

## Zur Verantwortung von Unternehmen und Konsumenten

Beschorner, Thomas (Ed.); Schmidt, Matthias (Ed.); Vorbohle, Kristin (Ed.); Schank, Christoph (Ed.)

Postprint / Postprint

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Beschorner, T., Schmidt, M., Vorbohle, K., & Schank, C. (Hrsg.). (2008). *Zur Verantwortung von Unternehmen und Konsumenten* (Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik). München: Hampp. <https://doi.org/10.1688/9783866182585>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

**gesis**  
Leibniz-Institut  
für Sozialwissenschaften

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

Mitglied der  
  
Leibniz-Gemeinschaft

*Thomas Beschorner, Matthias Schmidt, Kristin Vorbohle und  
Christoph Schank (Hrsg.):*

## **Zur Verantwortung von Unternehmen und Konsumenten**

*Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, hrsg. von*

Th. Beschorner, A. Brink, M. Schmidt, W. Schmidt, O. J. Schumann, Band 20

ISBN 978-86618-258-5, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2008, 141 S., € 22.80

Es ist schon erstaunlich, wie man sich in den letzten Jahren auf Unternehmen eingeschossen hat und Verantwortung von ihnen fordert. Sei es durch NGOs, wissenschaftliche Expertenkreise oder in öffentlichen Medien. Das vorliegende Buch stellt einen weiteren wichtigen Akteur in den Mittelpunkt des Interesses: den Konsumenten. Es wird dabei in besonderem Maße versucht, Aspekte einer Konsumethik und einer Unternehmensethik aufeinander zu beziehen. Die Verantwortung von Unternehmen kann nicht ohne Bezug auf die Gesellschaft diskutiert werden, deren Teil sie sind. Ebenso wenig kann man die Verantwortung von uns Einzelnen ausblenden, die wir sowohl Teil der Gesellschaft als auch Teil der Wirtschaft sind. Vor diesem Hintergrund gehen wir davon aus, dass neben der Unternehmensethik künftig auch die Ethik der so genannten Stakeholder kritisch hinterfragt und geprüft werden muss. Wie also steht es um die Verantwortung der Konsumenten? Schaffen sie es, mit einem wie auch immer gearteten ethischen Kaufverhalten, die Unternehmen zu verbessern? Wie verhalten sich Konsumenten im Spannungsfeld von niedrigsten Preisen und höchsten moralischen Ansprüchen? Diese Fragen und die Einsicht, dass es auf Dauer nicht hinreichen kann, gesellschaftliche Verantwortung nur an Unternehmen zu delegieren, war für uns Anlass, im Rahmen einer Consulting Akademie Unternehmensethik unterschiedliche Facetten von Verantwortung zu diskutieren und den Blick dabei besonders auch auf die Konsumenten zu richten.

Mit Beiträgen von:

Thomas Beschorner, Luiz Carlos Bombassaro, Martin Booms, Kai-Uwe Hellmann,  
Esther Hoffmann,

Simone Klein, Wilfried Konrad, Volker Nickel, Anne Reichold, Matthias Schmidt,  
Klaus Dieter Trayser,

Karin Vogelpohl, Kristin Vorbohle, David Weidling und Jörn-Michael Westphal.

Die Consulting-Akademie Unternehmensethik ist ein Kooperationsprojekt der Evangelischen Akademie der Pfalz, der Plansecur-Stiftung, der Universität Montréal sowie der Technischen Fachhochschule Berlin. In der jährlich stattfindenden Veranstaltung diskutieren Experten aus Wissenschaft und Praxis die aktuelle Entwicklung der Unternehmensethik mit ausgewählten Stipendiaten aller Studienfächer.



## Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik

- Band 1: Olaf J. Schumann (2000):  
Wirtschaftsethik und Radikaler Konstruktivismus
- Band 2: Roman Jaich (2001): Globalisierung und Partizipation
- Band 3: Stefan Kyora (2001):  
Unternehmensethik und korporative Verantwortung
- Band 4: Alexander Brink (2002): VBR Value-Based-Responsibility (Teil 1)
- Band 5: Matthias König (2003): Diskursbezogene Unternehmensethik
- Band 6: Klaus M. Leisinger (2003):  
Whistleblowing und Corporate Reputation Management
- Band 7: Klaus F. Puell (2004): VBR. Value-Based-Responsibility (Teil 2)
- Band 8: Thomas Beschorner/ Matthias Schmidt (Hrsg.) (2004):  
Integritäts- und Umweltmanagement in der Beratungspraxis
- Band 9: Gerrit Popkes (2004):  
Kommunikative Tugenden im Management
- Band 10: Beschorner / Hollstein / König / Lee-Peuker / Schumann (Hrsg.) (2005):  
Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Band 11: Matthias Schmidt / Thomas Beschorner (Hrsg.) (2005):  
Werte- und Reputationsmanagement
- Band 12: Katharina Srnka (2005): marketing.ethik.&kultur.
- Band 13: Walter Schmidt (2005): Option für die Armen?  
Erkenntnistheoretische, sozialwissenschaftliche und  
sozialethische Überlegungen zur Armutsbekämpfung
- Band 14: Yvonne Thorhauer (2005): Nonkonformistische Ethik.  
Moralphilosophische Überlegungen zur Wirtschaftspraxis  
aus Sicht eines aufgeklärten Materialismus
- Band 15: Thomas Beschorner / Matthias Schmidt (Hrsg.) (2006):  
Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels
- Band 16: Justin Sauter (2007): „Professional Services“ im Fokus der  
Neuen Institutionenökonomik und der Unternehmensethik
- Band 17: Matthias Schmidt / Thomas Beschorner (Hrsg.) (2008):  
Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship
- Band 18: Mi-Yong Lee-Peuker / Fabian Scholtes / Olaf J. Schumann (Hrsg.)  
(2008): Kultur – Ökonomie – Ethik
- Band 19: Edeltraud Koller (2008): Gutes Leben durch die Wirtschaft?

Thomas Beschorner, Matthias Schmidt,  
Kristin Vorbohle und Christoph Schank  
(Hrsg.)

Zur Verantwortung von  
Unternehmen und Konsumenten

Rainer Hampp Verlag München und Mering 2008

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

ISBN 978-3-86618-258-5  
DOI 10.1688/9783866182585  
sfwu: ISSN 1616-6876

1. Auflage, 2008

© 2008

Rainer Hampp Verlag    München und Mering  
Marktplatz 5            D – 86415 Mering

[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞    *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*



# Inhaltsverzeichnis

*Matthias Schmidt und Thomas Beschborner*

|  |   |
|--|---|
| Die Verantwortung von Unternehmen und Konsumenten –<br>Zur Einführung..... | 9 |
|--|---|

## I. Facetten unternehmerischer Verantwortung

*Jörn-Michael Westphal und David Weidling*

|   |    |
|---|----|
| Corporate Social Responsibility bei den Wirtschaftsuniönern<br>Deutschland..... | 19 |
|---|----|

*Luiz Carlos Bombassaro*

|  |    |
|--|----|
| Zur unternehmerischen Verantwortung von Unternehmen<br>in Brasilien..... | 29 |
|--|----|

*Simone Klein und Kristin Vorboble*

|  |    |
|--|----|
| Eine andere Welt?! Über das Verhältnis von Inhabern kleiner und<br>mittlerer Unternehmen zu ihren Mitarbeitern ..... | 41 |
|--|----|

## II. Konsumenten im Mittelpunkt der (unternehmerischen) Verantwortung

*Klaus Dieter Trayser*

|  |    |
|--|----|
| Zur Verantwortung von Unternehmen und Konsumenten..... | 59 |
|--|----|

*Martin Booms*

|   |    |
|---|----|
| Werbung und Werte – Konsumethische Überlegungen zu einem<br>ambivalenten Verhältnis ..... | 63 |
|---|----|

*Kai-Uwe Hellmann*

|   |    |
|---|----|
| Konsumkultur und Markenindustrie. Ein Beitrag zum Problem der<br>Unternehmensverantwortung..... | 77 |
|---|----|

*Volker Nickel*

Ich bin doch nicht blöd?! Geiz ist geil!..... 95

*Esther Hoffmann, Wilfried Konrad und Karin Vogelpohl*Innovation durch Nutzereinbindung. Zur Veränderung von  
Wissen, Einstellungen und Verhalten von Konsument/innen im  
partizipativen Produktentwicklungsprozess ..... 101*Anne Reichold*

Mitverantwortung in der Konsumentenethik ..... 125

Autorenverzeichnis ..... 137





# Die Verantwortung von Unternehmen und Konsumenten – Zur Einführung

MATTHIAS SCHMIDT UND THOMAS BESCHORNER

## 1 Grundsätzliche Überlegungen

Es ist schon erstaunlich, wie man sich in den letzten Jahren auf Unternehmen eingeschossen hat und Verantwortung von ihnen fordert. Sei es durch NGOs, wissenschaftliche Expertenkreise oder in öffentlichen Medien: Der Ruf nach einem ethischen Bewusstsein von Unternehmen und nach einer ebenso sichtbaren wie wirksamen Corporate Social Responsibility (CSR) wird zunehmend lauter. Schnell ist man dann auch bei der Diskussion darüber, was Unternehmen eigentlich sind und ob sie überhaupt in der Lage sind, moralisch zu handeln. Welche moralische Verantwortung kann man von Unternehmen vernünftigerweise, auch realistischerweise, verlangen? Sind es Unternehmen als Entitäten, denen eine moralische Verantwortung zukommt oder sind die Mitarbeiter/innen letztlich moralische Handlungsträger? Wie drückt sich Unternehmensverantwortung praktisch aus? Welche Maßnahmen können von Unternehmen konkret getroffen werden? Dies sind nur einige Fragen einer komplexen Diskussion, die in vollem Gange ist und bei der noch reichlich Klärungsbedarf besteht. Dass moralische Anforderungen an Unternehmen herangetragen werden, sie auf Fragen zunehmend antworten müssen, etwas zu verantworten haben, ist prinzipiell normativ gerechtfertigt, denn Unternehmen haben großen Einfluss auf die Gesellschaft. Mit zunehmender Handlungsmacht geht Verantwortung einher.

Doch damit ist nur ein Teilaspekt von Verantwortung beleuchtet. Unternehmen sind zwar wichtige Akteure, aber freilich nicht die einzigen in unserer Gesellschaft und freilich auch nicht die einzigen, die gesellschaftliche Transformationen bewirken können.

Das vorliegende Buch stellt einen aus unserer Sicht weiteren wichtigen Akteur in den Mittelpunkt des Interesses: den Konsumenten. Es wird dabei in besonderem Maße versucht, Aspekte einer Konsumethik und einer Unter-

nehmensethik aufeinander zu beziehen. Die Verantwortung von Unternehmen kann nicht ohne Bezug auf die Gesellschaft diskutiert werden, deren Teil sie sind. Ebenso wenig kann man die Verantwortung von uns Einzelnen ausblenden, die wir sowohl Teil der Gesellschaft als auch Teil der Wirtschaft sind. Vor diesem Hintergrund gehen wir davon aus, dass neben der Unternehmensethik künftig auch die Ethik der so genannten Stakeholder kritisch hinterfragt und geprüft werden muss. Eine der wichtigsten Stakeholdergruppen bilden dabei wir in unserer Rolle als Konsumenten. Wie also steht es um die Verantwortung der Konsumenten? Schaffen die Konsumenten es, mit einem wie auch immer gearteten ethischen Kaufverhalten, die Unternehmen zu verbessern? Wie verhalten sich Konsumenten im Spannungsfeld von niedrigsten Preisen und höchsten moralischen Ansprüchen? Was sind die Anreiz- und Sanktionsmechanismen gegenüber dem Konsumenten? Diese Fragen und die Einsicht, dass es auf Dauer nicht hinreichen kann, gesellschaftliche Verantwortung nur an Unternehmen zu delegieren, war für uns Anlass, im Rahmen einer Consulting Akademie Unternehmensethik unterschiedliche Facetten von Verantwortung zu diskutieren und den Blick dabei besonders auch auf die Konsumenten zu richten.

## 2 Das Buch im Überblick

### 2.1 Facetten unternehmerischer Verantwortung

*Jörn-Michael Westphal* (ProPotsdam GmbH/ Mitglied des Bundesvorstands der Wirtschaftsjuvenen Deutschland) und *David Weidling* berichten über die Aktivitäten der Wirtschaftsjuvenen Deutschland (WJD), die das vergangene Jahr unter das Leitthema „Corporate Social Responsibility“ gestellt haben. Die WJD sind ein Zusammenschluss junger Führungskräfte, die „gemeinsam die Akzeptanz von unternehmerischem Handeln in Deutschland erhöhen und die zukünftige Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik aktiv mit gestalten“ wollen. Dies erreichen sie durch den Dialog mit hochrangigen Politikern, jährlichen Bevölkerungsbefragungen oder die Übernahme von Patenschaften mit Schulkindern. Neben Gesellschaft, Politik und Bildung beschäftigen sich die WJD auch mit dem Thema Umweltschutz. Hier sehen die Autoren die Unternehmen von zwei Seiten in der Pflicht: „Zum einen, um die Zukunft ihres Unternehmens zu sichern und zum anderen, um die

Lebensgrundlage der Menschen zu sichern. Umweltschutz ist schon jetzt einer der größten Wirtschaftsfaktoren und somit auch eine Chance.“

*Luiz Carlos Bombassaro* (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasilien) beschreibt am Anfang seines Artikels eindrucksvoll die Situation Brasiliens, vor deren Hintergrund unternehmensethische Reflexion stattfindet. Das an Naturressourcen reiche Land ist einerseits von einer archaischen Denkweise geprägt und andererseits ein sehr modernes Land. Obwohl Brasilien an der Globalisierung teilhat, sind ethische Probleme, wie z. B. Korruption häufig an der Tagesordnung. Der brasilianische Stahlkonzern *Gerdau S.A.* hingegen, nimmt mit seinen Ethik-Richtlinien, seinem sozialen Engagement sowie seiner Philosophie die „Integrität des Menschen über alle anderen Ziele und Prioritäten“ zu stellen, eine Vorbildfunktion ein. Bombassaros Beispiele bekräftigen seine Ansicht, „dass die unternehmerische Ethik Teil eines Bildungsprozesses ist, der darauf abzielen muss, den theoretischen Diskurs und die Praxis miteinander in Verbindung zu bringen“.

*Simone Klein* (Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt) und *Kristin Vorbohle* (Institut Unternehmensführung) bedienen sich zur Beantwortung der Frage nach dem Stellenwert des Stakeholders Mitarbeiter im Unternehmen einer empirischen Vorgehensweise, die sich in einer Interviewreihe unter kleinen und mittleren Unternehmen in der Metropolregion Hamburg niederschlägt. Ausgehend von organisationstheoretischen Überlegungen untersuchen die Autorinnen das Vertrauens- und Beziehungsverhältnisse der Unternehmen zu ihren Mitarbeitern und sprechen gerade kleinen und mittleren Unternehmen einen besonderen, fürsorglichen Umgang mit ihren Mitarbeitern zu. Demgemäß werden die Mitarbeiter/innen im Geflecht der verschiedenen Stakeholder exponiert und als maßgebliche Adressaten von Corporate Social Responsibility Maßnahmen seitens der Unternehmen erkannt. Gerade unter dem Eindruck eines sich verschärfenden Fachkräftemangels erkennen Klein und Vorbohle in dieser vertrauens- und respektvollen Unternehmenskultur einen Erfolgsfaktor kleiner und mittlerer Unternehmen, deren Personalpolitik „einen wichtigen Beitrag für die Sicherung der Nachwuchskräfte und der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens“ liefert.

## 2.2 Konsumenten im Mittelpunkt der (unternehmerischen) Verantwortung

*Klaus Dieter Trayser* (Gründer der Plansecur Unternehmensgruppe) stellt fest, „dass Verantwortung grundsätzlich jeder hat, der Entscheidungen trifft“ und Verantwortung damit immer personal ist. Verantwortung zu tragen bedeutet, rechtzeitig und umfassend zu informieren und dadurch die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Dennoch muss der Entscheider jederzeit Antwort geben können auf die Frage „Warum tust du das, so wie du es tust?“. Erst dann übernehmen Menschen – egal ob in ihrer Rolle als Unternehmer oder Konsument – Verantwortung. „Für wen der eigene finanzielle Vorteil der allerhöchste Wert ist, der verliert meist seine Mitmenschen aus den Augen.“ Der Mensch verliert an Wert, wenn das einzige Kriterium, an dem er gemessen wird der Betrag ist, den er kostet, so der Autor.

*Martin Booms* (Akademie für Sozialethik und Öffentliche Kultur) verweist auf den Brückenschlag zwischen Produkten und Konsumenten, der mithilfe von Werbung gelingt und diese in der modernen Konsumgesellschaft zur besonderen Bedeutung hat avancieren lassen: „Werbung hat sich zunehmend von ihrem unmittelbaren Produktbezug, aber auch insgesamt aus den Grenzen des rein ökonomischen Feldes gelöst und ist zusehends zu einem Faktor von gesamtgesellschaftlicher Bedeutung geworden.“ In dieser Konsequenz legt Booms die Entwicklungsgeschichte der Werbung dar, angefangen von ihrer Funktion als Träger reiner Produktinformationen bis hin zur konsumkritischen Betrachtung von Werbung als Instrument der ideologischen Indoktrinierung. Die Befähigung zu einer aktiven Konsumenteneethik liegt dabei gerade in einer ethischen Markierung von Produkten seitens einer aufgeklärten Konsumentenschaft, die Produkte auch über ihre nackte Funktionalität hinweg als Träger von Werten und Lebensgefühlen versteht und ihren Konsum auch an den Unternehmensaktivitäten auszurichten versteht.

Die Beziehung zwischen Kultur und Konsum thematisiert *Kai-Uwe Hellmann* (Institut für Soziologie der TU Berlin) ebenso wie die Herauskrystallation von Markengemeinschaften und Kulturindustrien. Unter dem Eindruck einer ausdifferenzierten Pluralität von Konsumkulturen erkennt er im Konsum eine „universale Inklusionsformel“, die dem Konsumenten Identität stiftet und als Distinktionswert fungiert. Die Folge sind intensiv gepflegte Beziehungsnetzwerke zwischen Konsumenten ausgesuchter Produkte, die sich als Markengemeinschaft zusammenfinden und die Bedeutungsladung dieser Waren fokussieren. Dabei erlangen diese Konsumtengemein-

schaften zugleich eine Autonomie und Emanzipation gegenüber der Deutungshoheit der Unternehmen, entwickeln ein eigenständiges moralisches Verantwortungsgefühl und finden sich zu organisierten Formen des Protestes gegen Unternehmensaktivitäten zusammen, wie Hellmann anhand exemplarischer Praxisbeispiele darlegt. Unternehmen tragen damit nicht nur für die funktionale Qualität ihrer Produkte Verantwortung, sondern treten auch als Sinnproduzenten in Erscheinung.

Kritisch wendet sich *Volker Nickel* (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft) gegen zwei die mediale Diskussion prägende Verständnisse von Konsumenten, die gegensätzlicher kaum sein könnten. Weder ist der Kunde ein leicht manipulierbares Opfer der werbenden und produzierenden Industrie, noch ein in jeder Situation streng zweckrational handelnder Akteur, der bei Konsumentenscheidungen stets nur auf seinen persönlichen Vorteil bedacht ist und Fragen nach der Moral in Konsumscheidungen unbeantwortet lässt. Gerade in der einsetzenden „Moralisierung der Märkte“ erkennt Nickel eine wachsende Bereitschaft zum kritischen Konsumverhalten, das seinen Ausdruck nicht zuletzt in der Erfolgsgeschichte der Bio-Bewegung findet. Unter diesen Vorzeichen stellt der Autor Eingriffe der staatlichen Rahmenordnung in die Werbung als Ausdruck der Entmündung einer gleichsam kritischen wie aufgeklärten Konsumentenschaft in Frage und spricht sich für eine offene Streitkultur über Werbeeinhalte und Werbeträger aus, vor der auch die werbenden Unternehmen nicht zurückschrecken sollen.

*Esther Hoffmann, Wilfried Konrad, Karin Vogelpohl* (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin) plädieren für eine Förderung nachhaltigen Konsums, die über Informationsbereitstellung und Verhaltensanreize hinausgeht, die Reflexionsfähigkeit fördert sowie Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet. Dies erfordert eine Zusammenarbeit mit Stakeholdern, die in der partizipativen Produktentwicklung entwickelt und erprobt wurde. Ziel des in diesem Artikel vorgestellten INNOCOPE-Ansatzes ist die Entwicklung eines klimafreundlichen und gleichzeitig zu einem Empowerment der beteiligten Konsument/innen führenden Produktes. Am Beispiel des Pedelec-Fahrrades schildern die Autoren den kooperativen Entwicklungs- und Lernprozess der verschiedenen Workshopphasen im Hinblick auf die Berücksichtigung von Klimaschutzaspekten. Der INNOCOPE-Prozess zeigt, dass und wie es möglich ist, Konsument/innen eine aktive und kreative Rolle einzuräumen.

Anne Reichold (Universität Flensburg) argumentiert, dass eine individuelle ethische Behandlung der Konsumentenethik zu kurz greift, denn „die Subjektorolle als Konsumentin oder Konsument konstituiert sich erst vor dem Hintergrund ökonomischer, sozialer und politischer Zusammenhänge“. Erst innerhalb dieser Sphäre stellt sich die ethische Frage nach der Gerechtigkeit, der Nachhaltigkeit oder der Sozialverträglichkeit von Konsumhandlungen, womit der Konsumethik sowohl eine individuelle als auch eine institutionelle Ebene zugeschrieben wird. Vor diesem Hintergrund arbeitet Reichold eine konsumentenethische Mitverantwortung heraus und zeigt, wie erst die Vermittlung von individuellen mit sozialen und politischen Kategorien eine Konsumentenethik konstituiert, die auf die (Mit-)Verantwortung des Bürgers und dessen demokratische Mitbestimmung in der Tradition von Peter Ulrich abhebt.

### 3 Danksagung

Wir danken allen Referentinnen und Referenten der Consulting Akademie 2007 sehr herzlich für ihre Mitwirkung bei der erfolgreichen Umsetzung des Blockseminars vom 3. bis 7. September 2007 in Kassel und für ihre Artikel in diesem Buch. Neben den hier namentlich vertretenen Autoren und Autorinnen gilt unser Dank auch Andreas Deckmann, Andreas Ernst, Anette Trayser sowie Olaf Schumann für ihre Beiträge zu der Blockveranstaltung. Besonders danken wir auch den Teilnehmerinnen und Teilnehmern für ihre engagierte und konstruktive Mitarbeit in diesem arbeitsintensiven Seminar. Auch möchten wir es nicht versäumen, uns bei unseren Praxispartnern, die mit der Bereitstellung von Praktikumsplätzen den Studierenden weiterführende, themenbezogene Einblicke in die Praxis ermöglicht haben, herzlich zu danken.

Vor allem danken wir der *Plansecur Stiftung* in Kassel sowie der *Evangelischen Akademie der Pfalz* in Speyer sehr herzlich. Als Trägerinnen und Veranstalterinnen der auf Dauer angelegten Consulting Akademie ermöglichen sie es, dass sowohl das stipendienbasierte Blockseminar als auch dieses Buch erfolgreich realisiert werden konnten.

## **4 Ausblick: Consulting Akademie Unternehmensethik 2008**

Vor dem Hintergrund aktueller wirtschafts- und gesellschaftsrelevanter Fragestellungen veranstalten die Evangelische Akademie der Pfalz und die Plansecur-Stiftung einmal jährlich die Consulting Akademie Unternehmensethik. Unter jährlich wechselnden thematischen Schwerpunkten stehen in dem einwöchigen Blockseminar Experten aus Wissenschaft und Praxis zwanzig ausgewählten und mit Studienstipendien unterstützten Studierenden verschiedener Fachrichtungen ausführlich Rede und Antwort. Die enge Verzahnung von Theorie und Praxis, ergänzt um Musterworkshops zur eigenständigen Erarbeitung aktueller unternehmensethischer Fragestellungen, haben sich als besonderes Charakteristikum der Veranstaltung herausgebildet. Abgerundet wird das Konzept der Consulting Akademie Unternehmensethik durch die Bereitstellung von Praktikumsplätzen bei unseren Praxispartnern, in denen die Teilnehmer/innen ihre neuen Kenntnisse im „Business Case“ erproben, umsetzen und reflektieren können.

Die Consulting-Akademie Unternehmensethik 2008 findet Ende Juli unter der Gastgeberschaft der Evangelischen Akademie der Pfalz in Kaiserslautern in den Räumen der Thalia Buchhandlung statt. Der Themenschwerpunkt liegt auf der Frage nach Diversität und Gerechtigkeit im Unternehmen.

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.ca-unternehmensethik.de](http://www.ca-unternehmensethik.de).





# **I. Facetten unternehmerischer Verantwortung**



# Corporate Social Responsibility bei den Wirtschaftsunioren Deutschland

JÖRN-MICHAEL WESTPHAL UND DAVID WEIDLING

## 1 CSR-Engagement bei den Wirtschaftsunioren

Die Wirtschaftsunioren Deutschland (WJD) sind ein Zusammenschluss von rund 11.000 jungen Führungskräften und UnternehmerInnen, aus allen Bereichen der Wirtschaft. Die Mitglieder sind nicht älter als 40 Jahre. Organisiert sind sie in 11 Landesverbänden und 210 Kreisverbänden. Das oberste Organ der Kreise der Wirtschaftsunioren ist die Mitgliederversammlung. Die Geschäftsführung der Uniorenkreise übernimmt in der Regel die örtliche Industrie- und Handelskammer. Die Geschäftsführung der Wirtschaftsunioren Deutschland übernimmt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag. Außerdem sind die Wirtschaftsunioren Deutschland Mitglied der Junior Chamber International (JCI), dem Weltverband der Wirtschaftsunioren.

Anliegen der Wirtschaftsunioren ist es, gemeinsam die Akzeptanz von unternehmerischem Handeln in Deutschland erhöhen und die zukünftige Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik aktiv mit gestalten zu können. Damit möchten sie den Wirtschaftsstandort Deutschland stärken und wettbewerbsfähig halten. Die Mitglieder wissen um die Wichtigkeit, soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen und haben sich derer verpflichtet. Sie handeln pro-aktiv, um positive Veränderungen für Deutschland zu schaffen. Dabei handeln sie aufgrund ihrer Organisation regional in ihren Kreisen, deutschlandweit aber auch international. Zum CSR-Engagement der Wirtschaftsunioren gehören folgende drei Bereiche:

- Soziales, Gesellschaft und Politik
- Bildung und Arbeit
- Umweltschutz, Klima und Energie

Die Wirtschaftsunioren gehen dabei unterschiedliche Wege, um etwas zu bewirken. Sie werden persönlich aktiv, sie verwenden ihre eigenen Ressourcen.

cen, sie gehen auf die Menschen zu, sie erweitern ihre eigenen Handlungskompetenzen durch Weiterbildung, sie starten Dialoge mit Entscheidungsträgern aus der Politik und der Gesellschaft und sie bieten sich als Ansprechpartner an – um nur einige Möglichkeiten zu nennen.

## **2 Soziales, Gesellschaft und Politik**

In diesem Bereich sieht man die Vielfältigkeit, mit der die Wirtschaftsjuvenen aktiv werden. Es gibt, wie schon erwähnt, kleinteilige Handlungen auf regionaler Ebene, in denen sich die Juniorenkreise persönlich einsetzen. Es gibt aber auch große Veranstaltungen mit Entscheidungsträgern aus der Politik und der Gesellschaft.

Zu einem der größeren Projekte zählt der „Know-how-Transfer“. Im Oktober 2007 hat die JCI ihn zum zweiten Mal in Brüssel ausgerichtet. Dieses Projekt wurde von den Wirtschaftsjuvenen Deutschland entwickelt. Bei diesem Know-how-Transfer sind die Wirtschaftsjuvenen mit hochrangigen Funktionsträgern und den Mitgliedern der Europäischen Kommission sowie des Europäischen Parlaments zusammengetreten. Insgesamt nahmen in diesem Jahr 87 junge Unternehmer und Führungskräfte am Know-how-Transfer teil. Sie vertraten 24 europäische JCI-Nationalverbände. Der Know-how-Transfer ist politische Bildung für beide Seiten, zum einen für die PolitikerInnen und zum anderen für die Wirtschaftsjuvenen. Die Wirtschaftsjuvenen erhielten einen sehr dichten Einblick in die tägliche Arbeit der PolitikerInnen. Diese wiederum konnten bei diesem Treffen die Auswirkungen ihrer Entscheidungen oder auch der aktuellen Politik auf die jungen Unternehmer und Führungskräfte, aus erster Hand erfahren. Es entstand ein Dialog aus den auch Partnerschaften und Freundschaften entstanden.

Ein weiteres größeres und ein besonders wichtiges Projekt der Wirtschaftsjuvenen Deutschland ist die jährliche Bevölkerungsbefragung, die auch in diesem Jahr wieder stattgefunden hat. Diese Umfrage ist eine der Größten in der Bundesrepublik Deutschland. Sie ist ein Projekt der Kreise und in diesem Jahr konnten 11.313 Fragebögen aus insgesamt 59 Kreisen gesammelt werden. Die Teilnehmerzahlen haben somit in diesem Jahr noch einmal stark zugenommen. 23 Fragen auf diesen Bogen wurden bundeseinheitlich gestellt und es gab einen Anteil an Fragen, die jeder Kreis speziell seine Region betreffend stellen konnte. Diese Umfrage brachte ein optimistisches Ergebnis wie noch nie hervor. Dass sich der wirtschaftliche Auf-

schwung auch im kommenden Jahr fortsetzen wird, damit rechnen 65 Prozent der Befragten. Im vorigen Jahr rechneten nur 46 Prozent der Befragten mit einem solchen Trend. Auch der Anteil der Menschen, die damit rechnen, in der Zukunft weniger finanziellen Spielraum zu haben, ist gesunken. Nur noch 24 Prozent rechnen damit. Viele Arbeitnehmer (insgesamt 79 Prozent) empfinden ihren Arbeitsplatz derzeit als sicher. Die Umfrage zeigt aber auch, dass es immer noch ein unterschiedliches Empfinden in Ost- und Westdeutschland gibt. In Ostdeutschland ist wie in Westdeutschland eine Steigerung des Optimismus nachzuweisen, nur liegen die Werte jeweils unterhalb derer in Westdeutschland.

Außerdem zeigt diese Umfrage, dass das CSR-Engagement der WJD eine Basis in der Bevölkerung findet. So finden 61 Prozent der Befragten, dass die Verbesserung der Bildung der Schlüssel zur Verringerung der Arbeitslosigkeit ist. Das Budget für Bildung und Forschung würden 87 Prozent der Befragten erhöhen. Auch in den Umweltschutz sollte, nach der Meinung von 56 Prozent der Befragten, mehr investiert werden. Gerade diese Punkte sind ein wichtiges Zeichen und auch ein Stück weit richtungsweisend für die Wirtschaft und damit auch für die Wirtschaftsjuristen.

In Hamburg fand auch in diesem Jahr der MADD – Make a Difference Day 2007 – statt. An diesem Tag wurden Bewohnern, Klienten und Patienten sozialer Einrichtungen ermöglicht, einen Tag zu erleben, wie er nicht alltäglich in ihren Leben ist. Er bot für sie eine Abwechslung vom Alltag. Dieser Tag fand auf gemeinsamer Initiative der Wirtschaftsjuristen Hamburg und acht sozialer Einrichtungen aus der Region statt und wurde u. a. von der Mercedes Benz Niederlassung Hamburg als größten Stifter unterstützt. Darüber hinaus halfen die Bürger der Hansestadt, die sich ehrenamtlich an diesem Tag engagiert haben. Die Hilfe kam direkt und ohne Umwege bei den Menschen an, die sie am meisten benötigt haben.

Auf regionaler Ebene haben die einzelnen Wirtschaftsjuristenkreise darüber hinaus auch zahlreiche andere Projekte durchgeführt. Dazu gehören u. a. Spenden und Manpower zur Unterstützung regionaler Vereine und zur Stärkung von ehrenamtlichem Engagement. Außerdem führten sie Gespräche mit regionalen Politikern und Entscheidungsträgern, insbesondere für eine positive und nachhaltige Arbeitsmarktentwicklung.

Unter der Schirmherrschaft von Michael Glos, dem Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, haben die Wirtschaftsjuristen Deutschland auch in diesem Jahr, in Zusammenarbeit mit der Commerzbank, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag, Focus Money, der Bertels-

mann-Stiftung und dem Bund Katholischer Unternehmer, den Unternehmerpreis „ZIVIL“ ausgelobt. Mit ihm wurde das besondere gesellschaftliche Engagement mittelständiger Unternehmen gewürdigt. Dabei ging es nicht darum, besonders teure, publikumswirksame oder aufwendige Engagements auszuzeichnen, sondern es sollten besonders vorbildhafte Engagements, die kreativ, alltagsnah und für die Praxis tauglich sind, ausgezeichnet werden.

### **3 Bildung und Arbeit**

Was liegt näher, als bei einem Zusammenschluss von Unternehmern daran zu denken, dass sie sich mit Arbeit beschäftigen? Nichts, denn besonders stark setzen sich die Wirtschaftsjunoren für qualifizierte Arbeit ein. Dabei beziehen sie auch die Bildung mit ein. Sei es die Berufsqualifizierung oder die Weiterbildung und Qualifizierung neben dem Beruf. Sie setzen sich für ein Umdenken in der Bildung, zu mehr Praxisorientierung, ein. Außerdem setzen sich die Wirtschaftsjunoren für Ausbildungsplätze ein und gehören selbst zu denjenigen Unternehmern, die ausbilden, weil sie die Zukunft und den damit verbundenen Fachkräftemangel sowie den Wirtschaftsstandort Deutschland im Blick haben. Die Wirtschaftsjunoren haben erkannt, dass eine „gesunde“ Wirtschaft nur mit einer „gesunden“ Gesellschaft funktioniert.

Ein Ort, wo sie sich mit großem Engagement einsetzen, ist die Schule, insbesondere in den Abschlussklassen. Sie bieten Berufsorientierung durch zahlreiche regionale Ausbildungsmessen an. Außerdem haben sie gemeinsam mit der SRH Learnlife, einem der größten deutschen Bildungsanbieter, den Bundesschulpreis „Fit for Job“ ausgelobt und vergeben. Geehrt wurden Schulen, die innovative Projekte zur späteren Integration in die Arbeitswelt und zur Berufsbildung durchführen. Also Schulen, die sich dafür einsetzen, dass jedem der Weg für eine Ausbildung oder für eine höhere Qualifizierung offen steht und dieser nicht an Grundlagen, wie beispielsweise mangelnden Sprachkenntnissen, scheitert.

Die Wirtschaftsjunoren gehen außerdem einen innovativen Weg, den man von Unternehmern, beim ersten Überlegen, nicht erwarten würde. Sie gehen in die Schulen und veranstalten beispielsweise ein Wissensquiz für die Schüler, um sie anzuspornen. Außerdem bereiten die WJ die Schüler damit darauf vor, was ein zukünftiger Arbeitnehmer voraussetzt. Sie geben Bewerbungstrainings, prämiieren Praktikumsberichte und tauschen auch schon

einmal die Rollen („Schüler als Bosse“ und „Bosse in der Schule“). Dies alles dient dazu, den Übergang von der Schulwelt in das Berufsleben zu erleichtern und zu zeigen, was die Schüler erwartet. Sie lösen von sich aus die Distanz von Praxis und Schule auf, so wie sie es auch für die Schulbildung fordern. Darüber hinaus übernehmen die Wirtschaftsjuristen Patenschaften und unterstützen damit Schüler, um ihnen eine Perspektive zu geben.

Ein weiteres Projekt der Wirtschaftsjuristen ist „Employability“. Mit diesem Projekt möchten sie die Zahl der Schulabbrecher reduzieren und als Multiplikator dienen, um andere Projektleiter außerhalb der Juristenkreise zu ermuntern sich dafür einzusetzen, die Zahl der Schulabbrecher zu reduzieren. Es soll das Selbstbewusstsein der SchülerInnen aufgebaut und gestärkt werden. Die Findung eines Berufsziels steht ebenso im Mittelpunkt, um den SchülerInnen eine Perspektive zu geben. Zielgruppe dieser Projekte sind gefährdete und bereits gescheiterte Hauptschüler.

Ein weiteres Thema für die WJD war in diesem Jahr die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Wirtschaftsjuristen setzen sich für eine Erweiterung des Betreuungsangebotes für Vorschulkinder ein. Hierzu zählt für die Wirtschaftsjuristen nicht nur die Pflicht des Staates die Anzahl der Betreuungsplätze zu erhöhen, sondern sie beschäftigen sich auch mit dem Thema Betriebskindergärten. Dies geschieht, um gerade Frauen, die nach einer Geburt sehr lange zu Hause bleiben, die Möglichkeit zu geben, arbeiten zu gehen und ihre Kinder versorgt zu wissen. Ziel ist es außerdem, dem kommenden Fachkräftemangel entgegen zu wirken.

Frauen wechseln nach der Geburt eines Kindes häufig von der Vollzeitarbeit in die Teilzeitarbeit oder scheiden gänzlich aus dem Berufsleben aus, um sich der Kindererziehung zu widmen. Heute ist es für eine Frau sehr schwer beides zu haben, Kinder und eine Karriere. Gerade ab einem Alter von 30 Jahren findet man immer weniger Frauen in Führungspositionen. Jüngere Frauen hingegen, so hat das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit herausgefunden, sind stark in Führungspositionen vertreten. Im Durchschnitt bekommen die hoch qualifizierten Frauen ihre Kinder mit 29 Jahren.

Die Wirtschaftsjuristen sehen Unternehmer in der Pflicht entsprechend flexibel auf die Lebensumstände der ArbeitnehmerInnen einzugehen und ihnen mindestens beratend zur Bewältigung des Alltags (bspw. Finden eines Kinderbetreuungsplatzes in der Nähe) beiseite zu stehen.



Der Verband möchte eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf erreichen. Dafür arbeiten einige Juniorenkreise lokal mit Bündnissen der Familie zusammen. Außerdem haben sie sich in den Kreisen bei Tagungen, Vorträgen und Diskussionsrunden ebenso mit diesem Thema befasst. Die Wirtschaftsunioren Deutschland fordern darüber hinaus von der Politik einen Rechtsanspruch auf Kinderbetreuung.

Um auch in Zukunft jungen Unternehmern die Chance zu bieten Firmen zu gründen, unterstützen die Wirtschaftsunioren sie. Dabei können die zukünftigen Firmengründer, in Existenzgründerseminaren, auf das Know-how der WJ zurückreifen. Außerdem geben die WJ den zukünftigen Gründern auch ein Feedback zu ihren Gründungsplänen.

Dem zukünftigen Fachkräftemangel versuchen die WJ ebenso entgegen zu wirken. Hierfür sehen sie besonders das Instrument Bildung (hierbei besonders die Punkte Ausbildung und Weiterbildung) als Chance. Gerade die zukünftige ältere Generation, die heutigen Erwerbstätigen, können sich mit Weiterbildung einen hohen Wissensstand bis ins hohe Alter aneignen und dabei von ihrer Berufserfahrung profitieren.

## **4 Umweltschutz, Klima und Energie**

Viele Rohstoffe, die wir täglich nutzen, benötigen und von denen unser aktueller Lebensstandard abhängt, sind nicht unendlich verfügbar. Erschwerend kommt hinzu, dass der derzeitige teilweise verschwenderische Gebrauch dieser Rohstoffe zum Teil einen erheblichen Einfluss auf unsere Umwelt hat. Die Verteilung dieser Ressourcen führt außerdem zu einer Abhängigkeit von Ländern, die einen anderen Umgang mit Menschen – ihren Einwohnern – pflegen, als wir es in unserem demokratischen Land tun. Rohstoffe haben keine Moral, aber die Menschen, die sie benutzen. Sie sollten ihre Moral auch nicht unterdrücken, sondern einsetzen. Umweltpolitik hat sich verändert, sie ist heute mehr denn je gleichzeitig Außen- und Wirtschaftspolitik.

Für die Wirtschaft ist Wachstum etwas Gutes, auch wenn der Energieverbrauch steigt, hat dies einen positiven Einfluss auf die Wirtschaft. Dieses Wachstum betreibt aber Raubbau an Menschen und an unserer Erde und es ist abzusehen, dass dieses Wachstum – wie jeder andere auch – nicht unendlich funktioniert, jedenfalls nicht ohne Anpassung. Mindestens, da die derzeitigen Ressourcen in absehbarer Zeit nicht mehr zur Verfügung stehen, bedarf es heute eines Umdenkens. Wer sich nicht anpasst, stirbt aus.

Das galt für Charles Darwin und es gilt auch heute für die Menschen, aber auch für Unternehmen. So gesehen stehen die Wirtschaft und die Unternehmer von zwei Seiten in der Pflicht. Zum einen, um die Zukunft ihres Unternehmens zu sichern und zum anderen, um die Lebensgrundlage der Menschen zu sichern. Umweltschutz ist schon jetzt einer der größten Wirtschaftsfaktoren und somit auch eine Chance.

Aus diesen Gründen haben sich die Wirtschaftsjuristen in diesem Jahr auch besonders dem Thema Umwelt zugewandt. Die Wirtschaftsjuristen Deutschland haben sich in ihren Zielen, dem „gemeinsamen Einsatz aller gesellschaftlichen Kräfte, um die Umwelt zu schützen und die Lebensgrundlagen für die nachfolgenden Generationen zu sichern“ verpflichtet und fordern dies auch von anderen ein. Auf Kreisebene haben die Wirtschaftsjuristen sich sehr stark mit Klima und Umwelt auseinandergesetzt. So haben z. B. die Wirtschaftsjuristen Potsdam Gespräche mit Klimaforschern und Stadtpolitikern geführt und einen CSR-Preis für Umweltschutz vergeben, die WJ-Esslingen haben einen Vortrag der Umweltministerin „Umweltschutz in Baden-Württemberg – der Erfolgsfaktor!“ veranstaltet. Diese beiden Kreise sind nur stellvertretend für die vielen anderen Kreise genannt, die sich ähnlich mit den Themen Klima, Klimawandel und Umwelt auseinandergesetzt haben. Dabei haben sie stetig dieses Thema auf die Tagesordnung und in das Bewusstsein der Politik und der Gesellschaft gebracht, damit es nicht irgendwann, wie so manche Themen, welche die Öffentlichkeit berühren, nach kurzer Zeit wieder in der Versenkung verschwinden. So forderten sie unermüdlich, beispielsweise in Pressemitteilungen, dass der Klimawandel zum Top-Thema in der Politik wird.

## **5 Grundlage der Motivation für CSR der WJD**

Im Jahr 2007 war „Corporate Social Responsibility“ ein Leitthema für die Wirtschaftsjuristen. Sie haben das Positionspapier „Wirtschaftsjuristen Deutschland – Spezialisten für gelebtes Engagement“ veröffentlicht. Dieses formuliert sieben Forderungen an Politik und Gesellschaft.

CSR ist aber nicht erst seit 2007 ein Thema für die Wirtschaftsjuristen. Unternehmerisches Handeln und gesellschaftliches Engagement begleiten den Verband schon seit der Gründung im Jahr 1954. Beides bedingt und bestärkt sich zugleich.

In den letzten Jahren ist auch das Interesse von Kunden, Verbrauchern und Partnern an CSR gewachsen, sodass sie von Unternehmen eine nachhaltige

Herangehensweise und soziale Verantwortung erwarten. Viele schlechte Beispiele von Unternehmern haben dazu geführt, dass die Kunden mündiger geworden sind und auch ihre Verantwortung beim Konsum sehen.

Aber auch andere Ereignisse haben einen Einfluss auf das gestiegene Interesse an CSR. So wird für die Unternehmer immer deutlicher, dass viele Berufsanfänger immer weniger Berufsausbildungsreife besitzen. Einige Unternehmer, die sehr gern ausbilden würden, finden keine entsprechenden Auszubildenden, die ihre Anforderungen erfüllen. Da hier das bestehende Bildungssystem nicht greift, sind die WJD selbst aktiv geworden, um die Bedingungen für die zukünftigen Berufsanfänger zu verbessern und um an die Bildungseinrichtungen die Voraussetzungen, welche von den Unternehmern erwartet werden, heranzutragen und eine Möglichkeit zum Dialog und Austausch zu geben. Auch dem zukünftigen Fachkräftemangel versuchen die WJD, mit innovativen Projekten, entgegen zu wirken.

Der Schutz der Umwelt und der natürlichen Ressourcen liegt den Wirtschaftsjunioren ebenso am Herzen, denn nur der schonende Umgang mit beiden sichert die Lebensgrundlage für die nachfolgenden Generationen.

Der Verband der Wirtschaftsjunioren in Deutschland möchte außerdem dazu beitragen, dass gesellschaftliches Engagement auch bei den Bürgern der Bundesrepublik erhöht wird, denn dies sind, ebenso wie die kleinen und mittleren Unternehmen, das Rückgrat unserer Gesellschaft.

Die Wirtschaftsjunioren setzen sich darüber hinaus dafür ein, dass CSR eine freiwillige Selbstverpflichtung bleibt, nicht durch Gesetze zum Zwang wird und somit die Bürokratie erhöht. CSR ist eine Einstellung und ein Lebensgefühl, es hat einen höheren Wert und spornt andere mehr an, wenn es freiwillig geschieht.

Gleichzeitig setzen sich die Wirtschaftsjunioren dafür ein, dass mehr Unternehmer diesen Geist in sich aufnehmen und leben. CSR ist ein immaterieller Wert, der nicht immer kostenlos zu haben ist, den man nicht durch Kosten-Nutzen-Rechnungen eindeutig ermitteln kann, der aber auch nicht vergebens ist.

Corporate Social Responsibility bietet die Chance, in einer globalisierten Welt, Mitgestaltungsmöglichkeiten zu haben und die besonderen Ressourcen zu nutzen, die den Unternehmern zur Verfügung stehen.

## **6 Ausblick 2008**

Im Jahr 2008 tritt die im bayerischen Hof selbständig tätige Notarin Anja Kapfer die turnusmäßige Nachfolge von Kirsten Hirschmann als Bundesvorsitzende an. Derzeit ist die gebürtige Münchnerin Landesvorsitzende der Wirtschaftsjurieren Bayern, dem größten deutschen Landesverband.

Die bayerischen Wirtschaftsjurieren, mit Anja Kapfer als Vorsitzende, haben in diesem Jahr den Auftakt, für ein Projekt unter dem Titel „Eine Stunde für Deutschland“, gegeben. Ziel dieses Projektes ist es, die eigene Zielgruppe, junge Unternehmer und Führungskräfte, auf die Notwendigkeit sozialen Engagements aufmerksam zu machen und für diese Thematik zu sensibilisieren. Corporate Social Responsibility (CSR) sei eines der aktuellen Schlagworte, wenn es um die Attraktivität und Nachhaltigkeit von Standorten gehe, betonte die Landesvorsitzende Anja Kapfer. Dieser Verantwortung fühlen sich die Wirtschaftsjurieren verpflichtet.

Das Jahr 2008 möchte sie unter das Motto „Unternehmen Zukunft“ stellen. Als inhaltliche Schwerpunkte möchte die zukünftige Verbandschefin die Bereiche Unternehmensnachfolge, Mittelstandsfinanzierung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf setzen.

An der Spitze von JCI löst der Ire Graham Hanlon turnusgemäß Scott Greenlee als Weltpräsident ab. Seine Amtsperiode begann am 1. Januar 2008.



# Zur unternehmerischen Verantwortung von Unternehmen in Brasilien

LUIZ CARLOS BOMBASSARO

Ethik im allgemeinen und insbesondere die Unternehmensethik reflektieren Fragen, die das Handeln des Menschen in der Interaktion mit der natürlichen und sozialen Umwelt betreffen. Empirische und theoretische Elemente bilden die integralen und komplementären Bestandteile in diesem zusammengehörigen Komplex dynamischer, vom menschlichen Handeln bestimmten Beziehungen, mit denen sich ethische Reflexion auseinandersetzen hat. Aus dieser Reflexion gehen Werte als Unterscheidungs- und Bewertungskriterien derjenigen Handlungen hervor, die wir in unserem Alltag vollziehen. Besonders wenn man ethische Fragen im Kontext des Wirtschaftslebens erörtert, muss daher der kulturelle und historische Hintergrund, vor dem sich unser Handeln vollzieht, mit in den Blick genommen werden.

Bevor ich das eigentliche Thema dieses Beitrages aufgreife, möchte ich deshalb einige Punkte anführen, die wichtig sind, um sich ein Bild von dem Szenario machen zu können, angesichts dessen meine Überlegungen über Unternehmensethik und soziale Verantwortung in Brasilien entstanden sind.

## 1 Szenario Brasilien

Brasilien ist bekannt als ein Land der Gegensätze. Leidenschaftliche Forscher hielten es schon für ein Paradies auf Erden, leidenschaftliche Abenteurer der Finanzmärkte sahen es schon als ein echtes Eldorado an. Der Grund für so viel Begeisterung liegt in den besonders günstigen geographischen Bedingungen, auf die viele Ausländer eifersüchtig sein könnten. Dazu gehört die Größe des Territoriums, das tropische und subtropische Klima und der Bestand an Naturressourcen. Die Wälder und die Küste ziehen zahllose Besucher an, auch wenn der internationale Tourismus auf keine beachtlichen Zahlen verweisen kann, wenn es um den Verkauf von Pau-

schalreisen nach Brasilien geht. Vermutlich sind dafür zwei Faktoren verantwortlich, ein geographischer und ein sozialer: die große Entfernung einerseits, die ausgeprägte Armut und kriminelle Gewalt andererseits.

Wie jedermann weiß, ist Brasilien ein Land mit kontinentalen Ausmaßen. Mit 8,5 Millionen km<sup>2</sup> ist Brasilien der viertgrößte Staat der Welt. In Brasilien leben 185 Millionen Menschen und die Bevölkerungsdichte liegt bei 21 Bewohnern pro km<sup>2</sup>. Im Gegensatz zu anderen Ländern, insbesondere zu den europäischen, ist diese Einwohnerdichte gering. Die Mehrheit der Bevölkerung konzentriert sich in den Großstädten und entlang der Küste in einem Streifen, der ein paar hundert Kilometer breit ist. Der Großraum São Paulo hat fast 20 Millionen Bewohner und im Bundesland Rio de Janeiro leben im Durchschnitt 352 Einwohner pro km<sup>2</sup>. Dies entspricht der Bevölkerungsdichte Japans. In Europa gibt es nur ein Land mit einer höheren Bevölkerungsdichte, die Niederlande. Dagegen sind die Gebiete im Hinterland vor allem im zentralen Westen, im Nordosten und im Amazonasgebiet gering bevölkert – weniger als zehn Bewohner pro km<sup>2</sup>, in vielen Regionen liegt diese Zahl sogar bei 1 oder 2.

Brasilien ist ein Land reich an Naturressourcen. Es verfügt über verschiedensten Bodenschätze: Gold, Erze, Diamanten. Hinzu kommen das tropische Holz und die zahlreichen seltenen Tier- und Pflanzenarten. Brasilien weist die größte Konzentration an Süßwasser auf der Erde auf, die größte tropische Waldfläche, das Amazonasgebiet und tausende Kilometer von großartigen Stränden. Kurzum, eine unglaublich reiche und imposante Natur. Aufgrund des Klimas wachsen die Pflanzen schnell und in vielen Regionen wird zwei bis drei Mal pro Jahr geerntet; dadurch übertrifft die landwirtschaftliche Produktivität pro Hektar bei weitem die europäische oder amerikanische. Jedoch kann die Natur sich auch gegen den Menschen stellen. Der Sertão ist eine halbwüstenartige Landschaft im Binnenland Brasiliens, die sich für Landwirtschaft kaum eignet. Der Boden im Amazonasgebiet ist nicht fruchtbar, denn es mangelt ihm an Mineralien, und fast die ganze organische Masse besteht aus lebenden Organismen. In vielen Regionen bewahrte die Natur ihr drohendes Wesen: Man kann nicht in irgendeinem Fluss baden, man kann nicht irgendwo beliebig wohnen, ohne Rücksicht auf Überschwemmungen oder Erdbeben zu nehmen und man kann nicht einfach zu jeder Jahreszeit auf dem Landweg irgendwohin reisen. Die tropischen Krankheiten sind hier zwar weniger verbreitet als in Afrika, aber noch längst nicht ausgerottet.

Die brasilianische Bevölkerung ist relativ jung und setzt sich aus verschiedenen Ethnien zusammen. Die Einwohnerzahl wächst relativ schnell – um zwei bis drei Millionen jährlich, was der Bevölkerung im Großraum Porto Alegre entspricht. Die Brasilianer beeindruckt mit ihrer Gastfreundschaft, ihrer Offenheit, ihrem fröhlichen und unbesorgten Dasein. Wenn von Brasilien die Rede ist, dann denkt man meistens an einen *melting pot* der Kulturen. Zwar kann Brasilien auf die gelungene interkulturelle Verflochtenheit stolz sein, aber man darf nicht vergessen, dass Rassismus und Vorurteile hier keine unbekanntenen Haltungen sind, ja sie sind sogar tief in der Gesellschaft verwurzelt.

Historisch betrachtet ist Brasilien eine portugiesische Entdeckung, und es ist mit Sicherheit vor allem eine europäische Erfindung. Dem in der Renaissancezeit herrschenden politischen Kolonisations- und Globalisierungstrend folgend, sichteten drei Karavellen unter dem Kommando des Seefahrers Pedro Álvares Cabral am 21. April 1500 einen der Punkte der langen und wunderschönen brasilianischen Küste. Ein langer und blutiger Kolonisationsprozess nahm seinen Anfang, nach Meinung vieler Historiker ein Genozid, da in vier Jahrhunderten fast die ganze Indianerbevölkerung ausgerottet wurde, die heute nur noch 3% der Einwohner ausmacht. Während der Zeit des Kolonial- und Kaiserreiches, die bis zum Ende des 19. Jahrhunderts dauerte, betraten dieselbe schöne, fast paradiesische Küste eine große Anzahl von Sklaven, die als billige Arbeitskräfte aus dem afrikanischen Kontinent nach Brasilien verschleppt wurden. Die Nachfahren der Sklaven machen heute mehr als 30% der Bevölkerung aus und obwohl sie die Rolle der Hauptprotagonisten in der Wertschöpfung des Landes spielen, kann man nicht behaupten, dass sie dieselben sozialen und wirtschaftlichen Lebensbedingungen haben, die von der weißen Bevölkerung in Anspruch genommen werden. Im Laufe des 19. Jahrhunderts, mit der offiziellen Abschaffung der Sklaverei, ergriff die damalige Regierung die Initiative, eine Einwanderungspolitik zu verfolgen, die die Türen und die Häfen Brasiliens für verschiedene ethnische Gruppen Europas öffnete. Es kamen vor allem Deutsche, Italiener, Polen und Schweizer, die – unter dem Vorwand die Arbeitskraft der Sklaven zu ersetzen – einen ausschlaggebenden Einfluss auf die Entstehung eines anderen Brasiliens ausübten: das Brasilien des 20. Jahrhunderts, das den Weg für die Industrialisierung, die wirtschaftliche Entwicklung und den internationalen Aufstieg bahnen sollte.

Aus dieser historischen Entwicklung resultieren mindestens zwei, sehr unterschiedliche Brasilien: ein Brasilien, das von einer archaischen Denkweise geprägt ist, und ein Brasilien, das man, da ein besserer Ausdruck fehlt, als



„modern“ bezeichnen kann. Meiner Ansicht nach sind diese zwei unterschiedlichen Mentalitäten dafür verantwortlich, dass zum Bild Brasiliens solch krasse Widersprüche und tief verwurzelte Gegensätze gehören. Ich möchte jedoch hier nicht Untersuchungen anstellen, die sich meinem Wissensgebiet entziehen. Vorläufig genügt es im Sinn zu haben, dass seit dem 16. Jahrhundert die Geschichte Brasiliens von Armut und sozialer Ungleichheit geprägt ist. Dieser historische Hintergrund wirft wichtige Fragen auf, die in Betracht gezogen werden sollten, bevor die ethische Rolle der Unternehmen in Brasilien betrachtet werden soll.

Andererseits sollte auch die aktuelle wirtschaftliche Position, die Brasilien im globalen Kontext einnimmt, berücksichtigt werden. Zunächst ist hervorzuheben, dass die regionale und internationale Wirtschaftsmacht Brasilien in der globalisierten Welt zu Beginn des 21. Jahrhunderts eine immer gewichtigere Rolle spielt und gleichzeitig wachsenden Einfluss auf der internationalen politischen Bühne beansprucht. Heute besitzt Brasilien einen respektierten Platz im internationalen Markt. Die Zuwachsrate des brasilianischen Bruttoinlandsprodukts der letzten Jahre schwankt zwischen 2% und 5% im Jahr. Brasilien verzeichnet seit Jahren einen Überschuss in der Handelsbilanz, der zunehmend wächst. In internationalen politischen Fragen gewann Brasiliens Stimme an Selbstbewusstsein, was relativ neu ist, und Glaubwürdigkeit. Die erreichte ökonomische Stabilität – Ergebnis einer seit dem letzten Jahrzehnt betriebenen Wirtschaftspolitik – zieht in großem Maße ausländische Investitionen an, obwohl der Markt weiterhin unsicher bleibt. Auch die brasilianische Währung hält seit 2004 einen guten Währungskurs ein, und bei den internationalen Börsen fiel das Länderrisiko Brasilien auf den niedrigsten Stand in seiner Geschichte. Bei der Konferenz der Welt handelsorganisation (WTO), die vom 10. bis 14. September 2003 in Cancun (Mexiko) stattfand, ergriff Brasilien die Initiative, im Zusammenschluss mit China und Indien eine Gruppe von zwanzig Entwicklungsländern anzuführen.

Der zunehmenden internationalen, wirtschaftlichen und politischen Präsenz Brasiliens steht aber ein extrem hoher Grad an sozialer Polarisierung gegenüber. In Brasilien haben die 10% aus der Unterklasse nur einen Anteil von 0,7% am Volkseinkommen, während sich die 10% aus der Oberklasse 48% des Volkseinkommens teilen. Das ist ein sehr schlechter Ausgangspunkt für irgendeine Sozialpolitik. Hinzu kommt eine extrem ungleiche Landverteilung. Da wir beim Thema Ungleichheiten sind, ist es angebracht, die ausgeprägten regionalen Disparitäten innerhalb des Landes zu erwähnen: Der Index der menschlichen Entwicklung im Bundesland Rio Grande

do Sul (0,869 laut Human Development Report 2005) ist höher als der Index des lateinamerikanischen Siegers Argentinien. Dagegen liegt der Index des nördlichen Bundeslandes Piauí (0,534) nicht weit entfernt von dem für Haiti verzeichneten Index, wo Brasilien die Führungsrolle in der Stabilisierungsmission der Vereinten Nationen übernahm. Im weltweiten Vergleich ist in Brasilien die Kluft zwischen Armen und Reichen eine der tiefsten. Zu fragen ist, ob die brasilianische Bevölkerung inklusive der Unternehmerklasse sich dessen bewusst ist und, wenn sie es sind, was de facto unternommen wird, um diese bedauerliche Situation zu ändern. Haben die Unternehmen überhaupt mit dieser Lage etwas zu tun?

Wie wir bereits gesehen haben, gibt es in Brasilien viele herausfordernde Aufgaben, denen sich die Unternehmensethik stellen kann. Wie in anderen Ländern auch, die am aktuellen Globalisierungsprozess teilhaben, lassen sich auch hier viele Fälle fehlender Ethik aufdecken. Es genügt, ein einziges Beispiel zu nennen, das leider kein brasilianisches „Privileg“ ist, um dies zu verdeutlichen: die Korruption. Bekanntlich könnte Brasilien auch in diesem Feld als Weltmeister bezeichnet werden. Es sieht jedoch so aus, als ob wir beim Spiel der Korruption die Verlierer sind. Im Gegensatz zu dem, was im Fußball tragisch wäre, wäre es hier ein wichtiger Sieg, das Spiel in der Weltmeisterschaft der Korruption zu verlieren! Denn es gibt bereits ausreichend Studien, die die nachteiligen Auswirkungen der Korruption auf die Gesellschaft belegen, indem sie besonders darauf hinweisen, wie Hunger und soziale Ungleichheit durch Korruption gestiftet werden. Bis vor kurzem pflegte man in Brasilien zu denken, dass die Korruption ausschließlich ein Problem in Regierungsbehörden auf Bundes- und Landesebene wäre, die eben eher dem Einfluss von kriminellen Organisationen zum Opfer fielen. Doch vor allem in den letzten zwei Jahrzehnten kam ans Tageslicht, dass die Korruption auf der Regierungsebene fortbestand, weil sie von skrupellosen Milieus aus der Wirtschafts- und Geschäftswelt finanziert wurde. Illegale Geschäfte halten korrupte Regierungen aufrecht, denen politische Transparenz und eine faire Gesellschaft egal sind. Insofern stellt sich heraus, dass, wo Korruption herrscht, letztendlich auch die Freiheit, die Demokratie und das eigene Leben gefährdet sind. Es wird auch deutlich, dass die Herstellung eines auf Transparenz basierenden Vertrauensverhältnisses für die Mitwirkung an einem globalen Markt wichtig ist – ein Element, das zur Korruption völlig im Gegensatz steht. Schließlich gibt es Korruption nur, weil es Bestechende gibt. Diese Feststellung muss selbstbewusst machen und dazu beitragen, in Brasilien eine Transformation anzustoßen, auch wenn dafür ein hartnäckiger Kampf an verschiedenen Fron-

ten nötig ist ein Kampf, der vor allem auch auf den Feldern der Erziehung und Bildung geführt wird. Dies gilt auch für die Führungskräfte in den Unternehmen, die in den Hochschulen und Universitäten ausgebildet werden.

Erlauben Sie mir hier nur zwei Beispiele anzuführen, die veranschaulichen, was derzeit in Brasilien vor sich geht: Das erste ist ein positives Beispiel, ein Werbespot, der von einer Gruppe von Organisationen und Einrichtungen gesponsert wird, denen das Problem der grassierenden Korruption ein Anliegen ist. Die Werbung wird vor allem im Fernsehen ausgestrahlt, um eine breite Bevölkerungsschicht zu erreichen. Das zweite ist ein negatives Beispiel und handelt von einem Flugzeugunglück von tragischem Ausmaß, das sich am 17. Juli 2007 in São Paulo ereignete: Der Pilot einer Maschine mit 180 Passagieren an Bord konnte bei der Landung nicht rechtzeitig bremsen, das Flugzeug raste gegen ein Gebäude der Fluggesellschaft und explodiert. Mehr als 200 Menschen kamen bei dem Unglück ums Leben. Diese Katastrophe allein wäre schon grausam genug, wenn es sich „nur“ um einen Unfall gehandelt hätte, aber eine nähere Betrachtung des Unglücks legt auch eine direkte Verbindung zwischen Korruption und Missachtung der Konsumenteninteressen offen. Die Ermittlungen in diesem Fall ergaben, dass

- die Fluggesellschaft die Wartung der Maschinen nicht ausreichend durchgeführt hatte,
- die Landebahn einer der verkehrsreichsten Flughäfen des Landes kürzer geworden war, nachdem ein Gebäude, das die Flugzeuge beim Landen und Starten behinderte, rechtswidrig errichtet worden war und
- von einigen Fluggesellschaften Druck auf die für Regelung und Kontrolle von Flügen zuständige Regierungsbehörde ausgeübt worden war, um das Nutzungsrecht für eine Landbahn erteilt zu bekommen, die noch nicht alle erforderlichen technische Vorgaben besaß.

Mit anderen Worten: Unter den vielen Unglücksfaktoren – dem möglichen technischen Defekt der Geräte oder der Fehler des Piloten – ist auch moralisches menschliches Versagen zu nennen, genährt von Gier und Korruption. Die Tragödie hinterließ das Land erschüttert und, obwohl bedauerlich, half zu zeigen, worauf ein Mangel an Ethik hinauslaufen kann.

Diese zwei Fakten bekräftigen die Ansicht, dass die unternehmerische Ethik Teil eines Bildungsprozesses ist, der darauf abzielen muss, den theoretischen Diskurs und die Praxis miteinander in Verbindung zu bringen. Die herrschende Korruption in Brasilien ist größtenteils Folge der mangelnden Diskussion über ethische Fragen in der Bildungs- und Berufswelt. Es sieht

jedoch so aus, als ob Überlegungen über das Problem der Korruption ethisches Selbstbewusstsein wecken und auch deutlich machen können, dass ethische Handlungen der Mühe wert sind. Scheinbar haben wir langsam die Phase hinter uns, in der Unternehmensethik als eine messianische Predigt verstanden wurde, die zufriedene und engagierte Mitarbeiter, kompromissbereite Lieferanten, treue Verbraucher und verständnisvolle Menschen auch angesichts eventueller Fehler seitens des Unternehmens versprach. Heute sind sich Unternehmen darüber einig, dass die qualifizierte Bildung (sei sie nun in der Universität oder im eigenen Unternehmen erworben) eine Investition mit sicherem Gewinn für alle Beteiligten ist. Aus diesem Grund bieten einige Unternehmen bereits Trainingsprogramme für ethisches Verhalten an, die nicht nur die administrativen Mitarbeiter einbeziehen, sondern auch die Führungskräfte und die betroffenen Gemeinden. Vor allem in Brasilien, wo immer noch eine hierarchische Kultur herrscht, ist die Mitwirkung der Führungselite ein positives Zeichen für die Aufnahme einer neuen unternehmerischen Kultur. Sie weist darauf hin, dass die Unternehmen ihr Handlungsmodell ändern müssen, da die Gesellschaftswerte ständig im Wandel sind. Ob dieser Wandlungsprozess sich vollziehen kann, ohne auf Konflikte zu stoßen, ist eine andere Frage. Trotz der schwierigen Aufgabe, den Menschen in einer sich an die Globalisierung anpassenden Gesellschaft Grundwerte und Prinzipien zu vermitteln, ist das Engagement der Unternehmen, sich an einer auf ethischen Werten basierenden Geschäftsführung zu orientieren, lobenswert. Zu diesen Werten zählen Transparenz und Gleichheit, die grundlegenden Elemente dessen, was wir soziale Verantwortung nennen.

## **2 Unternehmen und soziale Verantwortung – das Beispiel Gerdau**

Um zu zeigen, wie mit dem Thema der Unternehmensethik in Brasilien in der Tat ernsthaft umgegangen wird, möchte ich hier lediglich ein Beispiel vortragen, das im Kontext der Problematik eine wichtige Rolle spielt: Es ist der Fall des brasilianischen Stahlkonzerns *Gerdau S.A.*, der weltweit zunehmend eine herausragende Position einnimmt und sich stark für soziale Entwicklung einsetzt.

*Gerdau* nimmt unter den Stahlhersteller in der Welt der Größe nach Rang 14 ein und ist führend in der Langstahlproduktion auf dem amerikanischen Kontinent. 1901 nahm das Unternehmen als Nagelfabrik in Porto Alegre

den Betrieb auf; heute zählt der Stahlkonzern 234 Industrie- und Geschäftsstellen, fünf Joint Ventures und zwei Partnerunternehmen und unterhält Niederlassungen in Brasilien, Argentinien, Chile, Kolumbien, Peru, Uruguay, Mexiko, der Dominikanischen Republik, Venezuela, in den USA, Kanada, Spanien und Indien. Er beschäftigt mehr als 33.000 Mitarbeiter, und die Produktion in einer Kapazität von 20 Millionen Tonnen pro Jahr wird vor allem an die Sektoren des Bauwesens, der Industrie und der Land- und Viehwirtschaft geliefert. Die Aktien werden an den Börsen von São Paulo, New York, Toronto und Madrid gehandelt.

Anlässlich des einhundertsten Gründungsjahres veröffentlichte *Gerdau* eine Liste mit Ethik-Richtlinien, die als Grundlage für die Bewertung und die kritische Analyse seiner Vergangenheit und für die Festlegung seiner Werte dienen sollten. Diese Werte bestimmen das gegenwärtige Handlungsmodell, das die Zukunft des Unternehmens und der neuen Generationen gestalten wird. Als Grundwerte wurden *Integrität*, *Ernsthaftigkeit* und *Kohärenz* gewählt. Den Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung folgend, vertritt der Stahlkonzern den Standpunkt, dass das Wachstum des Unternehmens direkt mit der Fortentwicklung der jeweils betroffenen Gemeinde zusammenhängt. Das ist der Rahmen, innerhalb dessen eine unternehmerische Kultur entwickelt werden soll, die Menschen und Umwelt respektiert.

Wer die Entwicklung des Unternehmens beobachtet, stellt fest, mit wie viel Eifer Sorge dafür getragen wird, dass diese ethischen Richtlinien eingehalten und umgesetzt werden. Der Erfolg des Stahlkonzerns *Gerdau* ist nicht nur auf die Produktqualität und die Kundenzufriedenheit zurückzuführen, sondern er scheint viel mehr mit der Kenntnis, den Fähigkeiten, der Kreativität und der Motivation der Angestellten zusammenzuhängen. Vor allem was die Selbstverwirklichung des Menschen angeht, setzt das Unternehmen auf die individuelle Bemühung einzelner Mitarbeiter. Es bietet eine geeignete Arbeitsatmosphäre für die Entfaltung und Weiterbildung des Personals und fördert Teamarbeit. In diesem Sinne richtet sich die Geschäftsführung nach der Vielfalt an Ansprüchen und Bedürfnissen. Diese werden identifiziert und bei der Festlegung von Strategien, Planungen und Organisation benutzt, um die Entwicklung, den Wohlstand und die Zufriedenheit der Beteiligten zu gewährleisten.

Wie die Bewahrung der Integrität der Mitarbeiter umgesetzt wird, kann man besonders gut anhand der Sicherheitsmaßnahmen sehen: Sicherheit ist ein ausschlaggebendes Element am Arbeitsplatz. Bei der Festlegung der ethischen Richtlinien stand, so *Gerdau*, die Integrität des Menschen über

allen anderen Zielen und Prioritäten. Das Unternehmen beteuerte, dass keine Notlage, keine Produktionsumstände oder Ergebnisvorgaben fehlende Sicherheitsmaßnahmen rechtfertigen können, die die Unversehrtheit der Beschäftigten gefährden. Das bedeutet, dass die Unversehrtheit nicht nur ein ethischer Slogan ist, sondern sie wird in der Tat durch Maßnahmen geschützt.

Der Stahlkonzern ist bekannt für die Qualität seiner Erzeugnisse und die Ernsthaftigkeit, mit der gearbeitet wird. Es scheint mir jedoch wichtiger hervorzuheben, dass das Unternehmen auch seine Rolle in der Weiterentwicklung der Gesellschaft begriffen hat. Getreu den Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung wird eine unternehmerische Kultur aufgebaut, die auf ethischen Werten basiert, die Mensch und Umwelt berücksichtigt. In Bezug auf die öffentliche Gesundheit und den Umweltschutz werden vorbeugende Maßnahmen getroffen, um mögliche produktionsbedingte nachteilige Auswirkungen zu vermeiden. Dazu werden Programme für den Schutz von Ökosystemen erarbeitet. *Gerdau* unterstützt auch die Ausübung der Bürgerrechte und -pflichten, indem Förderprogramme ins Leben gerufen werden, die verschiedenste Lebensbereiche wie Bildung, Fürsorge in den Gemeinden, Verfolgung antirassistischer Politik, Kultur, Sport, Freizeit und die aktive Beteiligung an der nationalen, regionalen und lokalen Entwicklung betreffen.

Es scheint demnach kein Zweifel daran zu bestehen, dass der Stahlkonzern *Gerdau* sich bewusst ist, dass wirtschaftliche Entwicklung mit sozialer Entwicklung einhergeht und dass die Verbesserung der Lebensbedingungen der Mitarbeiter und der Gemeinde positive Auswirkungen haben wird. Den sozialen Bilanzen zufolge werden zahlreiche soziale und kulturelle Bürgerinitiativen in allen Ländern, wo sich Niederlassungen des Unternehmens befinden, unterstützt. Es sind Projekte, die vor allem Wissen vermitteln sollen und so die Wandlungsfähigkeit des Menschen in Schwung bringen und am Arbeitsplatz eine Atmosphäre des gemeinsamen Wachstums stiften. Es wird auch in Projekte investiert, die sich sowohl auf finanzieller als auch auf geschäftsführender Ebene nachhaltig auswirken. Insgesamt sind es Initiativen, die nicht nur zur Verbesserung der Lebensqualität der Menschen beitragen, sondern auch einen bedeutenden Einfluss auf die Entstehung eines Bürgersinns ausüben. Die Teilnehmer werden sich ihrer sozialen Rolle bewusst und engagieren sich für den Aufbau eines Landes mit besserer Lebensqualität.

In Brasilien werden die sozialen Investitionen von einem vom Stahlkonzern gegründeten Institut koordiniert und verwaltet. Dem Institut zufolge wurden im letzten Jahr 592 Sozialprojekte unterstützt, die 11,8 Millionen Menschen zugute kamen. Die Mittel zur Umsetzung dieser Projekte betragen 49 Millionen Reais (ca. 20 Millionen Euro).

Meiner Ansicht nach ist es hier wichtig, auch die beträchtlichen Investitionen in Bildungsprojekte zu betonen. Im Verlauf des letzten Jahres wurden mit einer Gesamtinvestition von 7,8 Millionen Reais (ca. 3 Millionen Euro) 94 Projekte zur Verbesserung der Bildungsqualität, vor allem in der Grund- und Sekundarschule, unterstützt. Das Ziel der Projekte konzentrierte sich auf die Ausbildung von Erziehern und die Verbesserung der Verwaltung der öffentlichen Bildungseinrichtungen. 595.000 Lehrer, Schüler und Schulleiter profitierten von diesen Projekten. Mag dieser Betrag verglichen mit den Gesamtinvestitionen nicht so bedeutsam erscheinen, so übertrifft das erzielte Ergebnis dennoch – wenn man die schwierige Bildungslage in Brasilien berücksichtigt – alle Erwartungen. In dem Moment, in dem Unternehmen die Bedeutung der Bildung für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung des Landes begreifen, wird die Tendenz dieser Investitionen steigend sein. Darin sehe ich ein sehr positives Zeichen für Brasiliens Zukunft.

Ein weiterer Punkt, der bei den Bildungsprojekten zu unterstreichen ist, ist die schulische Aufklärung über die Bedeutung des Umweltschutzes. Diese Arbeit, die das Umweltbewusstsein innerhalb der sozialen Gemeinschaft stärken soll, wird durch Projekte umgesetzt, die eine nachhaltige Beziehung zur Umwelt fördern. Im letzten Jahr hat *Gerdau* 35 Einrichtungen 1,1 Millionen Reais (ca. 450.000 Euro) zugewiesen. 773.000 Menschen haben an diesen Maßnahmen teilgenommen. Darin sehe ich ebenfalls ein sehr positives Zeichen für die Entwicklung eines ökologischen Bewusstseins in Brasilien, einem Land, das oft mit der Respektlosigkeit gegenüber seiner so beliebten und bewunderten Umwelt in Verbindung gebracht wird.

Natürlich hängt die Lösung für die gravierenden sozialen Probleme in Brasilien nicht ausschließlich von den Unternehmen ab. Es wird aber keine soziale Entwicklung und keine Verringerung der sozialen Ungleichheit geben ohne die aktive Beteiligung der Unternehmen an Programmen, die die Lebensbedingungen der Menschen verbessern. In diesem Sinne möchte ich zum Schluss ein weiteres Tätigkeitsspektrum des Stahlkonzerns erwähnen. In Bezug auf die Notlage der betroffenen Gemeinde werden Initiativen ergriffen, die von der Lebensmittel- und Kleiderspende bis zur Gründung von Kantinen für die sozial schwache Bevölkerung reichen. Im Jahr 2006

wurden 507 Projekte in diesem Bereich mit einem Gesamtvolumen von 11,2 Millionen Reais (ca. 4 Millionen Euro) unterstützt, die ca. 7,7 Millionen Menschen zugute kamen. Auch wenn diese fürsorgliche Haltung sicher auf lange Sicht nicht als die beste Lösung angesehen werden kann, hilft sie dennoch effektiv, das Leid der Menschen zu minimieren.

### 3 Abschließende Überlegungen

Blickt man auf die Unternehmensethik in Brasilien, so ist *Gerdas* Beispiel ermutigend. Aber es gibt noch viel zu tun! Die Aufgaben betreffen zwei Bereiche. Einerseits können Unternehmen durch Verweis auf Beispiele und Gegenbeispiele davon überzeugt werden, dass es sich schließlich lohnt, ethisch zu handeln. Damit dieser Überzeugungsprozess stattfinden kann, müssen zugleich Unternehmen und Universitäten, Arbeitsplätze und Bildungsstätten mit einbezogen werden. Andererseits müssen auch die Menschen davon überzeugt werden, dass auch die Unternehmen in diesem sozialen Entwicklungsprozess als Verbündete betrachtet werden können. Hier stellt sich wieder die Frage nach einer brauchbaren Bildungspolitik, nach wirkungsvollen Maßnahmen zur kulturellen Bildung. Den Nachweis zu führen, dass die Wirtschafts- und Geschäftswelt nicht nur unter dem Aspekt der „Arbeit“ zu sehen ist, sondern dass Unternehmen auch wesentliche Schritte unternehmen können, um die Lebensbedingungen ihrer Mitarbeiter und überhaupt der Bevölkerung zu verbessern, ist eine Herausforderung, der die Bildungs- und Erziehungsinstitutionen nachkommen müssen und die eine kulturelle Wandlung hervorrufen kann. Ich denke daher, dass das zunehmende Bewusstsein um Wert und Bedeutung der Unternehmensethik ein bemerkenswertes Zeichen dafür ist, dass sich in Brasilien eine der Humanität verpflichtete Entwicklung vollzieht.





# Eine andere Welt?!

## Über das Verhältnis von Inhabern kleiner und mittlerer Unternehmen zu ihren Mitarbeitern

SIMONE KLEIN UND KRISTIN VORBOHLE

### 1 Human Resource Management

Ziel des Human Resource Management ist es, die Produktivität der Mitarbeiter zu maximieren oder die Kosten des humanen Inputs zu minimieren.<sup>1</sup> Ebenso wie materielle Unternehmensressourcen effektiv und effizient organisiert werden, gilt dies auch für humane Ressourcen. Die zuständige Abteilung in der diese „gemanaged“ werden, ist die Personalabteilung

Gemäß des Kantischen Konzeptes der Würde des Menschen, soll so gehandelt werden, dass „du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest“ (Kant 2002/1785: 61). Entsprechend dieser Zweckformel des Kategorischen Imperativs handeln Unternehmer und Manager unmoralisch, wenn sie die Mitarbeiter als eine reine Kostenposition in der Bilanz betrachten, ohne sie in ihrer Person zu achten und damit als Zweck in sich selbst zu sehen. Das Wort „Human Resource Management“ und sein deutsches Pendant „Personalmanagement“ bergen damit bereits ein ethisches Problem in *sich*.

Viel eher wäre zu erwarten, dass – um im Terminus zu bleiben – das Personal die teuerste und damit wertvollste und im Zuge des demografischen Wandels sowie dem damit zusammenhängenden Fachkräftemangel, eine der meist umworbensten Unternehmensressourcen ist. Wie aber gestaltet sich das Verhältnis von Unternehmensinhabern zu ihren Mitarbeitern und wie gehen sie mit ihnen um?<sup>2</sup> Dieser Frage soll unter dem Fokus auf kleine

---

<sup>1</sup> Zur weiterführenden Diskussion im wirtschaftsethischen Kontext siehe Crane/ Matten (2007: 267).

<sup>2</sup> In diesem Text wird sowohl die Formulierung „das Verhältnis von Inhabern kleiner und mittlerer Unternehmen zu ihren Mitarbeitern“ als auch „das Verhältnis kleiner und mitt-

und mittlere Unternehmen (KMU) in diesem Beitrag nachgegangen werden.

Die Organisationstheorie kennt drei Modelle der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. Diese werden im folgenden Kapitel vorgestellt (2). Im dritten Kapitel werden die Ergebnisse aus einer Studie über Hamburger Unternehmen präsentiert. Auf dieser Basis soll der Umgang von kleinen und mittleren Unternehmen mit ihren Mitarbeitern systematisiert (4.1) und der Mitarbeiter im Stakeholdermodell verortet (4.2) werden. Anschließend wird die Bedeutung seiner Sonderstellung im Unternehmen herausgearbeitet (5). Der Beitrag endet in einer Schlussbemerkung (6).

## 2 Mitarbeiter im Kontext der Organisation

Die Frage nach der Behandlung der Mitarbeiter ist viel älter als die Disziplin der Wirtschafts- und Unternehmensethik (vgl. Crane/ Matten 2007: 265). Es gibt verschiedene Ansichten, wie sich das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Unternehmen konkret ausgestaltet oder ausgestalten sollte. Im Folgenden werden drei Ansätze der Organisationstheorie mit Bezug auf ihren jeweiligen Blick auf die Ausgestaltung der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Organisation bzw. Unternehmen sowie die jeweilige ethische Relevanz des Ansatzes dargestellt.<sup>3</sup>

### 2.1 Rationale Organisation

Die zugrunde liegende Annahme des Ansatzes der Rationalen Organisation ist, dass Organisationen zur Senkung der Transaktionskosten und mit dem Ziel der Gewinnmaximierung bzw. der Minimierung von Kosten gegründet werden. Die Mitarbeiter sind durch explizite Verträge an das Unternehmen gebunden und damit angehalten in seinem Interesse zu handeln. Im Gegenzug versorgt das Unternehmen den Mitarbeiter mit einer fairen Entloh-

---

lerer Unternehmen zu ihren Mitarbeitern“ verwendet, um im ersten Fall die besondere Rolle des Inhabers in einem KMU zu betonen und in letzterem Fall auf die Kultur des Unternehmens abzuheben.

<sup>3</sup> Diese Dreiteilung der Organisation von Velasquez basiert auf den Theorien von Schein (1965), Cyert/ March (1963) und Liedtka (1996).

nung sowie fairen Arbeitsbedingungen. Rationale Organisationen haben einen strikt hierarchischen Aufbau, in dem Autorität und Verantwortung bestimmten Personen klar zugeordnet sind. Damit kann die Organisation durch eine optimale Koordination der Mitarbeiter ihre technischen oder ökonomischen Ziele mit maximaler Effizienz erreichen (vgl. Velasquez 2006: 351ff.).

Die ethische Brisanz dieses Ansatzes besteht in dem Interessenkonflikt, auch Principal-Agent-Konflikt genannt, in dem der Mitarbeiter steht (vgl. weiterführend Boatright 1992, Holmstrom/ Milgrom 1991). Der Mitarbeiter befindet sich in einer Situation konfligierender Interessen, wenn er vor der Entscheidung steht seiner Arbeit im Sinne des Unternehmens nachzukommen oder seinen eigenen Interessen (auf Kosten des Unternehmens) nachzugehen (vgl. Velasquez 2006: 353). Dieser Interessenkonflikt ist Resultat der Informationsasymmetrie zwischen dem Auftraggeber (Prinzipal) und dem Auftragnehmer (Agent).

Eine weitere Problematik in der Theorie der Rationalen Organisation stellen die starren Arbeitsverträge dar. Da es viele Punkte gibt, die in dem Zusammentreffen von Mitarbeitern und Unternehmen (Management) geregelt werden müssen und nicht alle vom Gesetzgeber lückenlos bestimmt werden können, ist der Umgang von Unternehmern (Managern/ Inhabern) mit ihren Mitarbeitern in Grenzfällen problematisch. Auch müssen diesbezüglich die sich im Zuge der Globalisierung sowie der technologischen Entwicklung ständig ändernden Umstände, in denen sich Mitarbeiter und Unternehmer befinden, berücksichtigt werden, da hier der Gesetzgeber oftmals zeitlich „hinterherhinkt“. Um den sich ständig wandelnden Bedingungen einer globalisierten (Arbeits-)Welt nachzukommen, darf nicht nur auf Kontrolle, sondern muss auch auf die Integrität des Mitarbeiters gesetzt werden. Nur so können externe Effekte internalisiert werden (vgl. Wieland 2004: 11ff., Paine 1994). Beispielsweise können durch ein erhöhtes Maß an Vertrauen in den Mitarbeiter und seine Aufrichtigkeit nicht nur die Kontrollkosten vermindert werden, sondern auch in Situationen, in denen die Kontrolle unmöglich oder mit exorbitanten Kosten verbunden ist, die Integrität des Mitarbeiters sichern oder integrires Verhalten zumindest wahrscheinlicher machen.

Das Konzept der rationalen Organisation entspricht dem Rationalprinzip der Betriebswirtschaftslehre nach Erich Gutenberg (vgl. grundlegend Gutenberg 1929), dessen Ziel es ist Gesetzmäßigkeiten herauszuarbeiten. In dem Idealmodell seiner Unternehmung wird der Unternehmensleiter zum

homo oeconomicus, der entweder den Input minimiert um einen gegebenen Output zu erhalten oder bei gegeben Input den Output maximiert. „Eigendynamiken und emergente Prozesse, Strukturen und Regeln des sozialen Handelns bleiben damit ausgeblendet“ [im Original mit Hervorhebung] (Beschorner et al. 2004: 21). Diesem Ansatz stehen verschiedene Kritiker des Rationalitätsprinzips gegenüber, die einen solchen reduktionistischen Ansatz aufgrund der Vernachlässigung der dem Menschen inhärenter Eigenschaften verneinen und eine Theorie bevorzugen, die das Individuum in den Mittelpunkt rückt (vgl. Schanz 1977: 5).<sup>4</sup>

## 2.2 Politische Organisation

Der Ansatz der Politischen Organisation geht zur Erklärung der Existenz von Organisationen davon aus, dass Unternehmen nicht maßgeblich von rationalen, sondern von politischen, individuellen Interessen geprägt sind. In der Organisation stehen verschiedene machthabende Gruppen (Systeme) miteinander im Wettstreit, die durch formelle und informelle Kommunikation beeinflusst werden können. Es wird davon ausgegangen, dass Unternehmen, nach dem Vorbild einer Regierung,<sup>5</sup> aus informellen Verbindungen und Koalitionen bestehen<sup>6</sup>, die auf komplexe Art und Weise miteinander verwoben sind und nicht nur einer Top-Down-Bewegung folgen (vgl. Velasquez 2006: 371f.).

Im Gegensatz zur Rationalen Organisation, geht dieser Ansatz nicht von der Annahme aus, dass alle Handlungen der Mitarbeiter und des Managements auf Rationalität basieren. Vielmehr berücksichtigt er beispielsweise die willkürliche Bevorzugung durch Vorgesetzte, die Konkurrenz um unternehmensinterne Ressourcen, die Verfolgung unternehmenspolitischer Ziele, Intrigen unter den Mitarbeitern und karrierestrategisches Handeln.

Ethische Probleme stehen in Zusammenhang mit der Erlangung und Ausübung von Macht. Demzufolge stehen nicht die vertraglichen Verpflichtungen und Rechte zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern im Vorder-

---

<sup>4</sup> Ein Überblick über sozialwissenschaftliche Ansätze (u. a. von Günther Ortman, Edmund Heinen und Hans Ulrich), die eine Überwindung des Rationalprinzips fordern, ist in Beschorner et al. 2004 zu finden.

<sup>5</sup> Der Vergleich des Managements mit einer Regierung ist jedoch in der Literatur umstritten (vgl. Velasquez 2006: 372).

<sup>6</sup> Vgl. weiterführend hierzu vor allem Mintzberg (1983).

grund, sondern die moralische Konstitution eines jeden im Umgang mit Macht. Die wichtigste Frage lautet damit: „What, if any, are the moral limits to the power managers acquire and exercise over their subordinates?“ (Velasquez 2006: 373).

### **2.3 Fürsorgende Organisation**

Der Ansatz der Fürsorgenden Organisation versucht die Unzulänglichkeiten der vorherigen beiden Erklärungsversuche auszugleichen, indem er den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Fürsorgende Organisationen zeichnen sich durch eine Fürsorgeethik aus, bei der nicht der Profit, sondern das Wohlbefinden der Menschen im Vordergrund steht und Mitarbeiter nicht bloß als Mittel, sondern immer auch als Zweck gesehen werden.<sup>7</sup> Aufgabe des Unternehmens ist es, den Mitarbeiter bei der Entwicklung seiner Persönlichkeit und seinen Fähigkeiten zu unterstützen (vgl. Velasquez 2006: 395ff., Göbel 2006: 234).

Der Ansatz folgt dem Integrity-Gedanken und ist auf ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den Mitarbeitern sowie den Mitarbeitern und dem Unternehmen angewiesen. Er scheint unter anderem erfolgversprechend, da Investitionen in Überwachung und Kontrolle zur Überprüfung der Einhaltung des Arbeitsvertrages wegfallen oder zumindest signifikant reduziert werden können. Einen Mitarbeiter nachhaltig an das Unternehmen zu binden und seine Loyalität über lange Zeit hinweg zu sichern gelingt nicht (nur) mit einem ausgefeilten Arbeitsvertrag. Ausgezeichnete Performance und eine emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen gelingt lediglich einem Unternehmen, das für seine Mitarbeiter sorgt – auch wenn die Fürsorgende Organisation in seiner Reinform nicht gelebt werden kann (vgl. Velasquez 2006: 396f.).

Die ethische Problematik besteht in diesem Ansatz darin, das passende Maß zu finden, bei dem Mitarbeiter weder zu viel noch zu wenig Fürsorge erhalten. Da Mitarbeiter von Kollegen und Vorgesetzten (auch dem Unternehmer selbst) Fürsorge bekommen können, kann das Maß dessen, was der Einzelne zu geben bereit ist und dem, was er gerne an Fürsorge erhalten

---

<sup>7</sup> Freeman beschreibt den Versuch einer Begründung des Stakeholder Ansatzes mittels der Fürsorgeethik. Statt der traditionellen Betonung des auf individuellen Rechten basierenden Ansatzes, unterstreicht die Fürsorgeethik die Vorrangstellung der Beziehungsnetzwerke, aus denen das Unternehmen im Wesentlichen besteht (vgl. 2004: 235).

würde konfliktieren. Auch kann für empfangene Fürsorge eine Gegenleistung gefordert werden, die der Einzelne nicht zu geben bereit ist (vgl. Velasquez 2004: 398).

### 3 Unternehmer melden sich zu Wort

#### 3.1 Methodische Vorgehensweise

Welche Bedeutung haben Mitarbeiter im Unternehmensalltag bei kleinen und mittleren Unternehmen? Wie sieht deren Verhältnis zur Gesamtorganisation aus? Wie werden die Mitarbeiter geführt? Welcher Organisationsstyp herrscht dort vor?

Einen ersten Einblick in diese Fragen liefert die Studie „CSR bei kleinen und mittleren Unternehmen in der Metropolregion Hamburg“ (sneep 2007).<sup>8</sup>

Die Studie folgt einem qualitativen Untersuchungsdesign, in dem teilstandardisierte, leitfadengestützte Interviews durchgeführt wurden. Vertreten sind in der Studie Unternehmen aus den Clustern Hafen & Logistik, Medien & Informationstechnologie (IT), Luftfahrt und Life Science<sup>9</sup>. Hinsichtlich der Definition von KMU orientiert sich die Untersuchung an der Empfehlung der Europäischen Kommission (2003) und hat ausschließlich Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern bei der Auswahl berücksichtigt. Auf der Basis dieses, von den Forschern umrissenen, Datenpools sowie die gleichmäßige Aufteilung der Interviewanfragen auf die verschiedenen Landkreise der Metropolregion Hamburg, ergab sich eine Stichprobe von 33 Interviews, die der Auswertung zugrunde liegen.

---

<sup>8</sup> Die vorgestellten Ergebnisse basieren auf einer gesonderten Auswertung des Datenmaterials der o. g. Studie. Hierzu wurde eine Analyse der Unternehmerinterviews im Hinblick auf die genannte Fragestellung von den Autoren durchgeführt.

<sup>9</sup> Diese Cluster sind für die Region Hamburg von besonderer wirtschaftlicher Bedeutung (Initiative Wachsende Stadt 2007) und stehen daher im Fokus der Untersuchung.

### 3.2 Ergebnisse der Unternehmerbefragung

Die Befragung der Unternehmensinhaber zeigte deutlich, dass die Mitarbeiter als höchstes Gut eines Unternehmens betrachtet werden. So formulierten die Unternehmer dies wie folgt „ein Unternehmen besteht aus Menschen und ohne die Menschen gibt's das Unternehmen nicht. Deswegen sind die Menschen der höchste Aspekt und daraus leiten sich die anderen Verantwortungen ab“ oder „jeder Mitarbeiter soll und muss das Gefühl haben ein Teil des Unternehmens zu sein“. Im Zentrum der unternehmerischen Verantwortung steht also der Mitarbeiter. Wenngleich vereinzelt auch der ökonomische Aspekt betrachtet wird, wie folgende Aussage belegt: „man will natürlich auch eine Wertesteigerung des gesamten Unternehmens erreichen, indem man die Mitarbeiter in ihrem Wert steigert und ihr Wissen schätzt“. Die respektvolle und wertschätzende Haltung spiegelt sich vor allem in der geschilderten Unternehmenskultur wider. So wurden Aussagen von den Unternehmern zur eigenen Unternehmenskultur, zur Atmosphäre im Unternehmen überwiegend mit großem Nachdruck getätigt. Hier wurde insbesondere der ausgeprägte Teamgeist hervorgehoben, dem vereinzelt sogar eine höhere Priorität zugeordnet wurde als den fachlichen Qualifikationen der Mitarbeiter. Ein Unternehmer beschreibt dies wie folgt: „Ich würde zum Beispiel auch keinen Mitarbeiter einstellen - auch wenn er fachlich brillant wäre - ich aber denken würde, sozial würde er überhaupt nicht zu uns passen, dann würde ich ihn nicht einstellen. Langfristig würde das auch nicht funktionieren. Dies ist also ein sehr hohes Kriterium“. Die Befragten gehen ferner davon aus, dass ihre Mitarbeiter das familiäre, vertraute Verhältnis zum Chef schätzen und deswegen oftmals auch ein geringeres Gehalt akzeptieren.

Die Führung der Mitarbeiter basiert auf einem vertrauensvollen und offenen, kollegialen Umgang miteinander. Es wurde eine große Bereitschaft seitens der Unternehmer geäußert, dass die Mitarbeiter (mehr) Verantwortung übernehmen sollten bzw. dürften und „Möglichkeiten bestehen, diese Organisation mitzugestalten“. Der Dialog mit den Mitarbeitern wurde hier als besonderes Merkmal der KMU hervorgehoben, sowie die Teilhabe von Mitarbeitern an unternehmerischen Entscheidungen.

Der Arbeitsplatz wird nicht nur als Ort der Tätigkeit gesehen, sondern auch als Ort der persönlichen Entwicklung. Den Zusammenhang zwischen dieser Haltung und der damit verbundenen Unternehmens- bzw. Führungskultur verdeutlicht nachfolgendes Zitat „was für mich wichtig ist, ist dass Mitarbeiter auch in ihrer Persönlichkeit während ihrer Arbeitszeit reifen



und sich weiterentwickeln, und das bedarf dann eben einer verhältnismäßig großen freien Entfaltungsmöglichkeit und auch Eigenverantwortung“.

Hinsichtlich der Zufriedenheit der Mitarbeiter wird mehrheitlich auf die geringe Fluktuation verwiesen. Zudem verdeutlichen die Interviews die enge Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern, das „Festhalten“ an Arbeitnehmern auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, sowie die Wertschätzung des Erfahrungsschatzes älterer Mitarbeiter. Die Unternehmer fühlen sich nicht nur dem Mitarbeiter, sondern auch dessen Familie gegenüber verantwortlich.

Hinsichtlich der Wertschätzung der Mitarbeiter ergibt sich ein ähnliches Bild bei der im Auftrag der Europäischen Kommission durchgeführten und 2007 veröffentlichten Studie zum Thema Gesellschaftliches Engagement bei kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland. Demnach sehen „70 % der KMU ihre Mitarbeiter als wichtigsten Stakeholder des Unternehmens“ (Europäische Kommission 2007: 13). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Studie „Corporate Social Responsibility (CSR) bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin“ (Bader/ Bauerfeind/ Giese 2007). Hier werden die Mitarbeiter mit 95 % kurz nach den Kunden mit 97 % als wichtigste Anspruchsgruppe des Unternehmens betrachtet (2007: 37). Hinsichtlich der Verantwortungsfrage kommt auch diese Untersuchung zu dem Ergebnis, dass der Mitarbeiter im Fokus der Verantwortung steht (2007: 18).<sup>10</sup>

#### 4 Personalmanagement aus der Perspektive eines KMU

Die exponierte Sonderstellung der Mitarbeiter als Adressat unternehmensethischer Aktivitäten soll in diesem Kapitel genauer erklärt und systematisiert werden.

---

<sup>10</sup> Der Vollständigkeit halber soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass sowohl die Studie der Europäischen Kommission, als auch die Studie von Bader/ Bauerfeind/ Giese KMU als Unternehmen bis zu 500 Mitarbeitern definieren. Ein direkter Vergleich dieser Studien mit der Untersuchung sneep 2007 kann daher nicht gezogen werden. Die o. g. Studien sollen lediglich die dargestellten Ergebnisse stützen und Tendenzen für Deutschland ableitbar machen.

## 4.1 Bestimmung der KMU in der Organisationstheorie

Die im vorhergehenden Kapitel vorgestellten empirischen Untersuchungen zeigen, dass kleine und mittlere Unternehmer sich weder dem Ansatz der Rationalen, der Politischen, noch der Fürsorgenden Organisation klar zuordnen lassen. Vielmehr kann in vielen Unternehmen eine Kombination aus allen drei Ansätzen mit einem Schwerpunkt in der Fürsorgenden Organisation festgestellt werden. Bei der Planung und Einstellung neuer Arbeitsplätze verfolgen die Unternehmer ein rationales Kalkül, das durch die Maximierung des Gewinns bestimmt ist. Bevor sie neue Mitarbeiter einstellen errechnen sie genau, ob sie es sich wirtschaftlich leisten können und ob sie diesen Arbeitsplatz langfristig sichern können.

Obwohl die komplexen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern eher subtil sind und von den befragten Unternehmern vielleicht auch nicht immer (bewusst) wahrgenommen werden, spiegelt sich der Politische Ansatz lediglich bezüglich der Rekrutierung neuer Mitarbeiter wider. Unternehmer ziehen in dieser Situation informelle Informationen in Betracht und berücksichtigen sie bei der Auswahl des neuen Mitarbeiters.

Der fürsorgliche Ansatz des Unternehmers im Umgang mit seinen Mitarbeitern wird besonders deutlich. Die Befragten berichten in konkreten Beispielen davon, wie sie der Sorge um ihre Mitarbeiter nachkommen. Beispielsweise durch Absprachen mit den Gläubigern der Mitarbeiter oder das erweiterte Pflichtbewusstsein, das sich auch auf die Familie des Mitarbeiters ausweitert (vgl. sneep 2007: 53). Eine Form der Fürsorge ist es auch, Meinungen der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung einzuholen, denn gemeinsam getroffene Entscheidungen werden auch besser gemeinsam getragen. Das beschreibt auch folgende Aussage eines Unternehmers: „Die meisten Entscheidungen werden nicht nur in der Geschäftsleitung, sondern auch in der Mannschaft sehr einheitlich getragen und umgesetzt“. Damit ist der Unternehmer zwar noch „Kapitän“ seines Unternehmens, aber gleichzeitig auch Teil (s)einer Mannschaft.

## 4.2 Die besondere Position der Mitarbeiter im Stakeholdermodell

Die Ursprünge des Stakeholderkonzeptes gehen zwar auf Adam Smith zurück, aber R. Edward Freeman stellt einen Bezug zum Strategischen Management her und beschreibt es als „an umbrella for strategic management“

(1984: 47). Er definiert Stakeholder als „any group or individual that can affect or is affected by the achievement of the organization’s objective“ (1984: 46). Damit einher geht die Forderung Freemans nach Berücksichtigung aller Stakeholderinteressen im Management und nicht nur die der Shareholder (vgl. Crane/ Matten 2007: 62). Wenn dieser Forderung nachgekommen werde, dann, so Freeman, „there is simply no need for a separate CSR approach“ (2004: 231). Darüber hinaus ist die Analyseseinheit „Mensch“ dieser Thematik wesentlich angemessener als die eines „Social Issue Management“, also verschiedener CSR-Aktivitäten, da es immer Menschen sind, die von Tätigkeiten einer Unternehmung tangiert werden (vgl. Freeman 2004: 231) und Mitarbeiter in Kantischer Tradition nicht als „means to a corporate’s end“ (ebenda: 234) gebraucht werden dürfen (vgl. dazu auch Bowie 1999).

In gängigen Stakeholdermodellen (vgl. Freeman 1984 und 2004) wird der Mitarbeiter als einer der Stakeholder betrachtet, die wie Satelliten um das Unternehmen herum aufgestellt sind und Ansprüche an das Unternehmen stellen. Generelle Kritik an dieser Darstellung übt Beschorner<sup>11</sup>, indem er den fehlenden Einbezug der Beziehungsgefüge der Stakeholder untereinander in die Modellierung bemängelt (vgl. 2004: 256). Dieser – unseres Erachtens – berechtigten Kritik kommen wir nach, indem die Stakeholder in Abbildung 1 (exklusive der Mitarbeiter) mit einer gestrichelten Linie verbunden sind, die einen (möglichen) Austausch aller Stakeholder untereinander (nicht nur mit den jeweiligen „Nachbarn“) symbolisiert.<sup>12</sup>

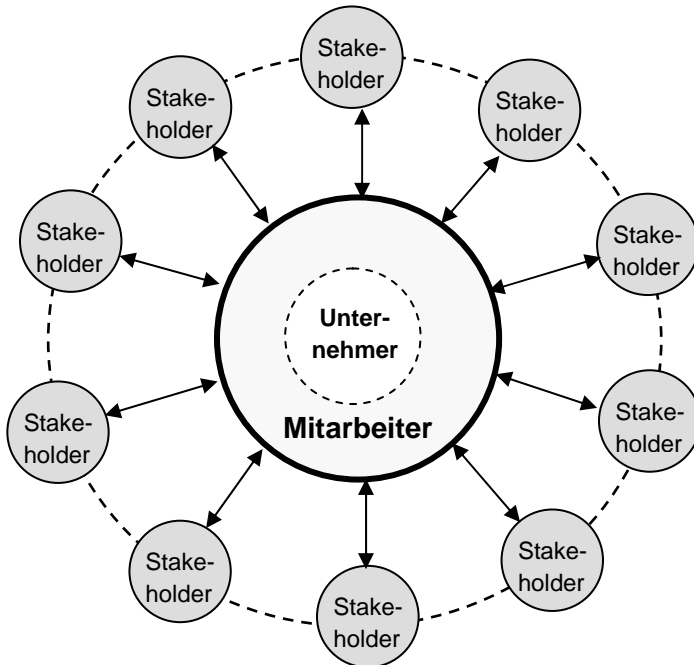
Obige Ergebnisse zeigen die Sonderposition der Mitarbeiter als einen der Stakeholder eines Unternehmens. Mitarbeiter spielen insofern eine besondere Rolle im Stakeholderpanel eines Unternehmens, als dass sie auf der einen Seite Hauptadressat und -empfänger von CSR-Aktivitäten sind und auf der anderen Seite sollen sie, im Namen des Unternehmens, CSR-Aktivitäten für oder mit weiteren Stakeholdern ausgestalten. Mitarbeiter sind damit zugleich Stakeholder eines Unternehmens und Repräsentant eben dieses Unternehmens in der Kommunikation mit weiteren Stakeholdern. Sie nehmen daher eine exponierte Position unter den Stakeholdern ein.

<sup>11</sup> Beschorner schlägt darüber hinaus einen Perspektivenwechsel vom Unternehmen als Ausgangspunkt zu seiner Umwelt, dem „organisationalen Feld“, vor, von dem aus das Unternehmen betrachtet werden soll (vgl. 2004: 259ff.).

<sup>12</sup> Rowley (1997) schlägt sogar ein Netzwerkmodell der Stakeholdertheorie vor, in dem wiederum der eigene Stakeholderkosmos der Stakeholder berücksichtigt wird.

Obgleich Andrew Crane und Dirk Matten darauf hinweisen, dass die Definition von Freeman bereits darauf hinweist, dass „the range of stakeholders differs from company to company, and even for the same company in different situations, tasks and projects“ (2007: 58), sollen die Mitarbeiter in folgender Abbildung eine besondere Position im Stakeholdermodell erhalten. Sie ist nahezu unabhängig von der Art des Unternehmens und der jeweiligen Situation, in der sich das Unternehmen befindet, so dass Mitarbeiter in ihrer Rolle als Stakeholder systematisch möglichst dicht am Unternehmen anzusiedeln sind. Die gestrichelte Linie deutet auch hier wieder die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern an.

*Abbildung 1: Mitarbeiter in ihrer Sonderstellung im Stakeholder-Modell*



Quelle: eigene Darstellung

Anzumerken ist bei diesem Modell, dass es nur bedingt auf Unternehmen mit extrem geringer Mitarbeiteranzahl (bis ca. 3 Mitarbeiter) anzuwenden ist. In diesen Fällen nimmt der Unternehmer oftmals selbst die Kommunikation zu den (übrigen) Stakeholdern wahr, so dass der „Ring“ der Mitarbeiter entfällt bzw. mit dem Unternehmer selbst verschmilzt, wie es beispielsweise bei Familienunternehmen oft der Fall ist.

## 5 Bedeutung der exponierten Stellung des Mitarbeiters für KMU

Für kleine und mittlere Unternehmen ist die Sonderstellung des Mitarbeiters in doppelter Hinsicht exponiert. Der Mitarbeiter nimmt nicht nur durch seine oben dargestellte Position im Unternehmen eine besondere Rolle ein, sondern er wird auch als vitaler Bestandteil des Unternehmens, als „Teil einer großen Familie“ angesehen.

Eingebettet in den CSR-Kontext und in Anbetracht der CSR-Definition der Europäischen Union, die besonders auf die Integration von Stakeholdern in den Geschäftsalltag abhebt, können KMU als verantwortungsvoll im Umgang mit ihren Stakeholdern bezeichnet werden. Insbesondere im Hinblick auf die Beziehung zu ihren Mitarbeitern pflegen sie seit jeher ein wertschätzendes, fast familiäres Verhältnis. KMU sind aufgrund ihrer Größe eher als große Unternehmen in der Lage die Interessen ihrer Mitarbeiter in den Geschäftsalltag zu integrieren und sich im dialogischen Austausch mit ihnen zu verständigen.<sup>13</sup> Dieser Dialog schafft Vertrauen und Loyalität zwischen den Mitarbeitern sowie zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmer (vgl. Spence 1999: 165, Holzborn 2006: 60). Obwohl in vielen Fällen von den Mitarbeitern in KMU höhere Leistungen als in großen Unternehmen abverlangt werden und die Entlohnung häufig niedriger ist, ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter in KMU höher (vgl. Holzborn 2006: 60).

Im Gegensatz dazu steht der Umgang der KMU mit weiteren (entfernten) Stakeholdern. Ihre Interessen beeinflussen das unternehmerische Handeln von KMU lediglich auf philanthropischer Ebene, indem sie überwiegend mit Spendengeldern oder Sachspenden bedient werden (vgl. sneep 2007: 23, 54 sowie Europäische Kommission 2002: 7). CSR-Aktionen, bei

---

<sup>13</sup> Obwohl der empirische Beleg lediglich für die Metropolregion Hamburg geleistet werden kann, soll mit Verweis auf weitere, ähnliche Studien dieser Schluss als gültig erachtet werden. Vergleiche dazu generell: Europäische Kommission 2007, Bader et al. 2007.

denen Unternehmer ihr Wissen oder Know-how einbringen, wurden nur sehr vereinzelt beobachtet. Ein seltenes Beispiel ist die Bereitschaft eines Hamburger Unternehmers aus dem Bereich Medien & Informationstechnologie, der das Software-Know-how seiner Mitarbeiter für die kostenlose Schulung von Lehrern zur Verfügung stellt (vgl. sneep 2007: 54). Auch wurden nahezu keine Kooperationen oder Zusammenschlüsse in Netzwerken von Unternehmen mit anderen Unternehmen oder mit wohltätigen Organisationen genannt (vgl. sneep 2007: 47), was die These der Konzentration an CSR-Aktivitäten von KMU im eigenen Mitarbeiterbereich weiter stützt.

## **6 Schlussbemerkung**

Besonders mit Blick auf den demografischen Wandel sowie die damit einhergehende Diskussion um den Fachkräftemangel, stehen KMU vor besonderen Herausforderungen, die einen speziellen Umgang mit Mitarbeitern erfordern, um im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können (vgl. ergänzend: Europäische Kommission 2007: 8). Hier könnte sich die Fokussierung der KMU auf den Stakeholder Mitarbeiter als richtungweisend zeigen, denn sie bieten potenziellen Mitarbeitern ein familiäres Arbeitsumfeld in einer Umgebung in der oftmals eine „Politik der offenen Tür“ herrscht. Eine respektvolle Unternehmenskultur führt nicht nur zu engagierten Mitarbeitern, sondern kann auch ein entscheidendes Kriterium bei der Unternehmensauswahl für Bewerber sein (Palazzo 2001: 48f). Darüber hinaus sind engagierte und zufriedene Mitarbeiter eine wichtige Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg (Hauser 2008: 24). So könnte diese Art der Personalpolitik insbesondere bei KMU einen wichtigen Beitrag für die Sicherung der Nachwuchskräfte und der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens darstellen.

KMU haben ihre besondere, eigene Art mit Mitarbeitern umzugehen. Sie agieren insofern in einer „anderen Welt“, als dass sie im Umgang mit ihren Mitarbeitern anderen Handlungslogiken folgen. Es zeigte sich, dass Mitarbeiter ein wesentlicher Bestandteil eines jeden KMUs und damit auch ein vitaler Stakeholder sind. Dies wird, umso mehr im Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Inhabern deutlich. Dabei gerät allerdings die Ebene der externen Stakeholder deutlich in den Hintergrund. Inwieweit aber normative Aussagen getroffen werden können und ob mit der Kantischen Zweck-

formel auch die Integration externer Stakeholder als wünschenswert begründet werden kann, bleibt zu prüfen.

## 7 Literatur

- Bader, N./ Bauerfeind, R./ Giese, C. (2007): Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin, Berlin.
- Beschorner, T. (2004): Unternehmensethische Untersuchungen aus gesellschaftlicher Perspektive. Von der gesellschaftsorientierten Unternehmenslehre zur unternehmensorientierten Gesellschaftslehre, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vol. 5, No. 3, 255-276.
- Beschorner, T./ Fischer, D./ Pfriem, R./ Ulrich, G. (2004): Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung, in: Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisationen (FUGO) (Hrsg.): Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung, Marburg, 11-66.
- Boatright, J. (1992): Conflict of Interest: An Agency Analysis, in: Bowie, N. E./ Freeman, R. E. (Hrsg.): Ethics and Agency Theory: An Introduction, New York, 187-203.
- Bowie, N. (1999): Business Ethics: A Kantian Perspektive, Oxford.
- Crane, A./ Matten, D. (2007): Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, 2. Aufl., Oxford/ New York.
- Cyert, R. M./ March, J. G. (1963): A Behavioral Theory of the firm, New Jersey.
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Grünbuch, KOM(2001)366.
- Europäische Kommission (2002): Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung, Beobachtungsnetz der Europäischen KMU 2002, Nr. 4, EU-Kommission – Beschäftigung und Soziales, Brüssel.
- Europäische Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, Art. 2, <http://europa.eu/eur->

lex/pri/de/oj/dat/2003/1\_124/1\_124\_20030520de00360041.pdf,  
15.02.2007.

- Europäische Kommission (2007)*: Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung, Februar 2007.
- Freeman, R. E. (1984)*: Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston.
- Freeman, R. E. (2004)*: The Stakeholder Approach Revisited, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vol. 5, No. 3, 228-241.
- Göbel, E. (2006)*: Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung, Stuttgart.
- Gutenberg, E. (1929)*: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin.
- Hauser, F. (2008)*: Einsatzbereitschaft wirkt Wunder, in: Personalmagazin, Vol. 8, No. 1, 22-26.
- Holmstrom, B./ Milgrom, P. R. (1991)*: Multitask Principal-Agent Analyses; Incentive Contract, Asset Ownership, and Job Design, in: Journal of Law, Economics and Organization, Vol. 7, No. 1, 24-52.
- Holzborn, A. (2006)*: Corporate Social Responsibility in kleinen und mittleren Unternehmen. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Saarbrücken.
- Initiative „Wachsende Stadt“ (2007)*: [www.wachsende-stadt.de](http://www.wachsende-stadt.de), 15.02.2007.
- Kant, I. (2002/ 1785)*: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Stuttgart.
- Liedtka, J. M. (1996)*: Feminist Morality and Competitive Reality: A Role for an Ethic of Care?, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 5, No. 2, 179-200.
- Mintzberg, H (1983)*: Power in and around Organizations. The Theory of Management Policy, New Jersey.
- Paine, L. S. (1994)*: Managing Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, Vol. 72, No. 1, 106-117.
- Palazzo, B. (2001)*: Unternehmensethik als strategischer Faktor. Ein pragmatischer Ansatz, in: io Management, Vol. 2, No.1, 48-55.
- Rowley, T. J. (1997)*: Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences, in: The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 887-910.



- Schanz, G. (1977): Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, Tübingen.*
- Schein, E. H. (1965): Organizational Psychology, New Jersey.*
- sneep (2007): Corporate Social Responsibility bei kleinen und mittleren Unternehmen in der Metropolregion Hamburg, abrufbar unter [www.sneep.info](http://www.sneep.info), 10.01.2008.*
- Spence, L. J. (1999): Does size matter? The state of art in small business ethics, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 8, No. 3, 163-174.*
- Velasquez, M. G. (2006): Business Ethics. Concepts and Cases, 6. Aufl., New Jersey.*
- Wieland, J. (2004): Die Ethik der Governance, 3. Aufl., Marburg.*

## **II. Konsumenten im Mittelpunkt der (unternehmerischen) Verantwortung**



# Zur Verantwortung von Unternehmen und Konsumenten

KLAUS DIETER TRAYSER

Wenn wir davon ausgehen, dass Verantwortung grundsätzlich jeder hat, der Entscheidungen trifft, dann steht fest: Verantwortung ist immer personal. So haben sich die handelnden Personen eines Unternehmens bei ihrem Tun ebenso zu verantworten, wie der einzelne Konsument. Und dennoch ist es üblich, Unternehmen als Ganzes in die Verantwortung zu nehmen. In diesem Zusammenhang besteht in unserem Kulturkreis die Vorstellung, Verantwortung vor allem von den Menschen zu fordern, die in der Gesellschaft mit viel Macht ausgestattet sind und die in der Regel dann auch über ein besonders hohes Einkommen oder gar über großen Reichtum verfügen. Damit für die anderen, die von diesen Mächtigen abhängig sind, die Situation erträglich wird, schreibt man diesen Menschen ein besonderes Gespür für Verantwortung zu. Man unterstellt ihnen damit, dass sie verantwortungsvoller und vernünftiger als die Unternehmenslenker mit Macht und Reichtum umgehen würden. Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass dies selten der Fall ist, da die Lebenssituationen völlig unterschiedlich und kaum vergleichbar sind.

Richtig wahrgenommene Verantwortung setzt nämlich voraus, dass man mit der eigenen Entscheidungsmacht und dem anvertrauten Reichtum im Grunde genommen selbstlos umgehen, also von sich selbst und seinen rein egoistischen Bedürfnissen absehen können muss. Eine solche Haltung ermöglicht es erst, die Interessen aller Beteiligten angemessen zu berücksichtigen und zu Entscheidungen zu kommen, die als verantwortlich gelten können. Aber viele Beispiele in unserer Gesellschaft zeigen, dass es häufig genug anders läuft. Zufriedenstellende Ergebnisse werden nur dann erzielt, wenn man die Mächtigen auch angemessen kontrolliert. So fordert die Öffentlichkeit Rechenschaft über bestimmtes – oftmals unverständliches oder auch anstößiges – Verhalten und erwartet, dass die Verantwortlichen, zum Beispiel die Unternehmensleitung, Stellung beziehen und dass sie ihr Handeln überzeugend begründen. Was im Blick auf die Öffentlichkeit gilt, hat auch innerbetrieblich Geltung. Die Mitarbeiter erwarten ein so hohes Maß

an Transparenz, dass sie nachvollziehen können, warum die Unternehmensleitung diese oder jene geschäftspolitische Grundsatzentscheidung trifft. Verantwortung tragen bedeutet, rechtzeitig und umfassend zu informieren, möglichst die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Die Mitarbeiter an der Abwägung des Für und Wider teilhaben zu lassen verpflichtet dennoch die Unternehmensleitung die Entscheidung zu treffen, von der sie überzeugt ist, dass sie der Situation angemessen ist. Nicht selten ist das eine Entscheidung für das ‚kleinere Übel‘. Wenn in einem solchen Fall manches Mal auch Härten nicht zu vermeiden sind, besteht durch die Hintergrundinformation ein größeres Verständnis, wenn auch keine hundertprozentige Zustimmung.

Doch der Blick, allein auf die Mächtigen der Wirtschaft oder der Politik, grenzt die Wirklichkeit unzulässig ein. Jeder einzelne Bürger hat sein Handeln zu verantworten. Da es aber offensichtlich schwierig ist moralischen Maßstäben konsequent zu folgen, befinden wir uns als Entscheider in einem Dilemma. Das gilt vor allem dann, wenn Entscheidungen von uns erfordern, dass wir die eigene Trägheit überwinden oder gar gegen die eigenen Interessen handeln müssen. Dann ist der Mensch schnell geneigt, in solchen Fällen sein Verantwortungsbewusstsein auszublenden.

Auf einen einfachen Nenner gebracht, heißt Verantwortung übernehmen, Antwort geben auf die Frage: „Warum tust du das, so wie du es tust?“. Viele Konsumenten zum Beispiel müssen sich heute fragen lassen, ob ihnen bewusst ist, dass ihr unkritisches, möglicherweise unbedachtes Ja für den billigsten Anbieter zugleich ein Ja sein kann zur Lebenssituation, die sie als Betroffener alles andere als verantwortungsvoll empfinden würden. Das Ja zum niedrigen Preis, ist gleichzeitig ein Ja zu dem dahinter stehenden Konzept der Kostenminimierung durch geringe Entlohnung, Verwendung von minderwertigen Materialien oder durch Einsparungen von fachkundigem Personal. Im Zuge eines kultivierten Billigwahns sind viele Konsumenten geneigt zu glauben, dass sie nur auf eines achten müssen: auf niedrige Preise. Und die Werbung bestärkt sie darin, wenn sie den Menschen vorgaukelt, Geiz sei geil.

Geiz ist meines Erachtens weder geil noch klug. Geiz ist in der Regel dumm, teuer und manches Mal lebensgefährlich. Geiz ist der Ausdruck mangelnder Wertschätzung. Wer in der Kategorie ‚Hauptsache billig‘ denkt, erliegt der Verlockung zu handeln ohne zu verantworten. Er ist blind für all das, was unter Umständen durch billig verursacht wird. Angefangen von Umweltschäden, Kinderarbeit, Gesundheitsrisiken und anderes mehr. Billig

macht nicht reich. Das Streben nach möglichst billig, verführt sehr häufig den als richtig erkannten Werten, zum Beispiel gute Arbeit ist ihren Lohn wert, zuwider zu handeln. Dazu gehören auch all jene Werte, die über den bloßen Preis hinausgehen. Die Werte guter zwischenmenschlicher Beziehungen, wie Freundlichkeit, Anerkennung, Wertschätzung oder die Werte, die wir bei Gebrauchsgegenständen so sehr schätzen, dauerhafte Qualität, Langlebigkeit, leichte Handhabung usw.

Was nehmen wir heutzutage nicht alles wegen billig billigend in Kauf: lagerartige Einkaufsmärkte, prallgefüllte Paletten mit lieblos aufgestapelten Warenkartons, gestresste oder schwer auffindbare Mitarbeiter. Am Preis wird fleißig gespart. Für wen der eigene finanzielle Vorteil der allerhöchste Wert ist, der verliert meist seine Mitmenschen aus den Augen. So verliert der Mensch an Wert, er darf möglichst nichts kosten. Dabei wird kaum bedacht, dass billige Preise oft eine Kette von Folgekosten bewirken, die uns teuer zu stehen kommen. Billig bedeutet häufig kurzlebig ohne Chance einer Reparatur. Billig verleitet zum Mehrkauf. Es werden massenweise Dinge gekauft, die man eventuell gebrauchen könnte, aber in Wirklichkeit nicht haben muss und ohne die man bisher gut gelebt hat.

Es liegt in der Freiheit des Menschen sich für dies oder jenes Angebot zu entscheiden. Doch manches Mal müssen erst unfassbare Dinge geschehen, bis unser Preisbewusstsein und unsere Pflicht zur Verantwortung aufwachen und wir merken, dass ganz offensichtlich am falschen Ende gespart wurde: der Absturz eines mangelhaft gewarteten Flugzeugs, der Unfall des Reisebusses mit dem niedrigsten Preis für die Klassenfahrt, der Tod eines Kindes durch ungeeignetes Spielzeug oder der tragische Unfall eines völlig überlasteten Fernfahrers.

Wir gelten als blöd, wenn wir bereit sind, einen angemessenen fairen Preis, zum Beispiel für die Dienstleistung des anderen zu bezahlen und wir sind geil, wenn wir mit Freuden geizig sind. Dabei sind Geiz und seine eigensüchtigen Motive, oft der Anfang allen Übels. Er ist der Kern von Habgier, mit der man keine Freunde gewinnt. Die Wertschätzung und Gunst von Menschen erwerben wir nicht, wenn wir möglichst alles billig haben wollen, sondern wir gewinnen sie durch eigene Charakterstärke. Dazu zählen unter anderem gesunde, vertrauensvolle Beziehungen und das Verständnis für das berechnete Anliegen des anderen. Es gehören Fairness und Großzügigkeit ebenso dazu, wie Ehrlichkeit, Bescheidenheit und Verzicht. Das Leben ist zu wertvoll, um es billig zu leben.

Unbestritten, wir leben in einer materialistischen Zeit. Geld und Besitz bestimmen immer mehr unser Denken und Handeln. Wir übersehen dabei, dass unsere Beziehung zum Geld viel über uns selbst aussagt. Reich sind wir, wenn wir das in unserem Leben haben, was unser Herz glücklich macht und das andere am eigenen Glück teilhaben lässt. Nach meiner Beobachtung leiden wir in unserer Gesellschaft daran, dass Reichtum heute weitgehend mit Geld gleichgesetzt wird. Das aber ist eine verkürzte und verhängnisvolle Betrachtungsweise. Gute Beziehungen, Freundschaften, Zeit haben zum Lesen oder Musizieren bereichern mein Leben ebenso, wie eine intakte Familie, ein liebenswertes Hobby oder eine berufliche Tätigkeit, die meinen Begabungen entspricht. Was meinem Leben dauerhaften Wert gibt, ist nicht das oberflächliche Glück materiellen Besitzes. Schon Davison Rockefeller wusste wovon er sprach, als er auf dem Höhepunkt seines unternehmerischen Wirkens feststellte: Der Allerärmste ist der, der nichts hat außer Geld. Wer finanziell geizt, kann schwer verschwenderisch mit Gefühlen umgehen. Er verarmt in seinen Beziehungen und darf sich nicht wundern, wenn er sich mehr und mehr einsam fühlt.

So bleibt das Leben die Kunst, die richtige Balance zu halten zwischen dem Streben sachgemäß zu handeln ohne die eigenen Werte zu verraten, und dem Willen, die Verantwortung zu übernehmen für die gewählten Handlungsweisen: ganz gleich, ob als Unternehmer oder als Konsument.

# Werbung und Werte – Konsumethische Überlegungen zu einem ambivalenten Verhältnis

MARTIN BOOMS

Werbung hat seit jeher die Funktion der Überbrückung der Schnittstelle zwischen Produkten<sup>1</sup> auf der einen Seite und Konsumenten auf der anderen Seite. Seit dem Aufkommen methodischer Marketingstrategien und systematisch betriebener Werbefeldzüge in der modernen Konsumgesellschaft haben sich aber Bedeutung und Tragweite von Werbung sowohl verändert als auch erheblich ausgeweitet: Werbung hat sich zunehmend von ihrem unmittelbaren Produktbezug, aber auch insgesamt aus den Grenzen des rein ökonomischen Feldes gelöst und ist zu einer Einflussgröße von gesamtgesellschaftlicher Relevanz geworden. Die orientierungs- und identitätsstiftende Funktion von Markenlabels, die Typisierung ganzer Bevölkerungsgruppen nach Produktreihen („Generation Golf“) und die Beeinflussung der gesellschaftlich-öffentlichen Debatte durch Werbeslogans („Geiz ist geil“) zeugen davon, dass Phänomene und Strategien von Werbung bzw. Marketing längst selbst zu einem Bestandteil öffentlicher Kultur geworden sind – und damit zu einem Faktor gesellschaftlicher Wertsetzung. Nachvollziehen ließ sich dieser Zusammenhang in den letzten Jahren beispielsweise an dem Werbeslogan „Geiz ist geil“ der Elektronikmarkt-Kette *Saturn*: Der Slogan erreichte nicht nur einen ungewöhnlich hohen öffentlichen Bekanntheitsgrad, sondern setzte als vermeintlicher oder tatsächlicher Ausdruck einer gesamtgesellschaftlichen Haltung<sup>2</sup> phasenweise sogar über Ländergrenzen hinweg eine Wertedebatte in Gang.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Der im Folgenden verwendete Produktbegriff umfasst sowohl Produkte i. e. S. als auch Dienstleistungen.

<sup>2</sup> Vgl. Waldermann 2007: „„Geiz ist geil“ traf die Konsumstimmung der Deutschen mitten im Herz, die Elektromarktkette Saturn versinnbildlichte damit die Mentalität des gesamten Landes.“

<sup>3</sup> So warnte etwa der deutsche Landwirtschaftsminister Horst Seehofer im Zusammenhang mit dem sogenannten „Gammelfleisch“-Skandal 2005 explizit vor den gefährlichen Folgen der „Geiz-ist-geil-Mentalität“ (Zitat nach Busse 2005: 18); auch in Österreich wurde der Slogan von politischer Seite öffentlich kritisiert (siehe z. B. Pühringer 2007).



Wenn es aber so ist, dass Werbung eine verstärkte Beziehung zum Wertestand der modernen westlichen Gesellschaft aufweist, so sind in diesem Kontext drei Fragen zu stellen. Erstens: Worin besteht der gesellschaftliche Wertebezug von Werbung überhaupt und welche Art von Wertaussagen lassen sich aus der Werbung entnehmen? Zweitens: Was ist die Ursache dafür, dass Elemente aus Marketing und Werbung eine zunehmend bedeutende Rolle für gesellschaftliche und lebensweltliche Wertefragen spielen? Drittens: Wer oder was sind die Akteure, die für die Ausgestaltung des Kräfteverhältnisses von Werbung und Werten bestimmend sind, und wie ist dieses Kräfteverhältnis zu beurteilen?

Ein Blick auf die näheren Zusammenhänge zeigt, dass alle drei Fragedimensionen nicht nur eng miteinander verwoben sind, sondern dass das Antwortspektrum in jeder einzelnen von ihnen immer zugleich zwei grundverschiedene Seiten hat. Dies soll in den folgenden Ausführungen überblicksartig dargelegt werden.

## 1 Über das Verhältnis von Werbung und Wertekultur

Auf den ersten Blick scheint es zunächst fragwürdig, überhaupt eine aussagekräftige Beziehung von Werbung und Werten zu postulieren. Worin soll diese Beziehung eigentlich gründen? Eine sinnvolle Antwort auf diese Frage ist nur möglich, wenn man zunächst zwei Perspektiven auf den Wertbegriff differenziert: Aus *normativ-ethischer* Sicht lassen sich Werte als objektive, d. h. verallgemeinerungsfähig begründbare, übergeordnete Zweckorientierungen begreifen, die – aristotelisch gesprochen – auf ein Konzept des Guten oder des guten Lebens hin orientiert sind.<sup>4</sup> In *empirisch-beschreibender* Hinsicht lassen sich Werte als Ausdruck eines – wie auch immer ethisch-objektiv begründeten bzw. begründbaren – sozialen Wertungsverständnisses, d. h. als vorfindbare (inter-)subjektive Orientierungsgrößen beschreiben. Diese letztere Perspektive bezieht sich im unmittelbaren Sinne auf die moralische Dimension von Werten, d. h. auf die in einer Gesellschaft faktisch herrschenden *mores* (als verbindlich erachtete Sitten). Beschränkt man sich zunächst auf diese moralische und ethisch gleichsam noch unreflektier-

---

<sup>4</sup> Vgl. insgesamt hierzu Aristoteles 1984. – Grundsätzlich in diese Richtung denkt auch Peter Ulrich, wenn er den rational begründbaren, d. h. verallgemeinerungsfähigen Wertebezug der Wirtschaft insgesamt am Kriterium ihrer „Lebensdienlichkeit“ festmacht (siehe etwa Ulrich 2001: 204).

te Wertedimension, so ist im gegebenen Kontext zu fragen: Lässt sich Werbung wirklich als moralischer Gradmesser oder als Barometer gesellschaftlicher Werthaltungen begreifen, obwohl sie ja zweifelsfrei nicht die Funktion hat, Bedürfnisse und Haltungen interessenneutral abzubilden, sondern sie umsatzorientiert – also interessegeleitet – zu beeinflussen, d. h. zu lenken oder überhaupt erst zu erschaffen? Die zunächst paradox klingende Antwort auf diese Frage lautet kurz gefasst: ja, und zwar gerade deswegen.

Denn Werbung in marktwirtschaftlichen Konkurrenzverhältnissen steht ebenso wie die Unternehmen, deren Produkten sie zum Absatz verhelfen soll, unter einem erheblichen Wettbewerbsdruck: Werbung unter diesen Verhältnissen ist entweder erfolgreich – oder sie verschwindet. Die entscheidende Frage ist also dann, nach welchen Faktoren und unter welchen Bedingungen Werbung erfolgreich ist. Zum einen muss sie die Nützlichkeit, den Mehrwert, die Funktionalität des beworbenen Produktes im Blick auf die Bedürfnisse des Kunden vermitteln: Sie muss das Produkt als Befriedigung eines Bedarfs, als Lösung eines Problems, als Erfüllung eines Desiderats – kurz: als benötigte oder begehrte Versorgungsleistung im weitesten Sinne verkaufen. Dieser tatsächlich vorhandene oder künstlich erzeugte Versorgungsbedarf bezieht sich nun aber keineswegs nur auf die materiellen oder funktionalen Eigenschaften, die einem Produkt sozusagen unmittelbar und im Wortsinne „objektiv“ anhaften – etwa in dem Sinn, dass, wer seinen Garten umgraben möchte, überzeugt sein muss, einen Spaten zu erwerben, der zum Graben geeignet ist. Im gegebenen Zusammenhang ist entscheidend, dass ein erheblicher Anteil des Versorgungsbedarfs, den Werbung beim Kunden erwecken oder durch Konsumangebote bedienen will, vielmehr „subjektiver“ Art ist und im weitesten Sinne „ideelle“ Bedürfnisse betrifft: Diese Bedürfnisse richten sich nicht mehr direkt auf die sachlichen Eigenschaften des Produktes selbst oder auf dessen unmittelbares Verwendungspotential, sondern auf bestimmte Werturteile, die den Produkten zugewiesen sind und gleichsam anhaften.<sup>5</sup> Solche Bedürfnisse betreffen etwa den Wunsch nach Identität und Anerkennung, Ethos und Status, persönlicher Emanzipation oder sozialer Zugehörigkeit. Eben diese ideelle, produkt-mittelbare und damit werte-, nicht sachbezogene Bedürfnisdimension hat aber in der Entwicklung der modernen Konsumgesell-

---

<sup>5</sup> Birger P. Priddat bringt diesen Zusammenhang von materiellen und ideellen Qualitäten von Produkten im Rahmen seiner Duplextheorie der Güter treffend auf die Formel: „Güter sind Güter + Bedeutung/Semantik“ (Priddat 2006: 10).

schaft nicht nur kontinuierlich zugenommen, sondern sie ist gleichermaßen Wurzel und Zentrum sowohl des modernen Konsummechanismus überhaupt als auch des damit verbundenen Bedeutungsaufschwungs von Werbung und Marketing (Näheres hierzu siehe unten, Abschnitt 2).

An dieser Stelle ist vorläufig festzuhalten: Moderne Werbung hat insofern wesentlich mit Wertvorstellungen zu tun, als sie zum Zwecke von Konsumsteigerung und Konsumlenkung verstärkt bei den ideellen und wertbezogenen Qualitäten von Produkten ansetzt. Das Verhältnis von Werbung als Instrument künstlicher Konsumsteigerung und -lenkung zu Werten im Sinne ideeller Orientierungs- und Identitätsmuster ist dabei aber nicht ein-dimensional, sondern von der Art eines Wechselzusammenhangs: Einerseits verknüpft Werbung Güter und Produkte methodisch mit Wertvorstellungen und erzeugt gezielt ein Nachfragepotential nach solchen Wertigkeiten. Auf der anderen Seite ist aber zu beachten, dass diese methodisch betriebene Verknüpfungsleistung nur gelingen kann, wenn Werbung die bestehenden, d. h. die dem Konsum und damit auch der Werbung gleichsam vorgelagerten Werthaltungen im Selbst-, Sozial- und Lebensverständnis der Konsumenten trifft und bedient: Werbung beeinflusst oder manipuliert nicht nur die Wert- und Bedürfnishaltung von Konsumenten, wie die klassische Konsumkritik immer wieder und grundsätzlich richtig herausgestellt hat, sondern sie spiegelt sie zugleich auch wider. Deutlich wird dies etwa, wenn man die auf Hausfrauen abzielende Fernsehwerbung für Haushaltsartikel aus den 50er- und 60er-Jahren mit der heutigen vergleicht: In der Nachkriegszeit zeigten etwa Waschmittel- oder Staubsaugerwerbespots Frauen bewusst in der klassischen Rolle als ergebene Hausfrau, um über ihre Produkte Akzeptanz und Anerkennung vermitteln zu können; in der heutigen Zeit hingegen führt ein verändertes Rollenbewusstsein dazu, die Tätigkeiten der Hausfrau den Führungspositionen der Wirtschaft gleichzustellen, um dem Produkt eine angemessene Anerkennungssphäre zu verleihen: „Ich führe ein sehr erfolgreiches kleines Familienunternehmen!“<sup>6</sup>

Werbung hat also – gerade weil sie wettbewerbsbedingt unter interessegeleitetem Erfolgsdruck steht und ethisch gerade nicht neutral ist – eine gleichsam unbeabsichtigte, an der immer dynamischen und selbst von vielfältigen Wechselwirkungszusammenhängen geprägten Wertewirklichkeit geronnene Authentizität. Sie vermittelt Wertebewusstsein, und dies in doppelter Richtung: indem sie auf die Haltungen und Bedürfnisse der Konsumenten ein-

---

<sup>6</sup> Werbeslogan der Firma *Vorwerk*. Quelle: <http://www.familien-managerin.de> (Stand: 25.03.2008).

wirkt und indem sie diese zugleich aufnimmt. Werbung erweist sich auf diese Weise – weil sie ihrer Grundintention nach gar nicht erst vorgibt, ethisch unbestechlich zu sein – als aussagestarkes Barometer für die Wertekultur einer Gesellschaft in moralischer Hinsicht.<sup>7</sup>

## 2 Hintergründe der Bedeutungszunahme von Werbung und Konsum für die gesellschaftliche Wertedimension

Die Ursache für die zunehmende Bedeutung von Werbung für gesellschaftliche und lebensweltliche Wertefragen wurde oben bereits angedeutet: Sie liegt in einem prinzipiellen Wandel der Bedürfnis- und damit Bedeutungsstruktur des modernen Konsums. Diesen Zusammenhang kann man unter dem Schlagwort der *Idealisierung des Konsums*<sup>8</sup> zusammenfassen, und er gründet wiederum in einer gegenüber den vormodernen Konsumverhältnissen grundsätzlich veränderten Logik der Vermittlung zwischen Angebot und Nachfrage bzw. Produktion und Konsumtion. Werbung und Marketing als systematische Strategien der Bedürfniserweckung oder -lenkung treten ja erst dann auf, wenn in einer materiell grund- oder übertersorgten Gesellschaft die Versorgung mit lebensfunktionalen, im ursprünglichen Sinn „not“-wendigen Gütern – bei denen die materiellen und funktionalen Eigenschaften für die dadurch angestrebte Bedürfnisbefriedigung im Vordergrund stehen – abgeschlossen ist: wenn also die materiellen Bedürfnisse in hohem Grad bereits gedeckt sind. In einer Marktsituation, in der das Angebot die Nachfrage an objektiv gebrauchten Gütern erfüllt oder unterschreitet, bedarf es keiner Werbung im Sinne einer Überzeugung oder gar Mani-

---

<sup>7</sup> Hier sei noch einmal erwähnt, dass mit diesem *moralischen* Befund noch nichts über die *ethische* Dimension, d. h. hinsichtlich der Fragen der Begründbarkeit oder auch Erwünschtheit der vorfindbaren Moralkultur, festgestellt ist. Es geht an dieser Stelle ausschließlich um die Aussagekraft von Werbung im Blick auf die faktische gesellschaftliche Wertekultur, nicht um deren Bewertung. Am genannten Beispiel der Hausfrauen-Werbung lässt sich diese Differenzierung sehr klar verdeutlichen: So wäre etwa aus feministisch-ethischer Perspektive mit einigem Recht zu bemerken, dass das beschriebene moderne Management-Labeling von Hausarbeit ja keineswegs mit einer ethisch erwünschten tatsächlichen Steigerung der Partizipation von Frauen an Führungspositionen in der Wirtschaft einhergeht, sondern dieser sogar eher entgegensteht, indem unter dem Image der Führungsposition das alte Heimchen-Schema gerade beibehalten und modernistisch verfestigt wird.

<sup>8</sup> Diese *Idealisierung* ist sachlich klar von der *Ideologisierung* zu trennen; siehe unten, Abschnitt 3.

pulation des Konsumenten – sie ergäbe in dieser Zweckbestimmung auch gar keinen Sinn. In einer Angebotssituation, die auf materielle Grundbedarfsdeckung zielt, kommt der Werbung bzw. Reklame vielmehr eine hinweisende und informierende Funktion zu. Sinnfällig wird dies beispielsweise in jedem Western klassischen Stils, in dem die Protagonisten obligatorisch durch die staubige Hauptstraße der Provinzstadt reiten. Die Reklameschilder, die dort an die Kulissen genagelt sind, versuchen nicht, ein Bedürfnis zu *erzeugen*, sondern *verweisen* lediglich auf den Ort, an dem die als ohnehin vorhanden unterstellten Bedürfnisse – im Sinne Herbert Marcuses (2005: 25): die „wahren“ Bedürfnisse – befriedigt werden können: „Saloon“, „Horseshoeing“ etc. Die entsprechende Botschaft lautet: „Wer etwas trinken möchte, muss hierhin kommen!“ Oder: „Wer neue Hufeisen benötigt: Hier gibt es welche!“ Der Produktbezug solcher Reklame ist im Wesentlichen sachlicher Art, im Vordergrund steht die unmittelbar aus den materiellen und funktionellen Produkteigenschaften sich ergebende Nützlichkeit. Werbung zielt in diesem Kontext also auf den direkten Verbrauchs- bzw. Gebrauchswert der angebotenen Produkte.

Dieser Sachverhalt ändert sich grundlegend dann, wenn – insbesondere durch produktionstechnische Innovationen, zum Beispiel Automatisierungsverfahren<sup>9</sup> – eine produktivitätsbedingte Marktsättigung im Blick auf die unmittelbar bzw. objektiv gebrauchten Güter eintritt. Dann geht es in der Tat darum, zu „konsumieren, obwohl wir überhaupt keinen Mangel und keine Bedürfnisse im ursprünglichen Sinn mehr haben. Wenn wir das nicht täten, würde unsere Wirtschaft den Wärmetod erleiden“ (Nobert Bolz, zitiert nach Busse 2006: 33). Diese Situation eines Angebotüberschusses an Gütern und Dienstleistungen lässt sich aus der Produzentenperspektive zunächst als eine potentielle Krisensituation beschreiben: als drohende Absatzkrise, deren Bewältigung eine grundlegende Veränderung des Konsummechanismus und damit der Funktionalität von Werbung erforderlich macht. Werbung erhält unter diesen veränderten Produktionsbedingungen die Funktion, ein natürliches Absatzproblem der Produzenten durch künstliche Mittel zu lösen, indem es den immer bedürfnisbezogenen Konsum auszuweiten hat. Wie ist das zu erreichen? Die Antwort lautet: Indem Werbung die materiellen Qualitäten des Produktes – in den Worten Birger P. Priddats: den Anteil der „Güter“ an den Gütern (s. o.) – zunehmend in den

<sup>9</sup> So geht etwa das Aufkommen massenhaft eingesetzter moderner Marketingstrategien nicht zufällig mit der erfolgreichen, d. h. immens produktivitätssteigernden Einführung der Fließbandfertigung in den 1920er-Jahren in den USA einher (vgl. Rifkin 2005: 65 f.).

Hintergrund und dafür die ideellen Wertzuweisungen – den Anteil der „Bedeutung“ an den Gütern – in den Vordergrund rückt. Denn die ideellen Wertbezüge, die mit Gütern verbunden werden, haben keine natürliche Begrenzung, und die entsprechenden Bedürfnisse kennen keine natürliche Sättigung. Konkret bedeutet das: Die Konsumenten sollen jetzt „weniger ein Produkt kaufen als eine Marke“ (Busse 2006: 18), statt des Nutzwertes tritt der Bedeutungs- oder Symbolwert (vgl. Busse 2006: 19) der Produkte in den Vordergrund. Dieser Bedeutungswert kann sich nun aber nahezu vollständig gegenüber dem gebrauchsbazogenen Nutzwert verabsolutieren, so dass das eigentliche materielle Produkt nur noch zum bloßen Träger einer ideellen Wertsphäre marginalisiert wird: Der Marktwert eines Markenproduktes steht dann in keiner primären Relation mehr zu den Gebrauchs- und Nutzzeigenschaften der konsumierten Markenware, sondern in Relation zu den Wertzuweisungen, die mit einer Marke verbunden sind – selbst dann, wenn das vergleichbare Produkt ohne Markenlabel dem ideell-wertebehafteten Markenprodukt an materiellem Nutzwert überlegen ist. Wer gezielt eine bestimmte Markenjeans erwirbt, strebt darin nicht zuerst nach dem haltbarsten, strapazierfähigsten, preisgünstigsten, ja vielleicht noch nicht einmal dem chicsten Beinkleid, sondern vielleicht nach dem coolsten, angesagtesten, repräsentativsten. Wer in seinem *Humvee* regelmäßig über die Düsseldorfer Königsallee spazieren fährt, tut dies nicht in Erwartung plötzlich auftretender Felsabstürze oder ungründiger Schlammlöcher, die nur geländegängig zu bewältigen wären – also im Blick auf das Nutzenpotential seines Kraftfahrzeugs –, sondern zur Befriedigung eines ideellen Begehrens, das mit seinem Geländewagen assoziiert ist: etwa zur Erfüllung seiner Sehnsucht nach einer bestimmten Image- oder Statuszuweisung, zur Befriedigung eines Freiheits- und Selbstverwirklichungsdranges etc.<sup>10</sup>

Die Entstehung dieser neuen, spezifisch modernen Schnittstelle zwischen Werbung und Wertebewusstsein lässt sich historisch am Aufkommen systematischer Marketing- und Werbestrategien in den Vereinigten Staaten der 1920er-Jahre ablesen, wie Jeremy Rifkin beschreibt: „Die Werbeleute priesen nicht mehr die Nützlichkeit ihrer Produkte an, sondern sie appellierten

---

<sup>10</sup> Diese ideelle Wertbehaftung von materiellen Gütern kann dabei ganz unterschiedlicher Art sein, wie Tanja Busse mit Verweis auf den Gesamtetat der Wirtschaftswerbung in Deutschland (Stand: 2005) ausführt: „Diese 29 Milliarden Euro lenken unsere Aufmerksamkeit auf das, was die Unternehmen uns zeigen möchten: dass Autos erotisch sind, Tütensuppen familienstiftend und französische Zigaretten Garanten immerwährender Freiheit“ (Busse 2006: 17).

an das Statusbewusstsein der Kunden“ (Rifkin 2005: 67). Werbung erhält jetzt die Aufgabe, das Bedürfnis der Konsumenten an der Stelle zu erweitern, die prinzipiell unbegrenzt erweiterungsfähig ist: in ihrem Wertebewusstsein. Ihre neue Aufgabe besteht folglich darin, Produkte einem wertebezogenen, d. h. ideellen „Labeling“ oder im Wortsinn einer „Markierung“ zu unterziehen: Produkte werden zu Marken und damit zu orientierungs- bzw. identitätsstiftenden Größen. Selbst die scheinbar materiellsten aller Güter, die Lebensmittel, werden schon früh diesem Trend der Idealisierung unterzogen: So werden ab den 20er-Jahren Lebensmittel wie beispielsweise Reis nicht mehr wie zuvor üblich als loses und damit gleichsam anonymes Gut verkauft und ausgegeben, sondern in abgepackter Form und mit einem Markenlabel versehen.<sup>11</sup> Der Konsument, der Reis erwirbt, kauft jetzt nicht mehr nur ein sättigendes Nahrungsmittel für den Kochtopf ein (Nutzenfunktion des Produkts), sondern für das innere Wohlbehagen zugleich das satte Südstaaten-„Feeling“ von *Uncle Ben* (Bedeutungsfunktion des Produkts).

Durch diesen Funktionswandel in Richtung einer konsumbezogenen Wertevermittlung ist nun die Voraussetzung dafür geschaffen, dass Werbung zu einem umfassenden Phänomen von gesamtgesellschaftlicher Bedeutung für die Wertekultur werden kann – in eben dem Maß, in dem sich der „Konsum selbst zu einem kulturellen Phänomen“ (Koslowski/Priddat 2006b: 7) wandelt. Fraglich ist allerdings, wie diese neue Art der konsumbezogenen und durch Werbung instrumentalisierten Wertevermittlung ethisch selbst wiederum zu beurteilen ist. Drei Beurteilungsmuster bieten sich an: Im Tenor der Konsumkritik der 1960er- und 1970er-Jahre lässt sich Werbung in der modernen Konsumgesellschaft ausdeuten als Funktion der Beherrschung durch Bedürfnismanipulation; Werbung erscheint dann – in der Formulierung Herbert Marcuses – als methodisches Instrument der Erzeugung „falscher“ Bedürfnisse<sup>12</sup>. Andererseits kann man – wie etwa Norbert Bolz – Werbung im spezifisch modernen Wertekontext aber auch als heilsame oder gar notwendige Ersatzorientierung in einer metaphysisch und

---

<sup>11</sup> Vgl. Rifkin 2005: 68: „Neue Marketing- und Werbemethoden [...] setzten sich in den 20er Jahren in den USA voll durch. Hatten noch um 1900 die Läden Dinge wie Zucker, Mehl, Essig, Nägel oder Nadeln lose verkauft, so prangten nun überall Markenetiketten, die kurz zuvor noch eine Kuriosität gewesen waren.“

<sup>12</sup> „Die meisten der herrschenden Bedürfnisse, sich im Einklang mit der Reklame zu entspannen, zu vergnügen, zu benehmen und zu konsumieren, zu hassen und zu lieben, was andere hassen und lieben, gehören in diese Kategorie falscher Bedürfnisse“ (Marcuse 2005: 25).

religiös entzauberten Moderne betrachten: „Werbung und Marketing besetzen die vakant gewordenen Stellen des Ideenhimmels“ (Bolz 2002: 107).<sup>13</sup> Schließlich lässt sich das spezifisch moderne, qualitativ veränderte Verhältnis von Konsum und Wertekultur, das sich in der Werbung ausdrückt, noch auf eine dritte Weise ausdeuten: als Möglichkeit der im ideellen Sinne wert(e)vollen, ethisch bewussten Einflussnahme des Konsumenten auf die Produktion.

### 3 Subjekt oder Objekt? Akteure der Wertevermittlung im Kontext moderner Konsumverhältnisse

Als erste systematisch angelegte und theoretisch fundierte Reaktion auf den modernen Funktionswandel von Konsum und Werbung kann die Konsumkritik der 1960er- und 1970er-Jahre angesehen werden. Hier wird der neue, im oben beschriebenen Sinne „idealisierte“ Konsum als „ideologischer“ Konsum betrachtet, der im Dienste der Ermächtigung des als totalitär empfundenen Konsumsystems steht: „In dieser Gesellschaft tendiert der Produktionsapparat dazu, in dem Maße totalitär zu werden, wie er nicht nur die gesellschaftlich notwendigen Betätigungen, Fertigkeiten und Haltungen bestimmt, sondern auch die individuellen Bedürfnisse und Wünsche“ (Marcuse 2005: 17f.). Die durch die Industrialisierung vorangetriebene Ideologisierung des Konsums, „die sich nicht mehr damit zufrieden gibt, daß der Konsument konsumiert, sondern mit dem Anspruch auftritt, es dürfe keine andere Ideologie als die des Konsums geben“ (Pasolini 1988: 30, Zitathinweis durch Pfabigan 2006: 46), führt nach dieser Auffassung zugleich eine Umwertung der Werte herbei: „[...] Und es war der Herrschaftsapparat selbst, der – durch die ‚Entwicklung‘ einer Überflußproduktion, das Anheizen der Konsumwut [...] – diese Werte geschaffen hat und dabei die traditionellen Werte [...] zynisch über Bord warf“ (Pasolini 1988: 33, Zitathinweis durch Pfabigan 2006: 47).<sup>14</sup> In dem Maße, wie diese neue Werteebene, die mit der veränderten Bedeutung des Konsums verbunden ist, nach Auffassung der Konsumkritiker als Form sozialer Kontrolle (vgl. hierzu Marcuse 2005: 21ff.) und Ideologisierung auftritt, wird Werbung als Instrument dieser ideologischen Indoktrination angesehen: Die in ihr transportierte Kon-

<sup>13</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang auch Koslowski/Priddat 2006b: 7: „Dass Werbung manipuliere, wird heute geradezu gefordert: als *life-style*-Orientierung.“

<sup>14</sup> Pasolini formuliert dies zwar im Kontext der spezifisch italienischen Situation, er bringt damit aber zugleich eine grundsätzliche Denkhaltung zum Ausdruck.



sumdoktrin verfestigte sich zu einem so durchdringenden eigenen Lebensstil, dass ein imaginiertes Wegfall sämtlicher Reklame den modernen Menschen in eine „traumatische Leere“ stürzen müsse (Marcuse 2005: 256; vgl. auch ebd.: 32).

Diese klassische konsumkritische Analyse und Bewertung des modernen und damit wertbezogenen bzw. ideell orientierten Konsums stützt sich auf zwei miteinander verknüpfte Voraussetzungen. Die erste beinhaltet eine Akteur-These: Demnach erscheint der moderne Konsument als passives und rezeptives Objekt, während das zugrunde liegende ökonomische System selbst zum agierenden Subjekt mit nahezu personalen Merkmalen erhoben wird – nach Marcuse etwa ist es „der Produktionsapparat“ selbst, der zu etwas „tendiert“ (s. o.). Die zweite Voraussetzung enthält eine Macht-These: Demnach ist das Verhältnis von modernem Konsum und modernem Wertebewusstsein einseitig und interessegesteuert durch das ökonomische System bestimmt und diktiert. Das ökonomische System ist nicht nur Akteur, sondern zugleich Machthaber: Es ist „der Herrschaftsapparat selbst“ (Pasolini, s. o.). Beide Thesen lassen sich aber keineswegs automatisch aus dem oben beschriebenen Entstehungshintergrund des modernen Konsumprinzips und auch nicht aus der faktischen Bedeutungszunahme von Werbung für die soziale und lebensweltliche Werteebene ableiten.

Betrachtet man zunächst die Machtthese, so ist zu erinnern: Wenn es sich so verhält, dass – nachdem die natürlichen oder funktionalen Bedürfnisse der Konsumenten in einer hochproduktiven Wohlstandsgesellschaft weitgehend befriedigt sind – ein weiter gesteigerter Konsum nur noch über eine ideelle, d. h. wertbezogene Markierung der Produkte erfolgen kann, so kommt darin ja zunächst keine Machtposition, sondern mindestens auch eine Not- und Risikosituation „des Produktionsapparates“ zum Ausdruck: Denn nur wenn es nach Befriedigung des materiellen Bedarfs gelingt, die ideellen Bedürfnisse der Konsumenten zu bedienen, zu wecken oder auch zu erzeugen, kann die gesteigerte Produktion Absatz finden. In dem Maße aber, wie die Sphäre der ideellen Wünsche der Kunden – ihr Statusbedürfnis, ihre Anerkennungssehnsucht, ihr Orientierungs- und Identitätsverlangen – prinzipiell unerschöpflich ist und damit prinzipiell unbegrenzt mit entsprechend markierten Konsumgütern bedient werden kann, ist diese Sphäre des ideellen Konsums zugleich auch unsicher und unfestgelegt. Konkret heißt das: Lebensmittel als solche werden natürlicherweise benötigt und daher zwangsläufig konsumiert; das Südstaatenambiente von *Uncle Ben* aber nicht. Autos werden in einem funktional bestimmbareren Umfang –

zum Beispiel als unvermeidliches Transportmittel zur Arbeitsstelle – benötigt und daher zwangsläufig erworben; das „Outdoor-Feeling“ des *Humvee* aber nicht unbedingt. Mit anderen Worten: Dem modernen Produktabsatz erschließt sich zwar ein nahezu unbegrenztes Feld neuer, insbesondere lebensweltlich und sozial definierter Konsumbezüge, so dass jetzt in der Tat eine Art konsumistischer Kolonialisierung der Lebenswelt<sup>15</sup> denkbar wird – aber diese neuen Konsumbezüge sind auch sehr fragil und vor allem wandelbar. Indem der moderne Konsum über die Idealisierung von Produkten im genannten Sinne funktioniert und dadurch in immer neue Lebens- und Gesellschaftsbereiche vordringen kann, öffnet „der Produktionsapparat“ dem Konsumenten zugleich sozusagen eine weiche Flanke: Denn die Art und die Qualität der ideellen und lebensweltlichen Bedürfnisse liegen jetzt nicht mehr natürlich fest, sondern sie können und müssen – wie alle Verhältnisse, die nicht mit natürlichen Notwendigkeiten, sondern mit Wertungen zu tun haben – auf prinzipiell ergebnisoffene Weise erst bestimmt werden. Aus dieser natürlichen Unbestimmtheit des neuen, wertebezogenen Konsumprinzips, das auf Produzentenseite ein ständiges Risiko bedeutet, ergibt sich umgekehrt für die Konsumenten ein ganz neuer Gestaltungsspielraum der Einflussnahme auf das ökonomische Geschehen. Man kann sogar sagen: Gerade erst dann, wenn der Konsum eine so umfassende Dimension angenommen hat, dass er über die lebensnotwendigen Bedürfnisse hinaus eine lebensweltliche, sozio-kulturelle und damit wertebezogene Dimension erreicht hat, entsteht überhaupt erst die Möglichkeit einer aktiven, konsumgesteuerten Wirtschaftslenkung durch den Konsumenten.

Von hier aus betrachtet erscheint die Akteurfrage gegenüber der klassischen Konsumkritik in einem neuen Licht: Jetzt nämlich kommt der Konsument als potentiell gestaltender Akteur – als republikanischer Wirtschaftsbürger (Ulrich 2001) oder als „politische[r] Konsument“ (Beck 2002: 349) – gerade im Kontext jener massiv kritisierten allumfassenden Konsumwirklichkeit, im Kontext der durchgängig ökonomisierten Lebenswelt der modernen Überflussesgesellschaft überhaupt erst in den Blick. Denn solange sich der Konsum nur im Bereich der objektiv gebrauchten Güter bewegt, ergibt sich die Schnittstelle von Angebot und Nachfrage natürlich. Erst wenn diese Schnittstelle sich von dieser ursprünglichen natürlichen Bestimmtheit emanzipiert und kulturell bzw. ideell – d. h. also wertungsbezogen – definiert ist, kann der Konsum eine politisch und ethisch gestaltbare Qualität an-

---

<sup>15</sup> In Anlehnung an die berühmte Formulierung von Jürgen Habermas; siehe Habermas 2006.

nehmen, die dem Konsumenten ermöglicht, wertend auf die Wirtschaft einzuwirken. Denn ebenso wie moderne Werbung versucht, Produkte als Marken ideell zu etikettieren, um dadurch gleichsam von der Angebotsseite aus das wertemäßige Bestimmungsdefizit der modernen Konsumschnittstelle zwischen Angebot und Nachfrage zu dominieren, so können Produkte nun gleichermaßen auch durch den Konsumenten – also von der Nachfrageseite her – politisch oder „moralisch markiert“ (Priddat 2006: 12) werden. Ein öffentlichkeitswirksames Beispiel für eine solche Markierung, die gewissermaßen das konsumentenethische Pendant der produktidealisierenden Markenbehauptung ist und damit ein Beispiel für die ambivalente Struktur der modernen Konsumverhältnisse im Ganzen, wurde im sogenannten Sweatshop-Jahr 1995/ 96 (hierzu siehe Pfabigan 2006: 70–72) erkennbar: Nachdem bekannt wurde, dass eine Vielzahl von Herstellern großer Marken – darunter der stark auf das Markenprestige setzende Sportartikelkonzern *Nike* – unter teils menschenunwürdigen Umständen an ausgelagerten Produktionsstandorten in der Dritten Welt produzieren ließ, kam es zu massenhaften Kundenprotesten. In dem Maße, wie die Textilhersteller ihre Produkte als Ausdruck von Prestige, Status und Selbstverwirklichung ideell markiert hatten, wurden sie gleichermaßen anfällig<sup>16</sup> für eine gegengerichtete moralische Markierung durch die Konsumenten: „Die Verkaufsstrategie der Markenhersteller war aufgegangen und kehrte sich nun gegen die Marken selbst: Die Käufer waren Fans geworden, sie hatten nicht allein einen Turnschuh oder eine warme Mahlzeit, sondern gleich ein ganzes Lebensgefühl gekauft und waren deshalb umso enttäuschter, als sich dieses Image als schöner Schein entpuppte“ (Busse 2006: 59).

Dieser Zusammenhang ist durchaus verallgemeinerungsfähig: Je stärker Werbung Einfluss nimmt auf das öffentliche Bewusstsein und je geschlossener jene Welt des schönen Scheins auftritt, je stärker Werbung dabei auf die ideellen Bedürfnisse und Wertvorstellungen der Menschen abzielt und je mehr sie dementsprechend ihren informativen Charakter zugunsten eines suggestiven aufgibt, desto größer ist der prinzipielle Freiheitsraum der Konsumenten. In dem Maße, in dem Werte als Vehikel von Konsum einsetzbar werden, ist umgekehrt der Konsum als Vehikel von Werten gestaltbar. Dass es diesen konsumentenethischen Gestaltungsraum als spezifischen Wertgestaltungsraum gibt, ist aber nicht *trotz* des modernen Massen- und Markenkonsums der Fall, sondern paradoxerweise gerade *durch* ihn:

---

<sup>16</sup> Vgl. Pfabigan 2006: 72: „Marken, die hauptsächlich Prestige offerieren, sind äußerst anfällig.“

Weil der moderne Konsum der Wohlstandsgesellschaft ökonomisch hauptsächlich über ideelle Wertebezüge funktioniert, eröffnet sich ein ökonomischer Spielraum der wertebezogenen Gestaltung von Wirtschaft. Inwieweit, unter welchen Bedingungen und in welche Richtung dieser *prinzipielle* Spielraum freilich *tatsächlich* genutzt wird, ist eine weitergehende und vielschichtige Frage der öffentlichen Aufklärung und gesellschaftlichen Kultur. Eine ausgewogene Beurteilung des Verhältnisses von Werten und Werbung, Konsum und Kultur wird aber jedenfalls nur erlangen, wer sich die fundamentale Zweiseitigkeit dieses Verhältnisses vor Augen hält und von reduktionistischen Engführungen in jede Richtung Abstand hält.

#### 4 Literatur

- Aristoteles (1984)*: Nikomachische Ethik. Auf d. Grundlage d. Übers. v. Eugen Rolfes hg. v. Günther Bien, Hamburg.
- Beck, U. (2002)*: Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter. Neue welt-politische Ökonomie, Frankfurt a. M.
- Bolz, N. (2002)*: Das konsumistische Manifest, München.
- Busse, T. (2006)*: Die Einkaufsrevolution. Konsumenten entdecken ihre Macht, München.
- Habermas, J. (2006)*: Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bde, Frankfurt a.M.
- Koslowski, P./Priddat, B. P. (Hg.) (2006b)*: Die konsumistische Revolution entlässt ihre Kinder. Einleitung. In: Koslowski, P./ Priddat, B. P. (Hg.) (2006a): Ethik des Konsums, München. 7–8.
- Priddat, B. P. (2006)*: Moral als Kontext von Gütern. Choice and Semantics. In: Koslowski, P./Priddat, B. P. (Hg.) (2006a): Ethik des Konsums, München, 9–22.
- Marcuse, H. (2005)*: Der eindimensionale Mensch. Studien zur Ideologie der fortgeschrittenen Industriegesellschaft, München.
- Pasolini, P. P. (1988)*: Freibeuterschriften. Aufsätze und Polemiken über die Zerstörung des Einzelnen durch die Konsumgesellschaft, Berlin.
- Rifkin, J. (2005)*: Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Neue Konzepte für das 21. Jahrhundert, Frankfurt a. M.
- Pühringer, J. (2007)*: Chancen für alle – eine leistungsfähige soziale Marktwirtschaft als Antwort auf die Herausforderungen des 21. Jahrhun-

derts. Quelle (Stand: 27.03.2008): <http://www.netzwerk-zukunft.at/uploads/media/Unterlagen-Rede-LH-Puehringer-Reichersberg-2007.pdf>

*Pfabigan, A. (2006):* Nimm 3, zahl 2. Wie geil ist Geiz? Wien.

*Ulrich, P. (2001):* Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern/ Stuttgart/ Wien.

*Waldermann, A. (2007):* Geiz war geil. In: DER SPIEGEL, 29. Mai 2007.

Quelle (Stand 27.03.2008): <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,485489,00.html>.

# Konsumkultur und Markenindustrie. Ein Beitrag zum Problem der Unternehmens- verantwortung

KAI-UWE HELLMANN

## 1 Kritische Notizen zum angeblichen Missverhältnis von Kultur und Konsum

Im Jahr 1956 veröffentlichte Jürgen Habermas „Notizen zum Mißverhältnis von Kultur und Konsum“, in denen er sich mit einer paradoxen Verkopplung auseinandersetzte, wie er sie im Begriff des Kulturkonsums zu erkennen glaubte. Denn die Rede von „Kulturkonsum“ sei, so Habermas, „terminologisch wie sachlich die Vereinbarung tatsächlich unvereinbarer Elemente.“<sup>1</sup>

Die Unvereinbarkeit von Kultur und Konsum sah Habermas vor allem darin begründet, dass Kultur Anstrengung, Askese und Sammlung verlange, während Konsum Entlastung, Lust und Zerstreung verspreche, also genau das Gegenteil. Der Konsum von Kultur widerspreche somit allem, was Kultur von sich aus bedeute, und insofern handle es sich bei Kulturkonsum um ein echtes Unding, gleichsam ein Oxymoron.

Inzwischen sind mehr als fünfzig Jahre vergangen, und die Welt hat sich gründlich gewandelt. Wo Habermas nur von Kulturkonsum sprach, haben wir es längst mit einer Pluralität von Konsumkulturen zu tun (Hellmann 2004). Nicht mehr nur der Konsum von Kultur, sondern Konsum als Kultur bestimmt heutzutage das öffentliche Leben. Wir alle partizipieren daran, und vielerorts bestimmt sich die Kultur eines Menschen nach der Art und Weise seines Konsums. Eine Verkehrung der Werte, eine Umwertung sozusagen, die die ursprüngliche Asymmetrie von Kultur und Konsum in ihr Gegenteil verkehrt zu haben scheint.

---

<sup>1</sup> Zitiert wird nach der 1970 veröffentlichten Fassung dieses Artikels, Habermas 1970: 31.

Wie ist diese Verkehrung der Werte erklärbar? Eine Antwort auf diese Frage findet sich, wenn man Habermas' „Notizen zum Mißverhältnis von Kultur und Konsum“ nochmals zur Hand nimmt. Habermas unterbreitet darin nämlich den Vorschlag einer Bestimmung von Kultur, die inzwischen auch auf den Konsum zutrifft. Kultur bezeichnet demnach Habitus und Lebensform eines Menschen. Zwar neigt Habermas zu Beginn seiner Ausführungen noch dazu, die Zuschreibung solcher Kultur auf die hochkulturelle Elite einer Gesellschaft zu begrenzen. Doch bald löst er sich davon und beschreibt Kultur als Lebenshaltung, Lebensstil, als spezifisches Muster der Lebensführung. „Der Mensch wird fertig mit seinen Dingen, indem er sich hält. Wie er sich erhält, ist Index seiner Kultur.“<sup>2</sup> Darüber hinaus zählt Habermas zur Kultur eines Menschen seine Geräte, seine Möbel, seine Häuser, seine Straßen und Kanäle, Äcker und Fabriken, Theater und Schulen. Mit anderen Worten bedeutet Kultur für Habermas die Art und Weise, wie jemand sein Leben führt, einschließlich der materiellen wie immateriellen Umstände, innerhalb derer dies geschieht. Hierfür ist Hochkultur zweifelsohne bedeutsam, weil sie ausdrücklich zur Erziehung des Menschen als Kulturwesen sich berufen fühlt. Doch umfasst die Kultur eines Menschen letztlich alles, was für die Form der Lebensführung eines Menschen von Bedeutung ist.

Nimmt man dieses Verständnis von Kultur zum Maßstab und richtet seine Aufmerksamkeit insbesondere auf jene Bereiche, die heutzutage zur Erziehung des Menschen als Kulturwesen beitragen, wird man nicht umhin kommen, gerade dem Konsumbereich hierfür einen eminent wichtigen Einfluss einzuräumen. Denn Konsum ist jenes Medium geworden, das in zunehmendem Maße dafür verantwortlich gemacht wird, dass und welche Kultur ein Mensch heutzutage besitzt. Nicht dass Familie, Schule und Beruf keine Rolle mehr spielten, was aus uns wird. Doch der Konsum, insbesondere durch die Werbung angestachelt, hat demgegenüber eine geradezu ubiquitäre Verbreitung gefunden. Kurzum: Konsum avanciert gewissermaßen zu einer universalen Inklusionsformel (Hellmann 2008). Teilhabe an Gesellschaft heisst heute oft Teilhabe am Konsum, und von daher lässt sich sagen, dass Konsum zum funktionalen Äquivalent – nicht Substitut – für Kultur geworden ist, wie noch Habermas sie verstand. Dies ist der Grund,

---

<sup>2</sup> Habermas 1970: 32; siehe auch S. 32f.: „Kurzum – Kultur ist das Ansinnen eines gelungenen Verhaltensstils in ausgezeichneten Situationen; sie mutet uns zu, ein von Generationen erprobtes Verhalten einzuüben, worin wir dem Wirklichen in seiner hohen Wirklichkeit begegnen, worin wir es aushalten können.“

weshalb es zu einer völligen Verkehrung dessen gekommen ist, was das ursprüngliche Verhältnis von Kultur und Konsum ausgemacht hat.

## **2 Konsum als Medium**

Rekonstruiert man die Modernität heutigen Konsums als Leitmedium moderner Lebensführung historisch, fällt zunächst auf, in welchem Maße die Konsumtion in vormodernen Zeiten, um hier mit Karl Polanyi zu sprechen, fest eingebettet war in die allgemeine Gesellschaftsordnung. So kam dem Konsum damals – anders als heute – mitnichten eine vergleichbar autonome Funktion zu. Vielmehr war alles, was von wem auch immer konsumiert wurde, sowie die Art und Weise, wie dies von statten ging, rückgebunden an die jeweiligen Sozialstrukturen, die archaische und hochkulturelle Gesellschaften lebenspraktisch dominierten (Hellmann 2003: 351ff.). Konsum in archaischen Gesellschaften spielte sich demnach nur im Rahmen einer bestimmten Stammeskultur ab, die für alle verbindlich vorgab, was erlaubt und was verboten war, während sich in hochkulturellen Gesellschaften der Konsum – mutatis mutandis – durchweg auf jene Schicht bezog, welcher der oder die einzelne nahezu unaustauschbar angehörte. Konsum in vormodernen Zeiten wies somit keinerlei Freiheitsgrade auf, wie wir das heutzutage beobachten können, sondern war weitestgehend vom individuellen Herkunfts- und Familienkontext abhängig.

Für die moderne, funktional ausdifferenzierte Gesellschaft liegt der Fall auf den ersten Blick völlig anders. Familie und Schichtung sind zwar noch präsent, spielen aber keine alles entscheidende Rolle mehr dafür, allen Mitgliedern der Gesellschaft verbindlich vorzugeben, wie man sich wo und wann zu verhalten hat. Stattdessen ist diese Zuständigkeit größtenteils auf die verschiedenen Funktionsbereiche wie Politik, Wirtschaft, Recht, Wissenschaft, Erziehung, Religion, Sport, Medizin übergegangen, die jeweils für sich vorgeben, wie man sich in ihnen funktionsadäquat verhalten sollte. Jeder einzelne Bereich verfügt dadurch über eine zuvor nie gekannte Autonomie gegenüber seiner innergesellschaftlichen Umwelt, was dazu führt, dass sich diese Funktionsbereiche, von externen Begrenzungen weitgehend befreit, systemintern in alle möglichen Richtungen entfalten können, wobei sie jede mögliche Option, die für sie in Betracht kommen mag, als völlig kontingent, d.h. als auch anders möglich erleben und behandeln (können), weshalb man es in der modernen Gesellschaft durchweg mit einer Mehrzahl von Kontingenzkulturen zu tun hat (Makropolous 2001, 2004).



„Anything goes“ (Paul Feyerabend) könnte daher auch der Selbstanspruch der Funktionssysteme lauten, solange nur die systeminterne Anschlussfähigkeit gewahrt bleibt.

Kommt man vor diesem Hintergrund auf den modernen Konsum zu sprechen, stellt sich die Frage, wie dieser soziologisch zu fassen ist. Abwegig erscheint jedenfalls, wenngleich auch diese Position vertreten wurde, dass der moderne Konsum selbst ein soziales System sei (Schneider 2000). Für Wirtschaft gilt dies ohne Zweifel (Luhmann 1970; Hillmann 1988). Konsum jedoch erfüllt, obgleich wesentlich im Wirtschaftssystem verankert, gegenwärtig nicht die Bedingungen, die dafür gesetzt sind, um von einem eigenständigen, gar autopoietischen System zu sprechen. Dies mag sich noch ändern, momentan ist dies aber nicht der Fall. Nur was ist dann der Fall, und was steckt dahinter?

Um das Phänomen des modernen Konsums begrifflich zu fassen, wird zunächst auf den Sinnbegriff von Niklas Luhmann (1984: 92ff.) rekurriert. Für Luhmann bezeichnet Sinn die strukturelle Basis aller sozialen Systeme. Alles, was geschieht, geschieht sinnhaft. Gänzlich sinnfreie Ereignisse gibt es für uns nicht. Manches mag uns zwar als sinnlos erscheinen. Nichtsdestotrotz ist alles, was geschieht, auch ein vermeintlich sinnloses Ereignis, sinnhaft, weil es selbst dann noch als ein „Ereignis ohne Sinn“ thematisiert werden kann: Allein darin drückt sich schon seine rudimentäre Sinnhaftigkeit aus.

Luhmann definiert Sinn weiter als ein Medium, als eine Menge kombinatorischer Möglichkeiten, in der sich fortlaufend Formen ausbilden, d. h. konkrete, zur Wirklichkeit kommende einzelne solcher Möglichkeiten. Das Medium des Sinns, Sinn als Medium quasi, ist dabei nicht beobachtbar. Es bleibt unsichtbar. Was allein sichtbar wird, sind die Formen, die sich im Medium „Sinn“ ausbilden, und durch die man auf das Medium rückschließen kann. „Man kann dann sagen, Sinn sei ... ein Medium, eine unbestimmte und auch nicht beobachtbare, nicht erfassbare Menge kombinatorischer Möglichkeiten, die wir immer nur in den jeweils festen Kombinationen erfassen“ (Luhmann 2005: 46).

Das Verhältnis von Medium und Form im Falle von Sinn definiert Luhmann ferner durch die Unterscheidung von Potentialität und Aktualität, d. h. durch die Möglichkeit der Wahl unbestimmt vieler Möglichkeiten und die Wirklichkeit einer spezifisch ausgewählten Möglichkeit, oder wie es später dann heisst, durch lose Kopplung einerseits, feste Kopplung andererseits. Ein Medium besteht demnach aus der Gesamtheit aller Elemente,

aus der insgesamt ausgewählt werden kann und die nur ganz lose miteinander in Verbindung stehen, weshalb sie als solche nicht sichtbar werden, während eine Form die feste Verbindung gewisser Elemente aus dieser Menge darstellt, die eben dieser Festigkeit wegen Sichtbarkeit erhalten.

Insbesondere die Unterscheidung von Potentialität und Aktualität erweist sich nun für die soziologische Bestimmung des modernen Konsums als fruchtbar. Denn nicht nur, dass Konsum generell auf eine (Teil-)Menge von Möglichkeiten im Medium des Sinns bezogen ist, weil ja alles, was in der Welt vorkommt, dem Sinnmedium entstammt, somit auch Konsum in allen seinen Formen, zeichnet sich speziell moderner Konsum dadurch aus, dass er es gezielt auf ein Wechselspiel zwischen Potentialität und Aktualität anlegt. Denn Konsum ist für uns nicht bloß das, was wir erwerben und verbrauchen. Vielmehr fungiert Konsum, wie es oben schon anklang, als ein eigenständiges Medium, das seine Wirkung nicht bloß dadurch entfaltet, als strukturelle Basis für bestimmte Formen des modernen Konsums zur Verfügung zu stehen, sondern mehr noch als Potentialität zu wirken, als Bedingung der Möglichkeit von Möglichkeiten.

Vom Standpunkt der Subjekte, für deren jeweilige Erlebnis- und Handlungshorizonte, stellt sich dieses Medium als ein spezieller Sinn für Mögliches dar, man könnte auch Vorstellungsvermögen oder Phantasie dazu sagen. Dies schält sich inzwischen als „common sense“ in der Konsumsoziologie heraus (Carù/Cova 2007). „The language of imagery is also the language of the dream world of the consumer“ (Williams 1982: 82) Es handelt sich um eine Art Disposition, einen Habitus, der die Praxis heutiger Konsumenten prägt. Denn heutzutage erschöpft sich unsere Konsumfähigkeit längst nicht mehr darin, konkrete, vor allem physische (primäre) Bedürfnisse zu befriedigen, wie dies für den Großteil der Bevölkerungen in vormodernen Gesellschaften der Fall ist. Vielmehr bedienen wir uns dieses Möglichkeitssinns ausgiebig, indem wir Konsumtion als imaginierendes Ausprobieren von Möglichkeiten eines Möglichkeitsraums praktizieren, als das Erleben einer virtuellen Realisierung von Kontingenzenz.

Insbesondere Colin Campbell (1987: 89) hat sich in „The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism“ mit dieser Besonderheit des modernen Konsums beschäftigt: „The essential activity of consumption is thus not the actual selection, purchase or use of products, but the imaginative pleasure-seeking to which the product image lends itself, ‘real’ consumption being largely a resultant of this ‘mentalist’ hedonism.“ Campbell (1987: 77) bezeichnet diese Form hedonistischen Konsums auch als „day-

dreaming”, also als Tagträumen, weil der moderne Konsument, von der Werbung gewiss angeregt, aber keineswegs allein durch sie veranlasst, mit dem fortwährenden Erträumen alternativer Lebensentwürfe im Kleinen wie im Großen befasst ist. „The visible practice of consumption is thus no more than a small part of a complex pattern of hedonistic behaviour, the majority of which occurs in the imagination of the consumer” (Campbell 1987: 89).

Der moderne Konsum wird mithin als die Einheit eines speziellen Mediums und aller seiner Formen verstanden, wobei der Orientierung am Medium selbst, d. h. am unausschöpfbaren Reichtum seiner Möglichkeiten, an seiner schieren Potentialität „which is the starting point for much day-dreaming“ (Campbell 1987: 84), eine viel größere Bedeutung zukommt als seinen konkreten Formen, also dem, was wir gemeinhin Konsum nennen: das Tun selbst, das Verzehren, Verbrauchen, Verschwenden. Dies kommt zwar auch vor und das Schlagwort „Wegwerfgesellschaft“ macht deutlich: allemal im Überfluss. Doch ungleich bedeutsamer dürfte sein, sich mit der Potentialität des modernen Konsums und dem zu beschäftigen, was diese Potentialität den Konsumenten in ihrem Verhältnis zu sich und der Gesellschaft bedeutet: das Spielen mit unzähligen Möglichkeiten, mit ganz anderen Identitäten und alternativen Lebensverläufen. Erkennbar wird dies freilich nur an konkreten Formen, das Medium selbst bleibt ja unsichtbar, und hierfür spielen wiederum „Marken“ und ihre Distinktionsfunktion eine ganze entscheidende Rolle.

### 3 Marke und Gemeinschaft

Das „System der Dinge“ und die ihnen zugeordneten Distinktionswerte, so Jean Baudrillard (1991), können als eigene Symbolsprache verstanden werden. Man kann dies signal-, zeichen- oder kommunikationstheoretisch gut erfassen. Denn der Sphäre der Distinktionswerte, wie sie etwa in der Werbung exemplarisch zum Vorschein kommt, lässt sich ohne weiteres ein eigenes Vokabular und eine eigene Grammatik zuweisen, mittels derer es gelingt, anderen – bei richtiger Ingebrauchnahme der entsprechenden Distinktionswerte – relativ präzise Mitteilungen über sich selbst zu geben. Die Werbung wirkt gleichsam als Spiegel, innerhalb dessen sich alle Beteiligten wechselseitig daraufhin beobachten können, welche Distinktionswerte gerade in Gebrauch sind – und welche nicht (Hellmann 2004).

Man kann dies besonders gut am Beispiel Kleidung, Kleidungsmoden und Kleidungsvorschriften durchspielen, die von vornherein auf die wechselseitige Erkennbarkeit der jeweiligen Milieuzugehörigkeit ausgerichtet sind. „Im Fall eines uns bislang unbekanntes Menschen sagt uns die Kleidung, die er trägt, sofort etwas über sein Geschlecht, seinen Beruf, seine Nationalität und seinen gesellschaftlichen Status; lange bevor wir damit beginnen können, seine Züge und seine Sprechweise genauer zu erkunden, sind wir somit in der Lage, unser Verhalten ihm gegenüber vorläufig festzulegen“ (Flügel 1986: 208).

Um nur ein Beispiel aus früheren Zeiten anzuführen, erweist sich das Tragen unterschiedlicher Kopfbedeckungen während einer gesetzgebenden Versammlung in der Schweiz Anfang 1900 als äußerst aufschlussreich, weil sich die großbürgerlichen Liberalen unschwer an ihrem Zylinder, die Mittelstandsdemokraten an einer Art Melone und die Demokraten an einem weichen Schlapphut zu erkennen gaben. Aber nicht genug, dass diese drei „sozialmoralischen Milieu“ (Lepsius) unterschiedliche Formen von Hüten trugen, war mehr noch das „Kippmoment“ dieser Hüte entscheidend.

So kippte der Zylinder bereits bei einer Kopfneigung von 20 Grad, die Melone bei 45 Grad und der Schlapphut erst bei 90 Grad. Nach der Funktion dieser Unterschiede gefragt, ging es insbesondere beim Zylinder weniger um eine ästhetische Wahl, auch wenn dies Trägern wie Publikum so erschienen sein mag, und auch eine prägnante sozialpolitische Zuordnung war nicht ausschlaggebend, sondern eine selbstgewählte Bewegungseinschränkung. Denn der geringe Kippwinkel des Zylinders ist in der Praxis ungemein störend, verleiht dem Zylinder aber gerade dadurch seinen sozialen und politischen Sinn, weil er deutlich macht, dass er zu praktischer, handwerklicher Tätigkeit nichts taugt, und eben dies bringt der Zylinder in einer für alle sichtbaren und auch anerkannten Weise zum Ausdruck, was entsprechen für die anderen beiden Kopfbedeckungen zutrifft (Oswald 1999). Mit Roland Girtler (1990: 284) gesprochen, repräsentiert der Zylinder auf unnachahmlich eindeutige Weise das „Prinzip der Unbeweglichkeit“, das für die Kleidung vornehmer Leuten insgesamt gilt.

Vor diesem Hintergrund dürfte es kaum überraschen, wenn gerade Markenkleidung, aufgrund der ihr dezidiert zgedachten Distinktionsfunktion, von den Konsumenten, nicht zuletzt vielen Kindern und Jugendlichen, instrumentalisiert wird. „Kleidermarken ermöglichen Gruppenmitgliedschaften, sorgen für eine bestimmte Gruppenidentität und liefern damit gleichzeitig Verhaltensanleitungen sowie bestimmte Wertvorstellungen mit:

Der kindliche oder jugendliche Träger eines Homeboy-T-Shirts wird sich innerhalb wie außerhalb der Skater-Gruppe eben wie ein Skater verhalten und Wertvorstellungen entwickeln, wie man sie als Skater nun einmal hat; um sich damit der Gruppe anzupassen, sich mit ihr solidarisch zu zeigen, aber auch um sich von anderen Gruppen oder vom Rest der Gesellschaft abzugrenzen“ (Grabowski 1998).

Dabei beschränkt sich die Instrumentalisierung des Konsums zur Selbstauskunft der Milieus und ihrer Lebensstile keineswegs auf Markenkleidung, bei der diese Möglichkeit geradezu ins Auge springt. Vielmehr kann jede Marke, wenn nicht gar jede markierte Sach- und Dienstleistung dazu benutzt werden, etwas über denjenigen mitzuteilen, der sich dieser Leistung bedient. „In this process, consumption is considered central, for commodities are principal channels for the communication of self-identity. People define themselves through the messages they transmit to others by the goods and practices they possess and display“ (Warde 1997: 10). Insofern liegt es auf der Hand, wenn man sich zur Darstellung und Vermittlung solcher Distinktionswerte gerade der Marken bedient, da diese eigens dafür geschaffen werden, solche Distinktionswerte auszustrahlen, welcher Provenienz auch immer. Mehr noch könnte man sagen, dass Marken die Funktion einer Währung haben, und zwar einer Währung, mit der man auf dem Markt der Lebensstile in symbolisch klingender Münze bezahlt und die einem Zutritt zu bestimmten Kreisen verschafft, wenn man über sie verfügt, andernfalls aber Ausschluss bei Nichtbesitz bedeutet, ganz so wie die Kapitalformen Pierre Bourdieus, die, sofern man genug davon hat, ebenfalls Zugangschancen zu bestimmten sozialen Feldern eröffnen.

Inzwischen ist nun ein solches Ausmaß der Verbreitung und Aneignung solcher Markenprodukte beobachtbar, dass man schon fast von einer weitgehenden Verselbständigung dieses Phänomens sprechen muss. Ein bekanntes Beispiel dafür ist die Konkurrenz zwischen Adidas und Nike, die erstaunlich geschlossene, markentreue Nutzergruppen um sich scharen, die wegen der Ausschließlichkeit des Tragens einer dieser beiden Marken in Abgrenzung zur jeweils anderen über ein sehr ausgeprägtes „Wir-Gefühl“ verfügen (Bieber 2000). Dabei ist es keineswegs bloß die Werbung, die Marken symbolisch derart aufzuladen vermag. Vielmehr engagieren sich nicht wenige Verbraucher von sich aus stark, wenn es heisst, dem Ver- und Gebrauch bestimmter Marken einen solchen symbolischen Mehrwert abzugewinnen.

Was hierin zum Ausdruck kommt, ist die Ausbildung von „brand communities“, eine Bezeichnung, die seit der Jahrtausendwende in den Jargon des Marketing und darüber hinaus Einzug gehalten hat. Den Anfang machte ein Artikel aus dem Jahre 2001, der im *Journal of Consumer Research* veröffentlicht wurde und den schlichten Titel „Brand Community“ trug. 2002 folgte dann ein Beitrag im *Journal of Marketing*, der schon den programmatischen Titel „Building Brand Community“ führte (Muniz/ O’Guinn 2001; McAlexander/ Schouten/ Koenig 2002).

Hintergrund dieser Debatte, die seitdem eine beachtliche Resonanz gefunden hat, ist die Überlegung, dass „brand communities“, also Markengemeinschaften für die Markentreue von Konsumenten eine ausschlaggebende Bedeutung haben, und es deshalb wichtig ist, mehr über solche Markengemeinschaften zu erfahren, um mehr markentreue Kunden zu generieren, die ökonomisch gesehen deutlich größere Vorteile für die Unternehmen bringen als anderen Zielgruppen. Nur was ist eine Markengemeinschaft?

Empirisch geht es um intensiv gepflegte Beziehungsnetzwerke zwischen Kunden spezieller Markenprodukte wie *Apple*, *AOL*, *Avon Kosmetik*, *eBay*, *Harley Davidson*, *Käfer*, *Jeep*, *Saab*, *Saturn*, *Tupperware*, *Yahoo!* oder auch *Star Wars* und *Star Trek* mit den „Conventions“. Und definiert wird der Begriff „brand community“ wie folgt: „A brand community is a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand. It is specialized because at its center is a branded good or service. Like other communities, it is marked by a shared consciousness, rituals and traditions and a sense of moral responsibility. Each of these qualities is, however, situated within a commercial and mass-mediated ethos, and has its own particular expression. Brand communities are participants in the brand’s larger social construction and play a vital role in the brand’s ultimate legacy“ (Muniz/ O’Guinn 2001: 412).

Drei Merkmale sind für solche Markengemeinschaften bedeutsam:

1. Markengemeinschaften zeichnet ein ausgeprägtes Wir-Gefühl, ein kollektives Bewusstsein ihrer Einheit aus;
2. Markengemeinschaften besitzen in der Regel eine Vielzahl von Ritualen, Traditionen und Mythologien;
3. schließlich verfügen Markengemeinschaften über etwas, was als „moral responsibility“, also als moralisches Verantwortungsgefühl bezeichnet wird.

Besonders bemerkenswert erscheint die Tatsache der kommerziellen Induktion solcher Markengemeinschaften und sogar ihre partielle Reproduktion durch die entsprechenden Unternehmen, was deren ökonomischem Kalkül entspricht. Dabei mögen Markengemeinschaften nicht selten am Tropf der Unternehmen hängen. Dennoch ist ihnen eine gewisse Autonomie nicht abzuspüren, wie es die *Cultural Studies* immer betonen. Immerhin wännen sich viele Markengemeinschaften im Besitz ihrer Marken und sie reagieren auch entsprechend aufgebracht und ungehalten, wenn die Unternehmen ihre „Lieblinge“, ja „Fetische“, um mit Marx zu sprechen, auf eine Weise modifizieren, die den Marken-Jüngern nicht behagt.

In einer neueren empirischen Studie zu deutschen Markengemeinschaften hat Fabian von Loewenfeld (et al. 2004, 2006) neun Faktoren dingfest gemacht, die für dieses Phänomen typisch sind und die sich weitgehend decken mit dem, was man bisher herausgefunden hatte: Die Mitglieder unterstützen sich wechselseitig bei Problemen; es findet eine intensive Interaktion zwischen Marke und Mitglied statt; es kommt zu einer optimaleren Erfüllung bestimmter Bedürfnisse; das Interesse an der Marke ist dauerhafter; es kann von einer deutlich höheren Identifikation mit der Marke ausgegangen werden; es findet eine Ausweitung von Gemeinsamkeiten zwischen den Mitgliedern statt; es gibt ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitgliedern; es kommt zur Entstehung von Freundschaften, und die wechselseitige Einflussnahme ist merklich höher. Und hinsichtlich der Frage, welche Vorteile, aber auch damit verbundene Anforderungen Markengemeinschaften für die Unternehmen bergen, zählt von Loewenfeld vier „Essentials“ auf:

1. In Markengemeinschaften lassen sich dauerhafte Vertrauensbeziehungen zu den Kunden aufbauen, die den Mehrwert der Marke steigern.
2. Ohne eine konsistente Markenpersönlichkeit, deren Markenkern die „community“ eint, ist der Aufbau von Markengemeinschaften nicht sehr erfolgversprechend.
3. Der Erfolg von Markengemeinschaften ist beeinflussbar, sofern die Unternehmen die Ziele und Wünsche der jeweiligen Mitglieder aktiv unterstützen.
4. Markengemeinschaftsmitglieder sind besonders loyale Kunden und empfehlen die Marke gerne weiter.

## 4 Markengemeinschaft und Unternehmensverantwortung

Wie inzwischen deutlich geworden sein dürfte, spielt die moralische Dimension für Markengemeinschaften eine große Rolle. Obgleich der Mitgliedstatus bei solchen Gemeinschaften in der Regel keine ausgeprägte Formalität besitzt und auf Freiwilligkeit beruht, mit all den damit verbundenen Nachteilen wie zugestander Unverbindlichkeit, hoher Normübertretungschance und unzureichender Sanktionierbarkeit, erweist sich das Innenleben solcher Markengemeinschaften doch als ungewohnt konformistisch, geprägt durch intrinsische Motivation und vorwiegend moralische, d. h. vergleichsweise schwache Formen sozialer Kontrolle. So heisst es bei O'Guinn/ Muniz (2005: 260): „We argue that the morality that manifests in brand communities is a small case ‘m’, morality, even a marketplace morality. Still it exists, and the marketplace is the central stage of contemporary society. Brand community members do feel a type of obligation to other members, and the collective, that has as its core a morality: a loosely codified sense of right and wrong, duty and obligation.“ Und dies ist der Fall, weil Zugehörigkeit und Mitgliedschaft zu solchen Markengemeinschaften offensichtlich einen Wert an sich darstellen: Dabei sein und wechselseitige Anerkennung werden als erkennbar wichtiger eingeschätzt als bloßes Trittbrettfahren.

Doch damit nicht genug – denn nicht nur die C2C-Beziehungen sind moralisch hochgradig aufgeladen, auch die B2C-Beziehungen erfahren spätestens dadurch, gewissermaßen qua Feedbackschleife, eine starke Moralisierung, die erstaunliche Früchte trägt. Exemplarisch können hierzu immer solche Vorfälle angeführt werden, bei denen die Markengemeinschaften sich passiv wie aktiv gegen Maßnahmen der Unternehmen wehren, sofern diese inakzeptable Veränderungen an der jeweiligen Marke vornehmen. Hintergrund hierfür ist der Anspruch von Markengemeinschaften, die eigentlichen Besitzer der von ihnen bewunderten Marken zu sein. „Brand communities assert considerable claims on ownership, claims that are only complicated by the politicization of brands. These impassioned and empowered consumer collectives assert more channel power and make claims on core competencies formerly reserved for the marketer. Brand community members increasingly regard marketers not as owners of the brands, but as temporary stewards, stewards who can be held immediately and directly accountable for transgressions, such as undesired modifications or violations of privacy. Community members recognize that their interests in the brand may surpass those of the marketer and that they may be better aware of the



realities in which the product is used” (O’Guinn/ Muniz 2005: 268). Beispiele für diese Vorfälle sind bislang leider nur unzulänglich dokumentiert.

So sind Einzelheiten über jene Vorgänge bekannt geworden, als die Coca Cola Company 1985 versucht hatte, die Classic Coke durch eine New Coke zu ersetzen, nachdem im vielleicht umfangreichsten Pretest der Marktforschungsgeschichte herausgefunden worden war, dass über 70 Prozent der Konsumenten beim Blindtest den neuen Geschmack bevorzugen würden. Doch obgleich die Ergebnisse offenbar eindeutig waren, kam die Reaktion der Classic Cola-treuen Konsumenten nach Bekanntwerden dieses Vorhabens einer Katastrophe gleich. So berichtete Heinz Wiezorek (1997: 84f.), der ehemalige Deutschlandchef von Coca Cola: „Es haben sich Parteien gebildet; wir haben 100 neue Telefonleitungen einrichten müssen; wir haben jeden Tag 150.000 Briefe gekriegt. Der Präsident und der Chairman sind bedroht worden, der Chairman sollte erschossen werden. Man hat uns geschrieben: ‚Changing the formel of *Coke* is like burning the flag!‘” Mit anderen Worten löste der lang vorbereitete Austauschversuch der Coca Cola Company 1985 einen Proteststurm sondergleichen aus; die Konsumenten wehrten sich mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln dagegen, bis hin zu illegalen Methoden; und am Ende obsiegte die Pro-„Classic Coke“-Bewegung grandios. Was damals passierte, war aber nichts anderes als die Empörung der Kunden darüber, dass man sich auf der Grundlage einer jahrzehntelangen Vertrauensbeziehung zur Coca Cola Company von diesem Unternehmen plötzlich schmäählich verraten und hintergangen fühlte, auch wenn der Pretest beim Unternehmen eine geradezu entgegengesetzte Erwartungshaltung geweckt hatte.

Vergleichbare Vorfälle werden mit Bezug auf die Übernahme von Saab durch General Motors, hinsichtlich des kompletten Redesignprojekts beim Käfer durch Volkswagen oder für das Krisenmanagement bei Harley-Davidson berichtet. Ferner sei an die Übernahme von Ben & Jerry’s durch Nestlé erinnert, die als sehr heikel betrachtet wurde, und jüngst erst wurden entsprechende Vorbehalte erneut vorgebracht, als Body Shop von L’Oreal aufgekauft wurde. Immer geht es darum, dass Form und Qualität einer bestimmten Marke und damit voraussichtlich auch das Beziehungsgefüge zwischen Unternehmen und Kunden durch Innovationen, Relaunches, Mergers & Acquisitions einem grundlegenden Wandel unterzogen werden sollen, der sich für die Kunden – und damit auch für die Unternehmen – nachteilig auswirken könnte. Obgleich nicht per se ausgeschlossen ist, dass solche Veränderungen friedlich und mit Zustimmung und selbst Unterstützung markentreuer Kunden über die Bühne gehen können. Nur sollten

deren besonderen Be- und Empfindlichkeiten unbedingt beachtet werden. Die Beziehungsqualität darf sozusagen keinen Schaden nehmen, sonst wird die Marke beschädigt, und das heisst: Es braucht ein moralisch möglichst einwandfreies Vorgehen des jeweiligen Unternehmens, ein pflegliches Umgehen mit der eigenen Kundschaft, um dem gerecht zu werden, was hier als Markengemeinschaft beschrieben wird. Von daher übernimmt jedes Unternehmen, das auf diese Art und Weise Produktvermarktung mittels Marke betreibt, unweigerlich Verantwortung für seine Kunden, die immerhin bereit sind, sich einem solchen Unternehmen anzuvertrauen. In Anlehnung an eine Formulierung Arthur Schopenhauers könnte man auch sagen: Die Kundschaft eines Unternehmens ist also nicht so gefällig, sich brauchen zu lassen, wie ein Fiaker, den man, angekommen, wo man hingewollt, nach Hause schickt. Vielmehr gleicht es dem von Goethes Zauberlehrling belebten Besen, der, ein Mal in Aktivität versetzt, gar nicht wieder aufhört zu kehren. Markengemeinschaften repräsentieren einen solchen beseelten Besen par excellence, weil sie sich durch Autonomie und Engagement gegenüber der Marke und dem dahinterstehenden Unternehmen auszeichnen: Einmal in Bewegung gesetzt, haben sie die Neigung zur Verselbständigung, und plötzlich sieht sich das Unternehmen nicht mehr einer anonymen Masse einzelner Konsumenten gegenüber, sondern einer quicklebendigen Menge markentreuer Kunden, einem Kollektiv, das die Stimme erhebt, für die Marke Stellung bezieht und sich ggf. auch gegen das Unternehmen wendet, wenn Gefahr droht für die bewunderte Marke.

Dabei trifft diese Beschreibung nicht bloß auf solche Marken zu, die offensichtlich über eigene Gemeinschaften verfügen. Vielmehr gilt: „These effects extend to *all* brands. While not all brands have thriving brand communities, all brands have communal aspects. All brands are situated socially. User-created brand talk is common. Regardless of whether they are consumed publicly or not, all brands convey complex meanings to others, meanings that are continually negotiated between the marketer and consumers” (O’Guinn/ Muniz 2005: 269). Insofern ist auch dann, wenn sich für bestimmte Marken, und diese sind eindeutig in der Mehrzahl, keine vergleichbar viablen C2C-Beziehungen beobachten lassen, davon auszugehen, dass trotzdem moralische Belange betroffen sind – schlichtweg deshalb, weil schon jede herkömmliche B2C-Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde davon lebt, sofern es um Produktvermarktung mittels Marke geht, dass sich das Unternehmen um Vertrauenswürdigkeit bemüht und der Kunde nur zu gern bereit ist, dieser Bemühung zu entsprechen,

indem er sich auf das gemachte Vertrauensangebot positiv einlässt und das entsprechende Produkt kauft.

## 5 Markenindustrie als Kulturindustrie

Der Terminus „Kulturindustrie“ entstammt der Aufsatzsammlung „Dialektik der Aufklärung“ von Max Horkheimer und Theodor W. Adorno. Der darin befindliche Aufsatz „Kulturindustrie. Aufklärung als Massenbetrug“ stellt wohl das entscheidende Dokument für die in den sechziger und siebenziger Jahren aufkommende Kritik am Kapitalismus im allgemeinen und der Werbung im besonderen dar. Dabei kann unter „Kulturindustrie“ die intellektuelle Produktion unter den Imperativen der Warenförmigkeit verstanden werden, was theoretisch bedeutet: Alles wird zur Ware – und mit intellektueller Produktion ist kultursoziologisch im Prinzip alles Wissen über die Welt gemeint, die Erzeugung von Kultur schlechthin sozusagen. Denn nichts ist davon grundsätzlich ausgenommen, auch Kunst, Wissenschaft und Religion nicht, so Heinz Steinert (2003): „Kulturindustrie‘ bedeutet, auf die knappste theoretische Formel gebracht, intellektuelle Produktion unter den Imperativen von Warenförmigkeit. Und das meint intellektuelle Produktion im weitesten Sinn: Architektur und Design, Wissenschaft und Technik, Städte- und Verkehrsplanung, die Form von Politik, Verwaltungsorganisation, Management-Doktrinen, zuletzt auch Kunst und Unterhaltung. Wie andere Waren, so werden auch Ideen, Pläne, Programme, Abläufe und Artefakte so hervorgebracht, dass sie sich gut verkaufen lassen“ – und insofern beschreibt der Begriff der Kulturindustrie ein umfassendes Geflecht von Sinnproduzenten, denen gegenüber es kaum die Möglichkeit von geschützten Räumen, Nischen, Enklaven gibt, die vom übermächtigen Einfluss der Kulturindustrie ausgenommen sind. Alles ist der Kulturindustrie mehr oder weniger wehrlos ausgeliefert, selbst die Kultur als solche. Mittels der Kulturindustrie gewinnt der „Geist“ des Kapitalismus, weil omnipräsent und omnipotent, quasi Gottesqualität, denn nicht nur die rein ökonomischen Bereiche der Gesellschaft, sondern auch alle anderen werden zunehmend mehr davon überwältigt und durchdrungen, was die kapitalistische Logik als Endziel verfolgt: die Vorherrschaft des Tauschprinzips. Soweit die Sicht der Kulturkritik, sofern von Kulturindustrie die Rede ist.

Hinsichtlich der Möglichkeit einer solchen Metamorphose der Markenindustrie in Kulturindustrie folgt daraus: Marken und ihre Unternehmen könnten zu zentralen Sinnproduzenten der modernen Gesellschaft werden.

Konnte dereinst und nicht ohne Grund der Vorwurf erhoben werden, auch im Bereich der Kulturproduktion schlage das Prinzip der Warenförmigkeit immer stärker durch, mit entsprechenden Effekten auf das jeweilige Publikum, ist mittlerweile festzustellen, dass nahezu alle Kultur systematisch hergestellt wird, ihr artifizieller Charakter immer deutlicher zum Vorschein kommt. Dadurch macht die Frage nach der Intentionalität, nach den strategischen Interessen jener, die hier jeweils als Sinnproduzenten in Erscheinung treten, aber auch vor solchen Institutionen nicht mehr Halt, deren traditionelle Aura dies bislang zu unterbinden vermochte – man denke nur an die Kirchen, die Wohlfahrtsverbände, staatliche Institutionen oder den Bildungsbereich: Überall drängt sich erheblicher Legitimationsbedarf auf, weil der Motivverdacht ständig aufkommt – auch wenn man sich einzureden versucht, man hätte damit nichts zu schaffen. Denn nicht worum es geht, sondern wer mit welchen Absichten Aufmerksamkeit für sich in Anspruch zu nehmen sucht, ist zur Gretchenfrage der Gegenwart geworden. Gleichzeitig, und dies hängt ursächlich damit zusammen, ist die Orientierung der eigenen Lebensführung zusehends schwieriger geworden, vor allem weil traditionale Vergemeinschaftungsformen, ob Familie, Schicht oder Klasse, an Vorbildlichkeit und Einflusstärke dramatisch verloren haben. Es gibt kaum noch Gewissheiten und konkurrenzlos Richtiges, das persönliche Schicksal muss allerorts selbst in die Hand genommen werden, und weil dies, allein auf sich gestellt, nahezu unerträglich ist, sucht man nach Unterstützung im näheren Umfeld. Das Scannen der Umwelt auf Sinnquellen hin, die bei dieser Daueraufgabe helfen könnten, nimmt unaufhaltsam zu, und alles, was hierbei in den Blick gerät, wird zunächst einmal zur Kenntnis genommen, ausprobiert und bei Bewährung tradiert – bis sich die nächste Sinnkrise auftut und der Suchprozess von neuem anläuft.

Angesichts dieser Situation sind nun auch die Unternehmen, oftmals unfreiwillig, in das Suchraster der Sinnsucher geraten. Insbesondere solche Unternehmen, die über starke Marken verfügen, sprich solche, die mit eigenen Markengemeinschaften zu tun haben, erweisen sich für viele Menschen als wertvolle Sinnproduzenten. Sie stellen nämlich nicht nur Waren her, also Technologie, sondern auch Werte, Normen und Vorbilder erstrebenswerter Lebensführung, also Kulturreourcen. „Der Konsum von Marken ist die Identitätspolitik des engagierten Konsumenten“ (Franck 2005: 221). Für sich selbst mögen die Unternehmen diesen Aspekt der Sinnproduktion nur als Mittel zum Zweck wirkungsvoller Verkaufsförderung betrachten – aus Sicht der Verbraucher wird dieser Aspekt der Sinnproduktion nicht selten zum Selbstzweck. Anders gesagt: Unternehmen

werden, ob absichtlich oder aufgrund von Zurechnung, Teil der Kulturindustrie, und dies ist eine Entwicklung, die von nicht wenigen, vor allem jüngeren Verbrauchern offen begrüßt und produktiv genutzt wird. Ob und inwiefern die Unternehmen, sei es im Bereich der Sach- oder Dienstleistungen, damit schon zur Avantgarde der Kulturindustrie gehören – vergleichbar den Markengemeinschaften, soweit es um Fragen der Vergemeinschaftung durch Konsum geht –, muss hier offen bleiben, die Forschung dazu ist noch auf dem Weg (Firat/ Dholakia 2006).

## 6 Literaturverzeichnis

- Baudrillard, J. (1991):* Das System der Dinge. Über unser Verhältnis zu den alltäglichen Gegenständen, Frankfurt/ M.
- Bieber, Ch. (2000):* Sneaker-Story. Der Zweikampf von adidas und Nike, Frankfurt/ M.
- Campbell, C. (1987):* The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism, London/New York.
- Cari, A./Cova, B. (Hg.) (2007):* Consuming Experience, London/New York
- Firat, A. F./Dholakia, N. (2006):* Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing, in: *Marketing Theory*, Vol. 6, 123-162.
- Flügel, J. C. (1986):* Psychologie der Kleidung, in: Silvia Bovenschen (Hg.), *Die Listen der Mode*, Frankfurt/ M., 208-263.
- Franck, G. (2005):* Mentaler Kapitalismus. Eine politische Ökonomie des Geistes, München.
- Girtler, R. (1990):* Die feinen Leute. Von der vornehmen Art, durchs Leben zu gehen, Frankfurt/ M.
- Grabowski, K. H. (1998):* Die Kleidermarke. Eintrittskarte in die Gesellschaft. Von der Markenorientierung bei Kindern und Jugendlichen, in: Informationsdienst Wissenschaft (idw) – Pressemitteilung Universität Hohenheim vom 22.12.1998.
- Habermas, J. (1970):* Arbeit, Erkenntnis, Fortschritt. Aufsätze 1954-1970, Amsterdam, 31-46.
- Hellmann, K.-U. (2003):* Soziologie der Marke, Frankfurt/ M.
- Hellmann, K.-U. (2004):* Alles Konsum, oder was? Der Kulturbegriff von Luhmann und seine Nützlichkeit für die Konsumsoziologie, in:

- Günter Burkart/Gunter Runkel (Hg.): Luhmann und die Kulturtheorie, Frankfurt/ M., 136-168.
- Hellmann, K.-U. (2008)*: Eignet sich die Konsumentenrolle als universale Inklusionsformel?, in: Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Herausgegeben in deren Auftrag von Karl-Siegbert Rehberg unter Mitarbeit von Thomas Dumke und Dana Giesecke, Frankfurt/ New York (i.E.).
- Hillmann, K.-H. (1988)*: Allgemeine Wirtschaftssoziologie. Eine grundlegende Einführung, München
- Loewenfeld, F. von (2006)*: Brand Communities. Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften, Wiesbaden.
- Loewenfeld, F. von/Herrmann, A. (2004)*: Wie Sie Markengemeinschaften hegen und pflegen, in: Absatzwirtschaft, 42-46.
- Luhmann, N. (1970)*: Wirtschaft als soziales System, in: ders.: Soziologische Aufklärung, Bd. 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme, Opladen, 204-231.
- Luhmann, N. (1984)*: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/ M.
- Luhmann, N. (2005)*: Einführung in die Theorie der Gesellschaft, Heidelberg.
- Makropoulos, M. (2001)*: Modernität und Kontingenz, München.
- Makropoulos, M. (2004)*: Massenkultur als Kontingenzkultur. Artificielle Wirklichkeiten zwischen Technisierung, Ökonomisierung und Ästhetisierung, in: Mittelweg 36, 65-86.
- McAlexander, J. H./ Schouten, J. W./Koenig, H. F. (2002)*: Building Brand Community, in: Journal of Marketing 66, 38-54.
- Muniz, Jr., A. M./ O'Guinn, Th. C. (2001)*: Brand Community, in: Journal of Consumer Research 27, 412-432.
- O'Guinn, T. C./ Muniz, Jr., A. M. (2005)*: Communal consumption and the brand, in: S. Ratneshwar/D.G. Mick (Hg.): Inside Consumption. Consumer motives, goals, and desires, London/ New York, 252-272.
- Oswald, I. (1999)*: Kleine Soziologie des Hutes. Kopfbedeckungen als soziale Markierungen, in: Berliner Debatte INITIAL 10, 129-141.

- Schneider, N. (2000):* Konsum und Gesellschaft, in: Doris Rosenkranz/Norbert F. Schneider (Hg.): Konsum. Soziologische, ökonomische und psychologische Perspektiven, Opladen, 9-22.
- Steinert, H. (2003):* Gespräch über Kulturindustrie. Felix Klopotek (Kölner StadtRevue) befragt Heinz Steinert (Frankfurt/ Wien), Quelle: [http://www.links-netz.de/T\\_texte/T\\_steinert\\_interview.html](http://www.links-netz.de/T_texte/T_steinert_interview.html).
- Warde, A. (1997):* Consumption, Food & Taste. Culinary Antinomies and Commodity Culture, London.
- Wiezorek, H. (1997):* Markenführung zur Erhaltung von Markenloyalität, in: Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (Hg.), Markendialog, Wiesbaden, 83-89.
- Williams, R. H. (1982):* Dream Worlds. Mass Consumption in Late Nineteenth-Century France, Berkeley et al.

# Ich bin doch nicht blöd?! Geiz ist geil!

VOLKER NICKEL

## 1 Der Kunde – Täter oder Opfer?

Das also ist der Konsument des Jahres 2007: Opfer von künstlich produzierten Bedürfnissen, passiv entfremdet, machtlos – der Wirtschaft hilflos ausgeliefert. In bemerkenswerter Übereinstimmung „rechter“ und „linker“ Kulturkritiker ist der Verbraucher (welch' eine Vokabel!) eine leicht manipulierbare Kreatur, willenloser Motor unbändigen ökonomischen Wachstums, angetrieben von mächtigen Konzernen und der für sie arbeitenden Werbebranche.

Kommerzielle Markt-Kommunikation ist also eine Art Gesellschaftsdroge, die konsumsüchtig macht und zu gefährlichem Verhalten verführt? Der Chor der Kritiker klingt unisono: Werbung sei schuld an Trunksucht und Tabakkonsum, an Autounfällen, Gewaltexzessen oder Schulden, an Umweltsünden und Verhaltensstörungen bei Kindern oder Depressionen Erwachsener, an Magersucht und gleichzeitig Fettleibigkeit. Oder entspricht das andere Portrait vom Konsumenten näher dem tatsächlichen Leben: Der Kunde ein kluger Marktteilnehmer, der immer schon in dem Augenblick, wo er ein Geschäft betritt, nur einem Gesetz folgt: „Geiz ist geil“ und bei dem im Gehirn die Endlosschleife läuft: „Ich bin doch nicht blöd“. Der Mensch – ein homo oeconomicus, der immer rational zu seinem Nutzen handelt?

Beide Bilder vom Konsumenten malen schwarz/weiß. Warum? Märkte entstehen nicht aus dem Nichts. Sie sind Produkte ihrer Sozialgeschichte. Der Markt ist Teil gesamtgesellschaftlicher Prozesse. Eine riesige Anzahl von sozialen Beziehungen formt und strukturiert das Wirtschaftsgeschehen. In den Märkten trifft Werbung auf hochkomplexes Verhalten bei Kaufentscheidungen. So waren es eben nicht die beiden zitierten Werbeslogans der Metro-Konzerntöchter Saturn und Media Markt seit dem Jahr 2002, die zur rund 15 Jahre währenden Kaufzurückhaltung der Kunden in Deutschland geführt haben. Es war die Angst um den Arbeitsplatz und skeptisches Ab-



warten, wie tief der kleptokratische Staat den Bürgern noch in die Tasche greifen wird.

Natürlich: Markt-Kommunikation der Unternehmen ist betriebswirtschaftlich effizient. Aber bestenfalls bis zur Ladentheke, also bis zur Kaufentscheidung: Nur wenige Waren und Dienstleistungen bleiben unter der Kontrolle des Verkäufers, sobald sie einen Käufer gefunden haben. Wie aber mit den erworbenen Produkten *umgegangen* wird – ob sich zum Beispiel jemand damit selbst oder andere schädigt – liegt im Individuum und seiner Mitwelt begründet.

Sieht ein psychisch gesunder Mensch eine Werbung mit erotischen Bildern, so wird er daraufhin nicht zum Vergewaltiger. Enthält Autowerbung sportive Elemente, macht das niemanden zum Verkehrsrowdy. Ein Käufer kann und soll durch Werbung zwar bewogen werden, anstelle der einen Spirituose eine andere zu kaufen – oder seiner Marke treu zu bleiben. Ob er allerdings die Flasche an einem einzigen Abend leert oder im Verlauf mehrerer Wochen – das hängt von anderen Einflüssen und Motiven wie individueller Biografie, Erbanlagen und sozialen Milieus ab. Deshalb muss Werbung durch viele Filterschichten beim umworbenen Kunden, die schlimmstenfalls die Werbebotschaft zum Bumerang machen – also auf Ablehnung stößt – oder ihr Ziel erreicht: Aufmerksamkeit, Sympathie und Kaufbereitschaft. Der Mensch ist eben kein pawlowscher Hund: Man halte ihm eine Anzeige, ein Plakat hin oder führe ihm einen Werbespot vor, und dann rennt er in den nächstbesten Supermarkt?

## 2 So 'grün' ist der Konsument

Diese eindimensionale Sicht vom Bürger als Konsumenten beherrscht auch die aktuelle Diskussion. Jetzt, da sich die Marktverhältnisse und auch die Gesellschaft mit hoher Dynamik weiterentwickeln, überkleben viele flüchtige Kommentatoren ihr Etikett vom 'werbemanipulierten Verbraucher' mit der neuen Aufschrift „Grüner Konsument“.

Richtig ist zwar, dass für immer mehr Kunden beim Erwerb von Waren und Dienstleistungen materielle Sicherheit und Motive der Nützlichkeit nicht mehr die alleinige Rolle bei Kaufentscheidungen spielen; vielmehr wollen sie auch den moralischen Wert von Produkten erwerben – siehe Kaufentscheidung bei energie- und wassersparenden Haushaltsgeräten, Glühbirnen, Reisen, Immobilien, Aktien, Energieformen oder Pkw. Und der Boom der Bio-Lebensmittel: Seit dem Jahr 2000 hat sich der Umsatz

mit Lebensmitteln aus biologischem Anbau in Deutschland von 2,1 Mrd. auf 5 Mrd. mehr als verdoppelt. Bioprodukte aber kosten bis zu 50 Prozent mehr als vergleichbare Artikel aus konventioneller Herstellung. Ähnliche Tendenzen beim Marktvolumen für Naturkosmetik. Dieser Wandel im Kaufverhalten bedeutet aber noch keineswegs eine *generelle* „Moralisierung der Märkte“ durch die Kunden. Ihre Motive sind vielschichtig. Nicht jede der 'grünen' Kaufentscheidung ist lupenreines Motiv der Weltverbesserung, sondern auch Selbstverwöhnung. Eine der wohl größten Erfolgsgeschichte dieses grünen Trends ist die des Bio-Erfrischungsgetränks „Bionade“. Dort geht es nicht nur um Gesundheit, sondern eben auch um Genuss.

Auch beim 'grünen' Konsumenten zeigen sich wie bei den Kunden der Vergangenheit hybride Verhältnisse. Dort mischen sich moralisch geprägte Überzeugungen des Umweltschutzes mit demonstrativen Konsumgedanken („Mein Nachbar soll sehen, dass ich ein umweltschonendes Auto fahre“) oder Angst vor Krankheit („Bio-Lebensmittel halten mich gesund“) und schlechtes Gewissen („Mir ist bewusst, dass ich zwar jede Menge Energie verbrauche, ich hole sie mir aber von einem Anbieter mit Ökostrom“). Und nicht zu vergessen: Ärmere Bürgerschichten werden Billigprodukte immer noch den moralisch aufgeladenen Waren und Dienstleistungen vorziehen müssen. Ihnen bleiben aus nackten existenziellen Gründen Fair-Trade-Angebote versagt – da hilft auch die schönste Werbung nichts.

### **3 'Moralisierung' der Märkte**

Es ist nur folgerichtig, dass die Unternehmen ihre Marktstrategien durch das Bemühen ändern, moralische Inhalte in ihre Produkte zu integrieren – und auch in die Produktionsabläufe, Produktionsprozesse, in den Vertrieb und gleichfalls in die Werbung. Dabei ist es kein Widerspruch, dass sich manche das Label als „Grüner Konzern“ wie das Handelsunternehmen „Otto“ anheften können und dennoch gewinnorientiert ausgerichtet bleiben. Bei „Otto“ kann man inzwischen auch Ökostrom kaufen. Und Möbel enthalten alle den Nachweis, dass das verwandte Holz nicht aus Raubbau an der Natur, sondern aus nachhaltiger Forstwirtschaft stammt.

Die Kunden steuern mit ihrer Form der Moralisierung der Märkte das Angebot der Unternehmen sowie deren Markt-Kommunikation durch ihre Forderung nach höheren Umwelt- und Sozialstandards bei der Produktion

und Vermarktung. Dadurch kommt es zwar noch nicht zur Symbiose von Ökonomie, Ökologie und sozialer Güte. Aber das vielschichtige Verhalten der Konsumenten forciert diese Richtung. Das lässt sich auch durch Inhaltsanalysen der aktuellen Werbung nachvollziehen. Wie erfolgreich dieser Prozess des Zusammenwachsens von Wirtschaft und Schutz der Umwelt – einschließlich höherer sozialer Standards – sein wird, hängt nicht nur von den variablen Bereichen der Marktakteure ab – also nicht nur von Unternehmen und Konsumenten. Da gibt es noch einen anderen Mitspieler: Während von den Kunden immer stärkere grüne und soziale Impulse ausgehen und die Märkte verändern, produziert sich die Politik als Trittbrettfahrer – aber nicht selten in fataler Weise.

Unter dem Vorwand, den Verbraucher schützen zu müssen, betreibt insbesondere die EU eine Art Umerziehungsprogramm von Konsumenten und Unternehmen, indem sie immer tiefer in das Marktgeschehen durch Werbezensur eingreift. Ob Tabakwaren oder Pkw, Lebensmittel oder alkoholhaltige Getränke – überall dominiert in den politischen Programmen Brüssels nicht das vom Europäischen Gerichtshof festgelegte Bild vom lebenskompetenten und werbegeübten Bürger als Kunde. Basis von Reglementierungen der Werbung ist bei der EU offenkundig das Menschenbild aus dem 18. Jahrhundert, als damals die Mehrzahl der Menschen überhaupt nicht 'konsumieren' konnten, sondern versuchte zu überleben. Die große Masse der Bürger war arm, während eine kleine Gruppe der Eliten das Monopol für Kapital, behagliches Wohnen, Reisen, gesunde Ernährung und Freizeit hielt. Was nun von der europäischen Politik aus mit ihrer Zensur der vermeintlichen Voodoo-Wirkung kommerzieller Kommunikation geschieht, ist Gängelung von Bürgern und Unternehmen. Nur die Brüsseler Behörde weiß offensichtlich, was den Marktteilnehmern guttut und wie die sich moralisch verhalten sollen und können.

Gefährlich für das Funktionieren des Wettbewerbs sind da die Bußrituale einiger großer Unternehmen, ist der vorausseilende Gehorsam in Form von Appeasement-Politik nach dem Motto: „Wir als Konzern beschränken unsere Werbung, um Brüssel zu gefallen.“ Dass damit der Wettbewerb durch Oligopolisierung und Monopolisierung der Märkte beschädigt wird, weil mittelständische Firmen unter Werbezensur in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu leiden haben, sei nur als Fußnote erwähnt.

Firmen kann man nur raten, mehr Mut auch gegenüber Organisationen zu haben, die in der Wertskala der Bevölkerung hoch angesiedelt sind. Man muss sich nicht unberechtigt vorführen lassen. Man muss eine Zweiteilung

der Welt in „moralische Gutmenschen“ und „kapitalistische Sünder“ nicht unterstützen. Und man muss nicht den Weg des geringsten Widerstands gehen. Manchmal macht sich auch eine gute Streitkultur bezahlt. Dazu gehört die Forderung vor allem an EU-Politiker in Sachen Konsumentenschutz: Wenden Sie sich vom Mittelalter ab!

Denkhilfe kann da der Bundesverfassungsrichter Udo di Fabio leisten. In einem neuen Buchbeitrag empfiehlt er: Die Politik sollte den Unternehmen „wieder größere Freiheit im Wettbewerb geben“ und sie politisch unterstützen. Dringend notwendig sei ein Wechsel der politischen und kulturellen Perspektive auf die Welt der Wirtschaft. Gefahren für die Bürger als Konsumenten, Sparer, Arbeitnehmer oder Wähler drohen nicht. Denn: Wir sind doch wirklich nicht alle blöd!



# **Innovation durch Nutzereinbindung. Zur Veränderung von Wissen, Einstellungen und Verhalten von Konsument/innen im partizipativen Produktentwicklungsprozess**

ESTHER HOFFMANN, WILFRIED KONRAD, KARIN  
VOGELPOHL<sup>1</sup>

## **1 Einleitung**

Die Veränderung von Konsumweisen ist eine zentrale Herausforderung auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung. Nachhaltige Konsumweisen werden durch hemmende Rahmenbedingungen, aber auch durch Wissensdefizite eingeschränkt, die sich auf Seiten der Konsument/innen in einer fehlenden Kenntnis von Zusammenhängen und individuellen Handlungsmöglichkeiten zeigen.

In Anlehnung an die Definition nachhaltiger Entwicklung wird Konsum als nachhaltig bezeichnet, wenn er „...zur Bedürfnisbefriedigung der heute lebenden Menschen beiträgt, ohne die Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten zukünftiger Generationen zu beeinträchtigen“ (Hansen/ Schrader 2001: 21f).<sup>2</sup> In einem reflexiv-dynamischen Verständnis ist nachhaltiger Konsum zudem gekennzeichnet durch die Fähigkeit der Konsument/innen zur Reflexion eigener Bedürfnisse und Handelns im Hinblick auf soziale, ökologische und ökonomische Folgen der Bedürfnisbefriedigung. Die Förderung nachhaltigen Konsums muss daher über Informationsbereitstellung und Verhaltensanreize hinausgehen und die Reflexionsfähigkeit fördern sowie

---

<sup>1</sup> Die Autor/innen danken dem Team des Projektes „Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit“ (GELENA; [www.gelena.net](http://www.gelena.net)), in dessen Rahmen dieser Beitrag entstanden ist: Bernd Siebenhüner, Thomas Beschorner, Marlen Arnold, Volker Barth, Torsten Behrens. GELENA wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

<sup>2</sup> Ähnliche Definitionen finden sich bei Scherhorn (1996), Reisch/ Scherhorn (1998), UBA (2002), Brand et al. (2002), Brand et al. (2003), Belz/ Bilharz (2005).

Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen (Empowerment). Dies erfordert einen lernorientierten Ansatz sowie die Zusammenarbeit mit Stakeholdern (Jackson/ Michaelis 2003).

Die Einbeziehung von Konsument/innen in die Produktentwicklung kann dazu beitragen, dass sie ihre Konsumgewohnheiten reflektieren, sich bewusst mit Bedürfnissen, Produkten, Nutzungsformen und Umweltfolgen auseinandersetzen und neue Handlungsoptionen erkennen. Eine aktive Gestaltungsmacht in technischen Entwicklungsprozessen kann zu einem Empowerment der Konsument/innen beitragen (Weller 1999), das zu neuem Wissen und Handlungskompetenz sowie allgemein zu verbesserten Fähigkeiten bei der Vertretung eigener Interessen in gesellschaftlichen Prozessen führt (Rohracher 1999).

Gerade im Zusammenhang mit nachhaltigen Produktinnovationen wird eine aktive Rolle von Nutzer/innen befürwortet, da sie häufig mit Verhaltensveränderungen verbunden sind und daher ebenso an Nutzer/innen wie an Marktanforderungen angepasst sein sollten (Heiskanen et al. 2005; Väyrynen et al. 2002). Wird Alltags- und Nutzungswissen mit dem Fachwissen der Produktentwicklung kombiniert kann Nutzer/inneneinbindung zu wechselseitigem Lernen, technischen Innovationen und nachhaltigen Veränderungen in Konsum- und Produktionsmustern beitragen.

## **2 Herkömmliche Methoden der Beteiligung von Nutzer/innen an der Produktentwicklung**

Bestehende Methoden der Nutzer/inneneinbindung fokussieren i. d. R. auf einen einseitigen Wissenstransfer. Meist geht es weniger um Wissen und Erfahrungen von Nutzer/innen als um Aspekte wie Akzeptanz und Bewertung von Produkten (Kreuz/ Förster 2003; Hansen 1995; Reinicke 2004; Hansen/ Raabe 1991). So zielen Fokusgruppen und Produktkliniken (Burmans 1987; Heß 1997; Schuh 1991) auf die Erfassung von Präferenzen, Einstellungen und Meinungen und räumen Konsument/innen dabei eine eher reaktive Rolle ein. Zudem werden diese Methoden meist von Marktforschungseinrichtungen angewendet, sodass keine direkte Interaktion zwischen Konsument/innen und Unternehmen stattfindet.

Die so genannte Lead User-Methode nutzt dagegen zwar das kreative und innovative Potenzial „fortschrittlicher“ Nutzer/innen (Hippel 1986; Herstatt et al. 2003; Urban/ Hippel 1988), sie wird jedoch bisher vorwiegend bei industriellen Kund/innen eingesetzt. Erste Ansätze im Konsum-

güterbereich (z. B. Gesellschaftsspiele, Sportgeräte) greifen zumeist ebenfalls auf professionelle Nutzer/innen (Lüthje 2000) und damit weniger auf Alltagswissen zurück. Zudem werden zwar Nutzungswissen und Innovationsideen der Nutzer/innen für Unternehmen erschlossen, ein Wissenstransfer zu den Nutzer/innen wird hingegen nicht angestrebt. Die Einbeziehung von Nachhaltigkeit in die Lead User-Methode erfolgte bislang konzeptionell, wurde aber noch nicht umgesetzt (Fichter/ Paech 2003; Springer et al. 2004).

Bei Ansätzen der partizipativen Technikbewertung wie dem „constructive technology assessment“ (CTA) bildet zwar das Lernen der Beteiligten einen wichtigen Schwerpunkt (Schot/ Rip 1997), hier stehen jedoch eher Technologien als konkrete Produkte im Vordergrund. Geht es dagegen konkret um die nachhaltige Gestaltung spezifischer Produkte, wie z. B. beim Skript Approach (Jelsma 2001), ist das Ziel eher, Fehlverhalten von Nutzer/innen durch Technik auszugleichen als Möglichkeiten für bewusste Konsumveränderungen zu eröffnen.

### **3 Unternehmens- und Konsument/innenlernen: Das INNOCOPE-Verfahren**

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen des GELENA-Projektes mit INNOCOPE (Innovating through consumer integrated product development) ein workshopbasiertes Verfahren der partizipativen Produktentwicklung entwickelt und erprobt, bei dem Konsument/innen in direkte Kommunikation mit Unternehmensvertreter/innen treten. Bei INNOCOPE geht es nicht allein um die Entwicklung vermarktungsfähiger, auf die Konsument/innen-Anforderungen ausgerichteter Produkte, sondern auch um die Berücksichtigung von Klimaschutzaspekten bei der Produktgestaltung und -nutzung.

INNOCOPE kann auf verschiedenen Wegen nachhaltige Konsum- und Produktionsweisen unterstützen. Es ist geeignet

1. zur klimafreundlicheren Gestaltung von Produkten
2. zur nutzer/innenfreundlicheren Gestaltung klimafreundlicher Produkte
3. zum Anstoßen von Reflexionsprozessen über Produkte und Konsumhandeln.



zu 1) Die Einbindung von Konsument/innen in den Produktentwicklungsprozess ermöglicht die Erschließung von ökologischen Optimierungspotenzialen in der Nutzungsphase. Die konkrete Nutzung von Produkten und die Einbettung in Alltagsroutinen bleiben Unternehmen üblicherweise verborgen. Hier können sie durch die Zusammenarbeit mit Konsument/innen neue Einblicke erhalten, die auch ökologische Verbesserungen ermöglichen. Zudem wird die Berücksichtigung ökologischer Aspekte durch den Einsatz vereinfachter Ökobilanz-Tools gefördert.

Zu 2) Klimafreundliche oder nachhaltige Produkte sind häufig Nischenprodukte. Sie erfordern teilweise Veränderungen in Nutzungsweisen und haben daher Schwierigkeiten, sich gegen weniger nachhaltige Alternativen durchzusetzen. Hier kann INNOCOPE darin unterstützen, die Hemmnisse aus Nutzer/innensicht herauszuarbeiten und gemeinsam mit Nutzer/innen Strategien zur besseren Einbettung in Alltagsroutinen und Konsumhandlungen zu erarbeiten.

Zu 3) Die Auseinandersetzung mit Produkten und Produktnutzung in der Gruppe der Konsument/innen aber auch im Wechselspiel mit Unternehmensvertreter/innen fördert die Reflexion über das eigene Verhalten und kann Veränderungen auslösen. Dies kann ebenfalls durch Ökobilanz-Tools unterstützt werden.

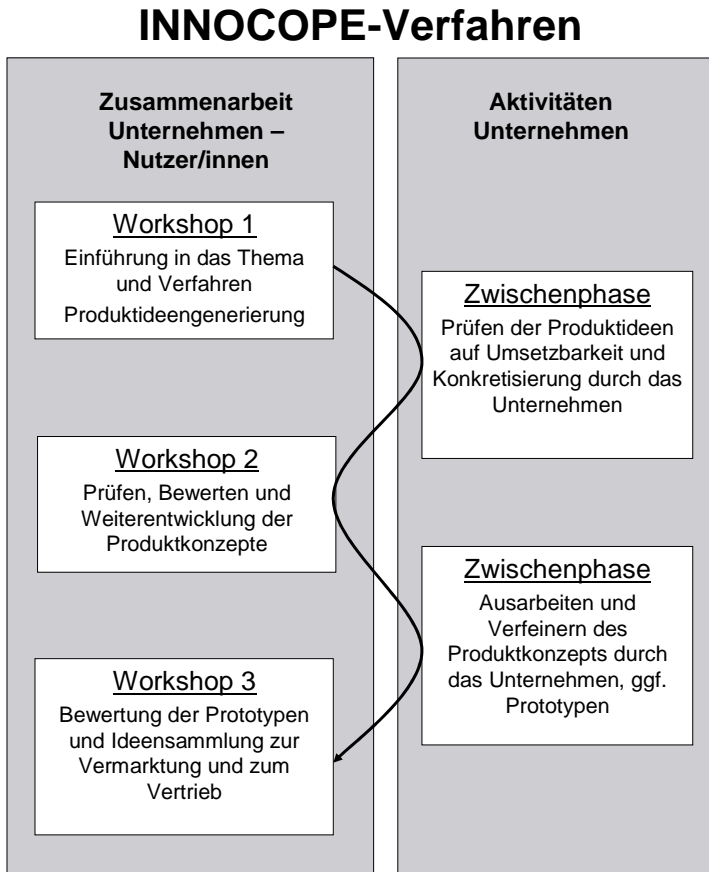
Folgende Spezifika zeichnen INNOCOPE gegenüber herkömmlichen Methoden der partizipativen Produktentwicklung aus:

Tab. 1: Besonderheiten von INNOCOPE

| <b>INNOCOPE</b>  | <b>Herkömmliche Verfahren</b>  |
|--|--|
| Wiederholte Interaktion und iterative Begleitung der Produktentwicklung            | Einmaliger Einsatz der Methoden                                      |
| Aktive Einbeziehung der Nutzer/innen   | (Passives) Reagieren der Nutzer/innen                                |
| Einbeziehung der Nutzer/innen in Ideenentwicklung und Bewertungsprozesse           | Komentieren der Ideen des Unternehmens (Ausnahme: Lead User Methode) |
| Direkte Interaktion zwischen Unternehmensmitarbeiter/innen und Konsument/innen     | Kontakt i.d.R. vermittelt über Marktforschung                        |
| Kreativer Austausch  | Einseitige Meinungsabfragen  |
| Gleichberechtigte Integration verschiedener Wissenstypen (Alltags- und Fachwissen) | Keine Integration verschiedener Wissenstypen                         |
| Initiierung wechselseitiger Lernprozesse   | Wissen von Unternehmen und Konsument/innen steht für sich            |
| Empowerment der Nutzer/innen   | Kein Empowerment angestrebt  |
| Entwicklung nutzer/innen- und klimafreundlicher Produkte                           | Fokus auf Markterfolg  |

INNOCOPE besteht aus mindestens drei aufeinander aufbauenden Workshops, an denen möglichst jeweils dieselbe Gruppe an Konsument/innen und Unternehmensvertreter/innen teilnimmt (s. Abb. 1). Je nach Zielsetzung können dabei spezifisch ausgewählte wie auch sozial und demografisch weit gestreute Gruppen von 15 bis 20 Konsument/innen beteiligt werden. Von Unternehmensseite sollten möglichst Vertreter/innen unterschiedlicher Funktionsbereiche teilnehmen (z.B. Geschäftsführung, F&E, Marketing, Vertrieb). Die Nutzer/innen werden im Laufe der Workshopreihe in verschiedene Phasen der Produktentwicklung einbezogen, sodass sie den Prozess schrittweise begleiten.

Abb. 1: Idealtypischer Ablauf des INNOCOPE-Verfahrens



Die Zielsetzung, die Auswahl der beteiligten Konsument/innen, die konkrete Umsetzung und Detailplanung des Verfahrens sollte in enger Abstimmung mit dem Unternehmen erfolgen. In den Workshops empfiehlt sich ein breiter Mix verschiedener Assoziationstechniken, Analogie- und Bewertungsmethoden (Knieß 1995, 2006), um mögliche Verständigungsschwierigkeiten zwischen Unternehmensvertreter/innen und Nutzer/innen zu überbrücken. Geeignet sind sowohl Präsentationen und Kurzvorträge als auch Plenumsdiskussionen und Kleingruppenarbeit. Neben der Vielfalt

an möglichen Kreativitätstechniken zur Ideenfindung, -fokussierung und -bewertung ist es sinnvoll, Alltagssituationen (z. B. durch provokante Fragen oder Rollenspiele) zu simulieren, die dem jeweiligen Nutzungsbereich entsprechen.

Die Berücksichtigung von Klima- oder anderen Nachhaltigkeitsaspekten erfordert einen Input seitens der Verfahrensorganisation. Sinnvoll ist eine Sensibilisierung für das Thema durch Präsentationen oder spezifische Aufgabenstellungen für die Gruppenarbeit sowie der Einsatz von einfachen Ökobilanztools oder -ergebnissen.

Beim **ersten Workshop** erfolgt eine Vorstellung des Verfahrens und der beteiligten Personen sowie erste Diskussionen zu den Bedürfnissen der Konsument/innen im betreffenden Bedürfnisfeld bzw. den Anforderungen an das spezifische Produkt. Gerade am Anfang des Verfahrens sind Kreativitätsmethoden gefragt, die alle Teilnehmenden einbeziehen und eventuelle Hemmnisse aufbrechen. Geeignet sind etwa Kartenabfragen, Clustering und Punktbewertungen. Kleingruppenarbeit fördert den intensiven Austausch und die Aktivierung der Teilnehmenden. Es sollte aber auch die Möglichkeit geben, die erarbeiteten Ergebnisse im Plenum zu diskutieren. Beim ersten Zusammentreffen empfiehlt es sich, diese Diskussionen relativ offen zu halten, um ihnen nicht zu früh eine vorbestimmte Richtung zu geben und sie eventuell einzuengen.

In der **ersten Zwischenphase** konzipiert das beteiligte Unternehmen Produkte oder Produktvarianten, die den Bedürfnissen und Anforderungen der Konsument/innen möglichst weit entgegen kommen. Falls bereits erste konkrete Ideen zur Produktentwicklung oder -verbesserung generiert worden sind, prüft das Unternehmen, inwiefern diese aufgreifbar sind.

Beim **zweiten Workshop** werden die bestehenden Produkte von den Konsument/innen im Hinblick auf ihre geäußerten Anforderungen bewertet. Die Diskussionen um bestehende Defizite und die Entwicklung neuer Gestaltungs- und Verbesserungsideen orientieren sich stark am jeweiligen Produkt und sind damit deutlich konkreter als beim ersten Workshop. Hier eignen sich Methoden, die die Integration von Ideen und systemübergreifendes Denken fördern, wie z. B. Methoden der systematischen Ideensuche (z. B. Umkehrmethode, 6-Hut-Denken, Zufallsanregung) oder Assoziationsmethoden (z. B. Storytelling, Mentale Provokation). Eine Herausforderung besteht schließlich darin, die generierten Ideen zu gewichten und zu einem Gesamtkonzept zu bündeln. In die Bewertung sollten Nachhaltigkeitsaspekte, z. B. in Form von ökobilanziellen Abschätzungen einfließen.

In der **zweiten Zwischenphase** prüft das Unternehmen die entwickelten Ideen wiederum auf ihre Umsetzbarkeit und erarbeitet nun ein konkretes Modell oder Prototypen, die den Konsument/innen beim nächsten Workshop plastisch gut vermittelbar sind. Je nach Verfahrensverlauf und Komplexität der betrachteten Produkte können sich vor dem letzten Workshop zusätzliche Treffen und Zwischenphasen empfehlen, um die Produktentwicklung durch weitergehende, konkretere Bewertungen und Ideengenerierungen voranzutreiben.

Im **dritten bzw. letzten Workshop** der Verfahrensreihe erfolgt die abschließende Bewertung der entwickelten bzw. verbesserten Produkte durch die Konsument/innen. Zu einer strukturierten Bewertung verhelfen Checklisten, Relevanz- oder Entscheidungsbäume, morphologische Analysen oder eine Punktbewertung. Auf dem Abschlussworkshop können zudem Ideen für weiterführende Maßnahmen (z. B. Follow-Up-Prozess im Unternehmen, Marketingkonzepte) gesammelt werden.

#### 4 Wechselseitige Lernprozesse und deren Untersuchung

Ein wesentliches Ziel von INNOCOPE ist es, wechselseitige Lernprozesse zwischen den Teilnehmenden auszulösen, die zur Entwicklung eines klimafreundlichen, kund/innenorientierten Produktes und gleichzeitig zu einem Empowerment der beteiligten Konsument/innen führen. Bevor näher auf die spezifischen Zielsetzungen von INNOCOPE eingegangen wird, sollen im Folgenden einige Vorüberlegungen zu wechselseitigen Lernprozessen und ihrer empirischen Untersuchung angestellt werden.

Die Auseinandersetzung mit Lernen erfolgt in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen. Definitionen von „Lernen“ finden sich beispielsweise in der Pädagogik oder der Lernpsychologie. Grob kann in eine prozess- und eine ergebnisorientierte Betrachtung unterschieden werden. Wird Lernen als *Prozess* verstanden, steht der Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten im Vordergrund. Dieser Prozess kann sowohl aktiv und bewusst als auch beiläufig und unbeabsichtigt erfolgen (vgl. Lefrancois 1994; Lenzen/ Molenhauer 1983). Ein *Lernerfolg* spiegelt sich dagegen meist in einer (zielgerichteten) Veränderung wider. Dies können Veränderungen des Wissens, Verhaltens, Denkens und Fühlens sein, aber auch eine erste Sensibilisierung oder Bewusstseinsbildung (Zimbardo 1992). Neben der bloßen Zunahme von Wissen sind für einen Lernprozess also zielgerichtete Veränderungen von Einstellungen und Verhaltensweisen zentral. Zusammengefasst kann

unter Lernen daher eine *relativ stabile Neuorientierung oder Veränderung von Verhalten (oder Verhaltenspotenzial) verstanden werden, die auf Erkenntnis und Erfahrung aufbaut* (Lenzen/ Mollenhauer 1983: 498; Zimbardo 1992: 227, Lefrancois 1994: 3f; Bodenmann 2005).

Die empirische Untersuchung von Lernprozessen ist ein komplexes Unterfangen. Ein kognitiver Lernprozess ist nicht beobachtbar; er kann lediglich ausgehend von ermittelbaren Lernerfolgen – also Veränderungen von Wissen, Einstellungen oder Verhalten – erschlossen werden. Dabei ist es beispielsweise möglich, bestimmte Lernerfolge wie erlerntes und reproduzierbares Wissen in Form eines Vorher-Nachher-Vergleichs zu ermitteln. Für die Untersuchung der durch INNOCOPE angestrebten Lernprozesse wurden daher inhaltliche Lernziele spezifiziert und untersucht (s. Tabelle 2). Lassen sich in den Dimensionen (Wissen, Einstellungen und Verhalten) zu den Themen (Klimawandel und Klimaschutz sowie Produktentwicklung und -nutzung) Zuwächse bzw. Veränderungen feststellen, sprechen wir von einem Lernerfolg.

Das INNOCOPE-Verfahren zielt dabei nicht in erster Linie auf individuelles Lernen der Beteiligten sondern insbesondere auf wechselseitiges Lernen. Ein solcher Lernprozess geht über die Summe der individuellen Lernprozesse des Kollektivs hinaus, ist jedoch abhängig von den Individuen, ihren Lernerfolgen sowie ihrer Kooperation und ihrem Gruppenverhalten. Wechselseitiges Lernen kann beschrieben werden als „the change of procedures, structures, shared beliefs and knowledge that are assembled from individual contributions“ (Siebenhüner 2002: 5).

Lernen erfolgt in einer heterogen zusammengesetzten Gruppe wechselseitig, indem unterschiedliche Wissensstände und -typen (Expertenwissen, technisches Know-how, Alltagswissen und -erfahrungen etc.) integriert werden und sich gegenseitig ergänzen und bereichern. Die Einflussfaktoren für den Erfolg eines solchen Lernprozesses reichen von den individuellen Voraussetzungen der Teilnehmenden über Gruppenaspekte (geteilte Ziele, das Zusammenspiel verschiedener Wissenstypen, Diskussionsdynamik, Machtverhältnisse etc.) bis zur Organisation und methodischen Ausgestaltung des Verfahrens (u. a. Auswahl der Teilnehmenden, Moderationsmethoden und Kreativitätstechniken) (vgl. Bodenmann 2005).

Hieraus sowie aus der Theorie des organisationalen Lernens lässt sich ableiten, dass der Güte des Kommunikationsprozesses eine zentrale Bedeutung als Einflussfaktor auf den Lernerfolg zukommt (Shrivastava 1983; Nonaka 1994; Daft/ Huber 1987). Daran anknüpfend wurden für die Untersuchung

von INNOCOPE die folgenden Interaktionsparameter als unabhängige Variablen abgeleitet:

- Aktive und kreative Rolle der Konsument/innen
- Direkte Kommunikation zwischen Unternehmensvertreter/innen und Konsument/innen
- Verständigungsprozesse zwischen den Teilnehmenden
- Gleichberechtigte Teilhabe
- Teamarbeit.

Eine grundlegende Einschränkung der Untersuchung von Lernen ist, dass kausale Zusammenhänge zwischen eingesetzten Methoden, Verfahren und Lernprozessen nicht eindeutig nachgewiesen werden können. Lernprozesse lassen sich nicht losgelöst von einem bestimmten Bezugskontext empirisch erfassen und sind immer auch Gegenstand subjektiver Einschätzungen und Wertungen. Ebenso wie die Lernenden ihre persönlichen Fortschritte und Erfolge sehr unterschiedlich empfinden, können auch die Beobachtenden die Lernprozesse unterschiedlich bewerten. In letzter Konsequenz bedeutet dies, dass der Begriff „Lernerfolg“ keinen objektiv messbaren und allgemein gültigen Untersuchungsgegenstand markiert. Vielmehr kann in einer empirischen Untersuchung – und das gilt auch für die im folgenden Abschnitt diskutierten Lernprozesse im INNOCOPE-Verfahren – nur das untersucht und bewertet werden, was im Vorhinein als Lernerfolg festgelegt worden ist (vgl. Tabelle 2).

## **5 Dimensionen von Empowerment – Erfahrungen aus der Anwendung von INNOCOPE**

Die erste Anwendung von INNOCOPE fand im Zeitraum von März bis September 2005 statt. Mit dem Ziel der kooperativen Entwicklung eines „Pedelec“ (Pedal electric cycle) unter Berücksichtigung von Klimaschutzaspekten wurden drei aufeinander aufbauende Workshops durchgeführt. Pedelects sind Fahrräder mit elektrischer Tretunterstützung, bei denen Motorkraft und Tretantrieb kombiniert werden. Pedelects sind bislang Nischenprodukte. Sie stellen jedoch im Vergleich zu Fahrrädern eine deutliche Ausweitung des Nutzungsradius und der erreichbaren Geschwindigkeiten dar und bieten so, insbesondere in urbanen Räumen, eine klimafreundliche Alternative zu Autos, Motorrädern und Motorrollern. Dies zeigte auch das

im Workshop eingesetzte Ökobilanz-Tool EcoClass zur Darstellung der Umweltauswirkungen unterschiedlicher Verkehrsträger. Pedelecs schneiden sowohl in Bezug auf Treibhauswirkung als auch Sommersmog und Versauerung besser ab als andere Verkehrsmittel. Die Workshops sollten hier zur nutzergerechteren Gestaltung von Pedelecs führen, um die Erschließung einer größeren Zielgruppe zu ermöglichen. Gleichzeitig sollten durch die Behandlung des Klimathemas und den Einsatz eines Ökobilanz-Tools klimabezogene Verbesserungen erzielt werden.

Als Unternehmen war die Berliner Fahrradfirma Hawk Bikes E+M GmbH ([www.hawkbikes.com](http://www.hawkbikes.com)) beteiligt, und zwar in Gestalt des Geschäftsführers, des Produktmanagers und eines Designers. Konsument/innenseitig waren 20 Berliner/innen eingebunden, die zwischen 25 und 65 Jahren alt waren (Schwerpunkt 30 bis 49 Jahre), die ein überwiegend hohes Bildungsniveau hatten und hinsichtlich der Merkmale Geschlecht, Kinder im Haushalt, Einkommen und Erwerbstätigkeit weitgehend gleichmäßig strukturiert waren. Bei der Rekrutierung wurde darauf geachtet, dass alle Konsument/innen dem Fahrradfahren gegenüber aufgeschlossen, aber keine Fahrradsportler/innen sind; zudem wurde ein Mix aus Viel- und Wenigfahrer/innen ausgewählt. Die Konsument/innen erhielten eine Aufwandsentschädigung in Höhe von 300 Euro für die Teilnahme an den Workshops und Interviews.

Nach einer allgemeinen Einführung (INNOCOPE, Unternehmen, Produkt) wurde eine Einführung zum Thema Klimaschutz und Klimarelevanz von Mobilität gegeben, um die Konsument/innen und Unternehmensvertreter für diese Thematik zu sensibilisieren. Ausgehend von einem Erfahrungsaustausch zum Thema Fahrradfahren und der Vorstellung bereits existierender Pedelecs (inkl. Probefahrten) wurde im Zuge eines interaktiven mehrstufigen Prozesses ein Pedelec-Prototyp erarbeitet, der den Konsument/innenanforderungen an ein sportliches und modernes Design sowie einen attraktiven Preis integriert. Im Rahmen der Workshops kam dabei ein vereinfachtes Ökobilanz-Tool (EcoClass) zum Einsatz, das die Konsument/innen eigenständig bedienen konnten und mit dem verschiedene Verkehrsmittel hinsichtlich ihres Treibhauspotenzials, Beitrag zum Sommersmog und Versauerungspotenzials verglichen werden konnten (vgl. Barth 2007). Zum Abschluss des INNOCOPE-Prozesses wurde der Pedelec-Prototyp den Konsument/innen zur abschließenden Beurteilung und



zur Entwicklung von Marketingideen vorgestellt. Unter dem Markennamen Swizzbee 25L ist das Pedelec seit Herbst 2006 auf dem Markt.<sup>3</sup>

## 5.1 Befragung der Konsument/innen

Wie oben dargestellt sollte die Durchführung von INNOCOPE nicht nur zur Entwicklung eines innovativen klimafreundlichen Produktes führen, sondern zugleich ein Empowerment der teilnehmenden Nutzer/innen bewirken. Um zu überprüfen, ob und in welchem Ausmaß Lerneffekte eingetreten sind, wurden die beteiligten Konsument/innen insgesamt drei Befragungen unterzogen, und zwar einmal vor und zweimal nach den INNOCOPE-Workshops. Die circa einstündigen Face to Face-Interviews fanden auf Basis eines standardisierten Leitfadens mit einem Mix aus geschlossenen und offenen Fragen statt, der bei gleich bleibender Grundstruktur jeweils auf den Befragungszeitpunkt angepasst wurde. Alle Gespräche wurden mitgeschnitten, transkribiert und unter Nutzung einer Access-Datenbank ausgewertet.<sup>4</sup>

Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über die Befragungsergebnisse gegeben, um daran anschließend die Frage der im Zuge von INNOCOPE erzielten Lernerfolge zu diskutieren.

Die Teilnehmenden wurden zu den Themen Konsument/innen-Bedürfnisse (z. B. Informationsquellen bei Anschaffungen, partizipative Produktentwicklung), Klimaschutz und Klimawandel (z. B. Wissensbestände, individuelle Einflüsse und Handlungsmöglichkeiten) sowie Erwartungen an und Erfahrungen mit INNOCOPE befragt.

### *Konsument/innenbedürfnisse und Konsumententscheidungen*

Bei größeren Anschaffungen legen die Konsument/innen viel Wert auf vertrauenswürdige Quellen, die umfassende und kompetente Informationen bereithalten. Dies führt dazu, dass an Werbung in Fernsehen und Presse kaum Interesse besteht. Ausgehend von einer ohnehin geringen Bedeutung nimmt der Rückgriff auf diese Medien im Zuge des INNOCOPE-

---

<sup>3</sup> Für eine ausführlichere Darstellung der Erprobung von INNOCOPE vgl. Arnold et al. (2007).

<sup>4</sup> Die Unternehmensvertreter wurden ebenfalls befragt; zu diesen Ergebnissen vgl. Hoffmann (2007), Hoffmann et al. (2007).

Verfahrens weiter ab, während Fach- und Testzeitschriften an Wertschätzung gewinnen. Ursächlich hierfür sind eine präzisere Differenzierung zwischen Information und Anreiz sowie konkrete Käufererfahrungen.

In erster Linie um harte Fakten geht es bei der Art der Informationen, die beim Fahrrad- oder Pedeleckauf in den Blick genommen werden. Im Vordergrund stehen technick- und funktionsbezogene Aspekte, Qualität und Preis. Während bei größeren Anschaffungen allgemein beispielsweise auch der Energie- und Wasserverbrauch von Geräten eine gewichtigere Rolle spielen, treten ökologierelevante Fragen beim Kauf von Fahrrädern in den Hintergrund, da sie an sich schon als umweltfreundliche Mobilitätsalternative angesehen werden. Nur nachgeordnete Relevanz hat der weiche Faktor Ästhetik/Design – dem allerdings im Zuge der zweiten und dritten Befragung mehr Gewicht beigemessen und der bei Pedelecs generell höher bewertet wird. Nicht unmittelbar produktbezogene ökologische und soziale Dimensionen etwa des Herstellungsprozesses oder der Entsorgung sind ebenfalls nachrangig.

Was den Einfluss von Konsument/innen auf die Produktgestaltung angeht, überwiegt die skeptische Haltung, dass Unternehmen ihre Produkte weitgehend entwickeln und auf den Markt bringen, ohne auf die Anforderungen von Konsument/innen zu achten, und deren Ideen deshalb nur einen geringen Stellenwert haben. Als wichtigsten Beitrag der Nachfrageseite für die Gestaltung neuer Produkte wird nach dem INNOCOPE-Verfahren das Einbringen der tagtäglichen Nutzungserfahrungen und der daraus abgeleiteten Wünsche gesehen.

### *Klimaschutz und Klimawandel*

Die Teilnehmenden sind sich grundsätzlich sicher, dass ein Klimawandel stattfindet und dass dafür auch der Mensch verantwortlich ist. Diese Überzeugung beruht auf einem breit gefächerten Wissen über die Ursachen und Folgen des Klimawandels und korrespondiert mit einer hohen Zustimmungsrate zu der Antwortvorgabe des Interviewleitfadens, dass der „Klimawandel eines der zentralen globalen Probleme ist, für dessen Lösung möglichst viele Mittel bereitgestellt werden sollten“. Demgegenüber erhalten die beiden Antwortvorgaben, die die Relevanz des Klimawandels geringer einstufen, deutlich weniger Zustimmung. Allerdings werden Klimawandel und Klimaschutz von den Befragten häufig zusammen mit weiteren Umweltthemen (z. B. Ozonloch), Naturkatastrophen (z. B. Tsunamis) und neuen Technologien (z. B. Gentechnik) zu einem undifferenzierten, über

greifenden Problemkomplex verdichtet, von dessen Gewicht und Dringlichkeit die Einschätzungen zur Bedeutung des Klimawandels beeinflusst werden. Diese Problemverdichtung hängt mit der zufälligen Rezeption massenmedial aufbereiteten Wissens zusammen, der von der Mehrheit der Befragten bevorzugten Form, sich über die Themen Klimawandel und Klimaschutz zu informieren. Im Zuge des INNOCOPE-Verfahrens verliert diese Rezeptionsweise allerdings zugunsten eines gezielteren Informationsverhaltens an Relevanz.

Die Teilnehmenden gestehen ihren Produktnutzungsweisen und ihrem Alltagsverhalten einen Einfluss auf den Klimawandel zu und sehen für sich klimaschutzbezogene Handlungsmöglichkeiten. Zu beobachten ist im Laufe des INNOCOPE-Verfahrens eine Tendenz weg von allgemeinen, zu meist auf den Mobilitäts- und Energiebereich bezogenen Optionen hin zur Nennung individueller Maßnahmen in weiteren Bereichen (z. B. Ernährung, Textilwäsche).

Das Erkennen eigener Handlungsmöglichkeiten beim Klimaschutz korrespondiert mit der Behauptung von rund der Hälfte der Befragten, in den letzten drei Jahren vor dem ersten Interview klimaschützende Maßnahmen durchgeführt zu haben. Ein Drittel der Teilnehmenden gab zudem an, auch in den sieben Monaten zwischen dem ersten und zweiten Interview klimaschützend aktiv geworden zu sein.

### *Erwartungen an und Erfahrungen mit INNOCOPE*

Vor der Workshop-Reihe haben die Befragten eine hohe intrinsische Motivation zur Teilnahme am INNOCOPE-Verfahren und äußern große Sympathie für die Themenschwerpunkte Klima und Fahrräder. Im Mittelpunkt ihres Interesses stand es, Einfluss auf die Produktgestaltung zu nehmen und eigene Ideen einzubringen. Nach Abschluss von INNOCOPE sehen die Konsument/innen ihre Erwartungen insgesamt als mehr als erfüllt an, was am prägnantesten für den Einfluss auf die Pedelecentwicklung, die Möglichkeiten der Einbringung von Ideen und die Interaktion mit dem Unternehmen zutrifft. Einige Zitate aus den Interviews unterstreichen die positive Bewertung dieser Punkte:

- „Wir sind ja Laien für die Unternehmensvertreter gewesen, trotzdem haben die uns immer wie gleichwertige Partner behandelt.“

- „Das Unternehmen hat sich wirklich bemüht, das Pedelec nahe an unseren Ideen zu gestalten. Und es war beeindruckend, das Pedelec zu sehen, das wir geistig erschaffen hatten.“
- „Was ich positiv fand, war, dass man wirklich zu einer gemeinsamen Arbeit kam in diesen Workshops. Und dass auch Raum für Kreativität und freies Rumspringen da war.“
- „Bei der Marktforschung geht es um das Durchleuchten des Konsumenten – was hat er, was braucht er noch, für welche Zielgruppen mache ich wo wie Werbung? INNOCOPE dagegen war konzentriert auf das Produkt in der Entstehung und auf die Frage, wie man etwas wirklich Gutes für die Konsumenten herstellen kann. Das war ein Paradigmenwechsel.“

Alles in allem empfanden die Befragten die Workshops als persönliche Bereicherung und als wichtigen Baustein auf dem Weg zu mehr gesellschaftlicher Teilhabe: „Der Dialog von Kunden und Unternehmen hilft diesem Land. Ich finde ihn notwendig, weil es letztendlich mein Geld ist, wenn ich etwas kaufe. Deshalb möchte ich auch mehr Mitsprache haben.“

## 5.2 Untersuchung der Lernziele

Sowohl hinsichtlich des Themenfeldes Klimawandel und Klimaschutz als auch auf produktbezogener Ebene haben im Laufe des INNOCOPE-Verfahrens Lernprozesse stattgefunden. Festzustellen ist sowohl eine gestiegene Zahl von genannten Alltagsbereichen und individuellen Handlungsmöglichkeiten, deren Klimarelevanz erkannt wird, als auch die zunehmend geäußerte Absicht, klimaschützende Maßnahmen durchzuführen und sich „gezielt und regelmäßig“ zu informieren. In Richtung produktbezogenen Lernens sind das gestiegene Wissen zu den (generellen und eigenen) Möglichkeiten und Grenzen der partizipativen Produktgestaltung sowie das gestiegene Selbstvertrauen bei der Entwicklung und Formulierung von Produktideen als Erfolge zu erwähnen.

Zusammenfassend lassen sich Lernerfolge vor allem in den Gebieten beobachten, für die eher aktives, handlungsrelevantes Lernen erforderlich ist. In Bezug auf eine eher passive Akkumulation von Wissen sowie den Rückgriff darauf in Alltagssituationen konnten dagegen kaum Lernerfolge verzeichnet werden. Insbesondere konnte kein Wissenszuwachs über Klima-

wandel und Klimaschutz festgestellt werden, weder mit Blick auf die Fakten noch auf die Differenzierung von Umwelt- und Klimaschutz.

Trotz mangelnder Lernerfolge etwa zum Klimathema kann das übergreifende Ziel von INNOCOPE, konsument/innenbezogenes Lernen und Empowerment zu induzieren, als erreicht betrachtet werden. Lernerfolge haben in jeder der drei Dimensionen Wissen, Einstellungen und Verhalten stattgefunden, was sich auch darin niederschlägt, dass die Zahl der Lernerfolge deutlich die Zahl der Lernziele ohne Lernerfolge übersteigt (s. Tab. 2).

Tab. 2: Bewertung des Lernerfolgs der Konsument/innen

| <b>Themen</b><br><b>Dimension</b>  | <b>Klimawandel/Klimaschutz</b>  | <b>Produktnutzung und -entwicklung</b>  |
|------------------------------------|---|---|
| Wissenszuwachs                     | (-) Mehr Wissen über Klimawandel und Klimaschutz<br>(+) Mehr Wissen über Klimafolgen von Produkten und Produktnutzung<br>(+) Mehr Wissen über Handlungsoptionen zum Klimaschutz | (+) Mehr Wissen über produktbezogene Handlungsoptionen (Einflussmöglichkeiten auf Produkte und Unternehmen) |
| Einstellungsveränderungen          | (-) Veränderte Einschätzung der Relevanz von Klimawandel<br>(+) Mehr Verantwortungsbewusstsein für Klimaschutz  | (+) Veränderte Einstellungen in Bezug auf die Rolle und Fähigkeiten bei der Produktentwicklung              |
| (Potenzielle) Verhaltensänderungen | (+) Konkrete klimaschützende Veränderungen von Informationsverhalten, Nutzungsverhalten und Alltagsverhalten  | (+) Verbesserte Fähigkeit, Bedürfnisse und Produkthanforderungen zu artikulieren                            |

(+) Lernerfolg erkennbar; (-) kein Lernerfolg erkennbar

### 5.3 Erfolgsfaktoren

Die Gründe für den Erfolg von INNOCOPE liegen im Wesentlichen in der konkreten Ausprägung der oben vorgestellten Interaktionsparameter. Zu deren Untersuchung wurden die Kommunikationsprozesse zwischen den Teilnehmenden in den Workshops beobachtet. Das Spektrum der erfassten Aspekte reichte von der Verteilung der Redeanteile von Konsument/innen und Unternehmen über die Charakterisierung des Ge-

sprächsflusses bis hin zur Protokollierung gleichberechtigter oder diskriminierender Diskussionsstile. Die Beobachtungen werden im Folgenden entlang der Interaktionsparameter ausgewertet.

#### *Aktive und kreative Rolle der Konsument/innen*

Die Gesprächsverläufe während der Workshops waren mit wenigen Ausnahmen sehr flüssig und ideenreich und fanden in einer zumeist entspannten und harmonischen Gesprächsatmosphäre statt. In diesem Kontext konnte die von einzelnen Konsument/innen anfänglich gezeigte Zurückhaltung bald abgelegt werden. Zusammen mit der zunehmenden Vertrautheit in der Gruppe entstand ein dynamischer Kontext für vielfältige Beiträge zu fahrradbezogenem Nutzungswissen, (technischen) Produktanforderungen oder Marketingideen.

#### *Direkte Kommunikation zwischen Unternehmensvertretern und Konsument/innen*

Die Konsument/innen beteiligten sich insgesamt stärker als die Unternehmensvertreter, auch bei Workshop-Teilen, die eine aktivere Beteiligung des Unternehmens ermöglicht hätten, wie zum Beispiel die klimaschutzbezogenen Diskussionen. Die Unternehmensvertreter brachten sich nur dann besonders ein, wenn technische Expertenhinweise erforderlich schienen oder es um die konkrete Ausgestaltung des zu entwickelnden Pedelecs ging. Diese Mischung aus Zurückhaltung und intensiviertem Dialog wurde von den Teilnehmenden positiv als Ausdruck des Unternehmensinteresses an den Ideen der Nutzer/innen bewertet. Auch die vom Unternehmen eingenommene Expertenrolle fand die Zustimmung der Konsument/innen, sie wurde sogar oftmals eingefordert, um ein Feedback hinsichtlich der Machbarkeit oder Innovativität der eigenen Ideen zu erhalten.

#### *Verständigungsprozesse zwischen den Teilnehmenden*

Je mehr sich die Diskussionen dem Kern des Verfahrens – der Gestaltung eines Pedelec – näherten, desto höher wurde das Potenzial auftretender Konflikte zwischen den Konsument/innen. Auftretende Meinungsverschiedenheiten konnten zumeist jedoch durch andere Konsument/innen oder die Unternehmensvertreter gelöst werden. War dies nicht möglich, führte dies dennoch nicht zum Rückzug bzw. zur Isolation einzelner Personen. Vielmehr wurde eine ausgeprägte und wachsende Souveränität im Umgang mit solchen Situationen offenbar.

### *Gleichberechtigte Teilhabe*

Auch mit Bezug auf die gleichberechtigte Teilnahme am INNOCOPE-Verfahren ist eine gewisse Ambivalenz zu konstatieren. Einerseits war zu beobachten, dass die Beiträge der Teilnehmenden gleichberechtigt formuliert werden konnten. Andererseits sind von Seiten der Konsument/innen eine Reihe von Abwertungen von Redebeiträgen anderer Konsument/innen festzustellen – im Übrigen in keinem Fall von Aussagen der als Experten anerkannten Unternehmensvertreter. Auch hieran entzündeten sich jedoch keine den Gesamtprozess gefährdenden oder einzelne Personen isolierenden Gemengelagen. Es war eher der Wille zu erkennen, sich nicht irritieren zu lassen und weiterhin die eigene Meinung zu vertreten.

### *Teamarbeit*

In den Workshops wurde zum großen Teil in Kleingruppen gearbeitet, was den Teilnehmenden die Möglichkeit gab, sich intensiv zu beteiligen und zielorientiert zu arbeiten. Allgemeine Wissensvermittlung zum Klimathema erfolgte hingegen im Plenum, wobei keine konkreten Aufgabenstellungen für die Gruppenprozesse abgeleitet wurden. Diese eher passive Auseinandersetzung mit Klimaschutz im Verfahren liefert eine Erklärung dafür, dass kein Wissenszuwachs über Klimawandel und Klimaschutz erreicht wurde. Hier ist es nicht gelungen, den Konsument/innen die doppelte Aufgabenstellung der Entwicklung eines neuen *und* an die Erfordernisse des Klimaschutzes angepassten *Pedelec* zu vermitteln. Klimawandel und Klimaschutz blieben so während des gesamten Verfahrens Themen, denen mit Interesse begegnet und deren Relevanz anerkannt wurde, von denen aber keine konkreten Produktspezifikationen oder *Pedelec*-Nutzungsmuster abgeleitet wurden. Die hierzu erforderliche Transferleistung vom Abstrakten zum Konkreten wurde in der Workshop-Konzeption ebenso unterschätzt wie die von der Produktwahl ausgehende Zurückdrängung des Klimathemas, das sich von den Konsument/innen mit den „sauberen“ Mobilitätsmitteln Fahrrad und *Pedelec* nicht oder kaum in Verbindung bringen ließ.



## 6 Schlussfolgerungen

Die wesentlichen mit INNOCOPE verbundenen Zielsetzungen (Produktentwicklung, Lernen, Empowerment) konnten in der ersten Verfahrensdurchführung erreicht werden. Die Ergebnisse der Workshops flossen in ein neues klima- und nutzer/innenfreundliches Pedelec ein, das inzwischen in den Markt eingeführt ist. Bei den teilnehmenden Konsument/innen sind Lernerfolge zu verzeichnen, die in produkt- und klimabezogenen Wissens-, Einstellungs- und Verhaltensänderungen resultieren und zu einem Empowerment der Konsument/innen beitragen. Zum einen wurden die Teilnehmenden im Umgang mit Moderationstechniken, im Äußern der eigenen Meinung und im Auftreten gegenüber den Unternehmensvertretern zunehmend souveräner. Zum anderen erlebten die Konsument/innen, dass ihre Ideen auf Interesse stoßen, und bildeten so Vertrauen in die eigenen Kompetenzen. Deutlich wurde, dass die Beteiligung an der Produktentwicklung neben den konkreten Einflussmöglichkeiten auch Reflexionsprozesse über das eigene Konsumverhalten auslöst, die in diesem Fall über den Mobilitätsbereich hinaus auf andere Konsumbereiche ausstrahlen. So adressierte das INNOCOPE-Verfahren zunächst Produkte und Produktnutzung sowie das spezifische Konsumverhalten, löste im Laufe des Verfahrens jedoch Lernprozesse aus, die auch über das Verfahren hinaus Wirkung zeigen und in nachhaltigeren Konsummustern resultieren können.

Hinsichtlich des INNOCOPE-Ansatzes lässt sich festhalten, dass es gelungen ist, den Konsument/innen eine aktive und kreative Rolle einzuräumen. Der wiederholte, direkte Austausch zwischen Konsument/innen und Unternehmensvertretern führte zu einem besseren Verständnis der jeweils anderen Seite. Es wurde deutlich, dass Nutzer/innen aus ihren Alltagserfahrungen relevantes Nutzungswissen mitbringen, das Unternehmen in der Produktentwicklung nützt. Der Einsatz geeigneter Moderationstechniken und Kreativitätsmethoden kann helfen, dieses implizite Wissen zu erschließen.

Im hier beschriebenen Verfahrensdurchlauf konnte ein klimafreundliches Produkt nutzer/innengerechter gestaltet werden. Um Produkte klimafreundlich weiter zu entwickeln, scheinen eine stärkere Fokussierung des Klimathemas seitens der Moderation und explizitere Aufgabenformulierung für die Gruppenarbeiten im Prozess erforderlich, um die Teilnehmer/innen bei der Übertragung und Anwendung des Themas Klimaschutz auf Produkte und Produktnutzung zu unterstützen.

## 7 Literatur

- Arnold, M./ Siebenbüner, B./ Hoffmann, E. (2007):* INNOCOPE - ein partizipatives Produktentwicklungsverfahren. Konzept, Erprobung und Reflexion, in: Hoffmann, E. et al. (Hrsg.): Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit, Marburg, 233-256.
- Barth, V. (2007):* Computermodelle in der partizipatorischen Produktentwicklung, in: Hoffmann, E. et al. (Hrsg.): Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit, Marburg, 289-308.
- Belz, F.-M./ Bilharz, M. (2005):* Nachhaltiger Konsum: Zentrale Herausforderung für moderne Verbraucherpolitik, Technische Universität München.
- Brand, K.-W./ Brumbauer, T./ Sebrer, W. (2003):* Diffusion nachhaltiger Konsummuster. Am Beispiel des lokalen Agenda-Prozesses in München, München.
- Brand, K.-W./ Gugutzer, R./ Heimerl, A./ Kupfabl, A. (2002):* Sozialwissenschaftliche Analyse zu Veränderungsmöglichkeiten nachhaltiger Konsummuster, Berlin.
- Burmann, G. (1987):* Die Beteiligung von Konsumenten an der Produktentwicklung am Beispiel der Autoklinik, in: Hansen, U./ Raabe, T./ Schoenheit, I. (Hrsg.): Konsumentenbeteiligung an der Produktentwicklung, 120-129.
- Daft, R. L./ Huber, G. P. (1987):* How organizations learn: a communication framework, in: Research in the Sociology of Organizations 5, 1-36.
- Fichter, K./ Paech, N. (2003):* Nachhaltigkeitsorientiertes Innovationsmanagement. Prozessgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Internet-Nutzungen, Berlin/ Oldenburg.
- Hansen, U. (1995):* Die Stellung der Konsumenten im Prozeß der unternehmerischen Produktentwicklung, in: Hansen, U. (Hrsg.): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart, 129-146.
- Hansen, U./ Raabe, T. (1991):* Konsumentenbeteiligung an der Produktentwicklung von Konsumgütern. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 61, No. 2, 171-194.

- Hansen, U./ Schrader, U. (2001): Nachhaltiger Konsum - Leerformel oder Leitprinzip?, in: Schrader, U./ Hansen, U. (Hrsg.): Nachhaltiger Konsum. Forschung und Praxis im Dialog, Frankfurt a. M., 17-45.
- Heiskanen, E./ Kasanen, P./ Timonen, P. (2005): Consumer Participation in Sustainable Technology Development, in: International Journal of Consumer Studies, Vol. 29, No. 2, 98-107.
- Herstatt, C./ Lüthje, C./ Lettl, C. (2003): Fortschrittliche Kunden zu Breakthrough-Innovationen stimulieren, in: Herstatt, C./ Verworn, B. (Hrsg.): Management der frühen Innovationsphasen, Wiesbaden, 57-71.
- Heß, A. (1997): Produktkliniken als Instrument der Marktforschung in der Automobilindustrie, in: Auto-Motive, 1-29.
- Hippel, E. v. (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, in: Management Science, Vol. 32, No. 7, 791-805.
- Hoffmann, E. (2007): Consumer-Integration in Sustainable Product Development, in: Business Strategy and the Environment 16, DOI: 10.1002/bse.577, im Erscheinen.
- Hoffmann, E./ Konrad, W./ Vogelpohl, K./ Beschorner, T. (2007): Wechselseitiges Lernen durch partizipative Produktentwicklung. Eine empirische Untersuchung, in: Hoffmann, E. et al. (Hrsg.): Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit, Marburg, 257-287.
- Jackson, T./ Michaelis, L. (2003): Policies for Sustainable Consumption.
- Jelsma, J. (2001): Design of Behaviour steering technology. Paper read at International Summer Academy on Technology Studies, at Deutschlandsberg.
- Knieß, M. (1995): Kreatives Arbeiten. Methoden und Übungen zur Kreativitätssteigerung, München.
- Knieß, M. (2006): Kreativitätstechniken: Möglichkeiten und Übungen, München.
- Kreuz, P./ Förster, A. (2003): Erfolgsfaktor Innovation: Neue Leistungsangebote gemeinsam mit Kunden entwickeln, Wien.
- Lefrancois, G. R. (1994): Psychologie des Lernens, 3 Ausgabe, Berlin. Original edition, Psychological Theories and Human Learning: Kongors Report.
- Lenzen, D./ Mollenhauer, K. (1983): Enzyklopädie Erziehungswissenschaft. Theorien und Grundbegriffe der Erziehung und Bildung, Stuttgart.

- Liihje, C. (2000):* Kundenorientierung im Innovationsprozess, Wiesbaden.
- Nonaka, I. (1994):* A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 14-37.
- Reinicke, T. (2004):* Möglichkeiten und Grenzen der Nutzerintegration in der Produktentwicklung: Eine Systematik zur Anpassung von Methoden der Nutzerintegration. Doctoral Thesis, Fakultät V - Verkehrs- und Maschinensysteme, Technische Universität Berlin, Berlin.
- Reisch, L. A./ Scherborn, G. (1998):* Wie könnten nachhaltige Lebensstile aussehen? Auf der Suche nach dem ethischen Konsum. Nachhaltigkeit, Lebensstile und Konsumentenverhalten, in: *Der Bürger im Staat*, Heft 2/98: Nachhaltige Entwicklung, herausgegeben von L. f. p. B. Baden-Württemberg.
- Robracher, H. (1999):* Zukunftsfähige Technikgestaltung als soziale Innovation, in: (Sauer, D./ Lang, C. (Hrsg.): *Paradoxien der Innovation*, München, 175-192.
- Scherborn, G. (1996):* Neue Formen des Konsums, in: Herausforderung Sustainability. Konzepte für einen zukunftsfähigen Konsum. Dokumentation einer Fachtagung am 11. und 12. November 1996 in Aachen, veranstaltet von der Verbraucherzentrale NRW, herausgegeben von R. u. L. N. Ministerium für Umwelt, 45-48.
- Schot, J., A. Rip. (1997):* The Past and Future of Constructive Technology Assessment, in: *Technological Forecasting and Social Change* 54, 251-268.
- Schub, C. (1991):* Die Car Clinic als Marktforschungsinstrument einer konsumentenorientierten Produktentwicklung, Köln.
- Shrivastava, P. (1983):* A Typology of Organizational Learning Systems, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 1, 7-28.
- Siebenhüner, B. (2002):* Social Learning in the Context of Sustainable Development. Paper read at 7th Biennial Conference of the International Society for Ecological Economics, 6 - 9 March 2002, at Sousse, Tunisia.
- Springer, S./ Beucker, S./ Lang, C./ Bierter, W. (2004):* Lead User Integration, Stuttgart.
- UBA (Umweltbundesamt) (2002):* Nachhaltige Konsummuster: Ein neues umweltpolitisches Handlungsfeld als Herausforderung für die Umweltkommunikation, Berlin.

- Urban, G. L./ Hippel, E. v. (1988): Lead User Analysis for the Development of New Industrial Products, in: Management Science, Vol. 34, No. 5, 569-582.
- Väyrynen, E./ Kivisaari, S./ Lovio, R. (2002): Societal Embedding of Innovations Related to Renewable Energies and Energy Saving, in: Soimakallio, S./ Savolainen, I. (Hrsg.): Technology and Climate Change (Climtech) Programme - Final Report. Technology programme report 14/2002, Helsinki, 235-244.
- Weller, I. (1999): Ökologische Stoff- und Produktinnovation. Analyse der Gestaltungsmacht privater Konsumentinnen und Konsumenten am Beispiel Textilien, in: Weller, I./ Hoffmann, E./ Hofmeister, S. (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Feminismus: Neue Perspektiven - Alte Blockaden, Bielefeld, 133-150.
- Zimbardo, P. G. (1992): Psychologie. 5. Ausgabe, Berlin.

# Mitverantwortung in der Konsumentenethik

ANNE REICHOLD

## 1 Einleitung

Im Begriff der Konsumentenethik werden Konsumierende als Handlungs-subjekte angesprochen, als Personen, die für ihre Konsumententscheidungen verantwortlich gemacht werden können. Dies legt den Eindruck nahe, dass bei konsumentenethischen Überlegungen die Ebene der Institutionen, der Gesetze und Rahmenordnungen, des Marktes und des Politischen in den Hintergrund treten gegenüber Analysen zur individuellen Verantwortung, kritischen Reflexionen personaler Konsumpräferenzen und ethischen Analysen von individuellen Konsumhandlungen. Eine dementsprechende individuelle Einordnung der Konsumentenethik neben Produzenten- und Investorenethik nimmt etwa Göbel vor (Göbel 2006: 80ff.).

Ich argumentiere im Folgenden, dass eine individuelle ethische Behandlung der Konsumentenethik zu kurz greift. Eine konsumentenethische Analyse beruft sich zwar auf individuelle ethische Kategorien der Person, deren Handlungs- oder Willensfreiheit sowie personale Verantwortung. Schon die Subjektrolle als Konsumentin oder Konsument aber konstituiert sich erst vor dem Hintergrund ökonomischer, sozialer und politischer Zusammenhänge.

Menschen sind keine ‚natürlichen Konsumenten‘. Bedürfnisse, Geschmack und Vorlieben von Konsumentinnen und Konsumenten sind keine anthropologisch feststehenden Konstanten, sondern sie sind sozialisations-, gesellschafts- und marktbedingt und somit Ausdruck einer komplexen sozialen, politischen und ökonomischen Logik. Bourdieu hat diese Logik für den kulturellen Konsum herausgearbeitet, der nicht nur einer ästhetischen und persönlichen Befriedigung dient, sondern die gesellschaftliche Funktion der Legitimierung sozialer Unterschiede erfüllt. Der Konsum von Kulturgütern wie der Besuch eines Konzerts oder die Präferenz für bestimmte Literatur haben „klassifizierenden und Klasse verleihenden“ Charakter (Bourdieu 1982: 36) und sind eine Funktion des sozialen Standes und des Bildungsgrades. Der kulturelle Konsum dient der sozialen Distinktion und Klassifi-

zierung und ist somit eine Funktion gesellschaftlicher, sozialer und politischer Zusammenhänge.

Selbst mögliche anthropologische Grundkonstanten oder „konstitutive Bedingungen des Menschen“ (Nussbaum 1999: 49ff.), die kulturunabhängig die Bedürfnisse und Fähigkeiten aller Menschen zum Ausdruck bringen, werden im konkreten Konsumzusammenhang durch kulturelle Güter wie Nahrungsmittel, Behausung und Kleidung bedient. Damit sind selbst elementare körperliche Bedürfnisse wie Hunger, Durst, körperliche Unversehrtheit und Geborgenheit in Zusammenhänge des kulturellen Konsums eingebettet. Nicht nur die Frage nach dem guten Leben bedarf einer politischen und gesellschaftlichen Einordnung, sondern auch die auf kurzfristige Befriedigung ausgerichteten und daher scheinbar persönlichen oder privaten Impulse, Interessen und Vorlieben sind sowohl gesellschaftlich und sozial generiert als auch erfüllen sie nicht nur eine persönliche, sondern eine soziale Funktion. Eine Reflexion der eigenen Konsumpräferenzen erfordert also nicht nur eine Reflexion auf die eigenen Zielstruktur, sondern eine Legitimation eigener Ziele vor dem im Hinblick auf Gerechtigkeit relevanten sozialen und politischen Hintergrund.

Auch die Produkte, auf die sich Konsumhandlungen beziehen, sind in hohem Maße ökonomisch, sozial und politisch vermittelt. Darüber hinaus erfolgen Konsumententscheidungen vor dem Hintergrund öffentlicher Informationen wie etwa Werbung, Produktinformationen, Gütesiegeln, Verbraucherschutzinformationen oder Kampagnen.

Die ethische Dimension von Konsumhandlungen erschließt sich erst in dieser vermittelten Struktur von Konsumentin bzw. Konsument und Konsumgütern. Ethisch relevant sind Konsumententscheidungen, wie etwa der Kauf oder der Kaufverzicht, weil ‚hinter‘ oder ‚in‘ Produkten Produktionsmethoden stehen, Preisentscheidungen und Materialentscheidungen, die das gute oder schlechte Leben von Menschen und Tieren betreffen sowie den Erhalt oder die Zerstörung von Natur. Das Konsumprodukt ist durch alle diese Handlungen vermittelt, es wäre nicht was es ist ohne diese Herstellungs- und Vermarktungsabläufe. Die individuelle Handlung, die Kaufentscheidung der Konsumentin bzw. des Konsumenten ist so konstitutiv vernetzt mit politisch und wirtschaftlich geprägten und juristisch normierten Handlungsabläufen. Erst innerhalb dieser Sphäre des Politischen, Sozialen und Ökonomischen stellt sich die ethische Frage nach der Gerechtigkeit, nach der Nachhaltigkeit oder der Sozialverträglichkeit von Konsumhandlungen.

Im Folgenden möchte ich zunächst einige Erläuterungen zum ethischen Begriff der Person geben, um dann die Rollenzuschreibung der Konsumentin bzw. des Konsumenten näher zu bestimmen. Vor diesem Hintergrund möchte ich Besonderheiten und Spezifika der konsumentenethischen Mitverantwortung herausarbeiten und zeigen, wie erst die Verschränkung und Vermittlung von individuellen mit sozialen und politischen Kategorien eine Konsumentenethik konstituiert.

## **2 Der ethische Begriff der Person**

In der Ethik wird das Subjekt von Rechten und Pflichten sowie das Subjekt von Verantwortung unter anderem mit dem Begriff der Person bezeichnet. Der Begriff der Person wird dabei in der Nachfolge von John Locke häufig vom Begriff des Menschen unterschieden (Locke 1975: II, 27), so dass der Personbegriff das spezifisch ethische Subjekt von Rechten und Pflichten bezeichnet. Der Begriff des Menschen ist dagegen entweder eine Speziesbezeichnung oder er wird in einem unspezifischeren Sinne normativ verwendet.

Der ethische Begriff der Person impliziert ein gewisses Maß an Freiheit oder Autonomie, ohne die Verantwortungszuschreibungen nicht gerechtfertigt werden können. Die Rede von Verantwortung setzt dabei immer schon voraus, dass Personen in intersubjektiven Beziehungen stehen. Nagel etwa betont, dass der Begriff des Anderen in der Metaphysik der Person angelegt ist (Nagel 1978). Lévinas zufolge begibt sich das ethische Subjekt in das zwischenmenschliche, intersubjektive Feld ethischer Forderungen nicht freiwillig oder aus der Position eines souveränen Subjekts heraus, sondern es befindet sich immer schon in der antwortenden Situation auf den Ruf, die Aufforderung eines anderen (Levinas 1987). Ethische Subjektivität gründet in der Begegnung mit anderen, denen gegenüber ich verantwortlich bin, von denen ich verletzt werden kann oder deren Leiden eine Aufforderung an eigenes Handeln sein kann. Das ethische Subjekt ist dieser Konzeption zufolge nicht erst vereinzelt und geschlossen und öffnet sich dann bei Gelegenheit gegenüber anderen, sondern es entsteht erst aus dieser Bezogenheit. Die ursprünglich leibliche Bezogenheit auf andere ist gerade für die Ethik relevant, da sie der Offenheit des Menschen für die Not anderer und der Verletzlichkeit und damit der Bedürftigkeit des Menschen nach Rechten zugrunde liegt.



Diese in ethischen Persontheorien kaum je explizit gemachten Bestimmungen der Leiblichkeit der Person (Reichold 2004) wird in politischen Reflexionen auf den Personbegriff stärker betont: Kersting und Habermas nennen die Verletzlichkeit als erstes Kriterium der Person (Kersting 2001: 410; Habermas 1991: 14, 223). Die Person wird hier zugleich als Objekt und Subjekt politischer Überlegungen gekennzeichnet, denn nur die Verletzlichkeit der Person erklärt, weshalb sie Souveränität und Freiheit an ein politisches Gemeinwesen abtritt.

Ebenso denkt Rawls (Rawls 1994) im hypothetischen Naturzustand, der durch einen Schleier des Nichtwissens um die konkrete soziale und persönliche Position gekennzeichnet ist, das Wissen um eine Grundbedürftigkeit und Abhängigkeit von anderen mit. Bedürftigkeit und Verletzlichkeit motivieren überhaupt erst die Gerechtigkeitsüberlegungen, die vor dem Hintergrund von Autarkie oder Unverletzlichkeit überflüssig wären.

### **3 Die Rolle der Konsumentin und des Konsumenten**

Der Begriff der Konsumentin oder des Konsumenten ist kein Begriff der Ethik, er bezeichnet zunächst eine ökonomische Rolle und ist insofern primär abhängig von ökonomischen Theorien und Realitäten. Obwohl auch der Personbegriff ursprünglich die Bedeutung einer Rolle oder Maske im Theater spielt (Fuhrmann 1989: 269), ist er im Kontext der Ethik doch so stark verallgemeinert worden, dass seine Konstitution nicht von spezifisch politischen, sozialen oder gesellschaftlichen Bedingungen abhängt. Theorien ethischer Personalität unterscheiden sich zwar insbesondere darin, wie die Freiheit gedacht wird (Frankfurt 1971), wie sich personale Identität konstituiert (Williams 1975; Wiggins 1980), ob sie überhaupt gedacht wird (Parfit 1971) und ob Elemente der Abhängigkeit und Leiblichkeit wesentlich sind oder nicht, und diese Entscheidungen haben Konsequenzen auch für politische Theorien, aber es bedarf zum Verständnis des ethischen Personbegriffs nicht des Rückgriffs auf ökonomische oder politische Theorien.

Dies ist beim Begriff der Konsumentin oder des Konsumenten anders. Von einer Konsumentenethik zu sprechen bedeutet, ein ökonomisches Subjekt aus ethischer Perspektive zu befragen oder in einen ethischen Kontext zu stellen. Die Rolle der Konsumentin oder des Konsumenten wird zum Teil durch die ökonomische Annahme konstituiert, Verbraucher beeinflussten durch ihre Kauf- und Konsumentscheidungen den Marktpro-

zess. Die neoklassische Wirtschaftstheorie geht von einer „Souveränität des Verbrauchers“ aus und sieht in dieser ausgeprägten Form sogar die Alleinverantwortung für die Marktergebnisse beim Konsumenten. Gegen diese Alleinverantwortung werden einige Argumente angeführt, die hier in Kürze genannt seien:

1. Die Industrie erfindet neue Produkte und Dienstleistungen und weckt durch Werbung Bedarf,
2. die Verbraucher haben Informationsdefizite,
3. Verbraucher müssen Budgetrestriktionen beachten und können daher nicht immer kaufen, was sie eigentlich bevorzugen würden,
4. die Industrie bietet nicht immer an, was man gerne hätte (z. B. Produkte mit sehr hoher Lebensdauer).

Mit diesen Argumenten wird die Nachfragemacht der Verbraucher aber nicht bestritten, sondern nur eingeschränkt (Göbel 2006: 80).

Die in marktwirtschaftlichen Theorien gedachte (Teil)souveränität des Verbrauchers ist ethisch relevant, da sich im Kontext des Konsums Fragen der Gerechtigkeit, der Nachhaltigkeit und des guten Lebens stellen, für die sie durch ihre partielle Souveränität mitverantwortlich sind. Personen wird also nicht die alleinige Verantwortung, sondern eine Mitverantwortung am Marktergebnis zugeschrieben. Beispiele für „ethische Investitionen“ (Korff 1999: 42ff.) des Konsumenten sind Verzicht auf Konsum (Kaufboykott), Wechsel des Anbieters und die Nutzung von ökologisch oder sozial verträglichen Varianten. Die Leitidee des verantwortungsbewussten Verbrauchers ist der „zukunftsfähige Konsument“ (Hansen/ Schrader 1999).

Die konsumentenethische Mitverantwortung erfährt zudem institutionelle Hilfestellungen durch Verbraucherschutz, Deklaration der Zusammensetzung von Produkten, Eingrenzung von Werbung, die sich gezielt an noch nicht zur kritischen Distanzierung fähige Kinder wendet oder Verbote von Werbung für gesundheitsschädliche Produkte sowie die aktive Konsumentenunterstützung durch Verbraucherorganisationen (Ulrich 1997: 329).

Die Kritik an der Verbrauchersouveränität, der daraus resultierende Begriff der Mitverantwortung und die gezielte institutionelle und rechtliche Unterstützung von Konsumentinnen und Konsumenten verweisen auf eine Verschränkung der Rolle der Konsumentin bzw. des Konsumenten mit institutionellen Rahmenbedingungen. Dabei betont der in der wirtschaftsethischen Literatur häufiger verwendete Begriff der Konsumethik (zfwu 2/ 2000) die Verschränkung individueller und institutioneller Perspektiven,

insofern er den Gesamtzusammenhang des Konsums als Gegenstand ethischer Reflexion bezeichnet. Als begriffliche und kritische Reflexion der beteiligten Akteure, deren Präferenzen sowie der institutionellen Rahmenbedingungen wird der Konsumethik sowohl eine individuelle als auch eine institutionelle Ebene zugeschrieben (Knobloch 1995).

#### 4 Konsumentenethische Mitverantwortung

Entsprechend der unterschiedlichen Rolle von ethischen Personen und Konsumentinnen bzw. Konsumenten in ethischen Kontexten bestehen zwischen personaler und konsumentenethischer Verantwortung spezifische Unterschiede.

Ethische Verantwortung entspringt in zwischenmenschlichen Beziehungen. Verantwortung übernehmen kann etwa heißen, auf den Ruf, die Forderung und die Not eines anderen zu antworten, es kann auch heißen, Gründe für eine Handlung anzugeben. Viele alltägliche zwischenmenschliche Situationen, in denen eine Person ethisch gefordert ist, weisen die Struktur des Angerufen- oder Aufgefordertseins auf. Das ethische Subjekt initiiert diesen Ruf nicht, sondern es ist ihm ausgesetzt. Das ethische Subjekt antwortet immer schon auf diesen Ruf.

Die philosophische Rede vom Du (Buber 1994), vom Anderen oder Fremden verweist auf die Nichtvereinnahmbarkeit und Nichtbegreifbarkeit eines ethischen Gegenüber und deutet auf einen Bruch der Vermittlung zwischen ethischem Subjekt und dem Gegenüber hin. Dieser Bruch kann sich in einer Unmittelbarkeit, Plötzlichkeit oder Ereignishaftigkeit äußern, in der das Subjekt in die Verantwortung gerät. Gemeinsam ist diesen ethischen Begriffen und Metaphern, dass sie von einer Störung, einer Durchbrechung des Gewohnten, einer Aufrüttelung ausgehen, in der sich die ethische oder normative Relevanz einer Situation ausdrückt. Ohne schon in einem präskriptiven Sinne vorzuschreiben, wie auf die Erschütterung, die Störung zu reagieren sei, ist sie doch ein Ruf, der eine Antwort verlangt. Der Andere, der mich zur Verantwortung ruft, ist gerade nicht vermittelt durch politische, soziale oder ökonomische Kategorien, Institutionen oder Ordnungen. Er kann in diesen Kategorien nicht verstanden werden.

Die Mitverantwortung der Konsumentin und des Konsumenten dagegen ist in mehrfacher Hinsicht vermittelt. In marktwirtschaftlich organisierten und demokratisch strukturierten Gesellschaften verleihe ich mir in Konsumentscheidungen diese vermittelten Abläufe ein, ich unterstützte sie,

indem ich sie bezahle und nachfrage. Im Unterschied zu den direkt als moralisch relevant erkennbaren Handlungen des Lügens, Schlagens oder Helfens erschließt sich die moralische Relevanz von Konsumententscheidungen erst vor dem Hintergrund von bestimmten Informationen über das Produkt. Ich fühle nicht den verletzten Blick eines anderen, ich habe keinen Menschen vor mir, dem ich Unrecht tue oder dessen Hilferuf ich ignoriere.

Die Einsicht in die ethische Relevanz einer Handlung erfordert im Bereich des Konsumierens häufig medial vermittelte Informationen. Hat ein Konsument diese Informationen nicht, so weiß er zwar, dass er nicht töten soll und auch, dass er nicht stehlen oder sinnlos zerstören soll, kann diese ethischen Prinzipien aber z. B. mit der Handlung des Einkaufens nicht in Verbindung bringen. Konsumentenethische (Mit)verantwortung ist ebenso vermittelt wie dies die Rolle der Konsumentin bzw. des Konsumenten und die des Produkts sind.

Die relative Anonymität der Situation des Konsumierens unterscheidet die konsumentenethische Mitverantwortung von personalen Verantwortungssituationen im zwischenmenschlichen Bereich. Während ich in der Ich-Du-Beziehung keine andere Person an meiner statt verantwortlich machen kann, weil ich ganz persönlich gemeint bin, bin ich als Konsumentin oder Konsument aufgrund der ungeheuren Anzahl von Konsumierenden, der relativ geringen Macht des einzelnen im Konsumprozess und der vermittelten Relation zum Gegenüber der Mitverantwortung in sehr viel indirekterer Weise verantwortlich. Konsumentenethische Mitverantwortung bezeichnet geteilte Verantwortung und unterscheidet sich in dieser Hinsicht von der ausschließenden Struktur einer ethischen Ich-Du-Beziehung. Sie kommt im Unterschied zur personalen Verantwortung also nicht schon auf der Ebene der unmittelbaren Beziehung zum anderen auf und kann auf dieser auch nicht thematisiert werden.

Sozialphilosophische Ansätze wie die von Levinas, Simmel, Freud oder Sartre verweisen auf die Notwendigkeit einer gesellschaftlichen Ordnung, sobald nicht nur die ethische Beziehung der Verantwortung zum anderen thematisch ist, sondern in Anwesenheit des Dritten mehrere Beziehungen möglich sind (Delhom/ Hirsch 2007). Die Darstellung der Pluralität der Menschen durch die Figur des Dritten weist darauf hin, dass hier die Gesellschaft nicht auf autonome und freie Individuen zurückgeht, wie dies etwa bei Hobbes und in Theorien des Liberalismus der Fall ist, sondern auf Beziehungen zwischen Menschen.

Im Unterschied zur Frage der Verantwortung für den anderen in der ethischen Beziehung taucht in Anwesenheit des Dritten der Vergleich und die Frage der Gerechtigkeit auf. Hier gibt es nicht nur Beziehungen zwischen mir und dem anderen, sondern auch Beziehungen zwischen einem anderen und einem Dritten, „für die ich nicht gänzlich verantwortlich bin“ (Delhom/ Hirsch 2007: 27/ 28).

An dieser Stelle zeichnet sich ein Übergang zwischen individueller Verantwortung und Handlung hin zu staatlich-politischen Interventionen und Institutionen ab. Ich persönlich kann in ungerechte Beziehungen zwischen anderen nur in Ausnahmefällen intervenieren. Es ist der Staat, dem in der Tradition der politischen Philosophie die Funktion zukommt, die Gewalt zwischen Menschen zu unterdrücken. Gerechtigkeitsfragen, die auf einem Vergleich oder der Idee der Gleichheit beruhen, können nicht von einer individuellen Person beantwortet oder durchgesetzt werden.

Wenn im Kontext der Konsumentenethik also von Gerechtigkeit, Sozialverträglichkeit und Nachhaltigkeit die Rede ist, so verweisen alle diese ethischen Themen auf den Bereich des Politischen. Die Überlegungen zur Gerechtigkeit und zur Rolle des Staates können den Begriff und die Struktur konsumentenethischer Verantwortung erläutern helfen. Wenn durch Produktionsmethoden von Konzernen Menschen Gewalt oder Ungerechtigkeit zugefügt wird, so bin nicht ich es, der diese Gewalt oder diese Ungerechtigkeit ausübt oder zufügt. Mein Wissen um diese Ungerechtigkeit aber und meine Unterstützung des aus dieser Ungerechtigkeit hervorgegangenen Produkts begründen meine Mitverantwortung. Was aber kann ich als Konsumentin tun?

Eine mitverantwortliche Antwort der Konsumentin oder des Konsumenten beschränkt sich vor diesem Hintergrund nicht auf die oben genannten Handlungsoptionen des Kaufverzichts, des Produktwechsels oder der Wahl eines im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit legitimierbaren Produkts. Der konsumentenethische Verantwortungsbereich öffnet sich hier vielmehr hin zur Verantwortung des Bürgers. Zentrale in einer Konsumentenethik gestellte Fragen betreffen die Konsumentin bzw. den Konsumenten nicht in der Rolle des Konsumenten, sondern als Bürger. Ulrich versucht diesen Übergang mit dem Begriff des ethischen Wirtschaftsbürgers zu markieren und lässt so Ethik, Wirtschaft und Politik ineinander übergehen (Ulrich 1997).

Konsumentinnen und Konsumenten sind durch ihre Nachfrage nicht nur mitverantwortlich für die Marktsituation und das Angebot, sondern sie sind

als Bürger in einer Demokratie auch Gestalter ihrer eigenen Gesetze. Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit des Marktes oder bestimmter Branchen und Produkte sind nicht in der Eigengesetzlichkeit des Marktes den Menschen auferlegt, sondern sie unterliegen in demokratischen Gesellschaften der demokratischen Gesetzgebung und Legitimation. Was Ulrich für die Unternehmen betont, nämlich die Option der Änderung von Rahmenordnungen, fällt auch in den Mitverantwortungsbereich der Konsumentinnen und Konsumenten als Bürger. Welche Wirtschaftsordnung gewollt wird, welche Gesetze erlassen oder geändert werden sollen, unterliegt der demokratischen Mitbestimmung. Vor diesem Hintergrund verweisen sowohl die Frage nach dem Sinn des Konsums als auch Fragen nach seiner Legitimität in den politischen Raum.

Soll die Rede von einer Konsumentenethik sinnvoll sein, so wird in ihr eine Überschneidung oder Überschreitung der Rolle des Konsumenten sowohl mit der der ethischen Person als auch mit der des Bürgers gedacht. In der konsumentenethischen Forderung der Mitverantwortung mischt sich die ethische Relevanz, die eine individuelle Konsumhandlung auf das eigene Leben hat (z. B. im Hinblick auf die persönliche Gesundheit) mit der des (teil)souveränen Verbrauchers, der durch die Nachfrage den Markt mitbestimmt und mit der des Bürgers, der die vermittelnden Institutionen und Rahmenordnungen durch politische Partizipation mitträgt und so mitverantwortet. Wie allerdings politische Legitimation globaler Marktmechanismen erreichbar sein kann und wie Demokratie in der globalisierten Welt zu denken ist, sind schwierige Fragen sowohl für Personen als auch für Konsumentinnen und Konsumenten wie auch für Bürgerinnen und Bürger.

## 5 Literatur

*Bourdieu, P. (1982):* Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt am Main.

*Buber, M. (1994):* Das dialogische Prinzip, 7. Aufl., Darmstadt.

*Delbom, P./ Hirsch A. (2007):* Vorwort zu: Emmanuel Levinas: Verletzlichkeit und Frieden. Schriften über die Politik und das Politische, Zürich u. a., 7-70.

*Frankfurt, H. (1971):* Freedom of the Will and the Concept of a Person, in: The Journal of Philosophy, LXVIII(1), 5-20.

- Fuhrmann, M. u. a. (1989)*: Person, in: Ritter, Joachim u.a. (Hg.): Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 9, Darmstadt, 1018-1023.
- Göbel, E. (2006)*: Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung, Stuttgart.
- Habermas, J. (1991)*: Erläuterungen zur Diskursethik, Frankfurt am Main.
- Hansen, U./ Schrader, U. (1999)*: Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. I-IV, Güterloh.
- Kersting, W. (2001)*: Der große Mensch und das kleine Gemeinwesen. Der Begriff der Person in der politischen Philosophie, in: Sturma, D. (Hg.): Person. Philosophiegeschichte-Theoretische Philosophie-Praktische Philosophie, Paderborn, 401-443.
- Knobloch, U. (1995)*: Theorie und Ethik des Konsums, Bern u. a.
- Korff, W. (1999)*: Neue Dimensionen der bedürfnisethischen Fragestellung, in: ders (Hg.): Handbuch für Wirtschaftsethik, Bd 1, Güterloh, 31-50.
- Levinas, E. (1987)*: Die Spur des Anderen, in: Krewani, W. N. (Hg.): Die Spur des Anderen, 2. Aufl., Freiburg u.a., 209-235.
- Locke, J. (1975)*: An Essay Concerning Human Understanding, Oxford.
- Nagel, T. (1978)*: The Possibility of Altruism, Princeton.
- Nussbaum, M. C. (1999)*: Der aristotelische Sozialdemokratismus, in: dies.: Gerechtigkeit oder Das gute Leben, Frankfurt am Main, 24-85.
- Parfit, D. (1971)*: Personal Identity, in: The Philosophical Review, 80, 3-27.
- Rawls, J. (1994)*: Eine Theorie der Gerechtigkeit, 8. Aufl., Frankfurt.
- Reichold, A. (2004)*: Die vergessene Leiblichkeit. Zur Rolle des Körpers in ontologischen und ethischen Persontheorien, Paderborn.
- Ulrich, P. (1997)*: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern u. a.
- Wiggins, D. (1980)*: Sameness and Substance, Oxford.
- Williams, B. (1975)*: Personal Identity and Individuation, in: ders.: Problems of the Self, 2. Aufl., London u. a., 1-18.







## **Autorenverzeichnis**

*Prof. Dr. Thomas Beschorner*, Jg. 1970, Leiter der Consulting Akademie Unternehmensethik, Ausbildung zum Kaufmann im Groß- und Außenhandel, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Kassel und der National University of Ireland (1992-1997); Promotion am Max-Weber-Kolleg für kultur- und sozialwissenschaftliche Studien der Universität Erfurt (1998-2001), Forschungs- und Lehraufenthalte an der Université de Montréal (2003-2005) und an der McGill University (2005-2006); von 2002 bis 2007 Leiter der wissenschaftlichen Nachwuchsgruppe „Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit“ an der Universität Oldenburg (dort 2007 habilitiert), seit August 2007 DAAD-Professor am Centre d'études allemandes et européennes der Universität Montreal, Kanada. Gründer und Mitherausgeber der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) sowie wissenschaftlicher Direktor des Institut Unternehmensführung und der CSR NEWS GmbH.

Email: [thomas.beschorner@umontreal.ca](mailto:thomas.beschorner@umontreal.ca)

Web: [www.uni-oldenburg.de/ute](http://www.uni-oldenburg.de/ute) und [www.csr-news.net](http://www.csr-news.net)

*Dr. Martin Booms*, Philosoph, Gründer und Leiter der Akademie für Sozialethik und Öffentliche Kultur (ask) in Bonn sowie Dozent für Philosophie an der Universität Bonn. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte: nicht-ökonomische, insbesondere geistige und ethische Grundlagen der Wirtschaft sowie Wertbezüge von sozialen und politischen Fragefeldern. Veröffentlichungen u. a.: Aporie und Subjekt (Würzburg 2003), Artikel „Arbeit“, in: Wildfeuer, A./ Kolmer, P. (Hrsg.): Neues Handwörterbuch der Philosophie (Freiburg 2008), Werte und Erfolg (Hrsg. zusammen mit Matthias Schmidt) [Kassel 2009, in Vorbereitung].

Email: [booms@akademie-ask.de](mailto:booms@akademie-ask.de)

Web: [www.akademie.ask.de](http://www.akademie.ask.de)

*Prof. Dr. Luiz Carlos Bombassaro*, Jg. 1959, Studium der Philosophie und Wissenschaftsgeschichte in Caxias do Sul, Porto Alegre, Heidelberg und Kaiserslautern. Seit 1996 Professor für Philosophie und Ethik an der Bundesuniversität von Rio Grande do Sul (UFRGS) in Porto Alegre, Brasilien.

Email: [luiz.bombassaro@ufrgs.br](mailto:luiz.bombassaro@ufrgs.br)

*Dr. habil. Kai-Uwe Hellmann*, Soziologe, Privatdozent am Institut für Soziologie der TU Berlin. Forschungsschwerpunkte: Wirtschaftssoziologie und Gesellschaftstheorie. Mit-Gründer und -Sprecher der AG Konsumsoziologie. Mitherausgeber der Buchreihe „Konsumsoziologie und Massenkultur“. Aktuelles Forschungsprojekt: „Markenkultur und Unternehmenskultur“ in Kooperation mit Prof. Dr. Thorsten Raabe, Fachgebiet Absatz und Marketing, Uni Oldenburg, und der Volkswagen AG. Letzte Buchpublikation: „Räume des Konsums. Über den Funktionswandel von Räumlichkeit im Zeitalter des Konsumismus“ (Wiesbaden 2008) (Hrsg. zusammen mit Guido Zurstiege).

*Esther Hoffmann*, Jg. 1970, Studium des Technischen Umweltschutzes an der Technischen Universität Berlin und der Technical University of Denmark, Lyngby. Seit 1998 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsfeld Ökologische Unternehmenspolitik am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH in Berlin. Seit 2006 Leiterin des Forschungsfeldes. Promoviert derzeit an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg zum Thema „The Role of Boundary Spanning Activities in Sustainable Product Development“. Arbeitsschwerpunkte: Organisationales Lernen und Nachhaltigkeit, nachhaltige Produktentwicklung, Corporate Social Responsibility, strategisches Management, erneuerbare Energien, Evaluation.

Email: [esther.hoffmann@ioew.de](mailto:esther.hoffmann@ioew.de)

Web: [www.ioew.de](http://www.ioew.de)

*Simone Klein*, Jg. 1973, Ausbildung zur Handelsfachwirtin und Studium der Wirtschaftspädagogik, Internationales Management und Unternehmensführung an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg sowie Volkswirtschaftslehre und Internationales Management an der Lund University, School of Economics and Management, Schweden, sowie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Dozentin für den Bereich CSR und wissenschaftliche Beraterin

für Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen. Promoviert gegenwärtig am Lehrstuhl Internationales Management der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Email: [simone.klein@ku-eichstaett.de](mailto:simone.klein@ku-eichstaett.de)

Web: [www.ku-eichstaett.de/Fakultaeten/WWF/Lehrstuehle/IM.de](http://www.ku-eichstaett.de/Fakultaeten/WWF/Lehrstuehle/IM.de)

*Dr. Wilfried Konrad*, Jg. 1959, Studium der Betriebswirtschaftslehre von 1980 bis 1984 an der Fachhochschule Rheinland-Pfalz in Mainz und der Soziologie von 1984 bis 1991 an der Universität Frankfurt am Main. Von 1991 bis 1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialforschung (IfS) in Frankfurt am Main. Am IfS Promotion (1996) über die europäische Telekommunikationspolitik und Mitarbeit in industrie- und techniksoziologischen DFG-Projekten. Seit November 1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) im Büro Heidelberg. Tätigkeitsschwerpunkte am IÖW: nachhaltiger Konsum, öko-effiziente Dienstleistungen, Erneuerbare Energien, partizipative Produktentwicklung, Systeminnovationen und produktbezogene Umweltinformationssysteme.

Email: [wilfried.konrad@ioew.de](mailto:wilfried.konrad@ioew.de)

Web: [www.ioew.de](http://www.ioew.de)

*Volker Nickel*, Jg. 1943, Journalist, seit 1972 Sprecher des Zentralverbands der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) und der selbstdisziplinären Instanz Deutscher Werberat. Zuvor von 1970 bis 1972 stellvertretender Leiter der Informationsabteilung der Centralen Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft. Geschäftsführer des ZAW-Gemeinschaftswerks Freiheit für die Werbung e. V., in dessen Rahmen der Dialog zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft stattfindet.

*Prof. Dr. Anne Reichold*, Juniorprofessorin für Philosophie an der Universität Flensburg. Forschungsschwerpunkte: praktische Philosophie, insbesondere Theorien der Person, Körper und Normativität und analytischer Handlungstheorie. Weitere Veröffentlichungen zur Neurophilosophie und Bildungsphilosophie.

Email: [reichold@uni-flensburg.de](mailto:reichold@uni-flensburg.de)

Web: [www.uni-flensburg.de/philosophie/Personen/Reichold.htm](http://www.uni-flensburg.de/philosophie/Personen/Reichold.htm)

*Prof. Dr. Matthias Schmidt*, Jg. 1967, Leiter der Consulting Akademie Unternehmensethik; Professor für Unternehmensführung an der Technischen Fachhochschule Berlin; Geschäftsführer des Institut Unternehmensführung (Berlin, Kassel und Kaiserslautern) sowie geschäftsführender Vorstand der Klaus-Dieter-Trayser-Stiftung für wertorientierte Unternehmensführung (Kassel). Studienleiter bei der Evangelischen Akademie der Pfalz (Speyer). Studium der Betriebswirtschaftslehre und Promotion in Philosophie.

Email: [schmidt@institut-unternehmensfuehrung.de](mailto:schmidt@institut-unternehmensfuehrung.de)

Web: [www.institut-unternehmensfuehrung.de](http://www.institut-unternehmensfuehrung.de)

*Klaus Dieter Trayser*, Jg. 1939, verheiratet, fünf erwachsene Kinder, Gründer und Mehrheitsgesellschafter der Plansecur Management GmbH, Kassel. Von 1986 bis Mitte 2004 geschäftsführender Gesellschafter der Plansecur, einer konzernunabhängigen, bundesweit tätigen Unternehmensgruppe für systematische Finanzplanung und Vermittlung. Zuvor Vorstandsmitglied der Bonnfinanz AG, zuletzt deren Vorstandssprecher (1970-1985). Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der ‚Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik‘. 1999 Errichtung der Plansecur-Stiftung und Initiierung eines Stiftungslehrstuhls für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Kassel, der von der Plansecur-Stiftung finanziert wird. 2002 Errichtung der Klaus-Dieter-Trayser-Stiftung für wertorientierte Unternehmensführung. Träger des Bundesverdienstkreuzes und Ehrenbürger der Universität Kassel.

*Karin Vogelpohl*, Jg. 1975, Studium der Geographie an der Universität zu Köln und der Simon Fraser University, Vancouver. Von 2001 bis 2004 studentische Mitarbeiterin am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie in der Arbeitsgruppe „Ökoeffizienz und zukunftsfähige Unternehmen“. Von 2004 bis 2007 wissenschaftliche Projektassistentin am Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH in Berlin und in den wissenschaftlichen Nachwuchsgruppen „Global Governance und Klimawandel“ und „GELENA - Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit“ tätig. Themenschwerpunkte: ökologische Unternehmenspolitik, Energie- und Klimapolitik und Raumtheorien.

*Kristin Vorbohle*, Jg. 1981, Bachelor of Arts in Philosophy & Economics (Universität Bayreuth) und Master of Arts in European Studies (Universität Hamburg). Projektleiterin am Institut Unternehmensführung (Berlin, Kassel und Kaiserslautern), Studienleiterin bei der Evangelischen Akademie der Pfalz (Speyer) und Editorin bei CSR-NEWS.net. Promoviert gegenwärtig im Bereich Wirtschaftsethik.

Email: [Vorbohle@institut-unternehmensfuehrung.de](mailto:Vorbohle@institut-unternehmensfuehrung.de)

Web: <http://www.institut-unternehmensfuehrung.de>

*Jörn-Michael Westphal*, Jg. 1968, Betriebswirt (FH, Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik), seit 2003 Geschäftsführer der PRO POTSDAM GmbH, einem Immobilien-Konzern der Landeshauptstadt Potsdam. Seit 2006 Sprecher der Geschäftsführung der GEWOBA Wohnungsverwaltungsgesellschaft Potsdam mbH, die 17.500 Wohnungen bewirtschaftet. Als Mitglied des Bundesvorstands der Wirtschaftsunioren Deutschland 2007 für das Thema Corporate Social Responsibility verantwortlich und ebenfalls in 2007 mit einer klaren Positionierung für CSR in die Vollversammlung der IHK Potsdam gewählt worden.



# sfwu

## Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik

*Olaf J. Schumann: Wirtschaftsethik und Radikaler Konstruktivismus*

Band 1: ISBN 3-87988-534-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2000, 344 S., € 29.65

*Roman Jaich: Globalisierung und Partizipation*

Band 2: ISBN 3-87988-571-0, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2001, 275 S., € 27.20

*Stefan Kyora: Unternehmensethik und korporative Verantwortung*

Band 3: ISBN 3-87988-620-2, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2001, 273 S., € 27.20

*Alexander Brink: VBR – Value-Based-Responsibility.*

**Teil 1: Theoretischer Ansatz zur Integration ethischer Aspekte in die wertorientierte Unternehmensführung**

Band 4: ISBN 3-87988-622-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2002, 326 S., € 27.20

*Matthias König: Diskursbezogene Unternehmensethik.*

**Philosophische Begründung, vermittelnde Anwendung, Umsetzung**

Band 5: ISBN 3-87988-715-2, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2003, 417 S., € 32.80

*Klaus M. Leisinger:*

**Whistleblowing und Corporate Reputation Management**

Band 6: ISBN 3-87988-731-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2003, vergriffen

*Klaus F. Puell: VBR. Value-Based-Responsibility.*

**Teil 2. Anwendungsbedingungen der Integration ethischer Aspekte in die wertorientierte Unternehmensführung Expertengespräche mit dem Top-Management - eine empirische Studie zur Degussa AG**

Band 7: ISBN 3-87988-804-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2004, 475 S., € 37.80

*Thomas Beschorner, Matthias Schmidt (Hrsg.):*

**Integritäts- und Umweltmanagement in der Beratungspraxis**

Band 8: ISBN 3-87988-825-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2004, 192 S., € 22.80

*Gerrit Popkes: Kommunikative Tugenden im Management. Der Entwurf einer tugenderweiterten kommunikativen Unternehmensethik*

Band 9: ISBN 3-87988-837-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2004, 353 S., € 29.80



*Thomas Beschorner, Bettina Hollstein, Matthias König, Mi-Yong Lee-Peucker, Olaf J. Schumann (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick – Ausblick – Perspektiven*

Band 10: ISBN 3-87988-931-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2004, 448 S., € 34.80

*Matthias Schmidt, Thomas Beschorner: Werte- und Reputationsmanagement*

Band 11: ISBN 3-87988-891-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 214 S., € 22.80

*Katharina J. Srnka: marketing.ethik.&kultur.*

Band 12: ISBN 3-87988-899-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 359 S., € 29.80

*Walter Schmidt:*

**Option für die Armen? Erkenntnistheoretische, sozialwissenschaftliche und sozialetische Überlegungen zur Armutsbekämpfung**

Band 13: ISBN 3-87988-950-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 399 S., € 32.80

*Yvonne Thorbauer: Nonkonformistische Ethik.*

**Moralphilosophische Überlegungen zur Wirtschaftspraxis aus Sicht eines aufgeklärten Materialismus**

Band 14: ISBN 3-87988-965-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 329 S., € 29.80

*Thomas Beschorner, Matthias Schmidt (Hrsg.):*

**Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels**

Band 15: ISBN 3-86618-037-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2006, 275 S., € 24.80

*Justin Sauter: „Professional Services“ im Fokus der*

**Neuen Institutionenökonomik und der Unternehmensethik**

Band 16: ISBN 3-86618-100-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007, 483 S., € 37.80

*Thomas Beschorner und Matthias Schmidt (Hrsg.):*

**Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship**

Band 17: ISBN 978-3-86618-230-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2. Aufl. 2008, 161 S., € 24.80

*Mi-Yong Lee-Peucker, Fabian Scholtes, Olaf J. Schumann (Hrsg.):*

**Kultur – Ökonomie – Ethik**

Band 18: ISBN 978-86618-200-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007, 366 S., € 29.80

*Edeltraud Koller: Gutes Leben durch die Wirtschaft?*

**Eine theologisch-ethische Kritik der Dominanz der Ökonomie – dargestellt am Einfluss der Rede vom „ökonomischen Sachzwang“ auf die menschliche Orientierung und Sinnerfahrung**

Band 19: ISBN 978-3-86618-242-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2008, ca. 370 S., € 32.80