

---

## ETHISCHE KUNDENBEZIEHUNG

### HINTERGRUND + ZIEL

In der Beziehung zu Kunden klaffen Anspruch und Wirklichkeit häufig auseinander. Der Kunde, der im Mittelpunkt der Bemühungen eines Unternehmens steht, wird nicht als „König“ behandelt, sondern als „Melkkuh“ (im Verkaufsprozess) oder als Vorgang, der abgearbeitet werden soll (im Reklamationsmanagement oder bei der Projektabwicklung). Außerdem gibt es ein breites Spektrum an Werbemaßnahmen, die vermehrt auf Manipulation und das Setzen permanenter Kaufanreize beruhen, statt auf Sinnhaftigkeit oder Nachhaltigkeit.

Ziel dieses Indikators ist es, die KundInnen als gleichwertige PartnerInnen anzusehen, einen Kontakt auf Augenhöhe zu gestalten und das Wohlergehen und die Bedürfniserfüllung der KundInnen als Hauptintention im Blick zu haben – und zwar in allen Phasen der Kundenbeziehung.

Dieser Indikator setzt eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Thema voraus und ermöglicht einen gewissen Spielraum in der individuellen Ausgestaltung. Grundlegend ist ein eigenes Konzept, eine eigene Ethik im Umgang mit den Kunden:

- Was sind unsere Werte/Prinzipien in der Kundenbeziehung?
- Wie leben wir diese Werte/Prinzipien in den unterschiedlichen Phasen des Verkaufs? (Produktentwicklung/Marketing-Verkauf/Service nach dem Verkauf)
- Wie sinnvoll sind unsere Produkte/Dienstleistungen? Erfüllen sie wesentliche Bedürfnisse und dienen dem Menschen/Planeten oder sind es Ersatzbefriedigungen? (E1)
- Wie transparent sind wir bei unseren Produkten/Dienstleistungen?
- Wie hoch ist die Qualität und Lebensdauer unserer Produkte/Dienstleistungen? (D3)
- Wie fair ist unsere Preisgestaltung? (D2)

Bei diesen Fragen wird schon deutlich, dass nicht alle Aspekte der ethischen Kundenbeziehung in D1 abgehandelt werden, sondern es Überschneidungen zu den anderen Indikatoren der Matrix gibt. Die Aspekte Qualität und Lebensdauer werden in D3 behandelt, die faire Preisgestaltung in D2 und die Sinnhaftigkeit/gesellschaftliche Wirkung in E1.

Auf Basis der verbleibenden Fragen können für Aspekte unterschieden und bewertet werden:

- Konzept mit Werten/Prinzipien unserer ethischen Kundenbeziehung und die Verankerung dieses Konzeptes im Unternehmen
- Umsetzung der Werte/Prinzipien bei der Entwicklung (Marktforschung und Kunden-Mitbestimmung)
- Umsetzung der Werte/Prinzipien beim Marketing und beim Verkauf
- Umsetzung der Werte/Prinzipien nach dem Verkauf (Servicemanagement).

Diese Unterteilung ist ein Versuch, die verschiedenen Aspekte deutlich zu machen und soll eine klare Bewertung möglich machen. In der Praxis liegen die Bereiche eng zusammen und können nicht immer getrennt betrachtet werden.

## ABGRENZUNGEN/VERHÄLTNIS ZU ANDEREN INDIKATOREN

Die ethische Kundenbeziehung im weiteren Sinne umfasst mehr Aspekte als über diesen Indikator behandelt werden können, wobei einige schon oben genannt wurden:

- Qualität und Lebensdauer eines Produktes (D3)
- Faire Preisgestaltung und Transparenz im Markt, d.h. möglichst vergleichbare Angebote erstellen (D2)
- Sinnhaftigkeit und gesellschaftliche Wirkung (E1)

Dazu kommen noch

- Kooperatives Marketing – Zusammenarbeit mit Mitbewerbern – Transparenz in Richtung MitbewerberInnen (D2)
- Soziale Preisgestaltung und barrierefreier Zugang zu den Produkten/Dienstleistungen (D4)

Der Wert *Transparenz und Mitbestimmung* ist auch in D1 gerückt, weil D5 sich vor allem auf die Zusammenarbeit in Richtung besserer Branchenstandards bezieht.

Es wird als die Transparenz/Mitbestimmung im Bezug zur Berührungsgruppe Kunde behandelt. In D2 wird die Transparenz/Mitbestimmung in Richtung Mit-Unternehmen/Konkurrenz behandelt. Weitere Stakeholder werden in anderen Indikatoren berücksichtigt: Lieferanten (A1), Finanzgeber (B1), Mitarbeiter (C5), restliche Berührungsgruppen (E5).

## WEITERE IMPULSFRAGEN

Die Grundfragen wurden schon oben behandelt, jetzt versuchen wir sie etwas differenzierter zu betrachten:

### **Gesamtheit der Maßnahmen**

- Was sind unsere Werte/Prinzipien in der Kundenbeziehung?
- Was ist das Grundkonzept der ethischen Kundenbeziehung? Und wie versuchen wir es im Unternehmen in Strukturen/Prozessen/bei der Haltung der MitarbeiterInnen zu verankern?
- Wie leben wir diese Werte/Prinzipien in den unterschiedlichen Phasen des Verkaufs? (Produktentwicklung/Marketing-Verkauf/Service nach dem Verkauf)

### **KundInnen-Mitbestimmung/Marktforschung**

- Wie binden wir unsere Kunden bei der Produktentwicklung mit ein?
- Welche konkreten Mitsprachemöglichkeiten haben unsere Kunden?

### **Servicequalität**

- Was ist unser Servicekonzept? Was sind unsere Werte dabei?
- Wie sichern wir eine optimale Servicequalität dem Kunden gegenüber?

### **Produkttransparenz**

- Wie transparent sind wir bei unseren Produkten/Dienstleistungen?
- Welche Angaben zu den Produkten/Dienstleistungen sind nicht transparent und aus welchem Grund?
- Wie kalkulieren wir die Preise und was davon können wir transparent machen – Preistransparenz?

## ABSTUFUNGEN UND MESSUNGEN

Sub-Indikator	Erste Schritte (1–10%)	Fortgeschritten (11–30%)	Erfahren (31–60%)	Vorbildlich (61–100%)
<b>Gesamtheit der Maßnahmen für eine ethische Kundenbeziehung (ethisches Marketing + Verkauf) (hoch)</b>	Gesamtkonzept für ethische Kundenbeziehung und Selbstverpflichtung der Geschäftsführung	Umsetzung des Gesamtkonzeptes zu mind. 50 %, deutliche Maßnahmen zur Änderung von Strukturen, Prozessen und Haltung der Mitarbeiter, Gehalt unabhängig von Verkaufszahlen	Umsetzung des Gesamtkonzeptes bis zu 75 %, umfangreiche Maßnahmen zur Änderung von Strukturen, Prozessen und Haltung der MA	Gesamtkonzept 100%ig umgesetzt und strukturell verankert, alle MA leben die Haltung der ethischen Kundenbeziehung
<b>Umfang der KundInnen-Mitbestimmung/gemeinsame Produktentwicklung/Marktforschung (mittel)</b>	Erste Maßnahmen zum Beirat angedacht, + Pilotprojekte gemeinsame Produktentwicklung	Beirat vorhanden, Transparenz der Ergebnisse + bis 25 % der Produkte gemeinsame Produktentwicklung	Beirat = Umsetzung der Empfehlungen bis 50 % + bis 50 % gemeinsame Produktentwicklung	Beirat Umsetzung bis 75 %, mind. monatliche Treffen + bis 75 % gemeinsame Produktentwicklung
<b>Service-Management (mittel)</b>	Gesamtkonzept für Service-Management + Testphase, mind. Hotline	Beschwerdestelle vorhanden, einfaches Reklameprozedere	+ umfassende Servicemaßnahmen	+ Sanktionsmaßnahmen bei Beschwerden + transparentes Reporting
<b>Produkttransparenz<sup>1</sup> (niedrig)</b>	Konzept zur Verbesserung der Produkttransparenz	Produkttransparenz über dem Branchendurchschnitt  Preiskalkulation transparent	Produkttransparenz weit über dem Branchendurchschnitt	+ Verknüpfung GWÖ-Bericht

## UNTERNEHMENSPEZIFISCHE BESONDERHEITEN

In dieser Tabelle wird jetzt nicht unterschieden, ob es sich um Produkte oder Dienstleistungen handelt, ob der Kunde Endverbraucher oder gewerblicher Abnehmer ist, ob es sich um ein kleines Unternehmen handelt oder einen multinationalen Konzern.

Daher müssen die jeweiligen Aspekte konkret auf Angebot, Unternehmensgröße und Zielgruppe angewandt und argumentiert werden. Sollte ein Kriterium nicht zutreffen, wird es einfach aus der Bewertung gestrichen.

Prinzipiell gelten Empfehlungsmarketing und Werbung über eine rechtlich einwandfreie Homepage als vorbildlich, solange sie ohne Provisionszahlungen erfolgen (kein Mult-Level-Marketing). Jeder ungefragte Kundenkontakt sowie Maßnahmen, die nicht den gesetzlichen Bestimmungen entsprechen gelten als unethisch und können zu Prozent-Abzügen bei dem jeweiligen Sub-Indikator führen.

Der KundInnenbeirat gilt vor allem für Unternehmen mit Produkten für Endverbraucher, während die gemeinsame Produktgestaltung auch schon bei Kleinstunternehmen bedeutsam werden kann (und in der Regel zum Normalfall gehört).

Werden mehr als 75 % der Produkte gemeinsam entwickelt, gibt es hauptsächlich Empfehlungsmarketing und Werbung über Homepage, Infoveranstaltungen sowie geringen Printmedieneinsatz, dann können Kleinstunternehmen schon nah an die Stufe „vorbildlich“ herankommen.

<sup>1</sup> Damit sind Angaben über Inhaltstoffe, Schadstoffe, Gefahren und Benutzerhinweise nach den höchsten verfügbaren Standards gemeint.

## DEFINITIONEN/BEGRIFFSKLÄRUNG

### Ethische Kundenbeziehung

Der Begriff „Ethische Kundenbeziehung“ soll ganz umfassend alle Maßnahmen im Kontakt mit einem Kunden bezeichnen und ein Überbegriff für diesen Indikator sein. Dieser Begriff ist neu und nicht verbreitet.

Ethische Kundenbeziehung umfasst den gesamten Verkaufsprozess vom Marketing, Verkauf und Servicemanagement, also den Kontakt mit dem Kunden im Produktlebenslauf.

Dabei steht der wirkliche Kundennutzen über dem Verkauf, d.h. als Anbieter verkaufe ich dem Kunden nur dann etwas, wenn er es wirklich braucht und es wirklich einen Mehrwert für ihn bringt und wenn mein Produkt auch am besten zu den Kundenbedürfnissen passt.

Als Verkäufer wecke ich keine „unnötigen“ Kundenbedürfnisse, mache keine Lockangebote und verweise ggf. auf bessere und passendere Produkte meiner Mitbewerber.

Die langfristige Kundenbeziehung und das optimale Erfüllen der Kundenbedürfnisse stehen im Vordergrund. Über die Vor- und Nachteile meiner Angebote informiere ich umfassend und gewähre umfangreiche Servicemaßnahmen.

Langfristig wird das mehr Erfolg bringen als jede andere Maßnahme.

Die folgenden drei Tabellen sollen einen Überblick für die Unterscheidung zwischen ethischer Kundenbeziehung und unethischer Kundenbeziehung geben. „Marketing“ bitte jeweils gedanklich mit „Kundenbeziehung“ ersetzen.

Philip Kotler unterscheidet drei verschiedenen Formen von Marketing:<sup>2</sup>

	<b>Marketing 1.0 Produktorientiertes Marketing</b>	<b>Marketing 2.0. Verbraucherorientiertes Marketing</b>	<b>Marketing 3.0 Wertorientiertes Marketing</b>
<b>Ziel</b>	Produkte verkaufen	Verbraucher zufriedenstellen und binden	Die Welt verbessern
<b>Triebkräfte</b>	Industrielle Revolution	Informationstechnologie	New-Wave-Technologie
<b>Wie Unternehm. den Markt sehen</b>	Massenkäufer mit physischen Bedürfnissen	Klügere Konsumenten mit Herz und Verstand	Ganze Menschen mit Kopf, Herz und Human Spirit
<b>Zentrales Marketing-Konzept</b>	Produktentwicklung	Differenzierung	Werte
<b>Marketingpolitik der Unternehm.</b>	Produktspezifizierung	Positionierung von Unternehmen und Produkten	Mission, Vision und Werte des Unternehmens
<b>Wertangebot</b>	Funktional	Funktional und emotional	Funktional, emotional und spirituell
<b>Interaktion mit dem Verbrauch.</b>	One-to-Many-Transaktion (Massenabfertigung)	One-to-one-Beziehung (individuelle Betreuung)	Many-to-many-Kooperation (von der Masse für die Masse)

Ein Beispiel für die „Weltverbesserung“ als Ziel im Marketing könnten die Aktivitäten der Bio-Branche sein, die mit ihrem Zugang und Produkten positiv das ökologische Bewusstsein der Verbraucher zu schulen hilft.

<sup>2</sup> Kotler, Philip/Kartajaya, Haermanawan/Setiwan, Iwan: Dimension, 2010, S.24.

Thomas Maak/Peter Ulrich unterscheiden zwischen manipulativem und integrem (ethischem) Marketing:<sup>3</sup>

Dimension	Manipulatives Marketing	Integres Marketing
<b>Grundverständnis</b>	Beeinflussung mit (fast) allen Mitteln	Legitime und sinnvolle Bedürfnisbefriedigung
<b>Menschenbild</b>	Instrumentalistisch: „unmündiger Konsument“	Humanorientiert: „mündiger Bürger“
<b>Marketinginstrumente</b>		
<b>Produkt</b>	Mittel zur Umsatzgenerierung	Mittel zur Bedürfnisbefriedigung
<b>Preis</b>	Gewinnmaximierung	Adäquate Differenzierung
<b>Placement</b>	Effizienzorientiert	Integritätsbewusst
<b>Promotion</b>	Überreden	Überzeugen
<b>Motto</b>	„Umsatz um jeden Preis“	„Ist es sinnvoll?“

Eine weitere Übersicht von Maak und Ulrich beschreibt Werte/Tugenden und ihre konkrete Bedeutung für das Marketing:<sup>4</sup>

Tugend	Beschreibung	Bedeutung für das Marketing (Bsp.)
<b>Respekt</b>	Respektvoller Umgang mit dem Anderen als Mensch und mündiger Bürger; Respekt vor Glaube, Herkunft, Hautfarbe und Geschlecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Keine diskriminierende Werbung, oder solche, die kulturelle oder religiöse Gefühle verletzen könnte</li> <li>➤ Keine sexistische Werbung</li> <li>➤ Kein Verkauf von mangelhaften oder unsicheren Produkten</li> </ul>
<b>Empathie</b>	Den Wünschen, Bedürfnissen und Sorgen anderer bewusst begegnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eingehen auf die wirklichen Bedürfnisse von Kunden</li> <li>➤ Eingehen auf die Bedürfnisse von Konsumenten im jeweiligen Kulturkreis</li> <li>➤ Abstandnehmen vom Verkauf teurer Produkte oder Kleinkrediten an Kunden, die überschuldet oder in Gefahr der Überschuldung sind</li> </ul>
<b>Ehrlichkeit/Transparenz</b>	Sagen, was man meint, und meinen, was man sagt Offenheit über die eigenen Absichten, das eigene Angebot und dessen Herkunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nachvollziehbarkeit von Herkunft und Spezifika des Produkts</li> <li>➤ Kunden korrekte und vollständige Informationen vermitteln, auch solche die nachteilig sein könnten (z.B. Nebenwirkungen von Arzneimitteln)</li> <li>➤ Kein „KidNabbing“</li> <li>➤ Keine Irreführung der Verbraucher</li> </ul>
<b>Fairness</b>	Handeln auf der Grundlage von Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit (frei von Vorurteilen und Begünstigung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Keine Übervorteilung von Verbrauchern</li> <li>➤ Sicherstellung von Preiswertigkeit, d.h. eines adäquaten Preis-Qualitäts-Verhältnisses</li> <li>➤ Preisgerechtigkeit, z.B. zwischen nationalen Märkten</li> </ul>
<b>Verantwortung</b>	Sich für das eigene Handeln (und Nicht-Handeln) gegenüber allen Betroffenen (oder möglicherweise Betroffenen) verantworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Marketing-Verantwortung als integralen Bestandteil der Unternehmensintegrität begreifen</li> <li>➤ Prinzipiengeleitetes Handeln</li> <li>➤ Verantwortung für Produkte und Dienstleistungen gegenüber Kunden muss Priorität genießen</li> </ul>

### Ethisches Marketing und ethischer Verkauf (Wege zum Kunden)

Beide Begriffe sind nicht klar voneinander zu trennen und unterscheiden. Tendenziell ist Marketing der umfassendere Begriff, der die Gesamtstrategie umfasst, ergänzende Maßnahmen, Produktentwicklung, während der Verkauf meistens alle direkten Kundenkontakte bezeichnet. Hier werden beide unter dem Begriff „Ethische Kundenbeziehung“ zusammengefasst.

<sup>3</sup> Maak, Thomas/Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 288.

<sup>4</sup> Maak, Thomas/Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 290 (etwas zusammengefasst).

Damit die Übersichten nicht zu abstrakt bleiben, haben wir hier eine Vielzahl von konkreten Handlungen aufgelistet und in „Marketing“ und „Verkauf“ unterteilt:

#### Marketing:

- Schriftliche Werbeunterlagen wie Flyer, Infobroschüren, Postkarten, Visitenkarten, Imagebroschüren, Mailings etc.
- Online-Medien wie Website, Blogs, Onlineportale, Newsletter etc.
- Anzeigenwerbung auf Plakaten, im Internet, in Printmedien
- Werbespots im Fernsehen, Radio, auf Websites oder Infoscreens
- PR-Maßnahmen wie Fachartikel, redaktionelle Beiträge, Imagemaßnahmen, Pressekonferenzen
- Messeauftritte: Standgestaltung
- Sonstiges: Schaufensterdekoration

#### Verkauf/Vertrieb:

- Schriftliche Unterlagen: individuelle und standardisierte Angebote
- Persönlicher Kontakt durch Haus-/Vertreterbesuche, Netzwerken in Live-Formaten, Messen, Ansprache auf der Straße oder in Bahnhöfen etc.
- Telefonische Kontaktabklärung
- Direkte Ansprache in Onlineportalen und Foren

Entscheidend für das Ansetzen ethischer Maßstäbe ist nicht der Weg an sich. Sofern der Weg nicht rechtlich eingeschränkt oder verboten ist, ist er legitim. Entscheidend ist jedoch der Inhalt und das Wie.

Die rechtlichen Kriterien für D, A und CH sind in einem separaten Dokument zusammengefasst.

### **Gemeinsame Produktentwicklung, Marktforschung und KundInnen-Mitbestimmung**

Diese Aspekte können noch weiter dreigeteilt werden in

- gemeinsame Produktentwicklung
- Marktforschung
- KundInnen-Mitbestimmung

#### Gemeinsame Produktentwicklung = Co-Creation/Prosumption/Lead-User

Co-Creation, Prosumption und das Lead-User-Modell<sup>5</sup> beschreiben eine enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und (bestimmten) Kunden. In einem gemeinsamen Prozess werden Produkte und Dienstleistungen gestaltet, getestet und verbessert. Die Kunden bringen sich aktiv ein und tragen so zu Innovationen bei und identifizieren sich mehr mit dem Unternehmen und den Produkten. Daneben führt es zu Mundpropaganda und damit sehr preiswerter und nachhaltiger Werbung. Die Grenzen zwischen intern und extern verschwimmen dabei etwas.

#### Marktforschung

Gesamtheit aller Maßnahmen, die dem Unternehmen dienen, um Aufschluss über Kundenbedürfnisse und das Kaufverhalten ihrer Zielgruppen zu erhalten. Unter ethischen Gesichtspunkten dient die Marktforschung vor allem dem Zweck, die Bedürfniserfüllung zu optimieren.

---

<sup>5</sup> Vgl. Kap. 5 „Die Prosumenten“ in Tapscot, Don/William, Anthony D: Wikinomics, S. 123–148, für Lead-User Eric van Hippel: Democratizing innovation, ebs. die Wikipedia-Artikel zu den Themen.

Marktforschung dient dazu, herauszufinden, wie sich Märkte verhalten, welche Kundenbedürfnisse es gibt und wie sich diese beeinflussen lassen. Marketingmaßnahmen werden auf ihrer Grundlage gesetzt.

Marktforschung unter ethischen Aspekten müsste auf die Optimierung der Kundenbedürfnisse abzielen und die manipulativen Elemente so weit reduzieren, dass durch die geschaffene Transparenz der Kunde eine eigenständige Entscheidung treffen kann.

Der Versuch, Manipulation vollkommen abzuschaffen, ist zwecklos – dazu müsste man Werbung komplett unterlassen.

Der Umgang mit den erhobenen Daten sollte einem höchstmöglichen Schutz für den Kunden unterliegen und mindestens den rechtlichen Datenschutzkriterien entsprechen.

### KundInnen-Mitbestimmung

Wolfgang G. Weber sowie das internationale Forschungsnetzwerk OPEN<sup>6</sup> zitiert folgende Grade der MitarbeiterInnenbeteiligung, die auch für die KundInnenmitbestimmung gelten können:<sup>7</sup>

1. Keine Partizipation
2. Information
3. Anhörung (= Konsultation)
4. Mitwirkung
5. Mitbestimmung, Mitentscheidung
6. Selbstbestimmung

Bisher ist mir kein Instrument bekannt, das das gesamte Feld von KundInnendemokratie/-beirat abdeckt. Dennoch gibt es einzelne Maßnahmen mit unterschiedlichen Beteiligungsqualitäten:

- KundInnenbeirat, der bei allen/bestimmten Unternehmensentscheidungen gehört wird oder zustimmen muss (Vetorecht)
- KundInnendelegierte, die in unterschiedlichen Gremien sitzen und aktiv mitarbeiten und mitentscheiden (Mehrheitsabstimmung, Konsent-Entscheidungen)
- Wahl des Beirates/Delegierten öffentlich per Internet; wahlberechtigt sind langfristige KundInnen, die mindestens 0,5 Mal so lange KundIn sind, wie die Wahlperiode dauert
- Kundenvertreter als Teil eines Stakeholderdialogs, bei dem die Geschäftsleitung zusammen mit den Stakeholdern Konsent/Konsens-Entscheidungen trifft, die auch im Unternehmen ausgeführt werden
- Öffentliche Vorstandssitzungen mit Kundendelegierten oder Frage-/Mitsprachemöglichkeiten aus dem KundInnenpublikum

### **Service-Management**

Umfasst alle Maßnahmen zur Kundenbetreuung ab dem Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung. Je nach Angebot kann dieses folgende Punkte umfassen:

- Gute Erreichbarkeit
- Individuelles Eingehen auf Wünsche und Bedürfnisse
- Kompetenter und serviceorientierter Umgang mit Reklamationen

---

<sup>6</sup> Organizational Participation in Europe Network (OPEN).

<sup>7</sup> Vgl. Weber, Wolfgang: Demokratie, 1994, S. 272; Wegge, Jürgen: Motivation, 2010, S. 159.

- Auftragsabwicklung erfolgt so, wie im Verkaufsprozesse vereinbart
- Lieferfristen werden eingehalten
- Versprochene Qualität wird geliefert
- Sorgsamer Umgang mit Kundendaten
- Bei Verzögerungen oder Problemen wird der Kunde schnell und aktiv informiert
- Streitigkeiten werden idealerweise im Dialog gelöst, sollte dies nicht möglich sein, über ein Mediationsverfahren und erst im letzten Schritt vor Gericht
- Respektvoller Umgang in der gesamten Kommunikation

## Produkttransparenz

Wir wünschen eine umfassende Produkttransparenz, bei der alle Inhaltsstoffe deutlich gekennzeichnet sind und auch die wesentliche Hintergründe bei der Preisfestsetzung und Kalkulation preisgegeben werden. So lässt sich leicht ein „fairer“ Preis identifizieren.

## HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN

### Kurzhilfe:

- Ist-Zustand erheben (Welche Marketingformen benutzen wir? Womit sind wir wie erfolgreich? Bewertung nach ethischen Gesichtspunkten)
- Soll-Zustand bestimmen (Vision/Ziel)
- Strategie, wie dieser Sollzustand erreicht werden soll – klare Maßnahmen + Monitoring

Maak und Ulrich schlagen für die Umsetzung eines integrierten Marketings eine Auseinandersetzung und Reflexion ethischer Leitfragen, regelmäßige Dialogforen mit Stakeholdern (vgl. E5: Mitbestimmung der Gesellschaft) und die Festlegung eines „Code of Marketing Ethics“ vor.

Leitfragen und Tests für Marketing-Entscheidungen sind demnach:<sup>8</sup>

Dimension	Leitfragen
<b>Compliance Test</b>	Verletzt die beabsichtige Marketing-Aktivität rechtliche Normen, z.B. Konsumentenrechte, oder unternehmensinterne Richtlinien (insb. Code of Marketing Ethics, Reihe unten)?
<b>Konsequenzen-Test</b>	Könnte das Handeln bzw. Produkt in irgendeiner Weise Stakeholder gefährden? Könnten moralische Gefühle von Stakeholdern verletzt werden oder könnte das Handeln bzw. Produkt diskriminierende Folgen haben?
<b>Verpflichtungs-Test</b>	Könnte das Handeln bzw. Produkt spezielle (moralische) Verpflichtungen verletzen, die wir unseren Kunden bzw. Stakeholdern gegenüber haben (z.B. hinsichtlich der Nebenwirkungen von Medikamenten oder der Unbedenklichkeit von Spielzeug)?
<b>Gerechtigkeits-Test</b>	Führen Herstellung oder Gebrauch des Produktes zur Ungleichverteilung von Lasten oder werden dabei die Rechte von Stakeholdern (z.B. Lohngerechtigkeit in der Supply Chain, Recht auf intakte Umwelt, Informationsrechte) verletzt?
<b>Common Decency-Test</b>	Könnte unser Handeln bzw. Produkt Prinzipien allgemein anständigen Verhaltens verletzen (z.B. Treu und Glauben, Wohlwollen, Ehrlichkeit)?
<b>Tugend-Test</b>	Entspricht unser beabsichtigtes Handeln den elementaren Marketing-Tugenden (Respekt, Ehrlichkeit, Offenheit, Verantwortung etc.) und stimmt es mit unseren Werten überein?
<b>Integritäts-Test</b>	Gefährden unsere Absichten unsere Integrität, indem sie von den Prinzipien unserer Geschäftsethik „abgespalten“ sind?

<sup>8</sup> Maak, Thomas/Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 300/01 – diese Fragen könnten für viele ethische Entscheidungen im Unternehmen herangezogen werden. Bei diesen Leitfragen werden auch weitere Kriterien der Gemeinwohl-Matrix angesprochen, ein gutes Beispiel dafür, wie die einzelnen Bereiche ethisch zusammenhängen.



Neben diesen Leitfragen zur eigenen Reflexion gehören Dialogforen mit betroffenen Stakeholdern und NPOs sowie die Formulierung, Implementierung und Sanktionierung eines allgemeinen Code of Marketing Ethics. Dabei führen sie als Beispiel den [Code of Ethics der American Marketing Association](#) an und verweisen auch darauf, dass dieser in praktische Prozesse überführt und sanktioniert gehört, damit Talk und Walk übereinstimmen.

Prinzipiell kann für jedes der Themen ein eigenes Projekt oder ein OE-Prozess aufgesetzt werden, wobei es hilfreich ist, vorhandene ExpertInnen zu finden und einzubinden.

Der Vorteil des Pioniers ist es auch, damit Standards zu setzen und Vorbildfunktion für die Wirtschaft zu werden. Der Nachteil ist, dass es viel Ausdauer und Fehlertoleranz bedarf, um in den Gebieten weiter voranzuschreiten.

## BEST PRACTISE

### KUNDENORIENTIERUNG

#### **Zappos**

Zappos ist ein Schuhversand aus den USA, der im letzten Jahr von Amazon aufgekauft wurde, aber rechtlich eine hohe Selbstständigkeit beibehält. Zappos legt den Hauptschwerpunkt auf exzellenten Kundenservice und hat folgende Maßnahmen/Leitsätze installiert:

- 1) Mache Kundenservice zu einer Hauptpriorität für das gesamte Unternehmen, nicht nur für eine Abteilung. Diese Einstellung zum Kundenservice muss von oben kommen.
- 2) Mache „Wow“ zu einem Wort im täglichen Sprachgebrauch in deinem Unternehmen.
- 3) Ermächte/ermutige deine Kundenservice-RepräsentantInnen und vertraue ihnen. Vertraue, dass sie großartigen Service bieten werden, weil sie es auch wirklich tun.
- 4) Es ist auch in Ordnung, Kunden zu verlieren, die nie zufrieden sind oder deine Mitarbeiter missbrauchen.
- 5) Überwache die Anrufzeiten nicht, zwinge deine Mitarbeiter nicht, zusätzlich zu verkaufen, und benutze keine Skripten.
- 6) Verstecke deine kostenlose Hotline nicht. Das sendet eine Botschaft – nicht nur an deine Kunden, sondern auch an deine Mitarbeiter.
- 7) Betrachte jeden Anruf als Investment in Kundenzufriedenheit, nicht als Kostenfaktor, den man zu minimieren sucht.
- 8.) Lass das gesamte Unternehmen guten Service feiern. Erzähle allen im Unternehmen Geschichten von Wow-Erfahrungen.
- 9) Stelle die Mitarbeiter ein, die sich jetzt schon leidenschaftlich für guten Kundenservice engagieren
- 10) Biete allen großartiges Service: Kunden, Mitarbeitern und Zulieferern.<sup>9</sup>

#### *Weiterführende Ressourcen*

[www.zappos.com](http://www.zappos.com)

---

<sup>9</sup> Übersetzung von mir aus Tony Hsieh: Delivering happiness, 2010, S. 147.

Tony Hsieh: Delivering happiness, 2010

Internetplattform zu dem Buch: [www.deliveringhappiness.com/](http://www.deliveringhappiness.com/)

[Artikel zu Zappos und weiterführende Links](#)

## **Southwest Airlines (SWA)**

Ich zitiere hier einfach die Mission von SWA:

### „Die Mission von Southwest Airlines

Die Mission von Southwest Airlines ist die Hingabe/Verpflichtung zur höchsten Qualität beim Kundenservice, der mit Wärme, Freundlichkeit, individuellem Stolz und im Spirit/Geist des Unternehmens gelebt wird.“

„An unsere MitarbeiterInnen

Wir fühlen uns verpflichtet unseren Mitarbeitern eine stabile Arbeitsumgebung sicherzustellen mit gleicher Möglichkeit, zu lernen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Kreativität und Innovation werden sehr erwünscht, um die Effektivität von Southwest Airlines zu verbessern. Über allem steht: MitarbeiterInnen erhalten die gleiche Unterstützung, Fürsorge und Respekt innerhalb der Organisation, die von ihnen gegenüber jedem Kunden von Southwest Airlines erwartet wird.“<sup>10</sup>

In einigen Publikationen<sup>11</sup> wird immer wieder auf den gelebten Kundenservice von SWA hingewiesen, sodass hier offensichtlich Worte und Taten übereinstimmen. Genauer ausgeführt wird dieser Kundenservice in dem Buch *Nuts!* und einen kleinen Einblick kann man in vielen Youtube-Videos bekommen, wie z.B. dem Flugbegleiter-Rap.

SWA würde bei einer Gemeinwohl-Bilanz für den Wert *Ökologie* sicherlich wenige Punkte bekommen, dafür im Vergleich zu anderen Fluglinien bei verschiedenen anderen Werten besser abschneiden. Deshalb ist das Beispiel vielleicht nicht optimal, aber kaum ein Unternehmen schafft es derzeit, in allen Wertspalten hohe Ausprägungen zu erhalten.

### *Weiterführende Ressourcen*

Freiberg, Kevin & Jackie: *Nuts! Southwest Airlines Crazy recipe for Business and personal success*, Bard Press, 1996

Kleine Fallstudie über SWA: <http://www.echeat.com/essay.php?t=27535>

Bücher über SWA: [http://www.southwest.com/about\\_swa/press/bibliography.pdf](http://www.southwest.com/about_swa/press/bibliography.pdf)

Flugbegleiter-Rap bei SWA: <http://www.youtube.com/watch?v=tnOxvbGOTbM>

---

<sup>10</sup> <http://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html> (abgerufen 10.08.2011, übersetzt von mir: The Mission of Southwest Airlines: The mission of Southwest Airlines is dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit.

To Our Employees: We are committed to provide our Employees a stable work environment with equal opportunity for learning and personal growth. Creativity and innovation are encouraged for improving the effectiveness of Southwest Airlines. Above all, Employees will be provided the same concern, respect, and caring attitude within the organization that they are expected to share externally with every Southwest Customer.)

<sup>11</sup> Vgl. Niels Pfläging/Förster & Kreuz und im besonderen Freiberg, Kevin & Jackie: *Nuts! Southwest Airlines Crazy recipe for Business and personal success*, Bard Press, 1996

## KUNDINNENMITBESTIMMUNG

Neben SMUD sind mir bis dato keine so umfassende Mitbestimmungsmöglichkeiten bekannt, mit Ausnahme der CSA.

Im deutschsprachigen Raum gibt es schon einzelne Erfahrungen mit KundInnenbeiräten, die allerdings alle nur eingeschränkte Transparenz und Auswirkungen auf die Entscheidungen im Unternehmen hatten.

## SMUD

SMUD (sacramento municipal utility district, [www.smud.org](http://www.smud.org)) ist ein lokaler Energieanbieter in Sacramento/Kalifornien mit ca. 600.000 Kunden und 2.000 Mitarbeitern, der sich mehr und mehr auf erneuerbare Energien konzentriert.

SMUD bezieht die Kunden, die in der Region leben, bei wesentlichen Entscheidungen mit ein. Sie können den Vorstand wählen und es gibt vielfältige Mitsprachemöglichkeiten über Workshops und Feedback. Die Sitzungen des Vorstandes sind öffentlich und finden alle zwei Wochen statt.<sup>12</sup>

„Als eine kundenorientierte, nicht nur auf Profit ausgerichtete Institution versucht SMUD, seine Geschäftstätigkeit als offenen öffentlichen Prozess zu gestalten, und ermutigt alle Kunden, Workshops zu besuchen oder schriftliches Feedback zu geben.“<sup>13</sup>

Die Kundenzufriedenheit ist dadurch sehr hoch: „In jedem der letzten acht Jahre ist SMUD die Nummer eins bei der Kundenzufriedenheit im Staat Kalifornien auf Basis des Ratings von J.D. Power and Associates. Und SMUD hat 2010 US-weit den zweiten Rang bei der Kundenzufriedenheit im kommerziellen Sektor belegt.“<sup>14</sup>

## Community supported Agriculture (CSA) – Solidarische Landwirtschaft

Erläuterung

Vgl. mit Biowaren im Supermarkt/Bio-Einzelhandel/Reformhäuser/Biokisten

Kunde ist teilweise Mit-Produzent/Eigentümer – die Grenzen zwischen Kunde/Unternehmen sind fließend

Beispiele:

Ochsenherz in Wien, <http://www.ochsenherz.at/csa.html>

Weiterführende Ressourcen:

[http://de.wikipedia.org/wiki/Solidarische\\_Landwirtschaft](http://de.wikipedia.org/wiki/Solidarische_Landwirtschaft)

[http://www.bio-oase.at/solidarische\\_landwirtschaft.html](http://www.bio-oase.at/solidarische_landwirtschaft.html)

---

<sup>12</sup> <http://www.smud.org/en/community-environment/Pages/index.aspx> (abgerufen 25.05.2011)

<sup>13</sup> <http://www.smud.org/en/about/connections/Documents/ConnectionsMay2011.pdf> (abgerufen 25.05.2011, übersetzt von Christian Rüter, „As a customer-owned not-for-profit utility, SMUD seeks to conduct business in an open public process and encourages all customers to attend a workshop or hearing or to provide written feedback.“)

<sup>14</sup> <http://www.smud.org/en/about/Pages/index.aspx> (abgerufen am 24.05.2011, übersetzt von Christian Rüter: „For each of the last eight years, SMUD has received the highest customer satisfaction ratings of any utility in the state in the J.D. Power and Associates survey. SMUD received the second-highest score in the nation for commercial customer satisfaction in 2010.“)

## LITERATUR/ARTIKEL/LINKS

- Arnold, Chris: [Ethical Marketing, 2009] Ethical Marketing and the new consumer. Marketing in a new ethical community, John Wiley & Sons, 2009 [bestellt]
- [Code of Ethics der American Marketing Association](#)
- Dietl, Claudia [verkaufen, 2010] Ethisch handeln – Erfolgreich verkaufen. Mit Mut zu neuen Verkaufsstrategien, Hamburg: Acabus, 2010
- DIN ISO 10002:2004 „Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit. Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen“
- Gutman, Paul: Good economy auf <http://www.good-economy.com/>
- Hippel, Eric von: Democratizing innovation, MIT [WU TB... Lead-User-Modell]
- Kernstock-Redl, Helga/Florian Schultheiss, Florian/Stühlinger, Eva: Ethisches Marketing, Springer (erscheint Frühjahr 2012)
- Kotler, Philip/Kartajaya, Hermawan/Setiwan, Iwan: [Dimension, 2010] Die neue Dimension des Marketings. Vom Kunden zum Menschen, Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag, 2010 [eigen]
- Maak, Thomas/Ulrich, Peter: [Unternehmensführung, 2007] Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2007 [eigen]
- Morgen, Sharon Drew: [Integrity, 1999] Selling with integrity. Reinventing Sales through collaboration, respect, and serving, New York: Berkley books, 1999 [eigen]
- Murphy, P.E./Laczniak, G.R.: Marketing Ethics. Cases and Readings, 2006
- Prahalad, C.K.: [Zukunft, 2003] Die Zukunft des Wettbewerbs. Einzigartige Werte mit dem Kunden gemeinsam schaffen, Wien: Linde, 2003 [eigen]
- Ramaswamy, Venkat: [Co-Creation, 2010] The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits, NY (u.a.): Free Press, 2010 [eigen]
- Rupperecht, Susanne/Parlow, Georg: Ethisches Marketing. Nachhaltige Strategien für Klein- und Mikro-Unternehmen, Wien: Festland-Verlag, 2008. [eher für EPUs und Kleinstunternehmen]
- Strauss, Bernd/Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. Vollständig überarbeitete Auflage, München: Hanser, 2007 [UL]
- [Tapscott, Don – Interview in brand eins](#)
- [Umfassender Artikel zum KundInnenbeirat auf Business-Wissen.de](#)
- [Verschiedene Formen des KundInnendialogs](#)
- Willingham, Ron: [Integrity, 2003] Integrity selling for the 21st century. How to sell the way people want to buy, Currency/Doubleday, 2003