

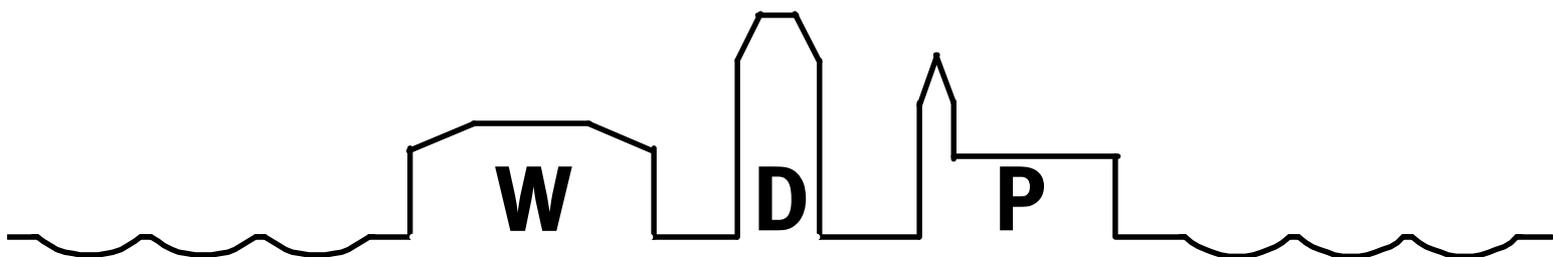


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Wismar Business School

Robin Rudolf Sudermann, Arian Middleton,  
Thomas Frilling

Werteorientierung als relevanter Erfolgsfaktor für  
Unternehmen im Zeitalter des Societing

Heft 01/2012



**Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Applied Sciences – Technology, Business and Design bietet u.a. die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Sales and Marketing, Sportmanagement, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Hans-Eggert Reimers  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Wismar  
University of Applied Sciences – Technology, Business  
and Design  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753 7601  
Fax: ++49/(0)3841/753 7131  
E-Mail: [Hans-Eggert.Reimers@hs-wismar.de](mailto:Hans-Eggert.Reimers@hs-wismar.de)

Vertrieb: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Wismar  
Postfach 12 10  
23952 Wismar  
Telefon:++49/(0)3841/753-7468  
Fax: ++49/(0) 3841/753-7131  
E-Mail: [Silvia.Kaetelhoen@hs-wismar.de](mailto:Silvia.Kaetelhoen@hs-wismar.de)  
Homepage: [http://www.wi.hs-wismar.de/de/forschung\\_kooperationen/wismarer\\_diskussionspapiere](http://www.wi.hs-wismar.de/de/forschung_kooperationen/wismarer_diskussionspapiere)

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-942100-82-3

JEL-Klassifikation L10, A13, M14

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2012.

Printed in Germany

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Zielstellung</b>	<b>4</b>
<b>Management Summary</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
1.1. Themenherleitung	5
1.2. Themenabgrenzung	6
1.3. Begriffsbestimmungen	6
1.3.1. Werte, Wertewandel, Wertedynamik	6
1.3.2. Kultur, Unternehmenskultur	6
1.3.3. Konsumentenverhalten, Marketing, Societing	7
<b>2. Werte im Wandel</b>	<b>8</b>
2.1. Gesellschaftliche Entwicklungen	8
2.1.1. Vernetzung über das Web 2.0	8
2.1.2. Ethischer Konsum	9
2.1.3. Veränderung der Einstellung gegenüber Unternehmen	10
2.2. Vom Marketing zum Societing	11
<b>3. Werte als Erfolgsfaktor</b>	<b>11</b>
3.1. Entwicklung der Werteorientierung in Unternehmen	11
3.2. Interdependenz von gesellschaftlichen Werten und Unternehmenskultur	12
<b>4. Praxisbeispiele</b>	<b>12</b>
4.1. Wertorientierung bei der Einführung ethnischer Sortimente	12
4.1.1. Ausgangslage	12
4.1.2. Türken in Deutschland	13
4.1.3. Konsumentenverhalten	13
4.1.4. Religiosität und Handel	14
4.2. Wertorientierung im Human Resource Management der E.ON	14
4.2.1. Hintergrundinformation	14
4.2.2. Momentane Situation	15
4.2.3. Problemvorstellung	15
4.2.4. Neuausrichtung	15
4.2.5. Mögliche Vorgehensweisen bei der Neuausrichtung	16
4.2.5.1. Ethik Hotlines	16
4.2.5.2. Implementierung eines Wertemanagements	17
<b>5. Fazit</b>	<b>18</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>19</b>
<b>Autorenangaben</b>	<b>20</b>

## **Zielstellung**

Die Ausarbeitung unter oben stehendem Titel betrachtet die Bedeutung einer Werteorientierung als Erfolgsfaktor für Unternehmen. Dabei wird das Thema in die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen gebettet, die sich für Unternehmen in dem Verhalten der Konsumenten manifestieren und zu dem Begriff Societing führen. Es soll herausgestellt werden, warum Werteorientierung Unternehmen erfolgreich sein lässt und wie man Werte erfolgreich in die unternehmerische Arbeit einfließen lassen kann. Die Arbeit folgt einer fünfstufigen Gliederung.

Kapitel 1 führt den Leser an das Thema heran, gibt einen Überblick über die behandelten Bereiche und argumentiert die aktuelle Relevanz der Werteorientierung.

Kapitel 2 gibt einen Überblick über aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen und führt die neuen Anforderungen der Unternehmensführung unter dem Begriff Societing zusammen.

Kapitel 3 fokussiert den Begriff Werte, geht auf die Entwicklung der Werteorientierung in der jüngeren Praxis der Unternehmensführung ein und stellt die Interdependenz zwischen gesellschaftlichen Werten und der Unternehmenskultur her.

Kapitel 4 geht ausführlich auf zwei konkrete Beispiele aus der Praxis ein, in der Werte eine wesentliche Rolle für die Unternehmensführung spielen und wie sich die Integration der Wertorientierung auf den unternehmerischen Erfolg auswirkt.

Kapitel 5 schließt die Arbeit mit einem Fazit zur Werteorientierung als relevantem Stellhebel für die Beeinflussung von Unternehmensimage und Unternehmenserfolg.

## **Management Summary**

Soziale Verantwortung und unternehmerischer Erfolg verzahnen sich immer mehr. Folglich wird die Werteorientierung zu einer entscheidenden Erfolgsgröße für Unternehmen.

Mit dem Web 2.0 als Kommunikationsdrehscheibe, einer gestiegenen Sensibilität für Nachhaltigkeit in der Gesellschaft und einer immer weiter steigenden Informationsflut für den Einzelnen gibt es drei Gründe für ein verändertes Anspruchsdenken von Menschen gegenüber Unternehmen. Studien zeigen, dass Unternehmen deutlich erfolgreicher sind, wenn sie die gesellschaftlichen Werte, Regeln und Normen berücksichtigen.

Ausgangspunkt der unternehmerischen Aktivitäten kann somit nicht länger nur der eigene Absatzmarkt sein. Vielmehr rückt die Gesellschaft als solche in den unternehmerischen Fokus. Daraus leitet sich der Begriff Societing als neues Paradigma der Markenführung ab, ein „Bottom-Up-“, und nicht länger

ein „Top-Down-Ansatz“.

Werteorientierte Unternehmen haben gelernt, dass ihre Anspruchsgruppen als Bürger behandelt werden, die mündig sind und eine eigene Meinung haben. Der Fokus liegt dabei nicht länger auf einem Effekt von Unternehmen auf Kunden, sondern adressiert vielmehr die Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Bürgern.

Die Praxisbeispiele der Einführung eines ethnischen Sortiments im Discountbereich und die Justierung des Human Resource-Managements in der Energie-Branche verdeutlichen, dass die Ausrichtung an den Wünschen der Bürger nicht nur theoretisch gilt, sondern in unterschiedlichsten Branchen Anwendung findet.

## **1. Einleitung**

### *1.1. Themenherleitung*

In jedem Unternehmen gibt es Regeln und ungeschriebene Gesetze. Es lässt sich nicht feststellen, welche Form der Unternehmenskultur die beste ist. Entscheidend ist, ob sie zu den Werten ihrer Umwelt passt und ob die Anspruchsgruppen des Unternehmens die Form der Unternehmenskultur akzeptieren. So scheint beim Hamburger Versandhändler Otto die Hierarchie eine große Rolle zu spielen - immerhin fahren Vorstand und Belegschaft in getrennten Aufzügen (Leitl u.a. 2010: 38). Bei Google wird dagegen das unternehmerische Denken der Mitarbeiter belohnt, die Freiheit zum experimentieren ist inzwischen legendär. Beide Unternehmen sind auf ihre Weise erfolgreich. Dass Unternehmenskultur zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt, ist inzwischen durch zahlreiche Studien bewiesen (Leitl u.a. 2010: 38). Bereits 1992 griffen die Harvard-Professoren John Kotter und Jim Heskett das Thema auf und präsentierten eine Studie, in der sie über einen Zeitraum von elf Jahren erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen miteinander verglichen (Leitl u.a. 2010: 44). Sie zeigten, dass Firmen mit einer ausgeprägten Kultur ihren durchschnittlichen Umsatz um 756 Prozent steigern konnten, die Unternehmen mit weniger stark ausgeprägten Kulturen jedoch nur um ein Prozent.

Unternehmenskultur und gesellschaftliche Wertorientierung sind eng miteinander verzahnt. Beide Begriffe sorgen für Leitlinien, benennen gewünschtes, akzeptiertes und nicht toleriertes Verhalten beim Namen und geben darüber Orientierung.<sup>1</sup> Während Werte eher gesamtgesellschaftlich gebildet werden und als Vorstellungen für erlaubtes und nicht erlaubtes innerhalb einer Gesellschaft stehen, ist die Unternehmenskultur auf konsistente Verhaltensweisen innerhalb eines Unternehmens begrenzt, dass für jedermann sichtbar wird und mit den gesellschaftlichen Werten kompatibel sein muss. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden gesellschaftlichen Vernetzung über das Web

---

<sup>1</sup> Vgl. [http://extranet.pmw.de/ks/ks/werte\\_definition.htm](http://extranet.pmw.de/ks/ks/werte_definition.htm), 13.03.2010.

2.0, den Zusammenschluss in Communities und eine zunehmende Mündigkeit der Verbraucher, bekommt der Begriff „Werteorientierte Unternehmensführung“ eine neue Bedeutung.

### 1.2. Themenabgrenzung

Diese Arbeit fokussiert die Auswirkung der Werteorientierung auf den Erfolg eines Unternehmens. Diese wird aus drei übergreifenden Bereichen hergeleitet: gesellschaftlicher Wertewandel, Anforderungen an die Unternehmenskultur und verändertes Konsumentenverhalten, das zu neuen Anforderungen der Marktbearbeitung für Unternehmen führt. Abschließend werden die Erkenntnisse anhand zweier Praxisbeispiele verdeutlicht.

Ziel dieser Arbeit ist es nicht, das Thema Werte ganzheitlich zu betrachten. Im Fokus stehen die unmittelbaren und sichtbaren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg unter Berücksichtigung aktueller Gesellschaftsentwicklungen. Ebenso ist im Rahmen des vorgegebenen Umfangs nicht Inhalt dieser Arbeit, aus den herangezogenen Praxisbeispielen allgemeingültige Aussagen abzuleiten.

### 1.3. Begriffsbestimmungen

#### 1.3.1. Werte, Wertewandel, Wertedynamik

Es gibt zahlreiche Definition für den Begriff Werte, die im Sinne der Arbeit folgendermaßen zusammengefasst werden können: Werte sind soziokulturell geprägte Orientierungen, die historisch entstanden sind. Als „Vorstellungen des Wünschenswerten“ (Poth u.a. 2002: 570) wirken die Werte verhaltensprägend für das Individuum, setzen Maßstäbe für gruppenkonformes Verhalten und stellen grundlegende Ordnungsfaktoren für das gesellschaftliche Zusammenleben dar. Weiterhin kann nach moralischen, religiösen, politischen oder auch materiellen Werte differenziert werden (Homburg u.a. 2006: 47ff). Im Kontext der Arbeit sind primär die moralischen Werte gemeint; die übrigen Ausprägungen zählen darauf ein.

Wertewandel meint die Veränderung von Werten und Handlungsmustern, die aufgrund der Verflechtungen mit Bedürfnissen und Einstellungen Lebensstile prägen (Poth u.a. 2002: 570).

Der Begriff Wertedynamik beschreibt die Schnelligkeit, mit der sich der Wertewandel vollzieht (Poth u.a. 2002: 570).

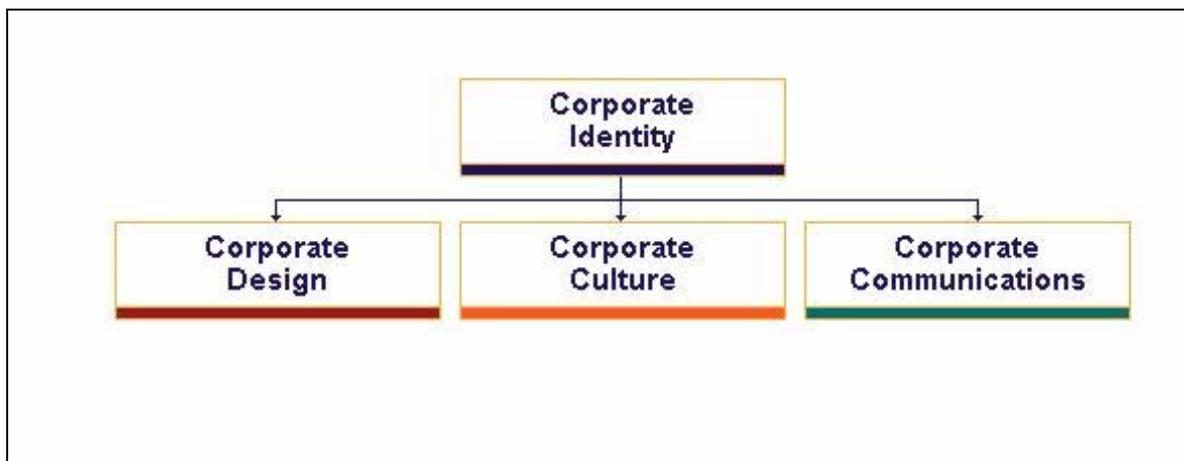
#### 1.3.2. Kultur, Unternehmenskultur

Der Begriff Kultur beschreibt nach *Homburg/Krohmer* die „Gesamtheit einer für die Gesellschaft gültigen Werte und ethischen Grundsätze, die sich in Denk- und Verhaltensmustern ausdrücken“ (Homburg u.a. 2006: 1283). Die

Unternehmenskultur ist das komplexe Gefüge von Verhaltensmustern, Handlungsanweisungen und Wertvorstellungen eines Unternehmens, das einen spezifischen, unverwechselbaren Charakter zum Ausdruck bringt (Homburg u.a. 2006: 1283). Dabei sind diese Muster konsistent und stabil genug, um sie beizubehalten und an neue Mitglieder direkt oder indirekt weiterzugeben. Die Kultur eines Unternehmens manifestiert sich als innerhalb eines Unternehmens beobachtbare homogene Selbstähnlichkeit, während sie zu anderen Unternehmenskulturen differenziert.

In Abgrenzung zur Unternehmensphilosophie ist Unternehmenskultur ein sichtbar gelebtes Wertesystem (Poth u.a. 2003: 254). Die Unternehmenskultur ist einer von drei Bereichen innerhalb der Corporate Identity-Strategie. Daneben stehen die Begriffe Corporate Communication und Corporate Design (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Hierarchie der Corporate Identity



Quelle: Eigene Darstellung.

### 1.3.3. Konsumentenverhalten, Marketing, Societing

Das Konsumentenverhalten beschäftigt sich im weiteren Sinne mit dem „Verhalten der Menschen beim Kauf und Konsum von wirtschaftlichen Gütern“ und wird durch psychische und soziale Faktoren beeinflusst (Poth u.a. 2003: 238). Das Zukunftsinstitut beschreibt Konsum als eigenständige Dimension der Kultur (Horx 2010). Diese wird aktuell geprägt durch hybrides Verbraucherverhalten, eine zunehmende Vernetzung unter den Verbrauchern und die Entwicklung hin zum mündigen Konsumenten (Feige 2007: 10ff).

Die Definition des Begriffs Marketing von der American Marketing Association (AMA) hat in Fachkreisen große Verbreitung und Anerkennung erfahren:

“Marketing is an organizational function and a set of processes (1) for creating, communicating and delivering (2) value to customers (3) and for managing customer relationships (4) in ways that benefit the organization (5) and its

stakeholders (6)“ (vgl. AMA 2003) (Meffert u.a. 2008: 12).

Dahinter verbergen sich ein duales Führungskonzept (1), eine Informations- und Aktionsorientierung (2), die Kundennutzenorientierung (3), die Beziehungsorientierung (4), die Nutzenorientierung für das Unternehmen (5) sowie die Stakeholderorientierung (6).

Diese Definition wird der modernen Sichtweise des Marketingbegriffs gerecht, die Marketing als eine integrierte, marktorientierte Führungskonzeption interpretiert, in der sowohl eine funktionsbezogene als auch eine funktionsübergreifende Dimension vereint sind (Meffert u.a. 2008/Homburg u.a. 2006/Poth 2003).

Der Begriff Societing berücksichtigt die neuen Herausforderungen für das Marketing und verändert somit den Fokus. Ausgangspunkt der Aktivitäten ist nicht länger das Unternehmen respektive die Marktbetrachtung, sondern die Gesellschaft als solche. Societing ist ein „Bottom-Up-“ und kein „Top-Down-Ansatz“. Im Fokus stehen auch die Beziehungen zwischen Konsumenten und nicht mehr nur die zwischen Unternehmen und Konsumenten (Cova u.a. 2006).

## 2. Werte im Wandel

Es liegt in der Natur des Wandels, dass er als solcher nicht fixiert werden kann. Insofern ist auch seine fundierte Beschreibung erst möglich, wenn Entwicklungen abgeschlossen sind und rückblickend bewertet werden sollen. Im Kontext dieser Arbeit ist es dennoch wichtig, aktuelle Strömungen zu Grunde zu legen, um einen möglichst großen Aktualitätsbezug erzielen zu können. Dafür werden die Aussagen unterschiedlicher Trendbeobachter analysiert und verdichtet.

### 2.1. Gesellschaftliche Entwicklungen

Trends entstehen grundsätzlich nicht in einer Gesellschaft als Ganzes, also nicht einfach „in der Bevölkerung“, sondern benötigen üblicherweise eine bestimmte soziokulturelle Umgebung, entstehen also in ganz bestimmten Milieus, von wo aus sie sich verbreiten (Ascheberg 2010: 7). Da eine Differenzierung nach Zielgruppensegmenten im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich ist, wird von *Leitmileus* im Hinblick auf den Begriff Societing ausgegangen. Es gibt drei unterschiedliche Entwicklungen in der Gesellschaft, die hier als Erklärungsansatz fungieren können.

#### 2.1.1. Vernetzung über das Web 2.0

Der erste Erklärungsansatz liegt in dem Einzug des Web 2.0, im Sinne eines dialogischen und semantischen Netzwerks ohne Hierarchien, in dem Inhalte in Echtzeit generiert, verbreitet und kommentiert werden. Seit der Ausprägung

des Web 2.0 ist es jedem Nutzer möglich, zum Absender von Botschaften zu werden; ein Privileg, das vorher den Meinungsführern respektiver Medien vorbehalten war (Haderlein 2006: 29ff). Die steigende Vernetzung ermöglicht eine virale und schnelle Verbreitung von Nachrichten. Ähnlich einer Basisdemokratie entscheidet die Masse der Web-Nutzer, welche Inhalte lesenswert sind und welche nicht. Vor diesem Hintergrund kann vom mündigen Nutzer gesprochen werden, der nicht mehr nur Empfänger sondern auch Sender und darüber hinaus Jurymitglied ist (Hermes 2010: 21ff). Die Masse an Nachrichten erfordert aus Zeitgründen für das Individuum eine strenge Selektion, so dass der Ursprung von Nachrichten genau hinterfragt wird, bevor eine Nachricht für gut befunden oder weiter geleitet wird. Dabei wird Authentizität zum höchsten Gut. An dieser Stelle wird „Community“ zu einer unerlässlichen Größe, eine Gemeinschaft aus Gleichgesinnten in Bezug auf ein Thema oder Interessensgebiet. Innerhalb einer solchen Community werden Inhalte selektiert, kritisiert und für die anderen Communitymitglieder aufbereitet. Durch das Vertrauen gegenüber Anderen ist es möglich, ein großes Spektrum an Informationen zu verarbeiten. Darüber hinaus dient die Community als Anwalt des kleinen Mannes. Werte sind an dieser Stelle als Orientierungsgröße unerlässlich. Unternehmen, die diese Werte bedienen oder vorgeben, werden positiv kommentiert und erhalten Aufmerksamkeit. Unternehmen, deren Wertesystem nicht deckungsgleich mit dem der Community als Teil der Gesellschaft ist, werden ignoriert oder öffentlich negativ abgestraft (Kaul u.a. 2008: 20ff).

### 2.1.2. Ethischer Konsum

Ein zweiter Erklärungsansatz liegt gerade in den westlichen Nationen in einer gestiegenen Sensibilität für Nachhaltigkeit (Wippermann 2009: 34/Bolz 2008: 5). Moral und Ökonomie stellten lange Zeit zwei getrennte Welten dar. In der einen regierte quasi der eiskalte Kapitalismus, der auf Steigerung des Shareholder-Values zielte und sich nicht um Nachhaltigkeit, ethische oder ökologische Konsequenzen zu kümmern schien. In der anderen gab es Idealisten, die sich in Form von Spenden, sozialen Aktivitäten oder Protesten für Mensch und Umwelt engagierten. Seit Kurzem haben sich aber die einst so klar entgegengesetzten Positionen aufzulösen begonnen (Feige 2007: 95).

*Wippermann* bezeichnet dieses Phänomen auf Konsumentenseite als ‚ethischen Konsum‘. Der Begriff steht dafür, dass Kunden ihre politische Meinung durch ihr Kaufverhalten ausdrücken und von einer Sehnsucht nach Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Beständigkeit getrieben werden. Je transparenter das Konsumentenverhalten durch zunehmende Digitalisierung wird, desto wichtiger ist auch die Frage nach Sicherheit. Die Konsumenten entscheiden sich nicht länger nur für ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern auch für die mit dem Konsum verbundenen Werte. Damit handeln sie nicht länger wie herkömmliche Konsumenten, sondern sind in ihrem Verhalten eher mit dem

‚Bürger‘ als solchem vergleichbar (Wippermann 2009: 3).

*Bolz* fokussiert die Unternehmensseite und nennt das Phänomen dort einen ‚sorgenden Kapitalismus‘. Dabei wird der unternehmerische Erfolg durch die Schwächung anderer missbilligt, die Stärkung gemeinsamer Interessen begrüßt. Die Unternehmen arbeiten somit gewissermaßen an einem ‚Kapitalismus mit gutem Gewissen‘ (Bolz 2008: 9).

Die immer größer werdende Beachtung von ethischen Themen in der Gesellschaft wird nicht zuletzt durch die zunehmende Vernetzung gefördert. Der Wunsch nach ethisch sauberem Verhalten ist zur gesellschaftlich relevanten Größe avanciert. Unternehmen müssen der daraus resultierenden Anforderung gerecht werden. Die OTTO Trend-Studie aus dem Jahr 2009 belegt, dass in der jüngsten Wirtschaftskrise die Unternehmen gewonnen haben, die gegenüber Mitarbeitern, der Gesellschaft und der Umwelt nachhaltig agieren (Wippermann 2009: 8). Die Wirtschaftskrise hat das Verlangen der Konsumenten nach Fair Play enorm gesteigert. Heute steht ethischer Konsum für die Sehnsucht nach Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Beständigkeit (Wippermann 2009: 3/Wippermann 2007b).

### 2.1.3. Veränderung der Einstellung gegenüber Unternehmen

Ein dritter Erklärungsansatz liegt in der Veränderung der Einstellung von Bürgern gegenüber Unternehmen. Eine immer größer werdende Anzahl an Werbebotschaften in den vergangenen Jahrzehnten sowie die Aufklärung durch das Web 2.0 haben dazu geführt, dass die Konsumenten immer weniger auf einseitige Werbung von Unternehmen reagieren, diese als Manipulationsversuch aufdecken und entweder ignorieren oder mit negativen Kommentaren belegen, was für Unternehmen fatale Folgen haben kann (Kaul u.a. 2008: 54). Der Stellenwert der Werbung ist gerade bei den jüngeren Generationen gering, das Vertrauen in Unternehmen meist niedrig, die Empfehlung von Freunden gleichzeitig hoch geschätzt. Von Unternehmen wird erwartet, dass sie Nutzen stiften, indem sie Wissen verbreiten, dabei helfen, Informationen zu filtern oder auch relevante Inhalte kreieren.

*Meyer* subsumiert diese Entwicklung unter dem Begriff der ‚externen Effekte‘. Darunter verstehen Wirtschaftswissenschaftler die Neben- und Folgewirkungen des wirtschaftlichen Handelns von Unternehmen (Meyer u.a. 2010: 57ff). Je größer ein Unternehmen wird, desto größer werden dessen externe Effekte sein. Unternehmen sind dann verantwortungsbewusst, wenn sie solche externen Effekte strukturiert internalisieren, sich ihrer annehmen und Verantwortung dafür übernehmen. Wenn die Öffentlichkeit hingegen beobachtet, dass ein Unternehmen einen negativen externen Effekt erzeugt, für den es ein höheres Maß an Verantwortung übernehmen könnte, dies aber nicht tut, wird Zwang ausgeübt.

## 2.2. *Vom Marketing zum Societing*

Der Begriff Marketing besteht seit etwa 100 Jahren, entstammt dem angloamerikanischen Raum und hat im Zeitablauf zahlreiche Diskussionen und Erweiterungen erfahren. Der letzte Paradigmenwechsel wird in den 1970er Jahren verortet (vgl. Meffert et. al. 2008; Homburg/Krohmer 2006). Rein von der Begriffsethnologie fokussiert der Begriff ‚Marketing‘ den Markt oder auch die Vermarktung (engl: „market“, „to market“), also die auf den Markt ausgerichteten Aktionen eines Unternehmens zur Platzierung seiner Leistungen.

*Cova & Bucci* stellten 2006 die These auf, dass es zeitgemäß ist, die Suffix „ing“ zu behalten, stattdessen auf das Wort „Market“ zu verzichten, da die Aktionen sich in diesen Zeiten nicht länger auf den Markt sondern auf die Zielgruppen fokussieren. Daraus ergibt sich der Begriff „Societing“. Unter dem Begriff Societing wird der „Kunde“ durch den „Bürger“ ersetzt, denn die Kommunikationsstrategie der Zukunft erlaubt hier nicht länger eine differenzierte Betrachtung. Konsumenten haben es satt, als solche verstanden und behandelt zu werden. Kaum ein Markttrend bietet größere Gewinnpotentiale als der immer intensivere Austausch mit den Bürgern (Bolz 2009). Die Konsumenten haben sich verändert, weil sie sich aktiv miteinander vernetzen und gemeinsam gestalten und erschaffen. Der Begriff Societing erweitert den Fokus somit nicht nur, er verändert ihn. Ausgangspunkt der Aktivitäten ist nicht länger der Markt, sondern die Gesellschaft als solche. Dabei ist Societing ein „Bottom-Up-“ und kein „Top-Down-Ansatz“. Er fokussiert die Beziehungen zwischen Konsumenten und nicht nur solche zwischen Unternehmen und Konsumenten und legt den Schwerpunkt nicht auf einen Effekt, die Kontrolle oder die Manipulation von A auf B, sondern auf die Wechselwirkung zwischen A und B. Unter dem Begriff Societing wird das Unternehmen somit zu einem aktiven Bestandteil seiner Gesellschaft. Das Unternehmen beeinflusst Entwicklungen und ist für die Folgen mitverantwortlich.

## 3. **Werte als Erfolgsfaktor**

### 3.1. *Entwicklung der Werteorientierung in Unternehmen*

Geld und Moral schließt sich nicht mehr zwingend aus. Gerade für große, öffentlich relevante Unternehmen beginnen sie sich gegenseitig zu bedingen. Das neue Unternehmertum ist ein Joint Venture aus Kapitalismus und Werten, soziales Unternehmertum förderlich für das Image eines Unternehmens (Feige 2007: 95).

Das Empfinden von Ethik und Werten hat Auswirkungen auf den Unternehmenswert bei potentiellen Investoren. Nach einer Studie von ABN Amro Asset Management würden über 88 % der privaten Investoren in einen Nachhaltigkeitsfonds investieren (Feige 2007: 96). Seit seinem Erscheinen Anfang der 1990er Jahre hat das Fair Trade Label nach einem eher tristlosen Dasein in

den letzten fünf Jahren einen erheblichen Sprung nach vorne erlebt. In 2005 wurde der Umsatz von 1,1 Mrd. überschritten - ein Anstieg von 37 % gegenüber 2004. In den letzten sechs Jahren sind über 3.500 Unternehmen aus 90 Ländern dem UN-Global-Compact beigetreten, einem Pakt zur Umsetzung sozialer und ökologischer Prinzipien in der globalen Wirtschaft. Unternehmen verpflichten sich darin, definierte Grundsätze im Bereich Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung einzuhalten. Das Beispiel zeigt, dass die Steigerung der Verkaufszahlen nicht mehr nur mit traditionellem Marketing, sondern auch mit dem Begriff Sozial Corporate Responsibility erzielt wird, kurzum verdichtet mit dem Begriff Societing.

### *3.2. Interdependenz von gesellschaftlichen Werten und Unternehmenskultur*

Eine besondere Kultur ist ein wichtiger Unternehmenswert. Sie kann zentraler Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen sein, da sie zwar theoretisch, aber nicht in der Realität kopiert werden kann. Unternehmen sind in unterschiedlichem Maße danach bestrebt, Verhalten zu reglementieren und gezielt zu steuern. Eine starke Reglementierung muss nicht grundsätzlich schlecht sein, erfordert aber, dass sich die Führungskräfte bewusst mit den Veränderungen der Kultur beschäftigen. Genau an dieser Stelle liegt die wesentliche Schnittstelle zwischen Unternehmenskultur und gesellschaftlichen Werten. Die unter Punkt zwei dargestellten Verschiebungen der gesellschaftlichen Werte und deren Bedeutung haben auch enorme Veränderungen für die Anforderungen an Unternehmenskulturen zur Folge. Unternehmen sind immer mehr davon abhängig, sich nicht mehr nur an den Bedürfnissen sondern auch an den Werten der Anspruchsgruppen zu orientieren („ethischer Konsum“). Das aufziehende Informationszeitalter und die Macht der neuen Medien tragen ihren Teil dazu bei, dass Unternehmen immer transparenter werden.

## **4. Praxisbeispiele**

### *4.1. Wertorientierung bei der Einführung ethnischer Sortimente*

#### *4.1.1. Ausgangslage*

Auf der Suche nach neuen Umsatzpotentialen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel versuchen einige deutsche Händler unter Gesichtspunkten des Ethno-Marketing ethnische Sortimente in ihre Verkaufsstellen zu integrieren.

Vor allem türkische Sortimente sind hierbei auf dem Vormarsch. Das ist zwar ein Schritt in die richtige Richtung, um in Deutschland lebende Türken nicht zu ignorieren. Doch bloße Kopien türkischer Produkte werden keinen Erfolg versprechen. Vielmehr muss man sich mit dem Hintergrund dieses Konsumentenverhaltens der relevanten Zielgruppe auseinandersetzen.

#### 4.1.2. Türken in Deutschland

Im Jahre 1961 begann die Bundesrepublik Deutschland Gastarbeiter zu werben. Ein großer Teil dieser Gastarbeiter stammte aus der Türkei. Viele von ihnen kamen zwar mit der Intention nach Deutschland nach einigen Jahren wieder in die Heimat zurückzukehren, doch ein Großteil entschied sich zu bleiben und nutzte die Möglichkeit des Familiennachzugs.

Mittlerweile leben ca. 2,4 Millionen türkischstämmige Menschen in Deutschland, wovon ein großer Teil in der Bundesrepublik geboren wurde. 400.000 von ihnen sind bereits eingebürgert. Mehr als die Hälfte der Erwachsenen lebt bereits länger als 20 Jahre hier. Von den circa zwei Millionen türkischen Staatsangehörigen sind etwa 800.000 jünger als 21 Jahre, weitere 445.000 sind zwischen 21 und 30 Jahre alt. Damit stellen die jungen Migranten 60 % der türkischen Gesellschaft in der Bundesrepublik. Der Bevölkerungsanteil der ausländischen Jugendlichen beträgt in der Altersgruppe zwischen 15 und 18 Jahren 10 %. Die Hälfte der jungen türkischen Minderheit ist in Deutschland geboren oder hier aufgewachsen. Knapp drei Viertel der 18- bis 25-jährigen haben mindestens die weiterführende Schule in Deutschland besucht. 98 % der türkischstämmigen Migranten bekennen sich zum Islam<sup>2</sup>.

Daher ist davon auszugehen, dass sich die Mehrheit der türkischstämmigen Menschen in Deutschland als Teil einer ethnischen Gruppe sieht und eine Identifikation mit der gemeinsamen Herkunft existiert. Diese Gruppe kann somit als ethnische Gruppe bezeichnet werden.

#### 4.1.3. Konsumentenverhalten

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es ca. 19.800 türkische Lebensmittelgeschäfte, so genannte „Onkel Mehmet Läden“. Die Kundschaft in diesen Märkten setzt sich aus ca. 40 % türkischer und muslimischer Herkunft, 30 % deutscher Herkunft und weiteren 30 % anderer Herkunft zusammen. 87,5 % der befragten Kunden geben an, dort Wurst und Fleisch zu kaufen. Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel erzielt hingegen nur ca. 15 % seines Umsatzes mit diesen Warengruppen (Aygün 2009: 4ff).

Dieser Unterschied liegt vor allem in der „halalkonformen“ Produktion der angebotenen Fleisch- und Wurstprodukte. „Halal“ auf Arabisch oder „Helal“ auf Türkisch steht für „das Zulässige, das Erlaubte“ und bezieht sich auf die Lebensweise der Muslime. Die Speisevorschriften entsprechen den Speise-, Trink- und Schlachtvorschriften des Islam. Verboten ist unter anderem Blut und Fleisch von Schweinen und Alkohol (mit dem etwa Maschinen und Werkzeuge gereinigt werden) (Lebensmittel Zeitung Nr. 42/2009: 43). 50 %

---

<sup>2</sup> Vgl.

[www1.bpb.de/publikationen/7LG87X,0,0,T%FCrkische\\_Minderheit\\_in\\_Deutschland.html#art0](http://www1.bpb.de/publikationen/7LG87X,0,0,T%FCrkische_Minderheit_in_Deutschland.html#art0), 11.10.09.

der türkischen Haushalte in Deutschland kaufen mindestens ein Mal pro Woche im türkischen Lebensmittelhandel ein. Genauso oft suchen sie hingegen einen Discounter auf. Andere Betriebstypen spielen beim Lebensmittelkauf kaum eine Rolle.

Geben deutsche Haushalte durchschnittlich 278 Euro im Monat für Lebensmittel aus, so sind es bei türkischen Haushalten sogar 300 Euro. Hiervon werden ca. ein Drittel im türkischen Handel und zwei Drittel im Discounter ausgegeben. Laut einer Befragung unter türkischen Konsumenten sehen sie vor allem in der Beratung, der familiären Atmosphäre, der Vielfalt türkischer Produkte, dem Angebot an Halal-Produkten und der türkischen Sprache Vorteile beim türkischen Händler gegenüber dem Discounter (Aygün 2005: 21). Dabei wäre es durchaus lohnenswert für den Discount, einzelne dieser Bereiche auszubauen, da die türkische Bevölkerung in Deutschland über ca. 18 Milliarden Euro pro Jahr verfügt, wovon auch 97 % in Deutschland ausgegeben werden. Ein gezieltes Trading up des Discounts in diesem Segment wäre somit durchaus Erfolg versprechend.

#### 4.1.4. Religiosität und Handel

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass es sich bei den Deutschtürken um eine für den Lebensmittelhandel interessante Zielgruppe handelt.

Nur müssen die religiösen Werte hierbei beachtet werden. 83 % der relevanten Zielgruppe betrachtet sich selbst als religiös bis hin zu streng religiös (Dorfner 2009: 98).

Angebotene Produkte müssen somit halalkonform sein. Dies zeigt sich als indes schwieriges Thema, da es keine unabhängige Zertifizierungsstelle, vergleichbar dem Öko-Siegel, hierfür gibt.

Ein Händler, der sich mit dem Gedanken trägt, ein solches Sortiment einzuführen, sollte sich also unbedingt mit den Werten der relevanten Zielgruppe auseinandersetzen und dementsprechende Produkte vertreiben. Nur so ist der Vertrieb von türkischen Lebensmitteln erfolgsversprechend. Alles andere könnte schnell in ein negatives Image umschlagen.

## 4.2. Wertorientierung im Human Resource Management der E.ON

Wie schaffen es die Personalabteilungen der E.ON, das Thema Ethik und Werte in die eigene Unternehmung zu implementieren und dabei so viele Mitarbeiter wie möglich für das Thema zu sensibilisieren?

### 4.2.1. Hintergrundinformation

Die Energiewirtschaft, in der auch E.ON als größtes Unternehmen in Deutschland tätig ist, steht schon seit Jahren vor großen Veränderungen. Angestoßen wurde dieser Veränderungsprozess durch die Liberalisierung in Deutschland,

welche die damalige Bundesregierung verabschiedete. Im Kern ging es darum, den Wettbewerb zu fördern. Jeder Strom- und Gaskunde sollte seinen Anbieter frei wählen können. Im Gegenzug sollten den Lieferanten von Strom und Gas ein diskriminierungsfreier Zugriff auf die Netze gewährt werden, um ihre Kunden problemlos zu beliefern.

#### 4.2.2. Momentane Situation

Mehr als zehn Jahre später hat sich die Landschaft der Energiebranche erheblich verändert. Kunden, denen zum Beispiel Umweltaspekte bei der Herstellung von Energie nahe stehen, können Anbieter wählen, die ausschließlich regenerative Energie verkaufen. Für Kunden, denen der Kostenfaktor wichtiger ist, besteht die Möglichkeit, Pakete mit zeitlich fixierten Verträgen auszuhandeln oder Mindestverbrauchsmengen abzusprechen um günstigere Konditionen zu erhalten. Auf viele Kundenwünsche kann heute also reagiert werden, was vor zehn Jahren fast undenkbar erschien. Die beiden Beispiele führen aber auch auf, dass selbst die Energieunternehmen versuchen, auf die unterschiedlichen Wertebedürfnisse der Kunden einzugehen. Das heißt keine standardisierten Vertragsvorlagen für alle, sondern individuell, je nach der Ethik- und Wertevorstellung des Kunden, ausgefertigte Angebote. Eine Vorreiterrolle spielen dabei speziell die kleineren Energieunternehmen, da sie sich mehr Mühe geben müssen, Kunden zu werben. Denn der Wettbewerb, wird speziell durch die vielen Fusionen auf dem deutschen Energiemarkt, noch von den großen Vier (RWE, E.ON, ENBW, Vattenfall) bestimmt (Steger u.a. 2008: 19f).

#### 4.2.3. Problemvorstellung

Hier liegt aber auch die Achillesferse der großen Vier. Sie können nicht die Flexibilität aufbringen, wie ihre kleinere Konkurrenz, sich den Ethik- und Wertevorstellungen ihrer Kunden zu widmen. Ihre Aufmerksamkeit gilt mehr der Verschmelzung der aufgekauften Unternehmen bis hin zu einem großen Einzelkonzern. Speziell E.ON verbraucht sehr viel Kapital und andere Ressourcen darauf. Hinzu kommt eine stärkere Ausrichtung auf die Verordnungs-umsetzungen der Bundesnetzagentur (welche als Überwachungsorgan zur Durchsetzung der Liberalisierung gegründet wurde), als die Fokussierung auf relevante Kundenwünsche. Dieses Verhalten kann unter anderem damit erklärt werden, dass die Mitarbeiter sowie die Führungskräfte der E.ON anscheinend bisher nicht ausreichend mit dem immer wichtiger werdenden Thema Ethik und Werte konfrontiert wurden.

#### 4.2.4. Neuausrichtung

In letzter Zeit jedoch findet ein Umdenken statt. E.ON verstärkt seit etwa zwei

Jahren seine Bemühungen, Werbespots zu platzieren, die den Ethik- und Wertevorstellungen der Kunden entsprechen. Zum Beispiel durch Werbung mit Biogasanlagen, Gezeitenkraftwerken, Stromtankstellen. Es wird aber auch verstärkt auf Kurzfilme über Energiespartipps geworben. Dabei werden Medien wie das Kino, Fernsehen, Internet etc. zur Informationsstreuung verwendet.

Wie sieht es jedoch mit der Sensibilisierung der Mitarbeiter aus? Wie können die Personalabteilungen der E.ON Ethik- und Wertevorstellungen seinen Beschäftigten vermitteln, sodass sich diese wiederum des komplexen Themas bewusst sind, wenn sie im Kundenkontakt stehen? Dazu steht der E.ON eine Fülle von Methoden zur Verfügung. Teilweise wird die Wichtigkeit von Ethik und Werten durch Seminare, Tagungen, Schulungen etc. aufgeführt. Aber eigentlich braucht die E.ON nur auf schon bereits etablierte Verfahren anderer Unternehmen zu schauen und die sinnvollsten für das eigene Unternehmen zu verwenden.

#### 4.2.5. Mögliche Vorgehensweisen bei der Neuausrichtung

Nachfolgend sollen kurz zwei Beispiele aufgeführt werden, die sich mit dem Thema Ethik und Werte befassen. Die Beispiele orientieren sich dabei an der Unternehmensgröße von E.ON. Das heißt, eine Implementierung beider Beispiele ist durchaus realistisch und vorstellbar.

##### 4.2.5.1. Ethik Hotlines

Heutige Unternehmen stehen, gewollt oder auch ungewollt, häufiger in der Öffentlichkeit, als es noch in der Vergangenheit der Fall war. Deshalb sind Unternehmen dazu angehalten, Instrumente zu entwickeln, um eine verbesserte Kommunikation nach außen zu schaffen und somit auf die Ethik- und Wertevorstellungen der Kunden gezielter reagieren zu können.

Die Ethik Hotline ist ein solches Instrument, mehr über die Kunden- aber auch über die eigenen Mitarbeitervorstellungen zum Thema Ethik und Werte zu erfahren. Wichtig für den Ablauf einer Ethik Hotline ist die Festlegung der Inhalte, die angesprochen werden sollen sowie eine qualifizierte Personalauswahl. Mögliche Inhalte können dabei private Mitarbeiterprobleme wie auch servicebezogene Kundenbeschwerden sein. Im weitesten Sinne hat sie deshalb auch Ähnlichkeit mit einer Telefonseelsorge, mit folgenden Unterschieden:

Eine Ethik Hotline liefert die Möglichkeit für einen verbesserten Kundenkontakt (denn selbst sich beschwerende Kunden geben Impulse für Verbesserungen).

Ebenfalls kann der Mitarbeiterkontakt vertieft werden, da auch sie die Möglichkeit haben, ihre Anliegen vorzubringen.

Außerdem kann so gezielter auf die sich stets ändernden Ethik- und Wertevorstellungen der Kunden und Mitarbeiter eingegangen werden (Eine Ethik Hotline kann somit als Form von Informationsgewinnung verstanden werden).

Es ist ebenfalls möglich, sie als Frühwarnsystem zu nutzen.).

Da der sich Beschwerende anonym bleiben kann (interne Mitarbeiter sowie auch Kunden), verringert sich dadurch auch die Hemmschwelle, Defizite aufzuführen.

Eine Ethik Hotline ermöglicht so (Service-) Qualitätsverbesserungen, da Ethik- und Wertedefizite der eigenen Unternehmung aufgedeckt werden. Trotzdem gibt es einige Punkte, die bei der Implementierung einer Ethik Hotline berücksichtigt werden müssen:

Da die Anrufer anonym bleiben können, erschwert sich so eine fundierte Dokumentation (es kann schlechter zwischen den verschiedenen Anrufertypen differenziert werden, handelt es sich um einen Nörgler, einen Besserwisser, einen Schwätzer etc.).

Das Personal der Ethik Hotline kann schnell bei einem zu starken Input überbelastet werden.

Bei Nichtbeachtung der Kundenbelange kann wiederum eine negative Reputation entstehen.

Die Implementierung einer Ethik Hotline ist sehr ressourcenintensiv (Kosten und Nutzen müssen stimmig sein. Eine Ethik Hotline ergibt also nur bei einer größeren Unternehmung wie die E.ON Sinn).

Ein halbherziges Umgehen mit der Thematik erzielt keinen Mehrwert (Führungskräfte müssen hinter dem Konzept stehen).

Verbesserungsvorschläge, welche durch die Ethik Hotline herausgefiltert wurden, müssen richtig dem Personal vermittelt werden (Führungskraft und Mitarbeiter können schnell aneinander vorbeireden, was zu Konflikten führt.).

Die Implementierung einer Ethik Hotline kann viel zum Thema Ethik und Werte beitragen, ist aber sehr aufwendig zu betreiben, da extra geschultes Personal die eingehenden Informationen aufnehmen, analysieren und auswerten muss. Da Ethik und Werte aber immer mehr zum unternehmerischen Erfolg beitragen, kann sich der hohe Aufwand durchaus rechnen (Beste u.a. 2006: 217ff). Die E.ON hat bereits einen Verhaltenskodex entwickelt, der sich mit der Einhaltung von Recht, Gesetz und unternehmensinternen Richtlinien befasst. Weiterführend wurde auch die Position eines compliance officers etabliert. Diese beschäftigt sich mit den Grundsätzen vertraulicher Informationsweitergaben, das Auftreten gegenüber Medien, Korruption etc - also mit Ethik- und Wertethemenstellungen. Ansätze einer Ethik Hotline sind dadurch bereits zu erkennen.

#### 4.2.5.2. Implementierung eines Wertemanagements

Die Konzernspitze von ABB sah es schon vor Jahren als wichtig an, Werteleitfäden für ein besseres Miteinander zu entwickeln. Sie definierten dabei Oberpunkte, nach denen die Mitarbeiter leben und handeln sollten. Diese hießen Verantwortung, Respekt und Entschlossenheit. Darauf folgend wurden diese Oberpunkte mit Inhalt gefüllt, wie zum Beispiel Respekt für andere Kulturen,

entschlossenes aber höfliches Auftreten gegenüber dem Kunden etc. Ähnliche Punkte können auch von der E.ON erarbeitet werden, sodass jedermann die klaren Wertevorstellungen der Firma kennt, bspw. Umweltaspekte oder dergleichen.

Die Veröffentlichung kann über verschiedene Kanäle stattfinden (das Intranet, Unternehmensbroschüren, öffentliche Veranstaltungen, Mitarbeitergespräche, Internet und vieles mehr - eben alle wichtigen Kommunikationskanäle). Eine Definition von Werten sowie die Veröffentlichung reichen jedoch nicht aus, sie müssen auch gelebt werden. ABB stellt dafür Ansprechpartner zur Verfügung, um die Botschaft des Wertemanagements zu vermitteln. Dabei haben sie den Rückhalt vom ABB Vorstand. Viele Weiterbildungsprogramme der ABB thematisieren Wertemanagement, sodass von der Führungskraft bis hin zum neu eingestellten Mitarbeiter, jeder mit dem Thema in Berührung kommt (Zimmermann 2006: 163ff).

Die E.ON mit den Strukturen eines Großkonzerns wie die der ABB kann somit ähnlich wie sie verfahren. Zur besseren Umsetzung eines Wertemanagements könnten Beraterfirmen, welche Erfahrungen mit der Themenstellung besitzen, unterstützen. Der Punkt Vorbildfunktion, speziell bei den Führungskräften, spielt dabei ebenfalls, wie auch schon bei der Ethik Hotline, eine entscheidende Rolle.

Beide Beispiele sind nicht neu und werden auch schon in der Praxis erfolgreich angewandt. Die E.ON hat deshalb alleine schon durch das Schauen über den eigenen Tellerrand hinaus die Möglichkeit, viele gut funktionierende Ethik- und Werteelemente zu adaptieren.

## **5. Fazit**

Werte sind aufgrund der dargestellten Entwicklungen ein wichtiger Faktor für unternehmerischen Erfolg geworden. Das Societing spielt dabei eine herausragende Rolle. Societing betrachtet die Wertevorstellungen der Gesellschaft, analysiert dabei die Belange der sich untereinander verstärkt austauschenden Kunden und versucht, aus den so gewonnenen Informationen einen Mehrwert zu schaffen. Indem sich Unternehmen mit den Werten ihrer Konsumentenzielgruppe auseinandersetzen, sei es bei der E.ON, bei Halal Produkten oder anderswo, gibt man den Kunden ein Gefühl von Ehrlichkeit. Ein unerlässliches Instrument des Societings ist das Führen eines Dialogs zwischen Kunden und Unternehmen. Manipulation oder gar Kontrolle der Kunden ist durch den verstärkten Austausch mit ihrer Umwelt kaum noch möglich. Societing beginnt und endet mit Gesellschaft, Kultur und Werten. Dabei betrachtet es die Unternehmen als aktiven Bestandteil seiner Gesellschaft. Letztendlich berücksichtigt Societing, dass die Konsumenten mehr Einfluss ausüben und dass die Unternehmen davon nur lernen können, wenn sie dieses akzeptieren.

## Literaturverzeichnis

- Aygün, T.** (2009): Deutschtürkisches Konsumentenverhalten, Lohmar.
- Beste, T./Fuchs, B./Keber, A./Pfau, J.-M./Schank, C.** (2006): Ethik- Hotlines in Unternehmen, Funktionen – Strukturbedingungen - Umsetzung (Workshop 4), in: Beschorner, T./Schmidt, M. (Hrsg.): Unternehmensethik und Verantwortung, München.
- Dorfner, W.** (2009): Ethno-Marketing unter dem Aspekt der demografischen Entwicklung, Lohmar.
- Homburg, C./Krohmer, H.** (2006): Marketingmanagement, Wiesbaden.
- Feige, A.** (2007): Brand Future, Zürich.
- Kaul, H./Steinmann, C.** (2008): Community Marketing, Stuttgart.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M.** (2008): Marketing, 10. Auflage, Wiesbaden.
- Poth, G./Poth, S.** (2002): Kompakt-Lexikon Marketing, Wiesbaden.
- Poth L./Poth, S.** (2003): Marketinglexikon, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Steger, U./ Büdenbender, U./Feess, E./Nelles, D.** (2008) Die Regulierung elektrischer Netze, Berlin Heidelberg.
- Wippermann, P.** (Hrsg.), Trendbüro (2009): OTTO Group Trendstudie: Die Zukunft des ethischen Konsums.
- Wippermann, P.** (Hrsg.),Trendbüro (2007): Identitätsmanagement: Anerkennung statt Aufmerksamkeit.
- Wippermann, P.** (2007b): Innovation driven Marketing – wie Unternehmen relevante Trends im Marketing erfassen und intern stark machen, in: Thexis Fachbuch Marketing, Ausgabe 1/2007, Wiesbaden.
- Zimmermann, R.** (2006): Das Wertemanagement bei ABB, in: Beschorner, T./Schmidt, M. (Hrsg.): Unternehmensethik und Verantwortung, München.

### *Zeitschriften:*

- Haderlein, A.** (2006): Folge dem Schwarm der Internet-User, in: Marketingjournal, Ausgabe 12/2006.
- Hermes, V.** (2010): Generation Kundenfischer, in: Absatzwirtschaft 1-2/2010.
- Leitl, M./Sackmann, S.** (2010): Was ist Unternehmenskultur?, in: Harvard Business Manager, Ausgabe Januar 2010.
- Meyer, C./Kirby, J.** (2010): Leadership im Zeitalter der Transparenz, in: Harvard Business Manager Juni 2010.
- O. V.** (2009): „Händler zögern bei Halal-Produkten“, in: Lebensmittel Zeitung Nr. 42/2009.

### *Internetquellen:*

- Ascheberg, C.** (2010): Die SIGMA Milieus®, veröffentlicht von der SIGMA GmbH, Mannheim: [www.sigma-milieus.de](http://www.sigma-milieus.de), 23.01.2010.
- Bolz, N.** (2008): Vom nehmenden zum sorgenden Kapitalismus, Trendbüro GmbH, Hamburg, abgerufen unter: [www.trendbuero.de/upload/02.../tb\\_norbert\\_bolz\\_grundsatzpapier\\_2009.pdf](http://www.trendbuero.de/upload/02.../tb_norbert_bolz_grundsatzpapier_2009.pdf), 13.03.2020.

**Bolz, N.** (2009): Societing statt Marketing?, abgerufen unter: <http://www.onetoone.de/Aus-Marketing-wird-Societing-16855.html>, 20.11.2009.

**Cova, B./Badot, O./Bucci, A.** (2006): Beyond Marketing, in: Praise of Societing, abgerufen unter: [VisionaryMarketing.com](http://VisionaryMarketing.com), 23.03.10.

**Horx, M.** (2010): Zukunftsinstitut (Hrsg.): Konsument 2020, bestellbar unter: [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de).

[Http://www1.bpb.de/publikationen/7LG87X,0,0,T%FCrkische\\_Minderheit\\_in\\_Deutschland.html#art0](http://www1.bpb.de/publikationen/7LG87X,0,0,T%FCrkische_Minderheit_in_Deutschland.html#art0), 11.10.09.

[Http://extranet.pmw.de/ks/ks/werte\\_definition.htm](http://extranet.pmw.de/ks/ks/werte_definition.htm), 13.03.2010.

### **Autorenangaben**

Robin Rudolf Sudermann, Arian Middleton, Thomas Frilling  
c/o Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D - 23952 Wismar  
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 7601  
Fax: ++ 49 / (0)3841 / 753 7131

## **WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

- Heft 01/2007: Günther Ringle: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität
- Heft 02/2007: Uwe Lämmel/Eberhard Vilkner: Die ersten Tage im Studium der Wirtschaftsinformatik
- Heft 03/2007: Jost W. Kramer: Existenzgründung in Kleingruppen nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes
- Heft 04/2007: Beate Stirtz: Hybride Finanzierungsformen als Finanzierungsinstrumente mittelständischer Unternehmen
- Heft 05/2007: Uwe Lämmel/Anatoli Beifert/Marcel Brätz/Stefan Brandenburg/Matthias Buse/Christian Höhn/Gert Mannheimer/Michael Rehfeld/Alexander Richter/Stefan Wissuwa: Business Rules – Die Wissensverarbeitung erreicht die Betriebswirtschaft. Einsatzmöglichkeiten und Marktübersicht
- Heft 06/2007: Florian Wrede: Computergestützte Management-Informationssysteme. Geschichte – Zukunft – Konsequenzen
- Heft 07/2007: Peter Biebig/Gunnar Prause: Logistik in Mecklenburg – Entwicklungen und Trends
- Heft 08/2007: Anja Ziesche: Risikomanagement unter dem Aspekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung
- Heft 09/2007: Cornelia Ewald: Kreditinstitute in der Anlageberatung – Anforderungen aus der aktuellen Rechtsprechung und Gesetzgebung
- Heft 10/2007: Herbert Müller: Zahlen, Planeten, Pyramiden und das Meter. Wie die Planung der Pyramiden von Gizeh erfolgt sein könnte – eine ingenieurmethodische Betrachtung
- Heft 11/2007: Klaus Sanden/Barbara Bojack: Depressivität und Suizidalität im höheren Lebensalter
- Heft 12/2007: Andrea Kallies/Anne Przybilla: Marktanalyse von Enterprise Resource Planning-Systemen – Kategorisierung –
- Heft 13/2007: Anne Przybilla: Die Verwaltungsreform und die Einführung der Doppik in die öffentliche Verwaltung
- Heft 14/2007: Jost W. Kramer: Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive
- Heft 01/2008: Uwe Lämmel (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik – Was ist das?
- Heft 02/2008: Florian Wrede: Qualitätsmanagement – Eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements?
- Heft 03/2008: Regina Bojack/Barbara Bojack: Comenius, ein moder-

- ner Pädagoge
- Heft 04/2008: Chris Löbber/Stefanie Pawelzik/Dieter Bastian/Rüdiger Steffan: Datenbankdesign und Data Warehouse-Strategien zur Verwaltung und Auswertung von Unfalldaten mittels Risikopotenzialwerten und Risikoklassen
- Heft 05/2008: Reinhard J. Weck/Anatoli Beifert/Stefan Wissuwa: Wissensmanagement - quo vadis? Case Positions zur Umsetzung in den Unternehmen. Eine selektive Bestandsaufnahme
- Heft 06/2008: Petra Wegener: Die Zeit und ihre Facetten in der Fotografie
- Heft 07/2008: Anne Przybilla: Personalrisikomanagement – Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen
- Heft 08/2008: Barbara Bojack: Co-Abhängigkeit am Arbeitsplatz
- Heft 09/2008: Nico Schilling: Die Rechtsformwahl zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften nach der Unternehmensteuerreform 2008
- Heft 10/2008: Regina Bojack: Der Bildungswert des Singens
- Heft 11/2008: Sabine Hellmann: Gentechnik in der Landwirtschaft
- Heft 12/2008: Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften – Utopische Idee oder realistische Perspektive?
- Heft 01/2009: Günther Ringle: Vertrauen der Mitglieder in ihre Genossenschaft - Das Beispiel der Wohnungsgenossenschaften -
- Heft 02/2009: Madleen Duberatz: Das Persönliche Budget für Menschen mit Behinderungen – Evaluation der Umsetzung am Beispiel der Stadt Schwerin
- Heft 03/2009: Anne Kroll: Wettervorhersage mit vorwärts gerichteten neuronalen Netzen
- Heft 04/2009: Claudia Dührkop: Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von Zeitschriften und Zeitschriftenverlagen
- Heft 05/2009: Dieter Herrig/Herbert Müller: Kosmologie: So könnte das Sein sein. Technikwissenschaftliche Überlegungen zum Entstehen, Bestehen, Vergehen unserer Welt
- Heft 06/2009: Verena Theißen/Barbara Bojack: Messie-Syndrom – Desorganisationsproblematik
- Heft 07/2009: Joachim Winkler/Heribert Stolzenberg: Adjustierung des Sozialen-Schicht-Index für die Anwendung im Kinder- und Jugendgesundheitsurvey (KiGGS) 2003/2006
- Heft 08/2009: Antje Bernier/Henning Bombeck: Landesbaupreis für ALLE? – Analyse der Barrierefreiheit von prämierten Objekten des Landesbaupreises Mecklenburg-Vorpommern 2008

- Heft 09/2009: Anja Graeff: Der Expertenstandard zum „Entlassungsmanagement in der Pflege“ des Deutschen Netzwerks zur Qualitätsentwicklung in der Pflege: Wirkungsvolles Instrument für die Qualitätsentwicklung in der Pflege?
- Heft 10/2009: Maria Lille/Gunnar Prause: E-Governmental Services in the Baltic Sea Region
- Heft 11/2009: Antje Bernier/Henning Bombeck/Doreen Kröplin/Katarina Strübing: Öffentliche Gebäude für ALLE? – Analyse der multisensorischen Barrierefreiheit von Objekten in Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig Holstein und Hamburg
- Heft 12/2009: Susanne Eilart/Eva Nahrstedt/Stefanie Prack/Stefanie Schröder: „Der Mindestlohn muss her, weil man von Arbeit leben können muss“
- Heft 13/2009: Claus W. Turtur: Wandlung von Vakuumenergie elektromagnetischer Nullpunktoszillationen in klassische mechanische Energie
- Heft 01/2010: Jonas Bielefeldt: Risikomanagement unter Marketinggesichtspunkten
- Heft 02/2010: Barbara Bojack: Der Suizid im Kinder- und Jugendalter
- Heft 03/2010: Thomas Dahmann/Andreas Hauschild/Maik Köppen/Alexander Kofahl/Uwe Lämmel/Stefan Lüdtker/Stefan Luttenberger: Wissensmanagement mittels Wiki-Systemen
- Heft 04/2010: Günther Ringle/Nicole Göler von Ravensburg: Der genossenschaftliche Förderauftrag
- Heft 05/2010: Antje Bernier/Henning Bombeck: Campus für ALLE? – Analyse der multisensorischen Barrierefreiheit von staatlichen Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 06/2010: Herbert Müller: Die Hauptsätze der Thermodynamik. Eine Neubetrachtung aus systemwissenschaftlicher Sicht mit Konsequenzen
- Heft 07/2010: Gunnar Prause (Ed.): Regional Networking as Success Factor in the Transformation Processes of Maritime Industry. Experiences and Perspectives from Baltic Sea Countries
- Heft 01/2011: Karsten Gaedt: Strategischer Bezug des externen Wachstums
- Heft 02/2011: Hubert Kneußel: Partizipationsformen der Umweltpolitik und des Energiesektors
- Heft 03/2011: Slim Lamine, Roland Rohrer, Moritz Ruland, Holger Werner: Marketing und Vertrieb als erfolgsrelevante Faktoren eines Unternehmens

- Heft 04/2011: Frauke Harder, Assaf Hoz-Klemme: Emotionale Markenkommunikation im Investitionsgütermarketing am Beispiel des Antriebssystemherstellers MTU
- Heft 05/2011: Jonas Bielefeldt: Der E-Commerce und seine Vergütungsmodelle in Bezug auf Affiliate-Marketing
- Heft 06/2011: Alexander Kirsch, Thorste S. Stoyke: Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb - Bestandsaufnahme, Trends, Lösungsmöglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme
- Heft 07/2011: Harald Mumm: Benchmark zur Tourenoptimierung
- Heft 08/2011: Jürgen Hönle, Barbara Bojack: Alkohol- und Drogenprobleme von Auszubildenden als Ursache von Ausbildungsabbrüchen
- Heft 09/2011: Martin Merrbach: Globale Ungleichgewichte – Sind sie für die Finanzmarktkrise (mit-) verantwortlich?
- Heft 10/2011: Rünno Lumiste/Gunnar Prause: Baltic States Logistics and the East-West Transport Corridor
- Heft 11/2011: Joachim Winkler: Ehrenamtliche Arbeit und Zivilgesellschaft
- Heft 12/2011: Christian Reinick/Jana Zabel/Meike Specht/Judith Schissler: Trendanalyse im Bereich Windenergie am Beispiel Chinas
- Heft 13/2011: Thomas Kusch/Gunnar Prause/Kristina Hunke: The East-West Transport Corridor and the Shuttle Train “VIKING”
- Heft 14/2011: Jost W. Kramer: Miscellen zur Hochschulpolitik
- Heft 15/2011: Kristina Hunke: Oversize Transport Strategy for the Region Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 16/2011: Monique Siemon: Diversity Management als strategische Innovation des Controllings
- Heft 17/2011: Karsten Gaedt: Bewältigung von Unternehmenskrisen durch Private Equity
- Heft 18/2011: Semantische WiKi-Systeme im Wissensmanagement von Organisationen: Das Kompetenz-Portal der Hochschule Wismar  
kompetenz.hs-wismar.de