



Prof. Dr. Stefan Schaltegger
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Umweltmanagement
Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
21335 Lüneburg
<http://www.uni-lueneburg.de/csm>
<http://www.sustainment.de>



Nachhaltigkeitsmarketing II

Gestaltung & Einsatz der Marketing-Instrumente

Achim Spiller, Anke Zühlsdorf,
Stefan Schaltegger & Holger Petersen

Diese Kurseinheit wurde zur Nutzung im Rahmen des MBA Studiengangs Sustainability Management an der Universität Lüneburg entwickelt. Jede darüber hinausgehende auch auszugsweise Veröffentlichung, gewerbliche Verwendung oder Weitergabe an Dritte ist nur mit Genehmigung des CSM gestattet.

© 2007 Spiller / Zühlsdorf / Schaltegger / Petersen & CSM.
Alle Rechte vorbehalten.

Lüneburg, Juli 2007



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	II
Hinweise zur Kurseinheit.....	III
1 Produktpolitik.....	1
1.1 Produktdesign.....	2
1.2 Verpackungsgestaltung.....	8
1.3 Service, Kundendienst und Garantieleistungen.....	9
1.4 Markenführung.....	12
2 Preispolitik.....	18
2.1 Determinanten der Preisfindung.....	19
2.2 Kosten nachhaltiger Produkte.....	22
2.3 Mehrpreisbereitschaft der Verbraucher.....	24
2.4 Wettbewerbsintensität bei nachhaltigen Produkten.....	29
3 Distributionspolitik.....	32
3.1 Stellung und Rollenbild des Handel.....	33
3.2 Wahl der geeigneten Absatzmittler.....	36
3.3 Handelsgerichtetes Nachhaltigkeitsmarketing.....	39
4 Kommunikationspolitik.....	43
4.1 Rahmenbedingungen der Kommunikation.....	44
4.2 Der Kommunikationsprozess im Überblick.....	48
4.3 Werbung zwischen Massenmarkt und Nische.....	54
4.4 Individual- und Dialogkommunikation.....	56
5 Koordination und Kontrolle der Marketingpläne.....	59
Literaturverzeichnis.....	V
Glossar.....	IX

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Aufbau der Kurseinheit	IV
Abb. 2:	Aufbau des Kapitels	2
Abb. 3:	Bewertungskriterien der Produktgestaltung	4
Abb. 4:	Arbeitsschritte zur Erstellung von Produktökobilanzen	5
Abb. 5:	Ökologieorientierte Serviceleistungen	12
Abb. 6:	Markenpolitik für Öko-Produkte	15
Abb. 7:	Aufbau des Kapitels	19
Abb. 8:	Preiselastizität der Nachfrage und maximaler Umsatz	19
Abb. 9:	Doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion	20
Abb. 10:	Mehrerlöse der Öko-Landwirte und Mehrpreise der Verbraucher in Deutschland 1997/98	30
Abb. 11:	Anteil der Verkaufserlöse der Landwirtschaft an den Verbraucherausgaben für Nahrungsmittel inländischer Herkunft in Deutschland 1998/99	31
Abb. 12:	Durchschnittliche Preise und Marktspanne bei Trinkmilch (Giebelverpackung) in Deutschland 2000	31
Abb. 13:	Aufbau des Kapitels	33
Abb. 14:	Ansätze des handelsgerichteten Marketings	39
Abb. 15:	Aufbau des Kapitels	44
Abb. 16:	Anteil der Befragten in %, die kein einziges Umwelt- oder Qualitätslabel nennen können	45
Abb. 17:	Ablaufschema der Kommunikationsplanung	52
Abb. 18:	Werbekonzepte für nachhaltige Produkte	56
Abb. 19:	Zahl der Meinungsführer bei Umweltthemen	57

Hinweise zur Kurseinheit

Die Umsetzung ambitionierte Marketingstrategien setzt ein *operatives Marketing* voraus, das Umsatzhürden gezielt überwindet. Die folgende Aufzählung zeigt, wo noch Defizite im Nachhaltigkeitsmarketing liegen können:

- *Niedriger Bekanntheitsgrad der Marken:* Viele Konsumangebote, die hohen ökologischen und sozialen Ansprüchen gerecht werden, sind als Marke noch weitgehend unbekannt. Angesichts der Bedeutung, die starken Marken in Konsumgütermärkten zukommt, ist dies ein wesentliches Hemmnis. Viele Verbraucher sind markentreu und kaufen gewohnheitsmäßig.

Umsatzhürden überwinden

Niedriger Bekanntheitsgrad
- *Altbackenes, ideologisch geprägtes Image:* Mit dem Rückgang alternativer Lebensstile hat die darauf zielende Positionierung in Öko-Nischen an Bedeutung verloren. Ein Müsli- oder Birkenstock-Image wird von vielen Konsumenten insbesondere jüngerer Generation sogar deutlich abgelehnt. Insofern haben einige Angebote noch immer mit Imageproblemen zu kämpfen.

Imageprobleme
- *Qualitätsmängel in der Kernleistung:* Zum Teil sind ein anderes Aussehen oder ein unüblicher Geschmack nachhaltiger Konsumartikel auf den bewussten Verzicht bestimmter Farb- und Geschmacksstoffe zurückzuführen. Nicht selten beruhen Qualitätsmängel und fehlende Frische jedoch auf mangelnder Professionalität in der Produktion oder auf Lücken in die Logistik der Handelsbetriebe.

Qualitätsmängel
- *Eine niedrige Distributionsquote ➔ sowie geringe Sortimentsbreite und -tiefe:* Das Angebot nachhaltiger Konsumgüter ist in vielen Geschäftsstätten immer noch lückenhaft. In den meisten Naturkostgeschäften gibt es zum Beispiel relativ wenig Frischfleisch. Im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel wird hingegen nur eine begrenzte Auswahl von einigen hundert Artikeln geführt, das im Gesamtsortiment kaum auffällt.

Lückenhaftes Angebot
- *Glaubwürdigkeitsdefizite durch missbräuchliches Marketing:* Die Kontrolle der meisten nachhaltiger Konsumartikel ist heute durch neutrale Zertifizierungssysteme in hohem Maße sichergestellt. Seit Anfang der 90er Jahre sind zum Beispiel Bioprodukte in Europa durch eine EU-Verordnung geschützt. Produzenten müssen sich seitdem einem staatlichen Kontrollsystem unterziehen. Die missbräuchliche Kennzeichnung als Ökoprodukt ist seitdem stark zurückgegangen – vielen Verbrauchern ist dies jedoch nicht bekannt. Insbesondere bei Produktparten, für die kein einheitliches Gütezeichen etabliert werden konnte, verhindert Unsicherheit der Konsumenten eine stärkere Marktdurchdringung.

Glaubwürdigkeitsdefizite
- *Hohe Preise,* die zum Teil um mehr als 100 % über denen der konventionellen Erzeugnisse liegen. Nicht nur aus Sicht der Verbraucher, sondern auch in der Einschätzung der Anbieter stellen überhöhte Preise die zentrale Akzeptanzbarriere für nachhaltige Konsumgüter dar.

Marketing-Instrumente
und Marketing-Mix

Im Fokus dieser Kurseinheit steht die Überwindung der geschilderten Hürden. Hierzu wird das übliche Instrumentarium des Marketings im Hinblick auf eine nachhaltigkeitsorientierte Ausgestaltung analysiert.

 Definition

Das Marketing-Instrumentarium umfasst die Gesamtheit der Mittel, die eine den Umsatz steigernde Beeinflussung der Marktteilnehmer sowie des Marktumfelds ermöglichen.

Durch eine möglichst zielgerichtete, strategiegerechte Ausgestaltung der Instrumente sollen die spezifischen Vorteile bestimmter Problemlösungen für die Kunden sichtbar werden und zu einer herausragenden Wettbewerbsstellung führen. Die Anzahl der marktbeeinflussenden Instrumente in der Praxis ist groß; in der Literatur hat sich zu ihrer Systematisierung eine Einteilung in vier Aktionsfelder weitgehend durchgesetzt, die auch als Marketing-Mix bezeichnet wird.

- *Produktpolitik*: Welche Leistungen sollen am Markt angeboten werden?
- *Preispolitik*: Zu welchen Konditionen sollen die Leistungen am Markt angeboten werden?
- *Distributionspolitik*: An wen und auf welchen Wegen sollen die Produkte an die Käufer herangetragen werden?
- *Kommunikationspolitik*: Welche Informations- und Beeinflussungsmaßnahmen sollen ergriffen werden, um die Leistungen abzusetzen?

Aufbau

Im Englischen erscheinen die Instrumente des Marketing-Mix als *Product*, *Price*, *Place* und *Promotion* auch als die „vier P's“ des Marketings. In den folgenden Kapiteln werden diese vier Gruppen in gleicher Reihenfolge vorgestellt. Abschließend wird die Koordination und Kontrolle der eingesetzten Instrumente umrissen.



Abb. 1: Aufbau der Kurseinheit

1 Produktpolitik

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie:

- wissen, auf welche Weise und in welchen Arbeitsschritten das Produkt und Verpackungsdesign ökologisch und sozial optimiert werden kann
- Möglichkeiten kennen, durch Produkt begleitende Serviceleistungen den Wert des Produkts zu erhöhen und die Schadschöpfung zu vermindern
- wissen, welche Möglichkeiten der Markenführung es gibt und welche Bedeutung für das Image und die Glaubwürdigkeit der Produkte dahinter steckt

 Lernziele

Nachhaltige Perspektiven erweitern die herkömmliche Produktgestaltung in doppelter Hinsicht – zum einen durch eine *wirkungsbezogene Produktbewertung* und zum anderen durch die Orientierung an *nachhaltigen Konsummustern*.

Produktpolitische Handlungsfelder

Als Produkt gilt im Folgenden jede marktfähige Leistung, unabhängig davon, ob diese in materieller Form, als virtuelle Information oder Dienstleistung erfolgt.

 Definition

Entscheidungen zur Produktpolitik gehen über die Gestaltung des Produktkerns hinaus. Sie betreffen ebenso die Verpackung, die Zusammenstellung des Sortiments, die Markenpolitik und das Angebot begleitender Serviceleistungen. Im Vordergrund steht das Design in der Zusammenstellung der gebrauchstechnischen, ästhetischen, ökologischen und sozialen Qualitätskomponenten.

Umfassende Produktbetrachtung

Das *Produktdesign* ist Thema des folgenden Abschnitts 1.1. Dem schließt sich die Gestaltung der Verpackung in Abschnitt 1.2 an. Nachfolgend werden in Abschnitt 1.3 *Service, Kundendienst und Garantieleistungen* erläutert. Das Kapitel schließt unter 1.4 mit einem Einblick in die *Markenführung*.

Aufbau

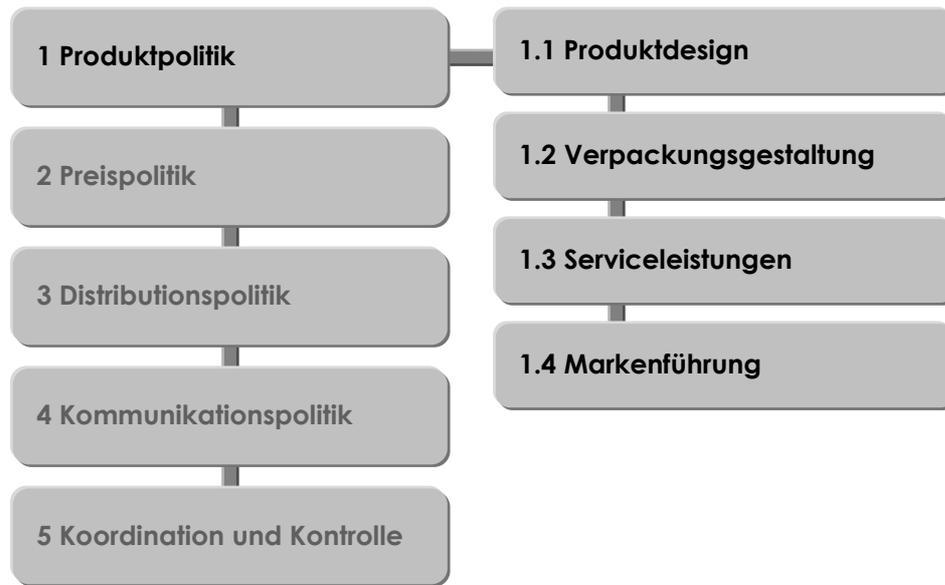


Abb. 2: Aufbau des Kapitels

1.1 Produktdesign

Bewertung der ökologischen Qualität

Bevor Produkte in ökologischer und sozialer Hinsicht verbessert werden können, muss ihre diesbezügliche Wirkung *erhoben* sowie mit Alternativen *verglichen* werden, um eine *Bewertung* vornehmen zu können. Produkte wirken durch ihre Erstellung, den Transport, durch den Gebrauch und die Entsorgung auf die Umwelt ein. Ihr Nutzen geht in jeder Phase unabdingbar mit Schadschöpfung einher. Für die Bewertung folgt daraus erstens, dass die Schadschöpfung durch eine *weite Systemabgrenzung* während *aller Produktlebensphasen* von Anfang der Vorleistungen bis zur Entsorgung einzubeziehen ist. Zweitens ist die ökologische und soziale Produktqualität stets *relativ* im Verhältnis zum Wirkungspotenzial vergleichbarer Alternativen zu bewerten. Es gibt keine absolut nachhaltigen Produkte, sondern nur solche, die relativ weniger problematisch auf Umwelt und Gesellschaft einwirken. Ein Leistungsvergleich setzt folglich Instrumente voraus, mit denen sich sowohl Schadschöpfung als auch Wertschöpfung der verglichenen Leistungen über alle Lebensphasen hinweg relativ zueinander gewichten lassen.

Die vergleichende Bewertung der Nachhaltigkeit von Produkten ist relativ komplex und umfasst damit folgende Gesichtspunkte (vgl. Spiller 1996, 347ff.; Tischner 2001, 119ff.):

Von der Wiege bis zu Bahre

- 1) *Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette*: Zur Analyse der Umweltverträglichkeit bedarf es einer den Lebensweg übergreifenden Betrachtung von der Rohstoffgewinnung über die verschiedenen Produktions- und Distributionsstufen bis zum Recycling oder zur Entsorgung – *von der Wiege bis zur Bahre*. Nur auf dieser Basis können die relevanten Wertschöpfungsprozesse identifiziert und optimiert werden. Parallel

zur Wertschöpfung wächst auch die Schadschöpfung eines Produktes. An welcher Stelle die größten Probleme entstehen, ist im Einzelfall zu klären. Es gibt Erzeugnisse, deren Belastungen im Wesentlichen die *Rohstoffgewinnung* betreffen, zum Beispiel weil sie aus sehr energieintensiven Werkstoffen wie Aluminium gefertigt sind. Die Produktpolitik wird sich folglich auf Materialeinsparungen, Substitute oder Recyclingprozesse konzentrieren. Dagegen wird zum Beispiel bei Kühlgeräten, bei denen die Hauptbelastung aus dem *Energieverbrauch während der Nutzung* resultiert, in erster Linie an Verbrauchsoptimierungen zu arbeiten sein. Dem Beschaffungsmanagement kommt aber in fast allen Fällen eine große Bedeutung zu.

- 2) *Problemübergreifende Analyse*: Die Bewertung eines Produktes darf sich nicht auf einzelne Schadstoffe (Phosphate in Waschmitteln, Formaldehyd in Möbeln, etc.), auf bestimmte Materialien (Kunststoffe, etc.) oder Indikatoren (Kinderarbeit, etc.) konzentrieren, sondern muss eine breite Abschätzung der potenziellen Probleme vornehmen. Eine ganzheitliche Bewertung aller Umweltauswirkungen betrifft den Stoff- und Energieverbrauch und die Belastung der Umweltmedien Wasser, Luft und Boden, die Beeinträchtigung von Flora und Fauna sowie des Menschen und seiner sozialen Einbettung. Je nachdem welche Wertschöpfungsphase und welches Problem sich als besonders relevant erweisen, sind bei der Produktgestaltung unterschiedliche Schwerpunkte zu setzen. Problemübergreifend

- 3) *Produktnutzung*: Schließlich zeichnet sich ein nachhaltiges Erzeugnis durch ein hohes Nutzungspotenzial aus. Dies kann etwa durch eine lange Lebensdauer, vielfältige Einsatzmöglichkeiten, zahlreiche Nutzer oder die Wiederverwendbarkeit zum Ausdruck kommen. Ein Automobil kann wenig Benzin verbrauchen und über einen Katalysator verfügen. Die 25 bis 50 Tonnen Materialverbrauch zur Herstellung eines Autos bedeuten gleichwohl eine erhebliche ökologische Belastung (vgl. Schmidt-Bleek 1994). Die Optimierung der Nutzungseinheiten kann sich zum Beispiel auf die Haltbarkeit des Fahrzeugs, die Zahl der Nutzer und die Anzahl der mitfahrenden Personen beziehen. Produktnutzung

Praktische Ansatzpunkte für eine nachhaltige Produktoptimierung sind entsprechend vielfältig und inzwischen von zahlreichen Pionierunternehmen auf ihre Durchführbarkeit getestet (vgl. Tischner 2001).

Ökologische Aspekte werden in Abbildung 3 – bezogen auf die Wertschöpfungsphasen – skizziert.

Herstellungsphase
Materialeinsatz, nachwachsende Rohstoffe, Verkleinerung, Ausschußrate, Werkstoffvielfalt, Abfallintensität, Energieeinsatz, Flächenbedarf, Schadstoffe
Transportphase
Transportträger, Transportentfernungen, Transportverpackungen
Gebrauchs- und Verbrauchsphase
Betriebsmittelverbrauch, Energieverbrauch, Flächenbedarf, Ergiebigkeit, Reinigungsaufwand, Multifunktionalität, Selbstkontrollfunktion, Mehrfach- bzw. Gemeinschaftsnutzung, Schadstoffe, Kombinationsmöglichkeiten/Variabilität, Langlebigkeit, zeitlose Gestaltung, Korrosionsbeständigkeit, Reparaturfähigkeit, Zerlegbarkeit, modularer Aufbau, Robustheit, Anpassungsfähigkeit an techn. Fortschritt, Standardisierung
Rückführungs- und Entsorgungsphase
Materialzusammensetzung, Zerlegbarkeit/Trennbarkeit, Reinigungsaufwand, Materialkennzeichnung, Wieder- u. Weiterverwertbarkeit, Wieder- u. Weiterverwendbarkeit, Kompostierbarkeit, Verbrennungseigenschaften, Deponieverhalten

Abb. 3: Bewertungskriterien der Produktgestaltung (in Anlehnung an Tischner 2001, 131)

Zielkonflikte zwischen verschiedenen Kriterien

In der betrieblichen Praxis werden häufig nur einzelne Aspekte aus der obigen Liste aufgegriffen. Wichtig ist dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen. Je nach Produkt sind unterschiedliche Schwerpunktsetzungen notwendig, wobei die Identifikation der primären Probleme keineswegs einfach ist. Hinzu kommt, dass vielfältige Zielkonflikte zwischen einzelnen Anforderungen auftreten können (vgl. Kreibich 1994, 20). Die Optimierung der Qualität verlangt daher ein umfassendes Abwägen, hier dargestellt an ausgewählten Aspekten:

- *Langlebigkeit versus schnelle Diffusion von Innovationen:* Halten die Produkte länger, werden sie auch später durch neue Güter ersetzt, die möglicherweise im Gebrauch umweltschonender sind, etwa bezüglich des Energieverbrauchs oder der Lärmbelastung.
- *Produktverkleinerung versus Demontagefreundlichkeit:* Vielfach geht die stoff- und energiesparende Miniaturisierung mit unlösbaren Materialverbindungen einher.
- *Langlebigkeit der Werkstoffe versus Recycling- und Abbaufähigkeit:* Zahlreiche hochwertige Werkstoffe sind kaum wieder zu verwenden und tendieren durch ihre Persistenz zur Akkumulation in der Umwelt.
- *Energie- und Materialverbrauch versus Produkt- und Produktionsrisiken:* Produkte der Hochleistungschemie sind häufig sehr energie- und materialarm, aber zum Teil wie FCKW mit hohen Folgerisiken behaftet.
- *Abfallaufkommen versus Transportaufwand:* Mehrwegverpackungen, Windelwaschservice oder Recyclingprodukte senken zwar das Abfallaufkommen, ziehen jedoch einen höheren Transportaufwand nach sich.

- Risiko versus Ressourcenverbrauch:** Besondere Probleme bereitet der Vergleich zwischen Risiko und dem Ressourcenverbrauch. So lassen sich die Auseinandersetzungen um die Umweltfreundlichkeit der Atomenergie gegenüber fossilen Brennstoffen oder um die Verringerung von Pestizideinsätzen bei gentechnisch manipulierten Maissorten naturwissenschaftlich kaum auflösen. Nachhaltige Produkte müssen in ihrer Produktion und Anwendung darum sowohl dem Aspekt der Ressourcenschonung als auch der Vermeidung nicht zu kalkulierender Risiken entsprechen. Verrechnungsmöglichkeiten scheiden aus (vgl. Spiller 1996, 436ff.).

Zur Bewertung wurden in den letzten Jahrzehnten verschiedene Instrumente entwickelt. Die weiteste Verbreitung sowie Eingang in DIN- und ISO-Normierungen haben *standardisierte Produkt-Ökobilanzen* gefunden, die nach dem Modell des Bundesumweltministeriums (BMU) und des Umweltbundesamtes (UBA) vier Arbeitsschritte umfassen (Abb. 4). Eine vertiefende Darstellung des entsprechenden Standards nach ISO 14040ff. ist der Kurseinheit „Standards & Normen“ aus Modul 2 zu entnehmen.

Produkt-Ökobilanz

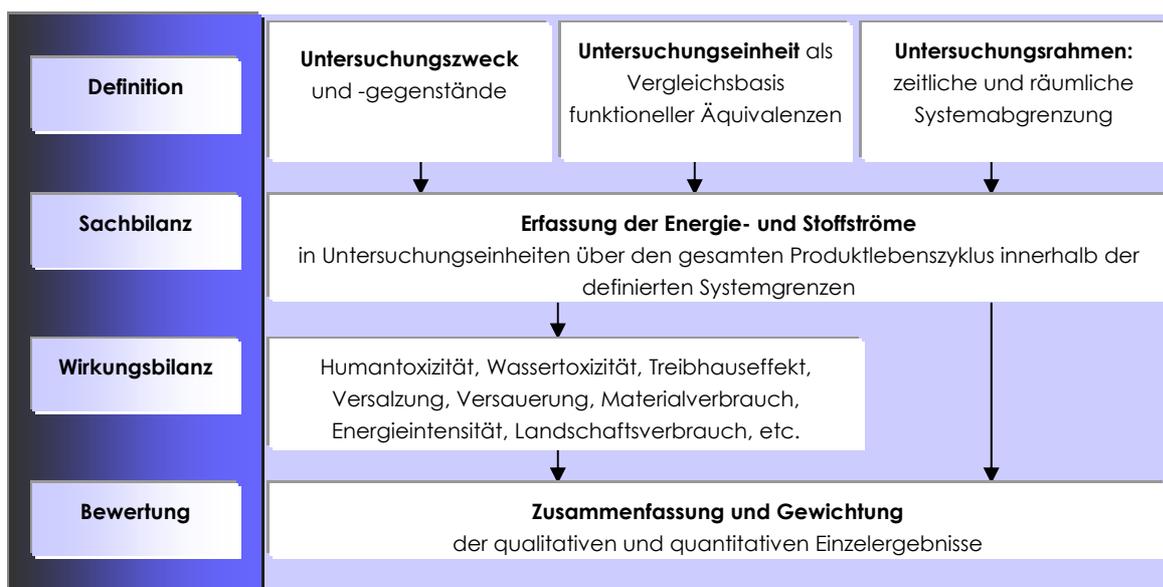


Abb. 4: Arbeitsschritte zur Erstellung von Produktökobilanzen (nach BMU & UBA 1995)

Unter einer Produkt-Ökobilanz wird ein Verfahren zur umweltmedienübergreifenden Erfassung, systematischen Aufbereitung und zusammenfassenden Bewertung der ökologischen Auswirkungen eines Erzeugnisses über seinen Lebensweg verstanden.

 Definition

Die Produkt-Ökobilanz kann auf ein einzelnes Erzeugnis gerichtet sein, in der Regel ist jedoch ein Vergleich substitutiver Produkte intendiert. In der so genannten Sachbilanz werden die verschiedenen Belastungen zusammengestellt, anschließend sollen die Wirkungen auf Mensch und Umwelt erfasst und

schließlich vergleichend bewertet werden. Der letzte Schritt der Bilanzbewertung kann nur normativ auf Grundlage gesellschaftlicher Ziele erfolgen.

Erweiterung um soziale Faktoren

Eine Erweiterung im Sinne der Nachhaltigkeit wird seit den 90er Jahren in *Produktlinienanalysen* nach der Idee des Freiburger Öko-Instituts (vgl. Rubik & Teichert 1997) verfolgt. Hierbei wird der Untersuchungsrahmen um *soziale und ökonomische Aspekte* erweitert, indem der Zusammenhang zwischen Produkten, ihrer gesellschaftliche Funktion und dem zugrunde liegende Bedürfnis hinterfragt wird.

Hohe Kosten

Insgesamt sind die Produkt-Ökobilanz beziehungsweise die Produktlinienanalyse ein sinnvolles, jedoch aufwändiges Verfahren, weshalb in der betrieblichen Praxis häufig kostengünstigere Instrumente wie Checklisten, ABC- oder Stärken-Schwächen-Analysen beziehungsweise Qualitätsspinnen (vgl. Fussler 1999) herangezogen werden. Letztere Instrumente begrenzen die Analyse auf wenige relevante Faktoren, indem sie einfache Bewertungsmaßstäbe zugrunde legen. Zur Senkung der Kosten von Ökobilanzen werden von Umweltämtern, Verbänden und Forschungsinstitutionen auch so genannte „Basisdaten“ zu den durchschnittlichen Umwelteinwirkungen von Rohstoffeinsätzen und Fertigungsprozessen publiziert. Dies führt allerdings zu einem ausgesprochen großen Verlust an Informationsqualität (vgl. Schaltegger 1997).

Werden singuläre Optimierungen an Produkten ohne wesentlichen Einfluss auf den Anwendernutzen vorgenommen (FCKW-Verzicht bei Klimaanlage, etc.), ist die Bewertung noch vergleichsweise einfach. Schwieriger wird der Vergleich, wenn die Produktalternativen unterschiedliche Belastungen verursachen und in ihrer Nutzungsqualität und Handhabung voneinander abweichen. Der Vergleich zwischen Einwegprodukten und Mehrwegprodukten (Windeln, Reinigungstücher, Verpackungen, etc.) wird zum Beispiel dadurch erschwert, dass die Umwelteinwirkungen der Reinigung und zusätzlicher Transportwege sich zum Teil nur qualitativ mit den Folgen von Mehrproduktion und Abfällen in Beziehung setzen lassen.

Funktionsbündel

Zur Bewertung des Anwendernutzens ist zudem zu beachten, dass sich Produkte nur selten auf eine Funktion reduzieren lassen. Häufiger verkörpern sie *Funktionsbündel*, die durch ästhetische und symbolische Werte ergänzt werden. Der Besitz eines Autos kann außer Mobilität auch Unabhängigkeit, Hobby, Geschwindigkeitserlebnis, Status, dritte Haut oder Partnerersatz bedeuten und wird in diesen Kategorien sowohl kulturell als auch individuell interpretiert (vgl. Bredemeier et al. 1997). Der ökologische Vergleich der Schadschöpfung pro Entfernungskilometer mit den Nutzungsalternativen „Bahnfahren“, „Carsharing“ oder „Videokonferenz“ setzt damit eine funktionale Vernunft voraus, die den privaten Konsummustern nur zum Teil entspricht.

Innovationen oder Re-Design

Unter diesen Vorzeichen sind Produkt- und Prozessinnovationen auf das menschliche Verhalten abzustimmen. Die daraus entstehenden Unwägbarkeiten tragen in der Praxis dazu bei, dem Re-Design, das heißt der Überarbeitung

bereits bestehender Produkte in kleinen Schritten Vorrang einzuräumen, jedoch sind die Anforderungen des nachhaltigen Wirtschaftens mittel- bis langfristig nur durch grundlegende Innovationen zu erzielen (vgl. Tischner 2001, 121). Im Forschungs- und Entwicklungsprozess sind deshalb Kreativitätstechniken wie Brainstorming oder *Synektik* zur Erzeugung innovativer Lösungen einzusetzen.

Beispiel ökologische Innovation: Der Solar-Mower von Husqvarna

Bei der Synektik versucht man Lösungen der Natur auf die Technik zu übertragen. Der „Solar Mower“ von Husqvarna nimmt sich das Schaf als Vorbild zur Revolutionierung des Rasenmähens (vgl. Tischner 2001). Erfunden wurde ein relativ kleines Gerät, das auf Solarbasis funktioniert und sich quasi Tag für Tag durch die Wiese frisst: langsam und geräuscharm. Sowohl Energieverbrauch wie Lärm des Rasenmähens werden drastisch reduziert. Mit Hilfe eingebauter Sensoren und eines Computers umfährt das Gerät selbständig Hindernisse. Das Gras wird so stark zerkleinert, dass es als Kompost auf der Wiese verbleiben kann.

 Beispiel: Husqvarna

Es ist dabei nicht immer einfach, bereits im Vorfeld alle potenziellen Wirkungen einschließlich der nicht intendierten Folgen abzuschätzen. Die Forschung unterliegt hier einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit. Beispielsweise hat sich in den letzten 25 Jahren die Zahl der als krebserregend nachgewiesenen Substanzen verzwanzigfacht. Die Unternehmen müssen folglich ein intensives Wissenschaftsmonitoring betreiben, um frühzeitig auf neue Forschungserkenntnisse reagieren zu können. Im Einzelfall wird es notwendig sein, eine eigene Umweltforschung aufzubauen. Insgesamt ist allerdings das Wissen um ökologische Zusammenhänge um die Wirkungen einzelner Chemikalien immer noch gering. Angesichts der daraus entstehenden Unsicherheit sollte das Nachhaltigkeitsmarketing grundsätzlich das *Vorsorgeprinzip* walten lassen. Dessen Kernelemente sind (vgl. Spiller 1996, 419ff.):

Vorsorgeprinzip

- *Risikoarme Produkte:* Zum einem geht es darum, bestimmte risikobehaftete Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe durch fehlerfreundliche, sanftere Alternativen zu substituieren. So hat sich zum Beispiel gezeigt, dass die Chlorchemie als eine verbreitete Richtung der Grundstoffchemie vielfältige ökologische Gefährdungen hervorgebracht hat, etwa die Dioxin-freisetzung bei PVC. Es handelt sich nicht um vermeidbare Randprobleme, sondern um eine Technologie mit einem grundlegenden Gefährdungspotenzial. Ein wichtiges Kriterium für risikoarme Erzeugnisse ist, dass die Einsatzstoffe abbaubar sind, sich also nicht in der Umwelt anreichern und dadurch kumulative Langfristeffekte verursachen. Auch sollten sie nicht zu tief in natürliche Prozesse eingreifen, weil dann die Folgen unkalkulierbar werden (vgl. von Gleich 1993). Beispiele aus der Unternehmenspraxis für risikoarme Produkte sind der Einsatz nach-

Risikotechnologien substituieren

wachsender Rohstoffe in Waschmitteln bei Henkel oder die Produktion von Farben auf Basis natürlicher Materialien durch Auro.

Effizienz erhöhen

- *Umfassende Rohstoffeinsparungen:* Zum anderen ist der Energie- und Materialeinsatz bei der Produktgestaltung insgesamt herabzusetzen (vgl. Schmidt-Bleek 1994). Diese Forderung wirkt zunächst trivial, sie erweist sich jedoch in der Praxis unter technischen und marktlichen Gesichtspunkten als ausgesprochen anspruchsvoll. Die technische Herausforderung liegt in der Miniaturisierung und der Effizienzoptimierung von Produkten. Mit Blick auf den Markt ist darauf zu achten, dass Effizienzsteigerungen nicht durch Konsumänderungen kompensiert werden. So hat sich die Motortechnologie im Laufe der Zeit – auch aus ökologischer Sicht – erheblich verbessert. Durch die Vermarktung schnellerer und größerer Autos wird dieser Effekt jedoch wieder kompensiert. Der Durchschnittsverbrauch pro Pkw ist seit Jahrzehnten fast unverändert (vgl. Neitzel et al. 1995, 66).

Zielkonflikte

Insgesamt sind die skizzierten Anforderungen an das Produktdesign mehrdimensional und komplex. Sie sind zudem immer wieder mit den weiteren Qualitätsanforderungen wie Gebrauchstauglichkeit, Handling, Ästhetik, Geschmack oder Sicherheit verknüpft, denn auch hier kann es im Einzelfall Zielkonflikte geben (vgl. Tischner 2001, 120).

1.2 Verpackungsgestaltung

Gleiche Kriterien

Für Verpackungen gelten grundsätzlich die gleichen Kriterien wie für das Kernprodukt. Während die Verpackung in den 70er und 80er Jahren oft im Fokus der Diskussion stand, hat das Engagement nach Einführung des Dualen Systems und der Beseitigung von Kapazitätsengpässen in der Müllentsorgung nachgelassen, obwohl Verpackungen hinsichtlich Material- und Energieverbrauch weiterhin ein relevantes Umweltproblem darstellen können.

Mehrere Funktionen

Auch hier ist die *mehrdimensionale Funktionalität* zu beachten, damit der Kundennutzen in Folge ökologischer Optimierungen nicht abnimmt. Standen beim Verpackungsdesign ehemals Schutz vor Beschädigung, Verunreinigung und Verderben sowie Transporterleichterung der Ware im Vordergrund, sind durch die Trends zur Selbstbedienung, zum ästhetischen Konsum und zur gestiegenen Werbetätigkeit neue Funktionen als Blickfang und Medium hinzugetreten. Verpackungen verbreiten über Design, Layout und Material Botschaften über ihren Inhalt.

Convenience

Zudem prägt heute der *Convenience-Ansatz* die Verpackungsgestaltung. Erleichterungen im Produktgebrauch durch handliche Dimensionierungen und praktische Kniffe (stehende Zahnpastatube, mahlzeitgerechte Portionen, etc.) machen Verpackungen so immer häufiger zum Teil des Kernprodukts (vgl. Kotler & Bliemel 1999, 711ff). Strategien zur Verpackungsreduktion und

Mehrfachnutzung sind deshalb nur dann erfolgreich, wenn sie die funktionelle Vielfalt der Verpackung nicht ausblenden, sondern ökologisch und konsumentenfreundlich interpretieren.

1.3 Service, Kundendienst und Garantieleistungen

Ob mit einem Produkt die darin angelegten ökologischen Verbesserungen tatsächlich realisiert werden können, entscheidet sich oft erst beim Kunden durch die umweltverträgliche Nutzung. Der Verzicht auf Verschweißungen an Bürostühlen wird gegenstandslos, wenn die Möbel am Ende nicht demontiert, sondern über den normalen Sperrmüll entsorgt werden. An dieser Stelle können dem Kundendienst entscheidende Aufgaben zukommen. Im ökologischen Kontext erfüllt der Kundendienst vor allem die folgenden Funktionen (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998, 314; Hansen & Jeschke 1995):

Dienst am Kunden

- *Kaufberatung*, um die nachhaltigkeitsbezogenen Produktvorteile transparent zu machen, Fehlkäufe zu vermeiden und Tipps zur umweltgerechten Nutzung zu geben
- *Bedienungsanleitung und Installationshilfe* zur umweltgerechten Produktnutzung und zur Sicherstellung einer langen Nutzungsdauer
- *Beschwerdemanagement und Problembearbeitung* zum Werterhalt des Produkts sowie zur Produktoptimierung und Kundenbindung
- Reinigungs-, Wartungs-, Reparatur- und Aufrüstungsleistungen, um die Nutzungsdauer zu verlängern
- *Produktrücknahme und Entsorgungsdienste* zur Wiederverwendung und Kreislaufbewirtschaftung

Idealerweise entwickelt sich der Kundendienst dabei von einer unentgeltlichen den Verkauf unterstützenden Zusatzleistung zu einer *eigenständigen Serviceleistung*, die einen marktfähigen Mehrwert für den Kunden begründet. Gelingt dieser Schritt, kommt ein solcher Service bei auskömmlicher Bezahlung des Servicepersonals auch der *sozialen Dimension* der Nachhaltigkeit entgegen. Denn durch die Aufwertung von Dienstleistungen werden negative Beschäftigungseffekte der immer weiter fortschreitenden Rationalisierung von Produktionsprozessen aufgefangen.

Allerdings sind Service- und Reparaturleistungen durch die hohen *Lohnnebenkosten* in den meisten Industrieländern im Vergleich zum Neupreis der Produkte relativ teuer. Dies hat eine „*Wegwerfmentalität*“ der Verbraucher auf der einen und Bestrebungen der Anbieter zur Verkürzung der Produktlebensdauer auf der anderen Seite begünstigt. Eine solche Verkürzung wird auch als *geplante Obsoleszenz* bezeichnet. Viele Erzeugnisse werden mit einer schlechteren Qualität produziert als dies unter den gegebenen technischen Bedingungen möglich wäre. Mögliche Qualitäts- und Haltbarkeitsverbesserungen werden zu

Wegwerfmentalität und geplante Obsoleszenz

„Schubladenpatenten“, weil man die Umsetzung bewusst unterlässt, solange kein Wettbewerber damit auftrumpft. Im Extremfall wird die Veralterung durch eingebauter Verschleiß und Sollbruchstellen auch aktiv gefördert. Ein solches Verhalten konnte jedoch durch die Stiftung Warentest oft aufgedeckt worden und hat in Folge des drohenden Imageverlusts zumindest bei Markenprodukten deutlich nachgelassen.

Langlebige Erzeugnisse

Langlebige Produkte sind in den meisten Fällen nicht nur ökologisch vorteilhaft, sondern auch von sozialem Nutzen weil durch die Produktwartung neue Beschäftigungsfelder entstehen. Nur dort, wo mit neuen Techniken erhebliche Effizienzsteigerungen erzielt werden und die Schadschöpfung im Wesentlichen auf die Nutzungsphase entfällt, ist der frühzeitige Ersatz gebrauchsfähiger Produkte auch ökologisch zu befürworten. Ansonsten sollten umweltfreundliche Produkte eine hohe Langlebigkeit anstreben und deshalb mit einem intensiven Service von der Wartung über die Reparatur bis zur Um- und Aufrüstung gekoppelt sein. Dies setzt Investitionen in ein umfangreiches Ersatzteillager, einen eigenen Außendienst beziehungsweise leistungsfähige Händler und eine hohe Kundennähe voraus. Das Design der Produkte sollte auf Wertigkeit und Stil, nicht auf kurzfristige modische Trends gerichtet sein. Gute Beispiele hierfür liefern die Erzeugnisse in der Tradition des deutschen Industriedesigns, vom Werkbund (1907) über das Bauhaus (1919) bis zur Ulmer Schule (1955).

Garantie als
Qualitätssignal

Zentrales Marketinginstrument zur Auslobung der Produktlebensdauer ist die Garantie. *Garantien* sind freiwillige Zusagen eines Herstellers, die über die dem Käufer zustehenden gesetzlichen Gewährleistungsrechte hinausgehen. Eine lange Garantiefrist ist ein valides Zeichen für funktional ausgereifte Produkte mit hoher Lebensdauer. Es gibt einige Qualitätsproduzenten, die eine lebenslange bzw. sehr umfangreiche Garantie gewähren und damit an die Wertschätzung des Kunden für das Produkt anschließen. Zugleich geht von dieser Zusicherung ein hoher Handlungsdruck auf das interne Qualitätsmanagement aus.



Beispiel:
„Lands End“

„Lebenslange Garantie“

Ein besonders überzeugendes Beispiel für die Nutzung der Garantie als Qualitätssignal bieten Unternehmen, die für ihre Produkte eine ungewöhnlich lange, bisweilen sogar lebenslange Garantie ausloben (Tupperware, Lands End, Fährmann, etc.). Die im Folgenden auszugsweise wiedergegebenen Geschäftsprinzipien von Lands End, einem amerikanischen Textilversender, der seit Mitte der 90er Jahre auch in Deutschland aktiv ist, verdeutlichen die Grundsätze einer konsequenten Qualitätspolitik, die auf Langlebigkeit setzt:

„1. Prinzip

Wir bemühen uns immer um die höchste Qualität unserer Produkte. Wir verbessern die Materialien und fügen Details hinzu, die viele andere im Laufe der Jahre weg-

gelassen haben. Wir verringern niemals die Qualität eines Artikels, um ihn billiger zu verkaufen.

(...)

3. Prinzip

Wir akzeptieren jede Rücksendung, aus jedem Grund, zu jeder Zeit. Unsere Produkte sind garantiert. Kein Kleingedrucktes. Keine Diskussion. Wir meinen genau, was wir sagen: "Guaranteed. Period®" (vgl. Lands End 2001).

Eine sehr lange Garantie ist jedoch an einige Voraussetzungen gebunden: Es sollte sich um nutzungssichere Produkte handeln, die Zielgruppe sollte ehrlich sein und nicht zu opportunistischem Verhalten neigen. Schließlich sind kostenlose Reparaturen besonders dann lohnend, wenn man den Kundenkontakt für cross-selling-Aktionen (Zusatzverkauf anderer Produkte) nutzen kann.

Noch weiter gehen Marketingkonzepte, die durch Ausdehnung des Services einen *eigentumslosen* Konsum anstreben. Produktnutzung ohne Eigentumserwerb kann durch professionelle Serviceunterstützung des Anbieters den Nutzen des hergestellten Gutes erheblich steigern – die Materialintensität pro Nutzungseinheit sinkt (vgl. Schrader 2001).

Serviceorientierung und
eigentumsloser Konsum

Die Vorteile liegen vor allem in der intensiveren Nutzung innerhalb relativ kurzer Zeit. Dadurch tritt weniger zeitabhängiger Verschleiß ein, neue Techniken können eher genutzt werden und das Recycling wird vereinfacht. Zudem hat der Hersteller, wenn er das Eigentum behält, ein größeres Eigeninteresse an der recyclinggerechten Konstruktion des Produktes. Unternehmen kalkulieren häufig umfassender als Privatpersonen und berücksichtigen zum Beispiel die Verbrauchskosten in der Nutzungsphase angemessener als der Endverbraucher. Sie haben deshalb ein größeres Interesse an sparsamen Erzeugnissen. Schließlich können bei Bündelung des Bedarfs professionellere – und damit in der Regel sparsamere – Geräte eingesetzt werden.

Hinzu kommt für den Nutzer der Effekt, dass er bei Miet- bzw. Leasinglösungen nur geringe Fixkosten hat. Der Eigentümer eines Autos, der nur die variablen Kosten als entscheidungsrelevant berücksichtigt, hat einen hohen Anreiz zur Nutzung seines Fahrzeugs. Der Car-Sharing-Teilnehmer bezahlt pro Kilometer relativ hohe variable Kosten und wird deshalb eher auf alternative Verkehrsträger ausweichen.

Allerdings ist ein eigentumsloser Konsum nicht per se umweltschonender. Negativ können sich zum Beispiel geringere Sorgfaltsbemühungen des Verbrauchers und damit höherer Verschleiß auswirken; auch müssen Mietunternehmen wie zum Beispiel Autovermieter nicht zwangsläufig Interesse an haltbaren Produkten haben, wenn es einen funktionierenden Gebrauchsgütermarkt gibt. Auch hier wird nur eine ganzheitliche Ökobilanz Transparenz schaffen.

	Kurzzeit-Dienstleistungen	Langzeit-Dienstleistungen	Ergebnisdienstleistungen
Konzeption	Produkt ist für mehrere Nutzer zur kurzfristigen Nutzung zugänglich	Kein Verkauf, sondern Leasing bzw. Vermietung an einen Nutzer	Erfüllung einer Funktion mit einer ökologisch optimierten Produkt-Dienstleistungs-Kombination
Beispiel	Car-Sharing, Wasch-Salon	Kopierleasing, Sportgeräte, Auto	Ernteoptimierung (Pestizid-service mit Ertragsversicherung), Energiedienstleistungen
Ökologische Effizienz	Gerätepool, aus dem die effizienteste Alternative gewählt werden kann, umweltfreundliche Wartung, lange Lebensdauer, effiziente Technik	Lebensdauerverlängerung, Wartungs- und Entsorgungsfreundlichkeit, Umsetzung des Verursacherprinzips	Sparsamer Verbrauch, Umsetzung des Verursacherprinzips, Minimierung der Produkte pro Serviceeinheit
Ökonomische Effizienz	Minimierung der Stillstandszeiten, geringe Fixkosten	Mengen- und Know-how-Vorteile des Anbieters, hohe Kundenbindung, Ertragsglättung	Wertschöpfung durch Dienstleistungsausbau, volkswirtschaftlich bessere Allokation, da Risikoaversion einzelner Wirtschaftssubjekte aufgehoben wird

Abb. 5: Ökologieorientierte Serviceleistungen

Betriebswirtschaftliche Vorteile

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht können mit einer Dienstleistungsorientierung eine stärkere *Kundenbindung*, geringere *Entsorgungskosten* und die Erschließung neuer Zielgruppen einhergehen. Die Akzeptanz der Kunden ist speziell bei den Personen gegeben, die der symbolischen Bedeutung der Güter als Status Symbol keine große Bedeutung beimessen, für die eine niedrige Fixkostenbelastung vorteilhaft ist und die Instandhaltungspflichten als Belastung empfinden (vgl. Schrader 2001, 350). Problematisch sind aus Sicht der Unternehmen die notwendige *Umstellungsflexibilität*, eine Verlagerung von Risiken vom Kunden auf den Verkäufer und die hohen Arbeitskosten.

1.4 Markenführung

Bedeutung der Marke

Wie die Verpackung prägt zunehmend auch die Marke das Profil und den Erfolg vieler Angebote, mit der Konsequenz, dass die symbolische Kommunikation und das eigentliche Produkt immer stärker ineinander fließen (vgl. Bergmann 1996). Durch Namen, Symbol und Layout sollen Marken gewährleisten, dass ein Produkt aus der Masse heraus sticht und *wieder erkannt* wird. Die Marke signalisiert die *Herkunft* der Ware und die *Produktverantwortung* ihres Anbieters. Marken wirken in dieser Hinsicht *vertrauensbildend* und sind deshalb besonders hilfreich, wenn wichtige Qualitätsvorteile optisch verborgen bleiben (vgl. Hansen & Kull 1995).

Mit ihrer Funktion zur Re-Identifikation, Herkunftsbestimmung und Vertrauensbildung erleichtern Markierungen *Wiederholungskäufe*, *Empfehlungen* oder *Reklamationen*. Sie unterstützen das Befolgen unverbindlichen *Preiseempfehlungen* und helfen, *Werbebotschaften* symbolisch zu verankern. Indirekt übernehmen sie eine *Garantiefunktion*, da der Hersteller seiner Marke verpflichtet ist und auf Nachkäufe hofft.

Markierungsfunktionen

- Aus Sicht des *Anbieters* erhöht die Marke dadurch nicht nur Absatzchancen und Kundenbindung, sondern eröffnet durch ihr Differenzierungspotential Spielräume für *preispolitische* Entscheidungen.
- Aus *Kundensicht* sind Marken ökonomisch wertvoll, weil sie den *Informationsaufwand* bei Kaufentscheidungen senken. Mit ihrem Image, Bekanntheitsgrad und Qualitätsversprechen erzeugen Marken mentale Modelle, die in der komplexen Angebotsvielfalt Orientierung geben, indem sich die Markenpräsentation des Anbieters mit eigenen Erfahrungen und Erwartungen verbindet.

Mit diesen Werten gelten Marken als *immaterielles, nicht-bilanzielles Kapital*, das sich wie bei vielen Börsenotierungen ersichtlich zum wesentlichen Bestandteil des Unternehmenswertes entwickeln kann. Schon dadurch rechtfertigt der Markenaufbau Investitionen, die durch Gestaltung, Tests, Imagewerbung, Verkaufsförderung, Garantien und Markenpflege beträchtliche Ausmaße annehmen können.

Markenwert

Zudem erhöhen Marken den *juristischen Schutz* des Produktes durch das Markenrecht. Das Markengesetz legt in § 3 fest, welche Möglichkeiten der Markenbildung schutzfähig sind: Wortzeichen (z.B. Persil), Bildzeichen (z.B. der grüne Frosch), Zahlen (z.B. 4711), Buchstabengruppen (z.B. DKV), Farbkombinationen (z.B. die Firmenfarben), Hörzeichen (z.B. kurze Erkennungsmelodien), dreidimensionale Verpackungen oder Produktformen (z.B. die Odol-Flasche) und Kombinationen der genannten Varianten. Der juristische Schutz durch Eintragung beim Markenamt ist jedoch nur die formale Seite. Aus Sicht des Marketings definiert sich die Marke durch ihre Akzeptanz beim Konsumenten.

Markenrecht

Eine für das Nachhaltigkeitsmarketing wichtige Unterscheidung setzt bei der *Profilierung* der Marke an. Nach den Merkmalen *Bekanntheitsgrad* und *Image* differenziert man traditionell in berühmte Marken (Luxusmarken), bekannte und imagestarke Premium-Marken (A-Marken), unprofilierte Zweitmarken (B-Marken) und unbekannte Niedrigpreiserzeugnisse (C-Marken). In der Regel liegt der Preis der Luxusmarken 100 % und mehr über dem der Zweitmarken, Premium-Marken sind bis zu 50 % teurer. C-Marken sind noch einmal deutlich günstiger. Dieses Preisspektrum schwankt allerdings in Abhängigkeit von der Preissensibilität und den möglichen Snobeffekten bestimmter Warengruppen. So ist das Preisspektrum zwischen einer Rolex für 10.000,- € und einer Billiguhr für 5,- € mit vergleichbarer Funktionalität weitaus breiter gesetzt als zwi-

Markenstärke

schen einem Stück Irischer Butter der Marke Kerrygold für 1,49 € und einem Butterstück aus dem Eigensortiment eines Discounters für 0,79 €. Der Zusammenhang zwischen Preisniveau und Markenstärke ist jedoch auch im zweiten Fall relativ ausgeprägt.

 Beispiel: Hipp

Hipp: Marktführerschaft mit ökologischer Positionierung

Der Markt für Babynahrung verzeichnet in Deutschland mit rund 60 % den höchsten Bioanteil im Lebensmittelmarkt (vgl. Rippin 2007). Dies ist einerseits der hohen Risikowahrnehmung der Mütter und Väter geschuldet, die nach der Geburt eines Kindes keine wie auch immer geartete Gefährdung für ihr Kind eingehen wollen. Entsprechend hoch ist die Zahlungsbereitschaft für gesunde und sichere Produkte. Andererseits ist dies auf das frühe ökologische Engagement der Familie Hipp zurückzuführen, das bereit in den 50er Jahren aus persönlicher Überzeugung einsetzte, ohne dass hierfür ein Marktanzreiz durch entsprechende Kundenwünsche gegeben war. Im Laufe der Zeit wurde die Marke komplett auf Produkte des ökologischen Landbaus umgestellt. Wesentlicher Erfolgsfaktor war in diesem Fall die Stärke der eingeführten Marke Hipp, die nicht zuletzt durch die Verbindung mit dem Namen des Unternehmers ein hohes Vertrauen in der Bevölkerung aufbauen konnte. Der ökologische Landbau passt hier zum Markenimage, da er den Wettbewerbsvorteil „Vertrauen & Sicherheit“ stützt. Die Glaubwürdigkeit des Unternehmers verleiht der Positionierung Konstanz (vgl. <http://www.Hipp.de>).

Allerdings zeigt das Beispiel Hipp auch die Grenzen des ökologischen Marktsegmentes. Es gibt auch im Babynahrungsbereich ein Segment sehr preisorientierter Käufer. Angesichts der höheren Kosten des ökologischen Landbaus sind diese mit einer Öko-Marke schwer zu erreichen. Hipp sah sich daher zum Ausbau der Marktführerschaft ➔ gezwungen, die Zweitmarke Bebevitä für konventionelle Produkte einzuführen.

Ökologische Erzeugnisse sind preislich heute in der Regel als *Premium-Produkte* positioniert, allerdings sind nur wenige Unternehmen bereit, ihre bereits vorhandenen A-Marken ökologisch oder nachhaltig zu positionieren. Stattdessen werden neue Zweitmarken eingeführt, die dann gegebenenfalls aufgrund fehlenden Kapitals nicht so stark beworben werden können, wie dies angesichts ihres hohen Preises notwendig wäre. Vielfach wird sogar jeder Bezug zum Unternehmensnamen vermieden, da man Zielkonflikte zwischen Öko-Marke und der konventionellen A-Marke befürchtet. Insofern bleibt jeder *Imagetransfer* aus. Die Erfahrung zeigt hingegen insbesondere im Fall Hipp, dass nachhaltige Produkte dann besonders erfolgreich sind, wenn ein bekannter Markenartikel mit Umweltschutz und Gesundheit als Zusatznutzen vermarktet wird. Die Risikobereitschaft der traditionellen Unternehmen ist in dieser Hinsicht offensichtlich relativ gering.

A-Markenstrategie		B-Markenstrategie	
Vollständige Integration in eine profilierte Erstmarke	Öko-Variation innerhalb der Erstmarkenrange	Zweitmarke eines bekannten Markenartiklers	Öko-Marken mittelständischer Unternehmen
Beispiel Hipp: Premiummarke ausschließlich für Babynahrung aus ökologischem Anbau	Beispiel Heinz: Bio-Ketchup unter der gleichen Marke neben den traditionellen Artikeln	Beispiel: BioFreeze; Zweitmarke der Frosta AG; kein Zusammenhang zur Erstmarke des Unternehmens	Vielen Öko-Pionier-Unternehmen fehlt das Budget zur Profilierung einer eigenen Öko-Marke

Abb. 6: Markenpolitik für Öko-Produkte

Für den Aufbau einer *Öko- oder Nachhaltigkeitsmarke* bestehen unterschiedliche Optionen. Die Marke kann das gesamte Sortiment umfassen und damit wie bei „Hipp“ oder „Maas-Natur“ eng an die Persönlichkeit und Integrität des Unternehmers gekoppelt sein. Oder sie kennzeichnet eine besondere Produktlinie, -serie oder Kollektion innerhalb des Gesamtangebots („NATURApplan“ von Coop, „Öko-Lavamat“ von AEG etc.). Öko-Label können dabei identisch mit der Produktmarke sein oder als Markenzusatz verliehen werden.

Öko-Handelsmarke

Weiterhin unterscheidet man zwischen *Herstellermarken* und *Handelsmarken* ➔. bei letzteren verfügt ein Handelsunternehmen über die Markenrechte. Da viele große Hersteller den Aufbau von Öko- beziehungsweise Nachhaltigkeitsmarken vernachlässigt haben, ist die Marktbedeutung der Handelsmarken in diesem Segment relativ groß. Beispielsweise werden Bio-Lebensmittel im konventionellen Handel fast ausschließlich als Handelsmarken vermarktet. Bekannt sind zum Beispiel Rewe mit Füllhorn, Edeka mit Bio-Wertkost oder Plus mit BioBio. Handelsmarken sind in Deutschland in aller Regel im Niedrig- und Mittelpreissegment angesiedelt. Ökologische Lebensmittel bilden hier eine Ausnahme, da sie überwiegend im Preisbereich der konventionellen Premium-Marken positioniert sind und damit auch Discountern überdurchschnittliche Margen ermöglichen (vgl. Spiller 2000).

Eine wichtige Teilfrage der Markierungen ist die Wahl des Markennamens. Dieser sollte sich deutlich von denen der Konkurrenz abheben, zum Kauf motivieren, aussprechbar, attraktiv, merkfähig und nicht zuletzt auch international schutzfähig sein. Dabei lassen sich folgende Kategorien unterscheiden:

Wahl des Markennamens

- *Beschreibende Namen* sagen konkret etwas über ein Produkt oder über die Produktleistung aus (z.B. Bioland).
- *Assoziative Namen* vermitteln Begriffs- oder Erwartungswelten, die mehr oder weniger das Produktkonzept umschreiben und unterstützen sollen (z.B. Öko-Purex).
- *Artifizielle Namen* haben keinen erkennbaren Sinngehalt (z.B. Allos).

Für die Wahl der Markennamen ist gerade bei zunehmender *Internationalisierung* der Geschäftstätigkeit entscheidend, dass beschreibende Namen schutzun-

fähig sind und eigentlich nur national oder im betreffenden Sprachraum eingesetzt werden können. Assoziative und artifizielle Namen sind schutzfähig. Erstere lösen jedoch in unterschiedlichen Ländern nicht immer die intendierten Verknüpfungen aus, so dass ihr Einsatz nur nach ausführlichen Namenstests empfehlenswert ist. Künstliche Namen sind dagegen in hohem Maße geeignet, das Angebot auch international identisch zu repräsentieren.

Gemeinschaftszeichen

Eine herausgehobene Funktion kommt der Nutzung von überbetrieblichen Markierungen zu. Als wichtige Varianten können unterschieden werden (☞ Norm. UM, Kap. 5.3):

- *Verbandszeichen:* Verbände, die gewerbliche Zwecke verfolgen, können Marken anmelden und ihren Mitgliedern ein Benutzungsrecht einräumen. In Abgrenzung zu Gütezeichen dokumentieren Verbandszeichen nicht per se einen bestimmten Qualitätsstandard, sondern sind in erster Linie eine Fortführung der Markierungspolitik auf zwischenbetrieblicher Ebene (Bioland, Transfair, etc.).
- *Gütezeichen:* Markierungen, die ausdrücklich als Qualitätsgarantie in Form eines Siegels gestaltet sind und das Wort Gütezeichen enthalten, werden in Deutschland durch das Deutsche Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung e.V. (RAL) überwacht. Verbände oder Kooperationen müssen, wenn sie ein solches Siegel anmelden wollen, die Mitgliedschaft im RAL beantragen und in einer Zeichensatzung die öffentlich zugänglichen Gütevorschriften und Prüfungsmodalitäten festlegen. Das RAL prüft allerdings nicht das materiell-inhaltliche Qualitätsniveau. Ob ein Zeichen, wie zum Beispiel das Wollsiegel, tatsächlich für eine hohe Güte steht, bleibt dem Kalkül des beantragenden Verbandes überlassen.
- *Prüfzeichen:* Hierbei handelt es sich um Qualitätssiegel, die von privatwirtschaftlichen Testinstitutionen auf der Basis von Prüfgebühren und Lizenzen vergeben werden („TÜV-geprüft“, etc.). Das Qualitätsniveau solcher Zeichen ist von den Prüforganisationen frei wählbar und entsprechend unterschiedlich. Ein wichtiges Beispiel aus dem Umweltschutz ist das Zeichen „Textilien: Schadstoffgeprüft nach Öko-Text-Standard 100“ des Forschungsinstituts Hohenheim, das einen erheblichen Verbreitungsgrad erlangt hat, allerdings nur relativ niedrige humantoxikologische Standards erfasst.
- *Staatliche Qualitätszeichen:* In einigen Fällen hat der Staat Produktkennzeichen gesetzlich geregelt. Dabei unterscheidet man verpflichtende Qualitätszeichen (z.B. Angabe der EU-Bio-Kontrollnummer bei Lebensmitteln) von freiwilligen Optionen, etwa dem Umweltzeichen „Blauer Engel“ oder dem Managementzertifikat nach der EU-Ökoaudit-Verordnung.

Trotz dieser auf den ersten Blick vielfältigen Möglichkeiten der Gemeinschaftskennzeichnung ist der praktische Stellenwert für die Markenpolitik eingeschränkt. Dies hat strukturelle Gründe. So versuchen neutrale Marktinformationen die Qualitätstransparenz für den Nachfrager zu erhöhen, wozu sich überbetriebliche Kennzeichnungen mit weiter Verbreitung durchaus eignen. Genau aus diesem Grund haben sie als Werbeargument für die *einzelne* Unternehmung aber nur sehr eingeschränkten Wert: Ziel der Produktwerbung ist die Alleinstellung des Erzeugnisses in den Augen der Nachfrager (USP). Anpreisungen, die ausschließlich für das eigene Angebot ins Feld geführt werden, versprechen den größeren Markterfolg. Gemeinschaftskennzeichen jeder Art stehen dagegen in einem Spannungsverhältnis zur Individualisierung des Produkts durch Markierungs- und Werbepolitik. Empirische Untersuchungen zeigen, dass der Wert einer starken Marke durch den Aufdruck eines Gemeinschaftszeichens eher geschwächt wird (vgl. Alvensleben & Gertken 1993). Aus diesem Grund wird zum Beispiel das deutsche Umweltzeichen „Blauer Engel“ von den großen Markenartiklern etwa für Haushaltsgeräte oder Automobile nicht genutzt. Kleinere Anbieter mit schwächeren Marken können dagegen von solchen Zeichen profitieren.

Zwei weitere Probleme sind der oft zu geringe Standard solcher Zeichen, da sich Verbände in der Regel nur auf das kleinste gemeinsame Niveau einigen können, und der geringe Bekanntheitsgrad. Einzelne Unternehmen werden keine Werbung für ein Gemeinschaftszeichen betreiben (Trittbrettfahrerproblematik).

Zielkonflikte zur betrieblichen Markenpolitik

Zertifizierungsniveau und Bekanntheitsgrad oft zu niedrig

2 Preispolitik

Lernziele

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie:

- Determinanten und Wege einer rationalen Preisfestlegung überschauen können
- Kosten abschätzen können, die durch ökologische und soziale Qualitätsansprüche zusätzlich entstehen können
- wissen, wodurch die Mehrpreisbereitschaft der Verbraucher beeinflusst wird
- einschätzen können, wie sich die Wettbewerbsintensität im Zielmarkt auf den Preisspielraum auswirken kann

Definition

Die Preispolitik umfasst die Gesamtheit der unternehmerischen Maßnahmen, die die Ausgestaltung der monetären Gegenleistungen der Käufer für die von einem Unternehmen angebotenen Sach- und Dienstleistungen beinhalten. Der Preis ist der Quotient aus dem Entgelt des Nachfragers und der Leistung des Anbieters.

Zur Variation des Preises kann ein Unternehmen daher sowohl das *Entgelt* als auch das *Leistungsangebot* verändern, so zum Beispiel mittels Reduzierung des Packungsinhalts oder durch die Verwendung qualitativ besserer Materialien. An dieser Stelle wird deutlich, dass Preis- und Produktpolitik über die bei der Herstellung des Gutes anfallenden Kosten eng miteinander verknüpft sind. In der Literatur werden beide Instrumentalbereiche daher manchmal zur *Angebotspolitik* zusammengefasst.

Komponenten des Preises

Neben der Höhe der Verkaufspreise bestimmen weitere Faktoren den Erlös aus Leistungen, dazu zählen verschiedene Formen der *Vertragsgestaltung* wie Garantieleistungen, Rabatte, Preisvariationen über die Zeit und Preisdifferenzierungen zwischen Kundengruppen sowie die Zahlungsmodalitäten. Preise und Handelsbedingungen sind dabei nicht immer als fixe Größen zu sehen, sondern können im Verlauf von der Markteinführung bis zur Etablierung einer Marke oder bis zur Sättigung eines Marktes eine geplante Entwicklung durchlaufen.

Determinanten der Preisfindung

Zu den wesentlichen Determinanten der Preisfindung, die unter 2.1 umrissen werden, gehören zusammenfassend die *Kosten* der Produktion und des Vertriebs, die *Mehrpreisbereitschaft* der Verbraucher und die *Wettbewerbsintensität* im Zielmarkt. Die nachfolgenden Abschnitte gehen darauf genauer ein.

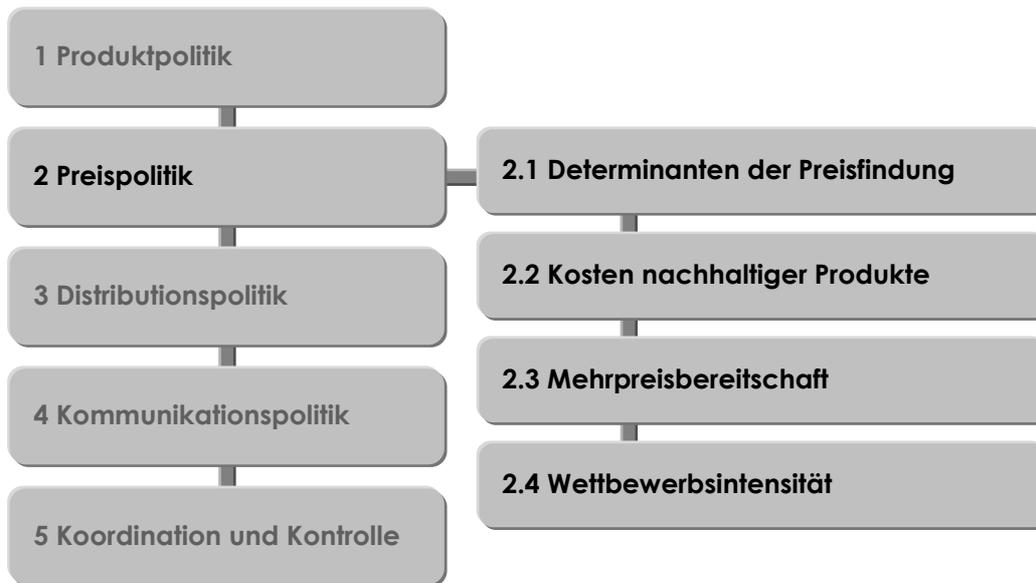


Abb. 7: Aufbau des Kapitels

2.1 Determinanten der Preisfindung

Preispolitische Entscheidungen richten sich nach der erwarteten *Zahlungsbereitschaft*, den *Preisen der Wettbewerber* und den *Herstellungskosten*. Wie in Abbildung 8 dargestellt, ergibt sich der maximale Umsatz rechnerisch aus der erzielten Absatzmenge in Abhängigkeit von der Preishöhe. Diese Abhängigkeit wird auch als *Preiselastizität der Nachfrage* bezeichnet.

Umsatzmaximierung

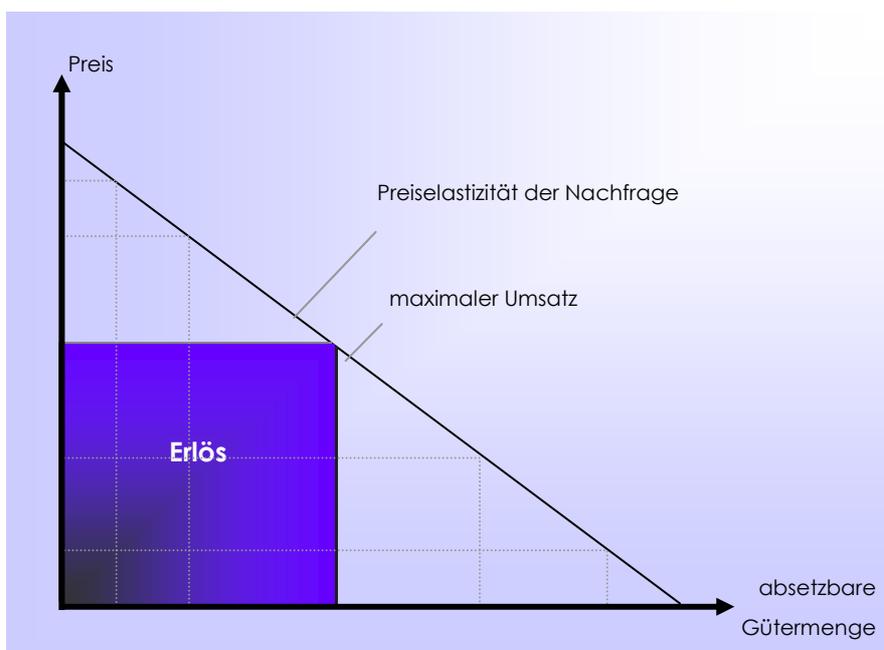


Abb. 8: Preiselastizität der Nachfrage und maximaler Umsatz

Preiselastizität Die *Preiselastizität*, grafisch dargestellt in Abbildung 8, ist wiederum eine Funktion aus der generellen Zahlungsbereitschaft und dem bestehenden Angebot der Wettbewerber. Die Preiselastizität ist in der Regel negativ. Das heißt, dass bei steigenden Preisen die Nachfrage abnimmt, grafisch dargestellt durch eine fallende Linie. Jedoch gibt es Ausnahmen, die dem so genannten *Snobeffekt* unterliegen. Hohe Preise können ein Luxusimage erzeugen, das Begehrlichkeiten weckt.

Entscheidend für die Preispolitik ist das *Ausmaß* der Preiselastizität. Eine relativ niedrige Preiselastizität besitzen zum Beispiel Kleinstgüter die seltener nachgefragt werden. Aufgrund der seltenen Nachfrage haben Kunden in der Regel keine Vorstellung von den marktüblichen Preisen und aufgrund der geringen Preishöhe lohnt sich das Einholen von Vergleichsangeboten auch gar nicht. Wer zum Beispiel einen Schlüsselmarkierungsring kaufen möchte und kein Hausmeister ist, wird den marktüblichen Preis kaum kennen. Man wird sowohl 20 als auch 80 Cent bedenkenlos zahlen, obwohl der höhere Preis das Vierfache beträgt. Auch bei bekannten Preisen kann die Bequemlichkeit den Ausschlag geben, wenn die absolute Summe gering ist. Um 5 Cent, das heißt um rund 20 bis 30 Prozent, beim Einkauf eines Brötchens zu sparen, wäre nur einige Personen bereit, einen längeren Weg zur nächsten Bäckerei zurückzulegen. Bei Computern ist die Preiselastizität dagegen sehr hoch. 10 Prozent Preisunterschied sind bei gleicher technischer Leistung meist Kauf entscheidend und durch ein Öko-Label bei privaten Käufern kaum aufzuwiegen. Die Preiselastizität ist auch abhängig von der *Preisstabilität*. Wenn Preise für lange Zeit stabil waren, ist eine Preiserhöhung schwerer durchzusetzen als bei ohnehin schwankenden Preisen.

Knicke in der Absatzfunktion Zu beachten ist auch, dass die Abbildung 8 eine lineare Funktion unterstellt, die in der Regel so kaum zutrifft. Realitätsnäher ist zum Beispiel eine doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion wie in Abbildung 9 (vgl. Becker 2002, 522).

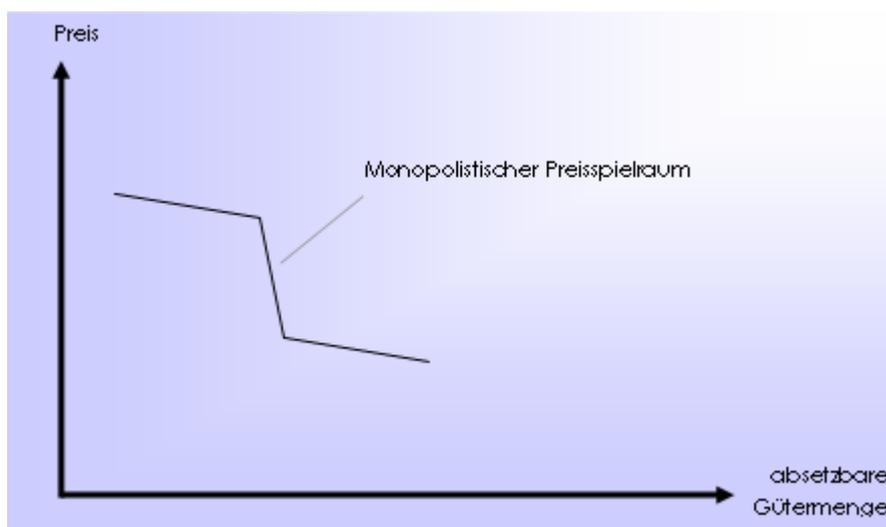


Abb. 9: Doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion

Demnach gibt es eine obere und eine untere Preisschwelle, die bei Über- beziehungsweise Unterschreitung zu einer deutlichen Veränderung der Nachfrage führen. Innerhalb dieser Schwellen, ist die Preiselastizität jedoch hoch und kann unter Wettbewerbsbedingungen wie von einem Monopolisten ausgeschöpft werden. Zu einer doppelt geknickten Preis-Absatz-Funktion kann zum Beispiel die *Markenbildung* beitragen, wenn Marken so stark sind, dass Preise bis zu einer gewissen „Schmerzgrenze“ akzeptiert werden. Für Kunden, die an Premium-Marken wenig Interesse zeigen, wird der Preis jedoch erst akzeptabel, wenn er die Schwelle der Handelsmarken und No-Name-Produkte durchbricht. Insofern stellt es gerade für das Nachhaltigkeitsmarketing eine große Herausforderung dar, entsprechende Schwellen zu orten, um Preisspielräume ausschöpfen zu können.

Im Rahmen des Marketing-Instrumentariums zeichnet sich die Preispolitik durch ihre *kurzfristige Wirksamkeit* und ihr *hohes Wirkungspotenzial* aus. Nachfrager aber auch Konkurrenten reagieren auf Preisänderungen in der Regel schnell und oft deutlich. So zeigen empirische Untersuchungen, dass die Preiselastizität vielfach 10- bis 20-mal so stark wie die *Werbeelastizität* ist (vgl. Mauerer 1995). Eine Veränderung des Preises um 1 % verursacht also wesentlich stärkere Absatzänderungen als eine gleichstarke Variation des Werbebudgets. Entsprechend groß sind die Chancen, aber auch die Risiken der Preispolitik. Im Gegensatz zur schwierig zu beurteilenden Produktqualität oder zu den Chancen, den Verbraucher mit Werbung überhaupt zu erreichen, handelt es sich bei der Rechnungseinheit Geld um einen eindimensionalen, leicht verständlichen Vektor.

Janusköpfigkeit der Preispolitik

Wesentliche Determinanten der Preispolitik sind die bei der Produktion und Vermarktung entstehenden *Kosten*, die *Preisbereitschaft* der Nachfrager sowie die *Konkurrenzbedingungen*.

Determinanten der Preispolitik

- Zunächst sind die Unternehmen in marktwirtschaftlichen Systemen bei Strafe ihres Unterganges gezwungen, mit ihren Erlösen in langfristiger Perspektive die Gesamtkosten abzudecken. Über diese *Kostendeckungsfunktion* hinaus leitet sich die Motivation zu unternehmerischer Tätigkeit aus der Gewinn- bzw. Rentabilitätszielungsabsicht ab. Die dadurch aufgeworfene Frage nach den durch den Preis zu deckenden Kosten kann aus dem Rechnungswesen – speziell der Kalkulation – beantwortet werden. In der betrieblichen Praxis kommt der kostenorientierten Preispolitik in Form eines *Gewinnaufschlags* auf die Selbstkosten nach wie vor eine hohe Bedeutung zu.
- Jedoch bezieht eine ausschließlich an den Kosten orientierte Preissetzung das Verhalten der Nachfrager nicht in das Kalkül ein und missachtet damit Chancen der Abschöpfung und Risiken des Umsatzrückgangs gleichermaßen. Die Ermittlung der *Preisbereitschaft* der Konsumenten bildet hier den zentralen Untersuchungsgegenstand.

- Letztlich entscheidet über den Erfolg preispolitischer Maßnahmen die richtige Einschätzung der *Konkurrenzbedingungen*. Das Wettbewerbsverhalten wird wiederum durch die Marktstruktur geprägt. Hier liegt der Ausgangspunkt einer wettbewerbsorientierten Preisfestsetzung.

Die folgenden Abschnitte vertiefen die mit der Kostendeckung, der Preisbereitschaft und der Konkurrenzsituation bestehenden Voraussetzungen für die Preisgestaltung im Nachhaltigkeitskontext.

2.2 Kosten nachhaltiger Produkte

Mehrkosten der ökologischen Produktion

Relativ unstrittig ist, dass die meisten nachhaltigen Produkte höhere Erzeugungskosten verursachen und damit zu einem vergleichsweise höheren Verkaufspreis angeboten werden müssen (vgl. Wendt 1999, 98). Verwiesen sei hier insbesondere auf:

- *Fehlende Skaleneffekte in Logistik und Produktion*: Exemplarisch sei hier die Herstellung von Bio-Milch genannt, bei der zunächst durch die großen Entfernungen zwischen den Höfen die Erfassungskosten der Molkerei von ansonsten ca. 1 ct/kg auf bis zu 5 ct/kg steigen (vgl. Weindlmaier 2000, 49). Anschließend muss diese Milch dann getrennt verarbeitet werden, was Rüstzeiten bei kleineren Losgrößen bedeutet.
- *Höhere Arbeitsintensität*: In bestimmten Warenbereichen wird Nachhaltigkeit dadurch erhöht, dass energie- oder schadstoffintensive Produktionsprozesse durch relativ teure menschliche Arbeitskraft ersetzt werden. Dies trifft insbesondere in der Landwirtschaft zu.
- *Geringere Spezialisierungsvorteile* treten insbesondere im Öko-Landbau auf, weil es sich hier um weitgehend geschlossene Betriebskreisläufe unter Einbeziehung verschiedener Nutztierarten und Feldfrüchte handelt, so dass eine Spezialisierung auf eine Produktionsrichtung kaum möglich ist.
- Ertragsminderungen treten auch ein, weil *Produktionsverfahren* noch nicht so ausgereift sind oder weil bestimmte Einsatzstoffe nicht verwendet werden.
- Größere *Ertragsrisiken* folgen ebenfalls aus unausgereiften Verfahren oder dem geringen Einsatz chemischer Einsatzstoffe. Dies spielt insbesondere im Anbau exotischer Pflanzen im Tropenklima eine Rolle, wo Erfahrungen für ökologische Plantagenwirtschaft erst mühsam und mit viel Lehrgeld aufgebaut werden müssen.
- Kosten der *kleinbetrieblichen Distribution*: Immer noch werden große Anteile nachhaltige Produkte über den klein strukturierten Fachhandel abgesetzt, der sich durch hohe Personal- und Flächenkosten auszeichnen. In diesen Betriebsformen liegen die Umschlagshäufigkeit niedriger

und die Verderbquote höher als etwa in konventionellen Kaufhäusern und Supermärkten.

- Produkte mit langer *Lebensdauer* werden in der Regel mit höherwertigen Rohstoffen und Teilen produziert.
- Mehrkosten können auch durch die *Kombination* von ökologischer Wirtschaftsweise mit anderen Qualitätskomponenten entstehen, etwa wenn Produkte unter besonderen sozialen Standards oder unter Mitwirkung von Behindertenwerkstätten entstehen oder wenn sie mit vielen handwerklichen Arbeitsschritten verbunden sind.
- *Zertifizierungs- und Lizenzgebühren*, die für die Auszeichnung ökologischer Produkte mit Güte- bzw. Prüfzeichen anfallen, sowie die Eigenkontrolle der nachhaltigen Qualität können ebenfalls ins Gewicht fallen.

Den genannten Kosten stehen zwar Betriebsmitteleinsparungen entgegen, etwa im Bereich der Pestizide, Lösungsmittel oder Energiekosten, letztlich liegen die Gesamtkosten jedoch in aller Regel höher. Allerdings zeigen Kostenanalysen auch, dass ein erheblicher Teil der Mehrkosten nicht nachhaltigkeitsbedingt und prinzipiell, das heißt bei größeren Mengen und besserer Vermarktung, vermeidbar sind. Es bestehen relativ viele Ineffizienzen, die mit wachsender Erfahrung beseitigt werden können. Viele Mehrkosten sind den geringen Mengen und damit der Marktnischenposition geschuldet.

Vermeidbare
Ineffizienzen

An diesen vermeidbaren Mehrkosten setzt ein strategisches Kostenmanagement an. Ein zentrales Planungsinstrument des strategischen Kostenmanagements ist das Konzept der *Kostentreiber*. Diese stellen die wesentlichen Kostenverursachungsfaktoren dar, die mit einer Wertschöpfungsaktivität verbunden sind. Unterschieden wird zwischen externen (z.B. Anforderungen des Gesetzgebers) und internen Kostentreibern; letztere können in strukturelle (etwa: Standort, Unternehmensgröße) sowie operationale (z.B. Kapazitätsauslastung, Distributionsquote) unterteilt werden.

Identifikation der
Kostentreiber

Hummel zeigt an einem Beispiel aus der Textilbranche (Coop / CH - NATURALine), dass durch eine sorgfältige Analyse der Kostentreiber entlang der textilen Kette erhebliche Reduktionspotenziale sowohl im Baumwollanbau als auch in der Weiterverarbeitung und im Vertrieb erschlossen werden konnten (vgl. Hummel 1997, 172ff.). Da die Verbraucher nach den Erfahrungen der Coop ökologische Anstrengungen nicht durch eine wesentlich höhere Preisbereitschaft honorieren, wurde vom Coop-Management eine Totalumstellung auf Bio-Wäsche beschlossen, vornehmlich um Erfahrungskurvenvorteile zu erzielen und damit konkurrenzfähig gegenüber konventionellen Angeboten zu bleiben. Wichtig ist, dass ein strategisches Kostenmanagement die vornehmlich unternehmensinterne Ausrichtung der traditionellen Kostenrechnung durchbricht und die gesamte Wertschöpfungskette beachtet.

Prozesskostenrechnung Im Sinne einer *Prozesskostenrechnung* (vgl. Seidenschwarz & Horváth 2000) sollten die Mehrkosten auf den einzelnen Stufen der ökologischen Wertschöpfungskette identifiziert und im Hinblick auf ihr Reduktionspotenzial analysiert werden. Während die traditionelle Kostenrechnung durch die kostenstellenbezogene Erfassung der Kosten Entstehungszusammenhänge auflöst, richtet sich die Prozesskostenrechnung auf die ganzheitliche Optimierung von Wertschöpfungsprozessen. Die Prozesskostenrechnung ist daher nicht nur auf das einzelne Unternehmen zu beschränken. In vielen Fällen liegen Kostensenkungspotenziale in der Abstimmung der Wertschöpfungsaktivitäten und in der Schnittstellengestaltung. Entsprechend ist es bei einem prozessorientierten Kostencontrolling wichtig, dass das dominierende Unternehmen in der Wertschöpfungskette die Initiative ergreift. Es wird heute vielfach der Handel sein, dem als Marketingführer in der supply chain die Aufgabe der Koordination eines solchen strategischen Kostenmanagements zukommt. Hier sind in Deutschland bisher wenig Anstrengungen zu verzeichnen.

Target Costing Schließlich sind Kosten immer im Zusammenhang mit dem Produktdesign und den Anforderungen der Verbraucher zu sehen. Hier knüpft das *Target Costing* an. Es handelt sich um ein Verfahren zur marktgerichteten Kontrolle der Produkt- und Preisgestaltung. Zunächst bestimmt man, etwa anhand einer Befragung, den unter Marketinggesichtspunkten erzielbaren Verkaufspreis. Durch moderne Verfahren der Marktforschung wie die *Conjointanalyse* ist das Marketing in der Lage, die Mehrpreisbereitschaft getrennt für einzelne Produkteigenschaften relativ valide zu erfragen. Von dem am Markt möglichen Preis werden dann retrograd die Zielkosten abgeleitet und damit Vorgaben für die Produktentwicklung und das Marketing ermittelt. Detailliert werden alle Bestandteile eines Produkts unter Kosten- und Erlösgesichtspunkten unter der Fragestellung bewertet, wie hoch die zusätzlichen Kosten durch ein bestimmtes Ausstattungselement sind und ob der Markt diese Kosten honoriert. Hierdurch soll schon am Anfang des Entwicklungsprozesses eine marktgerechte Produktgestaltung sichergestellt werden.

2.3 Mehrpreisbereitschaft der Verbraucher

Die relativ hohen Preise für nachhaltige Produkte wären betriebswirtschaftlich unproblematisch, wenn ihnen eine entsprechende *Zahlungsbereitschaft* der Nachfrager gegenüberstünde. Zur Zahlungsbereitschaft der Konsumenten liegen einige Studien vor. Dabei konnte übereinstimmend eine relativ geringe Mehrpreisbereitschaft nachgewiesen werden (vgl. BMU 2000, 36f.).

Preiswahrnehmung Es ist davon auszugehen, dass die Preisbereitschaft von der *Preiswahrnehmung* der Verbraucher bestimmt wird. Diese kennzeichnet die individuellen Einstellungen und Erwartungen gegenüber dem Verkaufspreis einer bestimmten Produktgruppe. Die Preiswahrnehmung wird wiederum bedingt von der *Preiskenntnis* und dem *Preisinteresse*. Die Preiskenntnis ist im Allgemeinen bei

häufig gekauften oder preislich beworbenen Produkten relativ ausgeprägt. Dies trifft dies beispielsweise auf Artikel wie Milch, Benzin oder Kaffee zu. Solche Preise dienen vielen Verbrauchern als Preisurteilsanker für die Einschätzung einer ganzen Produktkategorie (vgl. Spiller 1999). Die Konsumenten kennen hier die Preise fast auf den Cent genau.

Conjointanalyse als Instrument der nachfrageorientierten Preispolitik

Viele nachfrageorientierte Preisstudien sind relativ pauschal angelegt und vernachlässigen die erheblichen produktspezifischen Besonderheiten. In Zusammenarbeit mit der Unternehmensgruppe Tengelmann wurde deshalb eine Conjointanalyse mit dem Ziel durchgeführt, produktspezifische Preisbereitschaften für ausgewählte Artikel aus der Handelsmarkenrange Naturkind im Vergleich zu bekannten Markenartikeln und unbekannteren Zweitmarken zu ermitteln (vgl. Bodenstein & Spiller 2001). Die Naturkind-Range wurde Mitte der 80er Jahre in den Supermärkten (Kaisers und Tengelmann) der Tengelmann-Gruppe eingeführt und ist seit Ende der 80er Jahre komplett auf den ökologischen Anbau umgestellt. Heute umfasst sie rund 200 Produkte. Der Anteil der Naturkind-Produkte am Gesamtumsatz von Tengelmann/Kaisers lag lange Zeit unter 2 % und damit weit unterhalb der ursprünglichen Planwerte.

Die Conjointanalyse (vgl. Kap. 4.2) wurde im Jahre 1999 für 9 Artikel durchgeführt, um die Preisbereitschaft der Verbraucher für Naturkindprodukte im Vergleich zu unterschiedlich positionierten Vergleichsmarken zu ermitteln. Zielgruppe der Befragung waren 450 Kaisers Kunden. Die Kernergebnisse lauteten damals zusammengefasst:

- Der ungestützte Bekanntheitsgrad der Marke Naturkind ist sehr niedrig – selbst Stammkunden von Kaisers kennen sie nur zu einem Drittel. Für Naturkind wird keine klassische Werbung betrieben. Das Marketing am Point of Sale reicht zur Profilierung einer Premium-Eigenmarke nicht aus.
- Der Markenwert von Naturkind entspricht im Durchschnitt dem Wert einer guten Zweitmarke; die bisherige Positionierung – Preisgleichheit mit dem Marktführer – verhindert eine größere Marktdurchdringung.
- Der Preisspielraum für Naturkind hängt entscheidend von der Stärke der übrigen Marken, der Platzierung und der Preiskenntnis der Verbraucher ab. So zeigt sich zum Beispiel bei Milch, dass Naturkind im Vergleich zu Landliebe und Kutel durch die niedrigste Preisbereitschaft gekennzeichnet ist. Die Kunden würden für Landliebe 0,15 DM und für Kutel 0,10 DM mehr bezahlen. Selbst das Segment der umweltorientierten Käufer (ca. 16 %) weist für Naturkind nur eine Mehrpreisbereitschaft von 0,27 DM im Vergleich zu Kutel auf. Dieser Wert liegt deutlich unter dem geforderten Preis (Naturkind 1,79 DM, Kutel 1,19 DM).
- Im Gegensatz dazu kann Naturkind-Honig gegen die Vergleichsmarken Langnese und Biophar bestehen. Zwar gibt es eine große Käufergruppe (ca. 52 %), die eindeutig Langnese präferiert, rund 12 % der Probanden weisen aber eine

 Beispiel:
Tengelmann

hohe Mehrpreisbereitschaft für Naturkind aus, die deutlich über das derzeitige Preisniveau hinausgeht.

Im Ergebnis zeigte sich, dass bestimmte häufig gekaufte Artikel wie Milch, Butter und Joghurt das Preisimage der Ökoprodukte massiv gefährden können. Bei diesen Artikeln mit guter Preiskenntnis wich die bekundete Preisbereitschaft von der tatsächlichen Preisstellung erheblich ab. Bei anderen, risikobehafteten Artikeln wie Eiern gab es durch die hohe Verunsicherung der Konsumenten deutliche Mehrpreisbereitschaften, zugleich aber auch ausgeprägte Informationsdefizite. Hochpreisige Artikel wie Apfelsaft wiesen zwar bei einer relevanten Nachfragegruppe eine Mehrpreisbereitschaft für Naturkind auf, der Preisabstand war jedoch zu hoch. Bei Artikeln wie Honig und Tiefkühlerbsen handelte es sich demnach um ausbaufähige Produkte zur Profilierung der Marke. Sie zeichneten sich durch einen hohen Markenwert für Naturkind bei einem bereits geringen Preisabstand zu konventioneller Ware aus. Schließlich gab es akzeptable Artikel wie Olivenöl und Spaghetti, bei denen eine größere Kerngruppe bereit war, den geforderten Mehrpreis zu bezahlen. Allerdings erschien der ökologische USP allein nicht ausreichend und war durch zusätzliche Qualitätsmerkmale langfristig aufzuwerten.

Insgesamt setzt eine erfolgreiche Preispolitik die Beachtung verhaltenswissenschaftlicher Kriterien voraus (vgl. Diller 2000). Diese zeigen, dass es Artikel gibt, die durchaus hochpreisig positioniert werden können, bei anderen ist jedoch die Preissensibilität der Käufer ungleich höher. Folgende Kriterien sind relevant:

Hochpreispolitik bei
Prestigeprodukten

- *Prestige-Effekte*: Exklusivität des Konsums kann für Käufer einen Wert an sich darstellen. Im Extremfall, beim so genannten Snobeffekt, ist ein niedriger Preis sogar nachteilig. Es gibt Käufergruppen, die sich durch besonders distinguierten Geschmack als „Kenner“ in einem Gebiet ausweisen wollen und dies auch nach außen demonstrieren. Zu denken ist hier beispielsweise an Feinschmecker, für die hochpreisige Produkte Ausdruck ihrer besonderen Konsumkompetenz sind. In solchen Fällen ist eine Hochpreispolitik anzuraten.

Hochpreispolitik bei
Qualitätsunsicherheit

- *Preis-Qualitäts-Irradiation*: Wenn der Käufer die Qualität eines Produktes schwierig einschätzen kann, wird er gegebenenfalls den Preis als Qualitätsindikator heranziehen, nach dem Motto: „Was nichts kostet, ist nichts wert“. Objektive Analysen zum Zusammenhang zwischen Preis und Qualität zeigen zwar, dass der Preis kein besonders sicherer Anhaltspunkt für gute Qualität ist (vgl. Diller 2000), wenn Verbraucher jedoch keine anderen Anhaltspunkte zur Qualitätsbeurteilung haben, greifen sie relativ häufig auf dieses Signal zurück.

- *Wahrgenommenes Kaufrisiko*: Ein Rückschluss vom Preis auf die Qualität findet sich besonders dann, wenn die Konsumenten den Kauf als risikobehaftet wahrnehmen. Die Risikowahrnehmung ist zum einen individuell abhängig vom Selbstvertrauen des Käufers und der Kompetenz im jeweiligen Produktbereich. Sie ist aber auch in erheblichem Maße produktabhängig, etwa durch die potenziellen gesundheitlichen Gefahren. So ließ sich in einer empirischen Untersuchung nachweisen, dass ein erheblicher Teil der Käufer beim Kauf von Eiern hohe Risiken wahrnimmt und erhebliche Informationslücken aufweist (vgl. Spiller 2001). Solche Nachfrager greifen dann zum Preis als Qualitätsindikator: Ein hoher Eierpreis gilt ihnen als Signal für bessere Produktqualität. Wenn eine solche Preis-Qualitäts-Irradiation vorliegt, sind Preissenkungen kontraproduktiv.
Hochpreispolitik bei wahrgenommenen Kaufrisiken
- *Preiskenntnisse der Käufer*: Die Verbraucher kennen Preise von Produkten am besten, die häufig gekauft und viel beworben werden und deren Preise sich nicht allzu stark im Zeitablauf ändern. Von vielen anderen Erzeugnissen haben sie nur sehr ungenaue Vorstellungen. Zum Teil haben sie nur eine grobe Vorstellung von einem mittleren Preis, der den Mittelpunkt einer Preisskala darstellt (weder billig noch teuer). In anderen Fällen kennen Verbraucher nur das relative Preisniveau eines Handelsgeschäftes und achten weniger auf die einzelnen Produktpreise. Anbieter sollten wissen, inwieweit die Verbraucher die Preise ihrer Produkte kennen, da bei guter Preiskenntnis Unterschiede zwischen nachhaltigen und konventionellen Produkten stärker auffallen.
Geringe Preisabstände bei guter Preiskenntnis
- *Preiswahrnehmung*: Entscheidend für das Kaufverhalten ist nicht der tatsächliche, sondern der wahrgenommene Preis. Preissenkungen müssen daher kommunikativ unterstützt werden, ansonsten bleiben die Absatzsteigerungen eher gering. So zeigen Untersuchungen von Preisvariationen im Lebensmittelhandel, dass ein starker Absatzzuwachs erst dann eintritt, wenn die Preissenkung in der Werbung herausgestellt und im Verkaufsraum durch Schilder, Symbole, Zweitplatzierungen oder Regalstopper herausgehoben wird. Umgekehrt sollten Preisanhebungen entweder möglichst unmerklich vorgenommen werden oder durch Verweise auf Qualitätsverbesserungen gerechtfertigt werden. Gern werden Preiserhöhungen auch durch eine Mengenreduktion bei gleich bleibendem Preis kaschiert.
Geringe Preisabstände bei ausgeprägter Preiswahrnehmung
- *Lebenswegbezogene Preiswahrnehmung*: Bekannt ist, dass der direkte Preis häufig höher, indirekte Preiselemente wie Wegekosten, Reparatur- und Wartungskosten oder Energieverbrauch dagegen zu niedrig bewertet werden. Dies führt etwa dazu, dass die in der Anschaffung teuren Energiespargeräte sich nur schwierig am Markt durchsetzen, obwohl sich der höhere Kaufpreis im Zeitablauf über die Energieeinsparung amortisiert. Kunden betreiben mithin häufig keine gesamtlebenswegbe-
Lebenszyklus-Kosten kommunizieren

zogene Kostenrechnung (Life Cycle Costing), sondern sehen nur die Anschaffungskosten.

Kalkulationsprinzipien

Die genannten Kriterien werden in der Preispolitik für nachhaltige Produkte erstaunlich wenig beachtet. Vielfach findet man eine *pauschale Aufschlagskalkulation*, das heißt auf die Selbstkosten wird ein bestimmter pauschaler Prozentsatz aufgeschlagen. Wenn dies alle Anbieter in der ökologischen Wertschöpfungskette tun, wird sich der Endpreis durch diesen Kalkulationseffekt erheblich erhöhen. Empirische Studien zeigen hingegen, dass die pauschale Aufschlagskalkulation der differenzierten Preisbereitschaft der Nachfrager nicht gerecht wird. Eine artikelspezifische Preisgestaltung ist unumgänglich – die Verwendung einer durchschnittlichen Aufschlagskalkulation führt zu Gewinnschmälerungen. Hier ist der Einsatz preispolitischer Instrumente zur Beeinflussung des Preisimages dringend anzuraten:

- *Mischkalkulation*: Besonders beachtet werden sollten die Eckartikel mit hoher Preiskenntnis der Verbraucher. Einige wenige Produkte prägen häufig das Preisimage einer Markenfamilie oder eines Handelsgeschäftes. In diesem Fall sollte dann der entsprechende Artikel günstiger angeboten und die Deckungsbeitragsverluste durch höhere Aufschläge bei weniger beachteten Produkten ausgeglichen werden.
- *Sonderangebotspolitik*: Mit dieser Form der kurzfristigen Preisvariation werden heute im deutschen Einzelhandel erhebliche Teile des Umsatzes erzielt. Sonderangebote zielen auf die Gewinnung neuer Kunden, die Erhöhung der Verbrauchsintensität und speziell auf Impulskäufe. Ein zu starker Einsatz dieses Instrumentes kann zwar langfristig zu Preisverfall und Markenilloyalität führen, geringe Sonderangebotsaktivitäten für nachhaltige Produkte sind jedoch schädlich für deren Preisimage.
- *Zweitplatzierungen*: Neben dem regulären Stammplatz werden hier Artikel auf Paletten oder Displays ein weiteres Mal dem Kunden präsentiert. In der Regel wird dies mit Sonderangeboten gekoppelt.
- *Dauerniedrigpreise*: Anbieter mit einer günstigen Kostenstruktur können statt durch Sonderangebote durch permanente Niedrigpreise im gesamten Sortiment ihr Preisimage verbessern. Bekannt für eine solche Preispolitik sind unter anderem die Drogeriemarktkette dm oder der Baumarkt Hornbach. dm setzt explizit auf Preisehrlichkeit und Vertrauen, indem jede Preisveränderung offensiv durch eine Kennzeichnung am Regal kommuniziert wird. Bei nachhaltigen Produkten könnte dieses Vorgehen für Bio-Supermärkte und traditionelle Großunternehmen interessant sein.
- *Einführung von Einstiegspreislagen*: Für Unternehmen mit einem breiten Sortiment an nachhaltigen Produkten ist es sinnvoll, eine besonders günstige Preiseinstiegsmarke etwa als Handelsmarke im Sortiment zu haben, um preisorientierten Käufern erste positive Käuferlebnisse zu

vermitteln. Dies ist durch konsequente Kostenoptimierung und Mischkalkulation zu erreichen.

- *Beachtung von Preisschwellen:* Im LEH enden circa 75 % aller Preise mit der Endziffer 9. In empirischen Studien zeigt sich, dass so genannte Glattpreise und manche 50-Cent-Schwellen tatsächlich relevante Preisschwellen darstellen (vgl. Diller 2001, 1378). Auch bei nachhaltigen Produkten sind daher mögliche Preisschwellen zu identifizieren.

Die Aufzählung verdeutlicht, dass durch nachfragebezogene Maßnahmen der Preisgestaltung eine Verbesserung des Preisimages erzielt werden kann. Dabei steht das Unternehmen allerdings vor der Aufgabe, das wichtige Vertrauen der Kunden in die Ehrlichkeit der Preisgestaltung nicht zu enttäuschen. Ein zu starker Einsatz von Möglichkeiten der Preisverschleierung ist daher zu vermeiden, das langfristige Preisimage zu beachten.

2.4 Wettbewerbsintensität bei nachhaltigen Produkten

Die *wettbewerbsorientierte* Preisbestimmung richtet sich auf die Reaktionsverbundenheit zu aktuellen und potenziellen Wettbewerbern. Dabei lassen sich nach dem Ausmaß der Wettbewerbsgesinnung eher *aggressiv-konfliktäre* von vornehmlich *friedlich-kooperativen*, wettbewerbsmeidenden Handlungsmustern trennen (vgl. Bodenstein & Spiller 1998, 140f.). Konfliktär ausgerichtete Unternehmen versuchen gestaltend in die Marktprozesse einzugreifen, um Marktchancen frühzeitig und zu Lasten der Wettbewerber zu nutzen. Ein defensives Verhalten vermeidet bewusst die Risiken des Marktprozesses. Es orientiert sich zum Beispiel imitierend am Vorgehen der Konkurrenten oder sucht nach Absprachen durch abgestimmte Handlungsmuster.

Form des Wettbewerbs

Im Rahmen der wettbewerbsorientierten Preispolitik zeigt sich, dass ein wesentlicher Bestimmungsfaktor der Hochpreispolitik bei nachhaltigen Produkten neben den Kosten die geringe Wettbewerbsintensität in diesen Segmenten ist. Da es sich in vielen Fällen noch um Nischenmärkte handelt, versuchen die Anbieter nachhaltige Produkte aus dem Preiswettbewerb herauszuhalten. Dies zeigt sich zum Beispiel daran, dass Sonderangebote und andere preispolitische Instrumente kaum genutzt werden. Der Wettbewerb beschränkt sich in vielen Fällen auf nicht-preisliche Aktionsparameter. Ein solches Verhalten trägt kurzfristig zur Rentabilität des Marktes bei, langfristig verhindert es einen Übergang vom Nischen- zum Massenmarkt.

Bei nachhaltigen Produkten haben Fälle von *Preisführerschaft* lange Zeit einen stärkeren Preiswettbewerb verhindert. Die Preisführerschaft ist eine Form der Handlungskoordination zwischen Wettbewerbern, um einen zu starken Preiswettbewerb zu verhindern. Im Gegensatz zu Preisabsprachen und Kartellen wird hier jedoch nicht direkt über die Einhaltung eines bestimmten Mindestpreises verhandelt. Vielmehr richten sich die Unternehmen ohne direkten

Preisführerschaft

Druck nach dem Verhalten ihrer Konkurrenten, weil sie sich davon insbesondere auf oligopolistischen Märkten Vorteile versprechen. Dieses *bewusste Parallelverhalten* lässt sich in die dominierende und die barometrische Preisführerschaft unterteilen. Für die dominierende Preisführerschaft ist typisch, dass ein einzelnes Unternehmen über eine herausragende Marktstellung verfügt und infolgedessen das Marktgeschehen derart bestimmt, dass ihm die Mitbewerber in der preislichen Gestaltung folgen. Durch die Anpassung der eigenen Preispolitik an das Vorgehen des Marktführers soll demnach ein ruinöser Preiswettbewerb vermieden werden. Bei der barometrischen Preisführerschaft befinden sich annähernd gleichgewichtige Unternehmen im Wettbewerb, von denen im steten Wechsel eines die Preisführerschaft übernimmt. Die anderen Unternehmen folgen, da sich bei geschlossener Vorgehensweise für alle die wirtschaftliche Lage verbessert. Ein typisches Beispiel sind die Preissteigerungen der Automobil-, Zigaretten- oder Mineralölindustrie.

Kosten sind relativ

Ein abschließendes Beispiel soll noch einmal zusammenfassend die Möglichkeiten zur Kostenreduktion bei nachhaltigen Produkten verdeutlichen. Viele Anbieter, aber auch Umwelt- und Verbraucherverbände rechtfertigen die hohen Preise für Öko-Lebensmittel mit den ausgeprägten Kosten des ökologischen Landbaus. Tatsächlich bezahlen Industrie und Handel erheblich mehr beim Einkauf dieser Erzeugnisse (vgl. Abb. 10).

	Gemüse	Getreide	Milch	Kartoffeln	Obst
Aufpreise für Erzeuger	50 %	100 %	15 %	200 %	50 %
Aufpreise für Konsumenten	20-100 %	20-150 %	25-80 %	50-100 %	20-150 %

Abb. 10: Mehrerlöse der Öko-Landwirte und Mehrpreise der Verbraucher in Deutschland 1997/98 (vgl. Hamm & Michelsen 1999, 13)

Auf den ersten Blick scheinen damit Mehrkosten in der Produktion und Aufschläge auf der Ebene der Verbraucherpreise überein zu stimmen. Ein solcher Vergleich vernachlässigt, dass die Landwirtschaft heute nur noch einen kleinen Prozentsatz an der gesamten Wertschöpfung der Lebensmittelwirtschaft einnimmt. Der Anteil der Verkaufserlöse der Landwirtschaft an den Verbraucherausgaben für Nahrungsmittel inländischer Herkunft geht kontinuierlich zurück; er lag in Deutschland 1998/99 nur noch bei durchschnittlich 25,8 % (1970: 46,3 %). Dieser geringe Anteil sollte dazu führen, dass – bei gleich bleibenden Verarbeitungs- und Vermarktungskosten – selbst eine Verdoppelung der Erzeugerpreise nur zu einem Preisaufschlag in Höhe eben dieser 25 % für den Endverbraucher führt.

An einem Beispiel verdeutlicht: Die Preise für Getreide spielen für den Brotpreis fast keine Rolle (vgl. Abb. 11). Demnach dürfte der Mehrpreis für ökologisches Brot nicht allzu hoch sein. Ein anderes Beispiel ist Fleisch. Hier stehen

einem Endverbraucherpreis von rund 6,50 € für ein kg Schweinekotelett Erzeugerlöhne von weniger als 2,- € je kg Schlachtgewicht gegenüber. Bei ökologischer Ware erzielen die Landwirte einen Erlös von ca. 2,50 €, der Endverbraucherpreis liegt jedoch mit etwa 11,- € um fast 5,- € über dem der konventionellen Vergleichsprodukte.

Brot	Fleischwaren	Kartoffeln	Milcherzeugnisse	Eier
4,0 %	22,3 %	42,9 %	44,2 %	62,3 %

Abb. 11: Anteil der Verkaufserlöse der Landwirtschaft an den Verbraucherausgaben für Nahrungsmittel inländischer Herkunft in Deutschland 1998/99 (FAL 2000)

Etwas anders ist die Situation bei Milch. Der Anteil der Rohstoffkosten am Verbraucherpreis liegt bei frischer Trinkmilch bei rund 50 %. Entsprechend werden Steigerungen der Bezugskosten erheblich auf die Kalkulation der weiteren Wertschöpfungsstufen durchschlagen. Allerdings lässt sich gerade bei Milch zeigen, dass die Mehrerlöse der Landwirtschaft für Ökoprodukte relativ gering sind. Die Bauern erhalten einen Bio-Zuschlag von durchschnittlich 4 - 7 ct/kg. Weil der Endverbraucherpreis für Bio-Milch aber bis zu 100 % über dem Marktdurchschnitt liegt (vgl. Abb. 12), kann dies nur auf die Ausweitung der Marktspanne und damit auf große Ineffizienzen oder höhere Gewinnmargen zurückgeführt werden.

Milchpreis (1l)	Konventionelle Ware	Ökologische Ware
Erzeugerpreis	30 ct	37 ct
Marktspanne	24 ct	46 ct
Endverbraucherpreis im LEH	54 ct	83 ct

Abb. 12: Durchschnittliche Preise und Marktspanne bei Trinkmilch (Giebelverpackung) in Deutschland 2000

Mit diesen Ergebnissen lässt sich gut nachvollziehen, dass immer mehr Anbieter nachhaltige Produkte deutlich preiswerter anbieten, als dies in der Vergangenheit üblich war. Denn angesichts der geringen Preisbereitschaft der meisten Verbraucher ist ein Durchbruch in den Massenmarkt nur auf Basis einer aktiven und konkurrenzorientierten Preispolitik möglich.

3 Distributionspolitik

Lernziele

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie:

- die Stellung und Bedeutung des Handels für eine erfolgreiche Vermarktung nachhaltiger Produkte kennen
- Geeignete Handelsunternehmen für ein nachhaltiges Produkt auswählen können
- Den Umgang mit Handelsunternehmen zur möglichst effektiven Platzierung nachhaltiger Produkte planen können

Definition

Distributive Entscheidungen betreffen den gesamten Weg eines Produktes vom Hersteller bis zu seinem Endabnehmer und in die Entsorgung. Ziel ist die Bereitstellung und – im Falle der Re-Distribution – die Entfernung eines Produktes zur gewünschten Zeit, am richtigen Ort und in der nachgefragten Menge.

Der Distributionskanal wird in der Regel durch mehrere Partnerunternehmen wie Großhändler, Einzelhändler, Lagerbetriebe, Transportunternehmen und Entsorgungsspezialisten bereitgestellt.

Logistische Anforderungen

Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements betreffen zunächst die Bereitstellung einer *emissionsarmen Logistik*, etwa durch die bevorzugte Nutzung von Bahn und Schiffswegen, durch optimierte Lagerhaltung und durch die Bündelung der Warenströme. Logistische Entscheidungen betreffen sowohl den *Ein-satz von Transportverpackungen* als auch *Mehrwegsysteme* und die *Standortwahl*, um etwa durch dezentrale Produktionsstätten lange Wege zu sparen.

In der Endabnehmerstufe birgt die Bestellung via Internet in virtuellen Warenhäusern Chancen, Katalogmaterial und Wegstrecken durch die gebündelte Warenlieferung des Handels zu sparen, allerdings weiten sich damit gleichzeitig die Märkte räumlich aus, so dass die interkontinentale Bestellung einzelner Gebrauchsartikel schon heute keine Utopie mehr ist.

Handel als Knackpunkt

In Abgrenzung zu diesen eher technischen Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements konzentrieren sich die Aktivitäten des Nachhaltigkeitsmarketings vornehmlich auf die *Auswahl von Absatzmittlern* im Handel und die *Gestaltung des Absatzkanals* zur Erzielung möglichst hoher Umsätze. Die folgenden Abschnitte gehen näher darauf ein.

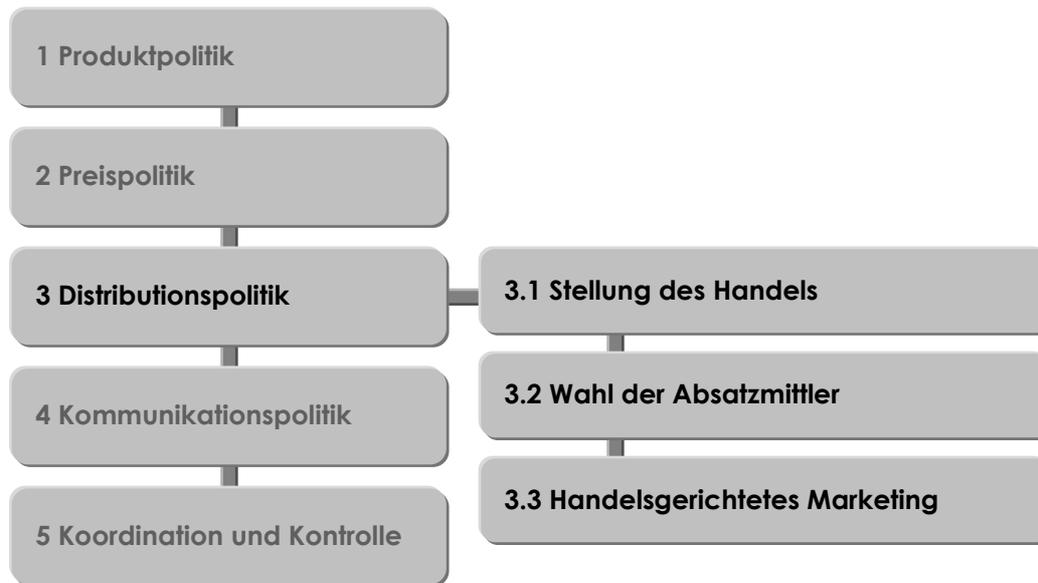


Abb. 13: Aufbau des Kapitels

3.1 Stellung und Rollenbild des Handel

Ziel der Distributionspolitik ist die Sicherstellung einer hinreichenden Zugänglichkeit des Angebots für den Endkunden, wobei zwischen direktem und indirektem Absatz unterschieden wird. Beim *direkten Absatz* werden die Kunden über herstellereigene Verkaufsorgane, etwa im Fabrik- oder Ab-Hof-Verkauf bedient. In Konsumgütermärkten dominiert heute der *indirekte Vertrieb* über Absatzmittler, in der Regel über Handelsbetriebe. Dies setzt Entscheidungen über die Auswahl der geeigneten Handelsunternehmen hinsichtlich Anzahl und Lage der Verkaufsstellen, deren Betriebstyp und Preispolitik voraus. Auch das Marketing im Handelsgeschäft ist zu beachten, etwa nach dem gebotenen Regalstandort, der Regalkontaktstrecke, Regalpflege und Verkaufsförderung. Hierbei geht um die Präsentation des Angebots und die Verkaufsunterstützung.

Definition und Zielsetzung

Die Güterdistribution hat in den letzten Jahren im Marketing-Schrifttum an Bedeutung gewonnen, da sich die Marktstrukturen zwischen Industrie und Handel zum Teil massiv verändert haben. Stichwortartig sei hier auf die steigende Umsatzkonzentration und damit auf die zunehmende *Verhandlungsstärke* des Handels verwiesen, auf Überkapazitäten bei den Herstellern, auf die angesichts des Warenüberangebotes eher knappen Regalplätze der Absatzmittler sowie auf die Verdrängung von Herstellermarken durch Handelsmarken. Diese Entwicklungen haben die Machtposition der großen Handelskonzerne sowohl gegenüber den Produzenten als auch gegenüber dem mittelständischen Einzelhandel erheblich ausgeweitet. Hiervon zeugt die *Dominanz der Filialen großer Handelsketten* in vielen deutschen Fußgängerzonen.

Konzentration im Handel

Problematisch ist die Geschäftsbeziehung zwischen Industrie und Handel, weil es grundlegende Interessengegensätze und ein entsprechendes Konfliktpotenzial

Ziel- und Verteilungskonflikte

al in der Geschäftsbeziehung gibt. Strittig ist die Aufteilung der Distributionsspanne eines Produktes, da Mehreinnahmen der einen Seite automatisch Mehrausgaben der anderen bedingen. Dieses Nullsummenspiel wird im Marketing als *Verteilungskonflikt* zwischen Hersteller und Handel beschrieben. Darüber hinaus bemühen sich beide Seiten um Unabhängigkeit in ihrer Unternehmenspolitik. Das produktbezogene Marketing des Produzenten einerseits und das Sortimentsmarketing des Handels andererseits münden in Zieldivergenzen bei nahezu allen absatzpolitischen Aktionsbereichen (vgl. Hansen 1990, 134). Der Hersteller will sein Produkt entsprechend seinen Preisvorstellungen auf möglichst großer Fläche vermarkten, der Händler zielt auf die Optimierung seines Gesamtsortiments. Die einzelne Marke ist hier nur Mittel zum Zweck, was zum Beispiel aggressive Sonderangebote beinhalten kann, auch wenn diese das Image der Marke gefährden.

Gatekeeper-Hypothese

Angesichts der starken ökonomischen Position des Handels in vielen Warenbereichen wird er im Marketing als *Gatekeeper* ➔ oder Schleusenwärter (vgl. Lewin 1963) bezeichnet. Er reguliert den Waren- und Kommunikationskanal zum Kunden und entscheidet damit über den Durchfluss von Produkten und Nachrichten (vgl. Hansen 1972). Im Kontext ökologischer Problemstellungen kann der Handel daher über die Verbreitung nachhaltiger Konsumgüter mitbestimmen (vgl. Hansen 1988 & 1992; Kull 1998). Ohne den traditionellen Handel lassen sich viele nachhaltige Angebote am Markt nicht durchsetzen.

Marketingführerschaft des Handels

Diese Gatekeeper-Position des Handels scheint auf den ersten Blick besonders dann ausgeprägt, wenn die Handelsseite im Vergleich zu den Lieferanten über ein Machtübergewicht verfügt. Dies ist zum Beispiel bei Möbelhäusern wie IKEA, großen Textilhandelsunternehmen wie C&A und im Verhältnis mittelständischer Nahrungsmittelhersteller zu den Konzernen des Lebensmitteleinzelhandels der Fall. Hier kommt es tendenziell zu Formen der *Rückwärtsintegration*, die bis hin zur Eigenfertigung gehen. Der Handel nimmt Einfluss auf die Produktqualität, entwickelt eigene Handelsmarken, bei denen der Hersteller nur noch die Produktion verantwortet, und steigt bisweilen sogar mit eigenen Fertigungsstätten in die Produktion ein. Er übernimmt damit die *Marketingführerschaft* im Absatzkanal (vgl. Kümpers 1976; Bodenstein & Spiller 1993). Im Nachhaltigkeitsmarketing setzt dies ein ausgeprägtes Engagement beim Aufbau von Beschaffungsstrukturen, der Lieferantenentwicklung, der Markenkonzeption und der Absatzwerbung voraus. Insgesamt ist der Gatekeeper-Begriff als Beschreibung für die innovative und umfassende Rolle des Handels bei Entwicklung des Marktes in Situationen mit eindeutigen Machtübergewicht der Handelsseite unzureichend (vgl. Bodenstein 1995). Man sollte hier besser von *Marketingführerschaft* reden.

In der Praxis geraten allerdings auch große Handelskonzerne bei der Vermarktung nachhaltiger Produkte nicht selten an die Grenze ihrer Marketingkapazitäten und -fähigkeiten. Angesichts des dynamischen Größenwachstums der letzten Jahrzehnte ist in vielen Handelsunternehmen die Marketingkompetenz noch

nicht im gleichen Maße wie der Umsatz gewachsen. Handelsunternehmen sind bisweilen noch stark einkaufsorientiert und verfügen über relativ geringe Kenntnisse beim Aufbau von Marken. Aber auch im Beschaffungsmarkt agieren sie zumeist kurzfristig. Lieferanten müssen aber beim Umstieg auf nachhaltige Produktionstechniken hohe spezifische Investitionen tätigen, für die sie eine langfristige Absicherung benötigen.

Die Bezeichnung Gatekeeper trifft auch auf andere Märkte nicht zu. Es gibt Warenbereiche wie etwa den PKW-Markt, in denen die Hersteller auch heute noch eindeutig über die *Marketingführerschaft* verfügen. Im Nachhaltigkeitsmarketing geht es dann darum, den Handel zielgerichtet in die Vermarktung einzubinden, in aller Regel durch vertragliche Vertriebssysteme, das heißt durch Vertragshändler oder Franchising. Das Verkaufspersonal des Handels muss hier vom Hersteller geschult, Verkaufsförderungsaktionen müssen in den Handelsgeschäften umgesetzt und die Marketingvorgaben des Herstellers hinsichtlich Preis, Werbung und Produktplatzierung beachtet werden. Dass dies nicht immer einfach ist, zeigen die ernüchternden Erfahrungen von VW bei der Einführung des 3-Liter Lupos, der von den Vertragshändlern nicht offensiv vermarktet wurde.

Marketingführerschaft
der Hersteller

Besonders konfliktär sind die Geschäftsbeziehungen zwischen Industrie und Handel in Fällen einer annähernd ausgeglichenen Machtverteilung, etwa zwischen multinationalen Nahrungsmittelproduzenten und den großen Handelsunternehmen. Hier kommt es zu turnusmäßigen Verhandlungen in denen die Geschäftsbeziehungen durch kurzfristige Verträge geregelt werden. Welche Artikel zu welchem Preis gelistet werden, wird zumeist in den so genannten *Jahresgesprächen* zwischen den Einkäufern der Handelsunternehmen und den Vertriebsmitarbeitern der Industrie entschieden. Für solche Geschäftsbeziehungen ist die These von der Pfortnerrolle des Handels angemessen, da der Handel einer Listung nachhaltiger Produkte jeweils zustimmen muss und ein wichtiges Nadelöhr auf dem Weg zum Verbraucher darstellt.

Situative Marke-
tingführerschaft

Dem Handel kommt heute in vielen Warenbereichen eine wichtige Rolle bei der Verbreitung nachhaltiger Innovationen zu. Seine Rolle schwankt jedoch in Abhängigkeit von der Machtverteilung zwischen den Marktseiten. In Warenbereichen mit einer dominierenden Position des Handels besitzt er eine zentrale Initiierungs- und Koordinationsfunktion, in anderen Warenbereichen ist er eher ausführendes Organ.

▽ Fazit

3.2 Wahl der geeigneten Absatzmittler

Mit der Auswahl der zu beliefernden Absatzmittler wird festgelegt, welche Handelsunternehmen die Produkte eines Herstellers führen sollen. Grundsätzlich unterscheidet man im Marketing dabei in vertikale und horizontale Selektion.

Vertikale Selektion

- *Vertikale Selektion* betrifft die Stufigkeit des Absatzkanals. Beim direkten Absatz erfolgt der Vertrieb über eigene Verkaufsorgane. Beim einstufigen Absatz werden die Produkte über den Einzelhandel distribuiert, während beim zwei- und mehrstufigen Absatz Großhandelsunternehmen dazwischengeschaltet sind. Für die Konsumgüterwirtschaft sind generell Tendenzen zur Ausschaltung des selbständigen Großhandels zu erkennen, bei ökologischen Produkten spielt er jedoch aufgrund der nicht so konzentrierten Einzelhandelsstruktur noch eine relativ große Rolle.

Horizontale Selektion

- Eine *horizontale Selektion* findet statt, wenn nicht alle Handelsbetriebe, die die Ware führen möchten, beliefert werden. Wichtigstes Ziel ist die Beschränkung von Wettbewerbsverzerrungen auf der Handelsstufe. Nachhaltige Produkte sind häufig beratungsintensiv. Hier droht die Gefahr, dass Verbraucher die Beratungsleistung von Fachgeschäften in Anspruch nehmen, den Kauf aber bei servicearmen und preisaggressiven Großbetriebsformen tätigen. Diese nutzen darüber hinaus bekannte Markenartikel mit hoher Preiskenntnis der Konsumenten als Lockvogelangebote, um die Preiswürdigkeit des gesamten Sortiments herauszustellen.

Der Ausschluss solcher Absatzmittler dient dann der Stabilisierung des Preisniveaus und der besseren Akquisitionsmöglichkeit von Fachhandelspartnern. Auch wird die mögliche Rufschädigung eines Prestigeproduktes durch Niedrigpreise verhindert. Güter mit hohem Prestigewert verlieren langfristig ihre Fähigkeit zur Statusdemonstration durch die Vermarktung zu Tiefstpreisen oder in Betriebstypen, die wie Discounter nicht zum Image der Marke passen. Schließlich kann eine Händlerselektion im Nachhaltigkeitsmarketing zur Sicherung der Glaubwürdigkeit vorgenommen werden. Handelsbetriebe, die kein durchgängig nachhaltiges Konzept vertreten, können dem Image des Produktes schaden, umgekehrt kann eine Marke vom Vertrauensvorschuss umweltorientierter Händler profitieren (vgl. Mattmüller 2001, 68). Wählt der Produzent geeignete Abnehmer allein nach qualitativen Gesichtspunkten (Preispolitik, Beratungskompetenz, Reparaturservice, etc.) aus, so spricht man von *Selektivvertrieb*. Entscheidet er sich darüber hinaus für eine zahlenmäßige Beschränkung pro Verkaufsbezirk und begrenzt somit den Wettbewerb unter den Absatzmittlern seiner Marke, wird dies als *Exklusivvertrieb* bezeichnet. Im Gegensatz dazu zielt der *ubiquitäre Absatz* auf eine möglichst hohe Distributionsquote.

Nachteile des selektiven Vertriebs liegen in den laufenden Aufwendungen zur Überwachung der Absatzwege und anderen Transaktionskosten, die insgesamt zu deutlich höheren Vertriebsaufwendungen führen. Auch ist der Umsatzverlust durch die Exklusion erfolgreicher Händler zu beachten, umso mehr, je geringer die Zugkraft des Markenartikels und je größer das Wachstum der – ausgeschlossenen – Einkaufsstätten ist. Ubiquitärer Vertrieb zielt dagegen auf die Senkung der Transaktionskosten im Vertrieb und bei den Konsumenten und eine entsprechend breite Zielgruppenabdeckung.

Selektiver oder ubiquitärer Vertrieb?

Für die Distribution nachhaltiger Produkte steht bisher der *Selektivvertrieb* im Vordergrund. Viele Hersteller beliefern nur ausgewählte Fachhandelsbetriebe, zum Beispiel ökologische Baumärkte oder Naturkostfachgeschäfte. Dies hat zum Teil historische Gründe, da der konventionelle Handel zunächst wenig Interesse an diesen Produkten zeigte. Es kann jedoch auch eine bewusste Marketingentscheidung sein, um ein konsistentes Image zu vermitteln und die notwendige Produktberatung sicherzustellen. Produktpositionierung und Distributionswege müssen aufeinander abgestimmt sein. Die verschiedenen Distributionswege erreichen unterschiedliche Käufergruppen.

Dominanz des Selektivvertriebs

Beispiel Lebensmittel

Der Naturkostfachhandel zielt vornehmlich auf die Kerngruppe der Umweltkäufer. Wochenmärkte sprechen in erster Linie erlebnis- und genussorientierte Zielgruppen an, die Wert auf Frische und Regionalität legen. Die so genannten Öko-Abos (Heimlieferungsdienste) richten sich vor allem an preissensible Intensivverwender ökologischer Lebensmittel, häufig Familien mit Kindern. Warenhäuser wie Karstadt besuchen hauptsächlich berufstätige Singles mit hohem Einkommen, die kleinere Zusatzkäufe tätigen. Bio-Supermärkte zeichnen sich bisher durch ein eher uneinheitliches Profil aus, da sie sich noch in der Aufbauphase befinden. Super- und Verbrauchermärkten kaufen zum größeren Teil Bio-Produkte nur gelegentlich und verfügen über wenig produktspezifisches Umweltwissen, allerdings sind die Unterschiede angesichts der breiten Zielgruppe hier relativ groß (vgl. Schäfer 2001).

 Beispiel Lebensmittel

Speziell die bisherigen Gelegenheits- und Nichtkäufer lassen sich in größerer Zahl wohl nur über die traditionellen Distributionskanäle erreichen, da sie habitualisiert in ihrer bisherigen Geschäftsstätte einkaufen und Schwellenängste gegenüber Fachgeschäften haben. Auf der anderen Seite muss sich ein Hersteller gut überlegen, ob er den erfolgreichen Vertrieb über Spezialgeschäfte durch die Belieferung des konventionellen Handels gefährdet, da dieser Lieferanten präferiert, die sich auf diesen Absatzweg spezialisieren.

Selektionsentscheidung bei Öko-Produkten

Die Auswahl der geeigneten Absatzmittler hat deshalb langfristige Auswirkungen, nicht zuletzt auch deshalb, weil die unterschiedlichen Handelsunternehmen deutlich andere Ansprüche an Marketingunterstützung, Logistik und Preispolitik stellen. Die meisten Hersteller spezialisieren sich auf einen dieser

Absatzkanäle. Eine Mehrkanalstrategie, bei der parallel zwei oder mehr unterschiedliche Absatzwege genutzt werden, verlangt ein ausdifferenziertes Marketing. In diesem Fall werden im Allgemeinen unterschiedliche Marken für die verschiedenen Distributionskanäle zur Verfügung gestellt, um Marketingkonflikte zu vermeiden. Im Folgenden soll am Beispiel der Lebensmittelbranche die differierende Positionierung der unterschiedlichen Absatzkanäle näher vorgestellt werden.

- Direktvertrieb
- *Direktvermarktung*: Wichtige Wege der Direktvermarktung von Lebensmitteln sind der Ab-Hof-Verkauf, der Wochenmarktstand und in jüngerer Zeit Lieferdienste, die die Waren ins Haus bringen. Der Anteil der Direktvermarktung ist bei Lebensmitteln insgesamt gering und typischerweise auf bestimmte Produkte wie Kartoffeln, Eier und Wein konzentriert. Bei Bio-Produkten ist dies traditionell anders, da viele Landwirte angesichts fehlender Vermarktungsmöglichkeiten frühzeitig eigene Vertriebskonzepte entwickelt haben. Vorteile sind die hohe Glaubwürdigkeit, die direkte Interaktion mit dem Konsumenten, die Frische der Waren und der hohe erzielbare Preis. Allerdings verlangt die Handelstätigkeit eine ausgeprägte Kundenorientierung sowie bestimmte Standortbedingungen wie Großstadtnähe oder Nähe zu Touristenströmen und ist deshalb nicht für alle Bio-Landwirte geeignet.
- Bio-Läden
- *Fachhandel*: Der Fachhandel ist der traditionelle Einkaufsort für Naturkost und viele anderen nachhaltigen Güter. Während die Geschäfte noch vor wenigen Jahren wenig marketingorientierte Kleinbetriebe waren, ist in den letzten Jahren ein deutlicher Professionalisierungsschub festzustellen. Dabei leistet der Fachgroßhandel durch entsprechende Beratungskonzepte wichtige Beiträge. Der Fachhandel verfügt insgesamt über eine hohe Glaubwürdigkeit bei den Stammkunden, wirkt auf neue Käufergruppen aber bisweilen abschreckend. Bio-Supermärkte ändern dies derzeit durch einen modernen, dem LEH angepassten Marktauftritt ändern.
- Reformhäuser
- *Reformhäuser*: Es gibt in Deutschland ca. 1.800 Reformhäuser mit knapp einer Milliarde € Umsatz, die fast vollständig in der Neuform-Einkaufsgenossenschaft zusammengeschlossen sind (vgl. Geßner 2001). Der Lebensmittelanteil am Umsatz beträgt rund 55 %, Diätprodukte machen circa 11 %, freiverkäufliche Naturarzneimittel 16 %, Körperpflegemittel etwa 13 % und sonstige Randsortimente 6 % aus. Die Neuform-Gruppe hat die allmähliche Umstellung des Lebensmittel-Sortiments auf Bio-Produkte in den letzten Jahrzehnten beharrlich forciert. Sie schließt dazu Verträge mit Herstellern ab, die in der Regel langfristig als Lieferanten gewonnen werden.
- Bäcker und Fleischer
- *Handwerk*: Es gibt eine Reihe von Handwerksbetrieben etwa des Fleischer- Bäcker oder Tischlerhandwerks, die sich auf nachhaltige Angebote spezialisiert haben. Nicht zuletzt die BSE-Krise hat gezeigt, dass

die Verbraucher den Handwerksbetrieben bei hohem Kaufrisiko mehr Vertrauen als den Großbetrieben entgegenbringen.

Insgesamt zeigt sich, dass durch ein professionelles Marketing der Marktanteil nachhaltiger Produkte erheblich ausgeweitet werden könnte. Potentiale liegen in allen Vertriebswegen. Die Gründe für die aufgezeigten Defizite liegen zum Teil in Managementfehlern der Akteure (fehlende Risikobereitschaft, zu geringe Innovationskraft), zum Teil sind sie jedoch auch strukturell bedingt (z.B. geringe Kapitalkraft der Öko-Fachgeschäfte).



3.3 Handelsgerichtetes Nachhaltigkeitsmarketing

In Segmenten für nachhaltige Produkte gibt es viele spezialisierte mittelständische Händler, die aufgrund der Unternehmensgröße besonders auf Marketingkonzepte ihrer Lieferanten angewiesen sind. Aber auch größere Einzelhändler verfügen oft über ein geringes Know-how in Fragen der Nachhaltigkeit und sind auf Unterstützung der Hersteller angewiesen. Marketingmaßnahmen mit der Zielgruppe Handel bezeichnet man als *handelsgerichtetes oder vertikales Marketing*. Die Geschäftsbeziehung zum Handel kann dabei im Wesentlichen durch drei Konzepte verbessert werden: *Pull-, Push- und Kooperationsansatz*.

Notwendigkeit des vertikalen Marketings

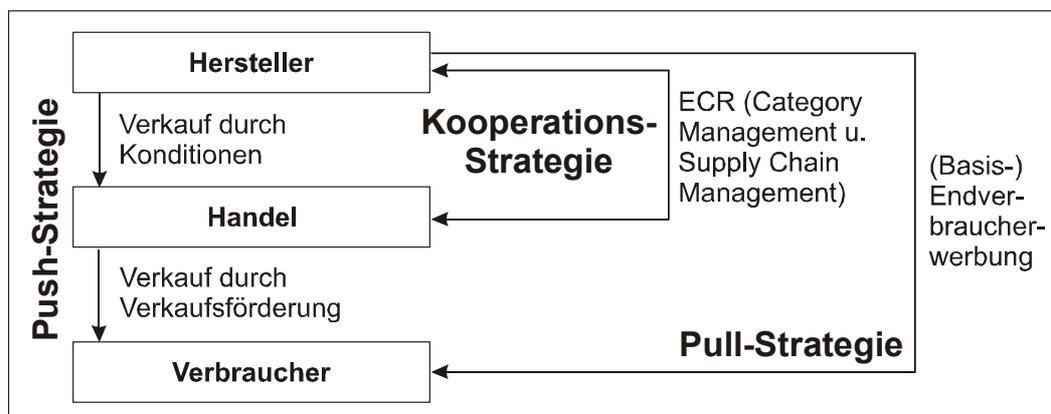


Abb. 14: Ansätze des handelsgerichteten Marketings

- Beim *Pull-Konzept* geht es im Kern um den Aufbau starker Marken. Bekannte, imagestarke Markenartikel fragt der Verbraucher nach; sie sind dadurch für den Handel mehr oder weniger unverzichtbar. Leistungsstarke Produkte, die einen Nachfragesog erzeugen, stellen für den Handel ein Muss dar. Im Falle einer Auslistung verzeichnet er Umsatzeinbußen, schwächt seine Sortimentskompetenz und riskiert Käuferabwanderungen. Der Hersteller ist insbesondere dann in einer dominanten Position, wenn die *Markentreue* des Konsumenten größer ist als dessen Geschäftsstättentreue.

Mussmarken

 Beispiel: Hipp
versus Schlecker

Die Bedeutung starker Marken für das handelsgerichtete Marketing am Beispiel der Auslistung von Hipp durch Schlecker

Hipp, Marktführer bei Babynahrung, verstärkte Mitte der 90er Jahre die Umstellung seiner Erzeugnisse auf den ökologischen Landbau. Ökologische Produkte verursachen höhere Beschaffungskosten. Das Unternehmen versprach sich jedoch durch die Qualitätssteigerung einen Ausbau der Premium-Position und gleichzeitig eine Anhebung der Endverbraucherpreise. In den Verhandlungen mit Schlecker stellte sich jedoch heraus, dass der Drogeriefilialist mit einer Erhöhung seiner Einkaufspreise nicht einverstanden war. Da keine Einigung erzielt wurde, listete Schlecker die Produkte von Hipp aus und führte stattdessen eine eigene Handelsmarke für Babykost ein. Für Hipp bedeutete dies einen erheblichen Umsatzeinbruch, obwohl andere Drogeriemarktunternehmen die Erzeugnisse des Herstellers im besonderen Maße in Werbung und Verkaufsförderung herausstellten.

Allerdings war auch Schlecker mit seiner Eigenmarke wenig erfolgreich, da zum einen ein Teil der Konsumenten aufgrund der ausgeprägten Markentreue auf andere Händler auswich. Zum anderen sorgte eine medienwirksame Untersuchung der Umweltzeitschrift Öko-Test, die bei einigen Produzenten erhebliche Pestizidrückstände in den Babyprodukten zu Tage förderte, für Kundenreaktionen. Besonders belastet war die in Spanien produzierte Schlecker-Handelsmarke, so dass sich das Drogeriemarktunternehmen zu einer imageschädigenden Produktrückrufaktion gezwungen sah. Die nicht-betroffenen Hipp-Waren stiegen dagegen weiter in der Verbrauchergunst. Nach einigen Monaten wurden Hipp-Produkte bei Schlecker erneut eingelistet. Beide Unternehmen haben letztlich erhebliche Gewinneinbußen erlitten. Offensichtlich sind jedoch starke Marken für den Handel weitgehend unverzichtbar.

Push-Konzept

- Ergänzend oder alternativ dazu wird beim *Push-Konzept* versucht, den Handel durch Konditionen, Incentives und andere geldwerte Leistungen zur Abnahme möglichst großer Mengen zu bewegen (vgl. Rolnicki 1998, 165f.). Die Ware wird in den Absatzkanal hineingedrückt. Bei hohen Lagervorräten hat der Abnehmer ein eigenständiges Interesse am Weiterverkauf der Waren, wobei er durch Maßnahmen des Herstellers bei der Verkaufsförderung unterstützt wird. Wichtige Instrumente des Push-Konzeptes sind Listungsgelder – zum Teil Millionenbeträge, die für die Aufnahme eines Neuproduktes in das Handelssortiment gezahlt werden und Werbekostenzuschüsse, mit denen der Hersteller besondere Verkaufsbemühungen des Handels wie Zweitplatzierungen und Sonderangebote honoriert. In bestimmten Warenbereichen wie Kaffee oder Waschmittel wird heute bereits der überwiegende Teil der Waren über Sonderangebote abgesetzt.

Kooperationskonzept

- Der *Kooperationsansatz* zielt schließlich auf nicht-monetäre präferenzbildende Maßnahmen wie hohe Lieferbereitschaft und Beratungskompetenz, die den Hersteller unabhängig von der Abverkaufsstärke des

Markenartikels zu einem bevorzugten Lieferanten werden lassen. Typische Maßnahmen liegen hier in der Bereitstellung von Verkaufsförderungsmaterialien, der Verkäuferschulung oder der Hilfestellung bei der Regalplatzierung.

In den letzten Jahren wird der Kooperationsansatz in der Praxis unter dem Begriff *Efficient Consumer Response* (ECR) ☞ diskutiert (vgl. Ahlert & Borchert 2000). ECR ist ein Konzept zur wertschöpfungskettenübergreifenden Koordination der Distribution mit den beiden Bausteinen Logistik (Supply Chain Management) und Marketing (Category Management ☞). Supply Chain Management führt im Kern zu einer Übertragung der Just-in-Time-Logistik vom Industriegüter- auf das Konsumgütermarketing. Während die Hersteller traditionell für möglichst große Lagervorräte beim Handel sorgen und damit Abverkaufsdruck erzeugen, soll hier die Ware erst dann geliefert werden, wenn anhand der aktuellen Abverkaufsdaten des Handels Nachschubbedarf erkennbar wird. Auf Basis computergestützter Warenwirtschaftssysteme hat der Händler Transparenz über seine Warenvorräte. Beim Supply Chain Management gibt er diese Daten an den Hersteller weiter, der dann auf dieser Basis bedarfssynchron anliefern kann.

Efficient Consumer Response als aktueller Kooperationsansatz

Im Vordergrund des *Category Managements* steht die kooperative Optimierung einzelner Warengruppen (Category) des Handels durch einen in der jeweiligen Warengruppe führenden Lieferanten. Es geht dabei im Wesentlichen um die bessere Abstimmung des POS-Marketings, das heißt aller Marketingmaßnahmen am Verkaufsort (POS/Point of Sale) wie Verkaufsförderung, Neuprodukt-einführung, Preisgestaltung und Regalplatzierung. Der jeweilige Hersteller entwickelt für den Händler umfangreiche und für diesen kostenlose Marketingkonzepte in der Warengruppe, um dafür im Gegenzug die Listung seiner Produkte sicherzustellen.

Die Darstellung des ECR-Konzeptes verdeutlicht, dass heute von Lieferanten umfassende Marketingunterstützung verlangt wird. Der Handel verlagert einen Teil seiner Marketingtätigkeiten auf führende Hersteller, die sich dadurch ihrerseits einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten versprechen. Da in erster Linie große Markenartikelhersteller ECR-Konzepte bereitstellen, sehen sich viele Hersteller des Mittelstands einer Bedrohung ihrer Position beim Handel ausgesetzt. Sie werden in Zukunft auch im Bereich solcher handelsgerichteten Servicekonzepte aktiv werden müssen. Bisher gibt es allerdings noch ganz erhebliche Lücken im Bereich der Basisanforderungen wie zuverlässige Logistik oder homogene große Mengen.

Insgesamt aber zeigen empirische Studien, dass langfristig das *Pull-Konzept* und damit die Markenstärke der zentrale Erfolgsfaktor in der Geschäftsbeziehung zum Handel ist (vgl. Irrgang 1989). Allerdings sind nur relativ wenige Marken aus Sicht der Handelseinkäufer tatsächlich unverzichtbar. Bei hoher Wettbewerbsintensität und ausgeprägter horizontaler Konzentration auf Herstellerseite ist es darüber hinaus notwendig, die Pull-Strategie durch Koopera-

▽ Fazit

tionsanreize zu unterstützen. Die langfristige Effektivität von Push-Anreizen ist dagegen in der Forschung sehr umstritten, sie sollte zumindest nicht den Schwerpunkt des vertikalen Marketings darstellen. Außerdem zeigen empirische Studien die hohe Bedeutung des vertikalen Marketing-Mix, das heißt der gelungenen Abstimmung der drei Varianten.

4 Kommunikationspolitik

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie:

- Rahmenbedingungen kennen, unter denen Marketingkommunikation im öffentlichen Raum stattfindet
- Über verschiedene Möglichkeiten der Marketingkommunikation mit ihren Vor- und Nachteilen Bescheid wissen
- die besonderen Anforderungen an eine Werbung für nachhaltige Produkte kennen
- Vor- und Nachteile dialogischer Kommunikationsinstrumente für die Nachhaltigkeitskommunikation abwägen können



Der bekannte Satz „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“ (Watzlawick et al. 1990) macht deutlich, dass letztlich alle Elemente des Marketing-Mix als Bestandteile der Kommunikation betrachtet werden können: Das Produktdesign enthält Symbole und gibt Hinweise auf die Produktfunktionen – und ob die Bereitstellung im Discounter oder Fachgeschäft erfolgt, ist für den Abnehmer ebenso aufschlussreich wie die entsprechenden Preissignale. Zusammen ergeben sich daraus Image und Positionierung in der Psyche des Konsumenten. Im engeren Sinne ergänzt Kommunikation im Marketing produktimmanent Aussagen durch Botschaften, die originär dazu eingesetzt sind, Aufmerksamkeit auf die Bedürfnisentsprechung der Angebote zu lenken. Dabei kann zwischen monologischer und dialogischer Kommunikation unterschieden werden. Wie schon mehrfach betont, zielt Nachhaltigkeitsmarketing hierbei vor allem auf *Bekanntheit* und *Glaubwürdigkeit*.

Kommunikation ist überall

Unter diesen Vorzeichen werden in Abschnitt 4.1 zunächst *Rahmenbedingungen* der Marketingkommunikation vorgestellt. Anschließend gibt Abschnitt 4.2 einen Überblick über die *im Kommunikationsprozess* verwendeten Instrumente. Hierbei nimmt die Werbung einen besonderen Stellenwert ein. *Werbung* wird deshalb in Abschnitt 4.3 vertieft. Wie oben erwähnt spielen zudem *dialogische Instrumente* im Nachhaltigkeitsmarketing eine besondere Rolle, die Abschnitt 4.4 abschließend diskutieren wird.

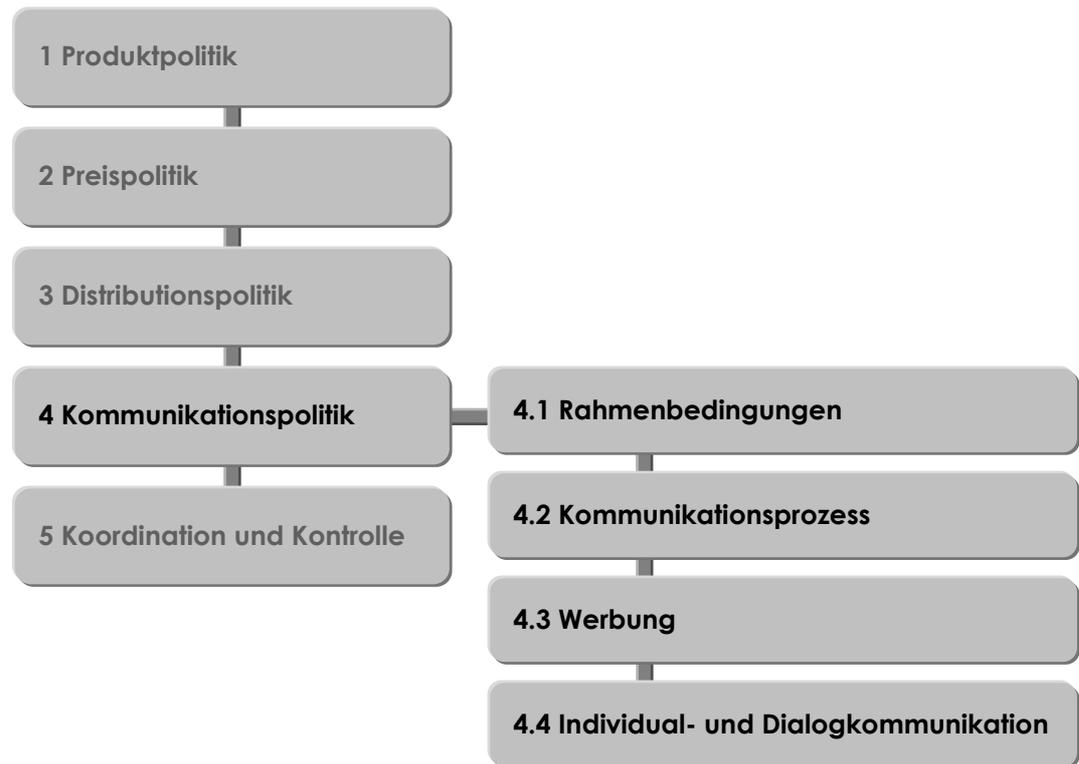


Abb. 15: Aufbau des Kapitels

4.1 Rahmenbedingungen der Kommunikation

Zielsetzung Kommunikationspolitische Maßnahmen sollen das Unternehmen, seine Angebote, Preise und Distributionswege in der Öffentlichkeit sowie bei tatsächlichen und potenziellen Abnehmern *bekannt* machen. Sie sollen Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen *verändern* und damit zur Erreichung der Marketing-Ziele beitragen.

Entwicklung zur Mediengesellschaft Steigende Anforderungen an die Unternehmenskommunikation resultieren vor allem aus der fortschreitenden Entwicklung des *Medienangebotes*. Informationen, Unterhaltung und Werbung in den Massenmedien beeinflussen die Realitätswahrnehmung. Fernsehen, Hörfunk, Printmedien und Internet sind rund um die Uhr präsent und konkurrieren um die Aufmerksamkeit der Nutzer.

Die Entwicklung des Medienangebotes ist in den vergangenen einhundert Jahren zunächst überschaubar, dann exponentiell verlaufen. Die Digitalisierung und Kompression von Daten führt aus technischer Perspektive zu immer neuen Generationen von Datenverarbeitungs- und Endgeräten. Neue Anwendungsfelder entstehen, und über die Verknüpfung unterschiedlicher Medien wie Fernsehen, Hörfunk, Presse, Telefon und Computer eröffnen sich neue Märkte der Massenkommunikation. Gleichzeitig ist die starke Ausweitung des Medienangebotes ursächlich für die zunehmende Differenzierung der Medien selbst sowie ihrer Inhalte. In Deutschland ist die Zahl der Medien stark angestiegen.

Schon 1996 gab es 93 Fernsehsender, 233 Radiostationen, 408 Tageszeitungen und 1.781 Zeitschriften (ZAW 1997, 20). Segmentierungsprozesse führen zudem zu immer stärker spezialisierten Medienformaten.

Für Unternehmen ist die fortschreitende Entwicklung zur Mediengesellschaft mit weitreichenden Konsequenzen verbunden. So wirkt sich die ständig ansteigende Kommunikationsflut zunächst auf die Marktkommunikation aus. Während 1991 404.924 Werbespots im Fernsehen gezeigt wurden, waren es 1998 bereits 1.952.501, und der Zuschauer konnte circa 33 Stunden Werbung pro Tag im TV sehen (vgl. Esch & Wicke 1999, 15). Da es unter diesen Umständen immer schwieriger wird, die Konsumenten zu erreichen, steigen die Anforderungen an die Kommunikationspolitik sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht.

Information overload
des Nachfragers

Unabhängig von der ständig wachsenden Kommunikationsflut ist die *Informationsaufnahmekapazität* der Rezipienten gering. Schätzungen gehen davon aus, dass die dargebotenen Medieninhalte pro Generation achthundertmal stärker steigen als die biologisch begrenzte Rezeptionskapazität der Menschen (vgl. Merten 1994, 155). Im Bereich der Kommunikationspolitik werden die Auswirkungen unter der Bezeichnung *Informationsüberlastung* (Information Overload) diskutiert. Die Hypothese lautet, dass der Konsument aus der angebotenen Informationsflut nur einen geringen Teil von rund 3 bis 5 % wahrnimmt und in seine Entscheidungsprozesse einspeist (vgl. Brünne et al. 1987). Seine Entscheidungseffizienz verringert sich darüber hinaus bei Erhöhung der Datenkomplexität. Die Informationsüberlastung beschreibt also die plausible Annahme, dass der menschlichen Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung Grenzen gesetzt sind.

Die Hypothese ist allerdings in dieser allgemeinen Form bisher kaum empirisch bestätigt, eine Introspektion macht aber schnell deutlich, dass das sich ständig weiter ausdifferenzierende Kommunikations- und Warenangebot allenfalls noch marginal wahrgenommen und genutzt wird. Abbildung 16 verdeutlicht exemplarisch, welcher kleiner Teil der Informationen beim Kunden ankommt. Mehr als die Hälfte aller deutschen Verbraucher, die in normalen Handelsgeschäften einkaufen, konnten 2001 kein einziges Umweltzeichen benennen – und dies nach 20 Jahren Umweltdiskussion. Die Werte für die Schweiz zeigen allerdings auch, dass bei einem konsequenten Nachhaltigkeitsmarketing das Informationsniveau im Markt deutlich steigen kann.

	Biomarkt	Supermarkt	Verbrauchermarkt
Südbaden	11,9	50,8	55,8
Elsass	27,0	62,4	61,5
Nordwestschweiz	7,6	30,1	35,9

Abb. 16: Anteil der Befragten in %, die kein einziges Umwelt- oder Qualitätslabel nennen können (Richter 2001, 159)

Auswirkungen auf die
Kommunikationspolitik

Um Unternehmen und Marken sichtbar zu machen, muss die Kommunikation an die Erfordernisse der Massenkommunikation angepasst werden. Inhaltlich werden in dieser Hinsicht vor allem Faktoren diskutiert, die einen aufmerksamkeitsstarken, plakativen und bildhaften Kommunikationsauftritt sicherstellen. Neben klassischer Werbung rücken damit auch weitere Formen der Unternehmenskommunikation in den Fokus des Interesses. Darüber hinaus ist jedoch vor allem ein hoher kommunikativer Druck notwendig, um bei den Konsumenten unternehmens- und markenspezifische Gedächtnisinhalte aufzubauen.

Kommunikative Präsenz durch den vermehrten Einsatz der verschiedenen Kommunikationsmedien und -mittel wird immer mehr zum Erfolgsfaktor für das Marketing und führt im Ergebnis zu ständig ansteigenden *Kommunikationsausgaben*. Folgende Zahlen mögen dies verdeutlichen: Die notwendigen Werbeausgaben zur Erzielung eines gestützten Bekanntheitsgrades von ca. 20% haben sich zwischen 1990 und 1994 von 8 Mio. DM auf knapp 16 Mio. DM fast verdoppelt. Zwischen 1990 und 1999 wuchsen die Werbeeinnahmen der Medien in Deutschland von 24,6 Mrd. DM auf 42,7 Mrd. DM um 73%. Insgesamt werden in Deutschland rund 54.000 Marken beworben. Es gibt allein mehr als 50 überregional beworbene Biermarken und 1997 wurden mehr als 1,5 Mio. Werbespots gesendet (vgl. Meffert & Burmann 2000, 173ff.). Die Kommunikationsausgaben der gesamten deutschen Wirtschaft liegen heute deutlich über 50 Mrd. € pro Jahr.

Risikokommunikation

Aber nicht nur für die Marktkommunikation sind die Besonderheiten der Mediengesellschaft relevant. Unternehmerisches Handeln wird heute immer häufiger gesellschaftlich in Frage gestellt, und der Nutzen beziehungsweise die Risiken bestimmter Entscheidungen werden intensiv unter Beteiligung der Öffentlichkeit diskutiert. Solche nicht selten kontrovers und emotional verlaufenden Diskussionsprozesse werden zu einem hohen Anteil über die Massenmedien ausgetragen. Gerade umweltbezogene Unternehmensentscheidungen rücken immer wieder in den Blickpunkt der Medien.

Das bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Unternehmen. Zum einen ist das *plötzliche Medieninteresse* in qualitativer Hinsicht relevant. Die Medien können mit sehr kurzer Reaktionszeit die öffentliche Aufmerksamkeit auf das Unternehmenshandeln richten und damit zu einer starken Medienpräsenz führen. So betrug das Medienecho auf die geplante Versenkung der Ölplattform Brent Spar durch den Mineralölkonzern Shell von Anfang Mai bis Ende Juli 1995 insgesamt 568 Presseartikel und 131 TV-Beiträge (vgl. Mantow 1995, der angibt, ca. 60 % aller Berichte erfasst zu haben). Davon erschienen zum Höhepunkt des Konflikts allein an einem Tag, dem 22.06.1995, mehr Presseartikel als im gesamten Mai. Würde man diese negative redaktionelle Berichterstattung in Werbezeit umrechnen, so überstiege dies das Werbebudget auch größerer Markenartikler.

Zum anderen sind die qualitativen Effekte der *massenmedialen Darstellung* der Unternehmenstätigkeit zu beachten. Ein Großteil der Medienkommunikation

bezieht sich auf negative Ereignisse, und die massenmediale Darstellung der ökologischen und sozialen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit führt in den meisten Fällen zu öffentlichen Akzeptanzverlusten für die betroffenen Unternehmen. Angesichts der starken Kommunikationspräsenz und der aus Rezipientensicht hohen Glaubwürdigkeit der medialen Darstellung sind die – zumeist negativen – Folgen auf die wahrgenommene Sozialkompetenz der Unternehmen erheblich. Neben der Marktkommunikation wird damit eine gesellschaftsbezogene Public Relations unabdingbar.

Wenn auch die medialen Informations- und Deutungsangebote insgesamt von großer Relevanz sind, darf das Marketing die persönliche Kommunikation nicht gänzlich vernachlässigen. So gibt es neben der Massenkommunikation auch noch funktionierende Netzwerke der interpersonalen Kommunikation, die für bestimmte Themen eine korrigierende, für einige Bereiche sogar eine dominierende Funktion haben (vgl. Schenk & Rössler 1994). „*Word of mouth is probably the most powerful form of communication*“ (Mc Kenna 1991, 89). Im positiven Sinne heißt dies, dass zufriedene Kunden als Multiplikatoren die Botschaft des Anbieters verstärken und äußerst glaubwürdige Kommunikatoren darstellen. Umgekehrt sprechen jedoch unzufriedene Kunden ebenfalls über ihre negativen Erfahrungen. Empirische Studien zeigen, dass zum Beispiel 28 % aller unzufriedenen Kunden bei Lebensmitteln negative Erfahrungen weitergeben, im Automobilbereich sind es sogar über 90 %, die über ihren Neuwagen im Freundes- und Bekanntenkreis erzählen (vgl. Cornelsen 2001, 163). Allgemein gilt, dass negative Erfahrungen häufiger weitergegeben werden. Interpersonelle Kommunikation ist aus diesem Grund ein zentrales Instrument der Kommunikation. Als Vorteil werden vor allem die Möglichkeiten zur Rückkopplung angesehen, die das Ausräumen von Missverständnissen und das Initiieren von Verständigungsprozessen erlauben. Technische Entwicklungen wie das Internet können den Aufbau dialogischer Kommunikationsformen unterstützen.

Personale
Kommunikation

4.2 Der Kommunikationsprozess im Überblick

In den letzten Jahrzehnten hat sich in der Praxis ein umfangreiches kommunikationspolitisches Instrumentarium in folgenden Feldern herausgebildet:

Werbung ■ *Werbung*: geplante massenmediale und Beeinflussung zum Zwecke der angebotsbezogenen Information, Persuasion und Entscheidungssteuerung. Der Kommunikator will potenzielle Kunden auf sein Angebot aufmerksam machen und sie zum Kauf stimulieren. Werbung mit Nachhaltigkeitsargumenten stellt eine spezielle Form der Ansprache dar, für die einige Besonderheiten zu beachten sind.

Verkaufsförderung ■ *Verkaufsförderung (Sales Promotion)*: Bündel von kurzfristigen Maßnahmen, das zum einen darauf abzielt, die eingeschalteten Absatzmittler zu motivieren (Renverkauf) und zum anderen Kaufentscheidungen der Konsumenten am Ort des Verkaufs positiv zu beeinflussen (Rausverkauf). Beim *Rausverkauf* werden Proben, Preisausschreiben, Degustationen und Vorführungen, Regalstopper, Displays, Verkaufsregale, Hinweisschilder, Informationsmaterialien, visuelle und akustische Einrichtungen im Ladenlokal wie Touch-Screen-Terminals, Lautsprecherdurchsagen und Musik eingesetzt. Bezogen auf den *Reinverkauf* kommen Regaloptimierungs-Modelle, Schulungen, Beratungen, Einführungsdegustationen oder Incentives in Betracht. Die hohe Relevanz der Verkaufsförderung liegt darin begründet, dass sich mehr als die Hälfte der Konsumenten erst am POS für eine konkrete Marke entscheidet, so dass die Richtungsentscheidung des Kaufs vor Ort noch stark beeinflusst werden kann. Insgesamt liegt der Anteil der Produkte, die über Verkaufsförderungsaktionen verkauft werden, sehr hoch: Bei Konsumgütern des täglichen Bedarfs zum Teil zwischen 40 und 80 % des Marktvolumens. Entsprechend wichtig ist es, dieses Instrument auch für nachhaltige Produkte zu nutzen. Mittelständischen Unternehmen fehlt jedoch nicht selten das Budget für die hohen Kosten solcher Aktionen. Der Einzelhandel lässt sich die Bereitstellung von Fläche und Informationsmöglichkeiten durch Werbekostenzuschüsse (WKZ) teuer bezahlen. Promotions verlangen zudem einen personalstarken Außendienst.

Public Relations ■ *Öffentlichkeitsarbeit*: Hier zu zählen alle Maßnahmen, welche die Öffentlichkeit insgesamt oder bestimmte Teilöffentlichkeiten über das Unternehmen, seine Ziele und Handlungen informieren sollen. Der Kommunikator will in der Regel Verständnis und Sympathie schaffen. Im Rahmen der Nachhaltigkeits-PR kommt darüber hinaus der strategischen Prägung zentraler Themen (Public Campaigning) eine hohe Bedeutung zu. Die Öffentlichkeitsarbeit richtet sich über die Medien an alle potenziellen Stakeholder. Für die Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit und ihren Subsystemen spielen die Verbindungen zu den Medien eine zentrale Rolle. Viele veröffentlichte Nachrichten – Schät-

zungen reichen bis zu 80 % – gehen nach den Erkenntnissen der empirischen Medienforschung auf Meldungen von Interessengruppen zurück, sind wörtliche oder teildentische Übernahmen von Pressemitteilungen, was angesichts des Kosten- und Zeitdrucks in den Redaktionen nicht verwundert (vgl. Baerns 1991). Kritiker sprechen in diesem Zusammenhang von einer Teilinszenierung der Realität durch die PR-Politik. Zudem gibt es wichtige Multiplikatoren wie die Nachrichtenagenturen und die überregionalen Leitmedien wie FAZ, Spiegel oder Zeit. Themen, die von diesen aufgegriffen werden, beeinflussen die Medienlandschaft auf breiter Basis. Wesentliche Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit sind entsprechend auf die Massenmedien bezogen: Pressemitteilungen, -konferenzen und -gespräche, Hintergrunddossiers oder Journalistenfahrten. Daneben gibt es ein weit verzweigtes Feld ergänzender Maßnahmen für spezifische Zielgruppen: Geschäfts-, Nachhaltigkeitsberichte, Betriebsbesichtigungen, Kooperationen mit Einrichtungen aus Forschung und Lehre oder Krisentelefone. Solche Maßnahmen können erheblich zur Glaubwürdigkeit von Unternehmen beitragen.

- *Sponsoring*: Als Sponsoring ☞ bezeichnet man das Bereitstellen von Geld oder Sach- beziehungsweise Dienstleistungen zur Förderung von Personen oder Organisationen im Sport-, Kultur-, Sozial- und Umweltbereich (vgl. Bruhn 1990; Zillessen & Rahmel 1991). Die Kommunikationsziele sollen durch den guten Ruf oder die Bekanntheit des Geförderten erreicht werden, der als Gegenleistung den Namen oder das Logo des Sponsors möglichst öffentlichkeitswirksam präsentiert. In der Regel wird das Sponsoring vom Mäzenatentum ☞ (Förderung ohne Gegenleistungserwartungen) und vom Spendenwesen (steuerlich absetzbare Unterstützung gemeinnütziger Organisationen) abgegrenzt. Eine Klassifikation der Erscheinungsformen kann nach Destinatären (Sport-, Kultur-, Sozial-, Umweltsponsoring), nach der Anzahl der Sponsoren (Exklusiv-, Co-Sponsoring) oder auch nach der Leistungsart (Geld, Sachmittel, Dienstleistungen) erfolgen. Im Umwelt- oder Sozial-sponsoring kann eine glaubwürdige Kommunikation mit einer kritischen Öffentlichkeit allerdings nur Bestand haben, wenn das Sponsoring nicht als Alibi für fortgesetzte Schädigungen durch Produktion und Produkte eingesetzt wird. Aus kommunikationspolitischer Sicht ist es zudem vorteilhaft, wenn ein inhaltlicher oder emotionaler Bezug zwischen Sponsoring und Unternehmen hergestellt werden kann. So fördert zum Beispiel Henkel mit der Marke Uhu die Aufzucht des Uhus, die Paulaner-Brauerei fördert den Gewässerschutz.
- *Internet-Marketing*: Das Internet bietet eine Plattform für unterschiedliche Kommunikationsaktivitäten: Von der PR-Darstellung des Unternehmens auf der Homepage und in Newslettern, der Online-Werbung

Sponsoring

Online-Marketing

per Banner über dialogorientierte Formen wie virtuelle Communities oder Marktforschung bis hin zur direkten Verkaufsorientierung (E-Commerce). Durch die potenzielle Interaktivität (Marketing on demand) ist der Nutzen für den Konsumenten zweifellos gegeben, so dass trotz der zwischenzeitlichen Ernüchterung auch für das Nachhaltigkeitsmarketing noch vielfältige Entwicklungsformen zu erwarten sind.

Direkt-Werbung

- *Direkt-Werbung*: Im Vordergrund stehen persönlich adressierte Briefe, die zielgruppenspezifisch gestreut werden. Durch den Aufbau von Kommunikations-Datenbanken und dank moderner Drucktechniken können potenzielle Kunden auf der Grundlage von Kundenprofilen (Beruf, Wohnort, Interessen, Kaufverhalten) ausgewählt und individuell angesprochen werden. Adressanbieter liefern die Adresslisten, die sowohl Endverbraucher als auch Unternehmen oder Multiplikatoren (Architekten, Ärzte, etc.) umfassen. Gerade in Zeiten zunehmender Individualisierung und verstärkter Streuverluste bei der traditionellen Werbung bietet das Database-Marketing die Grundlage für eine systematische Akquisition, für eine Stärkung der dialogischen Orientierung und für eine Weiterentwicklung des After Sales-Marketings. Als Sonderform des Direkt-Marketings konnte sich das Telefon-Marketing etablieren. Als aktives Telefon-Marketing bezeichnet man die Kontaktierung von Zielpersonen durch den Anbieter, um Leistungen anzubieten oder Informationen einzuholen. Wettbewerbsrechtlich einwandfrei sind telefonische Verkaufsangebote allerdings nur nach einer vorangegangenen Anfrage des Kunden oder bei laufenden Geschäftsbeziehungen. Rechtlich unbedenklich ist das passive Telefon-Marketing, bei dem über andere Kommunikationskanäle die Telefonnummer an den Nachfrager herangetragen wird und dieser von sich aus den Kontakt bei der angegebenen Hotline sucht. Insgesamt sind gerade im Nachhaltigkeitsmarketing die möglichen Reaktanzeffekte beim Einsatz der aktiven Direkt-Werbung zu beachten.

Event-Marketing

- *Event-Marketing*: Die hohe Bedeutung des Freizeitbereichs führt zur verstärkten Nutzung erlebnisorientierter Veranstaltungen als Kommunikationsplattform. Zunächst waren es Unternehmen aus werbereglementierten Branchen (Tabakindustrie, etc.), die mit der Inszenierung neuartiger Ereignisse wie Sportveranstaltungen, Road-Shows oder Kulturprogrammen ihre Zielgruppen direkt angesprochen haben. Inzwischen hat dieses Instrument weite Verbreitung gefunden. Es bezeichnet Veranstaltungen vom kleinen Hoffest des Bio-Bauern bis zu gemeinsamen Großveranstaltungen mehrerer Anbieter.

Weitere Instrumente

Schließlich gibt es noch eine Reihe von Sonderformen der Kommunikation wie Teleshopping (Variante der TV-Werbung, bei der Waren bestellt werden können), Product Placement (die Platzierung von Markenartikeln als Requisiten in Film- und Fernsehproduktionen) und Bartering (Platzierung vorgefertigter re-

daktioneller Beiträge in den Sendeprogrammen, häufig im Tausch gegen Werbezeit), die im Nachhaltigkeitsmarketing keine große Rolle spielen. Insgesamt sind jedoch alle Instrumente des Kommunikations-Mix grundsätzlich auch für eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenskommunikation nutzbar.

Entscheidenden Einfluss auf eine gelungene Kommunikation haben letztlich die Kontextbedingungen des Marktes. *Überraschende, kreative Ansätze* setzen sich oft besser durch und sind im Vorfeld kaum berechenbar. Das heißt allerdings nicht, dass der Einsatz der Kommunikationsinstrumente beliebig ist. Erfolgreiche Kommunikation impliziert einen systematischen, strategiebasierten Planungsprozess, der das Marktumfeld ebenso in die Überlegungen einbezieht wie die Besonderheiten des Unternehmens. Abbildung 17 zeigt ein idealtypisches Ablaufmodell der Kommunikationsplanung.

Kommunikation: Mischung aus Kreativität und Management

Die Kommunikationsanalyse baut auf den Ergebnissen der Unternehmens-, Markt- und Umfeldanalyse auf und spezifiziert diese im Hinblick auf die kommunikative Ausgangslage. Hier interessieren bspw. die werblichen Strategien der Wettbewerber, die Entwicklungen des Käuferverhaltens und der Zielgruppen sowie die Positionierung der Angebote. Nach der Festlegung der Kommunikationsobjekte, auf die sich die Kommunikationsplanung bezieht, erfolgt die Fixierung der Kommunikationsziele, die sowohl qualitative (Aufmerksamkeit, Verstehen der Botschaft, Erinnerung, Interesse, Präferenzbildung) als auch quantitative Kategorien (Verkaufserfolg, Marktanteil, Deckungsbeitrag, Wiederkaufverhalten) umfassen. Die exakte Zielgruppenbestimmung berücksichtigt die Variablen der Marktsegmentierung und legt damit den anzusprechenden Personenkreis fest. Die abschließende Budgetierung sollte an den Kommunikationszielen und den verfügbaren Finanzmitteln orientiert sein. Häufig bedarf es eines gewissen Kommunikationsdrucks, um in der Vielzahl der Kampagnen aufzufallen.

Stufen einer systematischen Kommunikationsplanung

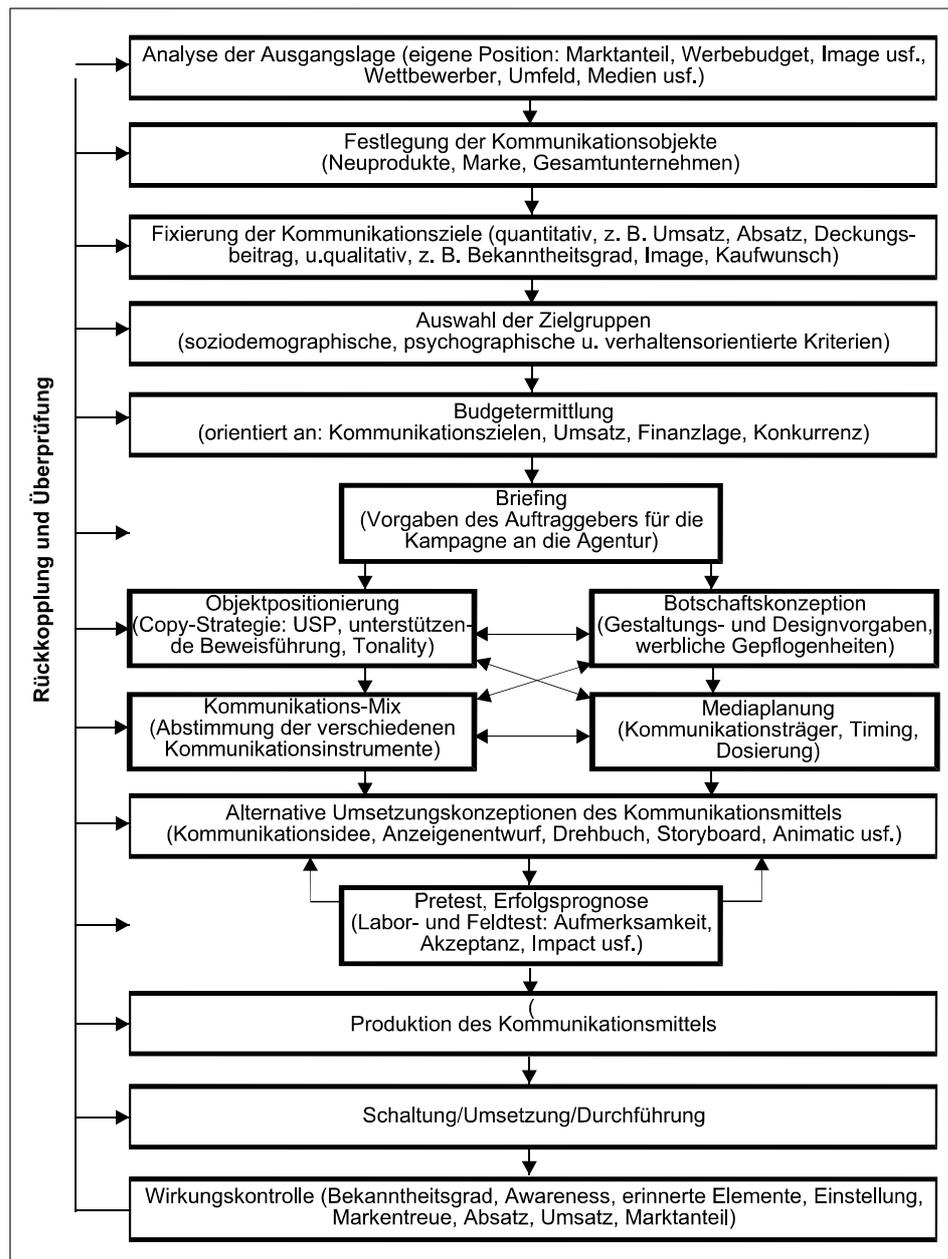


Abb. 17: Ablaufschema der Kommunikationsplanung

Die gewonnenen Daten werden in einem *Briefing* (schriftliche Instruktion) zusammengefasst, das als Auftragsbeschreibung für die Kommunikationsagentur oder für die unternehmensinterne Kommunikationsabteilung dient. Wichtigster Bestandteil ist die Copy-Strategie, in der die zentralen Positionierungsziele entwickelt werden – mit welchen Argumenten also und in welcher „*Tonlage*“ die Zielgruppe angesprochen werden soll. Weiterhin enthält das Briefing die Kommunikationsbotschaft als Kombination aus verbalen und non-verbalen Elementen (Bild, Schrift, Logo, Text, etc.), wobei es vielfach bestimmte Konstanten und Designvorgaben des Unternehmens gibt. Bei der Festlegung des *Kommunikations-Mix* geht es um die Auswahl der verschiedenen Kommunikationsinstrumente (Werbung, PR, Verkaufsförderung, etc.), die untereinander abgestimmt werden müssen. Die *Media-Planung* entscheidet schließlich über

die Auswahl der Kommunikationsträger (Fernsehen, Zeitschriften, Film, etc.), das Timing der Kampagne und die Dosierung (Verteilung des Budgets: klotzend, kleckernd oder pulsierend). Ziel der Media-Planung ist es, einen möglichst großen Teil der Zielgruppe (Reichweite) mit der geeigneten Zahl an Kontakten im richtigen Abstand und zu einem möglichst günstigen Preis zu erreichen.

Auf Basis des Briefings erfolgt der kreative Teil der Kampagne zunächst in Form von Alternativentwürfen, die anschließend einem Pre-Test unterzogen werden sollten. Dieser kann als Labor- oder Feldtest angelegt sein. *Labortests* untersuchen beispielsweise die Aufmerksamkeitswirkung, die emotionale Zuwendung oder die Glaubwürdigkeit der Botschaft bei einer kleineren Probandenzahl; sie dienen im Wesentlichen der Überprüfung und Korrektur der Copy-Strategie. *Feldtests* werden unter biotischen Bedingungen etwa in räumlich begrenzten Testmärkten durchgeführt; sie bilden die Grundlage für eine Werbeerfolgsprognose. Nach der Testphase wird über die zu realisierende Kommunikationskonzeption entschieden. Die konkrete Produktion der Werbemittel bzw. die Umsetzung schließt sich an. Die Kommunikationserfolgskontrolle schließlich greift zurück auf die qualitativen und quantitativen Dimensionen des kommunikativen Zielsystems (Aufmerksamkeit, Interesse, Handlungsabsicht, Kauf, Wiederholungskauf). Sie kann entweder nach Ablauf der Kampagne oder begleitend (Werbetracking) durchgeführt werden. Pre-Test und Erfolgskontrolle werden im Regelfall von spezialisierten Marktforschungsinstituten (Nielsen, GFK, ICON usf.) durchgeführt.

Das obige Ablaufmodell suggeriert, dass seine Beachtung optimale Ergebnisse erbringt. Der Teufel steckt hier jedoch im Detail. So finden sich beispielsweise zur Gestaltung von Werbebotschaften in der Marketing-Literatur höchst divergierende, zum Teil kontradiktorische Vorschläge, die überwiegend aus der Werbepsychologie oder der Kommunikationsforschung adaptiert wurden. Die Erfahrungen mit solchen „Rezepten“ sind auch in der Werbepaxis widersprüchlich. Vielfach kommt es auf die jeweilige Zielsetzung und die spezifische Situation an. Die folgenden Hinweise sind daher nur als vorsichtige Hinweise zu verstehen.

Ergebnisse der Werbeforschung und Grenzen der Planbarkeit

- *Wirkung von Bildern:* Grundsätzlich gelten Bilder als schneller erfassbar und leichter erinnerbar als Text und Sprache. Angesichts der hohen Informationsüberlastung plädieren daher viele Marketingforscher für eine bilddominierte Kommunikation, insbesondere bei Low-Involvement-Bedingungen. Auch andere nicht-sprachliche Bestandteile der Kommunikation wie Mimik, Gestik, Gerüche oder Musik finden in jüngster Zeit verstärkte Beachtung.
- *Angstwerbung:* Appelle an Furcht und Angst können zwar auf der einen Seite die Aufmerksamkeit drastisch steigern. Auf der anderen Seite können sie jedoch Abwehrverhalten und Vermeidungsreaktionen auslösen. Die Werbeforschung geht daher davon aus, dass Werbung mit öko-

logischen oder sozialen Gefahren nur dosiert eingesetzt werden sollte und nachvollziehbare Reaktionsmöglichkeiten angeboten werden müssen. Insgesamt rät sie zur Vorsicht.

- *Vergleichende Werbung*: Neue, unbekanntere Marken können aus vergleichender Werbung gegebenenfalls einen Nutzen ziehen, da diese eine hohe Aufmerksamkeitswirkung ermöglicht. Bei starken Marken wirkt die Herabsetzung kleiner Konkurrenten eher arrogant und abschreckend. Weitere Gefahren liegen in einer reduzierten Glaubwürdigkeit und einigen rechtlichen Grenzen.

Markterfolg ist letztlich gerade auch überraschendes Handeln zu erzielen, das sich von der Konkurrenz abhebt. Ein Nachhaltigkeitsmarketing hat grundsätzlich mit den gleichen Unwägbarkeiten wie die traditionelle Werbung zu kämpfen. Es gibt allerdings eine Reihe von Faktoren, die für eine nachhaltigkeitsorientierte Kommunikation von besonderer Relevanz sind. Diese sollen im weiteren Verlauf exemplarisch vertieft werden.

4.3 Werbung zwischen Massenmarkt und Nische

Für viele Unternehmen steht die Werbung im Mittelpunkt ihrer kommunikationspolitischen Aktivitäten. Werbung mit anspruchsvollen Nachhaltigkeitsthemen ist aus mehreren Gründen nicht einfach:

Informationsüberlistung

- Eine informative, wissenschaftsorientierte Darstellung *überfordert* schnell größere Teile des Publikums, in vielen Kampagnen wird der Informationsstatus der Rezipienten überschätzt. Kritiker sprechen von „green overkill“ und meinen damit die Sättigungserscheinungen, die ein Problem wie die Abfallerzeugung bei andauernder Thematisierung und geringem Neuigkeitswert des Themas erzeugt (vgl. Lichtl 1999, 87). Allerdings ist eine gewisse Basisinformation häufig Bedingung dafür, dass überhaupt Interesse an nachhaltigen Produkten entsteht.

Glaubwürdigkeit?

- Informative Werbung von Unternehmen kann an der geringen *Glaubwürdigkeit*, die der Wirtschaft bei diesem Themenbereich generell zugesprochen wird, leiden. Zudem ist die Werbeskepsis in der Zielgruppe der Umwelt- und Sozialorientierten noch stärker als in der Gesamtbevölkerung ausgeprägt. Unternehmen müssen daher gegebenenfalls eine längere Durststrecke beim Aufbau eines nachhaltigen Images überwinden, bevor ein entsprechendes Vertrauen bei der Zielgruppe aufgebaut ist. Als einseitig auf Beeinflussung zielende Kommunikation stößt allerdings jede Form der Werbung an Grenzen der Glaubwürdigkeit. Das Ziel „Glaubwürdigkeit einseitig zu erzeugen“ wirkt in letzter Konsequenz in sich paradox. In der Literatur herrscht deshalb Übereinstimmung über den besonderen Nutzen *dialogischer* Kommunikationsformen im Nachhaltigkeitsmarketing (vgl. Balderjahn 1996).

- Die direkte Ansprache von Umwelt- und Sozialproblemen in der Werbung stellt eine besondere Form der Werbung mit *negativen Gefühlen* dar: Angst, Risiken oder Wut sollen ausgelöst werden, um den Konsumenten zum Kauf zu bewegen. Die Werbeforschung zeigt hinsichtlich der Kommunikation mit Risikothemen, dass solche Werbeformen den Konsumenten stark aktivieren und damit hohe Aufmerksamkeit erregen können. Gleichzeitig ist die Gefahr eines negativen Imagetransfers auf die Marke und insbesondere von Reaktanzeffekten wie etwa Ohnmachtsgefühle relativ hoch. Werbung mit Risikothemen wird daher generell als schwierig angesehen und von der Werbewirtschaft eher selten eingesetzt. „*Sprechen Sie niemals in Negativform, vermeiden Sie tief-schürfende Texte und Sinnggebung, konfrontieren Sie auf keinen Fall das Publikum mit der Wirklichkeit, vereinfachen Sie*“ (Toscani 1995).
- Die Nutzung von Lifestyle-Werbung krankt daran, dass es keine größere einheitliche *Zielgruppe* mehr gibt, die sich – wie in den 70er und 80er Jahren das alternative Milieu – einheitlich über Ökologie definiert und ihren Lebensstil daran gebunden haben. Nachhaltigkeit ist heute auch in Lebensstilfragen ein „Querschnittsthema“. Umwelt- und Sozialprobleme sind als politische Themen mit einem ernsthaften Tenor behaftet, der von der großen Zahl der politisch eher oberflächlich interessierten Bürger leicht als „*Eingriff in die Spaßgesellschaft*“ und damit als persönliche Belastung wahrgenommen wird.

Informationsüberlastung
Angstgefühle und
Verdrängungseffekte

Seriöse Themen in der
Späßgesellschaft?

Die traditionelle Form der Umweltwerbung richtet sich an hoch involvierte Konsumenten und setzt auf *informative* Ansprache. Dies ist für die politisch engagierte Kernzielgruppe von Umwelt- und Sozialaktivisten auch geeignet. Eine solche Form der Werbung ist jedoch umso problematischer, je geringer das Involvement der potenziellen Zielgruppe ist. Zur Ansprache gering involvierter Konsumenten eignen sich im Wesentlichen emotionale Positionierungsstrategien.

Rationale versus emotionale
Argumentation

Angesichts der Problematik einer *negativen* Emotionalisierung mit Angstwerbung versuchen Unternehmen in jüngster Zeit verstärkt, nachhaltige Produkte mit einer positiven Gefühlswelt zu verknüpfen (vgl. Lichtl 1999). Sie sollen Spaß, Genuss oder Freude auslösen, Sicherheit oder Geborgenheit vermitteln, Gesundheit, Wellness oder Frische mit sich bringen oder Traditionalität und Heimatgefühle ansprechen – Nachhaltigkeit taucht hier in die vielfältige Gefühlswelt der Konsumenten ein und bedient sich der jeweils passenden Assoziation.

Neue emotionale
Argumente

Wie bei jeder emotionalen Werbung verlangt eine solche Strategie allerdings einen hohen Werbedruck, um wahrgenommen zu werden und die intendierten Gefühle beim Konsumenten dauerhaft zu verankern. Sie muss zudem durch Konstanz und Konsistenz in der Ansprache gekennzeichnet sein, da sich emotionale Verknüpfungen nur langsam bilden und eine hohe Beharrungstendenz aufweisen. Je stärker die Werbung auf positive emotionale Konditionierung

setzt, desto mehr ähnelt sie der klassischen Markenpolitik und deren Gesetzmäßigkeiten. Informationen sind prägnant zu gestalten, der Produktvorteil ist klar herauszustellen, einprägsame Schlüsselbilder und Slogans müssen gefunden werden.

Etwas vereinfachend lässt sich zusammenfassend folgende Typologie für erfolgreiche Nachhaltigkeitswerbung aufzeigen:

Werbung für die Kernzielgruppe der involvierten Umwelt-/Sozialaktivisten: Dominante Öko-/Sozial-Positionierung	Werbung mit Nachhaltigkeit als Zusatzargument: Flankierende Öko-/Sozial-Positionierung
Hoher Informationsanteil	Vermittlung positiver Emotionen
Aufbau von Glaubwürdigkeit und Vertrauen	Vermeidung traditioneller ökologischer Symbole (graues Papier, grüne Farben, ungefärbte Stoffe) und Begriffe (Verzicht, Sparen usw.)
Ansprache eines post-materiellen Lebensstils	Teure Produkte als PrestigeKonsum
Aufbau neuer Marken	Anknüpfen an bereits profilierte Marken
Verstärkung bisheriger Verhaltensmuster, Erfolge und Gemeinschaft betonen	Reaktanzeffekte vermeiden, d. h. Wahrnehmungsabwehr bei zu drastischer Betonung negativer Konsequenzen
Eindeutige Position beziehen	Nicht einseitig argumentieren, Gegenargumente vorwegnehmen
Glaubwürdige, nachhaltigkeitsbezogene Testimonials nutzen	Prominente Testimonials nutzen

Abb. 18: Werbekonzepte für nachhaltige Produkte

4.4 Individual- und Dialogkommunikation

Eine weitere Besonderheit der Kommunikation liegt im Nachhaltigkeitsmarketing in der größeren Bedeutung der Individual- und Dialogkommunikation. Aufgrund der Glaubwürdigkeitsprobleme gerät die klassische Kommunikation an Grenzen und ist in vielen Fällen durch eine direkte Interaktion zu ergänzen.

Two-Step-Flow-
Hypothese

Traditionellerweise werden Formen der direkten Kommunikation im Marketing durch die Meinungsführerhypothese erfasst. Meinungsführer zeichnen sich dadurch aus, dass sie besonders interessiert Informationen aufnehmen und an den weniger aktiven Teil der Bevölkerung durch persönliche Interaktionen weitervermitteln. Das Modell von der *zweistufigen* Mediakommunikation (Two-Step-Flow-Hypothese) weist den Meinungsführern eine Schlüsselposition bei der Diffusion von Botschaften zu. Sie haben die Funktion von Relaispunkten, geben also Nachrichten durch persönliche Kontakte an ihre soziale Umgebung weiter, deren Meinung sie gleichzeitig beeinflussen. Sie können also Botschaften verstärken, stören oder zurückhalten. Meinungsführerschaft

ist dabei in aller Regel produkt- beziehungsweise themenbezogen. In einer eigenen Studie (vgl. Bodenstein et al. 1997) wurde mit folgender Frage die Selbsteinschätzung der Meinungsführerschaft erhoben.

Werden Sie bei Umweltschutzfragen oder, wenn es um umweltfreundliche Produkte geht, von anderen schon mal um Rat gefragt?				
sehr häufig	häufig	manchmal	selten	nie
0,5 %	0,9 %	15,9 %	29,4 %	53,3 %

Abb. 19: Zahl der Meinungsführer bei Umweltthemen

Das Resultat deutet auf eine insgesamt eher geringe Kommunikationsintensität bei Fragen zum Umweltschutz hin. Im Nachhaltigkeitsmarketing wird man im Allgemeinen von einem niedrigen Wissensstand der potentiellen Käufer ausgehen müssen. Es sind nur relativ wenige Verbraucher, die als spezielle Meinungsführer bei nachhaltigen Produkten in Frage kommen. Ein Grund hierfür ist, dass gerade im Bereich des Sachwissens eine enorme Expansion und Diversifikation der Themen vorliegt, die sich nicht zuletzt in einer großen Vielfalt an *special interest-Medien* zeigt. Ein Resultat dieser Entwicklung ist die zunehmende Ausdifferenzierung der subjektiven Wissensbestände (vgl. Hunziker 1988, 123). Es entstehen diffuse Wissensdifferenzen, die quer zu traditionellen Bildungsstrukturen verlaufen.

Große Wissensdifferenzen in der Bevölkerung

Insbesondere Umweltwissen ist zwar zum Teil eine Frage der Schul- und Hochschulbildung. Es gibt aber in allen Bildungs- und Berufsschichten jeweils nur kleinere Teilgruppen, die sich aus dem vielfältigen Informationsmarkt diesen Schwerpunkt herausgegriffen haben. Der gesellschaftliche Individualisierungstrend schlägt sich auch im Wissensbereich nieder: „*Aus den meisten Befunden zur Wissensverteilung ist zu schließen, dass sich mit der Entwicklung des Mediensystems und der Ausweitung der Kommunikationsangebote die Wissensunterschiede zwischen den verschiedenen Bevölkerungssegmenten und Individuen vergrößern*“ (Hunziker 1988, 124).

Angeichts der geringen Zahl tief informierter Verbraucher ist es besonders wichtig, die Meinungsführer zu isolieren, damit diese als besondere Zielgruppe für den Instrumentaleinsatz nutzbar gemacht werden können. Sie zeichnen sich durch soziale Aktivität wie Demonstrationen oder durch Mitgliedschaft in einem Umweltverband aus, forcierte Mediennutzung und besonderes Produktinteresse aus und lassen sich dadurch indirekt identifizieren: So lässt etwa das Media-Verhalten Rückschlüsse auf das Interesse und Expertentum in bestimmten Produktkategorien zu. Da *Meinungsführer* eher interessensspezifische Medien lesen, kann ihr Bezug/Kauf als Indiz für eine mögliche Kompetenz gelten.

Identifikation der Meinungsführer

Meinungsführer nehmen im Kommunikationsprozess eine *Gatekeeper-Funktion* ein, das heißt, sie entscheiden darüber, welche Nachrichten mit welcher

Weitere Gatekeeper im Kommunikationsprozess

Betonung weitergegeben werden. Neben den Meinungsführern werden von der Kommunikationsforschung noch weitere Gatekeeper beschrieben:

- *Propagatoren* oder *Change Agents* sind beruflich qualifizierte Personen, die Kaufentscheidungen anderer in eine bestimmte Richtung lenken können. In der Literatur werden unter diesem Begriff in erster Linie Personen subsumiert, die aus solchen Empfehlungen unmittelbar einen – zumeist ökonomischen – Vorteil ziehen: Reisende, Verkäufer, Messepersonal usw.
- *Bedarfsberater* gelten dagegen als nicht unmittelbar kommerziell orientiert. Zu ihnen gehören beispielsweise Lehrer, Ärzte, Architekten oder Professoren, Personen also, denen der Ratsuchende im Allgemeinen Sachverstand und Uneigennützigkeit unterstellt, auch wenn beides nicht in jedem Fall gegeben sein mag. Im Gegensatz zu den Meinungsführern gehören sie typischerweise nicht zur Primärgruppe der Ratsuchenden. Neben der Beeinflussung durch persönliche Interaktionen wirken sie auch indirekt, und zwar durch Bücher, Artikel oder Vorträge. Beispielsweise spielen Architekten und Bauingenieure für das ökologische Bauen eine zentrale Rolle (vgl. Kennedy & Haas-Arndt 2001) und sollten deshalb die primäre Zielgruppe der Anbieter sein.
- *Leitbilder (Testimonials)* sind Personen oder Gruppen, die für bestimmte Rezipienten Vorbildfunktionen erfüllen und dadurch Imitationsanreize auslösen. Kennzeichnend für die Nachahmung ist, dass lediglich einzelne Verhaltensmuster des Modells übernommen werden. Neben dieser puren Imitation kann es bisweilen auch zur Übernahme von Motiven oder Werten des Leitbilds kommen, ein Vorgang, der in der Sozialpsychologie als Identifizierung bezeichnet wird. Leitbilder wie bekannte Sportler, Modells oder Filmstars sind mithin Gatekeeper, die überwiegend durch einseitige Kommunikation in Form der Demonstration wirken. Ihr Einsatz für Zwecke des Marketings ist weit verbreitet.

Die vielfältigen Formen der persönlichen oder quasi-persönlichen Interaktion können entscheidend zur Verstärkung der Kommunikationsbotschaften beitragen. Zudem haben sie im Vergleich zur einseitigen massenmedialen Kommunikation im Allgemeinen eine höhere Glaubwürdigkeit.

5 Koordination und Kontrolle der Marketingpläne

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie:

- einen groben Überblick über die innerbetriebliche Organisation von Marketingprozessen besitzen



Der ersichtliche Zusammenhang zwischen den Komponenten des Marketing-Mix erfordert eine gezielte Koordination aller Marketingaktivitäten. Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg eines Produktes ist die Qualität der langfristigen und der jährlichen *Marketingpläne*. Der Marketingplan legt anhand vorgegebener Strategien den Einsatz der Marketinginstrumente detailliert dar. Ausgehend von der Situationsanalyse und den Marketingzielen werden das Budget, die Zuteilung der Mittel und der Marketing-Mix bestimmt. Der Erfolg dieser Abstimmung innerhalb der Marketingabteilung und mit den anderen Funktionsbereichen der Unternehmung entscheidet sich daran,

Marketingplanung

- ob die organisatorische *Durchsetzung* der Marketingpläne gelingt und
- ob die Marketingplanung nach ihrer Umsetzung auf die gewünschte *Kundenresonanz* trifft und sich die Umsatzziele erreichen lassen.

Anforderungen an die organisatorische Durchsetzung richten sich auch darauf, auf *Abweichungen im Verhalten der Konsumenten* schnell zu reagieren und diese Abweichungen an die Marketingplanung weiterzugeben. Marktnähe, schnelle Kommunikation, dezentrale Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortlichkeit vor Ort schaffen damit die Voraussetzung für die innerbetriebliche Flexibilität.

Anforderungen

Die Aufteilung in Profit-Center und ähnliche teilautonome Organisationseinheiten bedingt allerdings, dass den organisatorischen Vorgaben und damit der inhaltlichen Ausgestaltung der Marketingpläne Grenzen auferlegt sind, um die Eigenverantwortlichkeit und flexible Anpassung an Kundenwünsche nicht zu ersticken. Die Ausrichtung aller Organisationseinheiten an Prozessen, die in der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen einen marktfähigen Mehrwert für den Kunden begründen, bildet die gemeinsame Basis und erfordert eine hohe Kommunikationskompetenz an den Schnittstellen der innerbetrieblichen Wertschöpfungsketten.

Dezentralität

Auf einzelne Verfahren im Zuge der Marketingkoordination soll hier nicht näher eingegangen werden, da sich das Vorgehen im Nachhaltigkeitsmarketing kaum von der herkömmlichen Marketingpraxis unterscheidet.

Dem marktorientierten Prozess der Werterstellung ist schließlich ein ergebnisorientierter Prozess der *Marketingsteuerung* entgegenzusetzen. Periodische Soll-Ist-Vergleiche und quantitative Abweichungsanalysen sind dabei durch

qualitative Einschätzungen aus dem Verkauf, dem Beschwerdemanagement und aus weiteren Wertschöpfungsstufen zu ergänzen.

Kennzahlen Von besonderer Bedeutung sind *Kennzahlen*, die als Verhältnisgrößen in Zeitreihen wichtige Entwicklungen dokumentieren wie zum Beispiel:

- Deckungsbeitrag/Umsatz eines Produktes
- Marktanteil/Marketingbudget
- Neukunden/Gesamtkunden
- Reklamationen/Anzahl umgesetzter Güter bzw. Dienstleistungen

Die darauf fußende Controllingaufgabe besteht darin, die erhaltenen Rückmeldungen und Umsatzergebnisse mit aktualisierten Erkenntnissen der Marktforschung in Verbindung zu bringen, um anhand korrigierter Prognosen gegebenenfalls eine Neuausrichtung, Verstärkung oder Rücknahme von Marketinginstrumenten einzuleiten.

Literaturverzeichnis

- Ahlert, D. & Borchert, S. (2000) (Hrsg.): Prozessmanagement im vertikalen Marketing. Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen. Berlin, Heidelberg u. a.: Springer.
- Alvensleben, v. R. & Gertken, D. (1993): „Regionale Gütezeichen als Marketinginstrument bei Nahrungsmitteln“, *Agrarwirtschaft*, Jg. 42, Heft 6, 247-251.
- Baerns, B. (1991): *Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus. Zum Einfluß im Mediensystem*. Köln: Verlag Wissenschaft und Politik, 2. Auflage
- Balderjahn, I. (1996): „Dialogchancen im ökologischen Marketing“, in: Hansen, U. (Hrsg.): *Marketing im gesellschaftlichen Dialog*. Frankfurt/Main & New York: Campus-Verlag, 311–328.
- Becker, J. (2002): *Marketing-Konzeption*. München: Vahlen, 7. Aufl.
- Bergmann, G. (1996): *Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung. Realistische Visionen einer anderen Betriebswirtschaft*. München: Vahlen.
- BMU & UBA (Bundesumweltministerium & Umweltbundesamt (Hrsg.) (1995): *Handbuch Umweltcontrolling*. München: Vahlen.
- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) (2000): *Umweltbewusstsein in Deutschland 2000. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage*. Berlin: BMU.
- Bodenstein, G. (1995): *Eigenmarken und Gatekeeper-Funktionen des Handels. Eine interaktionstheoretische Analyse. Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard Mercator Universität -GH- Duisburg Nr. 210*. Duisburg.
- Bodenstein, G. & Spiller, A.(2001): „Preispolitik des deutschen Lebensmitteleinzelhandels und Preisbereitschaft der Konsumenten bei ökologischen Lebensmitteln“, in: Schrader, U. & Hansen, U. (Hrsg.): *Nachhaltiger Konsum. Forschung und Praxis im Dialog*. Frankfurt a. M.: Campus, 189-208.
- Bodenstein, G., Spiller, A. (1998): *Marketing. Strategien, Instrumente und Organisation*. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Bodenstein, G. & Spiller, A.(1993): „Absatzkanalmanagement in der Konsumgüterindustrie. Ein interaktionstheoretischer Ansatz“, *WISU*, Nr. 11, 937-942 und Nr. 12, 1024-1028.
- Bodenstein, G.; Spiller, A. & Elbers, H. (1997): *Strategische Konsumententscheidungen. Langfristige Weichenstellungen für das Umwelthandeln – Ergebnisse einer empirischen Studie. Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Duisburg Nr. 234*. Duisburg.
- Bruhn, M. (1990): *Sozio- und Umweltsponsoring*. München: Vahlen.
- Brünne, F.; Esch, F.-R. & Ruge, H.-D. (1987): *Berechnung der Informationsüberlastung in der Bundesrepublik Deutschland. Bericht des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes*. Saarbrücken.
- Cornelsen, J. (2001): „Kundenbewertung mit Referenzwerten“, in: Günter, B. & Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler, 155-188.
- Diller, H. (2000): *Preispolitik*. Stuttgart u. a.: Kohlhammer, 3. Aufl.

- Esch, F.-R. & Wicke, A. (1999): „Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements“, in: Esch, R.-F. (Hrsg.): *Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*. Wiesbaden: Gabler, 3-55.
- Fussler, C. (1999): *Die Öko-Innovation. Wie Unternehmen profitabel und umweltfreundlich sein können*. Stuttgart et al.: Hirzel.
- Geßner, H. J. (2001): „Reformhaus“, in: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlen's großes Marketing Lexikon*. München: Vahlen, 1473.
- Hamm, U. & Michelsen, J. (1999): „Der Markt für Ökolebensmittel in Europa“, *Agra-Europe*; Jg. 38, Nr. 43, 1-19.
- Hansen, U. & Jeschke, K. (1995): „Nachkaufmarketing – Ein neuer Trend im Konsumgütermarketing“, in: Hansen, U. (Hrsg.): *Verbraucher- und Umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 254-271.
- Hansen, U. & Kull, S. (1995): „Öko-Label als umweltbezogenes Informationsinstrument. Begründungszusammenhänge und Interessen“, in: Hansen, U. (Hrsg.): *Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing: Spurensuche einer dialogischen Marketingethik*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 405-421.
- Hansen, P. (1972): *Die handelsgerichtete Absatzpolitik der Hersteller im Wettbewerb um den Regalplatz. Eine aktionsanalytische Untersuchung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Hansen, U. (1992): „Umweltmanagement im Handel“, in: Steger, U. (Hrsg.): *Handbuch des Umweltmanagements*. München: Beck, 733-755.
- Hansen, U. (1990): *Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2. Aufl.
- Hansen, U. (1988): „Ökologisches Marketing im Handel“, in: Brandt, A.; Hansen, U.; Schoenheit, I. & Werner, K. (Hrsg.): *Ökologisches Marketing*. Frankfurt/M., New York: Campus, 331-359.
- Hummel, J. (1997): *Strategisches Öko-Controlling. Konzeption und Umsetzung in der textilen Kette*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Hunziker, P. (1988): *Medien, Kommunikation und Gesellschaft. Eine Einführung in die Soziologie der Massenkommunikation*. Darmstadt: Wiss. Buchges.
- Irrgang, W. (1989): *Strategien im vertikalen Marketing*. München: Vahlen.
- Kennedy, M. & Haas-Arndt, D. (2001): „Ökologisches Bauen. Vom linearen Modell zum Kreislaufmodell“, in: Schrader, U. & Hansen, U. (Hrsg.): *Nachhaltiger Konsum. Forschung und Praxis im Dialog*. Frankfurt a. M.: Campus, 127-136.
- Kotler, P. & Bliemel F. (1999): *Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 9. Auflage.
- Kreibich, R. (1994): „Ökologische Produktgestaltung und Kreislaufwirtschaft“, *UWF*, Heft 5, 13-22.
- Kull, S. (1998): *Ökologieorientiertes Handelsmarketing. Grundlegungen, konzeptionelle Ausformungen und empirische Einsichten*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Kümpers, U. A. (1976): *Marketingführerschaft. Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des vertikalen Marketing*. Universität Münster. Münster: Dissertation.

- Lands End (2001): Geschäftsprinzipien. www.landsend.de (Zugriff: 10. 07. 2007).
- Lewin, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Bern und Stuttgart: Huber.
- Lichtl, M. (1999): Ecotainment. Der neue Weg im Umweltmarketing. Wien & Frankfurt: Ueberreuter.
- Mantow, W. (1995): Die Ereignisse um Brent Spar in Deutschland. Darstellung und Dokumentation mit Fakten. Die Hintergründe und Einflußfaktoren. Kommentare und Medienresonanzen. Hamburg: Deutsche Shell AG.
- Mattmüller, R. (2001): „Ökologieorientierte Distributionspolitik“, in: Schulz, W. (Hrsg.): Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften. München & Wien: Oldenbourg, 66-70.
- Mauerer, N. (1995): Die Wirkung absatzpolitischer Instrumente. Metaanalyse empirischer Forschungsarbeiten. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Mc Kenna, R. (1991): Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of the Customer. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Meffert, H. & Burmann, C. (2000): „Markenbindung und Markenstrategien“, in: Albers, S. & Hermann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement. Wiesbaden: Gabler, 168-187.
- Meffert, H. & Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, , 3. Auflage.
- Merten, K (1994): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdt. Verlag.
- Neitzel, H. et al. (1995): „Das Umweltverhalten der Verbraucher. Daten und Tendenzen“, in: Stiftung Verbraucher Institut (Hrsg.): Nachhaltiger Konsum – aber wie? Berlin: Verbraucher Institut, 49-92.
- Richter, T. (2001): Kaufverhalten, Einstellungen und Kenntnisse der Konsumenten in der Regio-Trirhena in Bezug auf regionale und umweltgerecht erzeugte Nahrungsmittel. Frick: Forschungsinst. für Biologischen Landbau (FiBL).
- Rippin, M. (2007): Bio-Milch und -Molkereiprodukte wachsen stärker als Gesamtmarkt. <http://www.food-monitor.de/bio-oeko/2007maerz-zmp-biomarkt-2006.htm> - 18k -(Zugriff: 12.07.2007).
- Rolnicki, K. (1998): Managing Channels of Distribution. New York: AMACOM.
- Rubik, F. & Teichert, V. (1997) Ökologische Produktpolitik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schäfer, M. (2001): „Kundenvielfalt erfordert Marktvielfalt. Ergebnisse einer Kundenbefragung in vier Berliner Bio-Einkaufsstätten“, in: Reents, H. J. (Hrsg.): Von Leit-Bildern zu Leit-Linien. Beiträge zur 6. Wissenschaftstagung ökologischer Landbau. Berlin: Köster, 119-122.
- Schaltegger, S. (1997): „Information Costs, Quality of Information and Stakeholder Involvement. The Necessity of International Standards of Ecological Accounting“, Eco-Management and Auditing, No. 4, 87-97.
- Schenk, M. & Rössler, P. (1994): „Das unterschätzte Publikum. Wie Themenbewusstsein und politische Meinungsbildung im Alltag von Massenmedien und interpersonaler Kommunikation beeinflusst werden“, in: Neidhardt, F. (Hrsg.): Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. Sonderheft 34 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Westdt. Verlag, 261-295.

- Schmidt-Bleek, F. (1994): *Wieviel Umwelt braucht der Mensch? MIPS – das Maß für ökologisches Wirtschaften*. Berlin: Birkhäuser.
- Schrader, U. (2001): *Konsumentenakzeptanz eigentumsersetzender Dienstleistungen*. Frankfurt a. M. u. a.: Lang.
- Seidenschwarz, W. & Horváth, P. (2000). „Produktgestaltung im Spannungsfeld zwischen Zielpreisen und Zielkosten“, in: Herrmann, A.; Hertel, G.; Virt, W. & Huber, F. (Hrsg.): *Kundenorientierte Produktgestaltung*. München: Vahlen, 371-388.
- Spiller, A. (2001): „Preispolitik für ökologische Lebensmittel. Eine neo-institutionalistische Analyse“, *Agrarwirtschaft*, Heft 7, 451-461.
- Spiller, A. (2000): „Erfolgschancen mittelständischer Hersteller als Handelsmarkenspezialisten. Eine institutionenökonomische Analyse“, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): *Jahrbuch der KMU-Forschung 2000. Marketing in kleineren und mittleren Unternehmen*. München: Vahlen, 391-412.
- Spiller, A. (1999): *Umweltbezogenes Wissen der Verbraucher. Ergebnisse einer empirischen Studie und Schlussfolgerungen für das Marketing*. Diskussionsbeitrag d. Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg Nr. 264. Duisburg.
- Spiller, A. (1996): *Ökologieorientierte Produktpolitik*. Marburg: Metropolis.
- Tischner, U. (2001): „Win-win-Situationen durch EcoDesign“, in: Lutz, U. & Nehls-Sahabandu, M. (Hrsg.): *Praxishandbuch Integriertes Produktmanagement*, Düsseldorf: symposion, 113-142.
- Toscani, O. (1995): *Die Werbung ist ein lächelndes Aas*. Paris & Mannheim: Bollmann.
- Watzlawick, H.; Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1990): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern et al.: Huber, 8. Aufl.
- Weindlmaier, H. (2000): *Absatz- und Beschaffungsmarketing als Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Molkereisektors in Deutschland*. Anhang 2 zum Gutachten des Wissenschaftlichen Beirates beim Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten. Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft. Münster-Hiltrup.
- Wendt, H. (1999): *Der Markt für ökologische Produkte in Deutschland und ausgewählten europäischen Ländern. Derzeitiger Kenntnisstand und Möglichkeiten künftiger Verbesserungen der Marktinformation*. Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverl.
- ZAW (1997) (Hrsg.): *Werbung in Deutschland*. Bonn: edition ZAW.
- Zillessen, R. & Rahmel, D. (1991) (Hrsg.): *Umweltmarketing. Erfahrungsberichte von Unternehmen und Verbänden*. Frankfurt a. M. & Wiesbaden: Frankfurter Allgemeine.

Glossar

Adopter: Übernehmer einer Innovation.

Agenda Setting: Kommunikationswissenschaftliche Theorie, die beschreibt, in welcher Form die Medien die Tagesaktualität bzw. die Tagesordnung der öffentlichen Diskussion prägen.

Brainstorming: Methode der Ideengenerierung, bei der spontane Einfälle zur Lösung einer Problematik gesammelt werden.

Category Management: Zusammenarbeit zwischen einem führenden Hersteller (Category-Leader) und einem Handelskunden im Bereich des Handels-Marketings.

Cluster-Analyse: Multivariates statistisches Verfahren, bei dem bestimmte Objekte bzw. Personen zu möglichst homogenen Gruppen zusammengefasst werden.

Conjointanalyse: Multivariates statistisches Verfahren, bei dem aus globalen Urteilen über bestimmte Stimuli (z.B. Produkte) Nutzenbeiträge einzelner Merkmale ermittelt werden.

Corporate Identity: Gestaltung eines geschlossenen äußeren Erscheinungsbildes eines Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Diffusionsforschung: Forschungsrichtung, die sich mit dem Verbreitungsprozess von Neuerungen beschäftigt.

Distributionsquote: Die Distributionsquote misst die Wahrscheinlichkeit, ein bestimmtes Produkt in den Regalen des Handels zu finden. Oft wird angesichts der unterschiedlichen Bedeutung der verschiedenen Betriebstypen statt auf die Anzahl auf den Umsatzanteil der Geschäfte zurückgegriffen (gewichtete Distributionsquote).

Ecotainment: Emotionale Marketingkommunikation zur Stimulierung umweltfreundlichen Konsumverhaltens; verbindet positive, angenehme Empfindungen mit bestimmten Markenprodukten und ihrer umweltfreundlichen Anwendung.

Efficient Consumer Response: Konzept des handelsgerichteten Marketings mit den beiden zentralen Elementen Just-in-Time-Logistik (Supply Chain Management) und Marketing-Kooperation (Category Management). Angestrebt wird die vertrauensvolle Kooperation zwischen einem führenden Hersteller und seinem Handelskunden.

Engelsches Gesetz: Abnehmender Anteil der Ausgaben für Nahrungsmittel an den Gesamtausgaben der Haushalte mit steigender wirtschaftlicher Prosperität eines Landes.

Erfahrungsgüter: Die Qualität kann beim Ge- oder Verbrauch vom Verbraucher eindeutig bewertet werden, jedoch noch nicht beim Kauf.

Ethisch-normative BWL: Forschungsrichtung der Betriebswirtschaftslehre, die ethisch begründete Werturteile als Ausgangsbasis wissenschaftlicher Forschung akzeptiert.

Gatekeeper: Engl. „Türhüter“ oder „Schleusenwärter“. Person oder Organisation, die in einer (Geschäfts-) Beziehung eine bestimmende Rolle einnimmt und über die Weitergabe von Informationen oder Waren entscheidet.

Global Sourcing: Betriebliches Beschaffungskonzept, das auf den weltweiten Einkauf der notwendigen Einsatzgüter setzt und dadurch Kostenvorteile erzielen will.

Habitualisierung: Gewohnheitsmäßiges Kaufverhalten.

Handelsmarken: Hier treten Handelsunternehmen als Markeneigner auf. Produziert werden sie i.d.R. allerdings von Herstellern. Nur in Ausnahmefällen tritt der Handel selbst als Produzent auf.

Image: Gesamtheit aller subjektiven Vorstellungen einer Person von einem Objekt oder einer Person, die sich im Laufe der Zeit verdichten und dann eine wichtige Orientierungsfunktion erfüllen.

Informationsökonomie: Teilgebiet der Neuen Institutionenökonomie , die sich mit der Funktionsweise von Marktprozessen bei asymmetrischer Informationsverteilung zwischen den Marktseiten beschäftigt.

Involvement: Bezeichnung für das situative oder produktbezogene Kaufengagement einer Person, d.h. für sein Interesse und seine Bereitschaft zur Informationsaufnahme.

Just-in-time: Logistisches Prinzip, nach dem die Anlieferung von Werkstoffen (Bauteile, Rohstoffe, etc.) just dann erfolgen soll, wenn sie zur betrieblichen Transformation benötigt werden. Der wesentliche Vorteil liegt in der Kostenersparnis und Liquiditätsverbesserung aufgrund der entfallenen Lagerhaltung und Kapitalbindung. Nachteile ergeben sich bei Lieferschwierigkeiten z.B. infolge von Streiks bei den Zulieferern oder Lkw-Blockaden.

Käufermärkte: Märkte auf denen das Angebot die Nachfrage übertrifft, so dass Nachfrager (Käufer) in der günstigeren Situation sind und entsprechend umworben werden. Die Nachfrage bildet einen Engpassfaktor zur Steigerung der Umsätze. Gegenteil: Verkäufermärkte.

Komplexität: Komplex werden Sachverhalte und Beziehungen wenn sie a) komplizierte, das heißt nicht sofort zu erfassende, Verbindungen aufweisen und b) sich im Zeitverlauf so ändern, dass ihre Entwicklung nicht determiniert oder vorhergesagt werden kann.

Konsumerismus: Gesellschaftliche Bewegung, die aus der Kritik am Marketing und dessen ggf. verbraucher-schädigenden Verhaltensweisen entstanden ist.

Korrelationswert: Gibt die Wechselbeziehung zwischen zwei sich verändernden Größen an. Der Korrelationswert kann zwischen 0 (kein Zusammenhang) und 1 (vollständiger Zusammenhang) liegen.

Kosten, versunkene (sunk costs): Irreversible Kosten durch Leistungen, die in Form von Geld oder Zeit in Projekte eingeflossen sind, ohne ein Recht auf Rückforderung zu begründen.

Leapfrogging: Verhaltensweise der Kunden, bei denen diese bewusst eine technologische Generation überspringen und auf die nächste technologisch leistungsfähigere Produktgeneration setzen.

Lebensstil: Relativ dauerhafte Verhaltens- und Selbstdarstellungsmuster, nach denen Gruppen von Menschen ihr Alltagsleben organisieren, d.h. wie sie ihre Zeit verbringen, wofür sie ihr Geld ausgeben, welche Interessen sie haben usw.

Leitmedien: Medien, die über Teilöffentlichkeiten hinausgreifen und das Agenda Setting besonders prägen, weil sich andere Medien in ihrer Themenwahl an ihnen orientieren (zum Beispiel die Tagesthemen, der Spiegel).

Marketingführerschaft: Unternehmen mit einer dominierenden Rolle in der Wertschöpfungskette (im Vertikalwettbewerb).

Marktforschung: Marktforschung umfasst die zielgerichtete Erhebung und entscheidungsbezogene Verdichtung von managementrelevanten Informationen. Sie kann sich auf bereits vorliegende Daten beziehen (Sekundärforschung) oder durch Beobachtung bzw. Befragung eigene Informationen erheben (Primärforschung).

Marktführerschaft: Unternehmen mit einer dominierenden Rolle (dem größten Marktanteil) im Vergleich zu den Konkurrenten (Horizontalwettbewerb).

Marktsegment: Teilbereich eines Marktes, der sich durch eine homogene Zielgruppe auszeichnet. Die Zielgruppe sollte sich möglichst deutlich von anderen Kundengruppen abheben und gezielt mit einem spezifischen Marketing-Mix angesprochen werden.

Mäzen: Wohlhabender Förderer, insbesondere Kunstfreund und Geldgeber für kulturelle Zwecke; benannt nach dem Römer Gaius Cilnius Maecenas (69 - 8 v. Chr.).

Mäzenatentum: Handeln eines Mäzens.

Nachrichtenwertfaktoren: Kriterien, nach denen sich Journalisten bei der Auswahl der ihnen publikationswürdig erscheinenden Meldungen aus der erheblich größeren Menge aller Ereignisse leiten lassen.

Neoklassisches Gut: Standardware, deren Qualität in irgendeiner Form standardisiert und damit vollständig transparent ist.

Neue Institutionenökonomie: Ökonomische Theorierichtung als Weiterentwicklung der Neoklassik. Die NIÖ gibt die neoklassischen Prämissen der vollständigen Markttransparenz, ehrlicher Akteure, unendlich schneller Reaktionsgeschwindigkeit und homogener Produkte auf und analysiert stattdessen Märkte mit asymmetrischer Wissensverteilung, opportunistischen Akteuren und Transaktionskosten.

Neue Politische Ökonomie: Theorierichtung der Ökonomie, die sich mit dem Verhalten von politischen Entscheidungsträgern beschäftigt und versucht, deren Handlungen als Stimmenmaximierungsverhalten auf dem Markt für Wählerstimmen zu erklären.

Non-Business-Marketing: Übertragung der unternehmensbezogenen Marketing-Lehre auf nicht-kommerzielle Institutionen.

Öko-Marketing: Wird hier als marktorientierter Ansatz der Unternehmensführung verstanden, der betriebswirtschaftliche und ökologische Ziele zugleich zu erreichen sucht.

Outsourcing: Auslagerung aller anderen Tätigkeiten auf Lieferanten, Absatzmittler oder Absatzhelfer zur Konzentration auf die Kernkompetenz der Unternehmung.

Potemkin-Gut: Nicht nur die Nachfrager, sondern alle externen Beobachter können unter den gegebenen Bedingungen – auch bei noch so hohen Transaktionskosten – keine Qualitätseinschätzung dieses Produktes vornehmen.

Praktisch-normative BWL: Forschungsrichtung der Betriebswirtschaftslehre, die Werturteile des Forschers für wissenschaftlich unzulässig hält. Stattdessen sollen die Ziele der Praxis (z.B. Gewinnmaximierung) als Ausgangsbasis betriebswirtschaftlicher Forschung gewählt werden.

Produktlebenszyklus: Entwicklung eines Produktes von der ersten Produktidee bis zur Markteinführung (= Entstehungszyklus) sowie von der Markteinführung bis zur Herausnahme aus dem Markt und der Entsorgung (= Marktzyklus).

Produkt-Ökobilanz (LCA): Zusammenstellung und Beurteilung der Input- und Outputflüsse und der potentiellen Umweltwirkungen eines Produktsystems im Verlauf seines Lebenswegs (ISO 14 040). Die Ökobilanz, englisch Life Cycle Analysis (LCA), kann dem möglichst umfassenden Vergleich der Umweltauswirkungen zweier oder mehrerer unterschiedlicher Produkte, Systeme, Verfahren oder Verhaltensweisen dienen. Ziel der Ökobilanzierung ist das Aufzeigen von Schwachstellen, die Verbesserung der Umwelteigenschaften der Produkte, die Entscheidungsfindung in der Beschaffung und im Einkauf, die Förderung umweltverträglicher Produkte und Verfahren, der Vergleich alternativer Verhaltensweisen und die Begründung von Handlungsempfehlungen. Die vier Hauptbestandteile einer Ökobilanz sind: Zieldefinition, Sachbilanz, Wirkungsabschätzung und Bilanzbewertung.

Produktpositionierung: Bewertung von Produkten oder Marken hinsichtlich der zentralen kaufrelevanten Eigenschaften durch die Nachfrager. Das Angebot soll möglichst den Idealvorstellungen der Nachfrager (bzw. eines Abnehmerclusters) angepasst werden (Idealimage) und sich möglichst weit von den Positionen der Wettbewerber entfernen. Ziel ist ein eigenständiges Profil (USP).

Rational Choice Modelle: Erweiterte ökonomische Perspektive, die auch Transaktions- und Opportunitätskosten zur Erklärung des Akteursverhaltens einbezieht.

Schadschöpfung: Als Schadschöpfung bezeichnen wir alle Umwelteinwirkungen, die direkt oder indirekt durch betriebliche Leistungsprozesse verursacht, nach Art und Umfang von Stoff- und Energieflüssen erhoben sowie nach ihrer relativen ökologischen Schädlichkeit gewichtet sind.

Shareholder Value: Konsequente Orientierung der Unternehmensführung an der Steigerung des Unternehmenswertes aus Sicht der Anteilseigner. Das Management soll an der Summe des abdiskontierten, zukünftigen Cash-flows (des Kapitalwerts) ausgerichtet sein.

Shareholder: Anteilseigner eines Unternehmens, Aktionär.

Social-Marketing: Übertragung der unternehmensbezogenen Marketing-Lehre auf die Vermarktung sozialer Ideen.

Soziales Milieu: Einteilung der Bevölkerung in bestimmte Gruppen auf Basis ihrer Schichtenzugehörigkeit und ihrer Wertorientierung. Das Konzept wurde in Deutschland vom Sinus-Marktforschungsinstitut entwickelt.

Sponsoring: Materielle Förderung, die auf immaterielle Gegenleistungen, beispielsweise in Form von Imageaufwertung, angelegt ist.

Stakeholder: Jede Person oder Institution, die ein spezielles Interesse an den Handlungen eines Unternehmens hat.

Strategisches Geschäftsfeld: Teileinheiten eines Unternehmens, für die sich separate Strategien entwickeln lassen. Diese Einheiten können ggf. auch organisatorisch zusammengefasst werden.

Suchgut: Die Qualität dieses Produktes kann ohne nennenswerte Schwierigkeiten direkt beim Kauf überprüft werden.

Transaktionskosten: Kosten, die bei der Übertragung von Verfügungsrechten entstehen.

Umweltbewusstsein: Einstellung gegenüber Umweltproblemen. In den meisten Fällen anhand der drei Kriterien emotionale Bewertung, Umweltwissen und umweltrelevante Handlungsbereitschaft operationalisiert.

USP (Unique Selling Proposition, einzigartiges Produktversprechen): Bezeichnung für den zentralen Leistungsvorteil eines Produktes aus Sicht der Nachfrager.

Vertrauensgut: Die Qualität dieses Produktes kann von den einzelnen Nachfragern weder vor noch nach dem Kauf überprüft werden, sie kann jedoch von Drittinstitutionen wie dem Staat oder der Stiftung Warentest bewertet werden.

Wertschöpfungskette: Gesamtheit aller Stufen der Produktion und Distribution eines Produktes von der Rohstoffgewinnung bis zum Endverbraucher.

Wertschöpfungstiefe: Anteil des vom eigenen Unternehmen erzeugten Wertschöpfungsanteils am Umsatz.

Werturteilsproblem: Bereits lange währender wissenschaftlicher Streit, ob die Forschung Werturteile fällen darf bzw. ob es eine wissenschaftliche Forschung ohne explizite oder implizite Werturteile geben kann.

Win-win-Situation: Spieltheoretische Bezeichnung für eine Ausgangslage, die eine Besserstellung aller Beteiligten zulässt (im Gegensatz z.B. zu Konstantsummenspielen, bei denen der Gewinn der einen Seite zu Verlusten der anderen führt).