirtschaftsethik, Christiana Albertina Sonderheft, Kiel 1989.
- PAUL, K. (Hrsg., 1987): Business Environment and Business Ethics: The Social, Moral, and Political Dimensions of Management, Cambridge (Massachusetts) 1987.
- PAVA, M.L.; KRAUSZ, J. (1996): The Association Between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost. In: Journal of Business Ethics, Vol. 15 (1993), S. 321-357.
- PAYNE, D.; RAIBORN, C.; ASKVIK, J. (1997): A Global Code of Business Ethics. In: Journal of Business Ethics, Vol. 16 (1997), S. 1727-1735.
- PEATTIE, K. (1995): Environmental Marketing Management: Meeting the green challenge, London 1995.
- PENN, W.Y. (1985): Kohlberg and Business Ethics. In: WERHANE, P.H.; D'ANDRADE, K. (Hrsg., 1985): Profit and Responsibility: Issues in Business and Professional Ethics, New York 1985, S. 65-93.
- PEPELS, W. (1994): Positionierungsstrategien. In: Markenartikel, Vol. 56 (1994), Nr. 9, S. 422-426.
- PEPELS, W. (1996): Lexikon des Marketing, München 1996.
- PETER, H.-B. (1996): Auf der Suche nach Kriterien für die Wirtschaftsethik. In: NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1996a): Wirtschaftsethische Perspektiven III. Unternehmensethik, Verteilungsprobleme, methodische Ansätze (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge, Bd. 228/III), Berlin 1996, S. 13-60.
- PETERS, T.J. (1980): Effektives Führungsverhalten. In: Harvard Business Manager, Vol. 2 (1980), Nr. 4, S. 96 ff.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, R.M. (1983): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg / Lech 1983.
- PFALLER, N. (1990): Neues Denken – ethisch handeln? In: Absatzwirtschaft, Vol. 33 (1990), Sondernummer Oktober, S. 246-258.
- PIAGET, J. (1932): The Moral Judgement of the Child, New York 1932.
- PICHLER, J.A. (1978): Capitalism in America: Moral Issues and Public Policy. In: DE GEORGE, R.T.; PICHLER, J.A. (Hrsg., 1978): Ethics, Free Enterprise, and Public Policy: Original Essays on Moral Issues in Business, New York et al. 1978, S. 19-39.
- PICHT, G. (1969): Wahrheit, Vernunft, Verantwortung. Philosophische Studien, Stuttgart 1969.
- PICOT, A. (1974): Ethik und Absatzwirtschaft aus marktwirtschaftlicher Sicht. In: TIETZ, B. (Hrsg., 1974): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, S. 562-574.
- PIEPER, A. (1991): Einführung in die Ethik, 2. Aufl., Tübingen 1991.

- PIES, I.; BLOME-DREES, F. (1993): Was leistet die Unternehmensethik? Zur Kontroverse um die Unternehmensethik als wissenschaftliche Disziplin. In: *zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 45 (1993), Nr. 9, S. 748-769.
- PILLER, F. (1997): Kundenindividuelle Produkte von der Stange. In: *Harvard Business Manager*, Vol. 19 (1997), Nr. 3, S. 15-26.
- PLÖTNER, O. (1995): *Das Vertrauen des Kunden: Relevanz, Aufbau und Steuerung in industriellen Märkten*, Wiesbaden 1995.
- PLUMMER, J.T. (1974): The Concept and Application of Life Style Segmentation. In: *Journal of Marketing*, Vol. 38 (1974), Nr. 1, S. 33-37.
- POPCORN, F. (1996): *Clicking: 16 trends to future fit your life, your work, and your business*, New York 1996.
- POLONSKY, M. J. (1995): A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. In: *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 10 (1995), Nr. 3, S. 29-46.
- POPPER, K. (1989): *Logik der Forschung*, 9. verbesserte Aufl., Tübingen 1989.
- POPPER, K. (1995): *Lesebuch*, Tübingen 1995.
- PORTER, M.E. (1998): *Competitive advantage – creating and sustaining superior performance: with a new introduction*, New York, N.Y. et al. 1998.
- PREBLE, J.; RACHEL, A. (1988): Attitudes Towards Business Ethics of Future Managers in the U.S. and Israel. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 7 (1988), S. 941-949.
- PREUSS, S. (1993): Umweltbewußtsein und Alltagshandeln. In: GRÄBE, S. (1993): *Private Haushalte im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie*, Frankfurt / Main 1993, S. 93-103.
- PREUSS, L. (1999): Ethical Theory in German Business Ethics Research. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 18 (1999), S. 407-419.
- PREUSS, V.; STEFFENS, H. (Hrsg., 1993): *Marketing und Konsumerziehung*, Frankfurt / Main, New York 1993.
- PROBST, G.; SIEGWART, H. (Hrsg., 1985): *Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements*, Bern 1985.
- PURCELL, T.V. (1985): Institutionalizing Business Ethics: A Case History. *Business and Professional Ethics Journal*, Vol. 4 (1985), Nr. 2, S. 39-51.
- QUELCH, J.A.; SMITH, N.C. (1993): Ethical Issues in Marketing Strategy and Implementation. In: SMITH, N.C.; QUELCH, J.A. (Hrsg., 1993): *Ethics in Marketing*, Homewood, Boston 1993, S. 689-699.
- RAABE, T. (1993): *Konsumentenbeteiligung an der Produktinnovation*, Frankfurt / Main 1993 (Campus Forschung: Bd. 701: Schwerpunktreihe Marketing und Verbraucherarbeit; Bd. 7).
- RAABE, T. (1996): Produktentwicklung im Dialog mit Konsumenten. In: HANSEN, U. (Hrsg.): *Marketing im gesellschaftlichen Dialog*, Frankfurt / Main 1996, S. 267-280.
- RACHELS, J. (1989): *The Right Thing to Do: Basic Readings in Moral Philosophy*, New York et al. 1989.
- RAFALKO, R.J. (1994): Remaking the Corporation: The 1991 U.S. Sentencing Guidelines. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 13 (1994), S. 625-636.
- RAFFÉE, H. (1979): *Marketing und Umwelt*, Stuttgart 1979.
- RAFFÉE, H. (1995): *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*, Göttingen 1995.
- RAFFÉE, H. (1996): Diskussionsanstöße: Dialog in der Öffentlichkeit – Neuorientierung in der PR. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): *Marketing im gesellschaftlichen Dialog*, Frankfurt / Main 1996, S. 153-159.
- RAFFÉE, H.; FÖRSTER, F.; KRUPP, W. (1988): *Marketing und Ökologieorientierung – eine empirische Studie unter besonderer Berücksichtigung der Lärminderung*, Mannheim 1988.

- RAFFÉE, H.; SPECHT, G. (1974): Basiswerturteile der Marketing-Wissenschaft. In: zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 26 (1974), S. 373-396.
- RAFFÉE, H.; WIEDMANN, K.-P. (1986a): Gesellschaftsbezogene Werte, persönliche Lebenswerte, Lebens- und Konsumstile der Bundesbürger, Untersuchungsergebnisse der Studie Dialoge 2 und Skizze von Marketingkonsequenzen, Mannheim 1986.
- RAFFÉE, H.; WIEDMANN, K.-P. (1986b): Wertewandel und Marketing, Arbeitspaier Nr. 49, Universität Mannheim 1986.
- RAFFÉE, H.; WIEDMANN, K.-P. (Hrsg., 1989a): Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1989.
- RAFFÉE, H.; WIEDMANN, K.-P. (1989b): Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing – Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung. In: RAFFÉE, H.; WIEDMANN, K.-P. (Hrsg., 1989a): Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 552-605.
- RAFFÉE, H.; WIEDMANN, K.-P. (1994): Werteorientiertes Innovationsmanagement – Empirische und normative Perspektiven. In: Forschungsgruppe Konsum und Verhalten (Hrsg., 1994): Konsumenten-forschung: Gewidmet Werner Kroeber-Riel zum 60. Geburtstag, München 1994, S. 423-444.
- REBSTOCK, M. (1992): Organisation und Ethik. Zur Entwicklung und Umsetzung individueller moralischer Konzepte in Unternehmen, Frankfurt / Main, 1992.
- REEB, M. (1998): Lebensstilanalysen in der strategischen Marktforschung, Wiesbaden 1998.
- REED, D. (1999): Three Realms of Corporate Responsibility: Distinguishing Legitimacy, Morality and Ethics. In: Journal of Business Ethics, Vol. 21 (1999), S. 23-35.
- REIDENBACH, R.E.; ROBIN, D.P. (1991): A conceptual Model of Corporate Moral Development. In: Journal of Business Ethics, Vol. 10 (1991), April, S. 273-284.
- RICH, A. (1991): Wirtschaftsethik – Grundlagen in theologischer Perspektive (Bd. 1), 4. Aufl., Gütersloh 1985.
- RICKEN, F. (1998): Allgemeine Ethik, 3. erw. und überarb. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1998.
- RICKS, J.; FRAEDRICH, J. (1999): The Paradox of Machiavellianism: Machiavellianism May Make for Productive Sales but Poor Management Reviews. In: Journal of Business Ethics, Vol. 20 (1999), S. 197-205.
- RIEDER, B. (1996): Dialoge bei der Entwicklung von Branchencodices. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt / Main 1996, S. 133-152.
- RIES, A.; TROUT, J. (1986): Positioning: The battle for your mind, New York et al. 1986.
- ROBERTS, J. A. (1996): Will the Real Socially Responsible Consumer Please Step Forward? In: Business Horizons, Vol. 39 (1996), Nr. 1, S. 79-83.
- ROBIN, D. P.; REIDENBACH, E. (1987): Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the gap Between Concept and Application. In: Journal of Marketing, Vol. 51 (1987), Nr. 1, S. 44-58.
- ROEB, T. (1994): Markenwert: Begriff, Berechnung, Bestimmungsfaktoren, Aachen, Mainz 1994.
- ROSENBERGER, G. (Hrsg., 1992): Konsum 2000: Veränderungen im Verbraucheralltag, Frankfurt / Main 1992.
- ROTTER, J.B. (1954): Social learning and clinical psychology, Englewood Cliffs, N.J., 1954.
- ROTTER, J.B. (1966): Generalized Expectations for Internal Versus External Control of Reinforcement. In: Psychological Monographs, General and Applied, Vol. 80 (1966), Nr. 1, S. 1-28.
- ROTTER, J.B. (1975): Some Problems and Misconceptions Related to the Construct of Internal Versus External Control of Reinforcement. In: Journal of Consulting and Clinical Psychology, Vol. 43 (1975), Nr. 1, S. 56-67.
- RUPPEN, L. (1978): Marketing und Umweltschutz, Freiburg (Schweiz) 1978.

- RUSCHE, T. (1996): Shell und die Brent Spar – Unternehmensethische Analyse, Diskurse und Zukunftsverantwortung. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt / Main 1996, S. 405-414.
- SAUTER-SACHS, S. (1992): Die unternehmerische Umwelt. In: Die Unternehmung, Vol. 46 (1992), Nr. 3, S. 184-205.
- SAUTTER, H. (1991): Die internationale Schuldenkrise. Ein Beispiel für die wirtschaftsethische Problematik der internationalen Nord-Süd-Beziehungen. In: NUTZINGER, H.G (Hrsg., 1991a): Wirtschaft und Ethik, Wiesbaden 1991, S. 203-226.
- SCHACHTSCHNEIDER, K.A. (Hrsg., 1995): Wirtschaft, Gesellschaft und Staat im Umbruch, Festschrift der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Berlin 1995.
- SCHÄFER, H. (1995): Beziehungsmanagement durch Dialogmarketing. In: KAAS, K.P. (1995): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik. In: zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung: Sonderheft 35, Düsseldorf, Frankfurt / Main 1995, S. 119-137.
- SCHAFFARTZIK, K.-H. (1996): Sozialökologische Herausforderung an das Marketing aus verbraucherpolitischer Sicht. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt / Main 1996, S. 67-78.
- SCHERHORN, G. (1975): Verbraucherinteresse und Verbraucherpolitik, Göttingen 1975.
- SCHERLER, P. (1996): Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktoren im Krisenmanagement eines Konzerns. Erfahrungen aus dem Fall Brent Spar (Greenpeace vs. Shell), Basel, Frankfurt / Main 1996.
- SCHLEGELMILCH, B. (1990): Die Kodifizierung ethischer Grundsätze in europäischen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, Vol. 50 (1990), Nr. 3, S. 365-374.
- SCHLEGELMILCH, B.; HOUSTON, J.E. (1989): Corporate Codes of Ethics in Large UK Companies: An Empirical Investigation of Use, Content and Attitudes. In: European Journal of Marketing, Vol. 23 (1989), Nr. 6, S. 7-24.
- SCHMID, U. (1989): Wettbewerbsvorteile durch umweltschutzorientiertes Marketing. In: Marktforschung & Management, Vol. 35 (1989), Nr. 4, S. 128-134.
- SCHMID, U. (1997): Das Anspruchsgruppen – Konzept. In: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Vol. 26 (1997), Nr. 7, S. 633 – 635.
- SCHNEIDER, D. (1990): Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre. In: zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 42 (1990), Nr. 10, S. 869-891.
- SCHOENHEIT, I. (1996): Unternehmenstests als Instrument des gesellschaftlichen Dialogs – Erfahrungen in der Bundesrepublik Deutschland. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt / Main 1996, S. 175-201.
- SCHOLZ, C.; STAUDT, E.; STEGER, U. (Hrsg., 1992): Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft: Technologie und Qualifikation, Frankfurt / Main, New York 1992.
- SCHREYÖGG, G. (1991): Implementation einer Unternehmensethik in Planungs- und Entscheidungsprozessen. In: STEINMANN, H.; LÖHR, A. (Hrsg., 1991a): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 257-268.
- SCHRIFTENREIHE MARKETING (1995): Hrsg. von Marketing Anzeigen, Axel Springer Verlag (1995): Umwelt und Konsum, Hamburg 1995.
- SCHROEDER, E.F. (1994): Familienmarkenstrategien. In: BRUHN, M. (Hrsg., 1994a): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd. 1, Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Stuttgart 1994, S. 513-526.
- SCHÜRMANN, P. (1988): Werte und Konsumentenverhalten, München 1988.

- SCHWARTZ, S.H. (1968a): Words, Deeds, and the Perception of Consequences and the Responsibility in Action Situations. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 10 (1968), Nr. 3, S. 232-242.
- SCHWARTZ, S.H. (1968b): Awareness of Consequences and the Influence of Moral Norms on Interpersonal Behavior. In: *Sociometry*, Vol. 31 (1968), S. 355-369.
- SCHWARTZ, S.H. (1970a): Elicitation of moral obligation and self-sacrificing behavior: An experimental study of volunteering to be a bone marrow donor. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 15 (1970), Nr. 4, S. 283-293.
- SCHWARTZ, S.H. (1970b): Moral decision making and behavior. In: MACAULEY, J.; BERKOWITZ, L. (Hrsg., 1970): *Altruism and helping behavior*, New York 1970.
- SCHWARTZ, S.H. (1973): Normative Explanations of Helping behavior: A critique, Proposal, and Empirical Test. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 9 (1973), S. 349-364.
- SCHWARTZ, S.H. (1974): Awareness of Interpersonal Consequences, Responsibility Denial and Volunteering. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 30 (1974), Nr. 1, S. 57-63.
- SCHWARTZ, S. H. (1992): Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Hrsg., 1992): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25 (1992), New York, S. 1-65.
- SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. (1987): Toward a psychological structure of human values. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52 (1987), S. 550-562.
- SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. (1990): Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59 (1990), 878-891.
- SCHWARTZ, S.H.; CLAUSEN, G. T. (1970): Responsibility, Norms, and Helping in an Emergency, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 16 (1970), Nr. 2, S. 299-310.
- SCHWEIGER, G. (1983): Verwendung von gleichen Markennamen für unterschiedliche Produktgruppen (Imagetransfer). In: *Planung und Analyse*, Vol. 10 (1983), S. 260-263.
- SECORD, P.F.; BACKMAN, C. (1977): *Sozialpsychologie. Ein Lehrbuch für Psychologen, Soziologen, Pädagogen*, 2. Aufl., Frankfurt / Main 1977.
- SEIFERT, E.K. (1989): Die ökologische Herausforderung für den wirtschaftsethischen Diskurs. In: SEIFERT, E.K.; PFRIEM, R. (Hrsg., 1989): *Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung*, Bern, Stuttgart 1989, S. 11-40.
- SEIFERT, E.K. (1991): Ökonomie und Ethik in historischer und dogmentheoretischer Perspektive. In: NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1991a): *Wirtschaft und Ethik*, Wiesbaden 1991, S. 61-94.
- SEIFERT, E.K.; PFRIEM, R. (Hrsg., 1989): *Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung*, Bern, Stuttgart 1989.
- SENN, J.F. (1986): *Ökologieorientierte Unternehmensführung*, Frankfurt / Main 1986.
- SETHI, S.P. (1975): Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. In: *California Management Review*, Vol. 27 (1975), Spring, S. 58-64.
- SHARPLIN, A. (1990): Union Carbide Limited and the Bhopal Gas Incident: Issues and Commentary. In: HOFFMAN, W.M.; FREDERICK, R.; PETRY, E.S.; (Hrsg., 1990): *The Corporation, Ethics, and the Environment. 8th National Conference on Business Ethics 1990, Westport (Connecticut) 1990*, S. 129-140.
- SHAW, W.H. (1996): Business Ethics Today: A Survey. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 15 (1996), S. 489-500.
- SHAW, W.H.; BARRY, V. (1992): *Moral Issues in Business*, 5. Aufl., Belmont (Kalifornien) 1992.
- SHERWIN, D.S. (1983): The Ethical Roots of the Business System. In: *Harvard Business Review*, Vol. 61 (1983), Nr. 6, S. 183-192.

- SIELER, C.; SEKUL, S. (1995): Ökologische Betroffenheit als Auslösefaktor einer umweltorientierten Unternehmenspolitik im Handel. In: *Marketing ZFP*, Vol. 17 (1995), Nr. 3, S. 177-185.
- SIEFKES, F. (1993): *Ethics and Economy: Bibliography on Economic and Business Ethics*, Kiel 1993.
- SIEMENS AG (Hrsg., 1991): *Verantwortung macht sich bezahlt. Technik-Verantwortung im Unternehmen*. Hermann Lübke und Walter Ch. Zimmerli im Gespräch mit Mitarbeitern der Siemens AG, München 1991.
- SIETZ, M. (Hrsg., 1992): *Umweltbewußtes Management*, Tausnusstein 1992.
- SILBERER, G. (1983): Einstellungen und Werthaltungen. In: IRLE (Hrsg., 1993): *Handbuch der Psychologie in 12 Bänden*, 12. Bd. – 1. Halbband: *Marktpsychologie als Sozialwissenschaft*, Göttingen, Toronto, Zürich 1983, S. 533-625.
- SILBERER, G. (1985): Wertewandel und Marketing. In: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Vol. 14 (1985), S. 119-124.
- SILBERER, G. (1991a): *Werteforschung und Werteorientierungen im Unternehmen*, Stuttgart 1991.
- SILBERER, G. (1991b): Wertewandel und Werteorientierung in der Unternehmensführung. In: *Marketing ZFP*, Vol. 13 (1991), Nr. 2, S. 77-85.
- SILBERER, G. (1992): Wertewandel und gesellschaftliche Verantwortung – Welchen Anforderungen muß ein Unternehmen genügen? In: SCHOLZ, C.; STAUDT, E.; STEGER, U. (Hrsg., 1992): *Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft: Technologie und Qualifikation*, Frankfurt / Main; New York 1992, S. 136-154.
- SILLANPÄÄ, M. (1998): The Body Shop Values Report – Towards Integrated Stakeholder Auditing. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 (1998), S. 1443-1456.
- SIMON, H. (1985): *Goodwill und Marketingstrategie*, Wiesbaden 1985.
- SIMON, H. (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 58 (1988), S. 461-480.
- SIMON, F. (1994): *Unternehmerischer Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung*, Wiesbaden 1994.
- SIMS, R.L.; KEON, T.L. (1999): Determinants of Ethical Decision Making: The Relationship of the Perceived Organizational Environment. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 19 (1999), S. 393-401.
- SINGHAPAKDI, A.; VITELL, S.J. (1990): Marketing Ethics. Factors influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives. In: *Journal of Macromarketing*, Vol. 10 (1990), Frühjahr, S. 4-18.
- SINGHAPAKDI, A.; VITELL, S.J. (1991): Research Note: Selected Factors influencing Marketer's Deontological Norms. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19 (1991), Winter, S. 37-42.
- SINGHAPAKDI, A.; VITELL, S.J. (1993): Personal and Professional Values Underlying the Ethical Judgements of Marketers. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 12 (1993), S. 525-533.
- SINGHAPAKDI, A.; VITELL, S.J.; KRAFT, K.L. (1996): Moral Intensity and Ethical Decision-Making of Marketing Professionals. In: *Journal of Business Research*, Vol. 36 (1996), S. 245-255.
- SINGHAPAKDI, A.; VITELL, S.J.; RAO, C.P.; KURTZ, D.L. (1999): Ethics Gap: Comparing Marketers with Consumers on Important Determinants of Ethical Decision-Making. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 21 (1999), S. 317-328.
- SMELTZER, L.R.; JENNINGS, M.M. (1998): Why An International Code of Business Ethics Would Be Good for Business. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 (1998), S. 57-66.
- SMITH, N.C. (1990): *Morality and the Market. Consumer Pressure for Corporate Accountability*, London, New York 1990.
- SMITH, N.C. (1993): Ethical Issues in Marketing. In: SMITH, N.C.; QUELCH, J. A. (Hrsg., 1993): *Ethics in Marketing*, Homewood, Boston 1993, S. 10-13.

- SMITH, N.C. (1995): Marketing Strategies for the Ethics Era. In: Sloan Management Review, Vol. 37 (1995), S. 85-97.
- SMITH, N.C.; QUELCH, J. A. (Hrsg., 1993): Ethics in Marketing, Homewood, Boston 1993.
- SNOEYENBOS, M.; ALMEDER, R.; HUMBER, J. (Hrsg., 1983): Business Ethics: Corporate Values and Society, Buffalo (New York) 1983.
- SOLOMON, R.C. (1994): Business and the Humanities: An Aristotian Approach to Business Ethics. In: DONALDSON, T.J.; FREEMAN, R.E. (Hrsg., 1994): Business as a Humanity, New York et al. 1994, S. 45-75.
- SPECHT, G. (1979): Die Macht aktiver Konsumenten, Stuttgart 1979.
- SPECHT, G.; SILBERER, G.; ENGELHARDT, W.H. (Hrsg., 1989): Marketing-Schnittstellen. Herausforderungen für das Management, Stuttgart 1989.
- SPECKBACHER, G. (1997): Shareholder Value Ansatz und Stakeholder Ansatz. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, Vol. 57 (1997), Nr. 5, S. 630-639.
- SPENCER, B.; BUTLER, J.K. (1987): Measuring the Relative Importances of Social Responsibility Components: A Decision Modeling Approach. In: Journal of Business Ethics, Vol. 6 (1987), Nr. 6, S. 573-577.
- SPILLMANN, A. (1995): Social Justice and Environmental Policy. In: International Journal of Social Economics, Vol. 22 (1995), Nr. 3, S. 3-11.
- SPIEGEL, Y. (1992): Wirtschaftsethik und Wirtschaftspraxis – ein wachsender Widerspruch? Stuttgart, Berlin, Köln 1992.
- SPREMANN, K. (1988): Reputation, Garantie und Information. In: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 58 (1988), S. 611-629.
- SRU (Sachverständigenrat für Umweltfragen – Hrsg., 1994): Umweltgutachten 1994, Stuttgart 1994.
- STACHOWIAK, H. (Hrsg., 1982): Bedürfnisse, Werte und Normen im Wandel Bd. 2: Methoden und Analysen, München 1982.
- STÄHLER, C. (1991): Strategisches Ökologiemanagement, München 1991.
- STAFFELBACH, B. (1987): Ethik und Management. In: Die Unternehmung, Vol. 41 (1987), Nr. 6, S. 458-479.
- STAFFELBACH, B. (1994): Management-Ethik. Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Bern, Stuttgart, Wien 1994.
- STAINER, A.; STAINER, L. (1995): Focus: Is it Ethical to Compete on Ethics? In: Business Ethics – A European Review, Vol. 4 (1995), Nr. 4, S. 219-232.
- STAUSS, B. (1991): Gesellschaftsorientiertes Marketing: Zur Diskussion um die Erweiterung der Marketing-Konzeption. In: CORSTEN, H.; SCHUSTER, L.; STAUSS, B. (Hrsg., 1991): Die soziale Dimension der Unternehmung, Berlin 1991, S. 119-141.
- STAUSS, B. (1996): Marketing: Monolog und Dialog – Zur Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Kommunikationsformen des Marketing. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt / Main 1996, S. 205-223.
- STEAD, W.E.; WORRELL, D.L.; STEAD, J.G. (1990): An integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations. In: Journal of Business Ethics, Vol. 9 (1990), Nr. 3, S. 233-242.
- STEGER, U. (1988): Umweltmanagement: Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie, Wiesbaden 1988.
- STEGER, U. (Hrsg., 1990): Arbeitspapier Nr. 11 / 12 des Instituts für Ökologie und Unternehmensführung e.V., Schloß Reichhartshausen am Rhein 1990.

- STEGER, U. (1991): Läßt sich „ethische Unternehmensführung“ verwirklichen? – Vom guten Vorsatz zur täglichen Praxis. In: DIERKES, M.; ZIMMERMANN, K. (Hrsg., 1991a): Ethik und Geschäft – Dimensionen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung, Frankfurt / Main, Wiesbaden 1991, S. 187-204.
- STEGER, U. (Hrsg., 1992): Handbuch des Umweltmanagements: Anforderungs- und Leistungsprofile von Unternehmen und Gesellschaft, München 1992.
- STEGER, U.; WINTER, M. (1996): Strategische Früherkennung zur Antizipation ökologisch motivierter Marktveränderungen. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, Vol. 56 (1996), S. 607-629.
- STEIGLEDER, K. (1992): Die Begründung der normativen Ethik. In: WILS, J.-P.; MIETH, D. (Hrsg., 1992): Grundbegriffe der christlichen Ethik, Paderborn, München, Wien, Zürich 1992, S. 84-109.
- STEINMANN, H. (1973): Zur Lehre von der „Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung“. In: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 2 (1973), S. 467-473.
- STEINMANN, H. (1993): Unternehmensethik. In: ENDERLE, G.; HOMANN, K.; HONECKER, M.; KERBER, W.; STEINMANN, H. (Hrsg., 1993): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg, Basel, Wien 1993, S.1114-1122.
- STEINMANN, H. (1997): Unternehmensethik und Gewinnprinzip. In: Forum Wirtschaftsethik, Vol. 5 (1997), Nr. 3, S. 10-11.
- STEINMANN, H.; KUSTERMANN, B. (1996): Focus: Business Ethics in Europe, Current Developments in German Business Ethics. In: Business Ethics – A European Review, Vol. 5 (1996), Nr. 1, S. 12-18.
- STEINMANN, H.; LÖHR, A. (1987): Unternehmensverfassung und Unternehmensethik. In: Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 41 (1987), Nr. 6, S. 451-457.
- STEINMANN, H.; LÖHR, A. (1988): Unternehmensethik – eine „realistische Idee“. Versuch einer Begriffsbestimmung anhand eines praktischen Falles. In: zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 40 (1988), Nr. 4, S. 299-317.
- STEINMANN, H.; LÖHR, A. (1989): Unternehmensethik – eine „realistische Idee“. Versuch einer Begriffsbestimmung anhand eines praktischen Falles. In: SEIFERT, E.K.; PFRIEM, R. (Hrsg., 1989): Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, Bern, Stuttgart 1989, S. 87-110.
- STEINMANN, H.; LÖHR, A. (Hrsg., 1991a): Unternehmensethik, 2. Aufl. Stuttgart 1991.
- STEINMANN, H.; LÖHR, A. (1991b): Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik. In: STEINMANN, H.; LÖHR, A. (Hrsg., 1991a): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 3-32.
- STEINMANN, H.; LÖHR, A. (1991c): Der Beitrag von Ethik-Kommissionen zur Legitimation der Unternehmensführung. In: STEINMANN, H.; LÖHR, A. (Hrsg., 1991a): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 269-279.
- STEINMANN, H.; LÖHR, A. (1992): Unternehmensethik in der Bundesrepublik Deutschland. In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992a): Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992, S. 235-252.
- STEINMANN, H.; LÖHR, A. (1994a): Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart 1994.
- STEINMANN, H.; LÖHR, A. (1994b): Unternehmensethik – Ein republikanisches Programm in der Kritik. In: BLASCHE, S.; KÖHLER, W.R.; ROHS, P. (Hrsg., 1994): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern, Stuttgart, Wien 1994, S. 145-180.
- STEINMANN, H.; LÖHR, A. (1995): Zehn Jahre Unternehmensethik – Eine Bestandsaufnahme der Kernprobleme. In: SCHACHTSCHNEIDER, K.A. (Hrsg., 1995): Wirtschaft, Gesellschaft und Staat im Umbruch, Festschrift der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Berlin 1995, S. 225-241.
- STEINMANN, H.; GERHARD, B. (1992): Effizienz und Ethik in der Unternehmensführung. In: HOMANN, K. (Hrsg., 1992d): Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge, Bd. 211), Berlin 1992, S. 159-182.

- STEINMANN, H.; OPPENRIEDER, B. (1985): Brauchen wir eine Unternehmensethik? Ein thesenartiger Aufsatz einzulösender Argumentationspflichten. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, Vol. 45 (1985), Nr. 2, S. 170-183.
- STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G. (1993): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1993.
- STEINMANN, H.; WAGNER, G.R. (Hrsg., 1998): Umwelt- und Wirtschaftsethik, Stuttgart 1998.
- STEINMANN, H.; ZERFAß, A. (1993a): Unternehmensethik. In: ENDERLE, G.; HOMANN, K.; HONECKER, M.; KERBER, W.; STEINMANN, H. (Hrsg., 1993): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg, Basel, Wien 1993, Sp. 1113-1122.
- STEINMANN, H.; ZERFAß, A. (1993b): Corporate Dialogue – A New Perspective for Public Relations. In: Business Ethics – A European Review, Vol. 2 (1993), Nr. 2, S. 58-63.
- STEINMANN, H.; ZERFAß, A. (1995): Management der integrierten Unternehmenskommunikation: Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen. In: AHRENS, R.; SCHERER, H.; ZERFAß, A. (Hrsg., 1995): Integriertes Kommunikationsmanagement, Frankfurt / Main 1995, S. 11-50.
- STENDER-MONHEMIUS, K.C. (1995): Divergenzen zwischen Umweltbewußtsein und Kaufverhalten: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung sowie marketing- und verbraucherpolitische Implikationen. In: UmweltWirtschaftsForum (uwf), März 1995, S. 35-43.
- STRENGER, H.J. (1991): Unternehmensethische Ansätze in der chemischen Industrie. In: STEINMANN, H.; LÖHR, A. (Hrsg., 1991a): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 395-402.
- SZALLIES, R.; WISWEDE, G. (Hrsg., 1990): Wertewandel und Konsum. Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing, Landsberg / Lech 1990.
- TALAULICAR, T. (1998): Der Grundsatz der sozialen und ethischen Zuträglichkeit als Handlungsmaxime für die Unternehmensleitung. Begründung der Notwendigkeit und Konkretisierungsansätze, Diskussionspapier 1998, Wirtschaftswissenschaftliche Dokumentation, Fachbereich 14, Technische Universität Berlin, Berlin 1998.
- TECHNOLOGIE & MANAGEMENT (1997): Vol. 46, Nr. 2.
- TEPPER MARLIN, A. (1996): Company Evaluation in USA: Shopping, Investing & Managing for a Better World. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt / Main 1996, S. 163-174.
- THIBAUT, J.W.; KELLEY, H.H. (1959): The Social Psychology of Groups, New York 1959.
- THIELEMANN, U. (1994): Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik als Reflexion des spannungsreichen Verhältnisses von Einkommensstreben und Moral – Zum Verhältnis von Wirtschaftsethik und philosophischer (Diskurs)-Ethik, Institut für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen, Beiträge und Berichte Nr. 67, St. Gallen 1994.
- THOMMEN, J.-P. (1993): Glaubwürdigkeitsstrategie als gesellschaftsorientiertes Verhalten. In: Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 47 (1993), Nr. 1, S. 99-106.
- THOMMEN, J.-P. (1996): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik. In: NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1996a): Wirtschaftsethische Perspektiven III. Unternehmensethik, Verteilungsprobleme, methodische Ansätze (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge, Bd. 228/III) Berlin 1996, S. 173-201.
- TIEBLER, P. (1992): Umwelttrends im Konsumentenverhalten. In: STEGER, U. (Hrsg., 1992): Handbuch des Umweltmanagements: Anforderungs- und Leistungsprofile von Unternehmen und Gesellschaft, München 1992, S. 183-206.
- TIETZ, B. (Hrsg., 1974): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974.
- TIETZ, B. (Hrsg., 1995): Handwörterbuch des Marketing, Bd. 4 der Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Stuttgart 1995.

- TIETZ, B.; KÖHLER, R.; ZENTES, J. (Hrsg., 1995): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- TOMCZAK, T. (1992): Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft – ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz. In: Marketing ZFP, Vol. 14 (1993), Nr. 2, S. 77-87.
- TOMCZAK, T.; ESCH, F.-R.; ROOSDORP, A. (1997): Positionierung – Von der Entwicklung über die Umsetzung bis zum Controlling. In: BELZ, C. (Hrsg., 1997): Suchfelder für innovatives Marketing: Kompetenz für Marketing-Innovationen, Schrift 1, St. Gallen 1997, S. 60-83.
- TOMCZAK, T.; ROOSDORP, A. (1996): Positionierung – Neue Herausforderungen verlangen neue Ansätze. In: TOMCZAK, T.; RUDOLPH, T.; ROOSDORP, A. (Hrsg., 1996): Positionierung: Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen 1996, S. 26-42.
- TOMCZAK, T.; RUDOLPH, T.; ROOSDORP, A. (Hrsg., 1996): Positionierung: Kernentscheidung des Marketing, St. Gallen 1996.
- TREVINO, L.K. (1986): Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. In: Academy of Management Review, Vol. 11 (1986), Nr. 3, S. 601-617.
- TREVINO, L.K.; WEAVER, G.R. (1994): Business ETHICS / BUSINESS Ethics: One Field or Two? In: Business Ethics Quarterly, Vol. 11 (1994), S. 113-128.
- TREVINO, L.K.; WEAVER, G.R.; GIBSON, D.G.; TOFFLER, B.L. (1999): Managing Ethics and Legal Compliance: What works and what hurts. In: California Management Review, Vol. 41 (1999), Nr. 2, S. 131-151.
- TROMMSDORFF, V. (1992): Wettbewerbsorientierte Image-Positionierung. In: Markenartikel, Vol. 54 (1992), Nr. 10, S. 458-463.
- TROMMSDORFF, V. (1995): Positionierung. In: TIETZ, B. (Hrsg., 1995): Handwörterbuch des Marketing, Bd. 4 der Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2055-2068.
- TROMMSDORFF, V. (1998): Konsumentenverhalten, 3. Aufl., Stuttgart et al. 1998.
- TROMMSDORFF, V.; BOOKHAGEN, A.; HESS, C. (1999): Positionierung. In: HERRMANN, A.; HOMBURG, C. (Hrsg., 1999): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 765-787.
- TROMMSDORFF, V.; ZELLERHOFF, C. (1994a): Produkt- und Markenpositionierung. In: BRUHN, M. (Hrsg., 1994a): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd. 1: Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Stuttgart 1994, S. 349-374.
- TSALIKIS, J.; FRITZSCHE, D.J. (1989): Business Ethics: A Literature review with a Focus on Marketing Ethics. In: Journal of Business Ethics, Vol. 8 (1989), S. 695-743.
- TSALIKIS, J.; NWACHUKWU, O. (1988): Cross-Cultural Business Ethics: Ethical Beliefs Differences Between Blacks and Whites. In: Journal of Business Ethics, Vol. 7 (1988), S. 745-754.
- TUCKER, L.R.; STATHAKOPOLOUS, V.; PATTI, C.H. (1999): A Multinational Assessment of Ethical Codes: The Professional Business Association Perspective. In: Journal of Business Ethics, Vol. 19 (1999), S. 287-300.
- ULRICH, H. (1981): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In: GEIST, M.; KÖHLER, R. (Hrsg., 1981): Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981, S. 1-26.
- ULRICH, P. (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution, Stuttgart 1977.
- ULRICH, P. (1983): Konsensus-Management: Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 35 (1983), Nr. 1, S. 70-84.
- ULRICH, P. (1986): Transformation der ökonomischen Vernunft, Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern 1986.
- ULRICH, P. (1987a): Die neue Sachlichkeit oder: Wie kann die Unternehmensethik betriebswirtschaftlich zur Sache kommen? In: Die Unternehmung, Vol. 41 (1987), Nr. 6, S. 409-424.

- ULRICH, P. (1987b): Die Weiterentwicklung der ökonomischen Rationalität. Zur Grundlegung der Ethik der Unternehmung. In: BIERVERT, B.; HELD, M. (Hrsg., 1987): Ökonomische Theorie und Ethik, Frankfurt / Main 1987, S. 122-149.
- ULRICH, P. (1988): Unternehmensethik – diesseits oder jenseits der betriebswirtschaftlichen Vernunft. In: LATTMANN, C. (Hrsg., 1988): Ethik und Unternehmensführung, Heidelberg 1988, S. 96-116.
- ULRICH, P. (1989a): Lassen sich Ökonomie und Ökologie wirtschaftsethisch versöhnen? In: SEIFERT, E.K.; PFRIEM, R. (Hrsg., 1989): Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, Bern, Stuttgart 1989, S. 129-149.
- ULRICH, P. (1989b): Wirtschaftsethik zwischen Moralismus und Ökonomismus – der dritte Weg einer sozial-ökonomischen Vernunftethik. In: Zeitschrift für Sozialökonomie, Vol. 59 (1989), Nr. 7, S. 20-27.
- ULRICH, P. (Hrsg., 1990a): Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. Lernschritte zu einer reflektiven Ökonomie (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik; Bd. 4), Bern, Stuttgart 1990.
- ULRICH, P. (1990b): Wirtschaftsethik auf der Suche nach der verlorenen ökonomischen Vernunft. In: ULRICH, P. (Hrsg., 1990a): Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. Lernschritte zu einer reflektiven Ökonomie (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik; Bd. 4), Bern, Stuttgart 1990, S. 179-227.
- ULRICH, P. (1991): Unternehmensethik – Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion? In: STEINMANN, H.; LÖHR, A. (Hrsg., 1991a): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 189-210.
- ULRICH, P. (1992): Perspektiven eines integrativen Ansatzes der Wirtschaftsethik am Beispiel sich verändernder betriebswirtschaftlicher Rationalisierungsmuster. In: HOMANN, K. (Hrsg., 1992d): Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge, Bd. 211), Berlin 1992, S. 183-215.
- ULRICH, P. (1993): Wirtschaftsethik als Beitrag zur Bildung mündiger Wirtschaftsbürger. Zur Frage nach dem „Ort“ der Moral in der Marktwirtschaft. In: Ethica, Vol. 1 (1993), S. 227-250.
- ULRICH, P. (1994a): Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Rahmenkonzept. In: BLASCHE, S.; KÖHLER, W.R.; ROHS, P. (Hrsg., 1994): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern, Stuttgart, Wien 1994, S. 75-108.
- ULRICH, P. (1994b): Integrative Wirtschaftsethik als kritische Institutionenethik. Wieder die normative Überhöhung der Sachzwänge des Wirtschaftssystems, Institut für Wirtschaftsethik, Beiträge und Berichte Nr. 62, St. Gallen 1994.
- ULRICH, P. (1995a): Unternehmensethik und „Gewinnprinzip“. Versuch der Klärung eines unerledigten wirtschaftsethischen Problems, Institut für Wirtschaftsethik, Beiträge und Berichte Nr. 70, St. Gallen 1995.
- ULRICH, P. (1995b): Führungsethik. In: KIESER, A.; REBER, G.; WUNDERER, R. (Hrsg., 1995): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 562-573.
- ULRICH, P. (1996a): Unternehmensethik und „Gewinnprinzip“. Versuch der Klärung eines unerledigten wirtschaftsethischen Problems. In: NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1996a): Wirtschaftsethische Perspektiven III. Unternehmensethik, Verteilungsprobleme, methodische Ansätze (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge, Bd. 228/III), Berlin 1996, S.137-171.
- ULRICH, P. (1996b): Brent Spar und der „Moral Point of View“. Reinterpretation eines unternehmensethischen Realfalls (Replik). In: Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 50 (1996), Nr. 1, S. 27-46.
- ULRICH, P. (1997a): Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien 1997.
- ULRICH, P. (1997b): Wofür sind Unternehmen verantwortlich? Teil II: Stakeholderdialog und republikanische Mitverantwortung. In: Forum Wirtschaftsethik, Vol. 5 (1997), Nr. 3, S. 3-9.

- ULRICH, P.; FLURI, E. (1995): Management – Eine konzentrierte Einführung, 7. verb. Aufl., Bern, Stuttgart 1995.
- ULRICH, P.; THIELEMANN, U. (1992): Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie, Bern, Stuttgart 1992.
- ULRICH, P.; THIELEMANN, U. (1993a): Wie denken Manager über Markt und Moral? Empirische Untersuchungen unternehmensethischer Denkmuster im Vergleich. In: WIELAND, J. (Hrsg., 1993b): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Frankfurt / Main, 1993, S. 54-91.
- ULRICH, P.; THIELEMANN, U. (1993b): Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, Vol. 53 (1993), Nr. 5, S. 663-682.
- ULRICH, P.; WIELAND, J. (Hrsg., 1998): Unternehmensethik in der Praxis – Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz, St. Gallen 1998.
- VELASQUEZ, M.G. (1992): Business Ethics: Concepts and Cases, 3. Aufl., Englewood Cliffs (New Jersey) 1992.
- VERBAND der chemischen Industrie e.V. (1995): Leitlinien: Verantwortliches Handeln, Verband der Chemischen Industrie e.V. 1995.
- VICTOR, B.; CULLEN, J.B. (1987): A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. In: FREDERICK, W.C. (Hrsg., 1987): Research in Corporate Social Performance and Policy, Greenwich 1987.
- VICTOR, B.; CULLEN, J.B. (1988): The Organizational Bases on Ethical Work Climates. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 33 (1988), Nr. 1, S. 101-125.
- VINSON, D.E.; SCOTT, J.E.; LAMONT, L.M. (1977): The Role of Personal Values in Marketing and Consumer Behavior. In: Journal of Marketing, Vol. 41 (1977), Nr. 2, S. 44-50.
- VITELL, S.J.; GROVE, S.J. (1987): Marketing Ethics and the Techniques of Neutralisation. Journal of Business Ethics, Vol. 6 (1987), S. 433-438.
- VITELL, S.J.; HO, F.N. (1997): Ethical Decision Making in Marketing: A Synthesis and Evaluation of Scales Measuring the Various Components of Decision Making in Ethical Situations. In: Journal of Business Ethics, Vol. 16 (1997), S. 699-717.
- VITELL, S.J.; HUNT, S.D. (1990): The General Theory of Marketing Ethics: a Partial Test of the Model. In: Research in Marketing, Vol. 10 (1990), S. 237-265.
- VITELL, S.J.; MUNCY, J. (1992): Consumer Ethics: An Empirical Investigation of Factors Influencing Ethical Judgments of the Final Consumer. In: Journal of Business Ethics, Vol. 11 (1992), S. 585-597.
- VOIGT, B. (1991): Ethik und Erfolg – wie Feuer und Wasser? In: Baseler Zeitung vom 27.2.91, S. 14.
- VOGL, J.; HEIGL, A.; SCHÄFER, K. (Hrsg., 1990): Handbuch des Umweltschutzes, Landsberg / Lech 1990, Bd. 8, III-6.
- VORNHOLZ, G.; MAJER, H. (1994): Sustainable development – Zur Konzeption einer ökologisch tragfähigen Entwicklung. In: WISU – Wirtschaftsstudium, Vol. 23 (1994), Nr. 7, S. 626-632.
- VOSENKUHL, W. (1992): Ökonomische Rationalität und moralischer Nutzen. In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992a): Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992, S. 186-213.
- WAGNER, H. (1997): Marktorientierte Unternehmensführung versus Orientierung an Mitarbeiterinteressen, Shareholder-Value und Gemeinwohlverpflichtung. In: BRÜHN, M.; STEFFENHAGEN, H. (Hrsg., 1997): Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven. Festschrift für H. Meffert zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1997, S. 87-102.
- WALDENFELS, B. (1971): Das Zwischenreich des Dialogs, Den Haag 1971.
- WALTERSKIRCHEN, M.P. von (Hrsg., 1972): Umweltschutz und Wirtschaftswachstum, München et al. 1972.

- WALTERSPIEL, O. (1991): Wirtschaftsethische Fragen aus unternehmerischer Sicht. In: NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1991a): *Wirtschaft und Ethik*, Wiesbaden 1991, S. 167-179.
- WEAVER, G.R. (1993): Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues. In: *Business & Society*, Vol. 32 (1993), Nr. 1, S. 44-58.
- WEBER, M. (1958): Politik als Beruf. In: WEBER, M. (Hrsg., 1958): *Gesammelte politische Schriften*, 2. erw. Aufl., Tübingen 1958, S. 493-548.
- WEINHOLD-STÜNZI, H. (1985): Wertedynamik – Konsequenzen für die Unternehmensführung. In: PROBST, G.; SIEGWART, H. (Hrsg., 1985): *Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements*, Bern 1985, S. 555-573.
- WEINHOLD-STÜNZI, H. (1996): Marktobjekte optimal positionieren. In: TOMCZAK, T.; RUDOLPH, T.; ROOSDORP, A. (Hrsg., 1996): *Positionierung: Kernentscheidung des Marketing*, St. Gallen 1996, S. 44-55.
- WEITZIG, J.K. (1979): *Gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung*, Berlin, New York 1979.
- WELCH, E.J. (1997): Business Ethics in Theory and Practice: Diagnostic Notes. A: A Prescription for Value. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 (1997), S. 309-313.
- WELLS, W.D. (Hrsg., 1994): *Life Style and Psychographics*, Chicago 1974.
- WENDORF, G. (1994): *Umweltzeichen im Spannungsfeld zwischen Konsumenten und Unternehmen*, Frankfurt / Main 1994.
- WERHANE, P.H. (1992): Rechte und Verantwortungen von Korporationen. In: LENK, H.; MARING, M. (Hrsg., 1992a): *Wirtschaft und Ethik*, Stuttgart 1992, S. 329-336.
- WERHANE, P.H.; D'ANDRADE, K. (Hrsg., 1985): *Profit and Responsibility: Issues in Business and Professional Ethics*, New York 1985.
- WERNER J. (1991): Ethische Postulate und wirtschaftspolitische Gestaltungsmöglichkeiten. In: NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1991a): *Wirtschaft und Ethik*, Wiesbaden 1991, S. 129-143.
- WHALEN, J.; PITTS, R.E.; WONG, J.K. (1991): Exploring the Structure of Ethical Attributions as a Component of the Consumer Decision Model: The Vicarious Versus Personal Perspective. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 10 (1991), S. 285-293.
- WHEELER, D.; SILLANPÄÄ, M. (1997): *The Stakeholder Corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*, London 1997.
- WILD, J. (1974): *Grundlagen der Unternehmensplanung*, Reinbeck 1974.
- WHITCOMB, L.L.; ERDENER, C.B.; LI, C. (1998): Business Ethical Values in China and the U.S. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 (1998), S. 839-852.
- WICKE, L.; HAASIS, H.-D.; SCHAFHAUSEN, F.; SCHULZ, W. (1992): *Betriebliche Umweltökonomie: Eine praxisorientierte Einführung*, München 1992.
- WIEDMANN, K.-P. (1986): *Public Marketing und Corporate Communications als Bausteine eines strategischen und gesellschaftsorientierten Marketing*, Arbeitspapier Nr. 38 des Institutes für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1986.
- WIEDMANN, K.-P. (1988): Marketing für Ökologie als Rahmenkonzept umwelt- und verbraucherpolitischer Institutionen und Verbände. In: BRANDT, A.; HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I.; WERNER, K. (Hrsg., 1988): *Ökologisches Marketing*, Frankfurt / Main 1988, S. 215-265.
- WIEDMANN, K.-P. (1989): Gesellschaft und Marketing: Zur Neuorientierung der Marketingkonzeption im Zeichen des gesellschaftlichen Wandels. In: SPECHT, G.; SILBERER, G.; ENGELHARDT, W.H. (Hrsg., 1989): *Marketing-Schnittstellen. Herausforderungen für das Management*, Stuttgart 1989, S. 227-246.

- WIEDMANN, K.-P. (1994): Markenpolitik und Corporate Identity. In: BRUHN, M. (Hrsg., 1994a): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd. 2: Markentechnik, Markenintegration, Markenkontrolle, Stuttgart 1994, S. 1033-1054.
- WIEDMANN, K.-P.; FRITZ, W.; FÖRSTER, F.; RAFFÉE, H. (1988): Die Überprüfung unternehmerischer Zielsysteme als Voraussetzung eines effizienten Öko-Marketing. In: BRANDT, A.; HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I.; WERNER, K. (Hrsg., 1988): Ökologisches Marketing, Frankfurt / Main 1988, S. 108-130.
- WIEDMANN, K.-P.; RAFFÉE, H. (1987): Gesellschaftsbezogene Werte, persönliche Lebenswerte, Lebens- und Konsumstile der Bundesbürger. Untersuchungsergebnisse der Studie Dialoge 2 und Skizze von Marketingkonsequenzen, Arbeitspapier Nr. 46 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1987.
- WIELAND, J. (1990): Wirtschaftsethik als Selbstreflexion der Ökonomie. Die Mindestmoral im ökonomischen System und die Verantwortung für externe Effekte. In: ULRICH, P. (Hrsg., 1990a): Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. Lernschritte zu einer reflektiven Ökonomie (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik; Bd. 4), Bern, Stuttgart 1990, S. 147-177.
- WIELAND, J. (1993a): Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. Die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik Bd. 9), Bern, Stuttgart, Wien 1993.
- WIELAND, J. (Hrsg., 1993b): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Frankfurt / Main, 1993.
- WIELAND, J. (1994): Organisatorische Formen der Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung. In: NUTZINGER, H.G. (Hrsg., 1994b): Wirtschaftsethische Perspektiven II. Unternehmen und Organisationen: Philosophische Begründungen; Individuelle und kollektive Rationalität (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge, Bd. 228/II), Berlin 1994, S. 11-35.
- WIELAND, J. (1994b): Warum Unternehmensethik? In: BLASCHE, S.; KÖHLER, W.R.; ROHS, P. (Hrsg., 1994): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern, Stuttgart, Wien 1994, S. 215-239.
- WILD, J. (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbeck 1974.
- WILS, J.-P.; MIETH, D. (Hrsg., 1992): Grundbegriffe der christlichen Ethik, Paderborn, München, Wien, Zürich 1992.
- WIMBUSH, J.C.; SHEPARD, J.M. (1994): Toward An Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence. In: Journal of Business Ethics, Vol. 13 (1994), S. 637-647.
- WIMMER, F. (1988): Umweltbewußtsein und konsumrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen. In: BRANDT, A.; HANSEN, U.; SCHOENHEIT, I.; WERNER, K. (Hrsg., 1988): Ökologisches Marketing, Frankfurt / Main, New York 1988, S. 44-85.
- WIMMER, F. (1996): Der Nutzen des Dialogs mit der Unternehmensumwelt. In: HANSEN, U. (Hrsg., 1996a): Marketing im gesellschaftlichen Dialog, Frankfurt / Main 1996, S. 109-117.
- WIMMER, F.; SCHUSTER, R. (1992): Ökologisches Marketing. In: UMWELTBUNDESAMT (Hrsg., 1992): Umweltorientierte Unternehmensführung, Berichte des Umweltbundesamtes 11 / 92, Berlin 1991, S. 825-852.
- WIND, Y.; GREEN, P. E. (1974): Some Conceptual, Measurement, and Analytical Problems in Life Style Research. In: WELLS, W. D. (Hrsg., 1974): Life Style and Psychographics, Chicago 1974, S. 97-126.
- WINDHORST, K.-G. (1985): Wertewandel und Konsumentenverhalten – Ein Beitrag zur empirischen Analyse der Konsumrelevanz individueller Wertvorstellungen in der Bundesrepublik Deutschland, Münster 1985.
- WINTER, G. (Hrsg., 1997): Ökologische Unternehmensentwicklung, Berlin et al. 1997.
- WISWEDE, G. (1977): Rollentheorie, Stuttgart 1977.

- WOODSTOCK THEOLOGICAL CENTRE (1990): Creating and Maintaining an Ethical Corporate Climate, Washington 1990.
- WÖRZ, M. (1990): Einführung in die Perspektiven des Dialogs zwischen Wirtschaft und Ethik. In: WÖRZ, M.; DINGWERTH, P.; ÖHLSCHLÄGER, R. (Hrsg., 1990a): Moral als Kapital: Perspektiven des Dialogs zwischen Wirtschaft und Ethik; Dokumentation des Symposions vom 5.-7. Okt. 1989 in Stuttgart-Hohenheim, Stuttgart 1990, S. 17-42.
- WÖRZ, M.; DINGWERTH, P.; ÖHLSCHLÄGER, R. (Hrsg., 1990a): Moral als Kapital: Perspektiven des Dialogs zwischen Wirtschaft und Ethik; Dokumentation des Symposions vom 5.-7. Okt. 1989 in Stuttgart-Hohenheim, Stuttgart 1990.
- WOTRUBA, T.R. (1990): A Comprehensive Framework for the Analysis of Ethical Behavior, with a Focus on Sales Organisations. In: Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 10 (1990), Frühjahr, S. 29-42.
- WUTHNOW, R. (1982): The Moral Crisis in American Capitalism. In: Harvard Business Review, Vol. 60 (1982), Nr. 2, S. 76-84.
- WYLD, D.C.; JONES, C.A. (1997): The Importance of Context: The Ethical Work Climate Construct and Models of Ethical Decision Making. In: Journal of Business Ethics, Vol. 16 (1997), S. 465-472.
- ZANNA, M. (Hrsg., 1992): Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 25, New York 1992.
- ZERFAB, A. (1996): Dialogkommunikation und strategische Unternehmensführung. In: BENTELE, G.; STEINMANN, H.; ZERFAB, A. (Hrsg., 1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Berlin 1996, S. 23-58.

Der Deutsche Universitäts-Verlag

Ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer

Der Deutsche Universitäts-Verlag wurde 1968 gegründet und 1988 durch die Wissenschaftsverlage Dr. Th. Gabler Verlag, Verlag Vieweg und Westdeutscher Verlag aktiviert. Der DUV bietet hervorragenden jüngeren Wissenschaftlern ein Forum, die Ergebnisse ihrer Arbeit der interessierten Fachöffentlichkeit vorzustellen. Das Programm steht vor allem solchen Arbeiten offen, deren Qualität durch eine sehr gute Note ausgewiesen ist. Jedes Manuskript wird vom Verlag zusätzlich auf seine Vermarktungschancen hin überprüft.

Durch die umfassenden Vertriebs- und Marketingaktivitäten, die in enger Kooperation mit den Schwesterverlagen Gabler, Vieweg und Westdeutscher Verlag erfolgen, erreichen wir die breite Information aller Fachinstitute, -bibliotheken, -zeitschriften und den interessierten Praktiker. Den Autoren bieten wir dabei günstige Konditionen, die jeweils individuell vertraglich vereinbart werden.

Der DUV publiziert ein wissenschaftliches Monographienprogramm in den Fachdisziplinen

Wirtschaftswissenschaft
Informatik
Kognitionswissenschaft
Sozialwissenschaft

Psychologie
Literaturwissenschaft
Sprachwissenschaft

www.duv.de

Änderungen vorbehalten.
Stand: 1.7.2000

Abraham-Lincoln-Str. 46
65189 Wiesbaden

