

Die ökonomische und ethische Verantwortung von Anbieter und Nachfrager – Zur Sichtweise neuerer Ansätze in der Marketingwissenschaft

Prof. Dr. Michaela Haase, FAU Erlangen-Nürnberg

1 Einführung

Diese Vorlesung im Rahmen der Reihe „Ethik der gesellschaftlichen Verantwortung – Eine Ringvorlesung quer durch Bayern“ hat die Diskussion über die Verantwortung von Unternehmen zum Ausgangspunkt, die seit einigen Jahrzehnten unter der Überschrift „Corporate Social Responsibility“ (CSR) geführt wird. Diese Diskussion thematisiert allerdings zumeist nur um die Verantwortung einer Marktseite – die der Anbieter. Die Verantwortung von Anbieter und Nachfrager, insbesondere in Bezug auf ihre Interaktionen, wird kaum beachtet. Dieser Beitrag legt dar, dass es für die Bestimmung des Verantwortungsgegenstandes (dasjenige, wofür jemand verantwortlich ist) eine Rolle spielt, was in der Interaktion von Anbieter und Nachfrager geschieht. Mit „Nachfrager“ sind sowohl Unternehmenskunden als auch Endnachfrager (Konsumenten) gemeint. Was in der Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager geschieht, kann aber nicht allein durch die Ethik erfasst werden. Dafür wird an dieser Stelle auf Ansätze aus der Marketingwissenschaft zurückgegriffen, die sich mit den Aufgaben von Anbietern und Nachfragern im Prozess der Wertschöpfung befassen haben. Die dyadische Anbieter-Nachfrager-Beziehung ist zudem in komplexe Marktstrukturen, sog. Marketingsysteme, eingebettet. Dieser System-Aspekt wird in diesem Beitrag jedoch nur gestreift.

In Bezug auf das wirtschaftliche Handeln wird in diesem Beitrag zwischen ethischen und ökonomischen Aspekten unterschieden. Einerseits hat verantwortliches Handeln damit zu tun, ob eine Leistung (ein Produkt oder Dienst) dazu beiträgt, Nutzen zu stiften oder Probleme zu lösen (also effektiv ist) oder ob sie wirtschaftlich (also effizient) ist. Andererseits hat verantwortliches Handeln mit ethischen Dimensionen des Markthandelns zu tun, die über die ökonomischen Aspekte hinausgehen. Ethische Dimensionen des wirtschaftlichen Handelns beziehen sich z. B. auf die Einhaltung von Versprechen. Unternehmen versprechen ihren Kunden viel, z. B. dass ein bestimmtes Einbauteil hohe Qualität hat ist oder dass man „gut versichert“ sei. Aber auch Kunden versprechen Unternehmen bei (der Formulierung von) Problemlösungen mitzuhelfen oder zur Erstellung von Leistungen beizutragen, indem sie z.B. bestimmte Informationen liefern oder in anderer Form bei der Leistungserstellung mitwirken. Anbieter und Nachfrager geben sich gegenseitig Versprechen, d.h. sie schließen Verträge. Ethische Dimensionen wirtschaftlichen Handelns gehen aber auch über die Gründe hinaus, aus denen Anbieter und Nachfrager miteinander in Kontakt treten, sich bestimmte Dinge versprechen, oder – ganz allgemein – interagieren. Mit dem Verantwortungsbegriff wird heute auch die Behebung von Problemen und die Erreichung von Zielen verbunden, die in einem größeren Rahmen zu sehen sind als die Beziehungsstrukturen zwischen einzelnen Unternehmen und ihren jeweiligen Kunden. Verantwortliches Handeln soll dazu beitragen, globalen Problemen zu begegnen wie z. B. moderner Sklaverei, Ungerechtigkeit, Klimawandel und Artensterben. Dies sind gute Gründe, sich mit dem Thema der Verantwortung zu beschäftigen und sich zu überlegen, was der Begriff in Bezug auf Anbieter-Nachfrager-Beziehungen, aber auch mit Blick auf die „großen Probleme“ bedeutet und welche Konsequenzen sich daraus für die Handlungspraxen ergeben.

Verantwortliches Handeln verlangt die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Beide Aspekte sind nicht ganz unabhängig voneinander, da das Wissen um das Können die Handlungsmotive beeinflussen können. Der Beitrag legt dar, dass verantwortliches Markthandeln auf Wissen aus der Ethik *und* der Ökonomik (hier verstanden im Sinn von Markt- und Marketingtheorien) aufbauen muss. Im nächsten Abschnitt erfolgt eine kurze Einführung in den ethischen Verantwortungsbegriff. Darauf beruht die Bestimmung der Verantwortung des Einzelnen wie auch der gemeinsamen Verantwortung von Anbieter und Nachfrager (zweiter Abschnitt). Danach werden Ansatzpunkte für die inhaltliche Bestimmung ökonomischer Verantwortung auf der Basis der Marketingtheorie erläutert (dritter Abschnitt). Der vierte Abschnitt thematisiert die gegenseitige Verantwortung von Anbieter und Nachfrager. Der Beitrag schließt mit der Forderung, zur Verantwortungsfähigkeit auszubilden.

2 Der ethische Verantwortungsbegriff

Zuerst werfen wir einen kurzen Blick auf die inhaltliche Bestimmung des Verantwortungsbegriffs in der Ethik. Dort wurden zwei Modelle entwickelt, die zum Verständnis des Begriffs beitragen: das klassische Modell und das moderne Modell (Bayertz 1995). Verantwortung – darauf weist die Philosophie hin – ist ein Konzept, das auf Interpretationen beruht – und damit auf der Art und Weise, wie Menschen „die Welt sehen“, wovon sie glauben, was diese Welt bewegt und vor allem, was Menschen bewegen oder bewirken können oder sollen. Die Entwicklung der Naturwissenschaften und die Erfahrung, Einfluss auf die natürliche wie soziale Welt nehmen zu können, haben den Verantwortungsbegriff auch geprägt. Auf das Verantwortungskonzept haben die Ethik und andere Wissenschaften Einfluss genommen. Sie haben zur Entwicklung von strukturiertem Denken über Verantwortung in Form von Modellen beigetragen.

Das klassische Modell der Verantwortung gibt eine erste Antwort auf die Frage, *wer* (das Verantwortungssubjekt) *wem* gegenüber (die Verantwortungsinstanz) für *was* (der Verantwortungsgegenstand) verantwortlich ist. Der Tübinger Philosoph Otfried Höffe (1993) hat darauf verwiesen, dass auch Gründe in Form von Prinzipien oder Kriterien anzugeben sind, auf die sich Verantwortungsurteile stützen können. Auf der Basis dieser „Höffe-Ergänzung“ wird die formale Struktur des Verantwortungsbegriffs noch um einen Ausdruck für die Prinzipien oder Kriterien ergänzt, die besagen, *warum* jemand für etwas gegenüber jemand oder etwas verantwortlich ist. Diese Gründe können ihren Ursprung in unterschiedlichen Wissenschaften haben. Dazu gehört auch die Wirtschaftswissenschaft – ein Umstand, der helfen wird, den Inhalt der *ökonomischen* Verantwortung zu umreißen. Dabei spielen Kriterien wie Effizienz und Effektivität eine Rolle. An erster Stelle stehen jedoch universelle moralische Prinzipien, wie etwa der Kategorische Imperativ von Kant, denen andere Prinzipien nicht übergeordnet werden können. Vor diesem Hintergrund lässt sich der *ethische Verantwortungsbegriff* als vierstellige Relation darstellen:

X ist für Y vor oder gegenüber Z aufgrund von P verantwortlich.

X =def Verantwortungssubjekt

Y =def Verantwortungsgegenstand

Z =def Verantwortungsinstanz

P =def Prinzip oder Kriterium

Nach dem klassischen Modell sind als Verantwortungssubjekte nur Individuen vorgesehen. Die Diskussion darüber, ob auch Organisationen – insbesondere korporative Akteure wie Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit – Verantwortungssubjekte sein können, ist erst später entstanden. Die Ethik (insbesondere Kant) hat betont, dass Menschen *als Handelnde* ihre Absichten realisieren und dass sie dafür eine primäre Verantwortung haben, die der sekundären Verantwortung für die Handlungsfolgen vorsteht.

Das klassische Modell steht auch für ein Verständnis von Verantwortungsbeziehungen in einem überschaubaren sozialen Rahmen. Die Verantwortungssubjekte stehen sich „face to face“ gegenüber, die Handlungsfolgen sind dem einzelnen Handelnden zurechenbar. Die Instanzen der Verantwortung wurden eher abstrakt gefasst: man war seinem Gewissen gegenüber verantwortlich oder Gott. Ursprünglich stand die „innere Rechtfertigung“ im Vordergrund. Diese innere Rechtfertigung kann jedoch bereits soziale Aspekte widerspiegeln: Dies wird deutlich beim „anderen in mir“ (Hannah Arendt) und beim unparteiischen Beobachter des eigenen Handelns (Adam Smith).

Die Voraussetzungen für verantwortliches Handeln haben sich verändert, seitdem der Verantwortungsbegriff als Substantiv Eingang in die Sprache fand (vor etwa 150 Jahren). Im modernen Modell wird Verantwortung mehr mit der Lösung von Problemen in Verbindung gebracht, die die Handlungsmöglichkeiten des Einzelnen überschreiten, wie z.B. die Arbeitsbedingungen von Zulieferern in der Wertschöpfungskette von Unternehmen, der Klimawandel und die Umweltzerstörung. Dies spiegelt sich auch in der Erweiterung der Liste von möglichen Instanzen der Verantwortung wider:

- Gott
- Das Gewissen (z.B. Hannah Arendt)
- Der unbeteiligte Zuschauer (Adam Smith)
- Geschichte, Natur (Hans Jonas)
- Unbegrenzte Gemeinschaft der Vernunftwesen (Diskursethik)
- Stakeholder (R. Edward Freeman)

Wie man an den obigen Beispielen sieht: Die Verantwortungsinstanzen entspringen nicht mehr nur dem unmittelbaren sozialen Gefüge oder der Nähe zu Gott oder der Reflexion über sich selbst und sein Handeln (Smith 1759, Arendt 2009). Eine stärkere „Externalisierung“ der Verantwortungsinstanzen findet seinen Ausdruck in der Verantwortung gegenüber Natur und Geschichte (Jonas 1979), in der unbegrenzten Gemeinschaft der Vernunftwesen (Jürgen Habermas, Hans Apel, vgl. Wyller 2004) und beim Stakeholderansatz des Strategischen Managements und der Unternehmens- und Wirtschaftsethik (Freeman 1984).

Nach dem modernen Modell wird der Verantwortungsbegriff weniger eingesetzt, um Individuen für negativ bewertete Handlungsfolgen (z.B. Schäden) zur Rechenschaft (Verantwortung) zu ziehen, sondern er soll eher dazu beitragen, solche Schäden zu verhindern. Ein Grund dafür ist, dass negativ bewertete Veränderungen der natürlichen Umwelt, der Lebensbedingungen für Menschen, Tiere und Pflanzen, etc. jetzt stärkere Beachtung finden als noch vor 150 Jahren. Einige dieser Veränderungen haben – Stichwort Klimawandel oder Artensterben – auch eine neue Dimension angenommen.

Tabelle 1 stellt wichtige Unterschiede zwischen dem klassischen und dem modernen Modell gegenüber. Wie sich an einigen Stellen (auch) an den Fragen ersehen lässt: das moderne Modell ist kein fertiger Gegenentwurf zum klassischen Modell; es ist vielmehr eine „Baustelle“, die teils als Ergän-

zung zum klassischen Modell aufgefasst werden kann, teils aber auch als Ansatzpunkt für die Präzisierung oder Erweiterung der Interpretationen, die dem klassischen Modell zugrunde liegen:

Klassisches Modell	Modernes Modell
Rückwärts, auf negativ bewertete Handlungsfolgen ausgerichtet	Vorwärts, auf die Hervorbringung von erwünschten Ereignissen oder Handlungsfolgen ausgerichtet
Innere Rechtfertigung	Rechtfertigung gegenüber „externalisierten“ Dritten oder Gemeinschaften
Ziel: das Zur-Rechenschaft-Ziehen. Voraussetzung: die Zurechenbarkeit von Handlungsfolgen zu Handelnden.	Handeln unter den Bedingungen der Moderne; Komplexitätszunahme erschwert Zurechnung
Face-to-Face-Beziehungen; „Nähe“ zwischen Verantwortungssubjekten	„Distanz“ zwischen Verantwortungssubjekt und anderen sozialen Akteuren
Individuen haben Verantwortung, weil sie Handelnde sind (primäre Verantwortung) – unabhängig davon, ob die Handlungsfolgen so eintreten wie erwartet	Organisationen sind mögliche Verantwortungssubjekte
Voraussetzungen des Handelns sind: Freiwilligkeit, Wissentlichkeit und Willentlichkeit	Sind Organisationen moralische Akteure? Können ihnen Intentionen zugeschrieben werden?
Ursache-Wirkungs-Beziehungen; Lineare Kausalität (ermöglicht Zurechenbarkeit)	Ursache-Wirkungs-Beziehungen nicht linear (erschwert oder verhindert Zurechenbarkeit)

Tabelle 1: Gegenüberstellung von Merkmalen des klassischen und des modernen Modells

Da sich das klassische und das moderne Modell auch ergänzen, werden auch die Interpretationen des klassischen Modells aus heutiger Sicht nicht automatisch überflüssig. Das „Zur-Verantwortung-Ziehen“ von Individuen oder Organisationen wird z.B. nicht überflüssig. Das werden sicher auch diejenigen so sehen, die – nach dem Unfall der Ölbohrplattform Deep Water Horizon - von BP Entschädigungszahlungen für Verdienstausfälle oder andere Formen erlittener Schäden verlangen. Obwohl BP bereits Entschädigungszahlungen von ca. 40 Mrd. US Dollar geleistet hat und in den privaten Prozessen, die jetzt noch ausstehen, bis zu 90 Mrd. US Dollar für BP fällig werden könnten, ist der tatsächliche Umfang der Schäden aber womöglich noch gar nicht absehbar oder auch nicht in Zahlen ausdrückbar. Das Zur-Rechenschaft-Ziehen bleibt wichtig, reicht aber nicht aus, um die Probleme zu lösen. Am besten wäre es, man könnte erreichen, dass solche Unfälle nicht mehr passieren. Dazu gehört auch, dass alle, die verantwortlich sind, davon auch Kenntnis haben.

Dies soll an zwei Beispielen kurz erläutert werden:

1. Vielen Unternehmen ist nicht klar, was unter „Unternehmensverantwortung“ zu verstehen ist. In vielen Fällen behelfen sie sich damit, dass sie versuchen, den von „außen“ bzw. von „der Gesellschaft“ an sie gerichteten Ansprüchen oder Anforderungen formal zu entsprechen.
2. Als Nestlé in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts anfang, Milchpulver an Kunden in weniger entwickelte Länder zu verkaufen, hätte es da wissen müssen, was die Kunden damit machen? Das Milchpulver wurde mit verunreinigtem Wasser angerührt und oftmals auch in zu geringer Konzentration verabreicht, was zu Krankheit und Tod von vielen Kindern geführt hat.

Hier kommt nochmal ein Aspekt zum Tragen, der weiter oben schon angesprochen wurde: Verantwortungsbegriffe entspringen aus Problemlösungen, die auf systematisierten Problembeschreibungen (Modellen) beruhen. Dies ist ein wichtiger Aspekt der Objektivierung, die das moderne Modell

kennzeichnet. Wenn Verantwortungsbegriffe – und damit der Inhalt dessen, was Verantwortung ausmacht – Gegenstand von sozialer Konstruktion und Modellbildung sind, dann stellt sich die Frage, ob alle Mitglieder der Gesellschaft von den Ergebnissen dieser Konstruktion Kenntnis haben können, wie sie diese erhalten haben und was man von ihnen auf dieser Grundlage erwarten kann.

Schon im klassischen Modell ist Wissentlichkeit eine wichtige Voraussetzung verantwortlichen Handelns (vgl. Tabelle 1). Danach wird davon ausgegangen, dass Akteure im Wissen um ihre Intentionen, Motive und Ziele handeln. Aus der Perspektive des modernen Modells wird Wissen noch wichtiger – vor allem wissenschaftliches Wissen. Um negativ bewertete Handlungsfolgen zu vermeiden und auch, um positiv bewertete Handlungsfolgen hervorbringen zu können, ist wissenschaftlich „produziertes“ Wissen erforderlich. Um Unfälle wie die Explosion der Ölbohrinsel Deep Water Horizon zu vermeiden, ist Wissen darüber nötig, wie es zu dieser Situation kommen konnte. Dabei konkurrieren verschiedene wissenschaftliche Disziplinen (und innerhalb dieser wiederum verschiedene Ansätze) um die „Interpretationszuständigkeit“. Es sind Entscheidungen darüber zu treffen, welches Wissen (welcher Ansatz, welche Theorie, welche Perspektive) zum Einsatz kommen soll. Auch muss das Wissen an die richtigen Stellen gelangen bzw. in die Problembeschreibung der maßgeblichen Akteure einfließen. Dies sind aber nicht nur die Handelnden in den Unternehmen, die an der Leistungserstellung beteiligt waren oder sind. Im Fall der Deep Water Horizon waren nicht nur BP und seine Partner Transocean und Halliburton beteiligt, sondern z.B. auch lokale Aufsichtsbehörden und letztlich auch die Endnachfrager nach Mineralölleistungen (Haase 2010). Nicht mehr nur die unmittelbaren sozialen Beziehungen sind der Hintergrund für Verantwortungsurteile, denn komplexe soziale Systeme und deren Umweltbedingungen bilden die Handlungsvoraussetzungen. An dieser Stelle ist nochmals die Relevanz der Interpretation und auch des sozialwissenschaftlichen Wissens für die Beschreibung von Situationen, die dann Gegenstand von Verantwortungsurteilen sind, zu betonen.

Diese Relevanz des wissenschaftlichen Wissens bei der Erstellung der Interpretationen, bei der Zuschreibung von Rollen und Aufgaben in Bezug auf das Hervorbringen von Ereignissen, ist die Basis dafür, dass – im Titel dieses Beitrags – neben der ethischen Verantwortung auch von ökonomischer Verantwortung gesprochen werden kann. Damit ist gemeint, dass die Ökonomik (damit sind hier die ökonomischen Theorien gemeint) auch Wissen produziert, das für Verantwortungsurteile relevant ist. Dazu gehören einerseits Beschreibungen der Zustände, die durch wirtschaftliches Handeln herbeigeführt werden und wie sie herbeigeführt werden. Andererseits ist die Ökonomik auch eine Quelle von Prinzipien, die in die formale Struktur des Verantwortungsbegriffs eingesetzt werden können. Auf dieser Grundlage kann das vorherrschende, sehr enge Verständnis von ökonomischer Verantwortung in Frage gestellt werden. Danach besteht die ökonomische Verantwortung von Unternehmen ausschließlich darin, profitabel zu sein. Zur Verbreitung dieses sehr engen Konzepts ökonomischer Verantwortung hat die Unternehmensethik bzw. der CSR-Begriff beigetragen.

3 Ökonomische Verantwortung auf der Basis von Marketingtheorie

In der Unternehmensethik hat der CSR-Begriff des Managementwissenschaftlers Archie Carroll einen besonderen Bekanntheitsgrad erreicht. Danach wird die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen auf der Basis von vier Dimensionen dargestellt: ökonomische Verantwortung („be profitable“), rechtliche Verantwortung, ethische Verantwortung und diskretionäre oder philosophische Verantwortung. Obwohl Carroll ursprünglich keine festen oder hierarchischen Beziehungen zwischen den

„Dimensionen“ vorgesehen hatte, hat das Pyramidenmodell der gesellschaftlichen Verantwortung eine solche Interpretation hervorgerufen oder begünstigt. Davon erzählen heutige CSR-Interpretationen (z.B. der EU Kommission), die die ethische Verantwortung als eine „freiwillige“ Zusatzverpflichtung bzw. als „add on“ zur Erfüllung der wirtschaftlichen Ziele von Unternehmen im Rahmen der rechtlichen Ordnung ansehen:

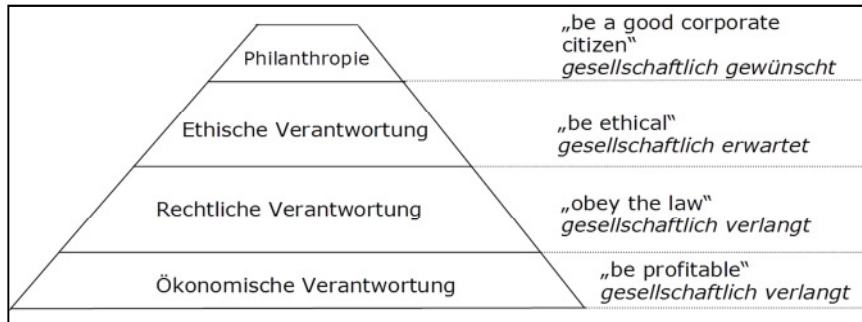


Abbildung 1: Das Pyramidenmodell der gesellschaftlichen Verantwortung (Carroll 1991)

Da marktliches Handeln zu den Gegenständen der Ökonomik gehört, werden im Folgenden auch die Marketingtheorien, die sich mit dem marktlichen Handeln von Organisationen oder Unternehmungen befassen, zur Ökonomik gezählt. Dies ist eine Vereinfachung, die sicherlich nicht von allen Marketingwissenschaftlern geteilt wird, z. B. dann nicht, wenn ihre Arbeitsgebiete näher bei der Psychologie liegen als der Wirtschaftswissenschaft. Dies zeigt, dass die CSR-Pyramide nicht alle möglichen Dimensionen der gesellschaftlichen Verantwortung erfasst bzw. dass neben der Wirtschafts- und der Rechtswissenschaft auch noch andere Erfahrungswissenschaften relevant sein können.

„Marketingtheorie“ ist ein Begriff, der verschiedene theoretische Ansätze vereinigt. In diesem Beitrag sollen sehr vereinfacht zwei Ansätze verglichen werden, die für die Interpretation von „ökonomische Verantwortung“ einen bedeutsamen Unterschied machen: das Marketing-Konzept (eng verbunden mit Philip Kotler) und ein alternatives Konzept, das für die Zwecke des Beitrags insbesondere aus Merkmalen des Beziehungs- und des Dienstleistungsmarketing „synthetisiert“ wurde (hier einfach „Alternativkonzept“ genannt). Das Marketing-Konzept und das Alternativkonzept sollen im Hinblick auf die Art und Weise, wie sie die Entstehung von Wert durch wirtschaftliches Handeln interpretieren, miteinander verglichen werden. Dabei weisen sie Anbieter und Nachfrager unterschiedliche Rollen und Aufgaben für die Wertschöpfung zu und eröffnen damit auch unterschiedliche Spielräume für verantwortliches Handeln.

Aus der Sicht des Marketing-Konzepts schaffen Unternehmen Werte für Nachfrager und erhalten im Gegenzug Werte vom Nachfrager: *“By creating value for customers, they in turn capture value from customers in the form of sales, profits, and long-term customer equity”* (Kotler and Armstrong 2006: 5; Hervorhebung im Original).

Die Anbieter haben Verantwortung für die Wertschöpfung und ihr Ergebnis (sowohl für die Wertschöpfungskette als auch für die Produktion), die Nachfrager (insbesondere Konsumenten) zerstören das Ergebnis: „to consume“ bedeutet „to destroy, as by decomposition, dissipation, waste or fire; to use up; to expend; to waste; to burn up; to eat up; to devour“ (Quelle: Accurate and Reliable Dictionary). Die Verantwortung des Nachfragers besteht aus dieser Sicht darin, sich über die Produkteigenschaften zu informieren und dabei z.B. zu berücksichtigen, ob sich der Anbieter verantwortlich verhält. Dies kann darin zum Ausdruck kommen, dass der Anbieter Rohstoffe aus nachhaltiger Produktion einsetzt, nicht die Umwelt verschmutzt oder darauf achtet, dass in den Zulieferbetrieben keine Menschenrechte verletzt werden. Im Hinblick auf die Lösung der globalen Probleme, die in jüngerer Zeit in Verbindung mit dem Verantwortungsbegriff gebracht werden, wäre viel gewonnen, wenn die Anbieter und Nachfrager in dieser Hinsicht ihrer jeweiligen Verantwortung nachkämen. Der Umfang der Verantwortung ist aus der Sicht des Marketing-Konzepts für den Anbieter größer, da er weitaus mehr Aufgaben zu erfüllen und den größeren Handlungsspielraum hat als der Nachfrager. Der Nachfrager hat die *Pflicht*, sich über die ethischen wie ökonomischen Leistungsmerkmale zu informieren.

Nach dem Marketing-Konzept stellt sich die Grundstruktur der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager wie folgt dar: Der Anbieter erstellt die Leistung, der Anbieter und der Nachfrager treffen sich an einer Schnittstelle (z.B. dem „Point of Sale“), der Anbieter und der Nachfrager tauschen Wert (Ware) gegen Wert (Geld). Das Alternativkonzept ermöglicht eine zweite Interpretation, die in Bezug auf die Verantwortung der Nachfrager (egal, ob Organisation oder Individuum) noch weitergehend ist. Das Alternativkonzept geht davon aus, dass die Nachfrager bei der Erstellung der Leistung mitwirken:



Dienstleistungsmarketing

- Zusammenarbeit (Koproduktion) von Anbieter und Nachfrager
- Ressourcen von Anbieter und Nachfrager werden benötigt, um Leistungen zu erstellen (Produktion)

Beziehungsmarketing

- The established roles became blurred „and there was a third **activity**: interaction“ (Gummesson 2004: 21)
- „interactions take place in order to make it possible for (...) customers to **manage their own processes** in a value-creating manner“ (Grönroos 2006: 355)



Abb. 2: Die Zusammenarbeit von Anbieter und Nachfrager (Prof. Dr. Michaela Haase)

Beide, Dienstleistungs- wie Beziehungsmarketing, gehen davon aus, dass die sich etablierten Rollen zwischen Anbieter und Nachfrager verändert haben. Die von ihnen eingenommene Perspektive hat den Blick auf etwas „freigegeben“, das man vorher anders gesehen hat. Ein wichtiger Aspekt, den

beide Ansätze diesbezüglich betonen, ist die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager. Wenn es um die Details geht, dann gibt es allerdings Unterschiede bei der Bestimmung dessen, was den Inhalt der Interaktion betrifft. Im Dienstleistungsmarketing wird teilweise eine produktionstheoretische Sichtweise eingenommen und davon gesprochen, dass beide, Anbieter wie Nachfrager, in den Leistungserstellungsprozess Produktionsfaktoren einbringen und dort auch koproduzieren.

Im Beziehungsmarketing interagieren Anbieter und Nachfrager, damit Nachfrager eigene Wertschöpfungsprozesse durchführen können. Konsumenten bzw. diejenigen, die aus der Sicht des Marketing-Konzepts „Konsumenten“ sind, interagieren mit anderen Marktteilnehmern, um an Ressourcen für Wertschöpfungsprozesse zu gelangen. Anbieter bzw. diejenigen, die aus der Sicht des Marketing-Konzepts „Produzenten“ sind, interagieren mit anderen Marktteilnehmern, um ihre Wertschöpfungsprozesse durchführen zu können. Wie Gummesson feststellt (vgl. Abb. 2), die etablierten Rollen zwischen Anbieter und Nachfrager beginnen zu verschwimmen. Abb. 3 stellt die unterschiedlichen Sichtweisen von Marketing-Konzept und Alternativkonzept in Bezug auf die Wertschöpfung gegenüber:

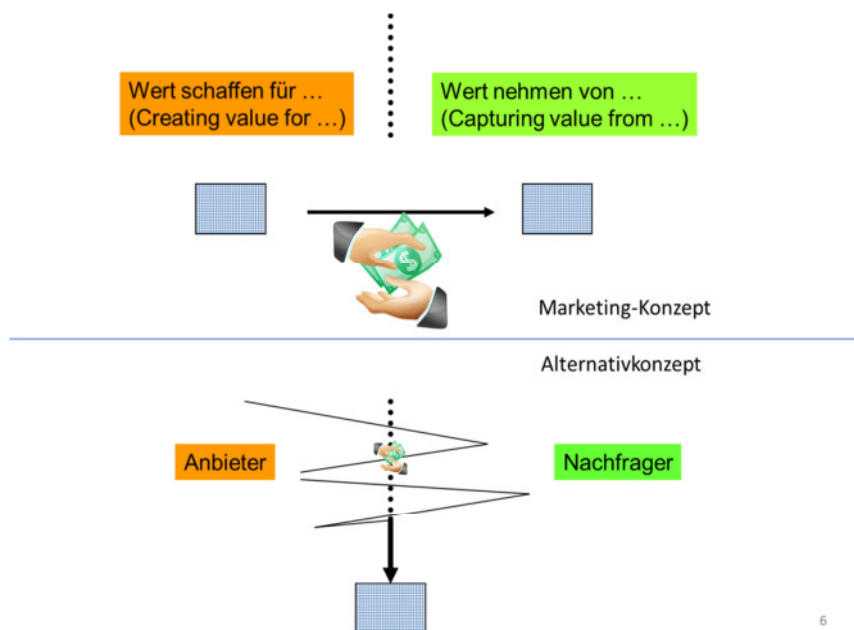


Abb. 3: Unterscheidung von Marketing- und Alternativ-Konzept in Bezug auf die Wertschöpfungsprozesse (Prof. Dr. Michaela Haase)

Diese (in Bezug auf das Alternativkonzept) bereits sehr von der „service-dominant logic“ (eine neue Sichtweise innerhalb der Marketingtheorie) geprägte Darstellung macht deutlich, dass neuere Interpretationsangebote in der Marketingtheorie die Rollen und Aufgaben von Anbieter und Nachfrager „balanciert“, d.h., mehr auf einer Ebene sehen. In Bezug auf ihre jeweilige Rolle stehen sich Anbieter und Nachfrager gleichberechtigt gegenüber. Im nächsten Abschnitt wird der Frage nachgegangen, was das für die Feststellung oder Wahrnehmung von Verantwortung bedeutet.

4 Die gegenseitige Verantwortung von Anbieter und Nachfrager

Sowohl das Marketing-Konzept als auch das Alternativ-Konzept erlauben es, mit Bezug auf den ethischen Verantwortungsbegriff von „ökonomischer Verantwortung“ zu sprechen. D.h., beide sind eine mögliche Grundlage des erfahrungswissenschaftlichen Wissens, das für eine ökonomische Interpretation des Verantwortungsbegriffs erforderlich ist. Nach beiden Ansätzen kann der Anbieter als ein Verantwortungssubjekt aufgefasst werden, das dem Nachfrager (als Verantwortungsinstanz) für die erstellte Leistung verantwortlich ist. In der Marketingethik (vgl. z. B. Murphy/Laczniak 2006) sind viele Fälle dokumentiert, wo Verletzungen dieser Verantwortung festgestellt werden: Anbieter, die (zum Teil absichtlich) funktionsbeschränkte und gefährliche Produkte herstellen, über diese falsche Aussagen verbreiten, die Nachfrager nicht informieren, sondern desorientieren usw.

Da der Nachfrager nicht in den Prozess der Erstellung der Leistung involviert ist, ist er nicht dafür verantwortlich, was bis zur Schnittstelle passiert, an der die „Übergabe“ der Leistung erfolgt. Der Anbieter ist (im Rahmen der rechtlichen Regelungen) autonom, was die Prozesse der Leistungserstellung betrifft. Nach dem Marketing-Konzept wird die Leistungserstellung vom Anbieter autonom vorgenommen und auch von ihm allein verantwortet. Der Nachfrager ist dem Anbieter gegenüber nicht für die Leistung verantwortlich; sie ist, in der Sprache der formalen Struktur des Verantwortungsbegriffs, kein Verantwortungsgegenstand für ihn. Seine Verpflichtung *gegenüber dem Anbieter* beschränkt sich darauf, dasjenige bereitzustellen, was der Anbieter von ihm im Gegenzug zur gelieferten Leistung zu erhalten wünscht, insbesondere Geld (vgl. Abb. 3). Der Nachfrager ist gegenüber dem Anbieter dafür verantwortlich, seinen Leistungsbeitrag wie versprochen zu liefern. Dieser Leistungsbeitrag kann unterschiedlich ausfallen. Dieser Aspekt ist nicht trivial und hat auch gesellschaftliche Dimensionen, die das Angebot an Gütern in der Gesellschaft und damit die Wohlfahrt der Gesellschaft betreffen. Dies lässt sich am Beispiel der Bezahlung mit Blick auf viele Unternehmen nachvollziehen, die erst illiquide und dann insolvent wurden. Zur Wahrnehmung der ökonomischen Verantwortung des Nachfragers gehört weiterhin, die Leistung in Bezug auf die vom Anbieter versprochenen Qualitätsmerkmale zu inspizieren und auch ethische Merkmale mit einzubeziehen. Der Anbieter kann dem Nachfrager versprochen haben, dass solche Aspekte berücksichtigt wurden. In diesem Fall bzw. in Bezug auf diese Qualitätsmerkmale ist der Nachfrager für den Anbieter eine Verantwortungsinstanz. Hat der Anbieter dem Nachfrager solche Qualitätsmerkmale nicht versprochen, wird der Anbieter diesbezüglich seine maßgebliche Verantwortungsinstanz nicht im Nachfrager sehen. Er kann aber eine andere Verantwortungsinstanz haben. Es ist jedoch im Hinblick auf die globalen Probleme, die über die Wahrnehmung von Unternehmensverantwortung adressiert werden sollen, erfolgversprechender, wenn die Verantwortung für bestimmte, aus ethischer Sicht wünschenswerte Leistungsmerkmale bereits auf der dyadischen Ebene der Anbieter-Nachfrager-Beziehung verankert und mit den ökonomischen Zielen beider Marktseiten verbunden würde.

Nach dem Alternativkonzept ist der Verantwortungsgegenstand weiter zu fassen: er beinhaltet nicht nur bestimmte Merkmale des Leistungsergebnisses, sondern auch die Inputfaktoren und die Mitwirkung des Nachfragers. Das gilt symmetrisch auch für den Anbieter, so dass man diesbezüglich von einer *Symmetrie des Verantwortungsbegriffs* sprechen kann. Die Interpretation des Verantwortungsgegenstands wird in ökonomischer Hinsicht erweitert: es geht dabei

- um dasjenige, was im Verlauf der Zusammenarbeit hervorgebracht werden und der anderen Marktseite jeweils wieder als Ressource für die Durchführung der eigenen Wertschöpfungsprozesse dienen soll,

- darum, welche Inputfaktoren beide Marktseiten einbringen und
- darum, wie sie zusammenarbeiten.

Der Leistungsgegenstand kann ganz verschiedene Formen annehmen. Immer jedoch unterliegt die Zusammenarbeit neben ethischen auch ökonomischen Kriterien: Effektivität („do the right things“) bezieht sich darauf, dass die gegenseitigen Versprechen erfüllt werden; Effizienz („do the things right“) bezieht sich darauf, dass Ressourcen nicht verschwendet werden. Da der Verantwortungsbegriff aus der Ethik stammt, dürfen allgemeine oder grundlegende ethische Prinzipien nicht aufgrund einer „Bevorzugung“ z. B. von Effizienz verletzt werden. Dies wäre z. B. dann der Fall, wenn Menschenrechtsverletzungen aus Kostengründen in Kauf genommen werden.

Diese gegenseitige Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager kann in sehr unterschiedlichem Umfang und in sehr unterschiedlicher Intensität erfolgen. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, die z. B. im Rahmen eines Joint Ventures gemeinsam ein Projekt realisieren, ist deutlich komplexer als die Zusammenarbeit zwischen einem Frisör oder einem Einzelhändler und ihren jeweiligen Kunden.

Im Vergleich mit der Erfassung von Verantwortung aus der Perspektive des Marketing-Konzepts ändert sich in Bezug auf das Alternativkonzept, dass nun beide Marktseiten – Anbieter wie Nachfrager – einander für die Mitwirkung verantwortlich sind, die erforderlich ist, um die Ziele der Zusammenarbeit zu realisieren. Dies entspricht zum einen der „Vorwärts-Ausrichtung“ des modernen Modells. Beide Marktseiten werden zum anderen für das Ergebnis „in Haftung“ genommen. Auch einige Merkmale des klassischen Modells sind erfüllt: durch die enge Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager lassen sich Handlungsfolgen in diesem Teilbereich relativ gut zurechnen; die Annahme von Ursache-Wirkungs-Beziehungen als handlungsleitendes Prinzip kann dafür sinnvoll sein (vgl. Tabelle 1).

In Bezug auf die Rolle des Wissens und die Lösung der globalen Probleme „setzt“ das moderne Modell darauf, dass die Handelnden ihre Ziele an dem verfügbaren Wissen über Handlungsfolgen ausrichten. Das heißt zum einen, dass sie Ressourcen (Produktionsfaktoren) nur oder bevorzugt in solche Leistungserstellungsprozesse einbringen, die mit diesem Wissen in Einklang stehen. Schließlich sind aus dieser Perspektive nicht allein die anderen (die Anbieter von Leistungen) dafür verantwortlich, dass bestimmte Leistungen entstehen, sondern auch die Nachfrager sind aktiv Mitwirkende in diesem Prozess bzw. bringen eigene Produktionsfaktoren ein, ohne die ein Leistungsergebnis nicht entstehen kann.

Bereits im dritten Abschnitt wurde die Frage gestellt: was können die Handelnden wissen? Was müssen sie wissen? Verlangt werden kann sicher, dass Handelnde, sofern sie im Rahmen ihrer Ausbildung das richtige Wissen erlangt haben, entsprechend handeln. Die Annahme (die auch falsch sein), dass das an einer Ausbildungsstätte erlernte Wissen auch eingesetzt wird, liegt vermutlich fast jeder Form von wissenschaftsgestützter Ausbildung zugrunde. An dieser Stelle sind die Ausbildungsstätten gefragt, „to do the right things“, nämlich das „richtige“ Wissen zu vermitteln. Ohne den Willen, ethisch zu handeln, ist allerdings auch das „richtige“ Wissen ohne Relevanz. Dies kann am Beispiel der Bohrinsel Deep Water Horizon dargelegt werden. Diese Katastrophe wurde nicht durch mangelndes Wissen, sondern in dem Wissen um das hohe Risiko des eigenen Handelns ausgelöst. Bekanntlich war BP weder Eigentümer der Insel (dies war Transocean) noch Arbeitgeber der Ingenieure, die auf der Insel tätig waren (dies war Halliburton). Für das Erbringen der Bohrleistung waren Ressourcen u.a. von BP,

Transocean und Halliburton erforderlich. Nach dem Alternativkonzept sind alle Firmen einander gegenseitig für den Verantwortungsgegenstand verantwortlich (wobei sich der Verantwortungsgegenstand in beiden Beziehungen etwas voneinander unterscheidet). In Bezug auf Transocean geht es um die Bereitstellung einer Plattform mit bestimmten technischen Merkmalen, die dem Gesetz entsprechen müssen. Das Gesetz hat bestimmte Sicherheitsausstattungen nicht vorgeschrieben (z. B. den Einbau einer zweiten, unabhängigen Kneifzange, die im Notfall das Förderrohr durchtrennt und die Quelle verschließt) und die lokalen Behörden am Golf von Mexiko haben nicht auf eine freiwillige Zusatzausstattung gedrängt (diese aber empfohlen). BP hätte diese zusätzliche Sicherheitsausstattung von Transocean verlangen können und Transocean hätte sich dafür entscheiden können, nur Ölbohrplattformen mit zweitem „blow out preventer“ zu vermieten. Hier haben sich beide Unternehmen für die kostengünstigere Variante auf Kosten der Sicherheit entschieden.

Neben den rechtlichen Regelungen und der Ausstattung der Ölplattform sind für die Entstehung des Unfalls noch weitere Prozesse relevant, die die Interaktion zwischen BP und Halliburton betreffen und dasselbe Muster aufweisen. Halliburton war der Arbeitgeber der Ingenieure, die auf der Ölplattform für BP tätig waren. BPs Verhalten hat maßgeblich zur Eskalation der Situation beigetragen, da BP in der Situation der Krise entschieden hat, keine weiteren Stützen für das Bohrloch aus Houston einfliegen zu lassen. BP entschied, dass die sechs Stützen, die sich gerade auf der Bohrinself befanden, ausreichen; Halliburton hatte insgesamt 21 Stützen für notwendig befunden. Halliburton hat protestiert, aber letztlich doch mitgemacht. BP hat die beiden anderen Firmen verklagt und in der gerichtlichen Auseinandersetzung werden sicherlich weitere Details zur Sprache kommen. Tatsache ist, dass alle Beteiligten wussten, dass sie ein hohes Risiko eingehen – und das vor dem Hintergrund zahlreicher Unfälle mit Toten und Verletzten, in die BP in den vorangegangenen Jahren involviert war. Dieses Beispiel zeigt auch, dass Zusammenarbeit nicht per se „gut“ ist bzw. in der gemeinsamen Zerstörung von Werten enden kann.

5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Der ökonomische Verantwortungsbegriff ist, da er auf der Basis der Verantwortungsethik dargelegt wird, ein ethischer Verantwortungsbegriff. Die formale Struktur des Begriffs hat ihren Ausgangspunkt in der Ethik. Eine Anwendung des Begriffs erfordert allerdings eine Bezugnahme auf die soziale Realität bzw. auf das Wissen, das für das Verständnis (die Beschreibung) dieser Realität eingesetzt wird. Dies ist ohne das Hinzuziehen von Erfahrungswissenschaft nicht möglich.

In diesem Beitrag wurden Marketingtheorien für die Beschreibung der sozialen Realität herangezogen. Dabei wurden die unterschiedlichen Perspektiven, die diese Beschreibung leiten, herausgestellt. Zwei Konzepte (Ansätze) aus der Marketingwissenschaft wurden in sehr vereinfachender Weise als unterschiedliche Interpretationsangebote eingesetzt und in Bezug auf die Verantwortungsgegenstände verglichen. Marketing-Konzept und Alternativkonzept betrachten Anbieter wie Nachfrager als Verantwortungssubjekte. Art und Umfang des Verantwortungsgegenstandes, für den sie einander verantwortlich sind, ist bei beiden Ansätzen jedoch unterschiedlich. Nach dem Marketing-Konzept ist der Bereich, den der Anbieter autonom verantwortet, größer als beim Alternativkonzept: der Anbieter schafft Wert für den Nachfrager. Diesen Wert muss der Nachfrager allerdings auch wertschätzen – und zwar mehr als vergleichbare Angebote der Konkurrenz. Das Marketing-Konzept enthebt zudem weder Anbieter noch Nachfrager ihrer Verantwortung, wenn die jeweils andere Marktseite nicht

verantwortlich handelt. Es ist jedoch ganz allgemein für die eine Marktseite schwerer, verantwortlich zu handeln, wenn die andere Marktseite darauf keinen Wert legt. Es gibt Unternehmen, die für Produkte mit besserer Ökobilanz zu wenig Käufer gefunden haben oder auch Nachfrager, die vergeblich nach solchen Produkten suchen.

Nach dem Alternativkonzept werden die Aufgaben von Anbieter und Nachfrager in recht umrissenen Beziehungsstrukturen, z.T. auch im Rahmen von Face-to-Face-Beziehungen, wahrgenommen. Dies macht es in manchen Bereichen möglich, auf einige Aspekte des klassischen Modells der Verantwortung zurückzugreifen, z. B. auf lineare Kausalität. Stehen ein konkreter Anbieter und ein konkreter Nachfrager in einer Beziehung, dann lässt sich die Verantwortung thematisieren, die sie jeweils füreinander für ihren Beitrag an der erstellten Leistung haben und an der Art, wie sie zustande gekommen ist. Dies harmonisiert mit der „Forward-Looking“-Perspektive des modernen Modells der Verantwortung (was im Hinblick auf „creating value for the customer“ auch auf das Marketing-Konzept zutrifft).

Es stellt sich die Frage, welches Konzept bei der Interpretation des Verantwortungsbegriffs zu bevorzugen ist. Eine Rechtfertigung dafür, die Interpretationen des Alternativkonzepts zu bevorzugen, besteht darin, dass die alternative Perspektive wichtige Merkmale der gegenseitigen Beziehung zwischen den Marktteilnehmern herauszustellen vermag und dass sie im Hinblick auf die ethischen Probleme, für die das Verantwortungskonzept ja „mobilisiert“ werden soll, einen besseren Beitrag zur Problemlösung leistet. Der Schwerpunkt auf der Interaktion eröffnet einen „Verantwortungsraum“, der durch die gegenseitige Verantwortung für den Verantwortungsgegenstand spezifiziert wird. Je nachdem, wie umfangreich die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager ist, ist dieser gemeinsame „Verantwortungsraum“ mal größer oder kleiner oder so oder anders strukturiert. Für das Alternativkonzept spricht, dass dieser zusätzliche „Verantwortungsraum“ einen wichtigen Zwischenschritt darstellen kann für die Generierung oder Promotion von Lösungsbeiträgen in Bezug auf die in der Einleitung genannten „großen Probleme“.

Zum Schluss noch eine Bemerkung zur praktischen Relevanz der Entscheidung für den einen oder anderen theoretischen Ansatz: Neben dem prinzipiell verfügbaren wissenschaftlichen Wissen ist immer auch das konkrete Wissen der jeweils Handelnden maßgeblich. Die Wissenschaft kann angemessene Begriffe oder Theorien entwickeln. Wenn aber die Handelnden mit dem Sinn, den der Begriff vermitteln möchte, mit den Deutungsangeboten und Handlungsimplicationen, die die Theorien enthalten, nichts anfangen können, dann bleiben Begriff und Theorien ohne Relevanz. Es ist daher wichtig, dass die akademische Ausbildung verantwortliches Handeln mit Bezug auf konkrete Fachgebiete aufgreift. So erfreulich und richtig die Durchführung einer Ringvorlesung zum Thema Verantwortung ist: das Ganze bleibt folgenlos oder verebbt in leeren Akklamationen, wenn keine wissenschaftsgestützte Ausbildung zur Verantwortungsfähigkeit folgt.

Literatur

- Arendt, Hannah (2009): Über das Böse: Eine Vorlesung zu Fragen der Ethik. München, Zürich: Piper.
- Caroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons 34: 39-48.
- European Commission (2011): Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 25.10.2011. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> (Zugriff am 17.4.2013).

A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility

Freeman, R. Edward (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

Grönroos, Christian (2006): What Can a Service Logic Offer Marketing Theory? In: Lusch, Robert F./ Vargo Stephen L. (Eds.): The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions. M.E. Sharpe, Armonk (NY):354-364.

Gummesson, Everett (2004): Service Provision Calls for Partners Instead of Parties. Journal of Marketing (Invited Commentaries on „Evolving to a New Dominant Logic for Marketing“) 68 (January): 20-21.

Haase, Michaela (2010): Die Herstellung von Transparenz als Abbau asymmetrischer Information. In: Forum Wirtschaftsethik 18 (3): 19-27.

Höffe, Otfried (1993): Moral als Preis der Moderne: Ein Versuch über Wissenschaft, Technik und Umwelt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Jonas, Hans (1979): Das Prinzip Verantwortung: Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Kotler, Philip/Armstrong, Gary (2006): Principles of Marketing. 11. Auflage, Prentice Hall: Pearson.

Murphy, Patrick E./Laczniak, Gene R. (2006): Marketing Ethics. Upper Saddle River (NJ): Pearson.

Smith, Adam (1759): The Theory of Moral Sentiments. London: A. Millar.

Werner, Micha H. (2006): Verantwortung. In: Düwell, M./Hübenthal, C./Werner, M.H. (Hrsg.): Handbuch Ethik, 2. Auflage, Stuttgart und Weimar; Metzler: 541-548.

Wyller, Truls (2004): Geschichte der Ethik: Eine systematische Einführung. Paderborn: mentis.