

Dr. Claudia Groß

Radboud University Nijmegen
Institute for Management Research
P.O. Box 9108
6500 HK Nijmegen
c.gross@fm.ru.nl

Die Instrumentalisierung von Spiritualität im Multi-Level-Marketing am Beispiel der Amway GmbH Deutschland

Passen Spiritualität und wirtschaftlicher Profit zusammen? Können ArbeitnehmerInnen individuelle Erfüllung finden und durch diese gleichzeitig zum Erfolg des Unternehmens beitragen? Der Wunsch von ArbeitnehmerInnen, nicht „nur“ Geld zu verdienen, sondern in ihrer Tätigkeit auch persönliche Erfüllung zu finden, wächst (Voß & Pongratz, 1998). Multi-Level-Marketing (MLM) Unternehmen wie Amway, Herbalife, Mary Kay Cosmetics scheinen hier eine Antwort auf ein wachsendes Bedürfnis zu bieten, da sie ihren Mitgliedern nicht nur eine zeitlich frei einteilbare, sondern darüber hinaus auch eine persönlich und gesellschaftlich sinnvolle Tätigkeit zu bieten scheinen.

Im vorliegenden Aufsatz geht es darum aufzuzeigen, wie Unternehmen das Bedürfnis nach persönlicher, individueller und sogar spiritueller Erfüllung für ihre Zwecke instrumentalisieren können (Nadesan, 1999). Obwohl dies prinzipiell in allen Arten von Unternehmen vorkommt und vorkommen kann, scheinen MLM-Unternehmen besonders anfällig hierfür zu sein: Da hier alle Vertriebsmitglieder selbständig sind und somit auch keine Arbeitsverträge bestehen, ist die materielle Seite der Tätigkeit, also der Verdienst, besonders schwer abzuschätzen. Interessierte werden somit nicht mit der Aussicht auf ein festes Gehalt, sondern einer Vielzahl Versprechen angeworben, zu denen auch höhere Werte gehören können. So können einer wirtschaftlichen Tätigkeit Qualitäten wie Freiheit, Gemeinschaft und Gerechtigkeit zugeschrieben werden. Dies mag für einzelne Mitglieder emotional befriedigend sein, kann aber Unternehmen auch schlicht dazu dienen, finanzielle Interessen,

geringe Einkünfte ihrer Mitglieder und Abhängigkeiten zwischen den Mitgliedern zu verschleiern.

Der Aufsatz untergliedert sich in folgende Abschnitte: 1. Was wird unter organisationaler Spiritualität in der Organisationswissenschaft verstanden? 2. Was kennzeichnet Multi-Level-Marketing Unternehmen (MLM) im Allgemeinen und 3. das MLM-Unternehmen Amway im Besonderen? In 4. wird die empirische Grundlage der Fallstudie vorgestellt und 5. darauf eingegangen, was die Tätigkeit von Vertriebsmitgliedern bei Amway kennzeichnet. Darauf aufbauend wird in 6. gezeigt, wie das Unternehmen Amway Spiritualität mit seinen organisationalen Zielen verknüpft. In 7. wird erläutert, welche Aspekte durch die Betonung spiritueller Werte verschleiert werden und warum dies missbräuchliche Vorgehensweise ist. Im 8. Abschnitt erfolgt eine Zusammenfassung, bevor in 9. abschließend darauf eingegangen wird, warum gegen solchen Missbrauch bisher wenig getan wird und welche Möglichkeiten bestehen, dies durchaus zu tun.

1. Spiritualität in der Organisationswissenschaft

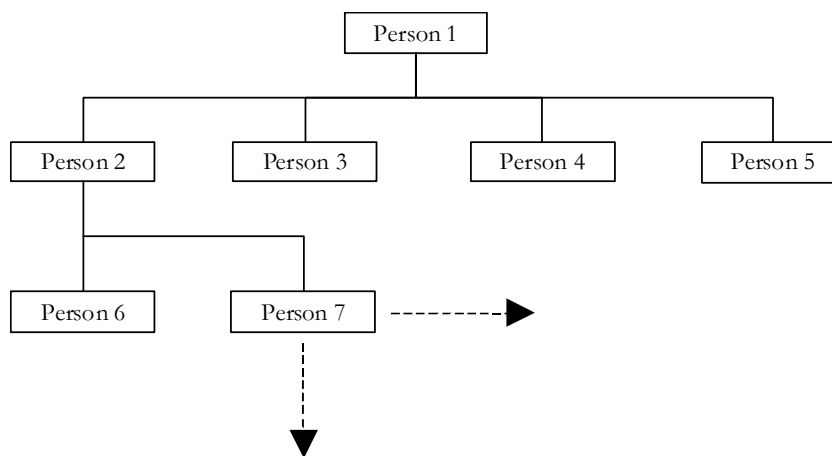
Das Thema Spiritualität ist in der Organisationswissenschaft ein eher junges Forschungsgebiet. Dementsprechend gibt es kein einheitliches Verständnis von Spiritualität und es liegen eine Vielzahl von Definitionen vor (Polley et al., 2005). Trotz aller Vielfalt sind diesen Definitionen zwei Dimensionen gemein, die auch im vorliegenden Aufsatz zum Tragen kommen: 1. Transzendenz. Damit ist gemeint, dass Spiritualität dem eigenen Tun und Leben eine Sinnhaftigkeit gibt, die über das „pure Überleben“ und das eigene Leben hinausweist. Dies kann z.B. der Wunsch sein, etwas zu einer besseren Gesellschaft beizutragen oder durch die eigene Tätigkeit Gott zu dienen. 2. Die Dimension ist die der Gemeinschaft. Spiritualität umfasst das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb dieser Gemeinschaft und den Wunsch nach persönlicher Integrität (innerhalb dieser Gemeinschaft). Mit Hilfe dieser zwei Dimensionen lässt sich organisationale Spiritualität als die bewusste und gezielte Verbindung von spirituellen Elementen/Dimensionen mit der Tätigkeit, den Werten und den Zielen einer Organisation definieren. So können Unternehmen bspw. propagieren, dass sie durch ihre Geschäftstätigkeit zu einer besseren Gesellschaft beitragen oder ihren Mitgliedern ein (familienähnliches) Zuhause bieten. Ob Spiritualität am Arbeitsplatz für Mitarbeiter positiv oder negativ ist, ist dabei umstritten. Auf der einen Seite gibt es Studien, die verdeutlichen,

dass höhere Werte und Sinnhaftigkeit die Motivation, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit von ArbeitnehmerInnen erhöhen (Ashar & Lane-Maher, 2004; Gull & Doh, 2004). Auf der anderen Seite lässt sich auch zeigen, dass Unternehmen Spiritualität ge- und missbrauchen können, um unattraktive Tätigkeiten nur scheinbar aufzuwerten (Nadesan, 1999) und Werte zu instrumentalisieren, um primär den eigenen Unternehmensprofit zu steigern (Bell & Scott, 2003).

2. MLM – Was ist das?

Im vorliegenden Aufsatz wird die organisationale Spiritualität in einem sogenannten Multi-Level-Marketing Unternehmen (MLM) näher betrachtet. Im MLM sind Mitglieder, mit Ausnahme von denjenigen, die in der Zentrale arbeiten, keine ArbeitnehmerInnen im klassischen Sinne, sondern rechtlich selbständige Vertriebspartner. Das bedeutet, dass sie keinen Arbeitsvertrag haben, sondern nur eine Form der „Mitgliedervereinbarung“ unterschreiben. Dementsprechend gibt es keine festen Arbeitszeiten, keine gemeinsamen Büro- oder Produktionsräume und auch kein festes Gehalt. Selbständige Mitglieder können auf zwei Arten und Weisen Geld verdienen: erstens durch den Einkauf von Ware beim Unternehmen und den Weiterverkauf dieser Ware an Kunden; zweitens durch das Anwerben weiterer Mitglieder, die Ware beim Unternehmen kaufen. Auf den Einkauf dieser Ware

Abbildung 1: MLM-Schema



Quelle: Groß (2008: 25).

erhalten die AnwerberInnen dann eine sogenannte „Superprovision“, also eine Umsatzbeteiligung (Groß, 2008: 23-27). In Abbildung 1 erhält somit „Person 1“ eine Umsatzbeteiligung auf die Einkäufe sämtlicher Mitglieder, die sich unter ihm in der sogenannten „Downline“ befinden.

Die Vertriebsform des MLM ist nicht an bestimmte Produktgruppen gebunden und laut internationalem Dachverband gab es 2007 rund 778.000 Mitglieder in Deutschland, die einen Umsatz von ca. 8,87 Mrd. US-Dollar erwirtschafteten.¹

3. Die Amway GmbH

Der vorliegende Aufsatz zieht als Beispiel das MLM-Unternehmen Amway heran. Dieses wurde 1959 in den USA gegründet und ist in über 80 Ländern tätig. Im Jahre 2008 wurde ein Jahresumsatz von 8,2 Mrd. US-Dollar bei über 3 Mio. Mitgliedern erreicht. Amway produziert rund 450 Produkte selbst, vor allem aus den Bereichen Nahrungsergänzungsmittel, Kosmetik und Haushaltsreinigung (www.amway.de; www.amway.com/en). Darüber hinaus werden eine Vielzahl von Produkten von anderen Unternehmen vertrieben (Amway GmbH (Ed.), 2004a).

In Deutschland ist Amway seit 1975 tätig und hat laut Unternehmensangaben rund 85.000 Mitglieder bei einem Jahresumsatz von aktuell 109 Mio. Euro.² Der größte „Unternehmenszweig“ innerhalb der deutschen Amway GmbH und der größte Amway-Zweig in Europa ist die sogenannte „Schwarz-Organisation“³, innerhalb derer die empirische Untersuchung für die vorliegende Studie hauptsächlich stattfand.

4. Empirische Grundlage der vorliegenden Studie

Hintergrund des vorliegenden Aufsatzes ist eine umfangreiche empirische Studie zur Identität und Ideologie im Direktvertrieb und Multi-Level-Marketing in Deutschland (Groß, 2008). Im Rahmen dieser wurden die drei Unternehmen Tupperware, Mary Kay Cosmetics und Amway

¹ Quelle: http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display_stats&number=1, abgerufen am 6. Juli 2009.

² Quelle: http://www.amway.de/cms/about_amway/about_amway_germany. abgerufen am 6. Juli 2009.

³ Quelle: <http://www.schwarz-organisation.eu/de/unternehmen-geschichte>, abgerufen am 5. Juli 2009.

in Deutschland näher untersucht. Die gesamte Erhebung umfasst knapp 60 Interviews, den Besuch von knapp 40 wöchentlichen regionalen Veranstaltungen der drei Unternehmen sowie der Teilnahme an drei großen, überregionalen Seminaren mit zwischen 500 und 1.500 TeilnehmerInnen. Zudem wurde eine große Anzahl an Dokumenten von und über die Unternehmen analysiert.

Innerhalb des Unternehmens Amway lag der Schwerpunkt der empirischen Erhebung bei der „Schwarz-Diamond-Connection“, die auch „Schwarz-Organisation“ genannt wird (<http://www.schwarz-organisation.eu/de/home>). Über einen Zeitraum von knapp sechs Monaten wurden 16 wöchentliche, regionale Schulungen, ein 2,5-tägiges internationales Frühjahrsseminar der Schwarz-Organisation in Mayrhofen, Österreich, sowie privat organisierte Treffen besucht. Die Literaturanalyse umfasst sowohl Veröffentlichungen des Unternehmens (Internetseiten, Monatszeitschriften, Motivationsschriften) als auch Bücher (Andrews, 2001; Dean, 1996; Sonnabend, 1998) und Internetseiten von ehemaligen Mitgliedern sowie externen Kritikern (www.mlm-beobachter.de/, amway.robinlionheart.com/, www.falseprofits.com/default.html, www.mlm-thetruth.com/, www.caic.org.au/). Hinzu kommen Interviews mit zwölf ‚Beraterschaften‘ (entspricht 19 Einzelpersonen) der Schwarz-Organisation sowie mit fünf ehemaligen Mitgliedern (bzw. Mitgliederpaaren) und einer Person, die nie Mitglied war, aber die Auswirkungen von AW auf ihren Freundes- und Bekanntenkreis mehrere Jahre mitverfolgt hat (für nähere Angaben siehe Groß, 2008).

5. Kennzeichen der Tätigkeit bei Amway

Meistgenanntes Ziel der Amway-Tätigkeit innerhalb der Schwarz-Organisation ist der Aufbau einer eigenen, möglichst großen Downline, die möglichst viel Umsatz erwirtschaftet und an deren Umsatz mitverdient werden kann (Groß, 2008). Eine Führungskraft erläutert die Gründe für den Einstieg folgendermaßen: „[W]ir sagen immer im Spaß, es gibt fünf Gründe, warum man in dieses Geschäft kommt: Geld, Geld, Geld, Geld, Geld!“

Für den Erfolg bei und durch Amway werden Mitgliedern eine Reihe Handlungsempfehlungen gegeben. Zunächst gilt es, Produktkenntnisse zu erwerben. Dazu wird empfohlen, die Produkte des Unternehmens selbst zu kaufen und regelmäßig zu verbrauchen. Im Buch „Der Erfolgsweg“ wird zum sogenannten Eigenverbrauch Folgendes erklärt: „Somit erwirbt jeder Geschäftspartner automatisch gründliche Warenkenntnisse allein dadurch, dass er eben ab sofort nur noch Produkte aus dem eigenen Sortiment verwendet.“

(Schwarz & Schwarz, 2002: 62) Hinzu kommt das Anwerben weiterer Mitglieder, durch die eine eigene Downline und somit eine eigene „Organisation“ aufgebaut werden kann (Schwarz & Schwarz, 2001). Der Produktverkauf spielt vor allem dann eine Rolle, wenn Interessenten sich nicht anwerben lassen möchten. Führungskräften wird empfohlen, ihren neuen Mitgliedern Folgendes zu vermitteln: „Sie raten ihm [dem neuen Mitglied] jedenfalls davon ab, wenigstens anfänglich von den Produkten zu reden, sondern immer zuerst die Tätigkeit anzubieten: Um nur Kunde zu werden, ist immer noch Zeit genug“ (Rampelotto, 1999: 131; Schwarz & Schwarz, 1993a; Schwarz & Schwarz, 1993b). Zur Führung der eigenen Downline wird empfohlen sowohl die wöchentlichen, regionalen Schulungen als auch die halbjährlichen (inter-)nationalen Seminare zu besuchen. Als wichtigste Aufgabe für die Führung und Motivation der eigenen Downline wird dabei angesehen, dass Mitglieder sich selbst als Vorbilder für andere verhalten (Schwarz & Schwarz, 2002), d.h. aktiv anwerben, die Schulungen besuchen und Produkte verbrauchen.

6. Spirituelle Dimension der Amway-Tätigkeit

Wie oben erwähnt, ist der Grund für den Beginn der Tätigkeit meist der Wunsch, Geld zu verdienen. Wer Produkte beim Unternehmen einkauft, erhält 30% Rabatt gegenüber dem von Amway festgesetzten Verkaufspreis (Amway GmbH (Ed.), 2004b). Dazu kommt ein Provisionssystem mit über 30 „Erfolgsstufen“ und unterschiedlich hohen Vergütungen für den in der eigenen Downline getätigten Einkauf (Amway GmbH (Ed.), 2007). Die Erfolgsstufen lauten bspw. „Platin“ für (selbständige) Führungskräfte, die in ihrer Gruppe rund 20.000 Euro Umsatz (durch Einkauf) erwirtschaften und darauf 2.200-3.000 Euro Provision erhalten (Schwarz & Schwarz, 2001: 20). Auf der Ebene des „Diamanten“ wird bei einem Gruppeneinkauf von 506.000 Euro eine Provision von rund 16.400-17.700 Euro gezahlt (Schwarz & Schwarz, 2001: 20-26).⁴

Neben diesem materiellen Aspekt, werden der Tätigkeit innerhalb der Schwarz-Organisation eine Vielzahl nicht-materielle Werte zugeschrieben wie bspw. die Möglichkeit, durch Amway persönlich und finanziell frei zu werden, in einem sozial gerechten System zu arbeiten, eigene Leistungen anerkannt zu bekommen und sich persönlich zu entwickeln (Groß, 2008). Solche

⁴ Die jeweils höhere Zahl kommt zustande, wenn das jeweils benötigte Umsatzniveau über einen Zeitraum von 12 Monaten hinweg aufrecht erhalten wird (Schwarz & Schwarz, 2001: 20).

Wertvorstellungen werden als Unternehmensideologie bezeichnet, also Überzeugungen, Vorstellungen und Ideale, die von den Unternehmen eingesetzt werden, um das eigene unternehmerische Handeln zu rechtfertigen und in positivem Lichte erscheinen zu lassen (Bendix, 1960: 14). Im Folgenden wird auf drei zentrale Ideologien eingegangen, nämlich Freiheit, Gemeinschaft, Gerechtigkeit in Amway bzw. der näher untersuchten Schwarz-Organisation.

1. Freiheit in und durch Amway: Laut loyalen Amway-Mitgliedern in der Schwarz-Organisation ermöglicht die Tätigkeit beim Unternehmen, persönlich und vor allem finanziell frei zu werden: „[U]nd das ist eines der schönsten Dinge, die ich mir vorstellen kann! Mit Menschen zu arbeiten, die dann selber im Stande sind, andere ..., anderen auch zu zeigen, was wichtig ist oder wie sie frei werden können in diesem ganzen System!“ (Führungskraft) Begründet wird dies mit der Selbständigkeit: diese bedeutet erstens persönliche Freiheit, da keinem Chef gehorcht werden muss und die Tätigkeit selbst eingeteilt werden kann. Zweitens wird der Aufstieg bei Amway als unbegrenzt dargestellt, d.h. jeder kann so erfolgreich werden, wie er oder sie möchte. Während in anderen Berufen Karrieremöglichkeiten oft begrenzt sind, z.B. kann eine Krankenschwester ohne Studium nicht zum Arzt aufsteigen, bietet Amway gemäß Unternehmensideologie unbegrenzte Einkommensmöglichkeiten. Dies ermöglicht drittens, finanziell frei zu werden, also ein so hohes Einkommen zu erzielen, dass ein finanziell sorgenloses Leben möglich ist.
2. Gemeinschaft: Für überzeugte Mitglieder, die sich selbst auch als „Amwayaner“ bezeichnen, bietet das Unternehmen eine starke Gemeinschaft. So bezieht sich das folgende Zitat auf die Tatsache, dass die selbständigen Führungskräfte bei den wöchentlichen, regionalen Schulungen als Sprecher auftreten. Da die Schulungen für Mitglieder aller Führungskräfte sind, ist dies eine gegenseitige Hilfestellung: „Das heißt, das ist wieder ein Geben, ein Nehmen: Die [anderen] Mitglieder unterstützen meine Leute, die wissen genau, dann komme ich auch gerne wieder zu ihnen und mache Schulungen, ja?“ (Führungskraft) Dieses Sich-gegenseitig-Helfen ermöglicht Mitgliedern, auch überregional Menschen anzuwerben: wer in Frankfurt wohnt, kann Mitglieder in Stuttgart anwerben und darauf vertrauen, dass diese Angeworbenen dort zur

wöchentlichen Schulung gehen können. Gleichzeitig kommen Sprecher aus Frankfurt nach Stuttgart und umgekehrt.

3. Soziale Gerechtigkeit: Im Gegensatz zu anderen Unternehmen bestehen im Direktvertrieb keine „Einstellungsvoraussetzungen“. Jede(r) geschäftsfähige Volljährige kann sich einschreiben. Dementsprechend wird das Unternehmen als sozial gerecht beschrieben: Es wird nicht nach Alter, Geschlecht, Nationalität, Schulbildung, Berufserfahrung etc. diskriminiert, sondern jede(r) erhält die Chance, der Tätigkeit nachzugehen und erfolgreich zu werden. Eine Führungskraft erläutert dies folgendermaßen: „Ich finde es das Demokratischste überhaupt oder das Sozialste: Ich kenne nichts Sozialeres, als Menschen eine Möglichkeit zu geben, ihr Leben selber zu gestalten, was du im normalen Beruf nicht hast!“ (Führungskraft)

Die genannten Ideale Freiheit, Gemeinschaft und soziale Gerechtigkeit, die mit Amway verbunden werden, erhöhen sowohl den Wert des Unternehmens als auch der Tätigkeit: Das Versprechen der persönlichen und finanziellen Freiheit reizt Menschen, einzusteigen und bietet einen materiellen Anreiz und verheißt finanzielle Befriedigung. Der Wert der Gemeinschaft verspricht emotionale Befriedigung durch Gruppenzugehörigkeit und gegenseitige Hilfestellung. Das Ideal der sozialen Gerechtigkeit stellt eine Art „moralische Befriedigung“ dar.

Die beschriebenen Zusammenhänge lassen sich als organisationale Spiritualität charakterisieren, weil die Tätigkeit bei Amway eine Sinnhaftigkeit erhält, die über das (Ver-)Kaufen von Produkten und das Anwerben neuer Mitglieder hinausgeht. Freiheit, Gemeinschaft und soziale Gerechtigkeit lassen Amway und die Tätigkeit der Mitglieder in besonders wertvollem Licht erscheinen – sie erhalten eine transzendente Dimension (Polley et al., 2005).

Die zweite spirituelle Dimension, die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, wird so ebenso verstärkt: Innerhalb Amways wird die Vorstellung propagiert, dass Mitglieder einer besonderen und besonders wertvollen Gemeinschaft angehören. Denn „Amway [ist] eine Lebensart. ... Das ist einfach ..., das ist das, was so viele sagen: ‚Ich bin Amwayaner!‘ ... – Es ist einfach eine andere Art zu leben: freier, unabhängiger, verständnisvoller für viele andere Dinge.“ (Führungskraft)

Die organisationale Spiritualität dient Amway, da die beschriebenen Überzeugungen die Motivation bestehender Mitglieder fördern, mehr Produkte zu (ver-)kaufen, neue Mitglieder

anzuworben sowie loyal gegenüber dem eigenen Unternehmen zu sein (Pratt, 2000). Zusammenfassend gilt für überzeugte Mitglieder laut einer Führungskraft im Rahmen ihrer Rede auf dem internationalen Seminar vor rund 1.500 TeilnehmerInnen: „Wir alle, wir alle brauchen nur eines: das Amway-Geschäft“.

7. Die Grenzen von Amways spirituellen Versprechen

Inwieweit Führungskräfte, die länger beim Unternehmen tätig sind, selbst an die von ihnen vermittelten Werte glauben, konnte durch die hier zugrunde liegende Befragung nicht in Erfahrung gebracht werden. Jedoch konnte beobachtet werden, dass Mitglieder auf regionalen wie der internationalen Veranstaltung geradezu euphorisch, z.B. mit Zwischenapplaus und anderen Zustimmungsausdrücken, auf Aussagen wie die obigen reagierten. Dementsprechend wird im vorliegenden Aufsatz davon ausgegangen, dass loyale Mitglieder die oben wiedergegebenen Aussagen (weitgehend) teilen. Es wird somit keineswegs bestritten, dass es für überzeugte Mitglieder emotional befriedigend sein kann, das Unternehmen Amway und die Schwarz-Organisation in dem geschilderten Lichte zu sehen. Ziel des Aufsatzes ist es jedoch aufzuzeigen, warum die propagierten Werte Freiheit, Gemeinschaft und soziale Gerechtigkeit trotz emotionaler Befriedigung bei einer „handfesten“ Überprüfung fraglich werden. Dazu werden den drei erläuterten Werten nacheinander Fakten, Einschätzungen und Beobachtungen aus der hier zugrunde liegenden empirischen Erhebung gegenübergestellt.

7.1 Die Grenzen der persönlichen und finanziellen Freiheit durch Amway

Persönliche und finanzielle Freiheit: Die Tätigkeit bei Amway wird unternehmensintern als Möglichkeit geschildert, persönlich und finanziell unabhängig zu werden. Laut Unternehmensideologie ist diese Chance nicht einigen wenigen vorbehalten, sondern besteht für jeden Einzelnen (Groß, 2008). Da Amway selbst keine offiziellen Zahlen vorlegt, wird in Tabelle 1 eine Schätzung zur Einkommenssituation von Mitgliedern gegeben.

Diese Einschätzung beruht auf den Provisionsbeispielen, die in dem von der Schwarz-Organisation verkauften Handbuch „Mein Weg zum Kronenbotschafter“ (Schwarz & Schwarz, 2001) gegeben werden. Dort wird bspw. verdeutlicht, wie eine Downline aussieht, bei der der „Platin“ eine Provision von 2.200-3.000 Euro bzw. ein „Diamant“ 16.400-17.700

Euro an monatlicher Provision erhält (Schwarz & Schwarz, 2001: 20-26).⁵ Angesichts eines geschätzten durchschnittlichen Einkaufs von 113 Euro/Monat pro Mitglied im Geschäftsjahr 2003/2004 (für die genaue Kalkulation siehe Groß, 2008: 193), sind dazu für die Platin-Ebene 176 Mitglieder (mit durchschnittlichem Einkauf) in der Downline nötig. Für die Diamant-Ebene werden 4.477 Mitglieder mit einem durchschnittlichen Einkauf benötigt. Dies bedeutet auch, s. letzte Spalte Tabelle 1, dass schätzungsweise 1 Mitglied aus 177 Mitgliedern die Platin-Ebene innehat, also rund 0,57%. Die Diamant-Ebene wird von einem aus 4.477 Mitgliedern erreicht, also von rund 0,02% (Groß, 2008: 192f).

Tabelle 1: Anteil erfolgreicher Mitglieder auf Basis von Schwarz/Schwarz (2001)

Ebene	Monatsprovision	Anzahl notwendiger Mitglieder i. d. Downline	Maximaler Anteil an Führungskräften, die die Ebene monatlich erreichen können
Platin, S. 20	~2.200-3.000	~176	1 aus 177, d.h. ~0,57%
Diamant, S. 26	~16.400-17.700	~4.477	1 aus 4.477, d.h. ~0,02%

Quelle: (Groß, 2008: 193)

Die innerhalb Amways bzw. der Schwarz-Organisation propagierte finanzielle und persönliche Freiheit kann somit angesichts bestehender Durchschnittsumsätze sowie angesichts des bestehenden Provisionssystems nur von einem sehr geringen Anteil der Mitglieder verwirklicht werden. Dies legt die Vermutung nahe, dass die Rede von persönlicher und finanzieller „Freiheit“ vor allem dazu dient, neue Mitglieder anzuwerben und bestehende Mitglieder zu Leistung zu motivieren. Problematisch hieran ist, dass Mitglieder mit Hilfe dieser Versprechen motiviert und angeworben werden, während die (hier geschätzte) Einkommenssituation wenig bzw. nur für sehr wenige Mitglieder (finanzielle) Freiheit bieten kann.

⁵ Die jeweils höhere Zahl kommt zustande, wenn das jeweils benötigte Umsatzniveau über einen Zeitraum von 12 Monaten hinweg aufrecht erhalten wird (Schwarz & Schwarz, 2001: 20).

7.2 Die Grenzen der Gemeinschaft in Amway

Innerhalb Amways wird propagiert, dass Mitglieder sich gegenseitig helfen. So unterstützen AnwerberInnen „ihre“ Mitglieder beim erfolgreich werden, indem sie das System/den Marketingplan erklären, erste Anwerbegespräche gemeinsam führen, motivierend zur Seite stehen etc. Diese Hilfe wird im vorliegenden Aufsatz nicht bestritten. Ergänzt werden soll jedoch, dass diese nicht rein uneigennützig ist, da Mitglieder an den Einkaufsumsätzen ihrer Downline mitverdienen. AnwerberInnen und Angeworbene sind in gegenseitiger Abhängigkeit verbunden. Die Anwerbenden verdienen an dem Umsatz ihrer Gruppen mit und die Angeworbenen sind vor allem zu Beginn ihrer Tätigkeit darauf angewiesen, eingelernt zu werden (Groß, 2008).

Auch das gegenseitige Helfen bei den Schulungen, das oben als wertvoller Aspekt des Unternehmens genannt wurde, muss nicht nur uneigennützig sein. Da die Anzahl bzw. der Anteil an Führungskräften begrenzt ist, lässt sich vermuten, dass es vorteilhaft ist, wenn auch überregional angereiste Sprecher die lokalen Schulungen gestalten. Wenn nämlich stets die gleichen lokalen Führungskräfte auftreten, kann schneller deutlich werden, wie begrenzt die Anzahl an erfolgreichen Mitgliedern ist. Durch das Hinzuziehen von Sprechern von außerhalb, kann so leichter der Eindruck vermittelt werden, dass schon eine große Anzahl Mitglieder durch Amway erfolgreich geworden ist.

Als letzter kritischer Punkt soll hier angemerkt werden, dass sich ehemalige Mitglieder enttäuscht dazu äußern, wie schnell sie von ihren AnwerberInnen fallen gelassen werden, wenn sie die Tätigkeit beenden. Ein ehemaliges Mitglied beschreibt seine Erfahrungen mit folgenden Worten: „Gleich zu Beginn wird man mit Liebe, d.h. mit Zuwendung von Amwayanern konfrontiert. Man hat den Eindruck, dass sich Menschen wirklich für einen persönlich interessieren. Sie scheinen perfekte Lösungsangebote für die persönlichen Schwierigkeiten zu haben. Das ist aber keineswegs der Fall. Es dient nur dazu, dich an die Gruppe zu binden. Daher wird man auch ganz schnell fallen gelassen, wenn man sie verlässt. Das ist eine bewusste Täuschung.“

Problematisch an dem Versprechen der Gemeinschaft ist, dass die materiellen, handfesten Hintergründe für gegenseitige Hilfe und das Zusammengehörigkeitsgefühl verschleiert werden und Freundschaft an die Mitgliedschaft gebunden zu sein scheint.

7.3 Die Grenzen der sozialen Gerechtigkeit in und durch Amway

Amway bzw. loyale Mitglieder der Schwarz-Organisation beschreiben das Unternehmen als sozial gerecht: Jeder kann Mitglied werden, jeder kann so erfolgreich werden, wie er will und es besteht ein gerechtes Provisionssystem, das unabhängig von Klüngelei und persönlichen Beziehungen funktioniert. Diese Darstellung erscheint fraglich, wenn zwei andere Punkte berücksichtigt werden: Erstens ist die Mitgliedschaft nicht mit einer Arbeitsstelle gleichzusetzen. Die Tatsache, dass jede(r) Erwachsene bei Amway Mitglied werden darf ist so sozial gerecht wie die Tatsache, dass jede(r), der die Teilnahmegebühr bezahlt, in einen Kundenclub, z.B. einen Buchclub, eintreten darf. Der Unterschied zu einem Kundenclub liegt bei Amway darin, dass Mitglieder die Produkte nicht nur vergünstigt einkaufen, sondern auch weiterverkaufen können. Die pure Amway-Mitgliedschaft mit einer Erwerbstätigkeit und mit finanziellem Erfolg gleichzusetzen, verdeckt jedoch die erheblichen Unterschiede zwischen einer Mitgliedschaft und einer erfolgreichen Selbständigkeit.

Zweitens ist die Bezahlung bei Amway zwar leistungsgerecht, d.h. für den gleichen Umsatz wird die gleiche Provision bezahlt, aber Leistungsgerechtigkeit bedeutet keine Chancengerechtigkeit (zu verschiedenen Formen von Gerechtigkeit siehe bspw. Meulemann, 2004). So wurde durch die hier zu Grunde liegende Erhebung deutlich, dass für den Erfolg von Mitgliedern eine Vielzahl von Aspekten relevant ist. Ein früheres Unternehmensmitglied nennt fünf Punkte: „1. Viele waren zu Anfang der Gründung des Unternehmens in Deutschland dabei. Da sind logischerweise die Erfolgchancen viel höher als 30 Jahre danach. 2. Viele sind im Vorwege schon selbständig gewesen und hatten daher einen Kundenkreis und berufliche Erfahrungen. 3. Viele haben eine qualifizierte Berufsausbildung. 4. Viele hatten finanzielle Rücklagen zum Investieren. 5. Die Nachfrage ist eine andere aufgrund der Zeit, des Ortes und der Bedürfnisse der Menschen“. Ergänzen lassen sich hier weitere Aspekte wie bspw. individuelle Charaktermerkmale. Auf diese verweist eine ehemalige Führungskraft, die persönlich mehrere hohe Führungskräfte kennen gelernt hat: „Das waren aber alles keine Menschen vom Typ Nachbar oder Arbeitskollege. Bei der Fam. [Name]⁶ war es für mich gar keine Frage. Beide waren ausgewachsene und ausgebuffte Geschäftsleute. Das war eine andere Ebene. Bei [Name] war es dessen Frau [Name] (...) Bei der Fam. [Name] war [Name] der Traumsponsor. Rhetorisch, freundlich und witzig. Ein Sonnyboy zum Gernhaben und zum

⁶ Namen anonymisiert zum Schutz des Interviewpartners.

Vertrauen. Allerdings mit einer unwahrscheinlich geschäftstüchtigen und kompetenten Ausstrahlung“.

Auch wenn die genannten Punkte keineswegs vollständig sind, so wird hier dennoch deutlich, dass zwar jede(r) geschäftsfähige Erwachsene Mitglied bei Amway werden „darf“, aber für den konkreten wirtschaftlichen Erfolg eine Vielzahl von Charaktereigenschaften, soziale Fähigkeiten, die Existenz eines sozialen Netzwerkes (oder eines Kundenkreises) äußerst hilfreich sind. Obwohl loyale Mitglieder Amway gerne als ganz besonderes Unternehmen hervorheben, unterscheidet sich somit Amway hier nicht sonderlich von anderen Unternehmen: erfolgreich werden nur wenige und die Gründe hierfür sind vielfältig.

8. Zusammenfassung

Die obigen Ausführungen zeigen, dass die in Amway bzw. der Schwarz-Organisation als „Unternehmenszweig“ von Amway propagierten Werte sowohl die Tätigkeit als auch das Unternehmen in einem äußerst positiven Licht erscheinen lassen: Versprechen wie dasjenige, dass Amway eine sozial gerechte Möglichkeit für jedermann sei, persönlich und finanziell frei zu werden, motiviert bestehende Mitglieder zum (Ver-)Kauf von Produkten, zum Besuch von (kostenpflichtigen) Seminaren und zum Anwerben weiterer Personen (siehe auch Pratt, 2000). Loyale Mitglieder berichten geradezu begeistert von den vielen guten Seiten des Geschäftes und der Wunsch, den so viele ArbeitnehmerInnen haben, nämlich einer sinnvollen Tätigkeit nachzugehen, scheint in Amway erfüllt. So erläutert eine Führungskraft, welchen Wert sie der Tätigkeit und dem Unternehmen beimisst: „Ja, ich habe das mal in einer Rede gehört, und da ist mir ganz warm ums Herz geworden. Das klingt jetzt zwar (...) vielleicht befremdend für den einen oder anderen, aber: Dass die Welt mal in Ehrfurcht vor diesem AW-Geschäft steht – das ist auch ein Motor in mir!“ (Führungskraft)

Die obigen Überlegungen zeigen jedoch auch, dass den Idealen Freiheit, Gemeinschaft und soziale Gerechtigkeit Beobachtungen entgegenstehen, die den Wert dieser Versprechen in Frage stellen. Damit wird die Verwendung dieser hohen Werte im Unternehmen Amway fraglich. Noch stärker formuliert lassen die obigen Überlegungen die Schlussfolgerungen zu, dass die propagierten Werte helfen, von bestehenden problematischen Aspekten abzulenken: So kann das Versprechen der Freiheit verdecken helfen, dass angesichts des bestehenden Jahresumsatzes und dem aktuellen Provisionssystem nur ein geringer Anteil an Mitgliedern überhaupt eine höhere Ebene erlangen kann. Das Ideal der Gemeinschaft hat auch eine

durchaus „handfeste“ Basis, nämlich die gegenseitige Abhängigkeit der Mitglieder, die im Gegensatz zu dem Wert des „gegenseitigen Helfens“ nicht in Motivationsreden vorkommt. Die Verkündung der Beitrittsgleichheit als soziale Gerechtigkeit lenkt den Blick ab von der Tatsache, dass der Beitritt bei Amway weder mit einer Arbeitsstelle noch mit einer erfolgreichen Selbständigkeit gleichzusetzen ist.

In diesem Sinne instrumentalisiert Amway die Werte Freiheit, Gemeinschaft und Gerechtigkeit, um sich als eine Art umfassende Lösung für gesellschaftliche Probleme darzustellen: für die hohe Arbeitslosigkeit, soziale Ungerechtigkeit und gesellschaftliche Kälte. Die obigen Überlegungen und die Einschätzung der finanziellen Seite der Tätigkeit zeigt jedoch, dass Amway den meisten anderen Unternehmen in zentralen Punkten gleicht: Mitglieder verdienen unterschiedlich viel und nur wenige verdienen viel; beruflicher Erfolg hängt von zahlreichen individuellen und sozialen Faktoren ab und Mitglieder einer Organisation sind in ihrem Erfolg teilweise voneinander abhängig.

9. Abschlussüberlegung: Was lässt sich gegen die problematische Instrumentalisierung spiritueller Werte tun?

Angesichts der Tatsache, dass Amway in Deutschland laut eigenen Angaben rund 85.000 Mitglieder hat⁷ und die Schwarz-Organisation die größte Europas ist⁸, stellt sich die Frage, warum von Seiten offizieller Stellen wenig Aufklärung zu solchem unmoralischen Verhalten besteht. Dafür lassen sich drei Gründe anführen: Erstens sind die Betroffenen der weitgehend leeren Versprechen im vorliegenden Fall Unternehmensmitglieder und keine Verbraucher. Damit sind Verbraucherschutzverbände und -stellen zunächst nicht zuständig. Zweitens ist das beschriebene Verhalten nicht illegal, sondern es ist „nur“ unmoralisch – es handelt sich nicht um einen Fall für das Justizministerium. Drittens sind manche loyalen Amway-Mitglieder sicher extrem in ihren Ansichten und ihrem Bemühen, andere von ihrer persönlichen Wahrheit zu überzeugen. Dennoch ist Amway keine „Sekte“ und somit beschäftigen sich Sekten- und Weltanschauungsberatungsstellen nur am Rande mit diesem Thema. Diese drei Gründe führen dazu, dass Information und Aufklärung zum geschilderten Fehlverhalten bisher weitgehend in privater Hand liegen (www.dtp-sonnabend.de; [---

⁷ Quelle: \[http://www.amway.de/cms/about_amway/about_amway_germany\]\(http://www.amway.de/cms/about_amway/about_amway_germany\). abgerufen am 6. Juli 2009.](http://www.mlm-</p></div><div data-bbox=)

⁸ Quelle: <http://www.schwarz-organisation.eu/de/unternehmen-geschichte>, abgerufen am 5. Juli 2009.

beobachter.de; www.ideologie-im-mlm.de). Dies bedeutet auch, dass Aufklärung meist privat finanziert und vom individuellen Einsatz Einzelner abhängig ist – statt von einer öffentlich finanzierten Stelle kontinuierlich getragen und fortgeführt zu werden.

Da trotz der umfangreichen Quellen im Internet das Wissen über Probleme im MLM gering ist, ist die öffentliche Aufmerksamkeit umso wichtiger. Letztere könnte auch den Druck erhöhen, die gesetzlichen Regeln für MLM-Unternehmen zu verschärfen. Denn auch wenn das beschriebene Verhalten nicht illegal ist, so könnten relativ einfache Regeln dazu beitragen, die hier beschriebene Problematik zu vermindern. Eine Möglichkeit wäre, MLM-Unternehmen zu verpflichten, die durchschnittlichen Umsätze ihrer Mitglieder regelmäßig zu veröffentlichen oder aufzuzeigen, welcher Anteil an Führungskräften bestimmte Provisionsebenen tatsächlich erreicht hat. Solche Angaben schaffen Transparenz. Sie können vielleicht nicht verhindern, dass potentielle Interessenten an der Tätigkeit mit „Phantasiezahlen“ gelockt werden. Wenn (neuen) Mitgliedern jedoch solche Zahlen vorliegen, wird eine realistischere Einschätzung der materiellen Seite der Tätigkeit zumindest möglich.

Dabei würde es ausreichen, eine solche Veröffentlichungspflicht unternehmensintern vorzuschreiben. Wie dies erfolgen könnte zeigt das Beispiel von Mary Kay Cosmetics. Hier wird in der monatlichen Unternehmenszeitschrift für Mitglieder abgedruckt, welche Mary-Kay-Direktorinnen über 3.000 € brutto erhalten haben. So erreichten in den Monaten Mai 2004 und Mai 2005 8 bzw. 15% der Direktorinnen die genannte Bruttoprovision (Groß, 2008: 131f). Die anderen Direktorinnen verdienten somit weniger als 3.000 Euro/brutto. Auch wenn dabei unklar bleiben muss, wie viel Einsatz die erfolgreichen sowie die weniger erfolgreichen Direktorinnen für ihre Provision geleistet haben, so können LeserInnen aus solchen Angaben selbst Rückschlüsse zur Attraktivität, den Möglichkeiten sowie vor allem auch den Grenzen der Tätigkeit ziehen.

Eine solche Regel ist nur ein Weg, um das beschriebene Fehlverhalten einzudämmen. Zunächst ist es wichtig, die öffentliche Aufmerksamkeit für die beschriebene Problematik zu erhöhen. Dafür würde vor allem eine unternehmensunabhängige Stelle helfen, die für Information/Aufklärung, Beschwerden und die Überprüfung der Unternehmen zuständig ist. Diese könnte sicher nicht sämtliche unternehmensinternen Probleme lösen, aber externe Kontrolle würde auch für Unternehmen einen Anreiz schaffen, selbst darauf zu achten, was ihre selbständigen Mitglieder an Interessenten weitergeben: an Versprechen, Hoffnungen,

Phantasien und – nach einiger Zeitverzögerung – eben auch an Enttäuschungen (Andrews, 2001; Dean, 1996; Scheibeler, 2004; Sonnabend, 1998).

Literaturliste

Amway GmbH (Ed.): Europakatalog Kollektion 2004/2005. Amway GmbH, 2004a.

Amway GmbH (Ed.): Geschäftspartner- und Memberpreisliste. Amway GmbH, 2004b.

Amway GmbH (Ed.): Unternehmensinfo: Qualifikationsstufen. Available: <http://schwarz-organisation.eu/quali/Pin-Panel-GER.pdf> (October 22, 2007): 2007.

Andrews, John: Ain't It Great? A Look Inside Amway. Bloomington: 1st Books Library, 2001.

Ashar, Hanna & Lane-Maher, Maureen: Success and Spirituality. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 2004, 249-260.

Bell, Emma & Scott, Taylor: The Elevation of Work: Pastoral Power and the New Age Work Ethic. *Organization*, 10(2), 2003, 329-349.

Bendix, Reinhard: Herrschaft und Industriearbeit. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt, 1960.

Dean, Athena: Consumed by Success. Reaching the top and finding God wasn't there ... Mukilteo: WinePress Publishing, 1996.

Groß, Claudia: Multi-Level-Marketing - Identität und Ideologie im Network-Marketing. Wiesbaden: VS, 2008.

Gull, Gregory A. & Doh, Jonathan: The "Transmutation" of the Organization: Toward a More Spiritual Workplace. *Journal of Management Inquiry*, 13(2), 2004, 128-139.

Meulemann, Heiner: Sozialstruktur, soziale Ungleichheit und die Bewertung der ungleichen Verteilung von Ressourcen. In Berger, P. A. & Schmidt, V. H. (Eds.), *Welche Gleichheit, welche Ungleichheit? Grundlagen der Ungleichheitsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag, 2004, 115-135.

Nadesan, Majia H.: The Discourses of Corporate Spiritualism and Evangelical Capitalism. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 1999, 3-42.

Polley, Douglas; Vora, Jay; SubbaNarasimha, P. N.: Paying the devil his due: limits and liabilities of workplace spirituality. *The International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 2005, 50-63.

Pratt, Michael G.: Building an Ideological Fortress: The Role of Spirituality, Encapsulation and Sensemaking. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 6, 2000, 35-69.

- Rampelotto, Lucia: Die zehn Themen des Schwarz-Systems. In Rampelotto, L. & Schwarz, M. (Eds.), Das Schwarz-System. Schwarz Books, 1999, 69-208.
- Scheibeler, Eric N.: Merchants of Deception. An Insider's Look at the Worldwide, Systematic Conspiracy of Lies that is Amway/Quixtar and Their Motivational Organization. Available: www.merchantsofdeception.com (July 12, 2005), 2004.
- Schwarz, Max & Schwarz, Marianne E.: Information, Wissenswertes und Tips zum Geschäftsaufbau. Aufbauhilfe 3. Marianne und Max Schwarz, 1993a.
- Schwarz, Max & Schwarz, Marianne E.: Tips zur Terminabsprache. Aufbauhilfe 4. Marianne und Max Schwarz, 1993b.
- Schwarz, Max & Schwarz, Marianne E.: Mein Weg zum Kronenbotschafter. Langenmosen: Marianne und Max Schwarz GmbH & Co. Vertriebsförderungs KG, 2001.
- Schwarz, Max & Schwarz, Marianne E.: Der Erfolgsweg. Langenmosen: Marianne und Max Schwarz GmbH & Co. Vertriebsförderungs KG, 2002.
- Sonnabend, Uwe: Der geliehene Traum. In der Seifenblase zum Kronenbotschafter. München: ZeitGeist Forum, 1998.
- Voß, Günter G. & Pongratz, H. J.: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50(1), 1998, 131-158.