

Seminar „Informationsasymmetrien im Wettbewerb“

im Fachgebiet Markt und Wettbewerb, TU Berlin

Sommersemester 1997

# **Die Rolle von Information beim Verbraucherboykott**

Dozentin: Dr. G. Wendorf

eingereicht von:

Constanze Kunkel • 146 822

Michael Wesoly • 146 727

am 10. Juni 1997

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>DEFINITION UND ABGRENZUNG</b>	<b>2</b>
2.1	Definition Boykott	2
2.2	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen	2
2.3	Boykottarten	3
2.4	Informationen im Marktprozeß	5
<b>3</b>	<b>EFFEKTIVITÄT VON BOYKOTTS UND IHRE DETERMINANTEN</b>	<b>6</b>
3.1	Wirtschaftlicher Druck	6
3.2	Imagedruck	7
3.3	Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik	8
3.4	Praktische Determinanten	9
3.4.1	Boykottorganisatoren	9
3.4.2	Wiedererkennbarkeit	9
3.4.3	Konkretisierungsgrad des Zielobjektes	9
3.4.4	Betroffenheit der Verbraucher	10
3.4.5	Substituierbarkeit der Güter	10
<b>4</b>	<b>STRATEGIEN</b>	<b>10</b>
4.1	Mögliche Strategien für Verbraucher	11
4.2	Mögliche Strategien für Unternehmen	13
<b>5</b>	<b>ROLLE VON INFORMATIONEN IM BOYKOTT</b>	<b>15</b>
5.1	Kommunikationsmodell	15
5.2	Informationen vor dem Boykott	17
5.3	Informationen in der heißen Phase	18
5.3.1	Wahre Informationen	18
5.3.2	Gerüchte	19
5.4	Informationen zum Boykottabschluß	20
<b>6</b>	<b>FAZIT</b>	<b>20</b>
<b>7</b>	<b>LITERATUR</b>	<b>22</b>

## 1 EINLEITUNG

„Never underestimate them. Don't be lulled into thinking that they are a bunch of nuts. But they are a bunch of organized nuts!“ Dieser Ausspruch eines Vizepräsidenten eines amerikanischen Verlagshauses stammt aus den 1980er Jahren. Diesen Satz hätten sich die Manager von Shell besser ein paar Mal durchgelesen...

Die Sache mit Shell. Wer hätte das gedacht? Der überaus erfolgreiche Boykott von Shell hat dieses Thema wieder ins Bewußtsein der Öffentlichkeit gerückt. Grund genug, sich einmal näher mit den zugrunde liegenden Theorien auseinanderzusetzen und sich zu fragen, welche Prozesse während eines Boykotts ablaufen. Ein besonderes Augenmerk haben wir auf die Informationsprozesse aus Sicht der Boykottorganisatoren gelegt. Wo es angebracht erscheint, betrachten wir jedoch auch die Seite der Opfer, nämlich der betroffenen Unternehmen.

Die Geschichte gewaltfreier, direkter Aktionen ist zweiseitig: Sie kommen einerseits aus der Politik und haben andererseits ihren Ursprung in der Arbeiterbewegung.

Ihren Namen haben solche Aktionen seit 1880: Der irische Gutsherr Captain Charles Boykott betrog seine Lohnarbeiter um ihr Entgelt und vertrieb sie von ihrem Land. Daraufhin haben diese alle Arbeiter in der Gegend mobilisiert, keine Geschäfte mehr mit Captain C. Boykott zu machen. Zurückverfolgt werden, können Boykotts bis in die Amerikanische Revolution; man denke an die Boston Tea Party, die Civil Rights Movements<sup>1</sup> und andere.

---

<sup>1</sup> Für eine Betrachtung der Entwicklung der amerikanischen Boykotts aus juristischer Sicht sei hier auf MAHONEY 1984 verwiesen.

Eine gute Abhandlung über die Verknüpfung von ethischen und kommerziellen Interessen in einem Boykott findet sich am Beispiel des Nestlé Boykotts bei POST 1985.

## **2 DEFINITION UND ABGRENZUNG**

In der Presse werden die Begriffe Boykott, Embargo, Desinvestition häufig synonym gebraucht. Wir legen dieser Arbeit eine bestimmte Definition des Begriffes Boykott zugrunde. Sie wird Ausgangsbasis aller weiteren Überlegungen sein.

### **2.1 Definition Boykott**

Ein Boykott kann definiert werden als die gemeinsame, nicht-vorgeschriebene Verweigerung einer Gruppe von Akteuren (Verbraucher), mit einem oder mehreren anderen Akteuren (Unternehmen) in Austauschbeziehungen (Kauf, Verkauf, Vertrieb) zu treten, mit den Zielen, die Mißbilligung einer bestimmten Handlung (Politik) eines Unternehmens zu kommunizieren und das Unternehmen zu bewegen, diesen Sachstand zu verändern (im Sinne des Verbrauchers) (vgl. GARRETT 1987, p. 46). Friedman versucht folgende Erklärung: „A working definition of a consumer boycott is ‘an attempt by one or more parties to achieve certain objectives by urging individual consumers to refrain from making selected purchases in the marketplace.’“ (FRIEDMAN 1991, p. 97)

### **2.2 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen**

Um sich diese Definition zu verdeutlichen ist es notwendig, den Begriff „Boykott“ von den Begriffen Desinvestition, Embargo und individuelles (Aus-) Wahlverhalten abzugrenzen.

- (1) Während Desinvestition der gemeinsame Abbruch finanzieller Investition in ein Unternehmen ist, ist ein Boykott die gemeinsame Weigerung Marketing-Transaktionen zu vollziehen.
- (2) Ein Embargo zeichnet sich durch eine Regierungserklärung aus, demgemäß Völker nicht mit anderen Völkern in Handelsbeziehungen treten dürfen; ein Boykott ist jedoch nur durch sozialen Druck und eine Aufforderung zum Boykott gekennzeichnet.
- (3) Schließlich unterscheidet sich ein Boykott von einer individuellen Entscheidung, nicht mit dem Unternehmen in Austauschbeziehung zu treten, durch die

Organisation von dritter Seite. Diese Organisation hat das Ziel, die Politik des Unternehmens zu modifizieren.

(Vgl. GARRETT 1987, p. 47)

Es lassen sich also folgende Charakteristika eines Boykotts herausarbeiten: Zunächst handelt es sich bei den Akteuren eines Boykotts um individuelle Konsumenten. Organisationen oder Unternehmen gehören häufig zu den Initiatoren eines Boykotts, können jedoch nur in ihrer Rolle als Konsument und Verbraucher boykottieren. Des weiteren verfolgen die individuellen Verbraucher aus eigenem Antrieb ein gemeinsames Ziel.

### **2.3 Boykottarten**

Eine Untersuchung Friedmans von 90 Boykotts zwischen 1970-1980 gibt eine empirische Grundlage zur Einteilung von Boykotts.

**Tabelle 1:** Abgrenzung der Boykottarten (vgl. FRIEDMAN 1991, p. 151ff)

Abgrenzung nach	Ausprägung
Ort	<ul style="list-style-type: none"> <li>• national (50% der Boykotts)</li> <li>• regional oder innerhalb eines Bundeslandes (9%)</li> <li>• lokal (32%)</li> </ul>
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langzeit-Boykott (&gt; 1 Jahr)</li> <li>• mittelfristiger Boykott (3-12 Monate)</li> <li>• kurzfristiger Boykott (&lt; 3 Monate)</li>   <li>• Vollzeitboykott</li> <li>• Teilzeitboykott</li> </ul>
Organisatoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbraucherverbände</li> <li>• Verbände ethnischer Minderheiten</li> <li>• religiöse Gruppen</li> <li>• weitere</li> </ul>
Stationen des Boykotts oder Militanz-Dimensionen	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) öffentlich Boykottüberlegungen anstellen</li> <li>(2) Boykottaktionen empfehlen</li> <li>(3) Boykottaktionen organisieren</li> <li>(4) Boykottaktionen ausführen</li> </ol>
Funktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• instrumentell (Ende des Boykotts absehbar)</li> <li>• expressiv (Frustrationen brechen aus)</li> </ul>
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel der Boykotteure ist identisch mit dem Ziel des Boykotts</li> <li>• Ziel der Boykotteure ist nicht identisch mit dem Ziel des Boykotts (Surrogatboykott / transformatorischer Boykott)<sup>2</sup></li> </ul>

<sup>2</sup> Surrogatboykotts werden dann eingesetzt, wenn das eigentliche Zielobjekt des Boykotts nicht direkt boykottierbar ist. So ist es z. B. nur möglich, den Einsatz von Chlor bei der Papierbleiche zu boykottieren, indem die Anbieter von Papier dieser Qualität boykottiert werden. Diese müssen dann auf den Cellulosehersteller einwirken, damit dieser kein Chlor mehr einsetzt.

Transformatorische Boykotts zielen auf eine Wandlung politischer Angelegenheiten in wirtschaftliche, damit sie von Verbrauchern effektiver angegriffen werden können (vgl. FRIEDMAN 1991, p. 154). Hier versucht man Industrieunternehmen zu boykottieren, damit sie auf die Regierung einwirken. Als Beispiel kann hier der Boykott französischer Produkte angeführt werden, der mit dem Ziel ausgerufen wurde, daß die französischen Unternehmen die Regierung Frankreichs zur Einstellung der Atomtests bewegen.

## 2.4 Informationen im Marktprozeß

Grundsätzlich stehen sowohl Verbrauchern als auch Unternehmen zur Informationsgewinnung die Prozesse des Signaling oder Screening zur Verfügung, um bestehende Informationsasymmetrien auszugleichen.

Dabei versteht man unter Signaling Aktionen, die von der besser informierten Seite durchgeführt werden, um die andere Seite mit Informationen zu versorgen, die diese benötigt, um sich für eine Markttransaktion zu entscheiden. Als Screening bezeichnet man dagegen den Suchprozeß der schlechter informierten Seite, um sich die benötigte Information zu beschaffen.

Sowohl Signaling als auch Screening verursachen Transaktionskosten, um die gewünschten Informationen zu erhalten und sind mit Unsicherheit behaftet, bezüglich der Qualität und Nutzen der erhaltenen Information. Die Transaktionskosten umfassen die Kosten die für die Zeit und Mühe der Informationsbeschaffung entstehen sowie Opportunitäts- (und pagatorische) Kosten. Die Unsicherheit bezüglich der erhaltenen Information veranlaßt Akteure beider Seiten zu einem opportunistischen Verhalten. Beide versuchen, die eigene Unsicherheit zu reduzieren und eigennützige Ziele zu verfolgen sowie die andere Seite dabei zu täuschen – hier denke man an die bekannten Beispiele „plums & lemons“ und „moral hazard“ (FRITSCH/WEIN/EWERS 1993, S. 193ff).

Daneben sind potentielle Informationen nicht zu vergessen. Potentielle Informationen umfassen alle Handlungen und Nicht-Handlungen, die durch ein Tun oder Unterlassen eine indirekte Information übermitteln. Ein Unternehmen, das z. B. eine bestimmte Information weitergibt und eine andere verheimlicht, liefert dem, der die Verheimlichung durchschaut, auch eine Information. (vgl. KAAS 1991, S. 358ff)

Informationen können auch eine indirekte Wirkung haben, z. B. trauen Konsumenten einem Unternehmen, das Werbung betreibt, im allgemeinen auch eine höhere Produktqualität zu. Diese indirekte Wirkung machen sich Unternehmen bei der Imagewerbung zunutze, da sich das Image einer guten Qualität nicht notwendigerweise auf ein Produkt beschränkt, sondern auf alle Produkte transferiert werden kann. Andere Unternehmen unterbinden absichtlich diese indirekte Wirkung, indem sie die unterschiedlichen Marken nicht in Zusammenhang bringen – damit wird

auch vermieden, daß sich ein negatives Image übertragen und ein Einbruch bei einer Marke durch die andere Marken aufgefangen werden kann.

### **3 EFFEKTIVITÄT VON BOYKOTTS UND IHRE DETERMINANTEN**

Die Effektivität des Boykotts läßt sich nach seinem Ende darin messen, ob und wie stark eine Modifikation in der Unternehmenspolitik des boykottierten Zieles eingetreten ist. Auf die praktischen Probleme dieser „Messung“ wollen wir in diesem Referat nicht näher eingehen und verweisen hier auf Friedman (FRIEDMAN 1991, p. 157ff).

Die wesentlichen Determinanten sind im folgenden zusammengestellt. Die Einteilung erfolgt in Anlehnung an Garrett (GARRETT 1987, p. 49).

#### **3.1 Wirtschaftlicher Druck**

Verbraucher haben die Macht, durch Boykottaktionen wirtschaftlichen Druck auf das betreffende Unternehmen auszuüben. In dem Maße, in dem Verbraucher die wirtschaftlichen Transaktionen mit einem Unternehmen einschränken, sind wirtschaftliche Auswirkungen (Verluste) für das Unternehmen zu erwarten. Der Verlust kann sogar noch stärker ausfallen, wenn andere Institutionen (Verbraucherverbände, Gewerkschaften, etc.) ebenfalls in den Boykott „einsteigen“ und es diesen gelingt, wieder ihre Mitglieder zu mobilisieren, an dem Boykott teilzunehmen.

Je eher das Unternehmen versucht, solche Verluste zu minimieren, ist es bereit, Zugeständnisse hinsichtlich der geforderten Veränderungen machen. Die Verluste sind um so größer, je weniger es dem Unternehmen möglich ist, die weggebrochene Käuferschicht zu substituieren. Ziel der Verbraucher bzw. Boykottorganisatoren ist, das Zielunternehmen durch wirtschaftliche Verluste dazu zu bewegen, auf die Forderungen der Verbraucher einzugehen und/oder die gewünschten Änderungen vorzunehmen.



### 3.2 Imagedruck

Zusätzlich zu dem direkten wirtschaftlichen Druck haben Boykottorganisatoren bzw. Verbraucher die Möglichkeit, Druck auf das Unternehmen über deren Image auszuüben. Da die Boykottorganisatoren negative Aspekte der Unternehmenspolitik über die Presse kommunizieren können, kann der Boykott zu einem Imageverlust seitens des Unternehmens führen.

So hat sich die Firma „Body-Shop“ mit dem Slogan „Keine Tierversuche“ ein klares Image als „tierfreundliches“ Unternehmen gegeben. Nach einiger Zeit kam jedoch heraus, daß „Body-Shop“ seine Vorprodukte und Produkte von Lieferanten bezog, die ihre Substanzen mit Tierversuchen getestet hatten. Der Imageverlust war in diesem Fall wesentlich höher zu bewerten, als der monetäre Verlust durch geringere Verkaufszahlen, da das gesamte Konzept des „Body-Shop“ in Frage gestellt war. Der „Body-Shop“ reagierte prompt. Innerhalb kürzester Zeit bezog er nur noch von Lieferanten, die keine Tierversuche durchführten. Der Imagedruck war also so stark, daß das Unternehmen sofort handelte und nicht erst die wirtschaftlichen Folgen abwartete.

An dieser Stelle ist zwischen wirtschaftlichem Druck und Imagedruck abzugrenzen. Der Imagedruck führt über Imageverluste natürlich auch zu monetären Verlusten. Daher ist zu diskutieren, ob der Ansehensdruck als eine eigene Determinante hinsichtlich der Effektivität von Boykotts zu zählen ist. Es lassen sich hier zwei Meinungen vertreten.

- (1) Da der Imageverlust letztlich immer, wenn auch unter Umständen zeitlich versetzt, wirtschaftliche Nachteile nach sich zieht, ist diese Ansicht zu verneinen.
- (2) Andererseits bringt ein Imageverlust nicht in allen Fällen wirtschaftliche Verluste. Teilweise treten diese Effekte auch so spät zu Tage, daß eine Zuordnung mit dem Boykott unmöglich wird. Daher ist eine eigene Determinante sinnvoll.

Wir entscheiden uns in dieser Arbeit, den Imagedruck als eigene Determinante aufzuführen. Es lassen sich Argumente und Beispiele dafür anbringen, daß ein Imageverlust nicht zu wirtschaftlichen Verlust führen muß; z. B. wenn sich

Substitutkäufer finden lassen oder wenn die Verbraucher keine Möglichkeit haben, das Unternehmen tatsächlich zu boykottieren, d. h. wenn es keine Substitutprodukte gibt. Zudem können die wirtschaftlichen Verluste zeitlich verzögert eintreten und lassen sich somit nicht ausschließlich auf die Boykottmaßnahme zurückführen. Die wirtschaftlichen Auswirkungen des Imageverlustes sind darüber hinaus schlecht quantifizierbar und deswegen nicht mit der Determinante wirtschaftlicher Druck erschöpfend zu erklären.

Aus praktischen Gründen werden wir die beiden Determinanten jedoch später für die Bearbeitung der Strategien zu einem Punkt „Boykott-Druck-Potential“ zusammenfassen, da sie ähnlich wirken.

### **3.3 Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik**

Eine häufig nicht genannte Determinante für den Erfolg eines Boykotts ist die Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik. Diese kann definiert werden als das Niveau der Widerstandskraft gegenüber den Boykottzielen, das ein Unternehmen nach dem Ausruf des Boykotts annehmen will. So kann das Unternehmen die Haltung einnehmen, daß die Forderung der Boykotteure nicht berechtigt ist, da sie nicht alle relevanten Informationen beachtet oder die Kosten einer gewünschten Maßnahmen zu hoch sind. Es wird dann versuchen, die wirtschaftlichen Folgen und den Imageverlust auszuhalten und die bisherige Unternehmenspolitik beizubehalten.

Das Unternehmen kann außerdem beschließen, den Forderungen nicht nachzukommen, um keine Angriffsfläche für weitere Forderungen oder Boykotts zu bieten. Auch dieser Aspekt der Unternehmenspolitik kann mit diesem Punkt erklärt werden.

Einfluß auf die Widerstandskraft seitens des Unternehmens hat u. a. die Glaubwürdigkeit der Drohungen der Verbraucher; je größer das Boykott-Druck-Potential ist, desto höher sind die zu erwartenden wirtschaftlichen Verluste. Die Unternehmung wird somit eher bereit sein, ihre Unternehmenspolitik zu ändern.

### 3.4 Praktische Determinanten

Zu den praktischen Determinanten zählen wir die Boykottorganisatoren, Wiedererkennbarkeit und Konkretisierungsgrad des Zielobjektes sowie die Betroffenheit und die Substituierbarkeit der Güter bzw. die Größe des eigenen Opfers seitens der Verbraucher.

#### 3.4.1 Boykottorganisatoren

Die Boykottorganisatoren als Organisation an sich haben einen hohen Einfluß auf den Erfolg des Boykott (-aufrufs). Abhängig davon, wie groß die eigenen finanziellen Mittel sind, läßt sich der Boykottaufruf zunächst leichter oder schwieriger realisieren (z. B. durch Anzeigenschaltungen). Ebenfalls Einfluß auf die Realisierbarkeit haben Image und Name der Boykottorganisation. So hat sich Greenpeace bereits einen Namen gemacht, ein Image aufgebaut, das beim Aufruf zu einem Boykott dienlich ist. Andere, nicht so berühmte Verbände haben es unter Umständen nicht so leicht.

#### 3.4.2 Wiedererkennbarkeit

Sowohl Boykottorganisatoren als auch das Boykottziel sollten für den Verbraucher ein wiedererkennbares Zeichen haben. Den Akteuren wird es dadurch wesentlich erleichtert, das Ziel wiederzuerkennen (FRIEDMAN 1991, p. 162). Als Beispiel sei hier der erfolgreiche Boykott von Shell und der weniger erfolgreiche bzw. erfolglose Boykott französischer Produkte im allgemeinen. Die unterschiedlichen Erfolge lassen sich in Teilen auch mit der Wiedererkennbarkeit begründen: Shell ist durch das gelb-rote Muschelsymbol leicht zu erkennen und von anderen abzugrenzen. Französische von italienischen oder deutschen Weinsorten zu unterscheiden erfordert mehr Aufwand.

#### 3.4.3 Konkretisierungsgrad des Zielobjektes

In dieselbe Richtung geht die Forderung nach der Konkretisierung des Zielobjektes. Französische Produkte im allgemeinen zu boykottieren erweist sich nicht nur aufgrund der nicht so eindeutigen Wiedererkennbarkeit als schwierig, sondern auch aufgrund der mangelnden Spezifikation. So ist nicht ein bestimmter Wein oder

Champagner boykottiert worden, sondern die unüberschaubare Palette aller französischen Waren. Diese Boykottanweisung ist nicht konkret genug, um eine gemeinsame Handlung vieler Verbraucher sicherzustellen. Und ohne diese gemeinsame Handlung gibt es auch kein Erfolgserlebnis und damit eine geringe Motivation zur Weiterführung des Boykotts.

#### 3.4.4 Betroffenheit der Verbraucher

Verbrauchern kann man unterstellen, daß sie um so bereiter sein werden, einen Boykott zu unterstützen je stärker sie persönlich von dem Boykottziel betroffen sind. Für diesen Aspekt läßt sich wieder als Beispiel der Boykott französischer Güter anführen: In diesem Fall war die Betroffenheit gering. Das Südseeatoll ist offensichtlich zu weit weg und keine Bedrohung für den Nordwesteuropäer.

#### 3.4.5 Substituierbarkeit der Güter

Auch die Substituierbarkeit der Güter des Unternehmens, das boykottiert wird, spielt für die Boykottbereitschaft eine Rolle. Benzin, Zigaretten etc. sind Produkte, die von vielen Anbietern in gleicher Qualität bereitgestellt werden und sich nur vom Image her unterscheiden. Sie können daher einfach substituiert werden. Im Fall von Benzin erkennt der Verbraucher beispielsweise keinerlei Unterschiede in der Produktqualität. Das „Opfer“, eine andere Benzinmarke zu tanken ist also sehr gering. Französische Weine haben hingegen ein Qualitätsimage, dessen Substitution durch deutsche Weine nicht so leicht möglich ist. Anscheinend ist das Opfer zu groß, Weine geringerer Qualität trinken zu müssen oder auf andere kulinarische Genüsse zu verzichten.

## 4 STRATEGIEN

In Abhängigkeit davon, wie die Determinanten wirtschaftlicher Druck, Imagedruck und Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik ausgeprägt sind, lassen sich unterschiedliche Strategien für Verbraucher und Unternehmen ableiten.

Wie in 3.2 bereits angedeutet, wirken wirtschaftlicher Druck und Imagedruck in die gleiche Richtung bezüglich des Boykotterfolges. Zwischen wirtschaftlichem Druck und

Imagedruck besteht eine hohe positive Korrelation (GARRETT 1987, p. 51). In dem Maße, in dem die Presse die Berichterstattung über den Boykott intensiviert, ist anzunehmen, daß der Imagedruck des Boykotts auf das Unternehmen steigt, mehr Verbraucher über den Boykott informiert sind und sich an dem Boykott beteiligen. Dies führt in der Folge zu einem höheren wirtschaftlichen Druck. Und auch umgekehrt steigert sich das Interesse der Presse, die Berichterstattung über den Boykott zu intensivieren, wenn sich immer mehr Verbraucher sich an ihm beteiligen, so daß auch der steigende wirtschaftliche Druck zu steigendem Imagedruck führt.

Dagegen wirken die Determinanten Boykott-Druck-Potential und Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik in entgegengesetzte Richtungen (GARRETT 1987, p. 51). Es ist anzunehmen, daß der Anpassungswille der Unternehmenspolitik an die Forderungen der Boykotteure steigt, wenn das Unternehmen das Boykott-Druck-Potential hoch einschätzt, bzw. sinkt, wenn es dies als gering einschätzt. Andererseits läßt sich beobachten, daß die Organisatoren ihre Boykottintensität senken, wenn sie auf großen Widerstand stoßen, da die Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik hoch ist.

Aufgrund dieser Zusammenhänge empfiehlt es sich für die Beteiligten, je nach Situation eine unterschiedliche Strategie zu wählen.

#### **4.1 Mögliche Strategien für Verbraucher**

Bevor sich die Boykottorganisatoren entschließen, einen Boykott auszurufen, sollten sie Informationen über die Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik einholen. Viele Unternehmen fürchten den wirtschaftlichen Druck und noch mehr den Imagedruck eines Boykotts und sind im Vorfeld zum Austausch von Informationen bereit – in der Hoffnung, einen Boykott abwenden zu können. Wenn das Unternehmen einer Veränderung der Unternehmenspolitik aufgeschlossen gegenübersteht, empfiehlt es sich, für die Boykottorganisatoren durch einen nicht-drohenden Informationsaustausch (Feld II in Abbildung 1) Boykottaktionen zu vermeiden und auf eine Kooperation zu setzen.

**Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik**

		Gering	Hoch
Boycott-Druck-Potential	Gering	Nicht-drohender Informationsaustausch  II	Indirekte Einflußnahme  I
	Hoch	Aufmerksamkeits- Boycott  III	Langer Zermürbungs- Boycott  IV

**Abbildung 1:** Strategische Optionen für die Boykotteure (GARRETT 1987, p. 53)

In manchen Fällen lohnt sich bei geringer Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik die Durchführung bestimmter Boykottaktionen. Dies ist insbesondere dann empfehlenswert, wenn das Unternehmen durch eine starke Insensibilität gegenüber den Wünschen und Forderungen der Boykottorganisatoren und Verbraucher gekennzeichnet ist. Durch die Boykottaktionen kann die Aufmerksamkeit des Unternehmens auf die Probleme gelenkt werden und in anschließenden Gesprächen eine gemeinsame Strategie entwickelt werden. (Feld III)

Andere Fälle zeichnen sich durch eine hohe Strategieverbundenheit und ein geringes Boycott-Druck-Potential aus (Feld I). In dieser Situation ist ein Boycott nicht empfehlenswert. Ein Boycott verschlingt Ressourcen wie Zeit, Geld, Energie usw. und nicht immer stehen den Boycottorganisatoren genügend Ressourcen zur Verfügung, um einen Boycott zu einem günstigen Abschluß zu bringen. Ein Boycott ist dann eine sinnlose Verschwendung dieser knappen Ressourcen. In solchen Fällen empfiehlt es sich für die Boycottorganisatoren nach alternativen Druckmitteln zu suchen. Eine solche Alternative läßt sich unter Umständen in der Gesetzgebung finden. Durch die Beeinflussung des Gesetzgebungsprozesses läßt sich das gewünschte Ziel erreichen, z. B. die Neufassung bestimmter Gesetzesnormen, um den Schadstoffausstoß einer Fabrik zu beschränken.

Schließlich ist folgende Situation vorstellbar: Einer hohen Strategieverbundenheit des Unternehmens stehen genügend Ressourcen (Boykott-Druck-Potential) auf Seiten der Boykottorganisatoren gegenüber. Dies führt zu einer Strategie, die sehr aufwendig für beide Parteien ist; es geht letztlich darum, wer das höhere Durchhaltevermögen besitzt. Die Boykottorganisatoren müssen darauf vorbereitet sein, daß der Boykott in diesem Fall sehr aufwendig ausfallen wird und es keine Garantie für einen Erfolg gibt. Die Option in Feld IV wird daher auch „langer Zermürbungsboykott“ genannt.

#### 4.2 Mögliche Strategien für Unternehmen

In Anlehnung an die eben besprochenen strategischen Maßnahmen der Verbraucher gibt es entsprechende Maßnahmen für die Seite der Unternehmen.

**Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik**

		Gering	Hoch
Boykott-Druck-Potential	Gering	Strategieänderung mit Warnung II	Low Profile I
	Hoch	Schadensminimierung III	Gegenangriff IV

**Abbildung 2:** Strategische Optionen für Unternehmen (GARRETT 1987, p. 52)

In den Fällen, in denen sowohl das Boykott-Druck-Potential als auch die Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik gering ausfällt (Feld II in Abbildung 2), ist es möglich, daß das Unternehmen aufgrund des stattgefundenen Informationsaustausches seine Strategie verändert. In diesem Fall ist zu empfehlen, daß das Unternehmen ein klares Zeichen an die Boykottorganisation sendet, daß die Änderung nicht aufgrund des angedrohten Boykotts erfolgte. Eine solche Maßnahme ist

erforderlich, um diese oder andere Organisation nicht zu weiteren Boykotten zu ermutigen.

Ist das Boykott-Druck-Potential bei geringer Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik hoch, empfiehlt sich für das Unternehmen eine Strategie der Schadensminimierung (Feld III). Ein Boykott kann mitunter signifikante Kräfte mobilisieren und Schaden anrichten. Dem entgegenzuwirken ist besonders für die Unternehmen leicht, die nicht so stark an ihrer Unternehmenspolitik festhalten. Zitate von amerikanischen Managern, deren Unternehmen Ziele von Boykotts waren, belegen dies: „The boycott had a big effect. It generated nationwide publicity and it really caused a scandal for [our organization]...The media caused the worst reaction...It became an inquisition.“ (GARRETT 1987, p. 53)

Denkbar ist auch, daß die Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik hoch ausfällt. Es gibt unterschiedliche Gründe für einen geringen Anpassungswillen seitens des Unternehmens: die Furcht, alles zu verlieren, wenn man ein Stück von seiner Strategie abweicht; das Gefühl, lediglich der Sündenbock zu sein und daher keine Notwendigkeit sehen, von den eigenen Strategien abzuweichen; die Überzeugung, keine Fehler gemacht zu haben und falschen Behauptungen zu erliegen. Wenn diese hohe Unternehmenspolitikverbindlichkeit auf ein geringes Boykott-Druck-Potential, empfiehlt sich eine Strategie des Low Profile (Feld I). Das Unternehmen sollte dann insbesondere vermeiden, aggressive Antworten auf Boykottdrohungen zu geben, da diese nur den Boykottorganisatoren helfen würden.

Bei hoher Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik ist gleichzeitig ein hohes Boykott-Druck-Potential denkbar (Feld IV). In diesen Fällen ist das Boykott-Druck-Potential zu groß, als daß das Unternehmen es ignorieren könnte: Daher empfiehlt sich für das Unternehmen – z. B. in Form einer *aktiven* Informations- und Imagekampagne – seine gegenwärtigen Perspektiven zu verdeutlichen. „The best offense is a good defense. We got our story across in the media so that people could see two sides of the story... We responded to any negative publicity. We wanted to make sure we got our fair share of media coverage.“ (GARRETT 1987, p. 53)



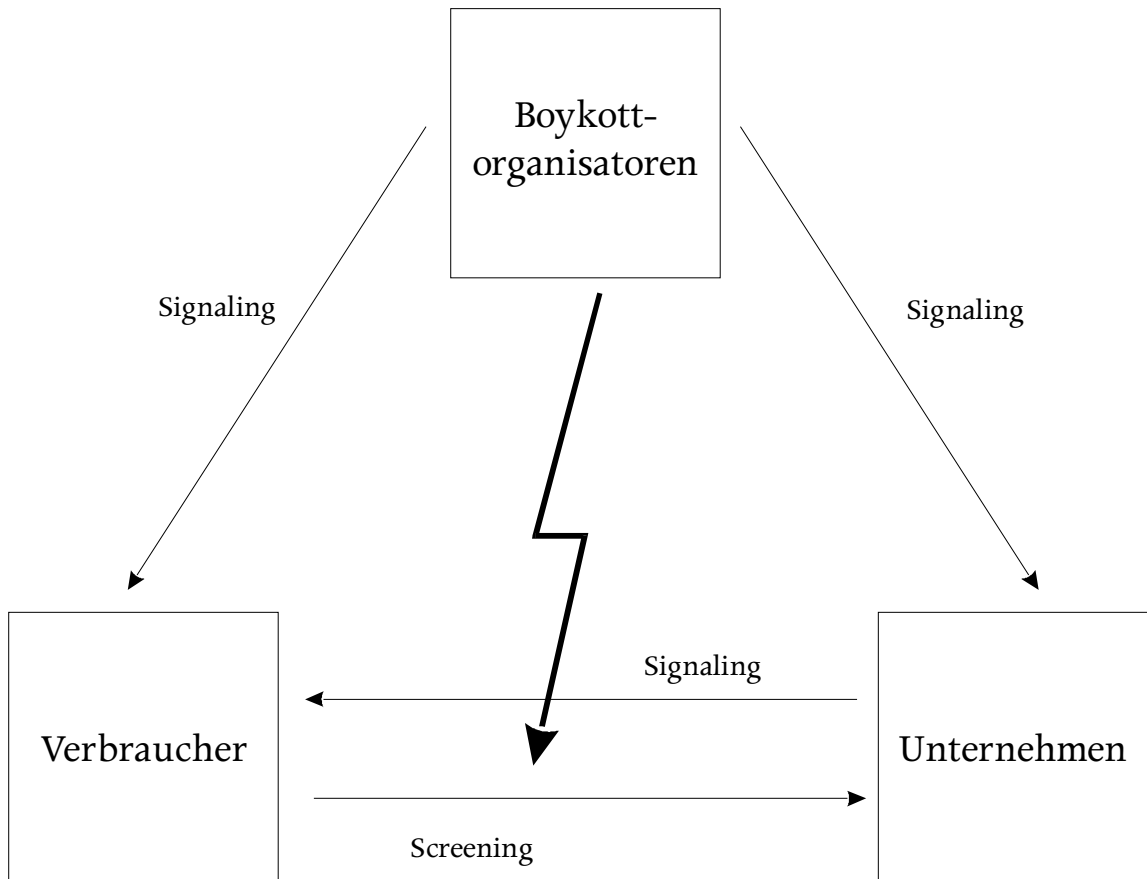
Indem das Unternehmen die optimale Strategie auswählt, kann es sowohl versuchen, seine gewünschte Unternehmenspolitik beizubehalten und dennoch den Schaden zu minimieren, den ein Boykott verursacht.

## **5 ROLLE VON INFORMATIONEN IM BOYKOTT**

### **5.1 Kommunikationsmodell**

Um Markttransaktionen vornehmen zu können, ist zunächst ein Informationsaustausch zwischen Nachfrager (Verbraucher) und Anbieter (Unternehmer) erforderlich. Beiden Marktpartnern stehen hierbei die unter 2.4 genannten Möglichkeiten des Signaling oder des Screening zur Verfügung.

Im Falle eines Boykotts tritt eine dritte Gruppe von Marktteilnehmern auf und zwar die Organisatoren des Boykotts. Diese haben die Möglichkeit, die Verbraucher, die sich gerade in einem Screening-Prozeß befinden, über ihre Bedenken aufzuklären und für den Boykott zu gewinnen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, daß Boykottorganisatoren Verbraucher informieren, ohne daß eine Information nachgefragt wurde.



**Abbildung 3:** Das Kommunikationsmodell im Boykott

Im ersten Fall ist es möglich, daß die Boykottorganisatoren auf den Screening-Prozeß der Verbraucher einwirken und ihn sogar abbrechen. D. h. der Verbraucher wird davon absehen, diesen bestimmten Marktteilnehmer in seinen Screening-Prozeß aufzunehmen und tatsächlich Informationen über ihn einzuholen.

Im zweiten Fall initiieren die Boykottorganisatoren sozusagen selbst den Signaling-Prozeß. Sie informieren den Konsumenten nicht über ihre eigenen Vorzüge und Attribute, sondern über die der Marktteilnehmer. Damit stellen sie eigentlich die Sachverständigenrolle im Screening-Prozeß dar. Hier kann dieses Verhalten jedoch eher als Signaling aufgefaßt werden, da die Boykottorganisatoren aktiv an die Verbraucher herantreten.

Ein Screening der Verbraucher nach Boykottorganisationen ist theoretisch denkbar. Es kann jedoch als sehr unwahrscheinlich angesehen werden, daß Verbraucher von sich

aus Informationen über Boykottaktivitäten suchen, ohne Anreize von außen zu erhalten.

Gleichzeitig signalisiert die Boykottorganisation dem Unternehmen die geänderten Marktinformationen. Informationen wie die Anzahl der teilnehmenden Verbraucher werden dem Boykottopfer dargelegt. Das Unternehmen wird natürlich auch im Boykottfall weiterhin bzw. in verstärktem Maße den Signaling-Prozeß weiterführen.

## **5.2 Informationen vor dem Boykott**

Die Boykottorganisation selbst wird versuchen herauszufinden, in welchem Maße das betreffende Unternehmen bereit ist, auf ihre Forderungen einzugehen. Unter Umständen kann durch den bloßen Austausch von Wünschen und Forderungen ein Konsens gefunden werden. Oft ist es den Unternehmen gar nicht bewußt, daß eine ihrer Handlungen von anderen Marktteilnehmern als offensiv empfunden wird. In diesem ersten Informationsaustausch kann sich die Unternehmensseite über seinen „Gegner“ informieren und sein Boykott-Druck-Potential beurteilen.

Auch die Seite der Boykottorganisatoren kann das Unternehmen besser einschätzen. Besonders der Punkt Verbindlichkeit der Unternehmenspolitik (siehe 3.3) kann erkannt werden. Somit sind die ersten Anzeichen über den Erfolg eines möglichen Boykotts sichtbar. Diese Abschätzung der Erfolgsaussichten ist sehr wichtig, da ein Boykott Ressourcen wie Personal, Zeit, Geld, etc. verbraucht. Diese Ressourcen könnten sonst für einen anderen Boykott eingesetzt werden, dessen Ziel einfacher zu erreichen ist bzw. von den Organisatoren als wichtiger eingestuft wird.

Die Boykottorganisatoren müssen außerdem Informationen aus dem Kreise der Verbraucher erhalten, ob ein Boykott von einer ausreichend großen Gruppe getragen würde. Wie bereits unter 3.4.5 gezeigt, ist eine Einflußgröße die Substitutionsmöglichkeit des Produktes oder Boykottgegenstandes bzw. die Größe des persönlichen Opfers. Weiterhin ist die Betroffenheit der Verbraucher zu eruieren (siehe 3.4.4).

Weitere notwendige Information betreffen die der Organisation zur Verfügung stehenden Ressourcen. Nur wenn die Ressourcen gemäß den eingeholten Informationen ausreichen, wird die weitere Informationsbeschaffung sinnvoll.

Als nächstes kann dann eine umfassende Information der Verbraucher beginnen. Dies ist dann nach Tabelle 1 zunächst das öffentliche Nachdenken über einen Boykott, also erst einmal ein Testballon. Wenn daraufhin genügend eine ausreichende Resonanz aus der Bevölkerung abzeichnet, wird man eine Stufe weitergehen und den Boykott ausrufen. Die Boykottorganisatoren müssen nun über den Inhalt des Boykotts genauer informieren und auch begründen, weshalb das Verhalten des Unternehmens einen Boykott erfordert. Hier kommt dann auch der Faktor der Wiedererkennbarkeit des Boykottgegenstandes zum Tragen. (siehe 3.4.2)

In dieser Phase werden andere Pressure Groups hinzugezogen. Durch das Einbeziehen dieser Gruppen vergrößert sich die Basis für den Boykott. Je größer die unterstützende Basis ist, desto wahrscheinlicher ist ein Erfolg der Boykottziele (Gelb 1995, p. 71).

### **5.3 Informationen in der heißen Phase**

Die Informationen in der heißen Phase sind im wesentlichen Informationen über die erzielten Erfolge. Für die Boykottorganisatoren ist es wichtig im Gespräch zu bleiben. Auf diese Weise bringen sie den Boykott immer wieder in das Gedächtnis der Verbraucher zurück, so daß der Boykott nicht im Sande verläuft.

#### **5.3.1 Wahre Informationen**

Während der Laufzeit des Boykotts müssen die Beteiligten ständig mit Informationen versorgt werden. Dies gilt für die Presse genauso wie für die teilnehmenden oder die noch unentschlossenen Verbraucher. Der Boykott läuft immer nur so lange, wie es Verbraucher gibt, die ihn ausführen. Und diese Verbraucher wollen wissen, ob ihre bisherigen Aktionen, ob ihr persönliches Opfer etwas gebracht hat. Außerdem ist ein Teil der Boykottunterstützer nicht so fest mit der Idee verbunden, daß sie den Boykott ohne Erinnerungen von außen auf längere Zeit weiterführen würden. Und auch die Presse ist interessiert an „Erfolgsgeschichten“. Für sie ist es jedoch unwichtig, welche Seite einen Erfolg errungen hat. Sie wird Meldungen der Unternehmen genauso zur Kenntnis nehmen, wie Informationen der Boykottorganisation. Die Frequenz der Informationsbereitstellung ist also ein wesentlicher Faktor im Kampf um

Unterstützung für die eine oder andere Seite. Im Fall der Ölbohrinsel Brent Spar der Firma Shell ist dieser Punkt besonders gut zu zeigen. Insgesamt gab es über 7.500 Zeitungs- oder Zeitschriftenartikel und 1.800 Fernsehbeiträge zu diesem Thema. Ein Indiz für die auf beiden Seiten heftig geführte Presseschlacht (INTERNET DEUTSCHE SHELL).

Das Wichtigste an der übermittelten Information ist die emotionale Komponente (FRIEDMAN 1991, p. 159f). Der Boykott muß auch über lange Zeit einen Spannungsbogen an Emotionen aufrechterhalten. Nur durch nüchterne Fakten sind nicht so viele Menschen für eine Idee zu begeistern. Deshalb zählen nicht nur tatsächlich greifbare Erfolge wie die Einschränkung der Handlungen des Zielunternehmens, sondern auch so weiche Informationen wie die Anzahl der prominenten Unterstützer, die sich für die Boykottidee einsetzen. Als Beispiel sei hier auf die Anzeigenmotive der Tierschutzorganisation PETA verwiesen, die mit Nacktfotos von prominenten Personen gegen die Pelzindustrie protestiert.

### 5.3.2 Gerüchte

Wie eben gesagt, ist die Emotionalität die wichtigste Komponente an Nachrichten im Boykott. Nun ist es in Boykotts jedoch häufig so, daß die Fakten relativ trocken sind und nicht so gut zu verkaufen sind oder daß überhaupt nichts passiert.

In wie weit darf man unwahre Informationen verbreiten, wenn sie nicht die Realität, sondern die pressewirksame Variante der Information darstellen? Wir bewegen uns hier in einem Graubereich der Information. Die blutüberströmten Robbenbabys, die bei Greenpeaces Kampf gegen den Robbenfang um die ganze Welt gingen, sind ein Beispiel für diesen Tatbestand. Tatsächlich gibt es auch solche Szenen, wenn Robbenfänger ihre Arbeit getan haben. Für dieses Foto wurde jedoch eine unverletzte Robbe „präpariert“.

Dann gibt es auch noch den Bereich, wo gezielt Falschmeldungen verbreitet werden, um die Diskussion anzuheizen. So war die Meldung von Greenpeace, daß auf die Brent Spar giftige Substanzen gepumpt worden seien, um diese billig zu entsorgen, eine glatte Lüge.

Wir wollen jedoch in dieser Arbeit nicht auf die ethischen Aspekte bezüglich der Verbreitung unwahrer Informationen eingehen, sondern die genannten Beispiele unkommentiert stehen lassen.

#### **5.4 Informationen zum Boykottabschluß**

Während die Information vor und während eines Boykotts in hoher Frequenz fließen, scheint die Information der Beendigung eines Boykotts häufig unterzugehen.

Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß häufig gegen Ende des Protests nur noch eine kleine Gruppe von Verbrauchern beteiligt ist, so daß eine Verkündung des Endes ausbleiben kann. Der Boykott stirbt dann langsam.

Das Beenden eines Boykotts, der schließlich nicht immer so erfolgreich wie der Boykott von Shell enden kann, bedeutet für die Boykottorganisatoren einen Imageverlust. Die Boykottorganisatoren müssen an diesem Punkt eingestehen, daß ihre Ziele nicht erreicht wurden. Dies hat Auswirkungen auf die nächsten Boykottaufrufe dieser Organisation. Einige Verbraucher werden sich an den gescheiterten Boykott erinnern und einem neuen Boykott dieser Organisation geringe Erfolgchancen einräumen und daher nicht selbst teilnehmen. Die Boykottorganisatoren haben also einen guten Grund, die Rücknahme eines Boykotts nicht öffentlich bekanntzugeben.

## **6 FAZIT**

Boykotts werden in Zukunft immer häufiger ausgerufen. Die Boykottorganisatoren haben aus den Erfahrungen der Vergangenheit gelernt. Sie bedienen sich immer ausgefeilterer Techniken und haben das „Campaining“ zum Beruf gemacht. (vgl. Gelb 1995, p. 72f) Bei Greenpeace sitzen Vollzeitkräfte, die schon Erfahrungen bei Einsätzen vor Ort gesammelt haben und diese nun zur Planung neuer Aktionen einbeziehen. Diese Boykotts zeichnen sich durch ein hohes Maß an Professionalität aus und werden wirkungsvoller sein als heutige Boykotts.

Neben der gewachsenen Professionalität sind die gewachsenen Kommunikationsmöglichkeiten ein weiterer Faktor für die Zunahme der Boykotts. Heutzutage ist man

nicht unbedingt nur auf Handzettel und Presse angewiesen. Es gibt Adresskarteien und E-Mail-Verzeichnisse und nicht zuletzt das Internet für die ständige Bereithaltung von Informationen. Im Fall Brent Spar ist dieses Medium bereits sehr aktiv eingesetzt worden (siehe INTERNET SHELL EXPRO)

Die Unternehmen tun also gut daran, diese gewachsene Anzahl von Boykotts in ihre Marketingplanung aufzunehmen. Durch die stärkere Berücksichtigung von Kundenmeinungen sollten Unternehmen in der Lage sein, Forderungen von Interessengruppen zu erkennen, bevor sie zu einem Boykott aufrufen. Anzuraten ist auf jeden Fall ein Notfallplan für einen Boykott. Die Unternehmen sollten nicht mit unvorbereitet in einen Boykott gehen. Wie ein PR-Manager es ausdrückte: „If you are hit by a boycott an you have to turn to someone else for advice, you are in bad shape You should monitor the environment and be prepared for this.“ (GARRETT 1987, p. 46)

Doch nicht nur die technischen Einflußfaktoren verändern sich. Auch die Märkte verändern sich. Die Verbraucher haben auf immer engeren Märkten immer mehr Auswahl. Die Produkte haben inzwischen alle einen Qualitätsstandard erreicht, der sie recht austauschbar macht. Sie sind nicht mehr von bestimmten Unternehmen abhängig, sondern können frei wählen. Das persönliche Opfer, das eine Person auf sich nehmen muß, wird also immer geringer. Zudem ist sich der Verbraucher sich seiner Macht als Marktteilnehmer sehr bewußt.

Boykotts passen auch in das Zeitgeschehen. In einer Zeit, in der das Gemeinwohl zunehmend hinter dem Individualwohl zurücksteht, ist der Boykott eine einfache Möglichkeit, moralische Fragen in der Gesellschaft zu bearbeiten.

Vielleicht entwickelt sich das Boykottieren ja auch zu einer Art Sport, in dem nur ein kleiner, elitärer Kreis aktiv ist und die anderen einfach aus Langeweile mitmachen. Möglicherweise wird es in Zukunft eine beliebte Frage auf Parties sein: „Machst Du auch bei dem Boykott mit?“

## 7 LITERATUR

FRITSCH, Michael/WEIN, Thomas/EWERS, Hans-Jürgen: Marktversagen und Wirtschaftspolitik, mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns; München, Vahlen 1993.

FRIEDMAN, Monroe: Consumer Boycotts, a conceptual framework and research agenda; Journal of Social Issues, Vol. 47 (1991).

GARRETT, Dennis E.: The Effectiveness of Marketing Policy Boycotts, environmental opposition to marketing; Journal of Marketing, Vol. 51 (1987), No. 4.

GELB, Betsy D.: More Boycotts Ahead?, some implications; Business Horizons, (1995), No. March-April.

INTERNET DEUTSCHE SHELL: [www.deutsche-shell.de/weltoe/b14.htm](http://www.deutsche-shell.de/weltoe/b14.htm)

INTERNET SHELL EXPRO: [www.shellexpro.brentspar.com](http://www.shellexpro.brentspar.com)

KAAS, Klaus P.: Marktinformationen, Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen; Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61 (1991), Nr. 3.

MAHONEY, Paul G.: A Market Power Test for Noncommercial Boycotts; Yale Law Journal, Vol. 93 (1984), No. 3.

POST, James E.: Assessing the Nestle boycott, corporate accountability and human rights; California Management Review, Vol. 27 (1985), No. 2.

SCHIESSL, Michaela: Herkströter oder Major?; Der Spiegel 26/1995.

SMITH, Craig: Consumer Boycotts and Consumer Sovereignty; European Journal of Marketing, Vol. 21 (1987), No. 5.

WAGSTYL, Stefan/CORZINE, Robert: Rights and wrongs, Shell's new stance on business practices; Financial Times, 18.03.1997.