

KAPITEL 3

Ethik in der Marketing-Kommunikation

RICHARD CHRISTY

Ethische Überlegungen – Fragen von richtig und falsch – sind untrennbar mit der Praxis der Marketing-Kommunikation verbunden. Jeder Teil der Marketing-Kommunikation eines Unternehmens kann, bewusst oder nicht, Botschaften über die zugrunde liegende ethische Einstellung aussenden. Die Unternehmen müssen dabei ein aktives Bewusstsein für die ethischen Konsequenzen ihrer Marketing-Kommunikation entwickeln.

ZIELSETZUNGEN DES KAPITELS

Dieses Kapitel soll eine Einführung in die Grundlagen der Unternehmensethik geben und prüfen, inwieweit sie für die Marketing-Kommunikation relevant sind.

Konkret geht es um:

1. Einen kurzen Überblick über die Grundlagen der Ethik und ihre Anwendung auf das Geschäftsleben im Allgemeinen.
2. Die Erörterung der verschiedenen Standpunkte der Ethik der Marketing-Kommunikation.
3. Einsicht in die Frage, wie sich ethische Überlegungen auf bestimmte Fragen der Marketing-Kommunikation wie den Umgang mit der Wahrheit, die Achtung vor der Privatsphäre des Einzelnen, den Umgang mit sozial schwachen Gruppen und Fragen des guten Geschmacks und des Anstands auswirken.
4. Die Vorstellung von Grundstrukturen und Modellen, die den Managern helfen können, diese Fragen bei der Planung ihrer Marketing-Kommunikation zu berücksichtigen.

3.1 Einleitung

In diesem Buch wird das Wort „gut“ vermutlich Dutzende von Malen benutzt, häufig im Sinn von „trägt wahrscheinlich zu effizienter Marketing-Kommunikation bei“ oder ähnlichem. „Gut“ kann aber auch eine moralische oder ethische (die beiden Wörter werden hier als Synonyme gebraucht) Konnotation haben. Etwas, das funktional zwar effizient ist, kann unter ethischen Gesichtspunkten akzeptabel oder nicht akzeptabel sein. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit ethische Fragen für die Marketing-Kommunikation relevant sein können.

3.1.1 Relevante Bereiche

Wie wirken sich diese Fragen im täglichen Leben aus? Typische Bereiche sind:

- Irreführende oder falsche Werbung.
- Schockierende, geschmacklose oder anstößige Inhalte in der Marketing-Kommunikation.
- Aggressive Verkaufsmethoden, insbesondere wenn sie auf sozial schwache Gruppen angewandt werden.
- Telefonverkauf, der in die Privatsphäre des Einzelnen einzudringen scheint.
- PR-Kommunikation, die eher abzulenken und zu verwirren als zu informieren scheint.
- Die Zahlung von Bestechungsgeldern, um Gewinn zu machen.

Warum soll man sich mit derartigen Fragen beschäftigen? Der Hauptgrund, verstehen zu wollen, wie sich die Ethik auf die Marketing-Kommunikation auswirkt, mag der natürliche Wunsch sein zu erfahren, wie derartige Probleme verhindert werden können. Für andere ist sicherlich ausschlaggebend, dass, wenn ein Unternehmen seine Marketing-Kommunikation (oder irgendeinen anderen Aspekt seiner wirtschaftlichen Tätigkeit) in einer Weise betreibt, die andere möglicherweise unethisch finden, dies negative Auswirkungen auf das Image des Unternehmens haben kann. Schließlich glauben viele, dass es nicht unbedingt ein Widerspruch ist, eine effiziente Geschäftspolitik zu betreiben und sich zugleich ethisch korrekt zu verhalten, und dass vielleicht auf lange Sicht sogar nur die Unternehmen wirklich erfolgreich sein werden, die hohe ethische Standards setzen.

3.1.2 Die Bedeutung von Urteilsvermögen und Erfahrung

In den letzten Jahren ist die Geschäftsethik immer stärker ins Blickfeld gerückt, was zum Teil darauf zurückzuführen ist, dass die Öffentlichkeit sich nicht mehr nur für die Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen interessiert, sondern zunehmend auch für ihr Verhalten. Geschäfts-/Unternehmensethik tangiert sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens, wozu auch die Auseinandersetzung mit den ethischen Implikationen der Marketing-Kommunikation gehört. Wie wir sehen werden, handelt es sich bei vielen der hiermit verbundenen Probleme nicht um einfache „Schwarz-Weiß“-Fragen, sondern um komplexere Situationen, in denen Urteilsvermögen und Erfahrung eingesetzt werden müssen, um zu ethisch akzeptablen Lösungen zu kommen.

Die meisten würden beispielsweise eine Verkaufspräsentation ablehnen, die darauf abzielt, die Verbraucher über das Produkt zu täuschen oder bewusst falsche Behauptungen über seine Vorzüge zu machen. Aber nur wenige würden verlangen, dass jede Marketing-Kommunikation erschöpfend Auskunft über alle möglichen Vorteile und Nachteile gibt, die mit dem Kauf und der Benutzung des jeweiligen Produkts verbunden sind. Ein Gleichgewicht zwischen diesen beiden Extremen zu finden ist nicht allein eine ethische Frage – auch praktische und juristische Gesichtspunkte können eine Rolle spielen –, aber ein Verständnis für Ethik und ihre Einbeziehung in die Geschäftspolitik eines Unternehmens kann sehr nützlich sein.

Dieses Kapitel bietet eine kurze Einführung in einige der Hauptgedanken der Ethik und die Art und Weise, wie ethisches Denken in die Unternehmenspolitik einbezogen werden kann. Obwohl der gesunde Menschenverstand eine wichtige Rolle bei der Lösung vieler ethischer Fragen des alltäglichen Lebens spielt, können diese Fragen hochkomplex sein und die Lösungen bisweilen stark von dem zugrunde liegenden Analyseansatz abhängen. Das Verste-

hen moralischer Begriffe kann demjenigen, der Entscheidungen zu treffen hat, helfen, die ethischen Verästelungen einer Situation zu analysieren, um eine bessere ethische Entscheidung zu treffen. Manchmal kann in realen Geschäftssituationen der Entschluss, das Richtige zu tun, leichter fallen als zu bestimmen, was eigentlich das Richtige *ist*.

3.2 Grundlagen der Unternehmensethik

Ethik ist das Studium der Moral: jener Praktiken und Aktivitäten, die als richtig oder falsch angesehen werden (De George, 1995). Die Unternehmensethik beschäftigt sich mit der Anwendung ethischer Grundsätze auf die Geschäftspolitik eines Unternehmens. Diese Unterscheidung mag selbstverständlich scheinen, aber sie hat ihren Sinn: So wie sich die medizinische Ethik mit der Anwendung der Ethik auf die Medizin beschäftigt, geht es bei der Unternehmensethik um die Frage, wie allgemeine ethische Grundsätze auf die Unternehmenspolitik angewendet werden sollten.

Fragen von richtig und falsch beschäftigen Denker und Philosophen seit Jahrtausenden, und es ist unmöglich, auf dem hier zur Verfügung stehenden Raum mehr als nur einen sehr oberflächlichen Überblick zu geben. Diejenigen, die einige der hier erwähnten theoretischen Gedankengänge vertiefen möchten, seien auf die Fachliteratur zur Unternehmensethik verwiesen: Das Buch von De George etwa ist eines von vielen, die eine klare und verständliche Darstellung der Anwendung ethischer Grundsätze auf die Wirtschaft bieten.

3.2.1 Pflichten und Konsequenzen

Wir können zwei Hauptrichtungen innerhalb der Ethik unterscheiden, welche die beiden Pole der Diskussion über Mittel und Zweck abdecken:

- Die erste beschäftigt sich mit den *Pflichten* und argumentiert, dass manche Handlungen immer schlecht und andere immer gut sind.
- Der zweite Ansatz konzentriert sich auf die *Konsequenzen* und beantwortet die Frage, ob eine Handlung gut oder schlecht ist, in Abhängigkeit davon, zu was für einem Ergebnis die Handlung führt, unabhängig davon, um was für eine Handlung es sich handelt. Eine bekannte Ausdrucksform dieses Ansatz ist der Utilitarismus, der versucht, Handlungen zu bestimmen, von denen man (im weitesten Sinne) erwarten kann, dass sie den größtmöglichen Nutzen für die größtmögliche Anzahl von Personen haben.

3.2.2 Probleme der Hauptansätze

Diese Unterscheidung ist eine grobe Vereinfachung einer sehr komplexen und langwierigen Diskussion, und sie vernachlässigt auch die zahlreich entwickelten subtilen Varianten und hybriden Theorien. Im Verlauf dieser Diskussion sind die speziellen Probleme, die jeder dieser beiden Ansätze mit sich bringt, immer wieder durchgespielt worden – ein Modell der Ethik, das allein auf der Pflicht basiert, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit zu unflexibel und in der komplexen Realität zu schwierig in die Praxis umzusetzen. Das alternative Modell, das sich ausschließlich auf die Ergebnisse konzentriert, ist dagegen für viele unbefriedigend. So ist etwa der Utilitarismus per definitionem „skrupellos“ und berücksichtigt den Begriff der Gerechtigkeit nur in unzureichender Weise. In der Praxis kann es daher sehr schwierig sein, auf befriedigende Weise zu bestimmen, was „der größte Nutzen“ ist, wie man ihn auch definiert.

Keiner der Ansätze scheint von sich aus eine praktische Anleitung zu einer ethischen Entscheidungsfindung für Unternehmen zu bieten. Wie bereits angedeutet, kann eine einfache und scheinbar unbestreitbare pflichtorientierte Regel wie: „Sag in der Marketing-Kommunikation immer die Wahrheit.“ Probleme bereiten, sobald wir damit beginnen, eine Werbekampagne zu planen. Ist es unsere Pflicht, alle Gründe, die für und gegen den Kauf des Produktes sprechen, detailliert und wohlabgewogen zu erörtern, gleichgültig, welches Medium wir benutzen? Müssen wir uns ironische Bemerkungen verkneifen, die hauptsächlich Unterhaltungswert haben, anstatt zu informieren? Dann könnten viele Werbebotschaften nicht in der gegebenen Form erscheinen. Die einfache Regel ist unbrauchbar; sie muss entweder so allgemein gehalten werden, dass sie banal wird (z. B. „Füge nicht bewusst Schaden zu.“), oder sie muss durch eine lange Liste von Einschränkungen, Definitionen und Ausnahmen ergänzt werden.

Wenn wir die ethische Beurteilung unserer Handlungen nur auf die erwarteten Konsequenzen gründen, treten eine Reihe zusätzlicher Probleme auf. Denkbar ist beispielsweise, dass ein Unternehmen eine Werbekampagne entwickelt, welche die meisten Menschen recht amüsant finden, die eine kleine religiöse Minderheit jedoch in hohem Maße als verletzend empfindet. Es ist somit kaum möglich, alle Konsequenzen einer vorgeschlagenen Handlung vorherzusagen, so sehr man sich auch bemüht, zu einer ausgewogenen Beurteilung zu gelangen.

3.2.3 Andere Ansätze der Unternehmensethik

Diese praktischen Schwierigkeiten bei der Anwendung einfacher Regeln oder Methoden auf komplexe reale Situationen haben viele Autoren, die über Unternehmensethik schreiben, veranlasst, das zugrunde liegende Argument des „Der Zweck heiligt die Mittel.“ aufzugeben und eine andere Grundlage für die Beurteilung der ethischen Implikationen geplanter Geschäftsaktivitäten vorzuschlagen. Jackson (1996) beispielsweise erklärt, dass eine Konzentration auf moralische Tugenden eine sehr viel praktikablere Grundlage für die Beurteilung guten Verhaltens im Geschäftsleben liefern kann. Der Begriff der Tugend versucht diejenigen Qualitäten und Dispositionen einer Person zu benennen, die helfen, ein gutes Leben zu führen, das häufig einen „Mittelwert“ zwischen zwei nicht wünschenswerten Polen anstrebt. Mut etwa kann als eine Tugend definiert werden, die zwischen den Extremen der Feigheit und der Tollkühnheit liegt. Eine der Stärken dieses Ansatzes ist, dass er dazu beiträgt, sowohl den Absolutheitsanspruch, zu dem ein an der Pflicht orientiertes Ethik-Modell neigt, als auch das skrupellose Zweckdenken eines Utilitarismus zu mäßigen. Den „Mittelwert“ zu finden ist jedoch alles andere als einfach.

Ein anderer Weg wird von Sternberg (1994) vorgeschlagen, auf dem die Bewertung der Unternehmensethik auf einer Definition des Unternehmensziels gründet (daher ist ihr Modell der Unternehmensethik als ein teleologisches beschrieben worden):

Damit ein Unternehmen ein ethischer Geschäftsbetrieb ist, muss es ein Geschäftsbetrieb sein und sich in seinen Aktivitäten ethisch verhalten. Ein Unternehmen ist ein Geschäftsbetrieb, wenn es sein Ziel ist, langfristigen Eigentümerwert zu maximieren; ein Geschäftsbetrieb handelt ethisch, wenn seine Handlungen mit diesem Ziel sowie mit Vertriebsgerechtigkeit und normalem Anstand vereinbar sind. (S. 93)

In dieser Definition bezieht sich der Begriff der „Vertriebsgerechtigkeit“ auf das Prinzip, aufgrund dessen Belohnungen entsprechend dem jeweiligen Beitrag zu den Zielen des Unternehmens gewährt werden. Gleichzeitig zwingt die Beschränkung des „normalen Anstands“ eine Firma, auf Nötigung, Lügen, Betrügen usw. zu verzichten, ganz gleich, ob sie zum jeweiligen

Zeitpunkt die Realisierung des Geschäftsziels zu fördern scheinen oder nicht. Diese beiden Restriktionen tragen der entscheidenden Bedeutung von Vertrauen und Ehrlichkeit in der Geschäftswelt Rechnung.

Wenn ein Manager diesen Ansatz übernimmt, würde er sich in erster Linie um die Konsequenzen einer geplanten Aktion kümmern müssen, aber er würde sich auf diejenigen Konsequenzen konzentrieren, die unmittelbar oder mittelbar für die langfristigen Interessen der Firma relevant sind, anstatt sich zu fragen, was in seinem allgemeinen Interesse liegt. Auf den ersten Blick scheint dies für manche nicht mehr als eine offizielle Bestätigung der „Habgier-ist-gut“-Mentalität, die bisweilen mit dem aggressiven „angelsächsischen“ Kapitalismusmodell der achtziger Jahre in Verbindung gebracht wird. Der teleologische Ansatz unterscheidet sich jedoch entscheidend von den Exzessen jener Jahre:

- Der Begriff des „langfristigen Shareholder Value“ steht nicht auf der gleichen Ebene wie der der kurzfristigen Belohnungen: Das Streben nach langfristigem Wert erfordert ganz andere Aktionen als eine Politik, die etwa darauf abzielt, die nächste Dividendenausschüttung zu maximieren.
- Die Forderung, sich nach den Regeln des „normalen Anstands“ zu benehmen, schließt ausdrücklich Handlungen wie Lügen, Betrügen, Stehlen und Nötigen von Seiten des Unternehmens aus, gleichgültig, wie zweckdienlich oder finanziell attraktiv sie kurzfristig auch scheinen mögen; so etwas ist immer unethisch.
- Eine Firma, die auf intelligente Weise Eigeninteressen verfolgt, wird in der Regel nicht den Wunsch haben, Aktivitäten zu verfolgen, die ihr bei Kunden, Lieferanten, potenziellen Angestellten usw. einen schlechten Ruf einbringen, weil es sie daran hindern würde, langfristigen Shareholder Value zu bilden. Das soll nicht heißen, dass ein einzelner Angestellter nicht noch andere Gründe hat, sich an diese Beschränkung zu halten, sondern lediglich darauf hinweisen, dass das teleologische Prinzip häufig ein ausreichender Grund ist, eine ethisch vertretbare Geschäftspolitik zu betreiben.

3.2.4 Stakeholder-Theorie

Dieses teleologische Prinzip kann dazu beitragen, eine Brücke zwischen den Gedanken der Stakeholder-Theorie und den Ansichten der Verfechter der Agency-Theorie zu schlagen. Ein Beispiel für die Agency-Theorie liefert Milton Friedmanns (1970) These, dass ein Unternehmen die soziale Verantwortung hat, seine Ressourcen dazu zu benutzen, im Rahmen der „Regeln“ des freien Wettbewerbs und ohne Betrug und Täuschung Aktivitäten zu entwickeln, die seine Gewinne erhöhen. Dieser Ansatz sieht die Direktoren und Manager als Agenten der Eigentümer, deren vorrangige Pflicht es ist, das Vermögen der Eigentümer zu maximieren. Einige Formen der Stakeholder-Theorie definieren dagegen weitaus mehr externe Interessensgruppen, für welche die Firma in gewisser Weise „verantwortlich“ ist (hierzu mehr in Kapitel 6).

Wie immer man die Beziehung einer Firma zu ihren verschiedenen Stakeholdern und ihre Pflichten ihnen gegenüber auch sieht, die bloße Anerkennung von Komplexität und Pluralität an sich hilft den Managern noch nicht zu erkennen, wie sie mit dieser Pluralität in der Praxis *umgehen* sollen. Manager, welche die Interessen der Stakeholder „auszubalancieren“ versuchen, werden sehr schnell mit dem ganz praktischen Problem konfrontiert werden, wie dieses „Gleichgewicht“ zu definieren ist. Man betrachte beispielsweise die Möglichkeiten, die eine Firma hat, für wohltätige Zwecke zu spenden. Die Auswahl möglicher wohltätiger Zwecke auf lokaler, nationaler und globaler Ebene wird insgesamt jedes vorstellbare Budget übersteigen. Es

bedarf einer ethischen Grundlage, auf der man entscheiden kann, ob man überhaupt Unterstützung gewährt und wenn ja, welche wohltätigen Zwecke man konkret unterstützt. Auf intelligente und aufgeklärte Weise die Frage zu stellen: „Welche Aktionen unterstützen am besten die langfristigen Ziele dieser Firma?“ kann dazu beitragen, die komplexen ethischen Fragen zu beleuchten, mit denen Unternehmen heute konfrontiert werden. Ich benutze das Wort „aufgeklärt“, um eine Einstellung zu beschreiben, die ganz bewusst sowohl die langfristige als auch die kurzfristige Perspektive berücksichtigt, die über die unmittelbaren Transaktionen der Firma hinaus denkt und die eher aktiv und nach vorne schauend als passiv ist.

Das teleologische Prinzip verlangt, dass die Interessen der Stakeholder anerkannt und berücksichtigt werden; dies nicht zu tun wäre ein Verstoß gegen dieses Prinzip. Darüber hinaus bietet es auch eine Anleitung, *wie* diese Interessen zu berücksichtigen sind (indem ihr Einfluss auf die langfristigen Interessen der Firmeneigentümer eingeschätzt wird). Wie Sternberg (1994, S. 50) jedoch zeigt, ist „etwas berücksichtigen“ nicht das Gleiche wie dafür verantwortlich sein.

3.3 Die Bedeutung ethischer Fragen in der Marketing-Kommunikation

Bevor wir uns der Anwendung dieser Gedanken auf die Marketing-Kommunikation konkret zuwenden, müssen wir noch zwei Dinge klären. Zunächst ist es wichtig, zu unterscheiden zwischen:

- der Kritik an der Marketing-Kommunikation, die auf der Überzeugung beruht, dass Marketing-Kommunikation insgesamt unerwünscht ist, und
- der Kritik an manchen Aspekten der Marketing-Kommunikation, die auf der Annahme basiert, dass Marketing-Kommunikation prinzipiell berechtigt ist.

Der nächste Abschnitt bietet einen kurzen Überblick über einige Kritiken der ersten Art, nicht zuletzt deswegen, weil man solchen Argumenten in öffentlichen Diskussionen häufig begegnet. Der Rest des Kapitels beschäftigt sich jedoch mit der zweiten Art von Kritik – ethischen Fragen, die durch die Praxis der Marketing-Kommunikation aufgeworfen werden, mit der klaren Implikation, dass Werbung, Verkauf, PR usw. auf ethische oder unethische Weise betrieben werden können, je nachdem, wofür man sich entscheidet.

Der Überblick konzentriert sich vor allem auf die Marketing-Kommunikation und nicht auf das Marketing allgemein, so dass viele Fragen, die das Marketing als Ganzes betreffen, außer acht gelassen werden. Es ist mit Sicherheit unethisch, ein Produkt zu bewerben, das bekanntermaßen so schlecht konzipiert und hergestellt ist, dass die Nutzung beispielsweise gefährlich ist; die Frage der Ethik stellt sich in diesem Fall jedoch eher auf der Ebene des Produktmanagements als auf der Ebene der Werbung. Diejenigen, die an ethischen Fragen des allgemeinen Marketing interessiert sind, seien auf das Buch von Chonko (1995) oder den Literaturbericht in Tzalikis und Fritzsche (1989) verwiesen.

Zuletzt möchte ich noch darauf hinweisen, dass die wichtigsten ethischen Fragen, die sich bezüglich der Marketing-Kommunikation stellen, in diesem Kapitel nacheinander behandelt werden, und nicht gegliedert nach den einzelnen Instrumenten des Verkaufsförderungs-Mix. Fragen wie Wahrheit, Anstand, Privatsphäre usw. haben Auswirkungen auf alle Instrumente des Verkaufsförderungs-Mix, obwohl der Kontext jedes Mediums die Art und Weise beeinflussen kann, wie ethische Überlegungen einzufließen haben.

3.4 Marketing-Kommunikation: eine diabolische Freiheit?

In der Filmkomödie *Mephisto '68* von 1968 spielt Peter Cook einen verbrauchten, müden Teufel, der beklagt, dass er seit der Einführung der Sieben Todsünden außer der Erfindung der Werbung sehr wenig getan habe. Das ist natürlich nur ein Scherz, aber er drückt eine weit verbreitete Ansicht über die Werbung aus: dass sie von Natur aus schlecht ist, manipuliert und korrumpiert. Diese Missbilligung bleibt nicht auf die Werbung beschränkt: Das Bild des aalglatten, schnell redenden Verkäufers, der einem seine Wundermittel andreht, hält sich hartnäckig in zahlreichen modernen Varianten. Ebenso hat auch die Public-Relations-Branche in den letzten Jahren unter einer extrem *schlechten* PR gelitten: Manchmal scheint der Begriff „PR“ fast schon als Synonym für Halbwahrheiten, Unaufrichtigkeit und Manipulation benutzt zu werden.

Wenn diese Ansichten – dass Marketing-Kommunikation von Natur aus unwürdig und abzulehnen sei – ernst genommen werden, dann scheint die Ethik bei diesen Aktivitäten so gut wie keine Rolle zu spielen. Zum Glück ist dies jedoch nicht die einzige Möglichkeit, die Dinge zu sehen; eine alternative Meinung geht davon aus, dass die Marketing-Kommunikation in der Marktwirtschaft eine Schlüsselrolle spielt, indem sie den Prozess unterstützt, durch den die Bedürfnisse der Verbraucher erkannt und befriedigt werden. Aus dieser Sicht hängt die Ethik von Werbung, PR usw. davon ab, wie diese durchgeführt werden, denn für sich genommen sind diese Aktivitäten ethisch neutral. Dies ist die Sichtweise, die wir in diesem Kapitel übernehmen, aber es lohnt sich gewiss, die wichtigsten Punkte der Kritik an der Werbung kurz Revue passieren zu lassen.

Pollays (1986) Überblick über die Kommentare der Sozialwissenschaft zur Werbung stellte breit gefächerte Inhalte in einen allgemeinen Rahmen. Aus dieser Synthese lässt sich der Eindruck gewinnen, dass die Sozialwissenschaftler die Werbung als ein mächtiges und aufdringliches Mittel der Kommunikation und Überzeugung begreifen, das (unbeabsichtigt) Auswirkungen wie Materialismus, Zynismus, Irrationalität, Egoismus und eine Reihe weiterer unerwünschter Erscheinungen verstärke. Holbrooks (1987) Erwiderung auf diesen Aufsatz widersprach einigen seiner impliziten Annahmen (z. B. das Werbung monolithisch sei, eine

Werbung als Massenmanipulation

Vance Packards berühmtes Buch über Massenkommunikation *The Hidden Persuaders* (Packard, 1960) hatte großen Einfluss. Sein Interesse galt dem seiner Meinung nach weit verbreiteten manipulativen Einsatz psychologischer Techniken in Werbung, PR, Politik usw.:

[...] viele von uns werden – weit mehr, als wir merken – in den Strukturen unseres Alltagslebens beeinflusst und manipuliert. Erhebliche Anstrengungen werden, häufig mit beeindruckendem Erfolg, unternommen, unsere unbewussten Gewohnheiten, Kaufentscheidungen und Gedankenprozesse mit Hilfe von Erkenntnissen aus der Psychiatrie und den Sozialwissenschaften zu lenken. Typischerweise finden diese Anstrengungen unterhalb der Bewusstseinsschwelle statt, so dass die Appelle, die uns antreiben, häufig in gewisser Weise „versteckt“ sind. (S. 11)

Wer heute Werbung treibt, steht unter großem Druck und muss versuchen, die Aufmerksamkeit eines kultivierten, fachkundigen und anspruchsvollen Publikums anzusprechen. Packards Buch ist jedoch ein nachdrückliches Beispiel für ein Urteil über die Werbung, auf das man häufig in der Presse und in wissenschaftlichen Abhandlungen stößt und das bisweilen mit einer grundsätzlicheren politischen Kritik an der kapitalistischen Gesellschaft, in der Werbung stattfindet, verbunden wird.

konzertierte Aktion; dass sie sich an ein Massenpublikum richte; dass sie gesellschaftliche Werte manipuliere; dass sie in erster Linie mit Emotionen arbeite) und vertrat die Ansicht, die „herkömmliche Überzeugung oder vorherrschende Meinung“, die Pollays Modell vertrete, verzerre auf unfaire Weise eine ganz anders geartete Realität.

Wir können hier aus Platzgründen diese ernstesten und gewichtigen Argumente nicht angemessen diskutieren. Als entscheidenden Punkt müssen wir aber festhalten, dass diese Diskussion der Rolle der Ethik in der Marketing-Kommunikation eine Reihe von sehr viel umfassenderen Fragen als selbstverständlich betrachtet, welche die ethische Akzeptabilität des Marketing als Aktivität und des kapitalistischen Systems, das es hervorbrachte, betreffen. Robin und Reidenbach (1993) schreiben:

Der Grad, in dem die grundlegenden Aufgaben des Marketing als ethisch oder unethisch begriffen werden, muss [...] an unserem Verstehen ihrer Geschichte, der Zeiträume und der Kontexte, in denen sie erfüllt werden, der Erwartungen der Gesellschaft, der Erfordernisse des Kapitalismus und an unserem gründlichen Verstehen des menschlichen Verhaltens gemessen werden.

(S. 104)

Ebenso empfiehlt Thompson (1995) ein „kontextuelles“ Modell der Marketing-Ethik, in dem ethische Dilemmata erkannt und durch das Zusammenspiel von gesellschaftlichen Werten, kulturellen Bedeutungen, Interessen und Werten von Interessengruppen und dem Kontext des Unternehmens, in dem einzelne Marketingagenten arbeiten, angegangen werden. Unter praktischen Gesichtspunkten bemerkt Vallance (1995), dass es im Geschäftsleben gewöhnlich sinnvoller ist, eine spezifische Frage wie: „Ist es ethisch von uns, diese Werbung jetzt zu schalten?“ zu stellen, als ganz allgemein zu fragen: „Ist Werbung ethisch?“

3.5 Wahrheit

Die allgemeine ethische Forderung, die Wahrheit zu sagen, betrifft jede Art von Marketing-Kommunikation. Mittlerweile gibt es zahlreiche gesetzliche und anderweitige Abschreckungsmittel gegen diese Art unethischen Verhaltens in der Werbung, beim Verkauf oder in der Öffentlichkeitsarbeit. Natürlich wird kein verantwortungsbewusstes Unternehmen den Wunsch haben, dabei ertappt zu werden, dass es diese Forderungen nicht erfüllt, aber es bleibt dennoch ein nicht unerheblicher Ermessensspielraum, wenn zu entscheiden ist, welche Aspekte der Wahrheit in der Marketing-Kommunikation präsentiert und wie sie vermittelt werden sollen.

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels angedeutet, erwarten wir von einem Verkäufer, dass er uns nicht belügt, aber nur wenige würden eine vollständige und ausgewogene Darstellung der Vor- und Nachteile, welche die vorgeschlagene Transaktion für uns hat, von ihm verlangen. Dafür gibt es möglicherweise zwei Gründe: Zum einen ist es unvernünftig zu erwarten, dass der Verkäufer oder derjenige, der die Werbung betreibt, ausreichend über uns informiert ist, um dazu in der Lage zu sein; zum anderen herrscht aber auch eine allgemeine Übereinkunft darüber, dass der Grundsatz des *caveat emptor* („der Käufer sei auf der Hut“) eine mäßige Rolle spielen sollte.

Wie Sternberg (1994) bemerkt, ist es das Ziel des Verkäufers, die Produkte der Firma zu verkaufen, und nicht, den Verbraucher zu beraten. Käufer und Verkäufer haben jeweils eigene Interessen, und normalerweise ist es Sache jeder der beiden Partner, diese Interessen während des Verkaufsprozesses nicht aus den Augen zu verlieren. Es gibt daher keine ethische Forderung, dass der Käufer dafür zu sorgen habe, dass die Transaktion für den Verkäufer profitabel

ist, und auch keine, die vom Verkäufer – in jedem Fall – verlangt, alles dafür zu tun, dass der Käufer eine kluge und wohlüberlegte Kaufentscheidung trifft (obwohl sich viele Verkäufer dafür entscheiden, den Käufer in dieser Richtung zu beraten, um auf diese Weise überzeugender zu wirken). Entscheidend ist der Kontext des Verkaufsgesprächs: die Art des Produkts oder der Dienstleistung, der Bekanntheitsgrad und die Erwartungen des Kunden.

3.5.1 Verfälschende und übertriebene Darstellung

Nicht ganz so schlimm wie Täuschung oder Lüge ist das Problem bewusster oder leichtsinniger verfälschender Darstellung im Verkaufsprozess. Chonko (1995) definiert verfälschende Darstellung als unrichtige Aussagen oder falsche Versprechungen über ein Produkt oder eine Dienstleistung durch den Verkäufer. Die Trennlinie ist nicht immer eindeutig: In der Regel erwartet man von einem Verkäufer, dass er sich für sein Produkt begeistert, was zu einer gewissen Übertreibung führen kann. Bis zu einem gewissen Grad kann eine Verkaufsverhandlung natürlich als eine Produktvorstellung angesehen werden, in deren Verlauf sowohl der Käufer als auch der Verkäufer Behauptungen aufstellen, die nicht ihrer gegenwärtigen oder endgültigen Position entsprechen. Die meisten würden dies jedoch als völlig normal akzeptieren, darin vielleicht sogar einen wirkungsvollen Weg sehen, den Bereich zu erkennen und abzustecken, in dem Käufer und Verkäufer sich zu treffen bereit sind.

In der Werbung wird verfälschende Darstellung durch bestimmte Verfahrensregeln und herrschendes Gesetz vermieden. Ein großer Teil der Werbung enthält jedoch bis zu einem gewissen Grad das, was man „Schönreden“ oder „übertriebene Darstellung“ („*puffery*“) nennen kann – den enthusiastischen Einsatz von Sprache und Bildern, die das dargestellte Produkt oder die dargestellte Dienstleistung in den strahlendsten Farben erscheinen lassen. Diejenigen, für die das Schönreden ein natürlicher, selbstverständlicher und harmloser Aspekt der Werbesprache ist, werden einige Mühe haben, eine klare Trennlinie zwischen harmlosem Schönreden und Täuschung zu ziehen. Chonko (1995) weist darauf hin, dass die *American Federal Trade Commission* übertriebene Anpreisung als akzeptabel ansieht, weil derartige Behauptungen die Verbraucher in ihrer Entscheidung eher nicht beeinflussen. Diese Sichtweise scheint jedoch ihrerseits stark darauf zu vertrauen, dass sie in der Lage ist, die Teile einer Marketing-Kommunikation zu erkennen, auf welche sich die Verbraucher *tatsächlich* verlassen. Ähnliche Probleme bereiten die visuellen Bilder, die für die Werbung geschaffen werden, die das Produkt natürlich so attraktiv wie nur möglich aussehen lassen will. Bilder von Sportwagen, die vor prächtigen Landhäusern geparkt werden, werden potenzielle Käufer wohl kaum über die Vorzüge im Unklaren lassen, die das Modell für ihren Lebensstil bietet. Und man wird sich wohl auch kaum ernsthaft darüber aufregen, wenn Kartoffelbrei dazu benutzt wird, auf Werbefotos leicht schmelzende Eiscreme darzustellen. Bei manchen Produkten jedoch, die für ganz bestimmte Zielgruppen bestimmt sind – Spielzeug für Kinder wird in diesem Zusammenhang gern genannt – können übertriebene Bilder durchaus in die Irre führen.

3.5.2 Die Bedeutung des Kontextes: der Verkauf komplexer Produkte

Die Diskussion, die in Großbritannien z. B. der betrügerische Verkauf von privaten Rentenversicherungen in den achtziger Jahren ausgelöst hat, zeigt die Bedeutung, die dem Kontext bei der Beurteilung ethischen Verhaltens zukommt. In vielen Fällen wurden Kunden von Versicherungsvertretern überredet, bestehende Rentenversicherungen zugunsten neuer zu kündigen, deren Leistungen sich dann als bedeutend schlechter erwiesen. In diesen Fällen verleitete die Komplexität der Dienstleistungen in Verbindung mit der Tatsache, dass viele Kunden mit

den verschiedenen Produkttypen nicht vertraut waren und daher keine richtige Entscheidung treffen konnten, sie dazu, dem Rat des Vertreters allzusehr zu vertrauen. Anders ausgedrückt, der Grad, in dem der Käufer voraussichtlich *imstande* gewesen wäre, eine objektive Entscheidung zu treffen, war in diesen Fällen sehr gering, was andererseits bedeutete, dass der Vertreter mehr als üblich die ethische Pflicht gehabt hätte, seine Kunden eingehend über die Konsequenzen eines Wechsels aufzuklären. Die Tatsache, dass die ethischen Normen in einer großen Zahl von Fällen eindeutig nicht befolgt wurden, führte zu großer Angst und hohen Unannehmlichkeiten für die Kunden, die getäuscht worden waren, sie brachte aber auch die Versicherungsbranche insgesamt in Verruf und in große Schwierigkeiten.

In ihrem Aufsatz über ethische Fragen, die sich hinsichtlich des Verkaufs von Versicherungen allgemein stellen, weisen Diacon und Ennew (1996) darauf hin, dass Marketing-Transaktionen im Bereich finanzieller Dienstleistungen für ethische Probleme anfälliger sind. Die unvermeidliche Komplexität vieler finanzieller Dienstleistungen wird noch durch die Tatsache erhöht, dass die Einschätzung von individuellen Berechnungen abhängt, die der Verkäufer für den Kunden durchführt; das Risiko ist für die Kunden also insofern beträchtlich, als die Gewinne häufig von der wirtschaftlichen Entwicklung über einen langen Zeitraum hinweg abhängen. Die Autoren nennen eine Reihe weiterer ethischer Fragen, die im Zusammenhang mit dem Verkauf von Versicherungen zu beanstanden sind, darunter:

- Die Frage der „Zweckdienlichkeit“ sowohl des Produkts selbst als auch seines Zuschnitts auf die Bedürfnisse des Verbrauchers.
- Die Transparenz des Preises für die Produkte; Provisionen, die an das Vermittlerunternehmen oder den Verkäufer gezahlt werden, müssen also eindeutig ausgewiesen werden.
- Die Notwendigkeit, in der Werbung die Wahrheit zu sagen, und zwar nicht nur, was die Richtigkeit der Fakten betrifft, sondern auch hinsichtlich der Art und Weise, wie der Verbraucher eine Formulierung verstehen soll.
- Die Auswirkung von Verkaufszielen und Belohnungssystemen des jeweiligen Unternehmens auf das Verhalten des Verkaufspersonals, insbesondere in Hinblick auf die so wichtige Beraterfunktion, die es bei dieser Art von Verkauf hat.

Bei ihrer Untersuchung der Branche stellten die Autoren fest, dass ein gewisses Bewusstsein für diese ethischen Fragen vorhanden ist, und sie fanden auch Anzeichen dafür, dass man sich inzwischen mit der Hauptursache der Probleme auseinandersetzt, der potenziell gefährlichen Verbindung von Verkauf auf Provisionsbasis und unzureichender Informiertheit der Kunden.

Im teleologischen Modell der Unternehmensethik, wie wir es beschrieben haben, werden die Unternehmen ermuntert, so zu handeln, dass eine langfristige Maximierung des Vermögens der Eigentümer zu erwarten ist. Die schwerwiegenden Probleme, die sich aus dem Direktverkauf von privaten Rentenversicherungen in den achtziger Jahren ergaben, sind ein Beispiel dafür, wie wichtig es für ein Unternehmen ist, sich ständig Gedanken über die möglichen Auswirkungen seiner Handlungen zu machen. Ein Jahrzehnt später wird nur allzu deutlich, dass das Versäumnis, Probleme zur Kenntnis zu nehmen, die durchaus vorhersehbar waren, viele Kunden in Not und Verzweiflung gestürzt und der ganzen Branche erheblichen Schaden zugefügt hat. Sicherlich hätte eine objektivere Beurteilung der langfristigen Interessen der Branche von Seiten der Anbieter viele Probleme zum Vorteil aller Beteiligten vermieden. Im nachhinein kann man leicht reden; erfolgreiche ethische Unternehmen sind diejenigen, die in der Lage sind, diese Art von Weitblick zu entwickeln.

3.5.3 Relationaler Kontext und Erwartungen

Die Bedeutung des Käufer/Verkäufer-Kontextes, in dem Inhalte übermittelt werden, wird auch in dem Aufsatz von Gundach und Murphy (1993) über die Ethik relationalen Marketing-Austauschs reflektiert. Beim relationalen Austausch hängt der Wert der Vereinbarung entscheidend davon ab, dass die Beziehung (im Gegensatz zu der eher vertraglichen Regelung kurzfristiger Transaktionsbeziehungen) auf beiden Seiten dauerhaft von Vertrauen, Fairness, Verantwortung und Engagement geprägt wird. Natürlich unterscheiden sich die Erwartungen bezüglich des Inhalts und der Offenheit der Marketing-Kommunikation in beiden Formen. So kann es vorkommen, dass sich ein Kunde verletzt fühlt, wenn ein Autoverkäufer, mit dem er seit vielen Jahren geschäftlich zu tun hatte, ihn nicht darauf hinweist, dass der Wagen, den er kaufen will, in Kürze von einem Nachfolgemodell abgelöst werden wird. Das scheint im Widerspruch zu dem Vertrauen zu stehen, das sich über die Jahre aufgebaut hat. Derselbe Kunde würde sich aber nicht im geringsten ärgern, wenn ihm das Gleiche beim Kauf eines Computers in einem Discountladen in London passieren würde, weil hier keine langjährige Beziehung zugrunde liegt.

3.5.4 Wahrheit und PR

Auch die Praxis der Public Relations (PR) hat mitunter ihre Probleme mit der Wahrheit. Ziel der PR-Arbeit ist es, Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Zielgruppen herzustellen und zu betreuen, und dabei besteht immer die Versuchung, die positiven Aspekte des Geschäftsgebarens der Firma zu übertreiben. Die Frage, was „angemessen“ ist, ist in diesem Bereich der Marketing-Kommunikation nicht leichter zu beantworten als im Bereich des Verkaufs oder der Werbung: Ein Unternehmen muss ein ethisches Gleichgewicht finden, das auf der Einschätzung seines Einflusses auf andere, seinen langfristigen Interessen und seinem Ruf beruht. Unternehmen, die es sich zur Gewohnheit machen, die PR dazu zu benutzen, Stakeholder zu täuschen, verspielen in Wirklichkeit innerhalb kurzer Zeit das Vertrauen, auf das ein langfristiger geschäftlicher Erfolg angewiesen ist.

Botan (1997) unterscheidet zwischen einem „monologischen“ und einem „dialogischen“ PR-Modell und vertritt die Meinung, dass der Dialog eine ethischere Grundlage für die Planung von PR-Kampagnen sei. Barton (1994) warnt aus einer pragmatischeren Sicht der Dinge heraus, dass infolge der großen Wirtschaftsskandale der achtziger Jahre die Gerichte PR-Unternehmen zunehmend unterstellen, dass sie falsche oder irreführende Aussagen im Auftrag ihrer Kunden machen, wobei sie die Beweis- und Nachforschungslast wohlweislich auf die Unternehmen selbst abwälzen. Dies ist sicherlich ungünstig, denn PR-Firmen müssen sich vor allem auf ein Grundvertrauen in ihre Tätigkeit verlassen können, wenn sie für ihre Kunden auch nur irgendwie von Nutzen sein wollen.

3.6 Sozial schwache Gruppen

Das Problem des Umgangs mit der Wahrheit führt uns direkt zu den speziellen Erfordernissen des Umgangs mit sozial schwachen Gruppen in Marketing-Kommunikationskampagnen. Viele Länder überwachen beispielsweise den Inhalt und das Timing von Werbung, die sich an Kinder richtet, sehr viel strenger, da sie den Möglichkeiten, die Werbespots, Anzeigen und anderes Werbematerial haben, diese Zielgruppen zu täuschen und in die Irre zu führen, erhöhte Aufmerksamkeit schenken.

Diese speziellen Bestimmungen sollten jedoch nicht von der allgemeinen ethischen Forderung ablenken, Marketing-Kommunikation so zu betreiben, dass ein aufgeklärtes Verstehen und Ernstnehmen der Bedürfnisse der Kommunikationsempfänger erkennbar sind. Für die oft diskutierten tragischen Probleme, zu denen der Verkauf von Babymilch in einigen Entwicklungsländern führte, waren Marketing und andere Formen der Kommunikation der Herstellerfirmen verantwortlich, die schlicht und einfach die Lebensbedingungen in Entwicklungsländern nicht zur Kenntnis nahmen. De George (1995) bemerkt hierzu:

In dem Versuch, den Absatz zu steigern, dehnten Nestlé und andere Hersteller von Kindernahrung (Milch) den Verkauf ihres Produkts auf zahlreiche Länder in Afrika aus. Sie nutzten dafür die gleichen Marketingmethoden, die sie auch anderswo erfolgreich und ohne Verbraucherklagen verwendet hatten.

Eine Standardmethode war die Werbung auf Reklametafeln und in Zeitschriften. Eine zweite war die Verteilung kostenloser Proben in Krankenhäusern an Mütter, die gerade entbunden hatten, sowie an Ärzte. An sich waren diese Praktiken weder illegal noch unethisch. Dennoch brachte ihr Gebrauch den Firmen Klagen wegen unethischer Praktiken ein und führte zu einem siebenjährigen weltweiten Boykott aller Nestlé-Produkte.

Im nachhinein ist es leicht, darauf hinzuweisen, dass die Firma die hohe Wahrscheinlichkeit hätte bedenken müssen, dass das Produkt in einem solchen Umfeld mit Wasser aus einer verunreinigten Quelle angerührt oder von Benutzerinnen, die mit dem Produkt nicht vertraut waren, zu sehr verdünnt werden würde. Firmen mit einem aufgeklärteren Bewusstsein für ihren Einfluss auf ihre jeweiligen Umgebungen haben eine größere Aussicht, solche Bedingungen wahrzunehmen und vorherzusehen, bevor sie zu echten Problemen werden.

3.7 Privatsphäre und Achtung des anderen

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass wir andere als eigenständige menschliche Wesen betrachten, mit dem Respekt behandeln, den sie als unsere Mitmenschen verdienen, und sie nicht einfach nur als Mittel zum Zweck benutzen. Diese ethische Forderung hat eine Reihe möglicher Konsequenzen für die Marketing-Kommunikation, so zum Beispiel,

- dass man andere nicht durch die unangemessene Anwendung aggressiver Verkaufsmethoden belästigt und bedrängt,
- dass man den Wunsch mancher Personen respektiert, zu bestimmten Zeiten nicht in ihrer Privatsphäre gestört werden zu wollen; dass man sie nicht mit Verkaufsanrufen belästigt und nicht unverlangt mit Werbesendungen bombardiert,
- dass man andere nicht ungerechtfertigt aufwühlt oder schockiert, indem man dafür sorgt, dass der Inhalt jeder Form von Marketing-Kommunikation innerhalb der allgemein anerkannten Grenzen des guten Geschmacks und des Anstands bleibt.

Der erste Punkt ist vielleicht am einfachsten abzuhandeln: Belästigung ist etwas, das subjektiv definiert werden kann (z. B. vom Empfänger unwillkommener Aufmerksamkeit), und kein ethisch handelndes Unternehmen wird diese Grenze ernsthaft überschreiten wollen. Denn ein ethisch handelndes Unternehmen wird die allgemein anerkannten Normen des Anstands einhalten wollen, und man hat auch erkannt, dass Kunden, die bedrängt werden, kaum den langfristigen Interessen des Unternehmens dienen werden. Die Tatsache, dass dennoch aggressive

Verkaufsmethoden zum Einsatz kommen, untergräbt das Prinzip nicht, sondern weist nur darauf hin, dass einige Unternehmen ihre langfristigen Interessen nicht richtig einschätzen oder, in den opportunistischsten Fällen, keine längerfristigen Zukunftspläne machen. Wie in einigen der bereits behandelten Fälle soll die für notwendig erachtete Regulierung in erster Linie die Handlungsweise unterstützen und stärken, die ein ethisch handelndes Unternehmen vermutlich sowieso gewählt hätte.

3.7.1 Die Achtung des individuellen Wunsches nach Privatsphäre

Die Frage der Privatsphäre ist etwas komplizierter. Es ist nicht so leicht, ein gesondertes und vertretbares Recht auf Privatsphäre in Hinblick auf Direktmarketingmethoden zu definieren. Die Privatsphäre ist dem Wesen nach ein subjektiver Begriff, der ausdrückt, dass man zu bestimmten Zeiten, oder während man bestimmte Dinge tut, nicht gestört werden möchte. Wollte man hieraus ein Recht ableiten, so würde das bedeuten, dass die anderen die Verpflichtung hätten zu erkennen, dass sich jemand in einer privaten Situation befindet, und den Betroffenen infolgedessen nicht zu stören, was in vielen Fällen praktisch wohl kaum möglich ist. In einer kapitalistischen Gesellschaft ist es auch schwierig, ernsthaft über generelle Verbote für Methoden des Direktverkaufs und der Direktwerbung nachzudenken.

Damit wollen wir nicht behaupten, dass Überlegungen zur Privatsphäre im Zusammenhang mit Direktmarketing keine Grundlage haben, sondern nur darauf hinweisen, dass es sehr viel produktiver ist, wenn man sie als einen vernünftigen Wunsch begreift (und nicht als ein Recht) und darüber nachdenkt, wie ein ethisch handelndes Unternehmen damit umgehen sollte. Die Fälle, in denen die Privatsphäre zum Problem werden kann, scheinen in zwei primäre Kategorien eingeteilt werden zu können: unwillkommene Verkaufsgespräche (z. B. Verkaufsanrufe am Abend) und Fragen im Zusammenhang mit der Sammlung, Speicherung und Auswertung von persönlichen Daten.

Im ersten Fall ist die ethische Haltung die gleiche wie im Fall aggressiver Verkaufsmethoden: Ethisch handelnde Unternehmen werden eine unwillkommene Kundenansprache vermeiden. Sie akzeptieren es, wenn Einzelpersonen signalisieren, nicht kontaktiert werden zu wollen. Sie werden auch Adressenlisten entwickeln und benutzen, die sehr genau auf ihre jeweiligen Zielgruppensegmente abgestimmt sind, wodurch die Versendung effizienter und die Chance, dass die Sendung gleich in den Papierkorb wandert, verringert wird. Und sie werden auch dafür sorgen, dass diejenigen, die keinen Kontakt wünschen, die Möglichkeit haben, ihren Wunsch zum Ausdruck zu bringen.

Ein ethisch handelndes Unternehmen kann der Privatsphäre auch Rechnung tragen, indem es einerseits Privatpersonen unmissverständlich anbietet, ihre Daten zu löschen, und andererseits so weit wie möglich dafür sorgt, dass die im Direktmarketing benutzten Informationen über Privatpersonen auf ethisch vertretbare Weise gesammelt, verarbeitet und gespeichert werden.

3.8 Guter Geschmack und Anstand

Auch die Frage des guten Geschmacks und Anstands im Zusammenhang mit Marketing-Kommunikation hat einen ethischen Aspekt. Und dies nicht nur wegen der Verwendung von „Pin-up“-Bildern in Firmenkalendern und Händlerwerbung; in diesen Zusammenhang gehören auch Fälle, in denen karitative Organisationen Bilder benutzen, die besonders stark an das Mitleid appellieren, um Gelder zu beschaffen, und der scheinbar unschuldige Einsatz klischeehafter Bilder in der Werbung.

3.8.1 Bilder von Frauen und Männern in der Werbung

Zunächst müssen wir festhalten, dass sich die allgemeinen Normen, was akzeptabel ist, im Zeitablauf ändern. Das Bild der Frau in frühen TV-Werbepots beispielsweise wirkt heute oft bis an die Grenze zur Komik unpassend: Niemand, der heute in der Werbung einen solchen Ton anschlägt, hätte Aussichten, seine Botschaft erfolgreich zu vermitteln (außer vielleicht, es handelte sich um eine Parodie). Inwieweit moderne Bilder von Frauen und Männern in der Werbung ebenfalls wieder Klischees erzeugen, können wir hier nicht weiter erörtern, es sollte aber klar sein, dass eine Werbung, die ihr Zielpublikum verärgert oder befremdet, kaum sehr effizient sein wird. Effiziente (und ethische) Werbung wird ihr voraussichtliches Publikum mit Respekt behandeln, und sei es auch nur, weil sie es sich im freien Wettbewerb nicht leisten kann, dies nicht zu tun. David Ogilvys (1963, S. 96) häufig zitierte Bemerkung,

„die Verbraucherin ist kein Trottel, sie ist deine Frau“

war eine dringend notwendige Ermahnung der Werbekollegen, dass sie auf keinen Fall die Intelligenz ihrer Zielgruppen beleidigen dürfen. Die Tatsache, dass dieser (zweifelloso ganz und gar gut gemeinte) Ratschlag heute vermutlich anders ausgedrückt würde, unterstreicht, dass sich Normen und Erwartungen mit der Zeit ändern. Ethische Werbung wird versuchen, ihre Zielgruppen so weit zu verstehen, dass sie ihre Botschaft effizient übermitteln kann, ohne ungewollt zu beleidigen.

3.8.2 Schockierende Bilder

Die Frage des Einsatzes schockierender Bilder in der Marketing-Kommunikation gehört zu jenen, deren Konsequenzen langfristig betrachtet werden sollten. Kurzfristig mag ein schockierendes Bild wirkungsvoll sein, wird diese Taktik jedoch übertrieben, wird sie für eine zunehmende Zahl von Empfängern der Botschaft unsinnig. Die Kontroverse, welche die berühmte Plakatkampagne von *Benetton* ausgelöst hat, hat der Textilfirma sicherlich Publicity eingebracht; der langfristige Nutzen für das Unternehmen ist in Fällen wie diesem jedoch nicht so leicht zu erkennen.

Das Gleiche gilt für Wohlfahrtsorganisationen: diejenigen, die um Spenden bitten, um die Not rund um den Erball zu lindern, mögen versucht sein, schockierende reale Bilder von den Situationen, mit denen sie konfrontiert werden, zu benutzen. Im Bewusstsein der immer präsenten Gefahr der „Ermüdung des Mitgefühls“ auf Seiten der Spender und der Möglichkeit, bei manchen Empfängern der Botschaft Gefühle zu verletzen, bleiben die meisten Formen von Kommunikation, die Gelder für wohlthätige Zwecke aufzutreiben versuchen, wohlweislich innerhalb der Grenzen des guten Geschmacks und des Anstands.

Beispiel

Das richtige Gleichgewicht finden

Eines der jüngsten Beispiele für schockierende Bilder verdeutlicht die Spannung zwischen dem Wunsch, seine Argumente deutlich darzustellen, und der Notwendigkeit, eine ungebührliche Verletzung von Gefühlen zu vermeiden. Die britische *Vegetarian Society* führte 1997 eine kurze Werbekampagne durch, die auf kurz zuvor veröffentlichte Forschungsergebnisse aufmerksam machen sollte, welche auf mögliche Zusammenhänge zwischen Diäten mit einem hohen Anteil an Fleisch und einem erhöhten Risiko bezüglich verschiedener Krebsarten hinwiesen; den Lesern wurde empfohlen, den Fleischkonsum einzuschränken oder aufzugeben und mehr Gemüse und Obst zu essen.

In dieser Weise ausgedrückt, scheint der Vorschlag eine vernünftige und nicht weiter überraschende Botschaft einer Organisation mit den Zielen der *Vegetarian Society*. Die Kampagne handelte sich jedoch im Dezember 1997 eine negative Beurteilung durch die britische *Advertising Standards Authority* ein, die in erster Linie mit der Art und Weise, wie die Argumente vermittelt wurden, und weniger mit ihrem Inhalt zu tun hatte. Die Anzeigen waren ziemlich brutal: Sie zeigten Fotos von Narben von Krebsoperationen und verwendeten Schlagzeilen wie „Es ist leichter, Fleisch herauszuschneiden.“ Die Gegner – zu denen Institutionen wie die *Meat and Livestock Commission* und die *National Farmers Union* gehörten – behaupteten, die Anzeigen hätten

in mehrfacher Hinsicht die Forschungsergebnisse und die im Text zitierten Empfehlungen der Regierung übertrieben dargestellt und die Anzeigen würden diejenigen schockieren, die direkt oder indirekt von Krebs betroffen seien, und auf ungebührliche Weise ihre Gefühle verletzen.

Die meisten dieser Klagen – einschließlich der der ungebührlichen Verletzung von Gefühlen – wurden von der ASA unterstützt. Die *Vegetarian Society* reagierte auf dieses Urteil mit einer Verteidigung ihrer Kampagne. Sie behauptete, die Beweise, auf welche sich die Anzeigen stützten, seien eindeutig, und wies darauf hin, dass die Society 2500 Anrufe mit positiven Äußerungen zu den Anzeigen erhalten habe. Dieses Beispiel will nicht die getroffenen Entscheidungen kommentieren, sondern die komplexen Fragen veranschaulichen, die in derartigen Situationen bei der Marketing-Kommunikation bedacht werden müssen. Die *Vegetarian Society* und andere Organisationen, die sich für eine gute Sache einsetzen, sind keine Unternehmen im üblichen Sinn, aber sie müssen sich bei ihren Entscheidungen darüber, wie sie ihre Ideen vermitteln, auf ebenso umfassende und ausgewogene Urteile wie diese stützen.

ASA-Website (<http://www.asa.org.uk/>) am 19. Januar 1998;
Pressemitteilung der *Vegetarian Society* vom
9. Dezember 1997

3.9 Bestechung und Erpressung

Die ethischen Fragen, welche Bestechungsgelder im Geschäftsleben aufwerfen, nehmen einen breiten Platz in den meisten Lehrbüchern der Unternehmensethik ein. Wir müssen hier auf diese heiklen Fragen kurz eingehen, weil sie das Verkaufspersonal betreffen. Bestechung ist die inoffizielle – und gewöhnlich illegale – Zahlung von Geldern an Einzelpersonen, um sich Dienste zu erschleichen oder Einfluss zu gewinnen. Diese Zahlungen können beispielsweise erfolgen, um sich Aufträge zu sichern oder Lieferungen zu beschleunigen.

3.9.1 Der Unterschied zwischen Bestechung und Erpressung

Es ist sinnvoll, zwischen Erpressung und Bestechung zu unterscheiden: erstere wird vom Mächtigen-Empfänger verlangt, letztere wird von Einzelpersonen oder Unternehmen angeboten. In einer Situation, in der solche inoffiziellen Zahlungen für allgemein üblich gehalten werden, unterscheidet sich die Entscheidung eines Unternehmens, Erpressung zu billigen, in ethischer Hinsicht von der Entscheidung, Bestechungsgeld zu zahlen.

3.9.2 Schwierige Entscheidungen

Ein ethisch handelndes Unternehmen wird die Auswirkungen auf sein Image und seine Beziehungen im weiteren Sinne bedenken müssen, wenn es sich auf Bestechung und Erpressung einlässt. Diese illegalen Praktiken wirken sich schädlich auf das Image aus und werden mit großer Wahrscheinlichkeit von den meisten Stakeholdern negativ aufgenommen werden. Im Geschäftsleben sind Vertrauen und die Einhaltung der Gesetze entscheidende Voraussetzungen, die durch Korruption unlegbar gefährdet werden.

Auch wenn diese Praktiken tatsächlich gang und gäbe sind, wird die Position eines Unternehmens, das Schmiergelder zahlt, während es gleichzeitig aktiven Druck auf die Regierung ausübt, gegen die Korruption vorzugehen, doch mit großer Wahrscheinlichkeit anders beurteilt als die eines Unternehmens, das Bestechungsgelder zahlt, um kurzfristige Ziele zu erreichen. Manchmal mögen Unternehmen Vereinbarungen auf rein geschäftlicher Grundlage in Betracht ziehen, bei denen von den lokalen Vertretern verlangt wird, auf Notwendigkeiten dieser Art zu „achten“; eventuelle Zahlungen werden dann als „Beratungsgebühren“ verbucht. Wenn die Erwartungen und Praktiken auch von Branche zu Branche variieren mögen, eine ethische Analyse dieser Vereinbarungen auf rein geschäftlicher Basis kann unmöglich die Tatsache unterschlagen, dass Bestechungsgelder geflossen sind, wie gut sie kurzfristig auch getarnt worden sein mögen.

Für Sternberg (1994) ist das Anbieten von Bestechungsgeld der Versuch zu betrügen und ein Verstoß gegen die allgemeinen Regeln des Anstands, während die Annahme von Bestechungsgeld ein Verstoß gegen die Vertriebsgerechtigkeit ist. Entscheidungen werden aufgrund des Bestechungsgeldes und nicht aufgrund der relevanten Vorzüge des geschäftlichen Angebots getroffen. In der Praxis erweisen sich diese Fragen als äußerst heikel, und sie verlangen schwierige Entscheidungen, darunter auch diejenige, ob man sich auf Märkte einlässt, in denen Korruption an der Tagesordnung ist.

3.9.3 Einladungen: Wo sind sie Grenzen?

In diesen Zusammenhang gehört auch die Frage, in welchem Umfang das Unternehmen dem Kunden Unterhaltung und Einladungen bieten sollte. Es ist ganz natürlich, dass ein Unternehmen versucht, eine engere Beziehung zu seinen Hauptkunden aufzubauen, und Einladungen gelten normalerweise als ein vollkommen legitimer Teil dieses Prozesses. Doch auch in diesem Bereich muss sich das Verkaufspersonal bestimmter „Grauzonen“ bewusst sein, in denen die Großzügigkeit der Einladung oder des Geschenkmachens über das Ziel des Aufbaus einer Geschäftsverbindung hinauszuschießen scheint. Viele Unternehmen tragen dieser potenziellen Gefahr dadurch Rechnung, dass sie ihrem Personal Richtlinien an die Hand geben, die ausagen, was hinsichtlich der Annahme und des Gewährens von Einladungen als akzeptabel angesehen wird. Diese Richtlinien werden natürlich die branchenübliche Praxis berücksichtigen und sich von Branche zu Branche und – innerhalb jeder Branche – von Periode zu Periode, Markt zu Markt und Region zu Region unterscheiden.

Eine angemessene Einschätzung der von einem Unternehmen durchgeführten Veranstaltungen wird, innerhalb der Grenzen des allgemeinen Anstands und der Vertriebsgerechtigkeit, anhand der Maximierung der langfristigen Interessen stattfinden: Ausgaben im Rahmen von Gastfreundschaft müssen wie alle anderen Geschäftsausgaben im Hinblick auf den intendierten Zweck und im Kontext der langfristigen Ziele des Unternehmens festgesetzt werden. Das eine Extrem, jede Art von Einladungen und Veranstaltungen zu verbieten, würde der Geschäftsverbindung der Firma und folglich ihren Interessen in den meisten Situationen schaden; eine übertriebene Großzügigkeit am anderen Ende der Skala würde jedoch wiederum den langfristigen Interessen des Unternehmens Schaden zufügen.

3.10 Kontroll- und Anreizsysteme

Im vorherigen Abschnitt haben wir darauf hingewiesen, wie sehr Betriebscodices ethische Entscheidungen des Verkaufspersonals und anderer Mitarbeiter begünstigen und erleichtern können. Auch die allgemeine Struktur des Managements kann ebenfalls einen starken positiven oder negativen Einfluss auf das Umfeld ethischer Entscheidungsfindung haben. Die Einstellung von Verkaufspersonal, Schulung und Weiterbildung können beispielsweise so konzipiert werden, dass sie ein ethisches Verhalten des Verkaufspersonals fördern; sie können aber auch (z. B. durch Nachlässigkeit) einen vagen Kontext für einzelne Mitarbeiter schaffen, in dem unerfahrenes oder opportunistisches Personal beginnt, im Widerspruch zu den langfristigen Interessen der Firma stehende Entscheidungen zu treffen.

3.10.1 Die Förderung ethischen Verhaltens durch die Absatzorganisation

Das Gleiche gilt natürlich auch für die Methoden der Verkaufsmotivation und Belohnung: Ein System von Absatzziele und Belohnungseinheiten, das ohne gebührende Berücksichtigung des langfristigen Images der Firma entwickelt worden ist, kann Verhaltensweisen des Personals fördern und belohnen, die dem Unternehmen sehr schaden können, vor allem kurz vor Jahresende, wenn jeder unter dem Druck steht, sein Ziel zu erreichen. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung dieses Bereichs fanden Hunt und Vasquez-Parraga (1993) heraus, dass Verkaufsmanager sowohl das Verhalten des Verkaufspersonals als auch die Folgen dieses Ver-

Nichts im Leben ist umsonst

Der britischen *Law Commission* zufolge ist die geltende Gesetzgebung zur Korruption „veraltet, unbestimmt und widersprüchlich“. Neue Vorschläge würden die Definition der Korruption auf Einladungen ausdehnen, die nachweislich mit einem Auftrag belohnt wurden, sowie auf „exzessive Einladungen“ etwa in Form von kostspieligen Urlaube. Veranstaltungen dagegen, deren Ziel es ist, über die Firma zu informieren, über Geschäfte zu sprechen oder Geschäftsverbindungen zu festigen, sind legitim.

Reaktionen auf diese Vorschläge von Seiten der Betroffenen wiesen auf die praktischen Schwierigkeiten hin, die diese Unterscheidungen in manchen Fällen bereiten würden. In vielen Fällen wurden die Vorschläge mit aller gebotenen Vorsicht begrüßt, weil sie eine Grundlage für die Bestätigung der legitimen Rolle der Unternehmensgastfreundschaft lieferten: Geschäftsbeziehungen aufzubauen.

Nach: Business Monitor, *Daily Telegraph*, 9. März 1998

haltens im Auge hatten: unethische Verhaltensweisen wurden beispielsweise strenger bestraft, wenn sie negative Folgen für das Unternehmen hatten. Die Autoren schlagen vor:

Eine Kultur, die ethische Werte hochhält, kann am besten entwickelt und bewahrt werden, wenn das Verkaufspersonal und seine Vorgesetzten eine Reihe [pflichtorientierter] Normen verinnerlicht haben, die eine Anzahl von unangebrachten Verhaltensweisen ächten, „das tun wir nicht“, und eine Anzahl angemessener Verhaltensweisen vorschreiben, „so machen wir es“. In beiden Fällen sollten das Verkaufspersonal und seine Vorgesetzten wissen, dass, wenn es um ethische Fragen geht, Belohnungen (oder Bestrafungen) aufgrund der Befolgung (oder Verletzung) der [pflichtorientierten] Normen und nicht aufgrund von erwünschten oder unerwünschten Ergebnissen erfolgen. (S. 86)

3.11 Ethische Entscheidungsfindungsmodelle im Marketing

Eine Reihe von Forschungsbeiträgen hat Modelle vorgeschlagen, welche die Entwicklung ethischer Entscheidungen im Geschäftsleben allgemein und im Marketing im Besonderen erleichtern sollen. Die Erörterung dieser Modelle würde uns vom eigentlichen Thema dieses Kapitels wegführen, denn sie bieten zwar Methoden der Entscheidungsfindung, die gewiss auf die Marketing-Kommunikation anwendbar sind, die aber auch in anderen Bereichen des Geschäftslebens zur Anwendung kommen können.

Auf einer allgemeinen Ebene geschäftlicher Aktivitäten etwa schlägt Sternberg (1994) einen Vier-Phasen-Prozess für die Erkennung und Lösung ethischer Probleme im Geschäftsleben vor:

- Klärung der Probleme (z. B. die sorgfältige Suche nach falschen Annahmen).
- Bestimmung der Relevanz für *dieses* Geschäft (d. h. handelt es sich wirklich um ein für dieses besondere Geschäft relevantes Problem?).
- Identifizierung der Beschränkungen durch die Rahmenbedingungen (darunter rechtliche Probleme und Probleme der Regulierung, aber auch vertragliche, kulturelle, wirtschaftliche, praktische und technische Überlegungen).
- Abwägung der zur Verfügung stehenden Alternativen vor dem Hintergrund ethischer Grundsätze und Überlegungen.

Chonko (1995) definiert den Prozess ethischer Entscheidungsfindung durch die folgenden Elemente:

- Die ethische Situation selbst (z. B. die Möglichkeit zu handeln oder der Handlungsspielraum, die Vorgeschichte der ethischen Entscheidung und die moralische Intensität der Situation).
- Bedeutsame Einflüsse (z. B. Unternehmen, Gesetz, Wirtschaft, Technologie).
- Die Entscheidung selbst.
- Die Ergebnisse der Entscheidung (z. B. Erfolg, Belohnungen, Bedarfsdeckung, Feedback).

Von einem anderen Standpunkt aus vertritt Smith (1995) die Meinung, dass Marketingethik von der vorherrschenden Ansicht abhängig sein kann, die längs eines Kontinuums vom *caveat emptor* („der Käufer sei auf der Hut“) am einen Ende über Zwischenstufen wie Industriestän-

dards, ethische Kodices und Verbrauchersouveränität bis hin zur Position des *caveat venditor* („der Verkäufer sei auf der Hut“) reicht. In dieser Perspektive hat sich die Marketingethik eine Zeitlang von der einfachen *caveat-emptor*-Position hin zur Position der Verbrauchersouveränität verschoben. Smith schlägt einen Verbrauchersouveränitätstest für Unternehmen vor:

- *Verbraucherpotenzial*: Ist der Zielmarkt in einer Weise sozial schwach, die Verbraucherentscheidungen einschränkt?
- *Information*: Besteht die Wahrscheinlichkeit, dass die Käuferwartungen der Verbraucher erfüllt werden? Verfügen die Verbraucher über ausreichende Informationen, um urteilen zu können?
- *Wahlmöglichkeit*: Können die Verbraucher woanders hingehen? Würden sie erhebliche Kosten oder Unannehmlichkeiten auf sich nehmen, wenn sie ihre Treue aufkündigen?

Die Antworten auf diese Testfragen sollen der Firma in jeder Situation zu erkennen helfen, was sie tun müssen, um sich ethisch zu verhalten.

Lacznia und Murphy (1991, S. 264) listen ebenfalls Faustregeln für Anbieter auf, die in einem ethischen Dilemma stecken:

- Die *Goldene Regel* – handle so, wie du von anderen erwartest, dass sie dir gegenüber handeln.
- Die *Berufsethik* – handle ausschließlich so, dass deine Handlungen von einem objektiven Gremium von Berufskollegen als richtig angesehen würden.
- Kants *Kategorischer Imperativ* – handle so, dass dein Handeln ein allgemeines Gesetz für das Verhalten eines jeden, der unter den gleichen Umständen handeln muss, sein könnte.
- Der *Fernsehtest* – ein Manager sollte sich stets fragen: Würde ich mich wohl fühlen, wenn ich diese Handlung im Fernsehen einer breiten Öffentlichkeit erklären müsste?
- Die Ergebnisse der Entscheidung (z. B. Erfolg, Belohnungen, Bedarfsdeckung, Feedback).

Lacznia und Murphy schlagen auch eine Serie von Fragen vor, die Unternehmen helfen sollen, ein Problem unter ethischen Gesichtspunkten zu analysieren. Die Fragen decken gesetzliche Aspekte, moralische Verpflichtungen, Konsequenzen und Absichten ab. Sie weisen darauf hin, dass die Analyse der bisweilen widersprüchlichen Antworten mit hoher Wahrscheinlichkeit die Fähigkeiten der Manager, moralisch zu argumentieren, verbessere, was – parallel zum Unternehmens- und zu anderen Ethikcodices – zu besseren ethischen Entscheidungen führe.

In diesen Entscheidungsmodellen liefert die Literatur eine Checkliste von Fragen oder Merkmalen, die einer Firma helfen soll, ihren Weg zu ethischem Handeln zu finden. Es sollte klar sein, dass die Antworten auf diese Fragen in hohem Maße von dem Urteil abhängen, das sich die in den Prozess involvierten Manager gebildet haben.

3.12 Zusammenfassung

Dieses Kapitel hat eine knappe Einführung in die Grundlagen der Unternehmensethik gegeben und einige der Implikationen dieser Überlegungen für die Praxis der Marketing-Kommunikation näher betrachtet. Da es keine spezifischen ethischen Regeln für Unternehmen generell gibt, geht es bei der Ethik im Rahmen der Marketing-Kommunikation darum, nor-

male ethische Grundsätze auf die Praxis der Marketing-Kommunikation anzuwenden. Einige der Schwierigkeiten, die sich ergeben, wenn man im Geschäftsleben zwischen allgemeinen ethischen Systemen, die auf der Pflicht gründen, und solchen, die sich auf die Konsequenzen des Verhaltens konzentrieren, wählt, können vermieden werden, wenn man einen teleologischen oder zielorientierten Ansatz wählt, der versucht, die langfristigen Interessen der Firma und ihrer Eigentümer innerhalb eines Rahmens von Anstand und Vertriebsgerechtigkeit zu maximieren. Bei korrekter Befolgung zwingt dieser Ansatz die Manager, auf intelligente und aufgeklärte Weise die wahrscheinlichen Auswirkungen ihrer Handlungen auf andere zu bedenken.

Es ist behauptet worden, dass Praktiken wie die Werbung von Natur aus unerwünscht sind, da sie wirkungsvolle Instrumente der Manipulation mit verheerenden Folgen sind. Wir haben in diesem Kapitel jedoch den Standpunkt vertreten, dass die Ethik der Marketing-Kommunikation im Kontext einer Marktwirtschaft gesehen werden muss, was bedeutet, dass Werbung, Verkauf usw. Aktivitäten sind, die für sich genommen ethisch neutral sind, die aber auf ethische oder unethische Weise betrieben werden können. Der teleologische Ansatz trägt dazu bei, viele Probleme innerhalb der Marketing-Kommunikation zu lösen, darunter solche des Umgangs mit der Wahrheit, des Verhaltens gegenüber sozial schwachen Gruppen, der Privatsphäre und der Achtung vor der Person des anderen, des guten Geschmacks und Anstands und der Anreize für das Verkaufspersonal.

Marketing-Kommunikationsmanager mit ihrer besonderen Verantwortung für den Dialog zwischen Unternehmen und Außenwelt haben allen Grund, die Unternehmensethik Ernst zu nehmen (und tatsächlich scheinen sie dies auch zu tun), und sie haben die Möglichkeit, in dieser Hinsicht eine einflussreiche Rolle innerhalb der Firma zu spielen.

KONTROLLFRAGEN

- 3.1 Welche praktischen Probleme ergeben sich aus der Übernahme eines einfachen pflichtorientierten oder sich auf die Verhaltenskonsequenzen konzentrierenden Ethikmodells für die Marketing-Kommunikation?
- 3.2 Welche Leitlinien können einem Unternehmen helfen, wenn es über den Einsatz schockierender Bilder in seiner Werbung zu entscheiden hat?
- 3.3 Welche ethische Lehre können Marketing-Kommunikationsmanager in Finanzdienstleistungsunternehmen aus dem Rentenversicherungsskandal in Großbritannien in den achtziger Jahren ziehen?
- 3.4 Welcher Unterschied besteht zwischen Lüge, verfälschender Darstellung und übertriebener Anpreisung in der Werbung?
- 3.5 Sie sind der Public Relations Manager einer mittelgroßen Maschinenbaufirma, die der größte Arbeitgeber in der Region ist. In den letzten vier Wochen hat Ihre Firma drei Bitten um Spenden oder Unterstützung für wohltätige Zwecke erhalten: von einem lokalen Jugendklub, in dem die Kinder zahlreicher Angestellter Ihres Betriebs sind; von einer nationalen Wohlfahrtsorganisation, die sich für Arbeitsplätze für Behinderte einsetzt; und von einer internationalen Hilfsorganisation, die sich in der Welthungerhilfe engagiert. Ihre Umsätze sind zur Zeit eher niedrig, und die Mittel für derartige Spenden sind sehr beschränkt. Welche Leitlinien würden Sie Ihrem Vorstand für die Behandlung dieser (und ähnlicher) Bitten empfehlen und warum?

- 3.6 Ihre Firma stellt alkoholfreie Getränke her und hat mit Hilfe von Massenwerbung auf Plakaten, in der Presse und im Fernsehen erfolgreich eine Reihe neuer Märkte in den ehemaligen Sowjetrepubliken erobert. Eine britische Fernsehdokumentation hat jüngst Ihre Firma und Ihre Konkurrenten angegriffen, weil sie angeblich Verbraucher missbraucht habe, die keine Erfahrung mit der Schönrede westlicher Werbung hätten und jetzt einen zu großen Teil ihres beschränkten Einkommens für Ihre Produkte ausgaben, was ihrer Ernährung insgesamt schade. Ein britischer Interessenverband droht mit einem Boykottaufzug für Ihre Produkte in Großbritannien. Welche ethischen Fragen wirft dieses Beispiel auf und wie sollte Ihre Firma sie bewerten?
- 3.7 Welcher Unterschied besteht zwischen dem monologischen und dem dialogischen Public-Relations-Modell?
- 3.8 Sie sind der Verkaufsdirektor einer internationalen Gesellschaft, die vor kurzem eine andere Firma desselben Sektors erworben hat. Die erworbene Firma hat eine gesicherte Position in einer Reihe von Märkten, in denen Sie bis dahin nicht vertreten waren. Bei der nochmaligen Prüfung des Geschäftsvorgangs entdecken Sie, dass zwei der lokalen Niederlassungen routinemäßig „informelle Zahlungen“ an Regierungsbeamte leisten, um die lebenswichtige Kooperation der entscheidenden Ressorts zu gewährleisten. Sie wissen von keinen weiteren Fällen dieser Art in Ihrem Unternehmen und haben derartige Praktiken in der Vergangenheit verboten. Die lokalen Verkaufsmanager haben Ihnen gesagt, diese Praktiken seien wesentlich für die kontinuierliche Präsenz Ihrer Firma in diesen Märkten; in beiden Fällen waren die geschäftlichen Aktivitäten auch sehr gewinnbringend, und es scheinen gute Aussichten auf weiteres Wachstum zu bestehen. Welche ethischen Probleme wirft dieser Fall auf? Welche Möglichkeiten sollte Ihr Unternehmen bedenken und wie sollte es diese Optionen bewerten?
- 3.9 Erklären Sie Sternbergs Vier-Phasen-Prozess der Identifizierung und Lösung von ethischen Problemen im Geschäftsleben.

LITERATUR

- Barton, L. (1994): A quagmire of ethics, profit and the public trust: the crisis in public relations services. In: *Journal of Professional Services Marketing* 11 (1). S. 87-99.
- Botan, C. (1997): Ethics in strategic communication campaigns: the case for a new approach to public relations. In: *Journal of Business Communication* 34 (2). S. 188-202.
- Chonko, L. B. (1995): *Ethical Decisions in Marketing*. Thousand Oaks CA: Sage.
- De George, R. T. (1995): *Business Ethics*. 4. Aufl. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Diacon, S. R., Ennew, C. T. (1996): Ethical issues in insurance marketing in the UK. In: *European Journal of Marketing* 30 (5). S. 67-80.
- Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. In: *New York Times Magazine* (13. September). S. 32f.
- Goolsby, J. R., Hunt, S. D. (1992): Cognitive moral development and marketing. In: *Journal of Marketing* 56 (Januar). S. 55-68.

- Gundach, G. T., Murphy, P. E. (1993): Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. In: *Journal of Marketing* 57 (Oktober). S. 35-46.
- Holbrook, M. B. (1987): Mirror, mirror, on the wall, what's unfair in the reflections on advertising? In: *Journal of Marketing* 51 (Juli). 95-103.
- Hunt, S. D., Vasquez-Parraga, A. Z. (1993): Organisational consequences, marketing ethics and salesforce supervision. In: *Journal of Marketing Research* (Februar). S. 78-90.
- Jackson, J. C. (1996): *An Introduction to Business Ethics*. Oxford: Blackwell.
- Laczniak, G. R. und Murphy, P. E. (1991): Fostering ethical marketing decisions. In: *Journal of Business Ethics* 10. S. 259-271.
- Ogilvy, D. (1963): *Confessions of an Advertising Man*. London: Longman.
- Packard, V. (1960): *The Hidden Persuaders*. Harmondsworth: Penguin.
- Pollay, R. W. (1986): The distorted mirror: reflections on the unintended consequences of advertising. In: *Journal of Marketing* 50 (April). S. 18-36.
- Robin, D. P., Reidenbach, R. E. (1993): Searching for a place to stand: toward an workable ethical philosophy for marketing. In: *Journal of Public Policy and Marketing* 12 (1). S. 97-105.
- Singhapakdi, A., Kraff, K. L., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C. (1995): The perceived importance of ethics and social responsibility on organisational effectiveness: a survey of marketing. In: *Journal in the Academy of Marketing Science* 23 (1). S. 49-56.
- Smith, N. C. (1995): Marketing strategies for the ethics era. In: *Sloan Management Review* (Sommer). S. 85-97.
- Sternberg, E. (1994): *Just Business*. London: Warner.
- Thompson, C. J. (1995): A contextualist proposal for the conceptualization and study of marketing ethics. In: *Journal of Public Policy and Marketing* 14 (2). S. 177-191.
- Tzalikis, J., Fritzsche, D. J. (1989): Business ethics: a literature review with a focus on marketing ethics. In: *Journal of Business Ethics* 8. S. 695-743.
- Vallance, E. M. (1995): *Business Ethics at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.