



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 I

## Grundlagen, Herausforderungen und Strategien

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.....	III
Autoren.....	IV
Hinweise zur Kurseinheit.....	VI
<b>1 Von der Absatzfunktion zum Nachhaltigkeitsmarketing.....</b>	<b>1</b>
1.1 Absatzfunktion und Marketing.....	2
1.2 Kritik am Marketing und Konsumerismus.....	4
1.3 Frühe Signale einer ökologischen Marketingtheorie.....	6
1.4 Auf dem Weg zur Öko-Euphorie.....	7
1.5 Phase der Ernüchterung.....	10
1.6 Späte Erfolge im Massenmarkt.....	12
1.7 Entwicklung zum Nachhaltigkeitsmarketing.....	14
<b>2 Ansprüche und Herausforderungen des Nachhaltigkeitsmarketings.....</b>	<b>16</b>
2.1 Veränderungsansprüche des Nachhaltigkeitsmarketings.....	17
2.1.1 Effizienteres Bedienen herkömmlicher Konsumwünsche.....	19
2.1.2 Förderung der Bedürfnisreflexion.....	19
2.1.3 Einlösen ökologischer und sozialer Wünsche.....	19
2.1.4 Förderung eines nachhaltigen Konsum- und Entsorgungsverhaltens.....	20
2.1.5 Einbeziehung von Kunden und weiteren Stakeholdern.....	21
2.1.6 Globale Verbesserung der Versorgungslage.....	22
2.2 Herausforderungen des Nachhaltigkeitsmarketings.....	23
2.2.1 Die wissenschaftliche Herausforderung: Messung der Umwelt- und Sozialverträglichkeit.....	24
2.2.2 Die psychologische Herausforderung: Abbau von Vertrauensbarrieren.....	27
2.2.3 Die normative Herausforderung: Klärung von Wertefragen.....	32
2.2.4 Die organisatorische Herausforderung: Koordination übergreifender Wertschöpfungsketten.....	34
2.2.5 Die kulturelle Herausforderung: Abstimmung auf unterschiedliche Lebensformen.....	36
2.3 Folgerungen für das Nachhaltigkeitsmarketing.....	38
<b>3 Markt- und Konsumforschung.....</b>	<b>40</b>
3.1 Verfahren der Markt- und Konsumforschung.....	41
3.1.1 Beobachtung.....	42
3.1.2 Befragung.....	43
3.1.3 Auswertung.....	47
3.2 Einblicke in das Konsumentenverhalten.....	48
3.2.1 Ökonomische Einsichten.....	48
3.2.2 Soziologische Einsichten.....	51

3.2.3	Psychologische Einsichten .....	56
3.3	Schlussfolgerungen aus der Konsumforschung .....	63
<b>4</b>	<b>Strategien des Nachhaltigkeitsmarketings .....</b>	<b>65</b>
4.1	Prozess des strategischen Marketings .....	66
4.1.1	Analyse der Marketingchancen.....	68
4.1.2	Abgrenzung von Geschäftsfeldern und Marktsegmentierung.....	68
4.1.3	Positionierung .....	69
4.1.4	Gestaltung des Marketing-Mix.....	70
4.1.5	Lernprozesse im strategischen Managementkreislauf.....	71
4.2	Definition strategischer Geschäftsfelder.....	71
4.2.1	Strategische Geschäftsfelder und strategische Geschäftseinheiten .....	71
4.2.2	Dimensionen strategischer Geschäftsfelder.....	72
4.2.3	Bedürfnisorientierte Definition von Geschäftsfeldern.....	75
4.2.4	Ressourcenorientierte Definition von Geschäftsfeldern .....	76
4.2.5	Fazit .....	77
4.3	Marktsegmentierung und Positionierung des Angebots.....	77
4.3.1	Marktsegmentierung .....	78
4.3.2	Positionierung des Angebots.....	80
4.3.3	Fazit .....	84
4.4	Marktstimulierung .....	84
4.4.1	Generische Alternativen der Wettbewerbsstrategie .....	85
4.4.2	Marktstimulierung in der Hochpreis-Nische.....	87
4.4.3	Outpacing für den Massenmarkt .....	88
4.4.4	Fazit .....	92
4.5	Die Wahl des richtigen Zeitpunkts .....	93
4.5.1	Pionier-Strategien .....	93
4.5.2	Folger-Strategien .....	98
4.5.3	Fazit .....	99
4.6	Politisches Marketing – Lobbying und Public Campaigning.....	99
4.6.1	Soziale Dilemmata und Pfadabhängigkeiten.....	100
4.6.2	Lobbying .....	101
4.6.3	Public Campaigning.....	104
4.6.4	Fazit .....	110
	Literaturverzeichnis.....	VIII
	Glossar.....	XVI

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Aufbau der Kurseinheit.....	VI
Abb. 2:	Aufbau des Kapitels .....	2
Abb. 3:	Aufbau des Kapitels .....	17
Abb. 4:	Tradierte Ausrichtungen der Umweltschutzdiskussion .....	25
Abb. 5:	Grade der Informationsasymmetrie bei Gütern.....	27
Abb. 6:	Anteil des Markenwertes am Firmenwert .....	30
Abb. 7:	Vereinfachtes Schema der textilen Wertschöpfungskette .....	35
Abb. 8:	Aufbau des Kapitels .....	41
Abb. 9:	Verfahren der Marktforschung .....	42
Abb. 10:	Fragekategorien .....	45
Abb. 11:	Polaritäten-Profil zur Igemessung .....	46
Abb. 12:	Methoden der Datenanalyse .....	47
Abb. 13:	Handlungspyramide des Umweltschutzes.....	50
Abb. 14:	Maslow'sche Bedürfnispyramide .....	54
Abb. 16:	Einstellung zum Umweltschutz .....	59
Abb. 17:	Barrieren eines stärkeren ökologischen Konsums.....	62
Abb. 18:	Aufbau des Kapitels .....	66
Abb. 19:	Strategischer Marketingprozess.....	67
Abb. 20:	Positionierungsabstand zu Konkurrenzangeboten .....	70
Abb. 21:	Geschäftsfelddefinition für einen Hersteller von Windkraftanlagen.....	73
Abb. 22:	Wichtige Segmentierungsvariablen .....	78
Abb. 24:	Unterschiedliche Positionierungsvarianten.....	80
Abb. 25:	Ergänzende Positionierungskriterien .....	83
Abb. 26:	Wettbewerbsstrategien .....	86
Abb. 27:	Abb. 4-10: Outpacing-Strategien .....	90
Abb. 28:	Chancen und Risiken einer Pionierstrategie .....	94
Abb. 29:	Käufertypen und Adopterkategorien .....	98
Abb. 30:	Marketingansätze .....	101
Abb. 31:	Nachrichtenfaktoren.....	106

## Autoren



Prof. Dr. Achim Spiller

**Achim Spiller** (Jg. 1964) ist Professor für Lebensmittelmarketing an der Georg-August-Universität Göttingen. Er beschäftigt sich seit über 15 Jahren in Forschung und Praxis mit Fragen des Öko-Marketings und hat 1995 zum Thema umweltorientierte Produktpolitik promoviert. Für den Bund für Umwelt und Naturschutz (BUND) ist er ehrenamtlich in der Lobbyarbeit im Bereich Umweltwirtschaft engagiert, u.a. durch Mitarbeit im Umweltgutachterausschuss und im DIN/ISO Ausschuss für die Entwicklung von Umweltmanagement- und Ökobilanz-Normen. Heute konzentriert er sich auf das Marketing für ökologische Lebensmittel. Weitere Forschungsschwerpunkte sind handelsgerichtetes Marketing und Marken-

politik.

Eine Auswahl wichtiger Publikationen:

- Bodenstein, G. & Spiller, A. (1998): Marketing: Strategien, Instrumente und Organisation. Landsberg/Lech: mi.
- 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/Main: Campus, 189 - 208.
- Kennerknecht, R.; Bolten, J.; Spiller, A. & Zühlsdorf, A. (2007): Marketing im Naturkostfachhandel. Eine empirische Untersuchung zur Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung. Göttingen: Cuvillier.
- Schramm, M.; Spiller, A. & Staack, T. (2004): Brand Orientation in der Ernährungsindustrie. Wiesbaden: DUV.
- Spiller, A. (1996): Ökologieorientierte Produktpolitik. Marburg: Metropolis.
- Spiller, A. (1998): „Gesamtökologische Bewertung von Kreislaufwirtschaftskonzepten – Eine informationsökonomische Analyse“, in: Kaluza, B. (Hrsg.): Kreislaufwirtschaft und Umweltmanagement. Hamburg: Erich Schmidt, 135 - 170.
- Spiller, A. (1999): Umweltbezogenes Wissen der Verbraucher – Ergebnisse einer empirischen Studie und Schlussfolgerungen für das Marketing. Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg Nr. 264. Duisburg: Universität Duisburg.

Mehr zum Autor und aktuelle Forschungsergebnisse finden Sie unter:

<http://www.uni-goettingen.de/de/sh/11280.html>

**Anke Zühlsdorf** (Jg. 1967) hat Wirtschaftswissenschaften an der Gerhard Mercator Universität Duisburg mit den Schwerpunkten Marketing und Unternehmensführung studiert. Im Anschluss daran hat sie mehrere Jahre beim Bund für Umwelt und Naturschutz (BUND) die Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen geleitet. Zu ihrem Tätigkeitsgebiet gehörte die Initiierung und Koordinierung von gemeinsamen Umweltschutzaktivitäten zwischen BUND und Industrie-/Handelsunternehmen wie Hertie, Karstadt oder Tupperware sowie die umweltpolitische Lobbyarbeit im Bereich Wirtschaft, etwa zur Einführung der Öko-Steuer. Im Jahr 2001 hat sie zum Thema „Kampagnenorientierte Öffentlichkeitsarbeit“ promoviert.



Dr. Anke Zühlsdorf

Frau Dr. Zühlsdorf ist Projektleiterin für den Bereich Kundenzufriedenheit in Land- und Ernährungswirtschaft am Institut für Agrarökonomie der Universität Göttingen.

Wichtige Publikationen:

Kennerknecht, R.; Bolten, J.; Spiller, A. & Zühlsdorf, A. (2007): Marketing im Naturkostfachhandel. Eine empirische Untersuchung zur Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung. Göttingen: Cuvillier.

Zühlsdorf, A. (1998): Umweltschützer als Zielgruppe des ökologieorientierten Innovationsmarketing – Ergebnisse einer Befragung von BUND-Mitgliedern. Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg Nr. 246, Duisburg: Universität Duisburg.

Zühlsdorf, A. (2002): Gesellschaftsorientierte Public Relations: Eine strukturationstheoretische Analyse der Interaktion von Unternehmen und kritischer Öffentlichkeit. Wiesbaden: VS.

## Hinweise zur Kurseinheit

- Thema** Diese Kurseinheit diskutiert die *Besonderheiten eines umweltorientierten Marketings für Konsumgüter* und seine derzeit laufende *Entwicklung zum Nachhaltigkeitsmarketing* auf der strategischen Ebene. Zum allgemeinen Verständnis des Marketings kann, je nach persönlichem Kenntnisstand, vorab oder begleitend die Lektüre allgemeiner Marketing-Literatur hilfreich sein. In kompakter Form enthält das ausgehändigte Lehrbuch zur *Betriebswirtschaftslehre von Thommen & Achleitner* in Kapitel 2 einen gut strukturierten Überblick. Eine ausführlichere Darstellung bieten zum Beispiel die weiter unten angegebenen Standardwerke von Becker (2006), Meffert (2000) oder Kotler et al. (2007).
- Aufbau** Nach einem Überblick zur Geschichte und zum *Spannungsfeld zwischen Marketinglehre und Nachhaltigkeitszielen* in Kapitel 1 werden in Kapitel 2 *Besonderheiten des Nachhaltigkeitsmarketings* gegenüber konventionellen Vorgehensweisen herausgestellt. Kapitel 3 befasst sich dann mit den Grundzügen einer umwelt- und gesellschaftsbezogenen *Markt- und Konsumforschung* unter der Fragestellung, warum einige Produkte mit Nachhaltigkeitsanspruch reißenden Absatz finden während andere als Ladenhüter zurückbleiben. Beispiele nachhaltigkeitsorientierter *Marketingstrategien* werden in Kapitel 4 erlüttert.

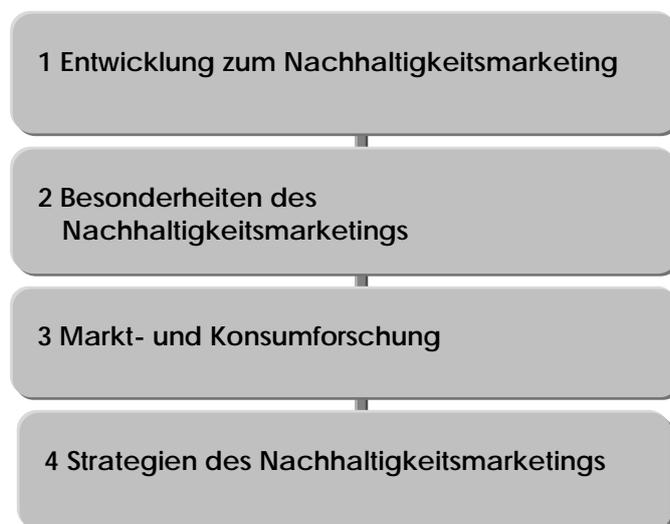


Abb. 1: Aufbau der Kurseinheit

- Anschlüsse** Mit diesen Inhalten vertieft die Kurseinheit das „*Marktorientierte Nachhaltigkeitsmanagement*“ aus Modul 2 und hier insbesondere das 2. Kapitel zu den Konsumgütermärkten. Einzelne Passagen aus diesem Kapitel werden hier wieder aufgegriffen, um sie in den umfassenderen Kontext dieser Kurseinheit zu stellen. Die Kurseinheit „*Nachhaltigkeitsmarketing II*“ zeigt anschließend die operative Umsetzung der geschilderten Strategien. Zur weiteren Vertiefung des Nachhaltigkeitsmarketings und zur Vernetzung mit anderen Inhalten eignen sich insbesondere die Module 7 und 9a zum strategischen Management beziehungsweise zum Entrepreneurship.

Wiederum möchten wir Sie auffordern, den Text als Arbeitsmaterial intensiv zu bearbeiten. Markieren und prüfen Sie, machen Sie Randnotizen und versuchen Sie, die Kursinhalte auf die Fallstudie zu diesem Modul und konkrete ihnen gut vertraute Produkte und Dienstleistungen zu übertragen.

Literatur und Websites

Zur weiteren Vertiefungen und zum Marketing generell empfehlen wir folgende Literatur:

- Backhaus, K.; Büschken, J. & Voeth, M. (2003): Internationales Marketing. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 5. Auflage.
- Balderjahn, I. (2004): Nachhaltiges Marketing-Management: Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Becker, J. (2006): Marketing-Konzeption. München: Vahlen, 8. Auflage.
- Belz, F.-M. & Bilharz, M. (Hrsg.) (2005): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: DUV.
- Bodenstein, G. & Spiller, A. (1998): Marketing: Strategien, Instrumente und Organisation. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Diller, H. (Hrsg.) (2003): Vahlens großes Marketing Lexikon. München: Vahlen, 2. Auflage.
- Kotler, P.; Keller, K.L. & Bliemel, F. (2007): Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln. München: Pearson, 12. Auflage.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten. München: Vahlen.
- Meffert, H. (2000): Marketing. Wiesbaden: Gabler, 9. Auflage.
- Sattler, H. (2001): Markenpolitik. Stuttgart: Kohlhammer.

Folgende Internet-Seiten sind aufschlussreich, um sich über die Marketingpraxis allgemein zu informieren:

- <http://www.wuv.de> (Internet-Seite der Fachzeitschrift werben & verkaufen).
- <http://www.horizont.net> (Internet-Seite der Fachzeitschrift Horizont).
- <http://www.lz-net.de> (Internet-Seite der Fachzeitschrift Lebensmittelzeitung).

Befindet sich hinter einem Wort das ➡-Symbol, handelt es sich um ein Glossarwort, das im Anhang erläutert wird.

➡-Verweise

Autoren dieser Kurseinheit sind Prof. Dr. Achim Spiller und Dr. Anke Zühlsdorf, Prof. Dr. Stefan Schaltegger und Dr. Holger Petersen. Die beiden letztgenannten Autoren dürften Ihnen mittlerweile hinlänglich bekannt sein. Die beiden erstgenannten werden Ihnen auf den folgenden Seiten kurz vorgestellt.

Autoren



# 1 Von der Absatzfunktion zum Nachhaltigkeitsmarketing

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie:

- die chronologische Entwicklung von der herkömmlichen Absatzfunktion über das Marketing, den Konsumerismus und das Öko-Marketing zum Nachhaltigkeitsmarketing überschauen können
- Probleme, Beweggründe, Hoffnungen und Ideen kennen, die das Öko- und Nachhaltigkeitsmarketing geprägt haben
- das ökonomische Potential des Nachhaltigkeitsmarketings anhand der bisherigen Entwicklung zwischen Euphorie und Ernüchterung realistische einschätzen können
- einen Eindruck von der Anlauf- und Verstärkungsgeschwindigkeit langfristiger Trends haben

 Lernziele

Marketing bezweckt die Ausrichtung der betrieblichen Wertschöpfung an den Bedürfnissen und Präferenzen der potentiellen sowie vorhandenen Marktpartner. Die Aufgaben des Marketings erstrecken sich von der Informationsbeschaffung durch Marktforschung über die Planung, Koordination und Umsetzung aller auf Märkte gerichteten Aktivitäten bis hin zu deren Kontrolle (vgl. Meffert 2000, 7).

 Merksatz

Obwohl Marketing nach diesem Selbstverständnis seiner Wegbereiter auf die Verwirklichung von *Lebensqualität* gerichtet ist, sind die entsprechenden Konzepte fortdauernder Kritik ausgesetzt, die in Amerika bis weit in die 60er Jahre zurückreicht und eine eigene Bewegung, den Konsumerismus, begründet hat (vgl. Nader 1979; Packard 1966).

Ausrichtung des Marketings

Der wesentliche Vorwurf lautet, im eigenen Absatzinteresse Bedürfnisse zu schüren, Wünsche zu wecken und damit eher auf die Unzufriedenheit der Verbraucher hin zu wirken als auf deren Lebensqualität. Das gesteigerte Kaufinteresse trage schließlich maßgeblich zum derzeitigen Konsumverhalten bei, das durch Ressourcenverschwendung, Abfallproduktion und durch die Verdrängung sozialer Bedürfnisse gekennzeichnet sei (vgl. Scherhorn 1995; Reisch 1998).

Kritikpunkte

Die Auseinandersetzung mit derartigen Vorwürfen hat dazu beigetragen, Umweltprobleme in den aktuellen Standardwerken des Marketings als Herausforderung wahrzunehmen. Vielleicht auch deshalb, weil der bedürfnisorientierte Blickwinkel des Marketings darauf gerichtet ist, Problemäußerungen aus der

Reaktionen

Unternehmensumwelt<sup>1</sup> als eigene Chance *positiv* zu interpretieren. In diesem Sinne steht auch das *Nachhaltigkeitsmarketing* vor der Aufgabe, Umsatzmöglichkeiten für Produkte und Dienstleistungen zu entdecken, die jene durch materielle Gütermehrung verursachten Probleme einer Lösung näher bringen.



Abb. 2: Aufbau des Kapitels

## 1.1 Absatzfunktion und Marketing

Führungsanspruch

Der Marketingbegriff, seit etwa 40 Jahren im deutschen Sprachraum gebräuchlich, steht nicht allein beispielhaft für den Austausch deutscher Bezeichnungen durch Amerikanismen. Zugleich stellen Marketingkonzepte die vormalige „*Absatzfunktion*“ dem Produktionsbereich gedanklich voran. Marketing verleiht dem Absatz *Priorität*. Während die Absatzfunktion traditionell der Produktion in der Weise nachgeschaltet war, dass erst produziert wurde und anschließend, wenn nötig durch aggressiven Verkauf, nach Vertriebsmöglichkeiten für die erzeugten Güter gesucht wurde, beginnt Marketing bereits vor dem Entwurf neuer Angebote. Kundenwünsche, Kaufgewohnheiten und Verhaltensweisen, die aus der Marktforschung bekannt sind, fließen in die Entwicklung der Güter mit ein, um den Vertrieb von vorneherein zu erleichtern. Marketing wird dadurch zur *Führungsfunktion*, die anderen Funktionsbereichen wie etwa For-

<sup>1</sup> Der Begriff „Umwelt“ bezieht sich in dieser Kurseinheit sowohl auf die ökologische als auch auf die soziale bzw. gesellschaftliche Umwelt des Unternehmens.

schung & Entwicklung, Produktion und Einkauf vorgibt, wie der Wertschöpfungsprozess auf den Zielkunden auszurichten ist.

Bedürfnisse der potenziellen Kunden werden zur zentralen Zielgröße erhoben, um durch Kaufanreize, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung die Legitimation des eigenen Unternehmens am Markt dauerhaft zu sichern. Bedingt durch die zunehmende *Sättigung der Konsumgütermärkte*, erkennt das Marketing im Umsatzpotenzial den maßgeblichen Engpass der betrieblichen Wertschöpfung und begründet damit seinen Führungsanspruch unter den Managementfunktionen (vgl. Kotler & Bliemel 1999; Meffert & Bruhn 1996; kritisch: Hansen & Stauss 1995).

Maßnahmen und Konzepte des Marketings sind damit vornehmlich auf den *Absatzmarkt* und hier insbesondere auf den *Vertrieb von Konsumgütern* gerichtet. Aufgrund der hohen Bedeutung des Marketings in der Managementlehre wird der Begriff mittlerweile jedoch auch auf andere Funktionsbereiche des Unternehmens übertragen. Daraus entstanden etwa das Personal-, das Finanz- oder Beschaffungsmarketing. Marketing wird immer dort erforderlich wo die *Aufmerksamkeit* der Marktpartner und die *Verfügbarkeit ihrer Gegenleistungen* als knappes Gut erachtet werden. Insofern können zum Beispiel auch bestimmte Fachkräfte, Rohstoffe oder knappe Vorprodukte wie Silizium für die Solarindustrie äußerst umworben sein. Im Marketing wird versucht, dem Mangel dieser Ressourcen frühzeitig zu begegnen, in dem systematisch und strategisch Anreize für die entsprechenden Marktpartner entwickelt werden – im Personalmarketing etwa durch den Entwurf vielseitiger Stellenprofile in einer attraktiver Arbeitsumgebung oder im Zuge der Rohstoffbeschaffung durch das Angebot langfristiger Abnahmegarantien. Marketing greift in dieser Hinsicht einer rein *kommunikativen* Ausrichtung auf den Vertrieb vor, indem Maßnahmen substantiell in die Leistungsgestaltung eingehen.

Philosophie nicht nur für  
Absatzmärkte

Diese antizipierende Vorgehensweise im Marketing hat sich methodisch in den verschiedensten Bereichen durchgesetzt. Die vorliegende Kurseinheit beschränkt sich jedoch dem Ursprung gemäß auf den Absatz von Produkten, insbesondere von Konsumgütern, auch deshalb, weil dem Konsumenten eine besondere Rolle bei der *Umsetzung nachhaltiger Güterströme und Stoffkreisläufe* zukommt.

## 1.2 Kritik am Marketing und Konsumerismus

Zielkonflikte zwischen Marketing und Ökologie

Marketing und Nachhaltigkeit stehen in den Augen mancher Betrachter in einem spannungsgeladenen Verhältnis zueinander. Nicht selten wird Marketing mit Werbung und dem *Wecken überflüssiger Bedürfnisse* gleichgesetzt. In Folge wird Marketing für einen verschwenderischen Lebensstil verantwortlich gemacht. Marketing fördere eine *Mentalität des „Haben Wollens“*, setze auf Absatzmaximierung, forcieren die vorschnelle Veralterung der Produkte, trage zu einer aufwändiger Verpackungsgestaltung bei und schaffe damit die ökologischen und kulturellen Probleme der „Überfluss- und Wegwerfgesellschaft“ (vgl. Balderjahn & Hansen 2001). Die Kritik an der wissenschaftlichen Marketinglehre hat darauf fußend Tradition. Eine Auseinandersetzung mit der Historie dieser Kritik erleichtert es, die aktuellen Fragestellungen eines Nachhaltigkeitsmarketings nachvollziehen. Daher sollen die folgenden Absätze chronologische Einblicke in die Entstehung des Nachhaltigkeitsmarketings geben.

60er/70er Jahre: Erste kritische Analysen

Eine erste Phase der Kritik am Marketing ist den 60er und frühen 70er Jahren zuzuordnen. Die gesellschaftlichen Umfeldbedingungen hatten sich für Verbraucher, Unternehmen und die Wissenschaft zum Teil dramatisch verändert, so dass Praxis und Theorie neue konzeptionelle Pfade beschreiten mussten. Beispielhaft verwiesen sei hier auf die Wirtschaftskrise von 1966/67, die in der Bundesrepublik eine längere Phase des Wachstums und der Vollbeschäftigung beendete und sich bald zu einer Regierungskrise ausweitete. Das „Wirtschaftswunder“ schien abrupt gestört, die Funktionsmechanismen der Marktwirtschaft, insbesondere ihre Selbstheilungskräfte, wurden zum Gegenstand kontroverser Analysen (vgl. Bodenstein & Spiller 1998, 25ff.; Hansen & Bode 1999, 117ff.).

Marketing als Verursacher des Konsumterrors

Im Zentrum der Kritik stand eine Wachstums- und Überflusgesellschaft, die außerstande schien, Probleme wie Inflation, Arbeitslosigkeit, Fixierung der Menschen auf den materiellen Wohlstand oder wachsende Müllberge zu reflektieren und zu bekämpfen. Der Marketingpraxis wurden vor allem Manipulation, Konsumterror und Förderung der Wegwerfmentalität zugeschrieben. Die praktisch-normative Ausrichtung der Marketinglehre auf die von den Unternehmen gesetzten Ziele verhindere, so ein verbreiteter Vorwurf, die kritische Auseinandersetzung mit den Strategien der Unternehmen und blende damit auch die negativen Folgen solcher Ziele für die Gesellschaft aus der theoretischen Betrachtung aus.

Neue Forschungsfelder der Marketinglehre

Die skizzierten Zusammenhänge führten zu ersten wissenschaftlichen Konzepten, die sich unter anderem um die Humanisierung der Arbeit, eine sozialverantwortliche Unternehmensführung und Ansätze eines gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens bemühten. Die Marketinglehre suchte neue Forschungsfelder, beispielsweise im Konsumerismus ➔, Non-Business- und Social-Marketing ➔.

- Der *Konsumerismus* war eine neue soziale Bewegung, die sich um die Durchsetzung von Verbraucherinteressen bemühte. Es ging um den Verzicht auf irreführende Praktiken, sichere Waren, Vermeidung künstlichen Verschleißes, das Angebot gesundheitlich unbedenklicher Produkte und ähnliches. Das Vorbild war Ralph Nader, ein Anwalt, der in den USA medienwirksame Kampagnen gegen Unternehmen organisierte, die legitime Verbraucherinteressen ignorierten.
- *Non-Business-Marketing* ➔ meint eine Übertragung der unternehmensbezogenen Marketing-Lehre auf nicht-kommerzielle Institutionen (z.B. Marketingkonzepte für Umweltschutzorganisationen).
- *Social-Marketing* ➔ bezieht sich auf die Nutzung verschiedenster Marketingtechniken für aktuelle soziale Anliegen, z.B. in Form der Anti-Aids-Kampagne zur gesundheitlichen Aufklärung oder bei Werbemaßnahmen zum benzinsparenden Autofahren.

Konsumerismus und Non-Business-Marketing

### Social Marketing für Umweltschutz

Das richtige Verhalten der Konsumenten hat hohe umweltpolitische Bedeutung, da ca. 30 bis 40 Prozent der gesamten Umweltauswirkungen auf die Nutzungsphase von Produkten und Dienstleistungen und damit auf den Privathaushalt entfallen. Rechnet man den mittelbaren Umweltkonsum, das heißt den in den Produkten und Dienstleistungen verborgenen Energie- und Materialverbrauch hinzu, so liegt der bei weitem größte Anteil des Umweltverbrauchs in der Reichweite privater Konsumententscheidungen (Diekmann & Preisendörfer 2001, 94). Kampagnen des *Social-Marketing* versuchen, mit den Instrumenten des kommerziellen Marketings sozial erwünschte Verhaltensmuster zu verbreiten.

Das folgende Beispiel zeigt eine Initiative der europäischen Waschmittelindustrie, die sich in einer Selbstverpflichtungserklärung 1997 zu einer Reduktion von Umweltbelastungen im Bereich Waschen verpflichtet hat. Unter anderem sollte der Energieverbrauch beim Waschen innerhalb von 5 Jahren um 5 % (kWh/Waschgang) sinken und der Waschmittelverbrauch um 10 % verringert werden (kg/Kopf). Neben technischen Innovationen wollte man diese Ziele durch Informations- und Aufklärungskampagnen erreichen, die auf klassische Instrumente des Marketings zurückgreifen: Anzeigen, Internet-Marketing, Broschüren, Telefon-Hotlines, Verpackungsgestaltung usf. Weitere Informationen finden Sie unter:

<http://www.washright.com/de/index.html>

 Beispiel: Initiative der Waschmittelindustrie

Die genannten Konzepte wurden in der Marketingwissenschaft ausgearbeitet, und man entwickelte ein umfassendes Instrumentarium zur Durchsetzung sozialer Ziele. Viele Non-Profit-Organisationen verwenden heute die Instrumente des Marketings in professioneller Weise. So ist Greenpeace bekannt für seine ausgefeilte Öffentlichkeitsarbeit und ein geschicktes Fundraising. Eine gesell-

schaftstheoretische Fundierung der Marketinglehre, die vertieft nach dem Verhältnis von gesellschaftlichen und einzelbetrieblichen Zielen fragt, blieb jedoch aus.

### 1.3 Frühe Signale einer ökologischen Marketingtheorie

Ökologische Probleme  
immer offensichtlicher

Etwa zeitgleich mit der Wirtschaftskrise und der Politisierung der Gesellschaft im Zuge der „68er-Bewegung“ wurde deutlich, dass die rasche Industrialisierung vieler Länder mit einer chaotischen Urbanisierung und mit manifesten ökologischen Defiziten einherging. Es kam zu einer Belastung der Umweltmedien Boden, Wasser und Luft, die deren Regenerationsmöglichkeiten vielerorts überschritt. Die Risiken vieler Chemikalien waren nahezu unerforscht und traten in dieser Zeit erstmals in das öffentliche Bewusstsein.

Medienberichterstattung  
zu ökologische Katastrophen

Hinzu kam, dass örtliche oder regional begrenzte ökologische Katastrophen forciert von den Medien aufgegriffen wurden und dadurch globale Beachtung fanden. Beispielfhaft verwiesen sei auf die Quecksilberverseuchung des Meeres in der japanischen Minamata-Bucht, die in den 50er und 60er Jahren dramatische Folgen hatte, auf die Smog-Belastungen in London zwischen 1952 und 1963, die Eutrophierung vieler Flüsse und küstennaher Meere oder katastrophale Chemieunfälle.

Bericht des Club of  
Rome und Ölkrise

Weltweite Beachtung fand die Diskussion um die Rohstoffreserven und -preise, die in dem Bericht des Club of Rome, einer 1968 gegründeten Gesprächsrunde von Wissenschaftlern und Industriellen, über die „*Grenzen des Wachstums*“ (Meadows 1972) ihren Niederschlag fand. Wie eine frühe Bestätigung dieses pessimistischen Szenarios wirkte hier die erste Ölkrise 1973, die für die Wirtschaft einen weiteren Konjunkturreinbruch und steigende Arbeitslosigkeit zur Folge hatte. Damit sind die Kontextbedingungen, die zu der ökologischen Herausforderung führten, zumindest grob skizziert; Wirtschaftspraxis und Marketingwissenschaft sahen sich zunehmend gefordert.

Eingang in die  
Marketingtheorie

Für das Marketing forderte beispielsweise Tietz (1978) eine stärkere Berücksichtigung ökologischer und sozialer Komponenten, wobei er der Kommunikationspolitik sowohl für den Aufbau einer ökologieorientierten Produkttransparenz als auch für den Abbau von Fehlinformationen über Umweltbelastungen einen zentralen Stellenwert zubilligt. Allgemein wird Raffée (1979) als derjenige benannt, der sich in Deutschland als erster systematisch mit der Rolle des Marketings als Verursacher ökologischer Problemstellungen durch Konsum steigernde Marktstrategien auseinandersetzte. Der Autor sah zwar auch die Unternehmen in der Pflicht, etwa durch die Entwicklung umweltgerechter Produkte oder durch die Propagierung umweltfreundlicher Konsummuster, wies aber staatlichen Institutionen die größere Verantwortung zu, wobei auch Eingriffe in die unternehmerische Produktpolitik in Erwägung gezogen werden müssten. Andere Autoren analysierten spezielle Fragen der Produktgestaltung, wobei

erstmals die Betrachtung des „*Lebenswegs*“ in der ökologischen Analyse eines Produktes von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung Beachtung fand (Müller-Wenk 1978; Strebel 1978).

Insgesamt waren die 70er Jahre durch erste tastende Schritte in Richtung umweltschonenderes Marketing gekennzeichnet. Viele Beiträge beschäftigten sich eher aus makroökonomischer Perspektive kritisch mit den umweltbezogenen Defiziten schnell wachsender Industriegesellschaften, denen zumeist eine Tendenz zur Selbstzerstörung attestiert wurde. Die Mehrzahl der Autoren folgte bezüglich der Problemlösung dem wirtschaftspolitischen Credo der damaligen Zeit: Sie sahen in *staatlichen* Eingriffen, das heißt in einer ökologisch und sozial ausgerichteten Reformpolitik, die Chance, ökonomische Sachzwänge zu durchbrechen.

Problemlösungskompetenz wird überwiegend beim Staat gesehen

#### 1.4 Auf dem Weg zur Öko-Euphorie

Die 80er Jahre waren durch eine wachsende Zahl von Veröffentlichungen zum Thema *Umweltmanagement und Öko-Marketing* gekennzeichnet, die zum Ende des Jahrzehnts bei vielen Theoretikern und Praktikern eine Art Öko-Euphorie erzeugte. Gespeist wurde diese Entwicklung vor allem aus drei Quellen:

80er Jahre: zunehmende Öko-Euphorie

- Marktforscher konstatierten anhand empirischer Studien ein kräftig gestiegenes *Umweltbewusstsein* ➔ bei den Bundesbürgern (z.B. Adlwarth & Wimmer 1986). Während das Umweltthema 1980 noch einen bescheidenen neunten Rang einnahm, hatte es sich nach einer GfK-Studie 1984 schon zur zweitstärksten Sorge der Nation nach der Arbeitslosigkeit entwickelt. Eine Studie zum G&I-Verbraucherpanel über den Zusammenhang zwischen Umweltbewusstsein und Einkaufsverhalten wies darüber hinaus 42 % der Haushalte als umweltorientiert aus, was sich auch in einer hohen Beachtung der Umweltverträglichkeit von Produkten niederschlug. Umweltfreundliche Varianten würden von solchen Haushalten deutlich überproportional gekauft. Die Autoren folgerten, dass der Grad des Umweltbewusstseins eines Verbrauchers auch tatsächlich auf sein Einkaufsverhalten in umweltsensiblen Produktbereichen durchschlägt (Adlwarth & Wimmer 1986, 190). In den folgenden Jahren wurde ein Anwachsen der Gruppe der umweltorientierten Haushalte auf 60 % (1992) konstatiert (Wagner 1997). Zurückgeführt wurde der Anstieg des Umweltbewusstseins auf die Bedingungen eines relativen Wohlstands, der Raum für postmaterialistische Werte jenseits einer reinen Konsumorientierung schafft. Prognostiziert wurde ein Wertewandel der jüngeren Generation, weg von materiellen Lebenszielen wie Einkommen und Konsum hin zu Selbstentfaltung und Gemeinwohlorientierung.

Gestiegenes Umweltbewusstsein ➔ in der Bevölkerung

Umweltinitiativen aus der Unternehmenspraxis

- Das Umweltbewusstsein der Konsumenten beeindruckte auch in der Industrie. Rund 200 Unternehmer und Führungskräfte gründeten 1986 den Förderkreis Umwelt f-u-t-u-r-e e.V. mit dem Ziel, den Faktor Umwelt zu einem festen Bestandteil der *Firmenphilosophie* und Organisationsentwicklung zu machen. 1987 folgte der Bundesdeutsche Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) folgte. 65 % der in einer Studie befragten Marketingmanager maßen der Umweltfreundlichkeit von Produkten für 1990 eine sehr große Bedeutung zu, die sich damit unter den zehn wichtigsten Themen des Jahres an erster Stelle platzieren konnte (o. V. 1989). Erste *Markterfolge* mit Öko-Produkten bestätigten den Trend. Hierzu gehörten phosphatfreie Waschmittel, FCKW-freie Spraydosen, die Frosch-Range der Firma Werner & Merz oder die Haushaltsgeräte der AEG.

Institutionalisierung des Umweltmanagements an den Hochschulen

- Ähnlich beeindruckt zeigten sich Teile der Wissenschaft zum Ende des Jahrzehnts. Die Einrichtung von *Lehrstühlen zum Umweltmanagement* und einer entsprechenden Kommission beim Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre deuteten dies ebenso an, wie die Publikationsflut, die zu Beginn der 90er Jahre einen ersten Höhepunkt erreichte. Zwar lehnten die meisten Autoren einen grundlegenden Paradigmenwechsel aufgrund der ökologischen Defizite des industriellen Produktions- und Lebensstils ab, waren sich aber einig, dass eine Ökologisierung der Wirtschaftswissenschaften unumgänglich sei. Gerade die zunehmende Orientierung der Konsumenten an umweltgerechteren Problemlösungen, so die verbreitete Auffassung, schaffe über den Markt hinreichend Anreize zu einer Neuausrichtung vieler Branchen, so dass die ökologischen Probleme gleichsam systemimmanent abgearbeitet werden könnten. Insbesondere die Marketing-Literatur entwickelte ein weitgehendes Harmonieverständnis zwischen Umweltschutz und ökonomischem Erfolg und diskutierte ökologische Strategien als sinnvolle Differenzierung auf gesättigten Märkten zur Erreichung ökologisch-ökonomischer Win-win-Situationen ➔ (Hansen & Bode 1999, 420f.).

Der Siegeszug des Ökologiedenkens in der Betriebswirtschaftslehre und im Marketing setzte sich bis in die 90er Jahre fort. Die zunehmend optimistische Grundhaltung propagierte einen ganzheitlichen, die Produkte und Verfahren umfassenden sowie im Hinblick auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen pro-aktiven Umweltschutz.

 Erfolgsbeispiel:  
Marke „Frosch“

#### Haushaltsreiniger - Ein scheinbar aufgeteilter Markt wird neu gemischt

Unter der Marke „Frosch“ begann das Unternehmen Werner & Mertz 1986 eine neue Produktparte für umweltgerechte, ökologisch abbaubare Haushaltsreiniger aufzubauen. Mit der Marke Frosch reagierte das Unternehmen auf stagnierende Umsätze innerhalb der gesamten Branche, die den umkämpften Markt als gesättigt

kennzeichneten. Man begab sich deshalb auf die Suche nach neuen Segmenten und erkannte aufgrund einer Marktstudie und der gestiegenen Nachfrage nach Schmierseifenprodukten, dass eine neue Zielgruppe für umweltverträgliche Produkte entstanden war. Im Kern bestand das Segment, gemäß der Untersuchung, aus „jungen, höher gebildeten Frauen, die nach Selbstverwirklichung streben“. Die Zielgruppe wurde unter anderem durch die Zeitschrift „Ökotest“ auf ökologische Alternativen aufmerksam gemacht.

Anstatt deren Abwanderung zu riskieren, interpretierte das Marketing die Situation als Chance, den festgefahrenen Markt neu zu beleben. Die Größe des neuen Zielmarktes wurde auf 25 Prozent des Gesamtmarktes geschätzt und bildete neben der Gruppe der „haushaltsorientierten Sauberkeitsfanatiker“ das größte Segment. In dieser Gruppe war nicht nur das Umweltbewusstsein stärker ausgeprägt. Die Einstellung gegenüber der gesamten Hausarbeit setzte sich von den anderen Gruppen ab. Hausarbeit galt nicht mehr als Lebensinhalt, sondern als Zusatzbelastung, die möglichst schnell, locker und unkompliziert zu erledigen sei. Auf diesen Anspruch wurde das Marketing zugeschnitten. Die neuen Reiniger eroberten in Kürze einen Marktanteil von rund 16 Prozent und halten sich seit rund 20 Jahren in der Nähe der Marktführer „Meister Proper“ und „General“ ([www.erdal.de](http://www.erdal.de); vgl. Hehner & Knell 1997, 139ff.).

Der Frosch stand nach den Ergebnissen der Marktforschung ➔ fast als Synonym für Umweltfreundlichkeit und bildete damit einen deutlichen Kontrast zu den Artikeln der Konkurrenten. Trotz eines verhältnismäßig niedrigen Werbeetats war die Produktlinie eine der erfolgreichsten Innovationen der 90er Jahre (Bier 1991; Töpfer 1993). Ausgelobt wurde das Umweltschutzversprechen durch Schlüsselinformationen wie das ansprechende Warenzeichen (grüner Frosch) und die transparente Verpackung. Hinzu kommen die betont sachlich gehaltene Produktbeschreibung und eine detaillierte Inhaltsstoffdeklaration. Dies stellte einen Bruch mit dem traditionellen Erscheinungsbild von Putzmitteln dar. Allein dadurch – unabhängig davon, ob die Nachfrager die chemischen Daten tatsächlich verstehen – konnte sich die Marke von der Konkurrenz als besonders glaubwürdig abheben. Der Frosch wurde als Marke mit den Attributen ehrlich, bescheiden und simpel erfolgreich emotional positioniert und trat auch in der Werbung unkonventionell als sympathischer Rebell auf. Das Sponsoring eines Umweltverbands unterstrich diesen Auftritt. Weitere wichtige Marketingelemente waren der relativ günstige Preis 5-10 % unter dem Marktführer und die breite Distribution über den konventionellen Handel. Der innovative Charakter der Produktlinie, die zu einem Zeitpunkt auf den Markt gebracht wurde, als die Wettbewerber noch versuchten, Umweltargumente im Marketing zu vermeiden, trug schließlich entscheidend zum Wettbewerbsvorteil bei: „Fünf Jahre früher wären wir auf dem Produkt sitzen geblieben“, so die Einschätzung des Marketingleiters des Unternehmens (Bier 1991, 72) Fünf Jahre später, so kann man vermuten, wohl ebenfalls. Heute wird die Marke mit weiteren, zum Umweltschutz passenden Argumenten wie Hautfreundlichkeit und Lebensqualität aufgeladen, so dass neue Zielgruppen angesprochen werden können.

## 1.5 Phase der Ernüchterung

Lücke zwischen Einstellung und Verhalten

Doch gab es nicht nur Optimisten. Schon frühzeitig wiesen Wissenschaftler vor dem Hintergrund der aus den Verhaltenswissenschaften bekannten *Einstellungs-Verhaltens-Divergenzen* auf die Differenz zwischen Umweltbewusstsein und -handeln hin. Ein hohes Umweltbewusstsein ist kein sicherer Indikator für tatsächliches ökologisches Handeln (Kuckartz 1994, 16). Solche Ergebnisse wurden durch marketingbezogene Untersuchungen bestätigt, die auf die vielfältigen Brüche im Konsumverhalten hinwiesen.

Ausbleibender Markterfolg ökologischer Produkte in den 90er Jahren

Dementsprechend blieben die Markterfolge vieler ökologischer Produkte in den 90er Jahren hinter den Erwartungen zurück. Eine Reihe großer Anbieter wie etwa Esprit, C&A und H&M im Textilmarkt – zogen sich aus bald wieder der Vermarktung ökologischer Produkte zurück. Dazu trug nicht nur die Schwerfälligkeit des Verbraucherverhaltens, sondern auch die geringe Risikobereitschaft, fehlende Konsequenz und die unprofessionelle Herangehensweise vieler Unternehmen bei. Zudem gerieten auch eine Reihe von Ökoinnovatoren wie die Unternehmen Waschbär oder Hess Natur in eine wirtschaftlich schwierige Situation und wurden von Wettbewerbern übernommen. Gründe für diesen ernüchternden Zwischenstand waren:

- *Mangelnder Tiefgang der Kaufverhaltensanalyse:* Mit der Suche nach Ursachen für die Lücke zwischen Einstellung und Verhalten wurde ein neuer Forschungsschwerpunkt, die „Barrieren-Forschung“, gefunden. Diese sollte Auskunft darüber geben, welche Marketingkonzepte zur Reduzierung von Kaufhemmnissen zu entwickeln sind (vgl. Bänsch 1990). Der Ansatz akzeptierte zwar die These, dass mit steigendem Umweltbewusstsein nicht zwingend ein umweltfreundlicher Lebensstil einhergeht, argumentierte jedoch bezüglich der Durchsetzungsfähigkeit ökologischer Produkte aus der Sicht der Unternehmen mit Blick auf das „richtige“ Marketingverhalten optimistisch.
- *Techniklastigkeit des Umweltschutzes:* Eine Erhebung zu Beginn der 90er Jahre zeigte die noch immer vorherrschende Ausrichtung des betrieblichen Umweltschutzes auf technische Lösungen mit dem Fokus auf Gefahrenabwehr und dem Hauptanwendungsbereich in der Produktion (vgl. Antes et al. 1992), eine Integration des Umweltdankens in das Marketing war dagegen kaum festzustellen.
- *„Pseudo-Kampagnen“ des Marketings:* Stattdessen kam es nicht selten zu pseudo-ökologischen Werbekampagnen, Umweltvorteile wurden von Unternehmen mit dem Ziel der Imageverbesserung propagiert, ohne dass entsprechende Verbesserungen vorgenommen wurden. Da viele ökologische Vorteile von den Konsumenten kaum nachprüfbar sind, liegt in derartigen Fällen ein opportunistisches Vorgehen nahe und es kommt leicht zu ökologischen Scheinlösungen ohne substantielle Veränderungen im Produktangebot. Ein solches „Pseudo-Öko-Marketing“

(Hansen & Bode 1999, 422) verschlechtert zwangsläufig die Markttransparenz des Konsumenten, erzeugt Unsicherheit und Zweifel an der Glaubwürdigkeit und senkt die Preisakzeptanz, so dass die möglicherweise vorhandene Handlungsbereitschaft wieder reduziert wird.

- *Mangelnde ökologische Produktentwicklung:* Wie ein Öko-Produkt aussehen müsste und welche Konsum- und Lebensstile umweltkompatibel sind, schien weder die betriebswirtschaftliche Forschung noch die Praxis zu interessieren. Häufig begnügte man sich mit dem Verweis auf eine relative Verbesserung der Umweltqualität. Öko-Produkte sind demnach solche, die bei Produktion, Konsum und Entsorgung relativ weniger Umweltschäden verursachen (vgl. Kaas 1993, 29; Meffert & Kirchgeorg 1998, 286). Diese Philosophie der „weniger Umweltbelastung als“ macht damit jede Produktentwicklung zu einer ökologischen Innovation, wenn sie nur, gewollt oder ungewollt, minimale Verbesserungen gegenüber den bisherigen Produkten aufweist (vgl. Hansen & Bode 1999, 423).
- *Mangelhafte organisatorische Umsetzung:* Jede Strategie muss, wenn sie sich im Unternehmen niederschlagen soll, *organisatorisch* verankert sein. Hier erwies es sich als hinderlich, dass Umweltschutz in Unternehmen zumeist als technisches Problem gesehen wurde und die sich herausbildenden Umweltschutzstellen und -abteilungen als produktions- und rechtsorientierte Stabstellen außerhalb der Linie angesiedelt waren. Dies führte dazu, dass Marketinggesichtspunkte beim Umweltschutz kaum berücksichtigt wurden und ökologische Innovationen nicht an Kundenbedürfnissen ausgerichtet waren.
- *Politische Rahmenbedingungen Ende der 90er Jahre:* Der Umweltschutz verlor in Politik und Gesellschaft aus unterschiedlichen Gründen an Bedeutung. Einige Ursachen dieser Krise sind im vorstehenden Abschnitt bereits benannt worden. Hinzu kam, dass die Thematik von anderen Ereignissen wie der zunehmenden Arbeitslosigkeit und dem Standortwettbewerb in den Hintergrund geriet. Zudem verbreitete sich durch den Einzug der Grünen in die Regierung das Gefühl, für ökologische Anliegen sei politisch hinreichend gesorgt und das Engagement Einzelner könne zurückgefahren werden.

Umweltorientierte Werbemaßnahmen waren in der Ernüchterungsphase in etlichen Fällen kontraproduktiv für eine erfolgreiche Vermarktung ökologischer Innovationen, da sie mit Scheinlösungen zur Verunsicherung der Verbraucher und damit zum Verlust von Glaubwürdigkeit beitrugen.

 Beispiel: Missbrauch mit Eier und Hähnchen

### Missbräuchliches Öko-Marketing

Bedingungen, unter denen Nutztiere gehalten werden, bilden für viele Verbraucher unter umweltpolitischen und ethischen Gesichtspunkten ein wichtiges Argument für oder gegen den Kauf von Fleisch, Eiern und Milchprodukten. So nimmt der Marktanteil von Eiern aus Freilandhaltung seit Jahren erheblich zu. Aus diesem Grund versuchen Trittbrettfahrer immer wieder, ohne eigene Leistungen an diesem Trend zu partizipieren, indem sie zum Beispiel ihre Produkte falsch deklarieren. Lebensmitteleaufsicht und Verbraucherzentralen haben in einer Vielzahl von Fällen entsprechende Skandale aufgedeckt. Damit konnten zwar zahlreiche unseriöse Anbieter enttarnt werden, gleichzeitig kam es jedoch durch die öffentliche Diskussion zu Echtheitszweifeln der Verbraucher. Erst in jüngster Zeit ist es dem Lebensmitteleinzelhandel gelungen, durch die Gründung einer Prüforganisation (KAT – Verein zur Kontrolle alternativer Tierhaltung), die heute in Deutschland fast alle Eierlieferanten überprüft, Sicherheit für den Konsumenten zu schaffen. Dieses System ist den meisten Verbrauchern jedoch nicht bekannt, so dass die Glaubwürdigkeitszweifel bestehen bleiben.

Ein Bereich, wo es immer noch Missbrauchsfälle gibt, ist das Angebot von Hühnerfleisch. Hier werben marktführende Unternehmen mit der Aussage „Hähnchen aus Bodenhaltung“. Dem Verbraucher wird suggeriert, dass diese Tiere im Gegensatz zur Konkurrenz nicht im Käfig gehalten würden. Dies ist eine unzulässige und täuschende Werbung mit Selbstverständlichkeiten, denn Mastgeflügel wird prinzipiell aus produktionstechnischen Gründen immer in Bodenhaltung gehalten. Eine Käfighaltung gibt es hier nicht.

## 1.6 Späte Erfolge im Massenmarkt

Widersprüchliche Signale

Um die Jahrtausendwende gipfelte die Phase der Ernüchterung in dem damals unter Journalisten beliebten Lückenfüller, Umweltbewegung und Öko-Marketing für tot zu erklären. Das Thema sei überholt, Umweltbewusstsein komme im Kaufverhalten kaum noch zum Ausdruck, ökologische Zusatzleistungen würden vom Kunden immer weniger honoriert (z.B. Michaelis 2001; Wilenbrock 2001). Zeitgleich kamen andere Journalisten, die dem Marktgeschehen offensichtlich näher waren, zu einem gegensätzlichen Schluss. Der Bereich boome wie nie, das Angebot könne die Nachfrage kaum decken, Aufbruchstimmung mache sich breit. (z.B. Streiff 2001; Weber 2001).

Widersprüchliche Signale

Aussagen der zweiten Kategorie bezogen sich vor allem auf den *Lebensmittel-sektor*, wo sich insbesondere Supermärkte wie ReWe mit der Marke „Füllhorn“ und selbst Discounter wie Plus mit dem Label „Bio-Bio“ erfolgreich daran machten, sukzessive ein Bio-Sortiment mit emotionalem Naturappeal und relativ moderaten Preisen aufbauten. Parallel dazu wuchsen traditionelle Bioläden aus ihrer verstaubten „Tante-Emma-Ecke“ zu immer großräumigeren Bio-Su-

permärkten heraus, die sich in expansiven Einzelhandelsketten wie „Ebl“ oder „Basic“ auch unter ökologischen Gelegenheitskäufern einen Namen machten. Parallel zu den Entwicklungen im Einzelhandel gelang auch einigen Produzenten wie Dieter Leipold, dem Erfinder der Bionade, oder der Neumarkter Lammsbräu der Aufbau einer begehrten Premium-Marke. Skandale, etwa um BSE, Hormon- oder Gammelfleisch, gaben dem stetigen Ausbau weiteren Schub.

Zwar erweist sich die beklagte *Übernutzung der Begriffe „Öko“ und „Umwelt“* weiterhin als Hürde. Dennoch steigt der Umsatz der Bio-Lebensmittel seitdem jährlich im sonst stagnierenden Lebensmittelsektor im zweistelligen Prozentbereich, so dass weniger der Absatz als die Beschaffung und der Anbau ökologischer Lebensmittel zum Engpass des Marktes geworden ist (vgl. GfK 2007).

Engpass Beschaffung

Das Vorbild zum späten Bioboom lieferte der Detailhandel in der Schweiz. Ketten wie Migros oder Coop lancierten schon in den 90er Jahren erfolgreich ein Biosortiment im Massenmarkt, während deutsche Anbieter und Verbraucher zunächst eher untätig über die wirtschaftlich negativen Folgen der Globalisierung, der Wiedervereinigung und des Reformstaus lamentierten. So dauerte es im deutschen Massenmarkt rund eine Generation von der Entwicklung eines breiten Umweltbewusstseins bis zur selbstverständlichen Berücksichtigung ökologischer Kriterien bei täglichen Kaufentscheidungen. Kinder, die schon in der Grundschule vor der drohenden Umweltkatastrophe am Beispiel schaumiger Flüsse, sterbender Wälder oder aufreißender Ozonlöcher gewarnt wurden und die sich dann lange eher trotzig und beruhigt zurücklehnten, weil die Schreckensszenarien kaum eintraten, greifen also am Ende doch zum Biogemüse. Im schnelllebigen Marktgeschehen sprengen solche Zeiträume selbst strategische Planungshorizonte.

Vorbild Schweiz

Der späte Boom setzt sich heute auch in anderen Sektoren fort. Insbesondere wird gegenwärtig im Bereich der *Natur-Kosmetika* und auch im *Textilsektor* mit einer stark anziehenden Nachfrage in Masse-Segmenten gerechnet (vgl. Maier 2006). Die Handelskette Plus hat sich bereits auf diesen vermuteten Trend eingestellt und lancierte 2006 eine auf Naturrohstoffen basierende Pflegeserie, wie sie in Bioläden etwa mit den Marken Logona oder Lavera schon lange präsent sind. Der Baubereich profitiert beim Verkauf so genannten *Niedrigenergie- oder Passivhäuser* von steigenden Energiekosten. So berichtet Viebrock, ein in Norddeutschland beheimateter Qualitätsanbieter von schlüsselfertigen Einfamilienhäusern, dass im Jahr 2006 bereits 60 % der Bauherren ein Haus mit 2-Liter Standard<sup>2</sup> gewählt und in die hierfür angebotene Wärmepumpe mit Erdsonde nebst Dämmung investiert haben (vgl. Viebrockhaus 2006).

Übertragung auf weitere Sektoren?

2 Zwei-Liter Haus bedeutet, dass pro Jahr und Quadratmeter Wohnfläche mit einem Herzenergiebedarf von 2 Litern Heizöl oder entsprechenden Energieäquivalenten zu rechnen ist. Vorgeschrieben ist nach der aktuellen Wärmeverordnung (EnEV) für Neubauten derzeit ein 10-Liter-Standard, während der durchschnittliche Verbrauch aller Wohnhäuser etwa bei 20 bis 30 Litern liegt.

Selbst in der sonst gegen Umweltargumente so immunen *Fahrzeugbranche* hat sich der Toyota Prius zumindest unter Amerikas Hollywoodgrößen als Statussymbol etablieren können (vgl. Kruttschnitt 2007). Geht man davon aus, dass sich der Massenmarkt auch an *glücklichen Eliten* orientiert, besteht die Aufgabe der Automobilindustrie nun darin, das Glück der Reichen und Schönen *für jeden erschwinglich* zu machen. In diesem Sinne bieten ökologische Innovationen noch viel Raum zur Differenzierung und für Preisoffensiven.

## 1.7 Entwicklung zum Nachhaltigkeitsmarketing

Ausweitung des Marketingbezugs und -verständnisses

Nicht nur der Biomarkt auch der Handel mit *fair gehandelten Gütern* aus dem Lebensmittel- und Nonfood-Bereich hat in den letzten Jahren stark an Fahrt gewonnen. TransFair, die Fairtrade-Organisation Deutschlands, bezifferte die Umsatzsteigerung für Produkte mit dem Transfair-Label für das Geschäftsjahr 2006 auf 50 Prozent (vgl. Transfair 2007). Der Absatz fair gehandelter Bananen konnte sogar innerhalb eines Jahres verdreifacht werden. Dieser Ausbau fair gestalteter Handelsbeziehungen kennzeichnet zusammen mit anderen Aktivitäten die derzeitige Entwicklung zum Nachhaltigkeitsmarketing.

Fast alle Unternehmen, die sich ernsthaft und erfolgreich mit dem Angebot ökologischer Produkte und Dienstleistungen auseinandersetzen, haben ihren Blickwinkel in den letzten Jahren in Richtung Nachhaltigkeit erweitert und entwickeln ihr Marketing entsprechend weiter. Auf der inhaltlichen Ebene lässt sich neben der zusätzlichen Berücksichtigung von sozialen Themen das Streben nach einer *Integration von ökologischen und sozialen Anliegen in die ökonomischen Zielsetzungen* und die konventionelle Argumentation feststellen. Dabei ist auch der fortschreitenden *Globalisierung* des Marketings Rechnung zu tragen.

Globale Perspektive

Die globale Perspektive auf soziale Anliegen richtet sich nicht nur auf eine Angleichung der *Arbeitsbedingungen* und den *fairen Handel*. Eine weitere Herausforderung wird darin gesehen, ärmere Schichten der Weltbevölkerung, die wegen ihrer geringen Zahlungskraft bisher vom regulären Marktgeschehen in vielen Bereichen ausgeschlossen sind, auf faire und umweltverträgliche Art und Weise in die marktwirtschaftliche Versorgung einzubinden. häufig sind hierfür Investitionen in die *Organisation und Infrastruktur der Güterversorgung* erforderlich, deren Fehlen eine marktwirtschaftliche Herangehensweise durch einzelne Unternehmen am Anfang erschweren. Dies gilt etwa im Hinblick auf eine geregelte Müllentsorgung, Kanalisation, Telekommunikation oder Wasserversorgung.

Societal Marketing

Marketingkonzepte werden unter dem Blickwinkel gesellschaftlicher und infrastruktureller Herausforderungen auch häufiger in ihrer gesamten Breite ausgelotet, um ein *Societal Marketing* zu begründen. Das Societal Marketing zielt neben der Berücksichtigung von Kundenwünschen auch auf die Beeinflussung

von diversen Stakeholdern, wie Lieferanten, Politik, NGOs oder Bildungsträgern. Nachhaltigkeitsmarketing öffnet damit seinen Fokus von einer Markt- zu einer gleichzeitigen Markt- und Gesellschaftsorientierung, wobei ein kooperatives und interessenpolitisches Vorgehen in vielen Fällen erforderlich wird (vgl. Belz & Bilharz 2005).

Damit kehrt das Nachhaltigkeitsmarketing zum Teil zu Ansätzen der 70er Jahre zurück, die wesentlich ausgeprägter als in der darauf folgenden Welle des Öko-Marketings *soziale* Probleme zur Humanisierung der Arbeit, Organisationsentwicklung und Sozialberichterstattung mit aufgriffen. Das Nachhaltigkeitsmarketing unterscheidet sich von diesen emanzipatorischen Ansätzen der 70er Jahre jedoch durch seine deutlich pragmatischere Ausrichtung, die weniger auf Systemkritik als auf die marktwirtschaftliche Lösung konkreter, sozialer Probleme zielt. Dabei besteht nach wie vor die Gefahr einer zu oberflächlichen, kosmetischen Herangehensweise in Stabsstellen und Randbereichen des Unternehmens, ohne den eigentlichen Wertschöpfungsprozess gedanklich und organisatorisch zu durchdringen.

Erfolgs- und Misserfolgsbeispiele zeigen, dass eine Nachhaltigkeitsmarketing, wenn es auch ökonomisch nachhaltig sein will, sich vorbehaltlos, fundiert und tiefer gehend mit den durch Umwelt- und Sozialthemen entstehenden Marktchancen in zentralen Bereichen der Organisation befassen muss, um diese Chancen glaubwürdig, dauerhaft und rentabel zu erschließen. Die Entwicklung dorthin orientiert an den *Besonderheiten des Nachhaltigkeitsmarketings*. Welche Unterschiede im Vergleich zum konventionellen Marketing bestehen, zeigt das folgende Kapitel an den besonderen *Ansprüchen und Herausforderungen* des Nachhaltigkeitsmarketings auf.

Zu den aktuellen Entwicklungen im Öko- und Nachhaltigkeitsmarketing finden Sie auf der Lernplattform einige Zeitungs- und Zeitschriftenartikel. In den Beiträgen „*Die moralische Konsumrevolution*“, „*Grüner Glamour*“ und „*Fair Fashion*“ deutet sich eine *neue Phase der Euphorie* an. Demgegenüber betrachtet der Artikel „*Klimawandel in der Werbung*“ kritisch das „*Greenwashing*“ der Konzerne im Rahmen der Klimaschutzdiskussion und warnt vor einem Bumerang-Effekt.

Pragmatismus

▽ Fazit

 Beiträge auf der Lernplattform beachten!

## 2 Ansprüche und Herausforderungen des Nachhaltigkeitsmarketings

### Lernziele

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie:

- wissen, mit welchen Ansprüchen das Nachhaltigkeitsmarketing über das herkömmliche Marketing hinausgeht
- einschätzen können, welche besonderen Schwierigkeiten zu bewältigen sind, um das Marketing ökologisch und sozial verträglich zu gestalten
- Lösungsansätze kennen, um die geschilderten Herausforderungen des Nachhaltigkeitsmarketings zu bewältigen

### Übereinstimmende Prämissen

Marketing steht synonym für eine Unternehmensführung vom Markt her. Dies impliziert die Erforschung der Verbrauchervünsche durch Marktforschung ➔ und den aktiven Einsatz der Marketinginstrumente zur Bedienung und Veränderung von Konsumpräferenzen. Zudem orientiert sich das Marketing an Wettbewerbern und wichtigen institutionellen Kunden wie dem Einzelhandel. Unternehmensführung umfasst darüber hinaus die systematische Planung, Koordination und Kontrolle dieser Tätigkeiten. Dies alles trifft auch auf das Nachhaltigkeitsmarketing zu.

### Zusätzliche Prämissen

Dennoch lässt sich Nachhaltigkeitsmarketing nicht auf ein „Marketing für umwelt- und sozialverträgliche Produkte“ reduzieren. Ziele und Methoden gehen über herkömmliche Ansätze hinaus. Zu den erweiterten Aufgaben zählt die *Vermeidung und Verminderung der Schadschöpfung* während der gesamten Lebensdauer eines Produktes. In dieser Hinsicht steht das Nachhaltigkeitsmarketing vor besonderen *Informationsaufgaben* über Produktqualitäten, Produktanwendung, -pflege, -entsorgung oder -reparatur.

Doch nicht nur das Produkt selbst wird in seiner Wirkung umfassender betrachtet, sondern auch die Bedingungen, unter denen Produkte entstehen. Was bleibt in ökologischer und sozialer Hinsicht an einzelnen Produktions- und Handelsstandorten zurück, wenn das Produkt seinen Weg durch die Wertschöpfungskette zurückgelegt hat und wie lang ist dieser Weg hinsichtlich der Transportkilometer sowie den damit verbundenen Verkehrsemissionen? Diese und weitere Fragen werden im Nachhaltigkeitsmarketing aufgegriffen, um den Sinn, die Effektivität und Effizienz von Produkten aus Kundensicht zu erhöhen.

Damit sind erhöhte Ansprüche und zugleich auch besondere Probleme verbunden, die dem Nachhaltigkeitsmarketing ihren Stempel aufdrücken. In Abschnitt 2.1 werden zunächst die Veränderungsansprüche gegenüber dem konventionellen Marketing erläutert. Abschnitt 2.2 geht dann auf spezielle Probleme ein, die das Nachhaltigkeitsmarketing zu einer besonderen Herausforderung machen.

Das Kapitel schließt mit Folgerungen für das Vorgehen im Nachhaltigkeitsmarketing.

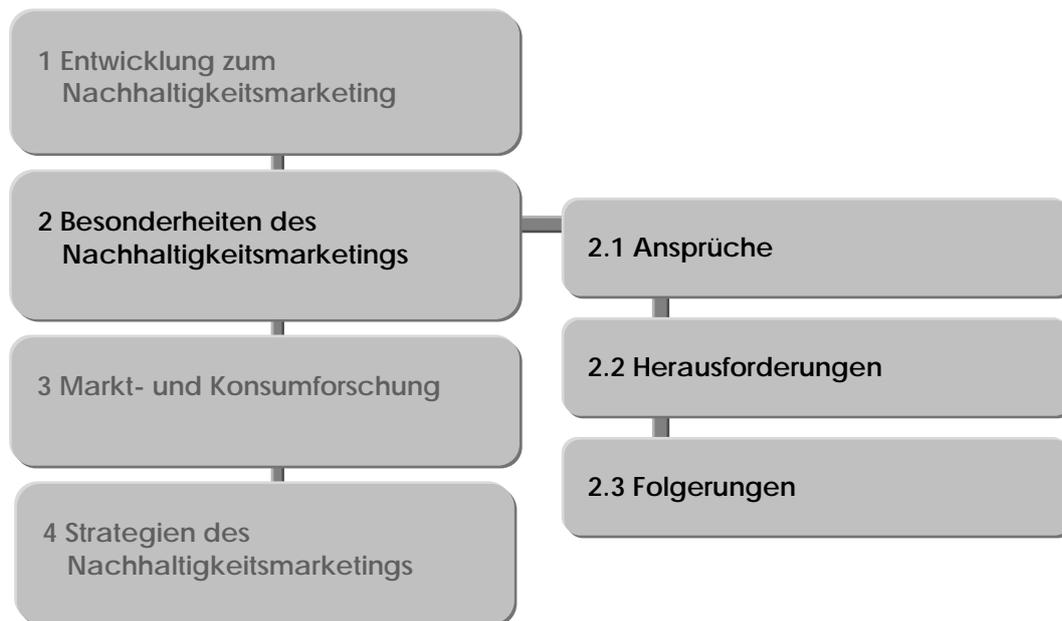


Abb. 3: Aufbau des Kapitels

## 2.1 Veränderungsansprüche des Nachhaltigkeitsmarketings

Nachhaltigkeitsmarketing kann seinem Namen nur gerecht werden, wenn die dadurch forcierten Produkte und Dienstleistungen eine *Verminderung oder Lösung von Umweltproblemen* in Aussicht stellen. Es soll außerdem dazu beitragen, soziale Bedingungen der einbezogenen Stakeholder zu verbessern. Eine solche Verbesserung kann global in *beiden Richtungen der Wertschöpfungskette* verfolgt werden, etwa durch eine faire Bezahlung von Rohstoffen und Produkten die wie Kaffee oder Bananen in den Industrienationen konsumiert werden oder durch Konsumangebote, die insbesondere in den ärmeren Ländern des Südens eine Steigerung der Lebensqualität ermöglichen.

Verbesserungen in beide Richtungen der Wertkette

Unter diesen Vorzeichen ist zu prüfen, welche Umsatzpotenziale aufgrund ökologischer und sozialer Ansprüche erschlossen werden können. Das Konsumentenverhalten wird aus der Nachhaltigkeitsperspektive beleuchtet, um die Positionierung der Angebote strategisch zu steuern. Mit der Fokussierung auf Nachhaltigkeitsaspekte gewinnt die Perspektive an Tiefenschärfe, denn als Problemursache rückt neben der Produktion das *Konsum- und Entsorgungsverhalten* mit seiner potentiellen *Schadschöpfung* durch den Gütergebrauch stärker in den Blickfang.

Die Bereitschaft, das eigene Verhalten *nur* zum Wohle der Umwelt und benachteiligter Gruppen anzupassen, ist allerdings selbst bei umweltbewussten Verbrauchern begrenzt. Eine höhere Akzeptanz erfährt das Nachhaltigkeits-

Der Nutzen entscheidet

marketing, wenn ein persönlicher Nutzen mit dem nachhaltigen Konsum einhergeht. Sprechen ökonomisch wirksame Einsparungen, ein erhöhter Gesundheitsschutz, Bequemlichkeiten, die verlängerte Haltbarkeit oder plausible Status- und Erlebnisversprechen dafür, entsteht nachhaltiges Verhalten gegebenenfalls sogar ohne die explizite Äußerung ökologischer oder sozialer Argumente (vgl. Kuckartz 1998, 2).

Zwei Wege zum nachhaltigeren Konsum

Unternehmen stehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten offen, die Schadschöpfung während des Konsum- und Entsorgungsverhaltens zu beeinflussen:

- Indem *sie technische Lösungen* offerieren, die eine Reduktion der Belastung in Aussicht stellt, ohne dass der Konsument sein Verhalten bewusst ändern muss, wie zum Beispiel durch den geringeren Energieverbrauch elektrischer Geräte oder durch Verwendung recyclingfähiger Materialien.
- Indem sie offene oder versteckte Appelle an eine *Veränderung alltäglicher Gewohnheiten* in ihre Werbemaßnahmen und Beratungsangebote einstreuen. So warb die Lufthansa AG zum Beispiel damit, Flugreisen mit Bahnfahrten zu kombinieren, oder der Fahrzeughersteller Ford lud Kunden zum Training einer sparsameren Fahrweise ein (vgl. Lichtl 1999, 40ff.).

Involvement in nachhaltiger Perspektive

Unabhängig davon, ob Marketing auf technisch bedingte Produktvorteile setzt, nachhaltiges Verhalten der Konsumenten befördern will oder beide Wege parallel einschlägt, orientieren sich die Kampagnen sich an den Bedürfnissen der Konsumenten. Obgleich *Bedürfnisorientierung* auch nach traditionellen Marketingkonzepten als zentrale Voraussetzung gilt, richtet sich das Nachhaltigkeitsmarketing dabei stärker am *langfristigen Kundennutzen* und an der *Glaubwürdigkeit* seiner Argumentation aus.

In Ergänzung seiner *ökonomischen* Funktionen kann das Nachhaltigkeitsmarketing zusammenfassend folgende Aufgaben übernehmen:

- *Effizienteres* Bedienen herkömmlicher Konsumwünsche
- Förderung der *Bedürfnisreflexion*
- Entdecken und Einlösen *nachhaltigkeitsbezogener Wünsche*
- Förderung eines nachhaltigen *Konsum- und Entsorgungsverhaltens*
- Einbeziehung von Kunden und weiteren Stakeholdern
- Verbesserung der *Versorgungslage armer Bevölkerungsschichten*

Die folgenden Abschnitte skizzieren das damit verbundene Vorgehen.

### 2.1.1 Effizienteres Bedienen herkömmlicher Konsumwünsche

Um am Markt zu bestehen, sind bekannte Bedürfniskategorien wie Mobilität, Genuss, Sicherheit, Schutz, Wärme oder Sättigung durch nachhaltige Alternativen mit einer *Effektivität* zu bedienen, die herkömmlichen Angeboten zumindest ebenbürtig ist. Dies erfordert eine konsequente Orientierung an den Kundenwünschen. Der Nutzen muss den Qualitätserwartungen voll entsprechen und die verwendete Technik sollte den gewünschten Wirkungsgrad erreichen. Im Unterschied zum herkömmlichen Angebot ist darüber hinaus eine *höhere Öko- und Sozio-Effizienz* zu gewährleisten, die in der Produktion, der logistischen Bereitstellung, im Produktgebrauch oder der Entsorgung erreicht werden kann. Nicht der *monetäre Umsatz*, sondern der *materielle Absatz und Durchsatz* während der Produktion sowie die *unerwünschten sozialen Begleiterscheinungen* der globalen Güterproduktion sollen im Verhältnis zur Wertschöpfung gesenkt werden. Dabei geben Vergleiche der Produkteffizienz oder, meist wirkungsvoller, der Funktionseffizienz Maßstäbe vor.

Der Nutzen entscheidet

### 2.1.2 Förderung der Bedürfnisreflexion

Konsumkritik, die in der Vergangenheit Sinnfragen des Öfteren mit der Begrenzung auf „wahre“ oder „angemessene“ Bedürfnisse beantwortete und diese dann von den industriell erzeugten Begehrlichkeiten absetzte ist heute schwer aufrecht zu erhalten. Moralische Zuweisungen münden leicht in einem gesellschaftlichen Funktionalismus, der bestimmte Wünsche tabuisieren, jedoch nicht abschaffen kann. Das Marketing tut deshalb gut daran, die Kunden über wahre und falsche Bedürfnisse subjektiv entscheiden zu lassen. Das schließt jedoch nicht aus, über Bedürfnisse nachzudenken und diese Reflektion zu unterstützen. Nach Reflektion besteht ein eigenes Bedürfnis, dem das Marketing zum Beispiel durch Werbung und Dialoganstöße, aber auch durch Produkte nachkommen kann. Schulze (1996) spricht von Angeboten „*die Erlebnisse nicht suggerieren, sondern ihnen Raum geben*“. Suffizientere Lebensstile können attraktiv sein, wenn Konsumenten für sich entdecken, was sie nicht benötigen, um glücklich, zufrieden oder sozial integriert zu sein. Allerdings markiert die bereits in Modul 2 angesprochene Aufforderung des Modeanbieters Esprit Anfang der 90er Jahre, vor dem Kauf einer Ware zu prüfen, ob man diese auch wirklich benötige, die ökonomische Grenze des Nachhaltigkeitsmarketings, denn die kommerzielle Verwertung der vorhandenen Bedürfnisse ist für jede Form des Marketings konstitutiv (vgl. Lichtl 1999, 47).

Erlebnissen Raum geben

### 2.1.3 Einlösen ökologischer und sozialer Wünsche

Reflektion kann Wünsche verändern. Werden Wünsche wach, die eigene Lebensweise stärker an ökologischen oder ethischen Maßstäben auszurichten, entstehen daraus Chancen für das Nachhaltigkeitsmarketing. Während herkömmliche Ansprüche an die Güterqualität im Nachhaltigkeitsmarketing mit

Eingehen auf neue Wünsche

mehr *Öko- und Sozio-Effizienz* zu bedienen sind, erfordern zusätzliche Qualitätsmaßstäbe des Kunden eine *erweiterte Effektivität* der gebotenen Leistung. Durch *Marktforschung* ist zu erkunden, in welcher Form das vorhandene Bewusstsein für ökologische und soziale Belange sich in neuen Bedürfnissen und Wünschen widerspiegeln. Diese können die Nachhaltigkeit ganz direkt betreffen, indem Kunden mit ihrem Budget Einfluss auf Produktionsweisen, Sozialstandards, den Umwelt-, Landschafts- oder Artenschutz nehmen möchten oder indirekt, indem gesündere, langlebigere, sparsamere, kompaktere Produkte oder Dienstleistungen bevorzugt werden, die mit einer Vermeidung toxischer Stoffe, mit fairen Arbeitsbedingungen oder mit Material- und Energieeinsparung einher gehen, ohne primär Nachhaltigkeitsmotive anzusprechen. Schließlich können auch Wünsche nach mehr Naturnähe, etwa durch sanften Tourismus bedient werden. So entstehen aus neuen Wünschen mögliche Geschäftsfelder, wenn Effektivitätskriterien sich ändern. Dies geschieht oft assoziativ und symbolisch, etwa durch den Gedanken an freilaufende Hühner beim Frühstücksei. Nachhaltigkeitsmarketing schafft Raum für positive Bilder und gibt ihnen in den Produkten einen stimmigen Ausdruck.

#### 2.1.4 Förderung eines nachhaltigen Konsum- und Entsorgungsverhaltens

Nachhaltiges Handeln  
erleichtern

Prozesse des Konsumentenverhaltens lassen sich chronologisch der *Nachfrage*, dem eigentlichen *Konsum* und der *Entsorgung* von Gütern zuordnen. Das Interesse der Anbieter beschränkt sich im konventionellen Marketing meist auf das *Nachfrageverhalten*, denn mit dem Kauf entscheidet der Konsument unmittelbar über den Umsatz. Nachhaltigkeitsmarketing erweitert den Horizont auf einen umweltschonenden *Umgang* mit den Produkten über ihre Entsorgung hinaus zur Etablierung von Stoffkreisläufen. Aus dieser Perspektive schließen sich Serviceleistungen an den Produktverkauf an, die etwa durch Wartung, technische Aufrüstungen, Komponentenaustausch und Beartungsangebote einen höheren und längeren Nutzen aus den erworbenen Gütern mit verringertem Umweltverbrauch bezwecken. Der so genannte Nutzenverkauf im Sinne von Miet-, Leasing-, oder Sharing-Konzepten hebt die konventionelle Trennung zwischen der Kauf- und Nutzungsphase von Produkten schließlich weitgehend auf und erhöht zugleich das Interesse des Produzenten an einer Reduktion des gebrauchsbedingten Material- und Energieverbrauchs, sofern die Kunden nur den tatsächlich in Anspruch genommenen Nutzen nach Einheiten bezahlen. Förderlich für die damit einhergehende Änderung des Kauf-, Konsum- und Entsorgungsverhaltens sind vor allem ökonomische Anreize, die sowohl für Anbieter als auch für Nachfrager aus den in Aussicht stehenden Einsparungen von Energie und Material abzuleiten sind. In sozialer Hinsicht können die damit verbundenen Dienstleistungen dem Arbeitsmarkt Impulse verleihen und bestehende Stellenprofile aufwerten.

### 2.1.5 Einbeziehung von Kunden und weiteren Stakeholdern

Gerade die Förderung der Bedürfnisreflexion und Ideen zur Optimierung des Konsum- und Entsorgungsverhaltens setzen im Nachhaltigkeitsmarketing eine intensivere Abstimmung mit Kunden voraus. Wird im Nachhaltigkeitsmarketing die *andauernde* Zufriedenheit des Kunden gesucht, verändert sich die Perspektive vom Produkt- zum *Nutzenverkauf*. Nicht der einmalige Verkauf eines Gutes, sondern das kontinuierliche zur Verfügung Stellen eines Nutzens wie Mobilität oder Sauberkeit schafft die Voraussetzung für den *längerfristigen Austausch*. Zudem gewinnt Beziehungspflege im Nachhaltigkeitskontext an Bedeutung, weil das *Vertrauen* in die „inneren“ ökologischen und sozialen Vorteile der angebotenen Leistungen erst reifen muss, um daraus Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Vertrauensbildung schließt den Dialog über Wünsche, Produktmängel und den konkreten Nutzen der Produkte mit ein. Um die öffentliche Akzeptanz von Innovationen und Kampagnen zu erhöhen, sind neben den Kunden gegebenenfalls weitere Stakeholder, insbesondere Medienvertreter sowie Umwelt- und Sozialverbände, in die Produktentwicklung und Marketingplanung einzubeziehen.

Dialog und  
Beziehungspflege

Meinungen der Kunden werden schließlich in der Nachkaufphase relevant. Beschwerden, Verbesserungsvorschläge oder bekundete Zufriedenheit schaffen Ansatzpunkte zur weiteren Optimierung, Profilierung und Beziehungspflege. Nachhaltigkeitsmarketing geht deshalb mit Ansätzen zum *Beziehungsmarketing* oft einher.

Beziehungsmarketing (Relationship Marketing) umfasst alle Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, Kunden und ihre Bedürfnisse besser kennen zu lernen, wertzuschätzen, zu bedienen und Kunden in den Prozess der Gütererstellung mit einzubeziehen. Sein Zweck ist Vertrauensbildung und Kundenbindung (vgl. Bruhn 1990).

 Merksatz

Wie bereits in Modul 2 angesprochen, kann Beziehungsmarketing jedoch auch an den Wünschen der Kunden vorbeizielern. Beziehungen werden von Kunden oft ambivalent beurteilt, weil sie leicht zu *impliziten Verpflichtungen* führen und die Freiheit der Konsumentenscheidung dadurch einschränken. Anonymität und Selbstbedienung werden vielfach vorgezogen, um dem Kaufappell der Verkäufer und Kundenberater auszuweichen. Zudem verursacht die direkte Kommunikation mit Kunden und anderen Stakeholdern beidseitigen Aufwand, so dass die Gestaltung von Dialogen und anderen Instrumenten des Beziehungsmarketing in ihrer Intensität bedachtsam ausbalanciert werden sollte.

### 2.1.6 Globale Verbesserung der Versorgungslage

Leistungen für Schwellen- und Entwicklungsländer

Nachhaltige Angebote zur globalen Verbesserung der Wohlfahrt beziehen sich auf Produkte, Dienstleistungen und Infrastrukturleistungen, welche die Lebensqualität in Bereichen wie Gesundheit, Hygiene, Bildung, Siedlungswesen oder Ernährung anheben, um so einer armutsbedingten Umweltzerstörung vorzubeugen und die Chancen aller Bürger auf eine selbst bestimmte Lebensweise weltweit anzugleichen. Wichtige Aufgabenfelder betreffen dabei den Zugang zu effizienten sowie sicheren Wasser- und Energieversorgung, die Bereitstellung einer geregelten, umweltgerechten Abfallentsorgung und Kanalisation, das Angebot von Bildungseinrichtungen und Telekommunikationstechniken sowie die Vermittlung so genannter Mikrokredite zur Existenzsicherung von Kleinunternehmern (vgl. Beshouri 2006; Kirchgeorg & Winn 2006).

Zu beachten ist, dass die gezielte Beeinflussung der Lebensumstände in unterversorgten Landstrichen und Stadtteilen neben der globalen Perspektive hinsichtlich des Ausgleichs zwischen Nord und Süd zugleich eine *lokale* Perspektive auf die *Besonderheiten der örtlichen Sozialstrukturen* erfordert. Beispielsweise werden Mikrokredite, zu deren Finanzierung Kapital in den westlichen Industrienationen unter anderem auch von der Deutschen Bank eingesammelt wird, vor Ort von lokalen Banken und Organisationen vergeben, die sich mit dem Geschäftumfeld und der sozialen Lage der Kreditnehmer gut auskennen. Die Kreditsicherung erfolgt über Mechanismen der sozialen Kontrolle, die nur von Kennern der Verhältnisse vor Ort organisiert werden können. Insofern setzen entsprechende Projekte oft Kooperationen zwischen *global agierenden* sowie *lokal verankerten* Organisationen voraus.



Vertiefung hierzu auf der Lernplattform

Zu diesem letzten Themenbereich sind wichtige Fachartikel auf der Lernplattform verfügbar. Darin sind interessante Ideen und Konzepte zusammengefasst. Die Artikel im Einzelnen:

Beshouri, C.P. (2006): "A grassroots approach to emerging-market consumers", *The McKinsey Quarterly*, No. 4, 61 - 71.

Der Autor zeigt anhand von Praxisbeispielen, wie sich eine Zusammenarbeit von Unternehmen mit lokalen Netzwerken in einkommensschwachen Gebieten sowohl für die Unternehmen als auch für die dort lebenden Menschen auszahlt. Aus den Ausführungen werden am Schluss drei verschiedene Geschäftsmodelle vorgestellt, für die tiefgehende und langfristige Beziehungen zwischen Unternehmen und den Gemeinden grundlegend sind.

Kirchgeorg, M. & Winn, M.I. (2006): "Sustainability Marketing for the Poorest of the Poor", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, No. 3, 171 - 184.

Grundvoraussetzung für die Schaffung von Win-Win-Lösungen ist, dass Arme als Kundengruppe wahrgenommen werden. Auf dieser Grundlage beantworten die Autoren, inwieweit die existierenden Marketingkonzepte auch auf Marktmodelle zur Verminderung von Armut übertragbar sind und welche Än-

derungen am gegenwärtigen Marketing vorzunehmen sind, damit es auf die Herausforderungen globaler Armut anwendbar ist.

Prahalad, C.K. & Hammond, A. (2002): "Serving the Worlds Poor, Profitably", Harvard Business Review, Vol. 80, No. 9, 48 - 57.

Die Autoren spannen ein Wahrscheinlichkeitsfeld über den Zustand der Welt in ca. 15 Jahren. Die Spannbreite reicht von einer Welt, die sich in wirtschaftlicher Stagnation befindet, durch Terrorismus bedroht ist und in der sich die Schere zwischen Arm und Reich weiter öffnet und einer Welt in der sich Entwicklungs- und Schwellenländer rasant entwickeln, die weltweite Armut abnimmt, sich neue Märkte eröffnen und es zu einer weltweiten stabileren Wirtschaft und Politik kommt. Der zweite Weg ist möglich, wenn sich Unternehmen aus eigenem Interesse in den armen Regionen der Welt engagieren. Hierzu führen die Autoren verschiedene Beispiele an und machen den Unternehmensnutzen an gesteigerten Einnahmen, niedrigeren Kosten und Innovationen fest.

## 2.2 Herausforderungen des Nachhaltigkeitsmarketings

Die Übertragung konventioneller Marketingansätze stößt im Kontext der oben geschilderten Ansprüche auf verschiedene Probleme (vgl. Spiller 2001):

Vom Problem zur Herausforderung

- *Messbarkeit der Umwelt- und Sozialverträglichkeit und Informiertheit der Unternehmen:* Die Messung der ökologischen und sozialen Qualität von Gütern und der entsprechenden Auswirkungen von Produktionsprozessen ist vielfach ausgesprochen schwierig. Welche Angebote besonders nachhaltig sind, lässt sich keineswegs auf den ersten Blick erkennen. Die Messung und Bewertung der Schadschöpfung eines Produktes erfordert den intradisziplinären Austausch zwischen technisch-naturwissenschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Experten sowie Marketingfachleuten und Kunden.
- *Glaubwürdigkeit des Angebots und Informiertheit der Konsumenten:* Konventionellerweise wird im Marketing davon ausgegangen, dass Konsumenten zwar eher uninformiert sind, sich aber prinzipiell Transparenz über die Qualität der Produkte verschaffen können. Eine der zentralen Probleme des Nachhaltigkeitsmarketings besteht jedoch in den speziellen Informations- und Glaubwürdigkeitsdefiziten nachhaltiger Angebote.
- *Werturteile und Stakeholder-Diskurs:* Unternehmerische Nachhaltigkeitsorientierung ist nicht nur eine methodische Frage, sondern beruht auf Urteilen über Werte und Lebensstile. Nur dort, wo es um die Existenzbedrohung der Menschheit geht, wird man einen ökologischen oder sozialen Imperativ unstrittig ableiten können. Nachhaltigkeitsmarketing

betrifft allerdings oft normative Entscheidungen, die differenzierte Werturteile in weniger eindeutigen Kontexten erfordern. Mit solchen Werturteilen tut sich die Betriebswirtschafts- und Marketinglehre gemäß ihrer traditionell postulierten Wertfreiheit schwer.

- *Wertschöpfungsübergreifende Betrachtung:* Nachhaltigkeitsmarketing erfordert im Unterschied zum konventionellen Marketing die Beachtung ökologischer und sozialer Probleme über die gesamte Wertschöpfungskette. Entsprechend ergibt sich ein großer Koordinations- und Kommunikationsbedarf über unterschiedlichste Produktions- und Handelsstufen.
- *Nachhaltigkeit als Querschnittsaspekt in Konsummustern:* Nachhaltige Produkte wurden lange auf ein spezielles Nischensegment der „Gutmenschen“ aus den Milieus der so genannten neuen sozialen Bewegungen ausgerichtet. Eine entsprechend isolierbare Gruppe ist allerdings kaum noch auszumachen. Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema durch unterschiedlichste Käuferschichten und soziale Gruppen. Nachhaltigkeitsmarketing steht vor der Herausforderung, verschiedenste Konsumentengruppen mit sehr abweichenden Präferenzen und Produktkenntnissen anzusprechen.

Unterschiede zwischen Nachhaltigkeitsmarketing und konventionellem Marketing werden anhand der skizzierten Probleme nun genauer betrachtet.

### 2.2.1 Die wissenschaftliche Herausforderung: Messung der Umwelt- und Sozialverträglichkeit

Kriterien und Messung  
der Schadschöpfung

Wenn Nachhaltigkeit über Marktprozesse erreicht werden soll, müssen die Unternehmen die Schadschöpfung beurteilen, das heißt alle während eines Produktlebens verursachten Umwelt- und Sozialeinwirkungen wissenschaftlich messen und bewerten können, um das nachhaltigere Produkt zu ermitteln. Weder die Nachhaltigkeit noch die Schadschöpfung lassen sich jedoch auf den ersten Blick erkennen. Marketingverantwortliche sind demnach gefordert, einen zusätzlichen, zunächst unklaren Qualitätsaspekt mithilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse zu berücksichtigen.

In der Anfangsphase der Diskussion (siehe Abschnitt 1.2) wurden sehr einfache, manchmal auch nur bedingt richtige oder gar widersprüchliche und problematische Verhaltensregeln herangezogen. Aussagen hierzu waren etwa: „Jute statt Plastik“, „Papier ist besser als Kunststoff“, jedoch „Plastikweihnachtsbäume retten den Waldbestand“. Weitere Beispiele hierzu zeigt Abbildung 4. Mit ähnlich groben Kriterien argumentierte man auch im Sozialbereich, wenn etwa Kinderarbeit per se verteufelt wurde.

Veraltete Denkmuster der Umweltschutzdiskussion	
Exemplarische Aussagen	Ausrichtung der Debatte
Umweltfreundlichkeit bedeutet Mülltrennung und Recycling	⇒ Dominanz der Abfalldiskussion
Umweltfreundlichkeit bedeutet Verzicht auch chemische Zusätze	⇒ Dominanz der Gesundheitsproblematik
Umweltfreundliche Produkte sind aus natürlichen Materialien	⇒ Dominanz der Kunststofffrage
Umweltfreundliche Mobilität bedeutet Einbau von Katalysatoren	⇒ Dominanz nachgeschalteter Technologien

Abb. 4: Tradierte Ausrichtungen der Umweltschutzdiskussion

Inzwischen hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass die Fragen komplexer sind. Zum Beispiel sind Textilien aus natürlichen Materialien wie Jute, Wolle oder Baumwolle im Vergleich zu Kunstfasern nicht per se als umweltfreundlicher einzustufen. Über alle Verarbeitungsstufen hinweg ist die konventionelle Textilproduktion mit erheblichen Umweltbelastungen verbunden. Auch ein Verzicht auf Kinderarbeit kann dazu führen, dass Fabrikanten abwandern und Familien plötzlich ganz ohne Arbeit und Verdienst da stehen, so dass stattdessen ein Förderungs- und Schulprogramm für Kinder und die Formulierung der Lage angemessener Standards die nachhaltigere Strategie sein kann. Ökologische und soziale Probleme entstehen entlang der gesamten textilen Kette. Der Einsatz von Pestiziden und Entlaubungsmitteln im Baumwollanbau, die Verwendung schadstoffhaltiger Farbstoffe bei der Einfärbung, der Einsatz mannigfaltiger Chemikalien bei der Veredelung der Stoffe etwa um Bügelfreiheit zu erzielen sowie der Transport zwischen den einzelnen Verarbeitungsstufen markieren hier kritische Bereiche. So bedarf es einer umfassenden Nachhaltigkeitsbewertung, um die Umwelt- und Sozialeffekte der verschiedenen Produkte beurteilen zu können.

Eine Produkt-Ökobilanz durchzuführen, ist jedoch nicht einfach. Noch komplexer wird es, wenn auch soziale Verwerfungen erfasst und bewertet werden sollen. Folgende Probleme liegen den Schwierigkeiten der Bewertung zu Grunde (vgl. Spiller 1996, 140ff.):

- *Niedrige Forschungsintensität:* Gerade Unternehmen haben häufig wenig Interesse an der Forschung zu den unintendierten Nebenfolgen ihrer Produkte, da daraus kein ökonomischer Nutzen folgt. Entsprechend gibt es noch zahlreiche Forschungslücken.
- *Theoriedefizite:* Die meisten Nachhaltigkeitsprobleme sind nicht durch theoretische Analyse, sondern erst durch das faktische Auftreten der Schäden erkannt worden. Die Nachhaltigkeitsforschung ist manchmal auf das Experiment, zum Teil auch auf Tierversuche, angewiesen; weil es der einzige Weg zur Suche nach den theoretisch nicht vorhersagba-

Probleme der Nachhaltigkeitsbewertung

ren Nebenwirkungen von Stoffen und Verfahren ist. Aktuell lässt sich dies an der Bewertung der Gentechnologie verfolgen. Das Grundparadoxon besteht darin, dass bis auf die intendierte Wirkung fast alle Effekte unbekannt sind. Wollte man sicher gehen, alle Risikoeffekte einbezogen zu haben, müsste man zum Beispiel alle potenziellen Wirkungsweisen der Gentechnik auf die etwa eine halbe Million bekannter Pflanzenarten analysieren.

- *Experimentelle Grenzen:* Es herrscht ein grundlegender Mangel an Kenntnissen über die genauen Auswirkungen niedriger Belastungen über lange Zeiträume im Vergleich zu kurzfristigen Extremwerten, die Kombinationswirkungen von Schadstoffen, die Übertragung von Effekten auf der Ebene einzelner Individuen auf die gesamte Population, den Transfer von Laborresultaten auf Freilandbedingungen, die Abbauprodukte von Stoffen in der Natur und die Differenzen in der Empfindlichkeit zwischen den verschiedenen Lebewesen und Pflanzen.
- *Komplexität der Gesellschafts- und Ökosystemforschung:* Sowohl gesellschaftliche Systeme als auch Ökosysteme sind komplexe, dynamische Wirkungsgefüge. Diese können im Labor nicht repräsentativ abgebildet werden. Vor entsprechend großen Herausforderungen stehen die Versuche, hier verlässlich Folgewirkungen, etwa im Hinblick auf den Klimawandel, zu prognostizieren. Hintergrund ist die raum-zeitliche Ausdehnung des Betrachtungsobjektes. Mikroorganismen zeichnen sich durch Reaktionszeiten von wenigen Sekunden oder Stunden aus. Im gesellschaftlichen Kontext lassen sich oft gar keine klaren Kausalketten für Folgewirkungen identifizieren. Bei ökotoxikologischen Stoffen treten auf der Ebene komplexer Organismen wie dem Menschen Folgen auf, die erst nach Jahrzehnten beobachtet werden können. Globale Ökosysteme erlauben weder von ihrer räumlichen Ausdehnung noch von ihren inhärenten Systemzeiten her eine experimentelle Analyse (vgl. Kümmerer 1993). Die zu registrierenden Effekte betreffen nicht mehr direkt erfassbare Störungen, sondern es handelt sich zum Beispiel um Änderungen im Regelmechanismus, in Verteilungsmustern von Individuen, Populationen oder Funktionen.

Nachhaltigkeitsmarketing müsste eigentlich intradisziplinär angelegt sein, um den genannten Bewertungsproblemen gerecht zu werden. Zudem steht es häufig in einem Spannungsverhältnis zwischen den Ergebnissen der aktuellen Forschung und dem, was die Kunden als umwelt- und sozialgerecht auffassen. Die Forschung ist relativ dynamisch, da aufgrund der skizzierten Defizite immer wieder neue und bisweilen auch sehr überraschende Ergebnisse produziert werden. Waren es vor 30 Jahren vor allem lokale Umweltprobleme wie die Gewässerverschmutzung folgten in den 80er Jahren regionale und nationale Fragestellungen wie das Waldsterben. Heute bestimmen eher die globalen,

klimatischen und gesellschaftlichen Folgen des Wirtschaftens die Nachhaltigkeitsdebatte.

Die Problematik der Nachhaltigkeitsbewertung erschöpft sich dabei nicht in der *naturwissenschaftlichen* Abschätzung. Die Bewertung sozialer Wirkungen des Wirtschaftens, welche direkt oder indirekt etwa als Folge der Umweltzerstörung auftreten können, ist meist noch schwieriger und entzieht sich als Werturteilsfrage ohnehin einer rein wissenschaftlichen Einstufung. Wissenschaftliche Erkenntnisse können allerdings zu einem fundierten und differenzierten Urteil beitragen. Jedoch sind viele dieser Erkenntnisse noch nicht bei den Kunden angekommen.

## 2.2.2 Die psychologische Herausforderung: Abbau von Vertrauensbarrieren

Informationsasymmetrien zwischen den Anbietern und Nachfragern können die Glaubwürdigkeit des Angebots einschränken und zu beträchtlichen Ineffizienzen auf bestimmten Märkten führen. Akerlof (1970), Nobelpreisträger für Ökonomie 2001, hat dieses Problem am Beispiel des Gebrauchtwagenmarktes erstmals systematisch dargelegt. In den letzten Jahren ist der von ihm entwickelte informationsökonomische Ansatz zunehmend auf Resonanz in der Fachwelt gestoßen.

Informationsökonomie zur Analyse fehlender Markttransparenz

Immer dann, wenn Nachfrager Eigenschaften des Gutes vor dem Kauf nicht überprüfen können, gibt es Anreize für opportunistische Verhaltensweisen der Anbieter, das heißt für eine unbeobachtete Verschlechterung der Güterqualität. Dies verringert in Folge der Zahlungsbereitschaft der Käufer, der Marktpreis sinkt auf den Wert eines geringwertigen Gutes und zwingt damit die Qualitätsanbieter zur Absenkung ihrer Produkthanforderungen. Das Premium-Segment schrumpft und es kommt zu „Qualitätsdumping“. Öko- und Sozialkriterien der Qualität sind dieser Problematik besonders ausgesetzt.

Strukturell bedingtes Qualitätsdumping und Marktversagen

Mit dem Grad der Informationsasymmetrie hängt der Anreiz zu opportunistischem Verhalten wesentlich von den Produkteigenschaften ab (vgl. Tietzel & Weber 1991; Tolle 1994; Spiller 1996). Es gibt Qualitätskomponenten, die man vor dem Kauf durch einfaches Hinsehen bewerten kann (Sucheigenschaften), bei anderen erkennt man die wahre Beschaffenheit erst beim Gebrauch (Erfahrungseigenschaften). Abbildung 5 kategorisiert Güter nach dem Grad der Asymmetrie in der Informationsverteilung zwischen Anbieter und Nachfrager.

Produkteigenschaften implizieren verschiedene Grade der Informationsasymmetrie

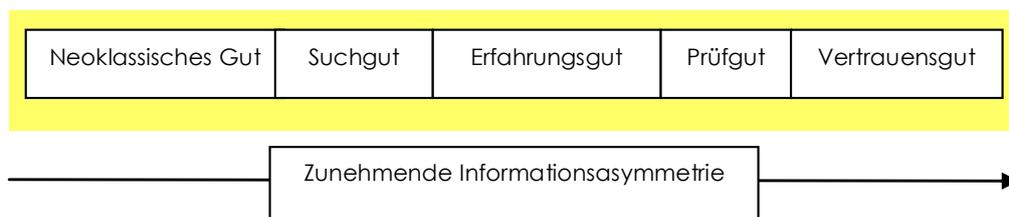


Abb. 5: Grade der Informationsasymmetrie bei Gütern (ähnlich Bodenstein & Spiller 1998, 225)

Neoklassische Güter ➔ wie etwa börsennotierte Rohstoffe sind standardisierte und kontrollierte Waren, deren Eigenschaften sich der einzelne Nachfrager nicht mehr überzeugen muss. Auch die Beschaffenheit von Suchgütern ➔ ist noch einfach ➔ beim Einkauf zu prüfen, etwa bei Textilien, die hauptsächlich unter Designaspekten gekauft werden. Erfahrungsgüter offenbaren ihre Qualität beim Ge- oder Verbrauch. Wenn auch erst nach geraumer Zeit, stellt sich dann heraus, ob die Erwartungen erfüllt wurden, so dass man speziell bei Gütern des periodischen Bedarfs auf Probekäufe zur Qualitätsbewertung zurückgreifen kann. Beispielhaft sei hier auf den Geschmack von Lebensmitteln verwiesen. Bei Kundenzufriedenheit entwickelt sich Markentreue und habitualisiertes Kaufverhalten.

Eine solche Informationsgewinnung scheidet bei Prüfgütern ➔ aus. Zugesicherte Eigenschaften können hier von einzelnen Nachfragern weder vor noch nach dem Kauf selbst eingeschätzt werden. Die Informationskosten sind prohibitiv hoch, wenn es zum Beispiel um die von Bildschirmen ausgehende Strahlenbelastung oder das Vorhandensein bestimmter Schadstoffe geht. Eine Bewertung ist zwar prinzipiell, etwa in Laboren möglich, für den einzelnen Konsumenten übersteigen aber die anfallenden Kosten den möglichen Informationsgewinn. Allerdings kann das, was für den einzelnen Konsumenten zu aufwändig ist, durch Institutionen wie die Stiftung Warentest geleistet werden. Dies ist bei Vertrauensgütern weitgehend ➔ ausgeschlossen. Nicht nur die Nachfrager, sondern alle externen Beobachter können unter den gegebenen Bedingungen keine zweifelsfreie Qualitätseinschätzung, etwa bezüglich Kinderarbeit bei Vorlieferanten, am Gut selbst vornehmen, solange der Transformationsprozess nicht in allen Teilschritten und zu jedem Zeitpunkt offen dokumentiert wird.

Die meisten Produkte sind nicht eindeutig einer Güterklasse zuzuordnen, vielmehr muss man die jeweiligen Eigenschaften getrennt analysieren: Die Designqualität wird häufig Sucheigenschaften aufweisen, die Haltbarkeit und die technische Funktionsfähigkeit sind Erfahrungseigenschaften, ebenso der Geschmack von Lebensmitteln. Viele Umwelteigenschaften wie Schadstoffbelastung, Materialintensität, Herstellungsverfahren, Recyclingfähigkeit sind den Erzeugnissen dagegen weder vor noch nach dem Kauf anzusehen (vgl. Hüser 1996). Zum Teil sind sie auch von externen Institutionen wie der Stiftung Warentest nur sehr begrenzt zu beurteilen. Noch dominanter treten solche Vertrauenseigenschaften bei sozialen Qualitätskriterien auf, die sich am Gut selbst nicht festmachen lassen.

Opportunistisches  
Verhalten

Der Anreiz, die Intransparenz auszunutzen, steigt mit zunehmender Informationsasymmetrie, da die Nachfrager Qualitätsverschlechterungen auch beim Ge- oder Verbrauch nicht bemerken. Damit droht ein Marktversagen, weil opportunistische Produzenten gefahrlos falsche Versprechungen abgeben können. Die Glaubwürdigkeit ökologischer und sozialer Qualitätsversprechen hat auf die-

sem Weg in der Bevölkerung erheblich gelitten. Dies schränkt die Bereitschaft, für solche Produkte höhere Preise zu zahlen, prinzipiell ein.

Für die Hersteller qualitativ guter Produkte leiten sich daraus weit reichende Anforderungen an die Kommunikation ab. Um sich als vertrauenswürdiger Anbieter zu etablieren, sind valide, für den Kunden nachprüfbare Qualitätssignale zu entwickeln. Durch Qualitätssignale versuchen die Produzenten, glaubwürdige Informationen bereitzustellen, die dem Nachfrager eine möglichst kostengünstige Produktbewertung erlauben. Entscheidend bei diesem *Signaling* ist die immanente Vertrauenswürdigkeit dieser Informationen (vgl. Vahrenkamp 1991, 54). Der einfache Hinweis des Gebrauchtwagenverkäufers auf die Funktionstüchtigkeit des Pkw stellt demnach kein Signaling dar, er kann jedoch eine solche Bedeutung bekommen, wenn er als verbrieftete Garantiezusage justitiabel und damit zahlungswirksam wird.

Signaling der Anbieter

Ansatzpunkte für ein glaubwürdiges Signaling bieten die verschiedenen Möglichkeiten der Selbstbindung. Sie sind dann ein Zeichen für Qualität, wenn sie für Trittbrettfahrer mit unlauteren Absichten zu teuer sind. Traditionell kommt dabei der *Garantiebindung* große Bedeutung zu. Diese bezieht ihre Funktion als Qualitätssignal aus den antizipierten Folgekosten: Die Nachfrager können zu Recht davon ausgehen, dass nur leistungsfähige Anbieter Garantien auf Funktionsfähigkeit, Lebensdauer und andere Erfahrungseigenschaften übernehmen. Für Hersteller mit schlechter Qualitätssicherung oder kurzlebigen Bauteilen würde der momentane Absatzerfolg auf längere Sicht durch die zu erwartenden Garantieleistungen überkompensiert.

Garantien

Beim Nachhaltigkeitsmarketing greifen Garantien nur für einzelne Qualitätseigenschaften wie zum Beispiel die Produktlebensdauer, die durch Erfahrungsqualität gekennzeichnet sind. Wichtiger sind daher Signale, deren Wirkung nicht auf einer Selbstbindung durch geänderte Risikoaufteilung, sondern auf spezifischen Investitionen des Anbieters beruht. Statt der Kompensation des Geschädigten im Nachhinein dienen sie *ex ante* der Vermeidung des Schadens Eintritts. Unternehmen investieren dazu in spezifisches Kapital, das seinen Wert vollständig oder weitgehend verliert, wenn der Investor den Markt aufgrund von Qualitätsproblemen verlassen muss oder Käufer abwandern, da es in anderen Betätigungsfeldern nicht mehr zu verwenden ist. Dies führt zu *irreversiblen oder versunkenen Kosten* ➔. Durch solche Signale sollen Güter mit hoher Informationsasymmetrie quasi einen Suchgutcharakter bekommen.

Sunk costs

So bestimmt beispielsweise der Markenname für viele Konsumgüterproduzenten entscheidend den Firmenwert wie Abbildung 6 illustriert. Hohe Marketinginvestitionen werden im Laufe der Jahre eingesetzt, um Bekanntheitsgrad und Image ➔ aufzubauen. Sie signalisieren dem Verbraucher eine Selbstbindung der Unternehmen, weil die Aufdeckung minderwertiger Eigenschaften mit der entsprechenden Entwertung des Kapitals auf dem Markt einhergehen würde. Geht das Vertrauen des Konsumenten in die Qualität eines Markenproduktes

Markenname

verloren, ist dies nicht selten der Ausgangspunkt schwerer Unternehmenskrisen.

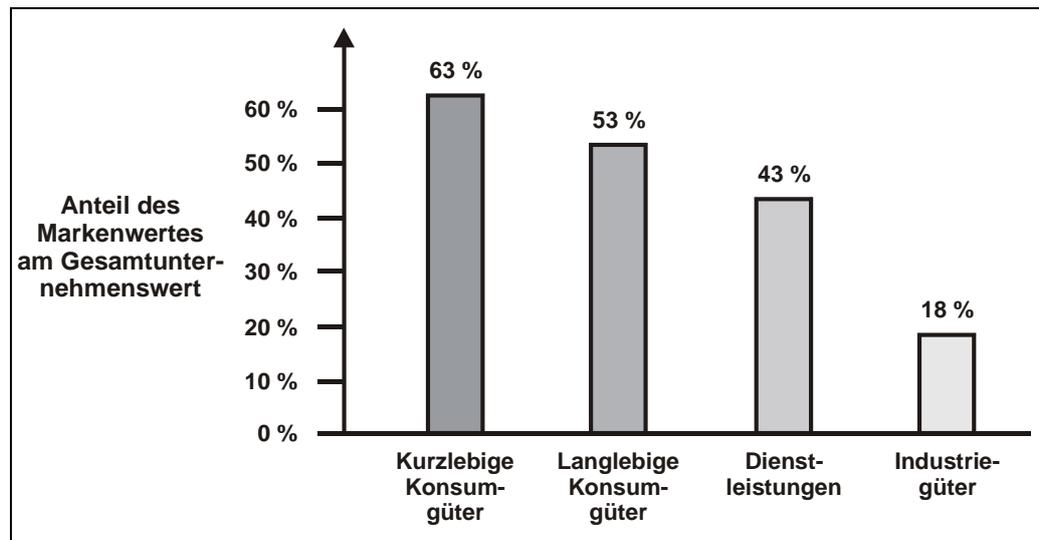


Abb. 6: Anteil des Markenwertes am Firmenwert (Sattler 2001, 666)

Reputation Die Ausführungen zum Markennamen treffen generell auf alle Investitionen zur Steigerung der Reputation zu. Bekanntheitsgrad, Vertrauen und Image unterscheiden seriöse Anbieter von Trittbrettfahrern. In ihnen erblickt der Konsument eine informelle, ungeschriebene Garantie, da sie das Ergebnis langjähriger erfolgreicher Marktpräsenz darstellen, die kein Anbieter leichtfertig durch opportunistisches Verhalten aufs Spiel setzen wird.

Werbung Darüber hinaus kann unter Umständen allein die *Höhe des Werbeaufwands* ein Signal für die Leistungsfähigkeit des Anbieters sein (vgl. Nelson 1974; Kaas 1990). Auf den ersten Blick überrascht die Überlegung, dass auch diejenige Werbung Informationswert hat, die allein auf emotionale Gesichtspunkte abhebt und ausschließlich die positiven Seiten des Produktes herausstellt. Die Informationsökonomie argumentiert jedoch mit dem Wert von Stammkunden. Nur die Anbieter hochwertiger Waren können davon ausgehen, markentreue Konsumenten zu gewinnen. Ein hohes Werbebudget ist zumindest mittelfristig ohne Wiederholungskäufer nicht aufrechtzuerhalten. Die in der Umweltbewegung verbreitete Kritik am Marketing ist daher in diesem Punkt zu hinterfragen. Offensichtlich bedürfen ökologische und soziale Eigenschaften, die durch eine besonders hohe Informationsasymmetrie gekennzeichnet sind, einer besonders ambitionierten Vermarktung.

Grenzen des Signaling Die Wirksamkeit des Signaling hat jedoch Grenzen: Die aufgezeigten Mechanismen beziehen sich im Wesentlichen auf Erfahrungseigenschaften. Nur hier beruht Markentreue auf positiven Produkterlebnissen, nur hier sanktionieren die Nachfrager schlechte Erfahrungen mit Abwanderung, so dass sich hohe Marketinginvestitionen nicht lohnen, und nur hier werden überzogene Garantieverprechen durch Inanspruchnahme bestraft.

Mit steigender Informationsasymmetrie nimmt die Wahrscheinlichkeit ab, dass Qualitätsdefizite aufgedeckt werden. Bei *Prüfgütern* beruht die Glaubwürdigkeit der Signale allein auf der Möglichkeit, dass institutionelle Drittparteien Mängel aufdecken. Hier kommt staatlichen Einrichtungen wie der Stiftung Warentest und privatwirtschaftlichen Organisationen wie der Redaktion der Zeitschrift Öko-Test ein hoher Stellenwert zu. Ihre Aufgabe ist es, verdeckte Qualitätsprobleme aufzuspüren und für die Öffentlichkeit transparent zu machen. Dies übt Druck gerade auf die bekannten Unternehmen und Markenartikel aus. Als Beispiel sei auf die Qualitätsprobleme der Mercedes A-Klasse in der Einführungsphase verwiesen („Elchtest“); der Fall zeigt, dass gerade prominente Großunternehmen das Risiko verdeckter Qualitätsprobleme nicht unterschätzen dürfen.

Aufdeckung von Prüfeigenschaften

Andere Organisationen wie TransFair oder Rugmark prüfen die Qualitätsversprechen nicht am Produkt, sondern kontrollieren den Produktionsprozess vor Ort in den Betrieben, um *Vertrauenseigenschaften* zumindest ansatzweise und stichprobenartig einer Prüfung zugänglich zu machen. Auf jeden aufgedeckten Fall missbräuchlich behaupteter Prüf- und Vertrauenseigenschaften kommen allerdings vermutlich zahlreiche nicht öffentlich diskutierte Mängel. Denn mit Höhe der notwendigen Informationskosten respektive der Aufwendungen für entsprechende Produkttests nimmt die Wahrscheinlichkeit der Aufdeckung ab. Sind Konsumenten nicht mehr in der Lage, die Glaubwürdigkeit ökologischer und sozialer Qualitätseigenschaften einzuschätzen, reagieren sie mit Kaufzurückhaltung und die Mehrpreisbereitschaft sinkt.

Begrenzte Kontrolle von Vertrauenseigenschaften

### Verbraucherpolitik als Reaktion des Staates auf das Informationsdilemma

Das informationsökonomische Modell liefert die zentrale theoretische Begründung für staatliche Maßnahmen des Verbraucherschutzes und der Verbraucherinformation. Durch staatliche Qualitätsüberwachung, die Einrichtung der Stiftung Warentest und die Förderung der Verbraucherzentralen sollen Konsumenten geschützt und Informationsasymmetrie reduziert werden. Das seit 2002 geplante und vom Bundespräsidenten 2006 vorerst gestoppte Verbraucherinformationsgesetz (VIG) soll dem Verbraucher ein umfassenderes Auskunftsrecht gegenüber Unternehmen einräumen. Auch das Labeling mittels Gütezeichen wird als Instrument der Verbraucherinformation vom Staat und der EU angewandt. Eine besondere Rolle kommt dabei dem so genannten Blauen Engel und der Europablume zu.

Das Umweltzeichen Blauer Engel wurde 1977 als staatliches Zeichen zur Förderung des Umweltschutzes eingeführt. Bewertet wird die relative Umweltfreundlichkeit von Produkten im Vergleich von Erzeugnissen mit jeweils gleichen Gebrauchseigenschaften. Das Kriterium, in dem das ausgezeichnete Produkt den übrigen Marktangeboten überlegen ist, wird dann auf dem Umweltzeichen spezifiziert („Umweltzeichen weil ...“). Festgelegt werden die Anforderungen durch eine unabhängige, interessenpluralistisch zusammengesetzte Jury. Als marktkonformes Instrument soll

 Beispiele für Verbraucherschutz

das Label zur Information der Verbraucher und zur Forcierung des umweltgerichteten Leistungswettbewerbs beitragen. Gleichzeitig soll es der Vermeidung von Missbrauch bei umweltbezogener Werbung dienen (<http://www.blauer-engel.de>). Der Blaue Engel hat in einigen Produktgruppen, insbesondere bei Farben und Papier weite Verbreitung gefunden. Ein spezielles Öko-Label gibt es seit 2002 für Bio-Lebensmittel. Hier können alle Produkte, die nach der einschlägigen EU-Verordnung für ökologische Lebensmittel produziert sind, mit einem staatlichen Gütezeichen prämiert werden (<http://www.bio-siegel.de>).

### 2.2.3 Die normative Herausforderung: Klärung von Wertefragen

Ziele ergeben sich nicht automatisch aus naturwissenschaftlichen Erkenntnissen

Aus ökologischen Erkenntnissen werden von Umweltschützern häufig naturwissenschaftliche Anforderungen an die Wirtschaftsweise abgeleitet, dem sich die Unternehmen nicht entziehen dürfen und langfristig auch nicht entziehen können. Ökologie wird aus dieser Perspektive als determinierende Leitdisziplin und zugleich als Langfristökonomie betrachtet. Öko- und Nachhaltigkeitsmarketing wäre demnach eine Frage der „richtigen“ Einstellung bei Verbrauchern und Unternehmen, deren Ziele sich automatisch aus den naturwissenschaftlichen Zwängen ergeben.

Naturwissenschaften können die Frage nach der zukünftigen Gestaltung von Produktionsprozessen und Produkten jedoch ebenso wenig allein beantworten, wie wirtschaftswissenschaftliche Modelle. Im Unterschied zu der oben skizzierten Sichtweise impliziert das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung deshalb ein normatives Abwägen zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Anforderungen, die jeweils an kulturell akzeptierte Wert- und Moralvorstellungen zu knüpfen sind. Sind entsprechende Vorstellungen unklar oder umstritten und daher nicht konsensfähig, können gesellschaftliche oder unternehmensinterne Diskurse zur Klärung der Wertefragen beitragen. Dies gilt insbesondere bezüglich der Entscheidung, für wie bedeutend bestimmte Nachhaltigkeitsziele, die möglicherweise im Spannungsverhältnis zu anderen Zielen stehen, einzuschätzen sind und wie die daraus entstehenden Konflikte gelöst werden können.

Die mögliche Bedeutung normativer Diskurse wurde bereits in Modul 2 am Beispiel Brent Spar diskutiert: Aus technisch-naturwissenschaftlicher Sicht stellte die Versenkung der Ölplattform eine ökologisch gangbare Alternative dar. Das Unternehmen hatte jedoch nicht beachtet, dass wichtige Anspruchsgruppen diesen Schritt als *Symbol* der Verantwortungslosigkeit und als *Einstieg* in die unkontrollierte Entsorgung von Bohrtürmen betrachteten. Gegenüber der Versenkung einer Produktionsanlage in öffentlichen Gewässern steigt die Unübersichtlichkeit und Ambivalenz von Wertefragen im Nachhaltigkeitsmarketing durch den Umstand an, dass Konsumangebote die *Privatsphäre* einzelner Personen betreffen. Freizeitverhalten und das *Recht auf Selbstbestimmung* beanspruchen in einer pluralistischen Gesellschaft umfangreiche Freiheitsrechte.

Wie sensibel die Bevölkerung auf mögliche Eingriffe reagieren kann, zeigte sich etwa in der Diskussion um Beschränkungen des privaten Flugverkehrs oder in der Reaktion auf die Einführung der Ökosteuer auf Benzin.

Von subjektiven Wertungen sind jedoch nicht nur Konsumententscheidungen sondern auch Innovations- und Investitionsentscheidungen in Unternehmen geprägt, die aufgrund großer Unsicherheiten über die zukünftige Entwicklung der Märkte, Politik und Gesellschaft ein Abwägen jenseits monetärer Berechnungen erfordern. Mit der Länge des Planungshorizontes wächst der Zwang zur inhaltlichen Wertung beziehungsweise der Freiraum für qualitative Ziele. Strategische Entscheidungen sind kaum quantifizierbar. An diesem Vakuum kann eine nachhaltige Unternehmensführung ansetzen.

Wenn Management notwendigerweise auch auf subjektiven Werten, Einstellungen und persönlichen Zielen beruht, dann richtet sich die nahe liegende Frage darauf, wessen Interessen sich im Unternehmen durchsetzen. Traditionelle Vorstellungen der Unternehmensführung verweisen hier auf die Eigentümer und das Top-Management, die aufgrund ihrer hierarchischen Position über die Legitimation zur Entscheidungsfindung verfügen.

Es ist allerdings davon auszugehen, dass die Interessen der Organisationsmitglieder auch in der Unternehmensspitze heterogen sind und dass neben der formalen Leitungsfunktion weitere Machtbasen und Durchsetzungsstrategien bestehen. Im Unternehmen wird Politik betrieben, es gibt Koalitionen, Opposition, Regierungswechsel, Intrigen, Ränkespiele, Regimekritiker, Partisanen, Widerstände an der Basis, wechselnde Fronten, Machtdemonstrationen und so weiter (vgl. Neuberger 1995; Schaltegger 1999).

Das Nachhaltigkeitsmarketing ist daher auf Personen aus dem Top-Management, aus der mittleren Führungsebene, aber auch auf Arbeiter, Angestellte und Betriebsräte angewiesen, die sich für die Durchsetzung von Nachhaltigkeitszielen und entsprechenden Innovationen persönlich einsetzen. Angesichts der Dominanz einer kurzfristigen Gewinnorientierung im betrieblichen Alltag müssen Argumente hierfür immer wieder gegen vermeintliche ökonomische Sachzwänge vorgebracht werden.

Diese wiederholte, manchmal sogar permanente Aufforderung zum inner- und außerbetrieblichen Diskurs von Werten und Zielvorstellungen unterscheidet das Nachhaltigkeitsmarketing von konventionellen Marketingprozessen. Deutlich wird auch, warum Leitbilder und Visionen, wenn sie sinnvoll und partizipativ erarbeitet werden, mehr sind als bunte PR-Broschüren (vgl. Kurz & Spiller 2001). Leitlinien können die umwelt- und sozialpolitische Richtung des Unternehmens verbindlich vorgeben und damit für einen gewissen Zeitraum Planungssicherheit vermitteln. Dafür ist es allerdings notwendig, sie auf breiter Basis und über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweg zu erarbeiten. Einseitige Vorgaben der Unternehmensleitung, womöglich entworfen von einer Beratungsagentur, werden selten verinnerlicht.

## 📌 Beispiel: Tierhaltung

### Formen der Tierhaltung und gesellschaftliche Normenbildung

Ein prominentes Beispiel für die normative Herausforderung des Nachhaltigkeitsmarketings ist die Auseinandersetzung um Formen der Tierhaltung in der Lebensmittelproduktion. Hier sind äußerst verschiedene Entwicklungsszenarien denkbar, die in den nächsten Jahrzehnten die Landwirtschaft entscheidend prägen werden. Ein mögliches Extremszenario liefert die derzeitige Diskussion um „Menschenrechte für höhere Tierarten“. Im Rahmen dieser philosophischen Debatte wird Bezug auf die Ergebnisse der neurobiologischen Forschung genommen, die zeigen, dass die Unterschiede zwischen Mensch und Tier gradueller, nicht fundamentaler Natur sind. Mit dem Verweis auf diese Resultate wird die auf Aristoteles zurückgehende Vorstellung einer Hierarchie der Lebewesen bestritten und grundlegende Rechte auf Leben, Freiheit und Unversehrtheit für Tiere gefordert.

Ein alternatives Extremszenario zeigen neuere Haltungsformen im Rahmen der Intensivproduktion, wie sie etwa in den Niederlanden angedacht werden. Hier sollen in äußerst verdichteter Form Tiere in möglichst geschlossenen Kreisläufen in hochhausähnlichen Stallungen untergebracht werden. So könnten in einem sechsstöckigen „Agrarpark“ rund 300.000 Schweine gehalten werden, um eine raum- und energiesparende „Landwirtschaft“ in einem dicht besiedelten Land wie den Niederlanden sicherzustellen.

Beide Formen der Tierhaltung können jeweils in ökologischer Hinsicht optimiert werden. Es ist nicht per se ausgemacht, dass die Intensivhaltung bei einer Öko-Bilanz schlechter abschneidet oder dass das Wohlbefinden der Tiere, etwa gemessen am Ausstoß bestimmter Stresshormone, in der Massentierhaltung massiv leidet, da auch die Züchtung auf eine Anpassung der Tiere hinwirken kann. Aber neben biochemischen, energetischen und raumplanerischen Fragen bestimmen ganz offensichtlich auch Werturteile über den Umgang mit anderen Lebewesen über die Zukunft der Tierhaltung. Angesichts der Unklarheiten darüber, welchen Stellenwert Tiergerechtigkeit bei einer von der Landwirtschaft weitgehend entfremdeten Bevölkerung tatsächlich einnimmt, ist hier die betriebliche Planung in weitem Maße durch subjektive Annahmen geprägt.

### 2.2.4 Die organisatorische Herausforderung: Koordination übergreifender Wertschöpfungsketten

#### Intransparente Wertschöpfungsketten

Das Nachhaltigkeitsmarketing wirft weit reichende organisatorische Probleme auf. Schadschöpfung unterschiedlichster Art entsteht auf allen Produktions- und Distributionsstufen. Ein Hersteller, der ein nachhaltiges Produkt gestalten will, muss daher zunächst Transparenz über die potenziellen Problemfelder gewinnen. Abbildung 7 skizziert an Hand der Textilproduktion die Komplexität verzweigter Produktionsstrukturen. Häufig wissen Bekleidungshersteller so gut wie nichts über die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Produktionsverfahren in den Vorstufen. Die Kommunikation zu den Vorlieferanten be-

zieht sich in aller Regel nur auf Preise und Stoffqualitäten, nicht auf Energieverbrauch, Schadstoffbelastung oder soziale Bedingungen an den Fertigungsstandorten. So musste der Textilfabrikant Steilmann in den 90er Jahren zur ökologischen Produktoptimierung pro Saison circa 2.000 Artikel mit jeweils durchschnittlich fünf Farben und mehrere hundert Lieferanten bewerten (vgl. Spiller 1996, 235). Hinzu kommt eine niedrige Stabilität der Geschäftsbeziehungen durch den häufigen Wechsel der Vorlieferanten im Rahmen von *Global-Sourcing-Konzepten* ➔. Schließlich wissen auch die Vorlieferanten, die vielfach in Niedriglohnländern angesiedelt sind, wenig über die Schädlichkeit der bei ihnen eingesetzten Farben, Ausrüstungs- und Veredelungshilfsmittel, da die entsprechenden Informationen von den marktmächtigen Chemieproduzenten als Betriebsgeheimnis behandelt werden.

*Global-Sourcing* ist ein betriebliches Beschaffungskonzept, das auf den weltweiten Einkauf der notwendigen Einsatzgüter setzt und dadurch Kostenvorteile erzielen will.

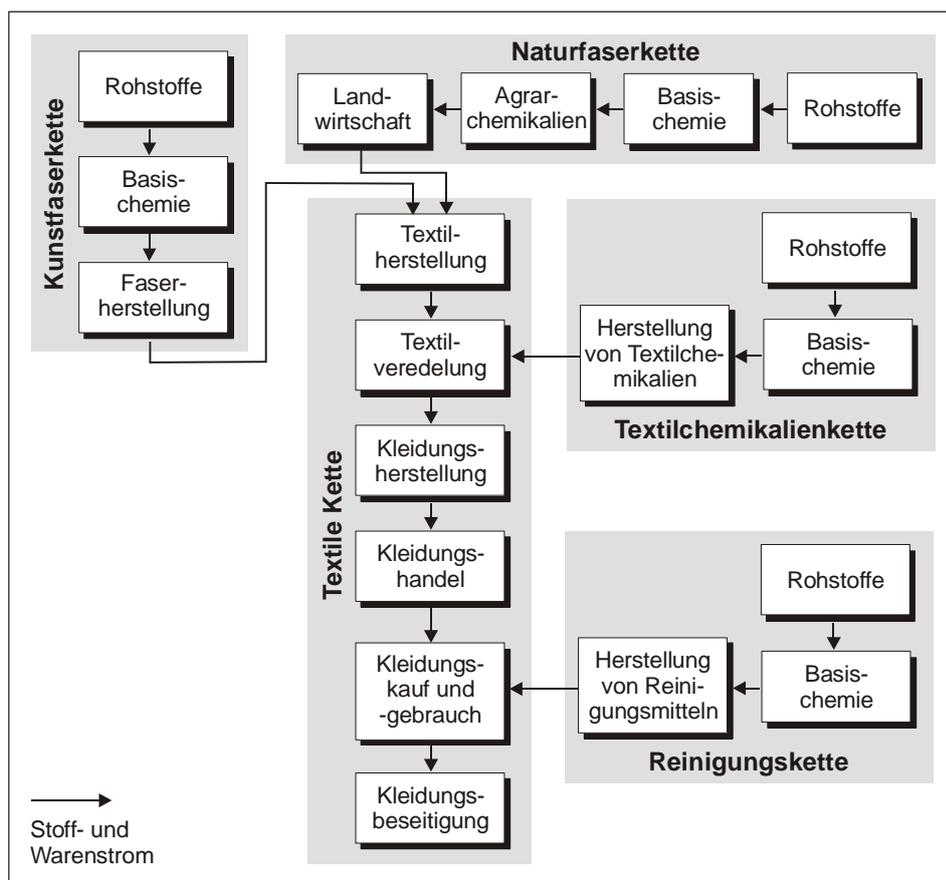


Abb. 7: Vereinfachtes Schema der textilen Wertschöpfungskette

Nachhaltigkeitsmarketing verlangt neue Formen zur Koordination der Wertschöpfungskette (Ebinger 2001). Es müssen überbetriebliche Informationsströme aufgebaut werden, die den einzelnen Unternehmen die ökologische und soziale Bewertung der vor- oder nachgelagerten Prozessstufen ermöglichen.

Koordinationsanforderungen

Zusätzlich sind Kontrollstrukturen einzurichten, mit denen beispielsweise überprüft werden kann, ob ein Lieferant ökologischer Baumwolle tatsächlich die entsprechenden Regeln einhält. Angesichts der vielfältigen Unsicherheiten und Abstimmungsprobleme geht das Nachhaltigkeitsmarketing daher häufig mit einer Erhöhung der Wertschöpfungstiefe einher. So engagiert sich Hess Natur, ein deutscher Anbieter von Öko-Textilien aus dem KarstadtQuelle Konzern, bei Anbauprojekten für Bio-Baumwolle sowie bei der Entwicklung neuer Farbstoffe auf Naturbasis. Hersteller von Öko-Lebensmitteln nehmen Landwirte langfristig unter Vertrag, um Liefersicherheit zu haben. Der Axel Springer-Verlag arbeitet mit dem Papierhersteller Norske Skog, mehreren Waldbesitzervereinigungen und dem Otto-Versand an der Optimierung der Papierproduktionskette (vgl. Ankele 2001, 282).

Fragmentierte Wertschöpfungsketten mit hohem globalem Einkauf und häufigem Lieferantenwechsel sind ein zentrales Hindernis für eine ökologische und soziale Produktgestaltung. Angesichts des großen Informations- und Koordinationsbedarfs sind verstärkte Eigenfertigung und stabile Kooperationen mit ausgewählten Lieferanten notwendig. Letztere beruhen auf Vertrauen, vertraglichen Absicherungen und langfristigem Planungshorizont. Der fokale Akteur ist dabei als Initiator und Koordinator besonders gefordert.

### 2.2.5 Die kulturelle Herausforderung: Abstimmung auf unterschiedliche Lebensformen

Das alternative Milieu

Nachhaltigkeitsmarketing unterscheidet sich schließend in seinen politisch-kulturellen Wurzeln vom konventionellen Marketing. Es entwickelte sich vor dem Hintergrund der neuen sozialen Bewegungen, die unter anderem als Umwelt-, Anti-AKW-, Frauen- oder Friedensbewegung in Erscheinung traten. Ökologie und viele soziale Anliegen sind ursprünglich durch deren Bürgerinitiativen und Protestgruppen auf die politische Agenda gesetzt worden. Die gleichen Akteure gaben auch maßgeblichen Anstoß zum Leitbild der Nachhaltigkeit. Dahinter stand also eine Protestbewegung, die einem bestimmten sozialen Milieu  $\rightarrow$  verhaftet war. Umgangssprachlich wird dieses Milieu als „alternativ“ bezeichnet. Charakteristisch hierfür waren ein gehobenes Bildungsniveau, postmaterielle Werthaltungen und ein beruflicher Schwerpunkt in Dienstleistungen der meist staatlich oder kirchlich organisierten Gesundheits- und Bildungsbranche. Aus diesem gesicherten Umfeld zielte das alternative Milieu auf die radikale oder reformistische Veränderung sozialer und politischer Verhältnisse. Forderungen wurden aus einer umfassenden Gesellschaftskritik abgeleitet, die sich besonders der Emanzipation benachteiligter Gruppen und der Demokratisierung herrschender Institutionen verschrieb.

Marketingkritik

Bestrebungen zur Demokratisierung richteten sich damit auch auf ökonomische Prozesse. Sie wurden mit der Idee einer partizipativen Wirtschaftsstruktur verknüpft, in der selbstverwaltete Kleinbetriebe ein Gegengewicht zu den hierarchischen Führungsstrukturen konventioneller Unternehmen und Wirtschafts-

verbände bilden sollten. Vor diesem Hintergrund lässt sich die große Skepsis nachvollziehen, mit der die Akteure der oben genannten Bewegungen jedem kommerziellen Marketing gegenüberstanden. Bis weit in die 90er Jahre betrachteten sowohl viele Anbieter als auch Nachfrager aus dem alternativen Milieu Marketingkonzepte kritisch oder lehnten sie grundsätzlich ab. Umgekehrt galten ökologische Innovationen und Artikel aus dem fairen Handel bei vielen Marketingverantwortlichen konventioneller Unternehmen als Nischenprodukte, die sich nur außerhalb der etablierten Vertriebswege – etwa in Bio- oder Eine-Welt-Läden, direkt ab Hof oder per Spezialversand – vermarkten lassen.

Inzwischen hat sich das alternative Milieu in seiner ursprünglichen Homogenität nahezu aufgelöst. Es ist im so genannten postmateriellen Milieu sowie angrenzenden Milieus des heutigen Bildungsbürgertums aufgegangen. Menschen, die aus der Alternativszene hervorgegangen sind, pflegen heute unterschiedliche Lebensstile, in denen die marktkritische Sichtweise nur zum Teil aufrechterhalten wird. Viele Aktivisten der Umweltbewegung haben das marktwirtschaftliche Potential ökologischer und sozialer Innovationen erkannt und sind als Unternehmer mit professionellem Marketingeinsatz erfolgreich. Parallel dazu haben Bevölkerungsgruppen, die der Alternativszene früher eher gleichgültig oder feindlich gesinnt waren, den persönlichen Nutzen vieler Angebote vom gesunden Bio-Obst bis zur Fotovoltaikanlage für sich entdeckt und erschlossen (vgl. Stäsche 2007; Wippermann 2005).

Dennoch hat sich kulturell einiges von der Ästhetik, Atmosphäre, dem sozialen Umgang und Selbstverständnis der einstigen Alternativbewegten auch auf kommerzieller Ebene erhalten können. Dieser Eindruck drängt sich beispielsweise auf, wenn man aktuelle Publikumsmagneten wie die Konsumentenmesse „Grüne Lust“ bei Nürnberg, den alternativen Adventsmarkt auf der Domäne Dahlem oder das „Naturkaufhaus Galleria“ in Berlin Steglitz besucht. Alternatives Lebensgefühl erscheint dort veredelt, professionell vermarktet und verschiedenen Stilrichtungen offen zugewandt.

Für das Nachhaltigkeitsmarketing leiten sich aus diesen Beobachtungen drei Konsequenzen ab.

Konsequenzen für das Nachhaltigkeitsmarketing

- Zum einen können alternative beziehungsweise postmaterielle Milieukennnisse und der dosierte Einsatz der entsprechenden Stielattribute nach wie vor hilfreich für die emotionale Kundenansprache sein, wenn sie authentisch vermittelt werden.<sup>3</sup>
- Allerdings sollte sich das Nachhaltigkeitsmarketing nicht mehr auf eine alternative oder postmaterielle Zielgruppe begrenzen, sondern in verschiedenen Milieus und Käuferschichten nach Umsatzpotentialen suchen.

---

3 Bedenkt man, dass fast jeder Modetrend der 60er bis 80er Jahre in den darauf folgenden Jahrzehnten eine Renaissance erlebte, erscheint selbst für ungefärbte Kleider aus Jute und Sackleinen die Chance einer Wiederentdeckung nicht ausgeschlossen.

- Drittens hat sich das Nachhaltigkeitsmarketing nach wie vor auf überdurchschnittlich kritische Konsumenten einzustellen. Entsprechend prüfbar und einsichtig sind ethische oder ökologische Vorteile des Angebots zu begründen.

Die fundierte Verknüpfung ökologischer und sozialer Ansprüche mit den Präferenzen und dem Lebensgefühl neuer Käufergruppen kann so die Innovationskraft beflügeln und erweitert das Marktpotential.

### 2.3 Folgerungen für das Nachhaltigkeitsmarketing

Besondere Anforderungen an das Wissen, den Umgang mit Werten und die Koordination

Die geschilderten Veränderungsansprüche des Nachhaltigkeitsmarketings führen zu wesentlichen Unterschieden vom konventionellen Marketing. Dies betrifft weniger die Art der eingesetzten Instrumente und Strategien als vielmehr Anforderungen an das natur- und sozialwissenschaftliche Wissen sowie dessen normative Einordnung. Zudem erweist sich die zur Koordination unternehmensübergreifender Informations- und Wertschöpfungsketten als besonders ambitioniert. Daraus lassen sich besonders hohe Anforderungen ableiten, die in der unternehmerischen Praxis bisher in vielen Fällen nicht ausreichend berücksichtigt werden:

- *Langfristigkeit der Planung:* Ökologische Innovationen benötigen aufgrund der Komplexität der Problematik häufig einen relativ langen Verbreitungsprozess. Vielen Unternehmen fehlt der „lange Atem“, kurzfristige Erfolge sind eher selten.
- *Innovationsoffenheit:* Aufgrund der Dynamik der naturwissenschaftlichen Forschung und der gesellschaftlichen Diskussion ist eine innovative Grundhaltung für das Nachhaltigkeitsmarketing erforderlich.
- *Überbetriebliche Koordination:* Öko-Marketing benötigt umfassende Konzepte des Geschäftsbeziehungsmanagements, die in der Wertschöpfungskette Vertrauen und Commitment aufbauen (☞ Koop. UM, Kap. 1.1).
- *Organisatorische Verankerung:* Aufgrund der engen Verknüpfung naturwissenschaftlicher, technischer und marktbezogener Fragen ist das Nachhaltigkeitsmarketing als intradisziplinäre Querschnittsfunktion bereichsübergreifend zu implementieren. Die vorherrschende Organisationsform der relativ einflusslosen und marktfernen „Stabsabteilung Umweltschutz“ ist ungeeignet.
- *Gesellschaftliche Einbindung:* Nachhaltigkeitsmarketing muss gesellschaftliche Entwicklungen wahrnehmen und auf sie Einfluss nehmen. Dies schließt aktive Lobbyarbeit gelegentlich mit ein, um Barrieren aufzulösen.

Gelingt es, diese Herausforderungen zu meistern und die Zahlungsbereitschaft potenzieller Kunden zu aktivieren, bietet das Nachhaltigkeitsmarketing Differenzierungsmöglichkeiten, die über konventionelle Marketingkonzepte hinausreichen.

### 3 Markt- und Konsumforschung



Lernziele

#### Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie:

- grundlegende Methoden der Markt- und Konsumforschung kennen und bezüglich ihrer Anwendbarkeit für das Nachhaltigkeitsmarketing beurteilen können
- maßgebliche Determinanten des Konsumverhaltens aus ökonomischer, soziologischer und psychologischer Sicht einordnen und in ihrer Bedeutung für das Nachhaltigkeitsmarketing einschätzen können

Im vorherigen Kapitel wurden Besonderheiten des Nachhaltigkeitsmarketings aufgezeigt, die in ihrer Summe deutlich ambitionierter erscheinen als herkömmliche Marketingkonzepte. Um dem gerecht zu werden, ist ein methodisch fundiertes und innovatives Vorgehen erforderlich. Grundlage hierfür sind differenzierte Kenntnisse über Einstellungen und Verhaltensmuster der Nachfrager auf Basis der Markt- und Konsumforschung.



Merksatz

Als *Marktforschung* bezeichnen wir die systematische Untersuchung jener Faktoren, die das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage und damit die Erzielung von Umsätzen beeinflussen.

Die Konsumforschung ist einerseits weiter und andererseits enger abzugrenzen.



Merksatz

*Konsumforschung* untersucht direkte und indirekte Auswirkungen des *Konsumverhaltens* auf den Umsatz und bezieht sich im erweiterten Sinne neben dem *Nachfrageverhalten* auch auf das *Gebrauchs- und Entsorgungsverhalten* der Konsumenten. Im Unterschied zur Marktforschung bleiben die Untersuchung anderer Märkte sowie die Beobachtung der *Wettbewerber* und anderer Stakeholder, die das Marktgefüge beeinflussen, außen vor.

In Abschnitt 3.1 werden Verfahren der Markt- und Konsumforschung vorgestellt. Unter 3.2 folgen einige Ergebnisse der bisherigen Forschung hinsichtlich ökonomischer, soziologischer und psychologischer Einflussfaktoren des Konsumverhaltens. Das Kapitel endet unter 3.3 mit einem Fazit.

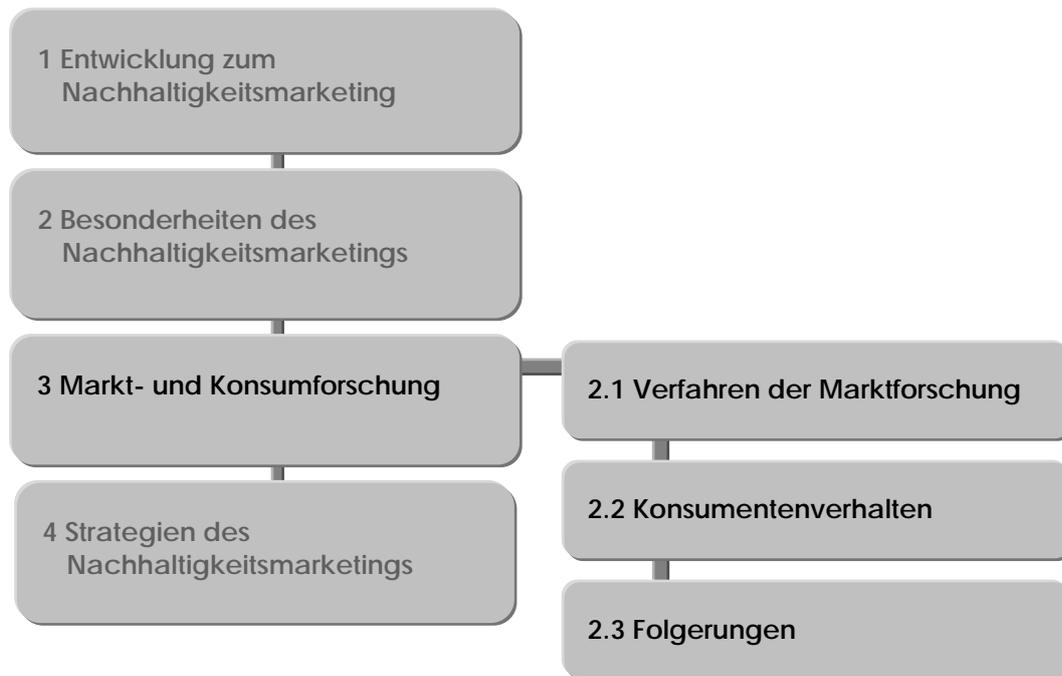


Abb. 8: Aufbau des Kapitels

### 3.1 Verfahren der Markt- und Konsumforschung

Ziel der Markt- und Konsumforschung ist die *Erhebung und Verdichtung von Informationen zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen*. Anforderungen liegen in der Zuverlässigkeit der Ergebnisse, was sich vor allem in der Reliabilität und in der Validität der Informationen ausdrückt.

Zielsetzung der Marktforschung

- Die *Reliabilität* betrifft die Reproduzierbarkeit der Daten. Bei wiederholter Erhebung unter vergleichbaren Umständen sollten die Ergebnisse annähernd identisch sein.
- Die *Validität* bezeichnet die inhaltliche Gültigkeit der Ergebnisse. Sie zeigt also, ob tatsächlich der Tatbestand gemessen wird, den man analysieren will beziehungsweise wie eindeutig mit einer Frage der intendierte Sachverhalt erfasst wird.
- Schließlich geht es um die *Aktualität* und um die
- *Exklusivität* der erhobenen Daten, um einen Wettbewerbsvorsprung daraus ziehen zu können.

Verfahren der Marktforschung sind in Abbildung 9 dargestellt. Im ersten Schritt können die Verfahren in *Primär- und Sekundäranalyse* unterteilt werden. Die Sekundärforschung greift auf bereits vorhandene Informationen zurück und bereitet sie für den Entscheidungszweck auf. Sekundärforschung kann sich auf interne Quellen und hierbei insbesondere das Controlling beziehen. Während in diesem Fall die Datenlage relativ übersichtlich ist, herrscht hin-

Sekundärforschung

sichtlich unternehmensexterner Quellen eine kaum überschaubare Informationsfülle.

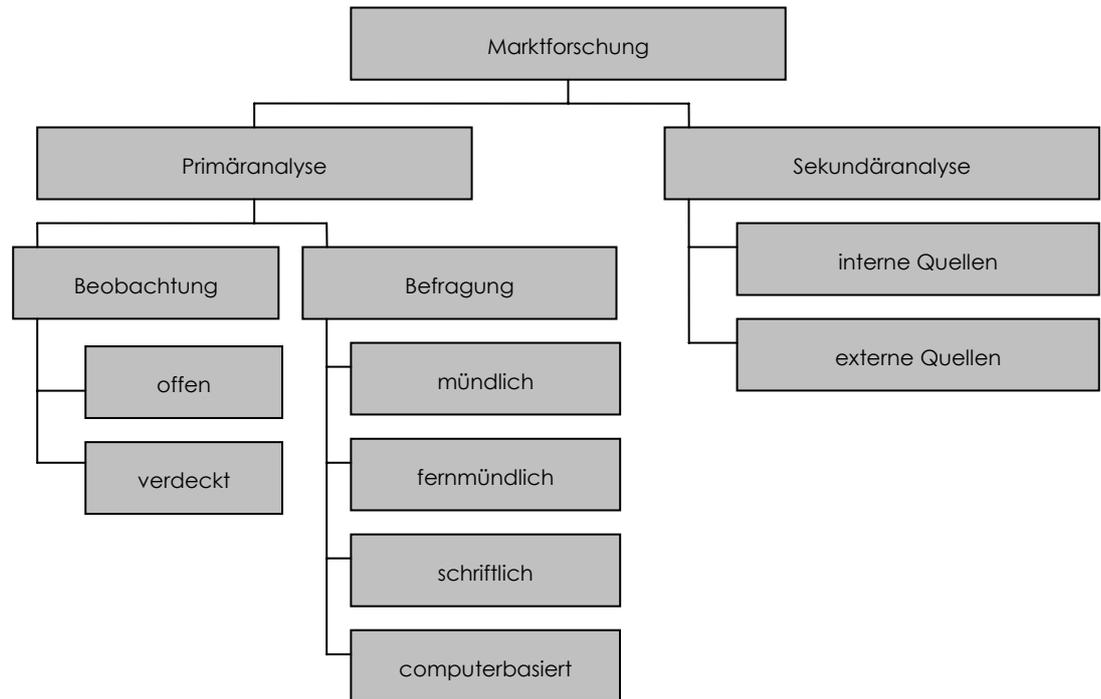


Abb. 9: Verfahren der Marktforschung

#### Primärforschung

In vielen Fällen reichen die Daten der Sekundärforschung jedoch nicht aus. Zum einen beziehen sich unternehmensexterne Quellen nicht direkt auf das eigene Unternehmen und dessen jeweilige Entscheidungssituation. Zum anderen versprechen öffentlich zugängliche Materialien keinen Informationsvorsprung gegenüber den Wettbewerbern. Ziel der Primärforschung ist daher die eigenständige Erhebung entscheidungsspezifischer Daten. Sie lässt sich grob in Beobachtung und Befragung unterteilen. Abschnitt 3.1.1 stellt Beobachtungsverfahren vor. Abschnitt 3.1.2 geht dann vertiefend auf Befragungsmethoden ein. Ergebnisse dieser Methoden bedürfen schließlich einer Auswertung, erläutert in Abschnitt 3.1.3.

### 3.1.1 Beobachtung

#### Verdeckte Beobachtung

Die Beobachtung bezieht sich auf die unmittelbare *Feststellung von Verhaltensweisen*, nicht selten ohne Wissen der Probanden. Ein Beispiel hierfür ist der Testkauf, bei dem das Verhalten der Verkäufer überprüft wird, zum Beispiel um zu erfahren, ob bei einer Kaufempfehlung Umweltgesichtspunkte eine Rolle spielen. Im Rahmen der Beobachtung können auch technische Geräte wie Video, Lichtschranke, Schnellgreifbühne, Blickaufzeichnungsgerät oder Hautwiderstandsmessung eingesetzt werden. Beim Blickaufzeichnungsgerät werden beispielsweise mittels einer Spezialbrille die Augenbewegungen beim Betrachten einer Werbeanzeige oder anderer Vorlagen erfasst. So zeigt sich,

welche Stellen intensiv fixiert werden und über welche das Auge nur flüchtig hinweggeht. Bei der Werbegestaltung ist dies nützlich, um etwa verschiedene Motive zu vergleichen, um zu sehen, ob die Kernbotschaft überhaupt wahrgenommen wird oder wie viel Lesezeit auf einzelne Elemente entfällt. Auch das Design von Gebrauchsgegenständen und Verpackungen kann auf diesem Weg optimiert werden.

Ein Vorteil der verdeckten Beobachtung ist die geringe Reaktivität der Methode, Den beobachteten Personen wird die Messsituation nicht vollständig bewusst, so dass entsprechende Verzerrungseffekte, zum Beispiel sozial erwünschtes Verhalten, verringert werden. Gerade bei Befragungen zum ökologischen oder ethischen Kaufverhalten ist dies vorteilhaft, da Probanden leicht Antworten geben, die sie für gesellschaftlich opportun halten, auch wenn sie nicht ihrem eigenen Handeln entsprechen. Nachteilig bei apparativen Beobachtungen im Labor ist allerdings die abiotische Situation, die nur begrenzt auf das reale Verhalten übertragbar ist.

### 3.1.2 Befragung

Die Befragung ist die im Marketing am häufigsten benutzte Erhebungstechnik. Im Vordergrund stehen Verbraucher-, Händler-, Mitarbeiter- und Expertenbefragungen. Durch Fragen oder andere Stimuli, zum Beispiel Bildvorlagen, werden Probanden um Auskunft gebeten, wobei alle potenziellen Verhaltens- und Denkmuster angesprochen werden können, wie etwa Umweltbewusstsein, wahrgenommene Risiken, Emotionen, Markenkenntnisse und Kaufabsichten. Als Befragungsformen sind mündliche, telefonische, schriftliche und computergestützte Erhebungen zu unterscheiden.

Befragung und  
Befragungsformen

- Das *mündliche* Interview ermöglicht den Einsatz vielfältiger Frageformen, kann relativ abwechslungsreich gestaltet werden und deshalb auch schwierige Themenstellungen erfassen. Problematisch kann im Einzelfall der Einfluss der Interviewer sein, etwa wenn diese Hilfestellungen geben oder Interviews fälschen.
- Die *telefonische* Befragung lässt sich schnell und kostengünstig durchführen, erlaubt aber nur einfache und kurze Fragen. Zudem muss auf optische Hilfsmittel verzichtet werden, und schließlich sind die Antworten eher oberflächlich.
- Vergleichsweise preisgünstig ist die *schriftliche* Befragung per Post, dies auch dann, wenn die Rücklaufquote – wie in der Praxis üblich – nur bei 5 bis 20 % liegt. Nachteilig ist die Ungewissheit, wer den Fragebogen tatsächlich ausgefüllt hat, zum Beispiel der angeschriebene Geschäftsführer oder ein Sachbearbeiter. Zudem können Verständnisschwierigkeiten nicht durch den Interviewer behoben werden.
- *Computergestützte* Befragungen werden persönlich, etwa durch einen Interviewer mit Laptop, telefonisch oder per Internet durchgeführt. Ihr

Vorteil liegt im Wegfall der nachträglichen Dateneingabe sowie in der Steuerung komplizierter Interviews durch entsprechende Programmiervorgaben.

Repräsentativität Ein Grundproblem der Befragung ist die *Auswahl der Probanden*. Nur in seltenen Fällen wird eine Vollerhebung möglich sein, bei der alle in Betracht kommenden Personen erfasst werden. Aus ökonomischen Gründen ist insbesondere auf Konsumgütermärkten eine Auswahl notwendig, die jedoch möglichst strukturgleich zur Grundgesamtheit sein soll, um repräsentativ zu sein. Das Ausmaß der notwendigen Repräsentativität ist vom Entscheidungsgegenstand abhängig. Für viele Marketingprobleme liefern auch kostengünstige kleine, im statistischen Sinne nicht repräsentative Erhebungen wichtige Hinweise. Hier kann eine Auswahl auf Geratewohl wie etwa bei einer Blitzbefragung von Passanten in der Innenstadt genügen. Geht es um präzise Daten, so ist eine statistisch korrekte Auswahl zu treffen. Theoretisch optimal ist die zufallsgesteuerte Bestimmung der Probanden im so genannten *Random-Verfahren*, etwa in Form einer computergestützten Auswahl aus der Grundgesamtheit mittels Zufallszahlen. In der Marktforschungspraxis dominiert die bewusste Auswahl im so genannten *Quota-Verfahren* mittels Quotenvorgaben, die dem Interviewer bestimmte Merkmale der Probanden in Anlehnung an die Attribute der Grundgesamtheit beziehungsweise der Zielgruppe vorgibt: Alter, Geschlecht, Einkommen und so weiter.

Interviewformen Nach dem Grad der Vorbestimmtheit einer Befragung differenziert man in standardisierte, strukturierte und freie Erhebungen. In einem standardisierten Fragebogen sind Inhalt, Wortlaut und Reihenfolge der einzelnen Fragen und zum Teil auch der möglichen Antworten genau vorgegeben. Ein freies, qualitatives Interview ist dagegen ein offenes, von dem Wissen und der Erfahrung des Interviewers abhängiges Gespräch, das auch als *Gruppendiskussion* geführt werden kann. Einen Mittelweg bietet das strukturierte Interview, das auf einem groben Fragengerüst und einem Interview-Leitfaden beruht. Viele Studien der umweltorientierten Konsumforschung basieren auf standardisierten Befragungen, da die Ergebnisse quantifizierbar und die Anforderungen an die Interviewer geringer sind.

Ein Nachteil der *Standardisierung* besteht darin, dass ein solcher Fragebogen nur das bereits beim Verfasser des Fragebogens vorhandene Wissen, dessen Vermutungen und Hypothesen widerspiegeln kann und daher mehr deskriptiven als explorativen Charakter hat. Dies ist besonders dann der Fall, wenn mit *geschlossenen Fragen* gearbeitet wird, bei denen der Proband fertige Antwortkategorien vorgelegt bekommt. Bereits kleine Veränderungen der Frageformulierung können große Ergebnisabweichungen zur Folge haben.

### Frage- und Skalierungseffekte am Beispiel „Dringlichkeit des Umweltschutzes“

Politiker und Marketingverantwortliche wollen wissen, welchen Stellenwert Umweltprobleme in der Bevölkerung haben. Dies wird im Regelfall durch Befragungen erhoben. Dabei sind drei Befragungsformen gebräuchlich: Die höchsten Zustimmungswerte liefern Rating-Skalen. Probanden wird eine Liste möglicher Probleme vorgelegt, die sie auf einer mehrstufigen Skala (sehr wichtig bis zu vollkommen unwichtig, etc.) bewerten sollen. Hier wird Umweltschutz in aller Regel von circa 90 % aller Befragten als wichtig bis sehr wichtig eingestuft. Nutzt man Rangordnungsskalen, müssen die Befragten vorgegebene Probleme in eine Prioritätenreihenfolge bringen. Das Ergebnis hängt hier stark von der aktuellen politischen Debatte und Tagesereignissen ab. Schließlich kann man die Bevölkerung offen nach den wichtigsten Problemfeldern befragen. Hier nennen vergleichsweise wenige den Umweltschutz, solange keine starke persönliche Betroffenheit von Umweltproblemen besteht. Die Frage- und Skalierungsformen sind deshalb bei der Ergebnisinterpretation zu beachten.

📌 Beispiel „Dringlichkeit des Umweltschutzes“

Bei voraussetzungsvollen Themen wie dem Umweltverhalten sollten daher zumindest einige offene Fragen, auf die der Interviewte frei antworten kann, eingebaut werden. Außerdem sind der Fragebogenentwicklung qualitative Elemente wie Gruppendiskussionen oder Expertengespräche vorzuschalten.

Hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung des Fragebogens kommt es in erster Linie auf die *Frage- und Skalierungsformen* an. Abbildung 10 gibt einen Überblick über die wichtigsten Fragevarianten.

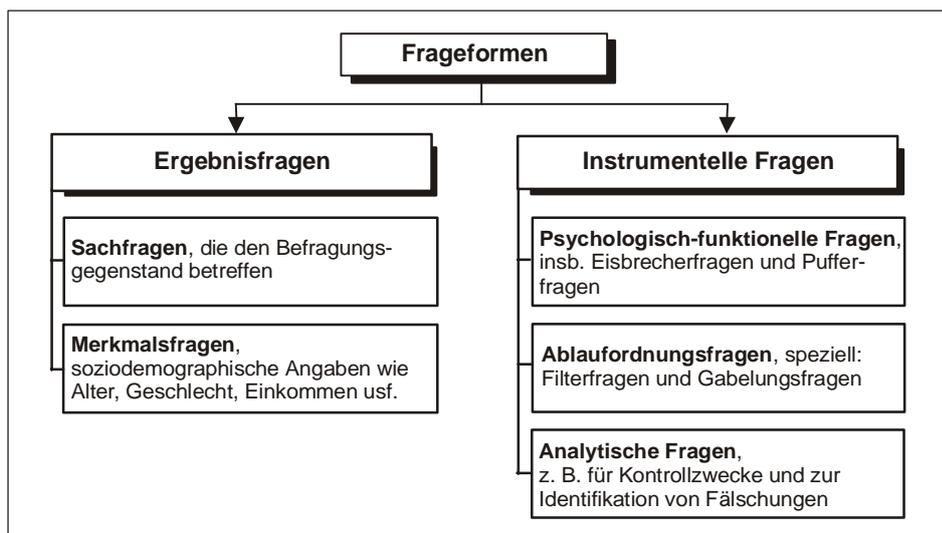


Abb. 10: Fragekategorien

Bei den *Ergebnisfragen* ist auf die Verständlichkeit auch bei sprachlich weniger gewandten Personen, auf die Eindeutigkeit der Formulierung, auf eine geringe Suggestivität und auf niedrige Effekte der sozialen Erwünschtheit zu ach-

ten. Die *instrumentellen Fragen* dienen der Durchführbarkeit der Befragung. Eisbrecherfragen sollen Interesse wecken und eine entspannte Atmosphäre aufbauen, Pufferfragen vom Zusammenhang zwischen zwei Befragungsthemen ablenken und Filterfragen nicht zur Zielgruppe gehörende Probanden ausschließen. *Gabelungsfragen* führen schließlich zu einem unterschiedlichen Fortgang der Befragung je nach Antwortverhalten. *Analytische Fragen* werden zur Überprüfung der Probanden und Interviewer eingesetzt.

Skalierungsformen für  
Sachfragen

Die Skalierung betrifft die Operationalisierung der Sachfragen. Neben einfachen *Ja-Nein-Fragen* und der *Multiple-Choice-Auswahl* gibt es zahlreiche Frageformen, die nach der Intensität eines Sachverhaltes fragen. In der Marktforschungspraxis sind folgende Skalierungsformen gebräuchlich:

- *Rangordnungsskalen*, bei denen Untersuchungsobjekte verglichen und in eine Reihenfolge gebracht werden („Ordnen Sie die folgenden Marken nach ihrer Umweltfreundlichkeit“, etc.)
- *Ratingskalen*, bei denen Objekte anhand vorgegebener Merkmale und einer Beurteilungsskala bewertet werden (Schulnoten, etc.)
- *Likertskalen*, bei denen die Probanden Statements, die eine bestimmte Meinung ausdrücken, hinsichtlich des Grades der Zustimmung oder Ablehnung beurteilen (Kernenergie ist riskant: von „stimme vollständig zu“ bis „lehne vollständig ab“, etc.)
- *Semantische Differentiale*, bei denen Untersuchungsobjekte auf bipolaren, mehrstufigen Skalen eingeordnet werden. Sie werden auch als Polaritätenprofile bezeichnet und eignen sich besonders zur Imagemesung (Abbildung 11).

<b>Umweltschutzdiskussion</b>								
	sehr	mittel	etwas	weder noch	etwas	mittel	sehr	
unwichtig								wichtig
langweilig								spannend
ärgerlich								erfreulich
altmodisch								modern
wirtschaftsfeindlich								wirtschaftsfreundlich
übertrieben								untertrieben
kompliziert								einfach
rückwärtsgerichtet								zukunftsweisend

Abb. 11: Polaritäten-Profil zur Imagemesung (Bodenstein et al. 1997)

### 3.1.3 Auswertung

Für die Auswertung von Befragungen und Beobachtungen liegen mit SPSS oder SAS ausgereifte, PC-gestützte Statistikprogramme vor. Mit ihrer Hilfe können auch komplizierte Analyseverfahren relativ einfach durchgeführt werden. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über einige für die Marktforschung besonders wichtige Verfahren. Dabei kann in *uni-, bi- und multivariate Verfahren* unterschieden werden. Erstere betrachten nur eine einzige Variable, etwa bei der Auszählung von Häufigkeiten. *Bivariate Methoden* wie die Korrelationsanalyse  $\Rightarrow$  untersuchen den Zusammenhang zwischen zwei Größen, etwa dann, wenn man die Beziehung zwischen Umweltbewusstsein und Umweltverhalten berechnet. *Multivariate Verfahren* wie die später noch erläuterte Conjoint-Analyse beziehen mehr als zwei Variablen in die Auswertung ein und erlauben damit die Analyse komplexer Wechselbeziehungen.

Auswertung und  
Datenanalyse

Verfahren	Vorgehensweise	Wichtige Anwendungsfelder im Marketing
Korrelationsanalyse	Messung des Zusammenhangs zweier Variablen	Grundlegendes Verfahren, z. B. Zusammenhang zwischen Umweltbewusstsein und -verhalten
Regressionsanalyse	Analyse von Beziehungen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen	Ursachen- und Zeitreihenanalyse sowie Wirkungsprognose
Faktorenanalyse	Datenverdichtung durch Reduktion vielfältiger Variablen auf wenige, wichtige Einflußfaktoren	Imageanalyse (Identifikation der zentralen Beurteilungsdimensionen, Marktsegmentierung)
Diskriminanzanalyse	Ermittlung der Unterschiede zwischen zwei oder mehreren vorgegebenen Gruppen anhand mehrerer Merkmale	Vergleichende Analyse verschiedener Käufergruppen hinsichtlich ihrer Entscheidungsgründe, z. B. Käufer vs. Nichtkäufer, Qualitätskäufer vs. Preiskäufer
Clusteranalyse	Verfahren zur Bildung homogener Gruppen auf Basis mehrerer Variablen	Identifikation verschiedener Käufergruppen und Marktsegmentierung
Multidimensionale Skalierung	Anordnung von Objekten (z. B. Marken) im Wahrnehmungsraum von Personen; graphische Darstellung der subjektiven Wahrnehmung	Marktsegmentierung und Positionierung in zwei- bzw. dreidimensionalen Modellen
Conjointanalyse	Präferenzanalyse durch Vergleich und Rangreihung ganzheitlicher Alternativen, z. B. kompletter Produkte	Produkt- und Preisgestaltung, z. B. relative Bedeutung der Umweltfreundlichkeit und des Preises aus Sicht der Nachfrager

Abb. 12: Methoden der Datenanalyse

Insgesamt ist eine marktorientierte Unternehmensführung ohne systematische Marktforschung kaum denkbar. Sie liefert die entscheidungsrelevanten Daten für den weiteren Planungsprozess. Zwar spielen Intuition und Marktgespür

Marktforschung versus  
Intuition

auch bei einer noch so detaillierten Datenerhebung eine wichtige Rolle; ein Unternehmen, das sich allein auf die subjektive Einschätzung eigener Manager und Mitarbeiter verlässt, wird jedoch schnell betriebsblind. Es gibt aber auch die gegensätzliche Gefahr. Bei vollständiger Fremdforschung durch Delegation der Erhebungen an entsprechende Institute und ohne direkten Kontakt der Marketingverantwortlichen zum Kunden können die Marktforschungsergebnisse kaum sinnvoll bewertet und eingeschätzt werden. Die *Kundennähe* als zentraler Erfolgsfaktor des Marketings geht verloren.

Erforschung des  
Wettbewerbsverhaltens

Präferenzen der Nachfrager bestimmen jedoch nicht allein über Umsatzerfolge. Dem Nachhaltigkeitsmarketing stellt sich zweitens die Frage, inwieweit Möglichkeiten einer ökologischen oder sozialen Differenzierung im Zielmarkt schon von anderen *Wettbewerbern* genutzt werden. Ob ein Marktsegment attraktiv ist, hängt folglich auch davon ab, wie gut die Konkurrenten Nachhaltigkeitsansprüche schon bedienen, technisch dazu in der Lage sind, entsprechende Leistungsvorteile schnell aufzugreifen, zu imitieren und ob sie den Wettbewerb ebenso glaubwürdig über Nachhaltigkeitsargumente austragen können. Insofern ist die Konsum- und Zielgruppenforschung im Rahmen der Marktforschung durch die *Analyse der möglichen Wettbewerber* zu ergänzen. Hierzu gibt die Kurseinheit „*Wettbewerbsstrategien zur Verbreitung nachhaltiger Innovationen*“ nähere Hinweise.

### 3.2 Einblicke in das Konsumentenverhalten

Interdisziplinäre  
Perspektiven

Im Folgenden werden aus der Perspektive verschiedener Forschungsrichtungen Ergebnisse der Konsumforschung bezüglich Nachhaltigkeit vorgestellt. Zielrichtung der Konsumforschung ist es, Kundenwünsche zu identifizieren und differenziert darauf zugeschnittene Angebots- und Beeinflussungsstrategien zu entwickeln. Informationen über das Konsumentenverhalten und seine Bestimmungsgründe liefern also wesentliche Anhaltspunkte für die Entwicklung und Veränderung von Marketingstrategien. In der Theorie unterscheidet man dabei ökonomische, soziologische und psychologische Faktoren die Kauf und Konsum beeinflussen. Zunächst werden in Abschnitt 3.2.1 die *ökonomischen* Variablen erläutert. Anschließend folgen in Abschnitt 3.2.2 *soziologische* Erklärungen und unter 3.2.3 *psychologische* Impulse für konsumtive Entscheidungen.

#### 3.2.1 Ökonomische Einsichten

Einkommen als  
Verhaltensdeterminante

Das Kaufverhalten der Konsumenten wird in der Ökonomik traditionell durch das *Modell des Homo oeconomicus* erklärt. Im Vordergrund stehen hier die beiden Variablen Einkommen und Güterpreise. Mit steigendem Einkommen können teurere Premium-Produkte und Luxusgüter gekauft werden, während die Ausgaben für lebensnotwendige Artikel wie Lebensmittel relativ zurückgehen (Engelsches Gesetz ☺). So beeinflusst das Einkommen offensichtlich den

Konsum. Im Hinblick auf Deutschland sprechen viele Analytiker von einer „gespaltenen Zweidrittel-Gesellschaft“: Für einen erheblichen Teil der Bevölkerung ist die finanzielle Lage angespannt, viele Haushalte gelten als hoch verschuldet.

Für das Marketing ist davon auszugehen, dass die auseinanderdriftende Einkommensverteilung die Polarisierung der Märkte in Premium-Segmente und das Discount-Segment unter Ausdünnung der mittleren Preislagen mit verursacht. Die weniger kaufkräftigen Segmente müssen dabei oft zwangsläufig auf besonders billige Angebote ausweichen. Deshalb wurde vielfach vermutet, dass erst mit höherem Einkommen ein ausreichendes Budget für den Kauf umweltschonender Erzeugnisse vorhanden ist. Entsprechend spät erreichten Bio-Artikel die Discounter. Empirische Studien zeigen jedoch, dass das Einkommen kein guter Prädiktor für das umweltorientierte Kaufverhalten ist. Beispielsweise kaufen Studenten mit niedrigem Einkommen überproportional häufig ökologische Waren. Mit steigendem Einkommen verschlechtert sich sogar im Durchschnitt die individuelle Öko-Bilanz, weil mehr Pkws vorhanden sind, die Wohnfläche pro Kopf und damit der Energieverbrauch deutlich steigt, mehr Flugreisen zurückgelegt werden und so weiter (vgl. Bodenstein et al. 1997).

Auseinanderdriftende  
Einkommen

Der Zusammenhang zwischen den Preisen ethischer oder ökologischer Produkte und deren Kauf ist jedoch ausgeprägt. Die vorliegenden Studien zeigen, dass sich die *Mehrpreisbereitschaft* der Verbraucher in relativ engen Grenzen hält und von vielen Anbietern deutlich überschätzt wird. Durch eine Preissenkung lässt sich so häufig ein erhebliches Umsatzwachstum erzielen.

Güterpreise als Verhal-  
tensdeterminante

Weitet man die ökonomische Perspektive aus und fasst unter den Kostenbegriff nicht nur Güterpreise, sondern auch *Transaktions- und Opportunitätskosten*, dann liefert der Ansatz weitere Hinweise zur Erklärung umweltrelevanten Verhaltens.

Rational Choice Modell

Als *Transaktionskosten* werden die bei der Durchsetzung, dem Austausch und der Kontrolle von Verfügungsrechten anfallenden Aufwendungen bezeichnet, insbesondere Such-, Verhandlungs- sowie Koordinationskosten und Kosten der Veränderung oder Beendigung von Geschäftsbeziehungen.



Definition

Transaktionskosten können direkt monetär anfallen, etwa für den Kauf der Zeitschrift Öko-Test oder indirekt etwa durch den zeitlichen Aufwand. Zudem entstehen *Opportunitätskosten*, die im Vergleich zu einer alternativen Handlungsvariante entstehen. Opportunitätskosten sind beispielsweise Kosten der Zeit, die jemand einsetzt, um eine Wegstrecke mit dem langsameren öffentlichen Verkehrsmittel zurückzulegen. Diese Zeit muss mit dem potenziellen Einkommen, das der Handelnde ansonsten in dieser Zeit erzielen könnte, bewertet werden.

Ein weit gefasster Kostenbegriff verbessert den ökonomischen Zugang zur Erklärung des Umweltverhaltens (Rational Choice Modell ➔). Viele Menschen handeln deshalb nicht so umweltgerecht wie sie prinzipiell gerne möchten, weil sie hohe Transaktionskosten scheuen. Sind Produkte nicht nur teuer, sondern auch wenig bekannt und nicht in der Nähe verfügbar, entstehen zusätzliche Informations- und Wegekosten.

Low-Cost-Hypothese

Besondere Bedeutung wird gerade im Hinblick auf Transaktions- und Opportunitätskosten in der Forschung der so genannten *Low-Cost-Hypothese* zugeprochen (vgl. Diekmann & Preisendörfer 1992). Sie postuliert nahe liegend, dass sich das Umweltbewusstsein der Menschen vornehmlich dort manifestiert, wo entsprechende Verhaltensweisen mit niedrigen Kosten verknüpft sind. Je geringer die Kosten, desto eher wird das vorhandene Umweltbewusstsein in Handeln umgesetzt. Bei „billigen“ Tätigkeiten wie Papier- und Glasrecycling stimmen Einstellung und Verhalten weitgehend überein. Die Verbraucher tun ihrem hohen Umweltbewusstsein dadurch Genüge, dass sie es in Situationen einlösen, die keine größere Verhaltensänderung erfordern und kaum Unbequemlichkeiten verursachen. „Teure“ Aktivitäten wie der Verzicht auf das Auto oder die Urlaubsreise mit der Bahn werden dagegen trotz hohem Umweltbewusstsein unterlassen.

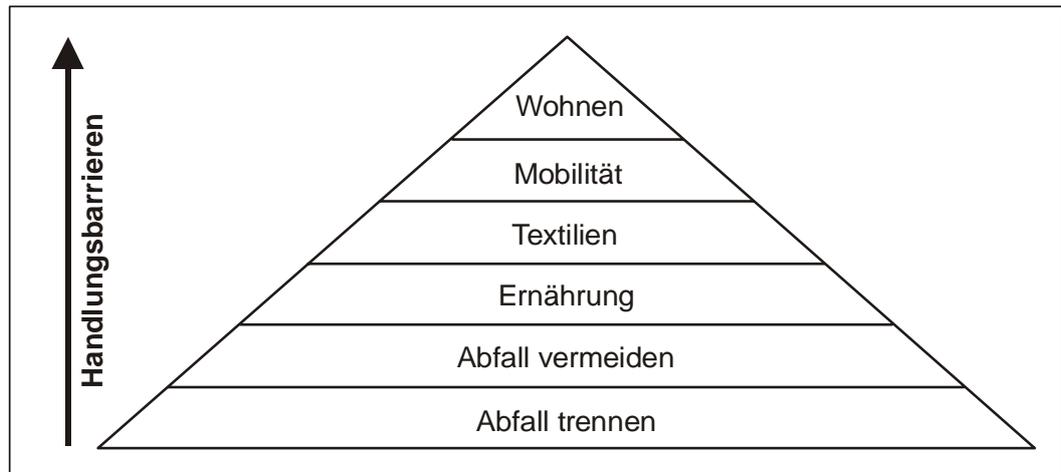


Abb. 13: Handlungspyramide des Umweltschutzes (Bodenstein et al. 1997)

Transaktionskostenreduktion durch Öko-Marketing

Vor dem Hintergrund der Low-Cost-Hypothese besteht eine Aufgabe des Nachhaltigkeitsmarketings darin, Produkte nicht nur zu tragbaren Preisen bereitzustellen, sondern auch die Transaktionskosten des Konsumenten möglichst zu reduzieren. Dies kann etwa durch einen Vertrieb über weit verbreitete Handelsunternehmen geschehen oder durch Kommunikationsmaßnahmen zur Reduktion der Informationskosten. Zudem ist es sinnvoll, mögliche Kostenvorteile wie Energie- oder Wassereinsparungen transparent zu machen, zum Beispiel durch individuelle Heizkostenabrechnungen.

Wirkung der Moral

Für die politische Ebene leitet sich aus der ökonomische Sensibilität der Verbraucher die Folgerung ab, dass moralische *Appelle* an das Gewissen allein

nicht ausreichen, umweltgerechtes Verhalten in größerem Umfang hervorzurufen. Erst wenn Umweltgüter nicht unentgeltlich zu bekommen sind, ist ein spürbarer Verhaltenseffekt zu erwarten. Diese Einschätzung kann Unternehmen und Unternehmensverbände dazu ermuntern, durch *unternehmerische Struktur- und Interessenpolitik* beziehungsweise Megamarketing, auf eine Verteuerung der Umweltnutzung in Form von Steuern, Abgaben oder Zertifikaten hinzuwirken.

Insgesamt liefern ökonomische Variablen wichtige Einsichten zu den strukturellen Bedingungen eines umweltgerechten Konsumverhaltens. Einseitig auf Umweltbewusstsein und Moral zu setzen, greift in einer ökonomisch geprägten Gesellschaft zu kurz. Ökonomische Anreize durch Reduktion von Preisen sowie Gebrauchs- und Transaktionskosten sind ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Nachhaltigkeitsmarketings. Allerdings werden die Präferenzen der Verbraucher im ökonomischen Modell nicht direkt analysiert, sondern als gegebene Größe hingenommen. Hier setzen die verhaltenswissenschaftlichen Nachbardisziplinen Soziologie und Psychologie an, die sich mit individuellen Prozessen und der sozialen Eingebundenheit des Verbrauchers beschäftigen. Modelle der Soziologie fokussieren auf die gesellschaftliche Umwelt der Individuen. Die Psychologie konzentriert sich auf die auf die Psyche der Individuen.



Fazit

### 3.2.2 Soziologische Einsichten

Die von der Soziologie entwickelten Modelle des Konsumentenverhaltens kann man im ersten Schritt in *mikro- und makrosoziologische Ansätze* unterscheiden.

Mikro- und Makrosoziologie

Die *Mikrosoziologie* bezieht sich auf *Individuen und das Handeln in Gruppen*. Als solche bezeichnet man eine Anzahl von Personen, die in wiederholten und nicht nur zufälligen Beziehungen zueinander stehen. *Primärgruppen* sind Personenmehrheiten mit intensiver Interaktion wie Familien und Freundeskreise. In *Sekundärgruppen* haben die Mitglieder dagegen ein eher distanzierendes, häufig formal begründetes Verhältnis zueinander.

Merksatz

Nahezu jedes Individuum ist in verschiedene Gruppen seiner engeren und weiteren Umgebung eingebunden, die als positive oder negative Bezugsgruppen das Konsumverhalten in unterschiedlichem Ausmaß beeinflussen. Gruppen, aber auch Einzelpersonen aus solchen Gruppen, können komparative oder normative Funktionen erfüllen.

- Im *komparativen* Fall liefern sie lediglich Maßstäbe für die Einstellungen, Urteile und Verhaltensweisen anderer.
- *Normative* Funktionen liegen dann vor, wenn das Handeln der Beeinflussten durch Sanktionen wie Drohung, Statuszuweisung oder Ausgrenzung in eine bestimmte Richtung gelenkt wird.

So können Freundeskreise oder Cliques einen deutlichen Konformitätsdruck besonders bezüglich sozial auffälliger oder prestigebesetzter Konsummuster ausüben. Bei Kenntnis solcher Gruppenprozesse kann das Marketing versuchen, sie gezielt für eine Änderung des Verhaltens zu nutzen.

Soziodemographische  
Bestimmungsfaktoren  
des umweltbezogenen  
Konsumhandelns

Zu Ansprache bestimmter Zielgruppen begibt sich das Marketing auf die Suche nach *sozio-demographischen Merkmalen*, die das Umweltbewusstsein und Umweltverhalten der Akteure bestimmen. In einer Vielzahl empirischer Studien wurde analysiert, ob Frauen oder Männer, Arbeiter oder Angestellte, Gebildete oder Ungebildete, Junge oder Alte umweltorientierter sind (vgl. Diekmann & Preisendörfer 2001, 109ff.).

Die Ergebnisse sind allerdings divergierend und wenig ermutigend im Hinblick auf eine klare Eingrenzung relevanter Zielgruppen. Leichte Zusammenhänge bezüglich des Alters, der Ausbildung oder des Geschlechts finden sich nicht durchgängig und sind oft so gering, dass von eindeutigen Tendenzen nicht gesprochen werden kann. Demnach zeigen sich ältere Menschen weniger aufgeschlossen gegenüber Umweltargumenten – sind allerdings häufig besonders sparsam im Umgang mit Ressourcen. Personen mit besserer Schulbildung sind Nachhaltigkeitsthemen eher zugewandt und Frauen sind tendenziell stärker sensibilisiert. Ähnliches trifft auf Familien mit kleinen Kindern zu. Weiterhin finden sich geringe Korrelationen zum Beruf. Studenten und Arbeitnehmer im Bildungs- und Gesundheitssektor zeigen sich etwas umweltorientierter als Arbeiter. Allerdings lassen ältere Studien zum Beispiel zu Chemie- und Automobilarbeitern, bei denen man eine manifeste Umweltignoranz vermuten könnte, keine diesbezüglichen Schlussfolgerungen zu (vgl. Heine & Mautz 1988; Bogun et al. 1992). Schließlich ist das Umweltthema bei Wählern der Grünen und der SPD stärker verankert, es gibt allerdings auch eine breite konservative Strömung, die Schöpfung zu bewahren (vgl. Diekmann & Preisendörfer 2001, 111f.).

Individualisierung als  
Megatrend

Ein wichtiges Ergebnis der mikrosoziologischen Forschung ist der *Trend zur Individualisierung*. Dieser nimmt seinen Ausgang in der Auflösung der ständischen Lebensgrundlagen und der damit verbundenen Zuweisung sozialer Positionen qua Geburt, die mit der Industrialisierung einherging. In der Folge wuchs die Eigenverantwortlichkeit der Individuen, so dass das Leben weniger durch Konventionen und Traditionen geregelt ist. Die Freisetzung führte aber auch zu Formen der Vereinzelung, verbunden mit der Unfähigkeit zu längerfristigen sozialen Bindungen. Der Single-Haushalt ist eine wichtige Erscheinungsform dieser Entwicklung. Die durchschnittliche Haushaltsgröße lag 1970 bei 2,74 Personen. Im Jahr 2000 war sie auf 2,16 Personen gesunken. Der Anteil der Alleinlebenden ist im selben Zeitraum von 25 % auf 36 % gestiegen, in Großstädten liegt er zum Teil schon bei über 50 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2001, 63).

Auswirkungen auf den Konsum und das Marketing sind vielfältig und zum Teil erst in Ansätzen untersucht:

- Zunahme der *Haushaltsgrundausrüstungen* durch den Anstieg der Haushalte (Küchen, Bäder, elektronische Geräte, etc.)
- Erhöhung des *Energieverbrauchs*
- Steigerung der Nachfrage nach *kleinportionierten Waren* und *Convenience-Produkten* (Fertiggerichte, etc.)
- *Selbstinszenierung* der Individuen durch Kleidung, Wohnen oder Hobbys zwecks individueller Positionierung
- Parallel dazu: *Ästhetisierung* der Waren und ihre *Ausrichtung auf Erlebniszwecke*

Deutlich wird, dass viele dieser Individualisierungsfolgen einem nachhaltigen Konsum eher entgegenstehen.

Die *makrosoziologische* Konsumforschung beschäftigt sich vor allem mit der Konstruktion und Analyse sozialer Kategorien.

Makrosoziologie

*Soziale Kategorien* sind definiert als Personenmehrheiten mit ähnlichen Merkmalsausprägungen, die untereinander nicht notwendig in Kontakt stehen müssen.

 Merksatz

Verwendung finden zumeist sozio-demographische Kriterien wie Alter, Geschlecht, Familienstand, Bildungsgrad oder Einkommen. Traditioneller Kernbegriff der makrosoziologischen Konsumforschung ist die *soziale Schicht*. Hier werden Personen nach ihrer Ausbildung, ihrer Berufstätigkeit und ihrem Einkommen der Unter-, Mittel- oder Oberschicht, zugeteilt. Das Schichtenmodell hat jedoch spätestens seit den 70er Jahren seine Relevanz verloren, da mit der Differenzierung der Einkommensquellen, der Wohnbedingungen und Familienstrukturen sowie der Pluralisierung der Lebensformen schichtenspezifische Handlungsmuster kaum noch anzutreffen sind. An die Stelle des Schichtenmodells ist deshalb das *Lebensstilkonzept* getreten, das gerade in der Umweltforschung besondere Beachtung gefunden hat.

Lebensstile werden als relativ dauerhafte Verhaltens- und Selbstdarstellungsmuster begriffen, nach denen Gruppen von Menschen ihr Alltagsleben organisieren. In Lebensstilen spiegeln sich sowohl objektive Bedingungs-lagen als auch die subjektiven Möglichkeiten, eigene Werte und Ziele zu verfolgen.

 Merksatz

Die Lebensstilforschung knüpfte zunächst an die von Inglehart (1977) in Anlehnung an die Maslow'sche Bedürfnispyramide postulierte These der „*Stillen Revolution*“ an, nach der konsumfernere, postmaterialistische Werte wie Selbstverwirklichung oder soziale Anerkennung mit der Befriedigung der

Lebensstilforschung und Wertewandelhypothese

Grundbedürfnisse bei den nachwachsenden Generationen an Dominanz gewinnen und damit gleichsam automatisch umweltfreundlichere Lebensweisen begründen (vgl. Wiswede 1990).

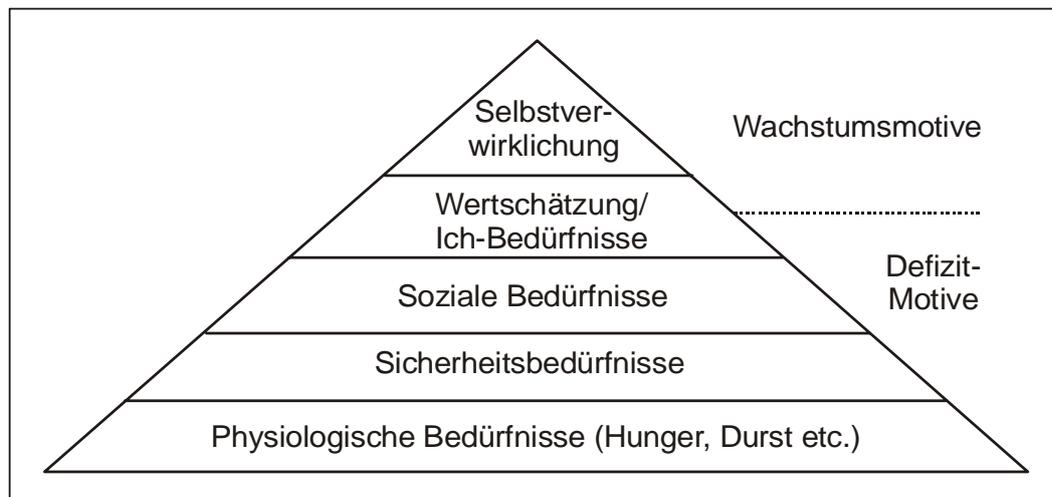


Abb. 14: Maslow'sche Bedürfnispyramide

Mit der Befriedigung der grundlegenden materiellen Bedürfnisse verband Ingelhart (1977) die Hoffnung, dass materielle Aspekte in der westlichen Wohlstandsgesellschaft an Bedeutung verlieren, während soziale Bedürfnisse und insbesondere auch der Schutz der Umwelt in den Vordergrund rücken sollten. Traditionelle *Pflicht- und Akzeptanzwerte* wie Pünktlichkeit, Fleiß oder Ordnungssinn werden demnach von der jüngeren Generation nicht mehr so wichtig genommen. Autoren, die dieser Forschungsrichtung zuneigen, weisen etwa das Segment der Postmateriellen in den alten Bundesländern für die 90er Jahre mit ca. 20 % aus (vgl. Scherhorn 1993; 1995). Postmaterialisten sind definitionsgemäß durch ihre innere Unabhängigkeit von Gütern charakterisiert, was mit einer relativ starken Tendenz zu sozial- und umweltverträglichen Verhaltensweisen einhergehen soll.

Pluralisierung der  
Lebensstile

Die realen Konsumtrends waren, wie die weitere Forschung zeigte, jedoch weit weniger eindeutig. Bereits in den 80er Jahren zeigte sich zum Beispiel ein *Hedonismus-Trend*, der sich nach Schipperges (1996) in eine materialistische und eine epikureische Linie aufspaltete. Wobei die epikureische Linie gemäß einer selektiven Genussphilosophie ökologische und gesellschaftspolitische Wertvorstellungen beachtet. Heute muss die Vision eines grundlegenden gesellschaftlichen Wertewandels wohl als widerlegt und als Artefakt der politischen Diskussion der 70er Jahre gelten. Die tatsächlichen Entwicklungen werden je nach Methodik und Interpretation der Forscher entweder als *Polarisierung* oder als *multidimensionale Perspektive* beschrieben (vgl. Wiswede 1990, 22). Letztere wird gekennzeichnet durch Stichworte wie „*Pluralisierung der Lebensstile*“, „*Individualisierung*“ und „*Werte-Erosion*“ wobei in den diversen Lebensstilgruppen höchst unterschiedliche Kombinationen umweltschonenden und umweltschädlichen Verhaltens zu beobachten sind. Dieses Gemisch wird mit

der Bezeichnung *ökologisch-ambivalente Patchwork-Lebensstile* treffend etikettiert und dürfte auch auf den Umgang mit sozialen Problemen der Nachhaltigkeit passen (vgl. Reusswig 1993).

Dies bedeutet, dass ökologische und ethische Werthaltungen den meisten Menschen nicht die vordringliche Orientierung geben, sondern sich in einen Kanon verschiedener Lebensstilmuster einordnen lassen. Praktisch ausgedrückt: Der Kauf ökologischer Lebensmittel verbindet sich nicht selten mit der Präferenz für Fernreisen. Das Passivhaus im Grünen verursacht längere Wege, die im leistungsstarken Geländewagen genommen werden.

Umweltbewusstsein kann mit Hedonismus und Abenteuerlust einhergehen, genauso aber mit Skeptizismus, Traditionalität und Sparsamkeit. Die Beweggründe, die zum nachhaltigen Verhalten führen, sind vielschichtig und können sich mit gänzlich unterschiedlichen Lebensstilen verbinden (vgl. Schuber 2000, 61). Die Kerngruppe der an Nachhaltigkeit ernsthaft Interessierten ist jeweils in keiner Lebensstilgruppe mehrheitsfähig, ihr disperser Anteil am Gesamt der Bundesbürger wird auf deutlich unter 10 % geschätzt (vgl. Gillwald 1995, 18). Nachhaltigkeit ist nicht „Typen bildend“. Auch „den“ ökologischen oder alternativen Lebensstil gibt es in der Realität fast nicht mehr (vgl. Wippermann 2005).

Zusammenfassend zeigt sich, dass nachhaltigkeitsbezogene Werthaltungen und Lebensstile weder besonders prägnant noch zeitlich sehr stabil sind. Zu Beginn der Forschung hatte man die Hoffnung, dass sich in der Gesellschaft ein akzeptiertes und konsistentes Wertmuster herausbilden würde, das quasi automatisch zu individueller Umwelt- und Sozialverantwortung führt. Dieser eher strikten Wertekonzeption stehen heute offenere Modelle gegenüber, die verstärkt die Normenkonflikte, die Interpretationsoffenheit von Verhaltenserwartungen, ihren Kontextbezug und ihre Dynamik betonen (vgl. Krappmann 1971).



Sinus-Milieus

### Sinus-Milieus – die „Kartoffelgrafik“ zur Erfassung von Lebensstilen

Eine hohe Bekanntheit hat die Lebensstil-Forschung vor allem durch die Sinus-Milieu-Studien erlangt. Sie werden heute durch das Heidelberger Forschungs- und Beratungsunternehmen Sinus Sociovision für verschiedene Länder erstellt (<http://www.sinus-sociovision.de>). Die Studien basieren auf einer Matrix in der seit den 70er Jahren verschiedene Lebensstil-Gruppen verortet und klassifiziert werden. Als Dimensionen der Matrix erscheinen erstens konventionelle Schichten, die den materiellen Status und Bildungsstand widerspiegeln und zweitens grundlegende Wertemuster im Spektrum von konservativer bis zu progressiver Grundhaltung. Verschiedene Lebensstil-Gruppen werden in diesem Raster der Form nach als „Kartoffel“ abgebildet, woher der Spitzname „Kartoffelgrafik“ rührt. Die Sinus Milieus für Deutschland im Jahr 2007 zeigt Abbildung 15.

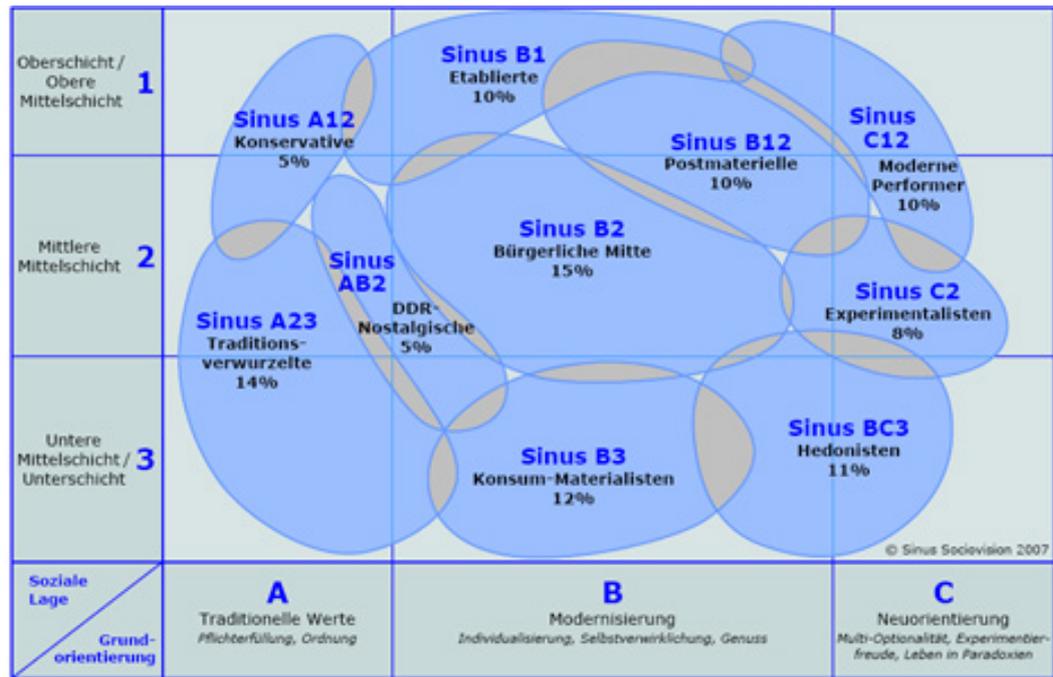


Abb. 15: Die Sinus Milieus in Deutschland 2007



Weitere Beiträge auf der Lernplattform

Eine Erläuterung der einzelnen Milieus ist dem Beitrag „Die soziokulturelle Karriere des Themas Ökologie“ von Carsten Wippermann auf der Lernplattform zu entnehmen. Hierin wird sowohl der Einfluss der Umweltbewegung auf die Entstehung bestimmter Milieus diskutiert als auch die Bereitschaft der jeweiligen Gruppen, das Verhalten an Umweltkriterien auszurichten. Eine ähnliche, kürzere Darstellung liefert Peter Stäsche im Beitrag „Bio – gestern und heute“. Auch dieser Artikel befindet sich als PDF auf der Lernplattform. Schließlich ist auf der Lernplattform eine Präsentation zur Studie: „Bio-Käufer in den Sinus-Milieus“ von Carsten Wippermann und Helmut Hübsch zu finden, die gemeinsam mit dem GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) erstellt wurde.

### 3.2.3 Psychologische Einsichten

Umweltbewusstsein als Einstellungskonstrukt

Seit den siebziger Jahren beschreibt das *psychologische Konstrukt* des *Umweltbewusstseins* das Gefüge der umweltbezogenen Werte und Verhaltensdispositionen der Bevölkerung. Das Umweltbewusstsein wurde seitdem in unzähligen Studien empirisch untersucht. Der Begriff des Nachhaltigkeitsbewusstseins taucht hingegen erst in jüngerer Zeit vereinzelt auf, ohne empirische Unterfütterung. Wie bereits in der Kurseinheit „Marktorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement“ aus Modul 2 beschränken sich die Einsichten in psychologische Faktoren des Konsumentenverhaltens in diesem Abschnitt daher weitgehend auf das Umweltbewusstsein.

Der Sachverständigenrat für Umweltfragen definierte Umweltbewusstsein 1978 als: „Einsicht in die Gefährdung der natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen durch diesen selbst, verbunden mit der Bereitschaft zur Abhilfe.“



Merksatz

In der Psychologie wird Umweltbewusstsein in erster Linie als *Einstellung* operationalisiert. Einstellungen gelten als relativ dauerhaft. Sie dienen der Orientierung bei der Beurteilung von Personen, Denkmustern, Sachen oder Institutionen. Im Marketing ist das Einstellungskonzept weit verbreitet, häufig wird es als zentrale Schlüsselvariable angesehen, die das Handeln bestimmt.

Der Einstellung lassen sich drei Dimensionen zuordnen (vgl. Meffert 1992; Schuster 1992):

- Die *affektive* Dimension oder *Gefühlskomponente* kennzeichnet die mit dem Einstellungsobjekt verbundenen Emotionen und Wertzuweisungen, zum Beispiel die persönliche Betroffenheit.
- Die *kognitive* Dimension oder Wissenskomponente bezieht sich auf die objektbezogenen Kenntnisse, etwa auf das Wissen über den Klimaschutz oder bestimmte Gütezeichen.
- Die *intentionale* Dimension oder Verhaltensbereitschaftskomponente drückt aus, dass Individuen den Einstellungsobjekten gegenüber bestimmte Verhaltensabsichten entwickeln, aber nicht, dass sie diese in einer konkreten Situation auch zwingend verwirklichen.

Relativ häufig wird in der Forschung auch nur die emotionale Komponente betrachtet, man spricht dann auch vom *Image*.

Paradigmatisch für die Einstellungsforschung ist das *Konsistenzpostulat*. Demnach soll die gemessene Einstellung in erheblichem Umfang prägend für das Verhalten sein. Die Einstellungs-Verhaltens-Kopplung bildet einen zentralen Baustein der Marktpsychologie, weil von ihr in hohem Maße prognostische Qualität erwartet wird. Änderungen der Einstellung sollen als Frühwarnindikator spätere Marktreaktionen anzeigen und damit eine übergreifende Einschätzung des Konsumverhaltens ermöglichen. Dies erklärt das Interesse, das sowohl die Politik als auch die Unternehmen der *Umweltbewusstseinsforschung* entgegenbringen.

Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten?

Die grundlegende Hypothese, Einstellungen determinierten das Verhalten (E-V-Hypothese), konnte allerdings in der sozialwissenschaftlichen Forschung empirisch nur teilweise bestätigt werden (vgl. Geise 1984; Mayer & Eimeren 1985). Es ist daher nicht überraschend, dass auch die Erforschung des Umweltbewusstseins an dieser Stelle nur begrenzt fündig wird. Selten können mehr als 20 bis 30 % des Umweltverhaltens durch das Umweltbewusstsein erklärt wer-

den, der Zusammenhang ist damit eher moderat.<sup>4</sup> Es gibt, wie oben verdeutlicht, weitere ökonomische und soziologische Bedingungsfaktoren, die einer strikten Übereinstimmung zwischen Einstellung und Verhalten entgegenstehen.

Wie bereits in Modul 2 erläutert, weisen Marketingexperten zudem darauf hin, dass der Umweltbegriff unter Konsumenten durchweg negativ belegt ist, da er oft mit *diffusen Ängsten vor Umweltzerstörung* einhergeht. Für Werbezwecke ist Umweltschutz deshalb mit Vorsicht zu genießen (vgl. Kroeber-Riel & Weinberg 2003, 674; Lichtl 1999, 84). Zum Teil erklärt sich auch daraus die konstatierte Korrelationsschwäche zwischen dem Umweltbewusstsein und dem Konsumentenverhalten: Nach einer milieuspezifischen Erhebung (vgl. Ecolog-Institut 1999, 17) engagieren sich jene Bevölkerungsgruppen am wenigsten im Umweltschutz, denen der Gedanke an die Umwelt *Angst* macht. Gleichzeitig beklagen gerade diese Gruppen das Fehlen einer objektiven Informationsquelle – leiden also unter der Subjektivität ihrer wahrgenommenen Ängste. Aus verhaltenspsychologischer Sicht ist dies wenig überraschend.

Internale Kontrollüberzeugung für nachhaltiges Handeln

In Übereinstimmung damit belegen Gierl und Stumpp (1999) eine hohe Korrelation zwischen einer ausgeprägten *internalen Kontrollüberzeugung* und der Bereitschaft, umweltgerecht zu handeln. Die interne Kontrollüberzeugung sagt aus, inwieweit Akteure der Auffassung sind, Ereignisse und Zustände in ihrem Leben selbst kontrollieren und beeinflussen zu können. Eine hohe interne Kontrollüberzeugung geht mit dem Vertrauen in die *eigene Effektivität* einher und behindert dadurch das Aufkommen diffuser Ängste. Aus diesen Erkenntnissen ist die Empfehlung an das Nachhaltigkeitsmarketing abzuleiten, umweltbewusste Personen mit hoher internaler Kontrollüberzeugung anzusprechen und mit plastischen Beispielen den *effektiven Beitrag* jeder einzelnen Konsumententscheidung zu veranschaulichen.

Operationalisierung des Umweltbewusstseins

Für sich allein betrachtet, eignet sich Umweltbewusstsein hingegen nur bedingt zur Beurteilung der Marketingchancen. Hinzukommen *methodische Probleme* bei der empirischen Erfassung des Umweltbewusstseins. Blendet man zunächst den Zusammenhang zwischen Umweltbewusstsein und Umwelthandeln aus, so zeigen sich bereits bei der *Messung der Einstellung* deutliche Unterschiede in der Literatur. Die wohl bekannteste Messung des Umweltbewusstseins in Deutschland wird im Auftrag des Umweltbundesamtes als Panelstudie alle zwei Jahre durchgeführt. Als Schlüsselkriterium gilt die Frage, nach den *wichtigsten Problemen Deutschlands*. Von Anfang der 90er Jahre bis zur Jahrtausendwende sank die wahrgenommene Bedeutung der Umweltprobleme nach dieser Erhebung fast kontinuierlich. Seit 2002 wird wiederum ein steigendes Umweltbewusstsein gemessen. Im Jahr 2006 kletterte der Umweltschutz in der Reihenfolge öffentlicher Anliegen zurück auf Platz 2 hinter die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit (vgl. BMU 2006).

4 Untersucht wurden die Lücke zwischen Umweltbewusstsein und Umweltverhalten vor allem in den 90er Jahren, zum Beispiel von Fejer & Stroschein 1991, Grob 1991, Kuckartz 1994, Diekmann 1995.

Eine andere Panelstudie wird von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) in Nürnberg durchgeführt. 1995 stuft die Panelstudie rund 50 % der Befragten als umweltbewusst ein (vgl. Balderjahn 2004). Zum Vergleich unterschiedlicher Messungen betrachten wir nun weitere Ergebnisse zu diesem Zeitpunkt. Meffert & Bruhn (1996) kamen damals zu dem Schluss, dass unter Einbezug des Verhaltens mehr als 55 % der Verbraucher als umweltbewusst einzustufen sind. Bei Vorlage einfacher Fragen zur generellen Bedeutung des Umweltschutzes stuften sich laut Gillwald (1995, 30) sogar rund 90 % der Bundesbürger zur Mitte der 90er Jahre als umweltbewusst ein.

Zu deutlich anderen Ergebnissen kommt eine eigene Studie von 1997. In einer vertieften, allerdings nicht repräsentativen Erhebung ließen sich drei Gruppen identifizieren, die durch deutliche Unterschiede im Antwortverhalten gekennzeichnet waren. Dabei ist die Clustergröße mit der oben referierten Lebensstilforschung vergleichbar. Weniger als 10 % der Konsumenten hatten sich zu diesem Zeitpunkt ernsthaft mit Umweltschutzfragen auseinandergesetzt. Nur in dieser Gruppe waren vertiefte Kenntnisse zum Umweltschutz, zum Vorhandensein entsprechender Produkte und Geschäfte sowie zu umweltbezogenen Gütezeichen vorhanden (vgl. Spiller 1999). Abbildung 16 zeigt die Merkmale der drei Umweltbewusstseinsgruppen: Umweltorientierte (8 % der Befragten), Interessierte (56 %) und Ablehner (36 %).

Härtere  
Operationalisierung

Bewusstseins-Typen	Clustergröße	Kurzcharakteristik
Umweltorientierte	8 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hohes Umweltwissen</li> <li>■ Ausgeprägtes und vielfältiges Engagement (Spenden, Demonstrationen, viele sind Mitglied einer Umweltschutzorganisation)</li> <li>■ Selbstkritische Einschätzung des eigenen Verhaltens, große Angst vor Umweltverschmutzung</li> <li>■ Sehr hohes Bildungsniveau, kleinere Haushaltsgröße</li> </ul>
Interessierte	56 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sehr positive affektive Bewertung des Umweltschutzes (z.B.: sehr häufig Angst vor Umweltverschmutzung, hohes Risikobewusstsein, Wut auf die Verantwortlichen, Umwelt eher wichtiger als Wirtschaftswachstum)</li> <li>■ Weitgehend passiv</li> <li>■ Äußerst geringes Umweltwissen</li> <li>■ Keine soziodemographischen Besonderheiten</li> </ul>
Ablehner	36 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gleichgültige oder ablehnende Haltung zum Umweltschutz (mehr als die Hälfte glaubt, dass Medien beim Umweltschutz übertreiben, halten Umweltschützer überwiegend für Besserwisser, starke Präferenz für Wirtschaftswachstum, Neigung zu Fatalismus und Hedonismus)</li> <li>■ Fast kein Umweltwissen</li> <li>■ Kein Engagement</li> <li>■ Älter, leicht unterdurchschnittliches Bildungsniveau</li> </ul>

Abb. 16: Einstellung zum Umweltschutz (Bodenstein et al. 1997)

Maßstäbe des  
Umweltbewusstseins

Die unterschiedlichen Einschätzungen des Umweltbewusstseins sind – neben einigen Veränderungen im Zeitablauf, die der politischen Tagesaktualität geschuldet sind – im Wesentlichen auf das Design der empirischen Studien zurückzuführen. Konkret geht es darum, wie Einstellungskomponenten operationalisiert sind. So verwenden Meffert & Bruhn (1996) bei der Abfrage von Einstellungs- und Verhaltensdimensionen lediglich dichotome Antwortvorgaben (trifft zu/trifft nicht zu) und stellen inhaltlich auf eher triviale Sachverhalte ab (Papier auf die Straße werfen, Abfall trennen etc.). Hinzu kommt, dass Probanden häufig ihre eigene Umwelterientierung als ausgeprägt charakterisieren, anderen aber Defizite auf diesem Gebiet bescheinigen, ein Sachverhalt, der mit der erwarteten Erwünschtheit der Antworten oder auch als Versuch der Reduktion interner Dissonanz erklärt werden kann. Pauschale Angaben zur Größe des umweltorientierten Käufersegmentes, die auf eher oberflächlichen, sozial erwünschten Abfragen beruhen, sind also mit Skepsis zu betrachten. Hingegen zeigen die Unterschiede, dass es entscheidend darauf ankommt, wie detailliert man Umweltbewusstsein abfragt.

Umweltbewusstsein als  
normative Größe

Umweltbewusstsein ist letztlich, darauf verweisen die abweichenden Werte der verschiedenen Untersuchungen, eine nur *normativ* zu bestimmende Größe (vgl. Bodenstein et al. 1997; Schick 2001). Es ist offensichtlich, dass die Angaben unterschiedlich ausfallen müssen, je nachdem, ob die Fragen auf ein oberflächliches Problembewusstsein oder ein tiefer gehendes Verständnis ökologischer und sozialer Zusammenhänge zielen. Ganz praktisch stellt sich also die Frage, ob derjenige, der bei einer Befragung auf einer fünfstufigen Skala zur Wichtigkeit des Umweltschutzes den mittleren Wert ankreuzt, schon als umweltbewusst einzustufen ist oder ob erst eine klare Zustimmung am Ende der Skala Umweltbewusstsein ausdrückt.

Noch stärker wertebehaftet erscheint der Sachverhalt im Verhaltensbereich. Erschöpft sich umweltorientiertes Verhalten in der Mülltrennung und im Kauf von Mehrwegflaschen oder handelt erst derjenige umweltorientiert, der auf ein Auto und Flugreisen verzichtet? Hier hat sich die Diskussion durch den Gedanken der *Nachhaltigkeit* und durch die stärkere *Berücksichtigung globaler Zusammenhänge* erheblich weiterentwickelt. Prononciert formuliert tritt heute einerseits stärker ins Bewusstsein, dass eine Ferienflugreise auf die Malediven aus ökologischer Sicht das lebenslang sorgfältig befolgte Papier- und Glasrecycling konterkariert. Betrachtet man andererseits aus sozialer Perspektive die Bedeutung des Ferntourismus für die entsprechenden Destinationen und bezieht man positive Anreize mit ein, die durch sanften Tourismus für den Erhalt der Artenvielfalt und intakte Naturlandschaften an diesen Orten gesetzt werden können, treten Dilemmata an Licht, die sich mit allgemein gültigen Urteilen kaum auflösen lassen.

Viele Konsumenten gehen der Komplexität dieser Wertefragen aus dem Weg, indem sie ihre Aufmerksamkeit auf einzelne Anliegen eingrenzen. Ein Konsument ist vielleicht tierlieb und kauft deshalb nur Eier aus ökologischer Frei-

landhaltung. Der Treibhauseffekt ist ihm dagegen egal oder höchstens unheimlich. Ein anderer Konsument ist fasziniert von den technologischen Möglichkeiten der Solarenergie, bleibt jedoch skeptisch gegenüber Öko- und Bio-Etiketten. Ein weiterer konzentriert sein Engagement auf Hilfsprojekte für Kinder und den fairen Handel. Im Ergebnis bleibt also die Festlegung von Umweltbeziehungsweise Nachhaltigkeitsbewusstsein sowie dem hierzu passenden Verhalten eine Mischung aus gesellschaftlicher Konvention, dem Erkenntnisstand der Forschung und dem individuellen Werturteil des Forschers.

Die Situation wird noch komplizierter, weil das reale Verhalten der Probanden in vielfältige, insbesondere ökonomische Handlungszwänge eingebunden ist. Verhält sich etwa derjenige, der durch des erzwungenen Wechsel des Arbeitsplatzes täglich 30 Kilometer mit dem Auto zurücklegt, ansonsten aber alle kurzen Wege mit dem Fahrrad erledigt, weniger umweltgerecht als jemand, der den Arbeitsplatz im eigenen Hause hat, sich darüber hinaus aber ausschließlich mit dem Auto bewegt – letztlich aber nur durchschnittlich 15 Kilometer pro Tag fährt? Ersterer mag hinsichtlich der Einstellungsmessung besser abschneiden, sein Mobilitätsverhalten schädigt – wenn auch unfreiwillig – die Umwelt jedoch mehr. Der Einstellungsforscher wird in diesem Fall möglicherweise eine negative Korrelation zwischen Bewusstsein und Verhalten ermitteln, da er nicht alle denkbaren Strukturvariablen erfassen kann. Umweltgerechtes Verhalten ist folglich nicht monokausal dem Umweltbewusstsein zuzuschreiben. Handlungstendenzen ergeben sich aus einer Mehrzahl individueller Motive und Bewertungen, denen sich verschiedene Handlungsoptionen -zwänge und -barrieren anschließen (vgl. Lantermann 1999).

Handlungszwänge und strategische Konsumententscheidungen

Zukünftig wird es unter diesen Vorzeichen vor allem darauf ankommen, den Konsumenten die ökologische und soziale Relevanz bestimmter *strategischer* Konsumententscheidungen zu verdeutlichen, durch die sich der Einzelne auf bestimmte *Strukturen seiner Lebensumstände* festlegt, weil diese viel stärker als die vielen kleinen täglichen Bemühungen auf die persönliche Öko-Bilanz durchschlagen. Hierzu gehört etwa die Wahl des Wohnorts oder Haustyps mit weit reichenden Konsequenzen für die Mobilitätsanforderungen, den Energiebedarf und den finanziellen Spielraum für nachfolgende Konsumententscheidungen (vgl. Bodenstein et al. 1997).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen erweist sich die populäre Diskussion um die Divergenz zwischen Einstellung und Verhalten als nur begrenzt sinnvoll. Wichtiger ist die Suche nach Gründen, die einem umweltorientierten Handeln auf breiterer Basis entgegenstehen. Mit dieser Frage hat sich in den letzten Jahren die so genannte „*Barrierenforschung*“ beschäftigt. Gesucht wird heute nach internen und externen Barrieren, die den postulierten Bewusstseins-Verhaltens-Zusammenhang behindern könnten (vgl. Bänsch 1990; Fessel & Spiller 1991; Monhemius 1993). Wichtige interne Barrieren zeigt die folgende Abbildung.

Barrierenforschung

Interne Barrieren	Erläuterung
Fehlende Kenntnisse	Wenig Wissen über Einkaufsstätten, Öko-Marken usw.
Mangelnde Akzeptanz von Eigenverantwortung	Problemverschiebung auf die Politik oder die Wirtschaft
Trittbrettfahrerverhalten	Setzen darauf, dass andere schon handeln werden
Habitualisierungen ➔	Gewohnheitsverhalten, z.B. hinsichtlich Marken- und Einkaufsstättenwahl
Motivationskonflikte	Zielkonflikte zu anderen Interessen wie Reiselust, Bequemlichkeit usw.
Wahrgenommenes Kaufrisiko	Ökoprodukte gelten bisweilen als teuer, altmodisch, langsam, weniger schmackhaft usw.
Echtheitszweifel	Fehlendes Wissen um valide ökologische Kennzeichen wie den Blauen Engel oder das Bio-Siegel für Lebensmittel
Mangelndes Involvement ➔	Fehlende Bereitschaft zur vertieften Auseinandersetzung mit Umweltproblemen und Lösungsmöglichkeiten

Abb. 17: Barrieren eines stärkeren ökologischen Konsums

Viele dieser Kategorien lassen sich auf externe Barrieren zurückführen, beispielsweise auf missbräuchliches Umweltmarketing, überhöhte Preise und geringe Distributionsdichte für umweltgerechte Produkte, fehlende Beratung oder auch auf allgemeine Defizite in der Infrastruktur, etwa durch die Trennung von Wohnen, Arbeiten, Einkaufen und Freizeitangeboten. Die „*Kunst des richtigen Verhaltens in den falschen Strukturen*“ (Winterfeld 1992) verlangt mehr Wissen und Engagement als viele Konsumenten aufbringen können oder wollen.

Die skizzierten Barrieren liefern wichtige Anhaltspunkte für das Nachhaltigkeitsmarketing, da sie potenzielle Kaufwiderstände verdeutlichen und Hinweise auf die effiziente Ausgestaltung des Marketing-Instrumentariums liefern. Sie deuten ebenso wie die oben skizzierte Lebensstilforschung auf die Fragilität der Zielgruppen des Nachhaltigkeitsmarketings hin.

Generelle Probleme der Zielgruppensegmentierung

Mit diesem Problem steht das Nachhaltigkeitsmarketing jedoch nicht allein. Auch andere spezielle Zielgruppen wie Jugendliche, Senioren oder Homosexuelle sind nicht leicht anzusprechen. Generell geht heute die psychologische Konsumforschung von einer geringeren Berechenbarkeit des Kaufverhaltens aus. Wichtige Stichworte sind:

- *hybrides Kaufverhalten* (mal preisorientiert, mal qualitätsbewusst)
- *Information Overload* (geringes Involvement ➔, die meisten Informationen bleiben unbeachtet) und
- *Smart Shopping* (ein relevanter Anteil der Käufer ist zwar qualitäts- und markenorientiert, kauft diese Erzeugnisse jedoch nur bei Sonderangeboten)

Umso wichtiger ist eine regelmäßige Analyse der eigenen Zielgruppen, die über ein Abtesten umweltbezogener Einstellungen hinausgeht. Denn umwelt- und sozialbewusstes Verhalten entsteht oft erst aus der *Kombination* mit weiteren maßgeblichen Orientierungen wie dem Wunsch nach *Erlebnissen* und einer *authentischen* Lebensweise. Naturerlebnisse in freier Wildbahn bilden hier etwa eine Brücke zwischen den einzelnen Aspekten der persönlichen Lebensqualität. Weitere Trends und Themen denen Personen in ihrer Konsumententscheidung hohe Bedeutung beimessen können sind etwa *Gesundheit, Fitness, Wellness, Convenience oder Anerkennung* im Sinne einer Würdigung von Status-Symbolen. Die Zunahme an Singlehaushalten, die Alterung der Bevölkerung und die verlängerten, flexibleren Arbeitszeiten geben diesen Trends weiteren Auftrieb.

Kombination einzelner Verhaltensweisen zum Lebensstil

Aktuelle Ansprüche an Erlebnisvielfalt, Gesundheit, Status-Symbole und Bequemlichkeit sind für die Akzeptanz nachhaltiger Angebot somit maßgeblich. *Harmonien* und *Konflikte* zwischen dem Wunsch, etwas für die Umwelt oder benachteiligte Menschen zu tun und weiteren Präferenzen entscheiden letztlich darüber, wie nachhaltig sich Konsumenten im Alltag tatsächlich verhalten. Konflikte entstehen immer dann, wenn ökologische oder soziale Leistungsvorteile zwar als gravierend eingeschätzt werden, das Gut jedoch aus Konsumentensicht in anderen wichtigen Merkmalen hinter den konventionellen Angeboten zurückbleibt oder zu teuer ist. Gefragt sind deshalb Synthesen, die sich jenseits idealisierter Vorstellungen vom umweltbewussten Konsumenten in verschiedene Lebensstile und Budgets einpassen lassen.

Abschied von ökologischer Verzichtshaltung

### 3.3 Schlussfolgerungen aus der Konsumforschung

Die umweltbezogene empirische Forschung hat in den letzten 20 Jahren ein breites und differenziertes Bild zu den Hintergründen des Konsumverhaltens ermittelt, das in der Marketingpraxis nur allzu häufig nicht bekannt ist. Zu den zentralen Folgerungen für die Umsetzung ins strategische und operative Marketing zählen:

Zusammenfassung

- Umwelt- und Sozialbewusstsein sind nur bei einem kleinen Teil der Bevölkerung so ausgeprägt, dass wesentlich höhere *Preise und Transaktionskosten* in Kauf genommen werden. Eine wichtige Aufgabe zur Verbreiterung der Zielgruppe ist daher die Senkung der direkten und indirekten Kosten beziehungsweise die Kommunikation *ökonomischer* Vorteile nachhaltigen Verhaltens.
- Einfache und leicht zu operationalisierende *Segmentierungskriterien* wie Alter, Einkommen oder Geschlecht sind für die Identifikation der Zielgruppe kaum geeignet. Eine höhere Aussagekraft besitzen Studien zu *Milieus und Lebensstilen*.

Kosten umweltgerechten Verhaltens müssen sinken

Traditionelle Segmentierungskriterien greifen nicht

- Kleine Kernzielgruppe
- Es gibt nur eine kleine Zielgruppe, die sich durch einen *dominant umweltorientierten Lebensstil* auszeichnet. Deshalb ist es notwendig, Personen innerhalb verschiedener Zielgruppen anzusprechen, die auch für Nachhaltigkeitsargumente aufgeschlossen sind. Umwelt und Nachhaltigkeit liegen dann *quer zur klassischen Zielgruppenfindung*.
- Umweltschutz als Zusatznutzen
- Damit ist verknüpft, dass Umweltschutz und soziale Fairness in vielen Fällen – nämlich immer dann, wenn man ein größeres Marktsegment ansprechen will – nur als *Zusatznutzen* zu vermarkten ist. Eine ausschließlich nachhaltigkeitsbezogene Positionierung wird den Interessen der Mehrheit der Bevölkerung nicht gerecht.
- Geringes Involvement
- Das *Involvement* in ökologische und soziale Themen ist trotz wieder erstarktem Umweltbewusstsein im Massenmarkt eher gering. Von daher ist von einer Vermarktungssituation auszugehen, in der die Kunden keine größeren Informationsanstrengungen unternehmen. Viele Marketing-Manager überschätzen Involvement und Wissen der Kunden erheblich.
  - Die *internale Kontrollüberzeugung*, das Bewusstsein also, selbst effektiv für ökologische und soziale Belange eintreten zu können, befördert ein entsprechendes Verhalten und sollte daher vom Marketing angesprochen und verstärkt werden.
- Unterschiedliche Zielgruppenansprache
- Insgesamt sind die Unterschiede zwischen der kleinen *Kerngruppe der Engagierten* und der großen *Gruppe der Interessierten* sehr deutlich; es bedarf unterschiedlicher Marketingstrategien.

Alle genannten Punkte finden sich im anschließenden Kapitel 4 zu den Strategien und in der Kurseinheit „*Nachhaltigkeitsmarketing II*“ zu den Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagement wieder.



Beitrag auf der Lernplattform

Soziologische und psychologische Einblicke in das aktuelle Konsumentenverhalten liefert auch die „*Otto Trendstudie: Konsum Ethik 2007*“, die auf der Lernplattform als Präsentation hinterlegt ist.

## 4 Strategien des Nachhaltigkeitsmarketings

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie:

- den Prozess des strategischen Marketing überschauen
- wissen, wie Geschäftsfelder definiert werden können
- Methoden der Marktsegmentierung und Positionierung kennen
- den Einfluss der Preissetzung strategisch nutzen können
- den Zeitpunkt der Markteinführung neuer Produkte beurteilen können
- die Bedeutung von Lobbying und Campaigning für das strategische Marketing einordnen können

 Lernziele

**Strategien** lassen sich als *richtungsweisende Handlungsprogramme* zur Realisierung von Chancen und zur Begegnung von Risiken begreifen. Sie zeigen auf, wie man sein Handeln von Beginn an ausrichten sollte, um anhand übergeordneter Zielvorstellungen am Ende im Ganzen Erfolg zu haben (vgl. Gälweiler 1987, 65f.).

 Definition

Richtungsweisende  
Handlungsprogramme

Strategien sind Struktur bestimmend und kurzfristig kaum zu korrigieren. Operatives Marketing ist dagegen schneller wirksam und kann unmittelbar auf die Markterfordernisse eingehen.

Die folgenden Abschnitte zeigen Schwerpunkte eines strategisch orientierten Nachhaltigkeitsmarketings, wobei insgesamt deutlich wird, dass sich die herangezogenen Konzepte nicht prinzipiell vom strategischen Vorgehen im konventionellen Marketing unterscheiden, im Einzelfall aber sehr deutliche Abweichungen hinsichtlich der thematisierten Fragen und der Gewichtung der Ansätze festzustellen sind. Abbildung 18 zeigt die Systematik der Marketing-Strategien, die in den Abschnitten 4.2 bis 4.6 dargestellt werden. In Abschnitt 4.1 folgt vorab ein Überblick über den Prozess des strategischen Marketings.

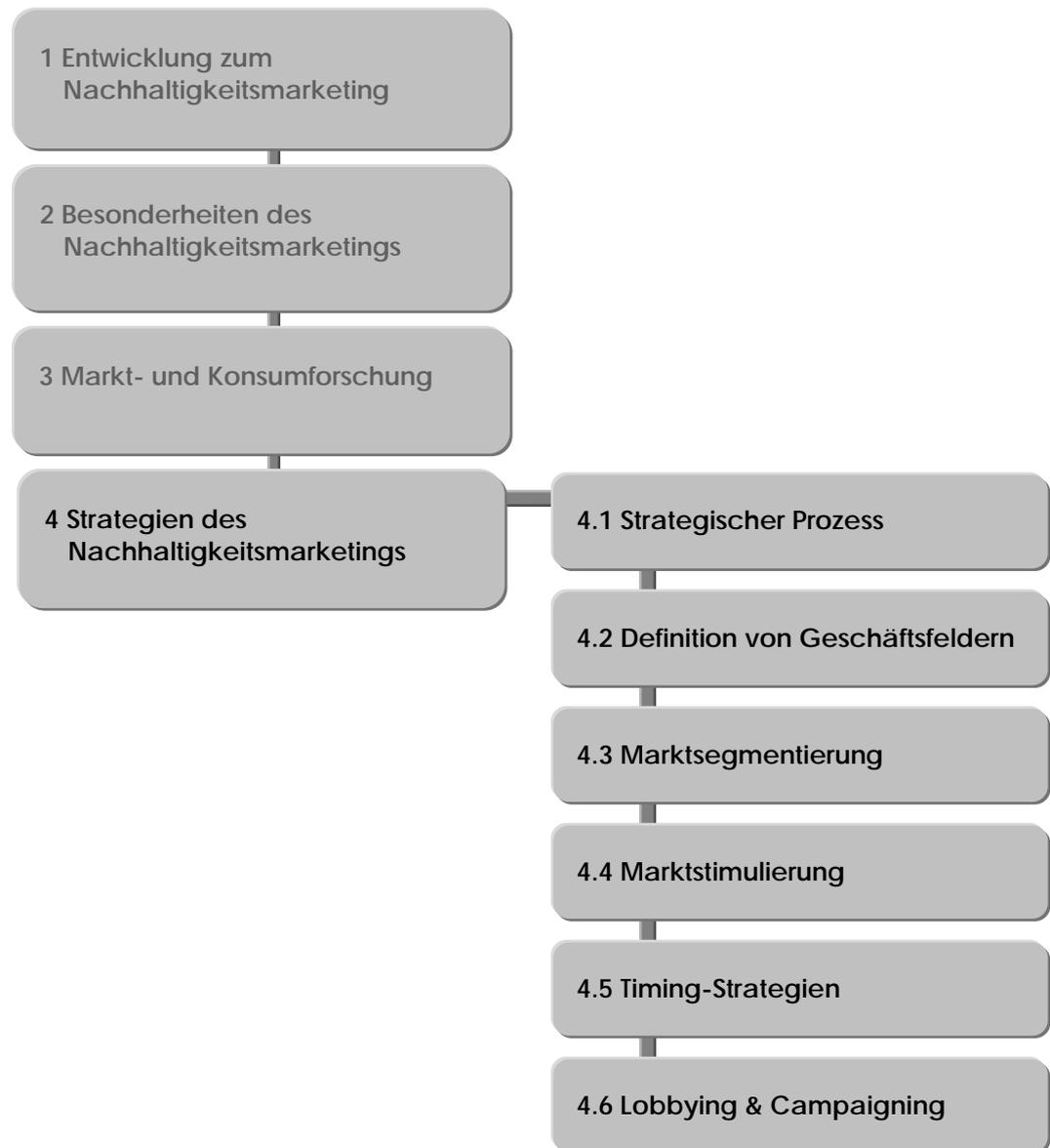


Abb. 18: Aufbau des Kapitels

#### 4.1 Prozess des strategischen Marketings

Gesamtprozess und  
Teilschritte des strate-  
gischen Marketings

Im strategischen Marketingprozess steht das Management vor der Aufgabe, Chancen und Gefahren aus Kundenansprüchen für das Unternehmen zu erkennen, zu analysieren und zu beeinflussen. Der kreisläufige Gesamtprozess vollzieht sich in Teilschritten wie in Abbildung 19.

Marketing beginnt mit *Ideen*. Welche davon geschäftstauglich sind, untersucht das Management in der Gegenüberstellung von Marktchancen und -gefahren mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens (SWOT-Analyse). Die *Analyse der Marketingchancen* dient schließlich der Auswahl und Abgrenzung strategischer *Geschäftsfelder*, sofern diese nicht bereits im Vorfeld festgelegt wurden.

Nähere Einblicke hierzu liefert die Kurseinheit „Strategisches Management“ in Kapitel 3.

 Näheres in „Strategisches Management“

Ein Geschäftsfeld beschreibt die Kombination aus dem *Leistungsangebot* und dem *Nachfragepotential* eines Zielmarktes. Zielmärkte bilden wiederum die Ausgangsbasis zur Aufteilung von feiner gegliederten *Marktsegmenten*, in denen die Angebote so zu *positionieren* sind, dass sie aus Kundensicht besonders attraktiv erscheinen. Danach können die Marketingpläne erstellt und mit den Instrumenten des *Marketing-Mix* durchgeführt werden. Parallel dazu sind Maßnahmen zur Unternehmensentwicklung zu ergreifen, damit sich das Stärkenprofil der Organisation und die Kompetenzen der Mitarbeiter mit der angestrebten Positionierung im Einklang bewegen.

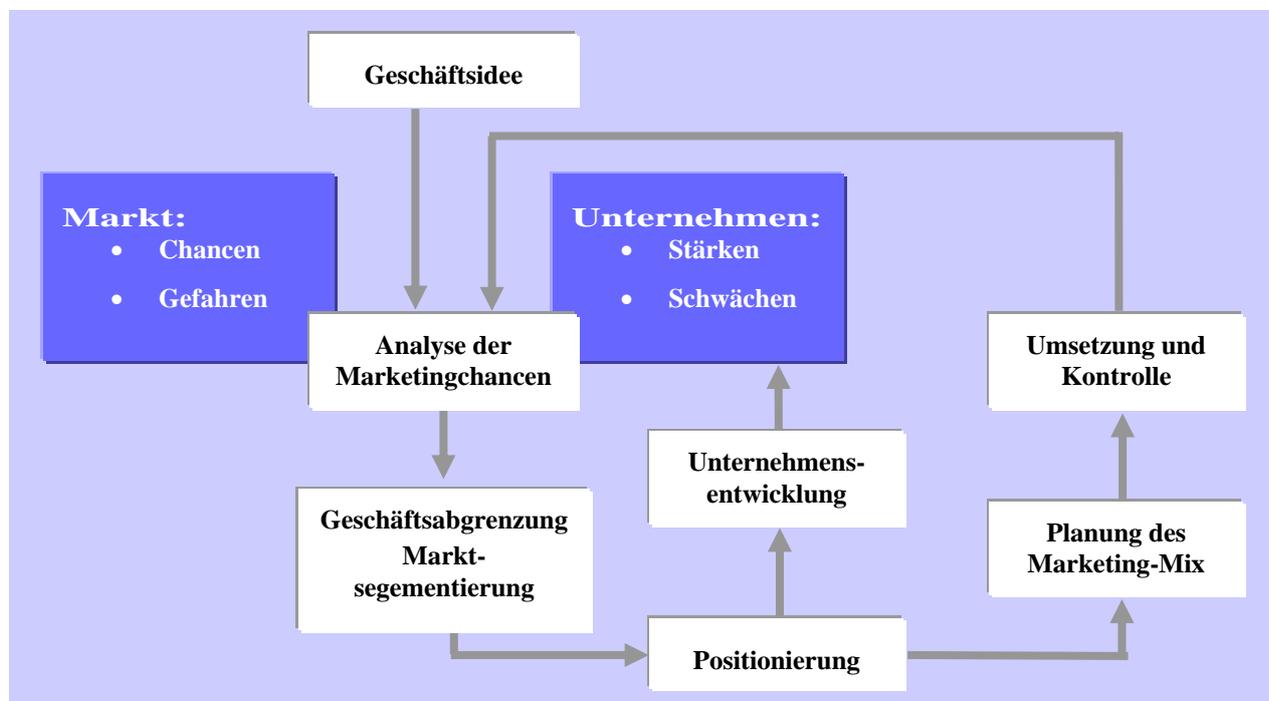


Abb. 19: Strategischer Marketingprozess

Um sicher zu stellen, dass die Marketinganalyse weiterhin zutrifft und die Anwendung der Marketinginstrumente planmäßig erfolgt, ist eine *periodische Überprüfung* erforderlich. Durch Reklamationen, Kundengespräche, Umsatzstatistiken und die Beobachtung des Nachfrageverhaltens werden Vorlieben und Änderungen der Kundenpräferenzen aufmerksam registriert. Auch Stärken und Schwächen des Unternehmens verändern sich, indem das Personal während der Strategieentwicklung und in ihrer Umsetzung am Markt neues Wissen generiert. In der erneuten Abstimmung dieser Faktoren schließt sich der Kreislauf des strategischen Marketings.

Die drei folgenden Abschnitte gehen jeweils kurz auf die zentralen Phasen im Prozess des strategischen Marketings ein. Der Analyse der Marketingchancen

in Abschnitt 4.1.1 folgt die Abgrenzung von Geschäftsfeldern und Marktsegmenten in Abschnitt 4.1.2, um in den gewählten Segmenten eine günstige Positionierung zu erreichen, worauf Abschnitt 4.1.3 abschließend eingeht.

#### 4.1.1 Analyse der Marketingchancen

Marktchance und Marketingchance

Nicht jede vorhandene *Marktchance* ist eine *Marketingchance des Unternehmens*. Marktchancen, wie die aus der möglichen Nachfrage nach Energieeinsparungen oder Naturerlebnissen, gibt es unbeschränkt viele. Relevant für das Marketing sind jedoch Chancen, die aus dem Zusammentreffen der *spezifischen Stärken* des Unternehmens mit der entdeckten *Angebotslücke* hervorgehen. Eine Marketingchance ist vorhanden, wenn das Unternehmen unter Einsatz seiner Kernkompetenzen und Kapitalausstattung mit großer Wahrscheinlichkeit einen *Wettbewerbsvorteil* erreichen kann. Um eine Marketingchance zu erkennen, sind detaillierte Kenntnisse der entsprechenden Präferenzen von Marktteilnehmern erforderlich. Ausgangspunkt der Chancenanalyse ist demnach die zuletzt beschriebene *Marktforschung* einschließlich der Erkenntnisse und Erfahrungen, die sich aus *persönlichen Kundenkontakten* ergeben können. Im Rahmen der Analyse ist vor allem Folgendes zu beantworten:

- Wer fragt welche Leistungen voraussichtlich nach?
- Welche *Eigenschaften* und Qualitätsmerkmale sollte das Leistungsprogramm für dieses Kundensegment besitzen?
- Auf welchem *Weg* wollen Kunden die Leistung beziehen?
- Wie und wo kann ihre *Aufmerksamkeit* und Sympathie für die Leistung erzeugt werden?
- Welche Zahlungsbereitschaft besteht?

Datenquellen

Neben der Wahl der geeigneten Quelle ist zu entscheiden, welche Informationen selbst erhoben werden können und in welchem Umfang externe Dienstleister herangezogen werden sollen. Die Erhebung von *Primärdaten* wird häufig bei Marktforschungsinstituten oder Hochschulen in Auftrag gegeben. Zum Teil veröffentlichen Marktforschungsinstitute auch allgemeine Ergebnisse. Damit werden diese Quellen für die Sekundärerhebung zugänglich. Erhobene Daten werden wie in Kapitel 3 dargelegt, ausgewertet und interpretiert. Abschließend erfolgt die Präsentation der Forschungsergebnisse.

#### 4.1.2 Abgrenzung von Geschäftsfeldern und Marktsegmentierung

Fokussierung notwendig

Da kein Unternehmen die gesamte Vielfalt an Marktchancen verwirklichen kann, ist eine *Fokussierung* auf Zielmärkte notwendig. Nach Abgrenzung von Geschäftsfeldern, näher ausgeführt im folgenden Abschnitt 4.2, ist der gewählte Zielmarkt so zu untergliedern, dass einzelne Angebote spezifischen Bedürfnissen in etwa entsprechen können. *Marktsegmentierung* zielt darauf, den

Markt in homogene Teilmärkte aufzuteilen, die sich in Bezug auf Nachfragepräferenzen und Angebotsvoraussetzungen signifikant unterscheiden. Innerhalb eines Segmentes wird eine hohe Übereinstimmung zwischen Marktleistung und Kundenbedürfnissen angestrebt. Der Markt kann etwa nach Regionen, Absatzkanälen, nach Alters- und Einkommensgruppen, Geschlecht, Familienstand, Milieus oder Lebensstilen aufgeteilt werden. Segmente spiegeln die Ansprüche der jeweiligen Kundengruppe an eine bestimmte Leistung wider. Darauf sind Preis und Qualität der Angebote abzustimmen. Ergebnisse der Marketingforschung unterstützen die Auswahl der eigenen Zielmärkte (vgl. Kotler & Bliemel 1999, 425ff.).

### 4.1.3 Positionierung

Preise und Qualitätsmerkmale von Gütern verhelfen nur dann zu einem Wettbewerbsvorteil, wenn sie vom Kunden als überlegen und vorteilhaft *wahrgenommen* werden. Das erfordert eine klare Positionierung.

Positionierung als Abstimmungsprozess

Positionierung ist der Abstimmungsprozess zwischen der Wahrnehmung der Nachfrager und dem strategischen Vorgehen der Anbieter.

 Definition

Auf der einen Seite ordnen die Nachfrager den Vergleichsobjekten im Marktangebot bestimmte Eigenschaften zu, an denen sie ihre Kaufentscheidung ausrichten. Sie empfinden ein Produkt als besonders preiswert, das Design als besonders sportlich, den Service als besonders zuvorkommend oder Produktinformationen als besonders glaubwürdig. Zum anderen sind die Anbieter bestrebt, ihr Angebot im Bewusstsein der Zielkunden als Besonderheit zu verankern. Der Anbieter definiert in seiner Positionierungsstrategie, wie er sich im Wettbewerb herausstellen möchte. Er plant das Profil seines Angebots und dessen Ausrichtung im Vergleich zur Konkurrenz.

Unternehmen stehen hier, wie in Abbildung 20 zu sehen, vor der Wahl, ihre Leistung im Preis-\ Leistungsverhältnis entweder in der Nähe der vorhandenen Anbieter zu verorten oder eine Marktstellung zu suchen, die den Vergleich mit bestehenden Angeboten erschwert.

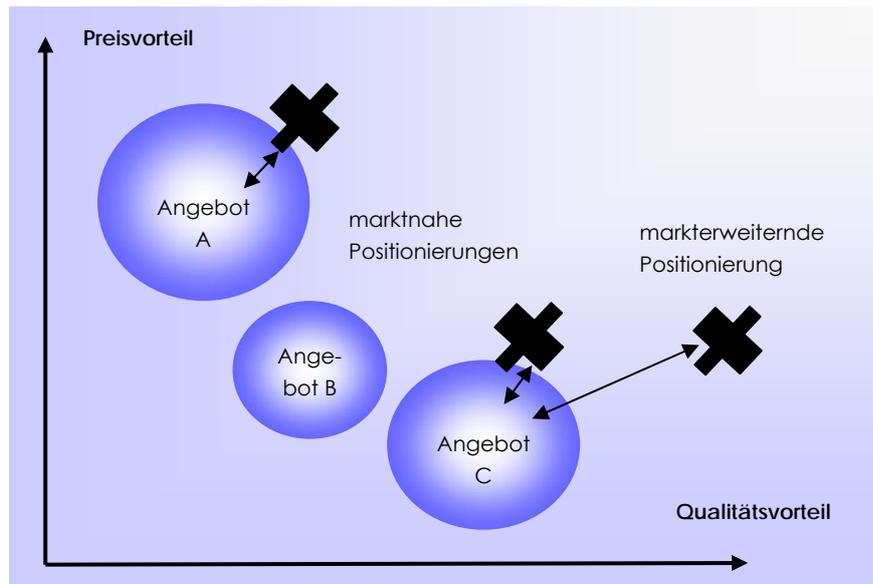


Abb. 20: Positionierungsabstand zu Konkurrenzangeboten

Angriff oder Neuland

Eine Positionierung in der Nähe vorhandener Anbieter greift diese direkt an. Vorausgesetzt wird, dass eigene Stärken einen Zusatznutzen oder einen geringeren Preis auf Dauer ermöglichen. Die Orientierung an den vorhandenen Anbietern erleichtert die Ansprache der Zielkunden, provoziert jedoch Wettbewerber. Wird dagegen ein vernachlässigtes Segment gewählt oder ein Leistungsbündel ganz neu definiert, ist zu klären, mit welcher Preisbereitschaft und in welchem Umfang latente Nachfrage vorhanden ist. Zu klären ist ebenso ob technische, ökonomische oder institutionelle Hindernisse für den Marktaufbau bestehen.

#### 4.1.4 Gestaltung des Marketing-Mix

Vier P's

Im Anschluss daran stellt sich die Frage, welche Eigenschaften das Angebot im Einzelnen besitzen soll, um die Wertschätzung der anvisierten Zielgruppe zu erhalten. Das Angebotsprofil umfasst neben den Grundfunktionen das Design, Verpackungs- und Markenelemente, Informationen, Wege und Orte der Bereitstellung wie etwa Versand, Boutiquen oder Discounter sowie Serviceleistungen. Funktionalität und Design entscheiden, ob der gebotene Nutzen, die Effektivität oder ästhetische Qualitäten den Präferenzen der Nachfrage entsprechen. Daran ist auch der Preis zu bestimmen. Preise richten sich in erster Linie nach der erwarteten Zahlungsbereitschaft. Um der umworbenen Kundengruppe die gewünschte Qualität am richtigen Ort, zur richtigen Zeit und zum passenden Preis anzubieten, werden im Marketing die Instrumente des *Marketing-Mix* eingesetzt. Sie umfassen die „vier P's“ des Marketings:

- Produktgestaltung (product)
- Preisbestimmung (price)
- Distribution (place) sowie

- Kommunikation (promotion)

Kapitel 5 wird den Inhalt und Umgang mit diesen Instrumenten erläutern.

#### 4.1.5 Lernprozesse im strategischen Managementkreislauf

Der strategische Prozess zum positionierten Produkt ist keine Einbahnstraße. Das Wettbewerbsumfeld und Kundenpräferenzen verändern sich dynamisch. Neue Marktsegmente entstehen, während andere verschwinden. Konkurrenten suchen den eigenen Vorsprung, und Kunden sind darauf eingestellt, dass Produkte und Dienstleistungen erneuert und oft auch verbessert werden. Durch Reklamationen, Kundengespräche und die Beobachtung des Kaufverhaltens werden Vorlieben und Änderungen der Präferenzen aufmerksam registriert. Instrumente des Marketings sind darauf wiederholt neu abzustimmen. Auch Stärken und Schwächen des Unternehmens verändern sich, indem sich das Management und die Mitarbeiter während der Strategieentwicklung und in ihrer Umsetzung am Markt neues Wissen aneignen. Wettbewerb setzt deshalb einen *Lernprozess* voraus, der zum Teil auf Anpassung beruht und über Anpassung hinausgeht, wenn Akteure die Zeit vorweg denken und Zukunft antizipieren oder neu definieren wollen.

Wettbewerb als Lernprozess

Die folgenden Abschnitte vertiefen den skizzierten Prozess des strategischen Marketings anhand maßgeblichen strategischer Fragestellungen.

## 4.2 Definition strategischer Geschäftsfelder

Zentrale Ausgangsfrage des strategischen Marketings ist die Festlegung des zu bearbeitenden Geschäftsfeldes: *Welche Angebote* werden für *welche Kundengruppen* bereitgestellt? Mit der Beantwortung dieser Frage können zugleich organisatorische Rahmenbedingungen abgesteckt werden, wie Abschnitt 4.2.1 darlegt. Abschnitt 4.2.2 illustriert anschließend die Dimensionen eines Geschäftsfelds. In den beiden nachfolgenden Abschnitten 4.2.3 und 4.2.4 werden schließlich der bedürfnisorientierte und der ressourcenorientierte Ansatz zur Definition von Geschäftsfeldern vorgestellt.

Welche Angebote für welche Kundengruppen?

### 4.2.1 Strategische Geschäftsfelder und strategische Geschäftseinheiten

Organisatorisch obliegt die Bestimmung der Geschäftsfelder in der Regel der Geschäftsführung und nur bedingt der Marketingabteilung, obgleich das Marketing der Geschäftsführung bei dieser Frage mit Informationen, Expertise und einer eigenen Einschätzung zur Seite stehen sollte.

SGF und SGE

Im ersten Schritt ist dazu der Tätigkeitsbereich des Unternehmens in Anlehnung an die im Unternehmensleitbild festgelegten Ziele grundsätzlich einzugrenzen. Hierzu empfiehlt sich bei größeren Unternehmen die Definition meh-

erer *Strategischer Geschäftsfelder (SGF)* ➔ als Planungseinheiten, die jeweils einzeln zu analysieren sind. Organisatorisch werden den einzelnen SGF *strategische Geschäftseinheiten (SGE)*, auch Geschäftsbereiche oder Divisionen genannt, zugeordnet. SGE sind weitgehend selbständig strategisch zu steuern. Mit der Abgrenzung von SGF wird die Angebotsvielfalt einer Unternehmung strukturiert und zu zentralen Tätigkeitsfeldern verdichtet. Die SGE bilden dann den organisatorischen Rahmen zur Bearbeitung der Geschäftsfelder. Die einzelnen SGE müssen so weit unabhängig voneinander sein, dass für sie *separate Handlungsoptionen* entwickelt werden können. Im Extremfall sollte es möglich sein, ein Geschäftsfeld aufzugeben beziehungsweise eine Division zu veräußern, ohne dass andere Einheiten in Mitleidenschaft gezogen werden. Näheres Hierzu erläutert die Kurseinheit „*Strategisches Management*“.

#### 4.2.2 Dimensionen strategischer Geschäftsfelder

Dreidimensionale Definition der Geschäftsfelder

Nach üblicher Auffassung besteht ein Geschäftsfeld aus der *Kombination von Produkt und Zielmarkt*, auf dem das Produkt zu positionieren ist. Gerade für das Nachhaltigkeitsmarketing greift diese Sichtweise jedoch zu kurz, weil bestehende Produkte in ihrer Zweckmäßigkeit nicht näher hinterfragt werden. Bestimmte Funktionen können durch unterschiedliche Angebote mit abweichender Technik oder unterschiedlicher Organisationsform erfüllt werden. Die Bewässerung eines Feldes als Funktion kann zum Beispiel oberirdisch oder unterirdisch durch Kanäle oder Rohre, vom Sprenger oder Hubschrauber aus, mit Quell-, Grund-, Fluss- oder Regenwasser aus der Zisterne erfolgen. Zudem besteht die Möglichkeit, den Wasserbedarf der Pflanzen durch Züchtung oder Abschattung zu vermindern. Jede Funktionserfüllung verursacht andere Kosten, Neben-, Sozial- und Umwelteinwirkungen.

Problemfeld Geschäftsfeld

Die *Trennung* von den *Funktionen* eines Angebots und der *Form* ihrer technologischen Bereitstellung kann sich im Nachhaltigkeitsmarketing als fruchtbar erweisen, denn historisch bedingt sind viele Unternehmen in Geschäftsfeldern tätig, die unter ökologischen oder sozialen Gesichtspunkten grundlegend zu überdenken sind. Dies kann eine Verlagerung oder Neudefinition der Geschäftsfelder nach sich ziehen. Die Eternit-Werke, früher ein Synonym für die Produktion von gesundheitsschädlichen Asbest-Baustoffen, wurden zu einem solchen Umdenken gezwungen und sind heute unter anderem in der Solartechnik tätig.

Von der Produktfixierung zur Funktionsorientierung

Traditionell sind die Geschäftsfelder vieler Unternehmen jedoch eng an die gewachsene Ausstattung eigener Vermögensbestände und Ressourcen gekoppelt. Bereits vorhandene Fabrikationsanlagen, Fertigungstechnologien oder Beschaffungsstrukturen sind dann ausschlaggebend für das Tätigkeitsfeld. Nicht nur aus der Nachhaltigkeitsperspektive auch aus Marketingsicht kann eine solche historisch bedingte Ausrichtung an bewährten technologischen Pfaden problematisch sein, wenn das strategische Potential eines Unternehmens in struktureller Trägheit verkommt. Bereits 1960 hat der amerikanische Marketingforscher

Levitt ein kurzfristig produktbezogenes Vorgehen als „*Marketing Myopia*“ kritisiert und ein Denken in grundsätzlichen Problemlösungen eingefordert (vgl. Levitt 1960). Abell (1980) bestimmt deshalb drei Dimensionen, an denen sich Geschäftsfelder abgrenzen lassen:

- *Customer groups*: Die Gruppe der potentiellen Nachfrager Kundengruppe
- *Customer functions*: Der Nutzen oder die Funktionen der angebotenen Leistung für den Abnehmer zur Befriedigung seiner Bedürfnisse Nachgefragter Nutzen
- *Alternative Technologies*: Die technisch-organisatorische Lösung zur Gewährleistung des Kundennutzens, also eingesetzte Technologien, bereitstehendes Know-how und Organisationsweisen im Rahmen des gewählten Geschäftsmodells Technologische Alternativen

Am Beispiel Energieversorgung veranschaulicht Abbildung 21 die möglichen Abgrenzungsparameter eines Geschäftsfelds anhand dieser Dimensionen.

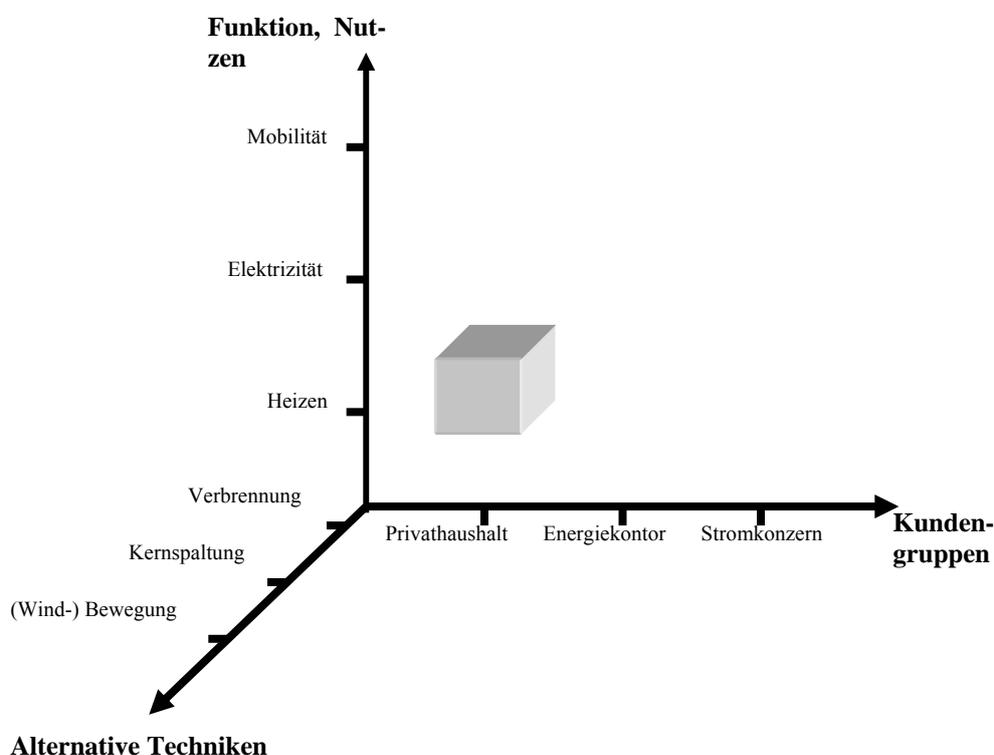


Abb. 21: Geschäftsfelddefinition für einen Hersteller von Windkraftanlagen (nach Abell 1980)

### Abwehrhaltung der Ölkonzerne

Mineralölunternehmen wie ExxonMobil oder Texaco haben über Jahrzehnte und großteils auch noch heute ihr Geschäft *traditionell* und *technologiebezogen* als Anbieter von Öl und Ölprodukten definiert. Die Diskussion um die Umweltproblematik durch Ölverbrennung wird auf dieser Basis dann schnell reaktiv und abwehrend wahrgenommen, da man in ihr eine Gefährdung der Geschäftsbasis sieht. Die Freiräume wachsen, wenn man das von Abell entworfene Konzept heranzieht und die weiteren Möglichkeiten der Geschäftsfeldabgrenzung diskutiert, etwa im Hinblick

 Beispiel Ölkonzerne

auf alternative Technologien und Energieträger oder im Hinblick auf neue Dienstleistungen zur Bereitstellung von Wärme, Elektrizität oder Antriebskraft.

Energieunternehmen sehen ihr Geschäftsfeld dann möglicherweise nicht mehr im maximalen Verkauf von Primärenergie, sondern in der Bereitstellung von warmen und beleuchteten Räumen, Mobilität und dergleichen. Ihr Selbstverständnis wandelt sich damit vom Energielieferanten zum Energiedienstleister und schließt das Energiesparen genauso ein wie die Energieproduktion. Die konkreten Maßnahmen zur Erschließung von Einsparpotenzialen sind vielfältig: Informations- und Beratungsprogramme, Auszahlung von Prämien beim Kauf effizienter Geräte oder Contracting-Modelle. Beim *Energie-Contracting* werden Investitionen zur Energieeinsparung vom Energie- oder Spezialanbieter übernommen. Den Mittelrückfluss aus der Investition (ROI) teilen sich dann Anbieter und Verbraucher.

Verschiedene Wege  
zur Geschäftsidee

Die dreidimensionale Betrachtung vermeidet die gedankliche Einengung auf bestehende, materielle Produkte und öffnet den Blick für dahinter stehende Funktionen. Die geeignete Technologie zur Bereitstellung des Nutzens ist dabei auch im Hinblick auf ihre Effektivität in ökologischer und sozialer Hinsicht zu beurteilen. Eine schlüssige Lösung entsteht jedoch nur, wenn Kundengruppe, Technologie und der angestrebte Nutzen zusammenpassen.

- Die Suche danach kann bei der *Funktion* ansetzen, indem ein Kundenbedürfnis oder Problem untersucht wird, für das bisher nur Lösungen existieren, deren Umsetzung hohe Umweltbelastungen oder gesellschaftliche Probleme hervorrufen. Dieser *bedürfnisorientierte* Ansatz wird am Beispiel unter näher beleuchtet.
- Denkbar ist auch, dass ein Unternehmen auf eine neue Technologie aufmerksam wird, auf die noch unentdeckte Verwendungsmöglichkeiten warten. Beispielweise kann nach weiteren Einsatzfeldern für die Brennstoffzelle gesucht werden. Oder ein Unternehmen, das wie die Masterflex AG einen PVC-Ersatzstoff entwickelt hat, erweitert ständig das Programm zur Substitution von PVC-Produkten. Für die „Lösung“ wäre hier also das „Problem“ zu bestimmen und einem Zielmarkt zuzuordnen. Zu dieser *ressourcenorientierten* Sichtweise folgen weiter unten noch ergänzende Hinweise.
- Schließlich kann die Betrachtung auch dahin führen, ein nachhaltiges Produkt für weitere *Kundengruppen* zugänglich oder erschwinglich zu machen. Vorhandene Leistungen sind so zu modifizieren, dass sie den neuen Zielkunden ansprechen. Hierzu zählen insbesondere der Transfer einer Leistung von gewerblichen zu privaten Nutzern (z.B. ABS-System) sowie der Schritt aus der Nische auf den Massenmarkt (vgl. Kurseinheit „Von der Öko-Nische zum Massenmarkt“).

Wie auch immer Ideen zu Tage treten, werden sie belohnt, wenn sich am Ende ein neues oder erweitertes Geschäftsfeld abzeichnet.

#### 4.2.3 Bedürfnisorientierte Definition von Geschäftsfeldern

In Richtung einer *bedürfnis- oder funktionsorientierten* Geschäftsfeldabgrenzung gehen Überlegungen zu Functional Services für Waschmaschinen und Trockner, wie das nachstehende Beispiel aufzeigt.

##### Functional Services für Waschmaschinen und Trockner

Zur Jahrtausendwende prüfte der Haushaltsgerätehersteller Electrolux in einem Feldversuch auf Öland die funktionsorientierte Geschäftsidee, den Verbrauchern statt einzelner Geräte die *Funktion Wäschewaschen* als internetgestützte Dienstleistung zu verkaufen. Grundidee von „Functional Services“ ist die Lieferung eines energetisch effizienten Haushaltsgerätes bei gleichzeitiger Bereitstellung umfangreicher Serviceleistungen wie Installation, Reparatur, Nutzungsinformation, Abholung und Recycling gegen eine monatliche Abrechnung. Jeder Waschgang wird separat wie ein Telefonat bezahlt, wobei auch hier eine Flatrate denkbar wäre, aus ökologischer Sicht jedoch falsche Anreize setzen würde. Der Datentransfer erfolgt Online über das Internet. Die Abrechnung wird direkt vom Energieversorgungsunternehmen mit der Stromrechnung abgebucht. Da für den Käufer keine Anfangsinvestitionen anfallen, können nach diesem Konzept auch jene Haushalte effiziente Geräte nutzen, die bisher aufgrund finanzieller Restriktionen auf veraltete Geräte mit höheren Verbrauchswerten angewiesen sind. Zudem lohnt es sich aus Verbrauchersicht, bei Zahlung pro Waschgang, die Maschine ganz zu befüllen. Langfristig rechnet sich die Spartechnik für den Nutzer. Deshalb plante Electrolux eine lange Laufzeit der Verträge von bis zu 10 Jahren, so dass die monatlichen Beträge relativ niedrig gehalten werden können (vgl. Dudda & Thomas 2001).

Leider wurde der Feldversuch vorzeitig abgebrochen und nicht evaluiert. Zurückzuführen ist der Abbruch, nach Angaben des Wuppertal Instituts, auf interne Restrukturierungen des Electrolux-Konzerns. Geplante Folgetests, unter anderem in Deutschland, wurden ebenfalls abgeblasen. Allerdings führten Bauknecht und Yellow-Strom einen ähnlichen Versuch 2001 in Berlin durch. Das Marktumfeld für die Idee erwies sich dabei als schwierig. In Italien bietet der Haushaltsgerätehersteller Merloni seit September 2001 gemeinsam mit dem Stromversorger ENEL das Mieten einer Waschmaschine auf „pay per wash“-Basis an, so dass davon auszugehen ist, dass dieses Geschäftsmodell grundsätzlich funktionieren kann, jedoch in Deutschland auf günstiger Rahmenbedingungen angewiesen zu sein scheint. Nähere Informationen hierzu sind unter

<http://www.wupperinst.org/de/projekte/archiv/index.html> einzusehen.

 Beispiel Functional Services

Voraussetzung für  
bedürfnisorientiertes  
Vorgehen

Flexibilität und Innovationsfähigkeit sind Grundvoraussetzungen einer solchen funktions- oder bedürfnisorientierten Geschäftsfelddefinition. Die nutzungsbezogene Angebotsgestaltung setzt einen tiefgehenden Wandel der Organisation von Wertschöpfungsprozessen voraus. Ein Stromlieferant, der sich zum Energiedienstleister wandeln will, muss sich plötzlich mit Haushaltsgeräten, Kundenservice, Mietrecht und ähnlichem auseinandersetzen. Häufig werden Kooperationen, wie die zwischen Merloni und ENEL erforderlich. Es bedarf daher einer massiven innerbetrieblichen Diskussion über das Selbstverständnis des Unternehmens, um eine neue Definition von Geschäftsfeldern anzustoßen. Darauf weist auch das vorläufige Scheitern von Funcional Services bei dem für strategischen Schlingerkurs bekannten Konzern Electrolux.

#### 4.2.4 Ressourcenorientierte Definition von Geschäftsfeldern

Ressourcenorientiertes  
Vorgehen

Weitere Hinweise darauf, welche Faktoren bei der Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder zu berücksichtigen sind, liefert der *ressourcenorientierte* Ansatz des strategischen Marketings. Hierbei bilden die Besonderheiten des Unternehmens die zentrale Prämisse der Strategiewahl. Die Strategie geht von Kernkompetenzen aus, die ein Unternehmen unverwechselbar machen. Als Kernkompetenzen werden herausragende Fähigkeiten aufgefasst, die den erfolgreichen Produktlinien des Unternehmens zugrunde liegen, schwer zu imitieren oder zu substituieren sind und potenziell den Zugang zu neuen Märkten eröffnen. So liegen etwa die Kernkompetenzen von Swatch in der Automatisierungstechnologie, um eine kostengünstige Produktion sicherzustellen, und im Design. Sony gilt als weltweit führend in der Miniaturisierung von Produkten.

Ressourcen als  
Kernkompetenzen

Aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes sollte ein Unternehmen Geschäftsfelder anhand seiner Kernkompetenzen definieren und diese als Erfolgsfaktoren der Gestaltung des Produktionsprogramms, sowie den Entscheidungen über eine Diversifikation sowie Ausgliederung von Unternehmensbereichen zugrunde legen. Zur Systematisierung hat sich eine Einteilung in:

- Physisch           ■ physische (z.B. Technologie, Rohstoffe, Standort)
- Intangibel       ■ intangible (z.B. Humankapital, Unternehmenskultur, Außendienststärke, Kundendaten, Reputation) und
- Finanziell       ■ finanzielle Ressourcen (z.B. Cash-flow, Rücklagen) durchgesetzt.

Zur Identifikation dieser mehr oder weniger verborgenen Fähigkeiten können Analysen der Wertschöpfungskette, Kundenbefragungen, Benchmark-Studien oder spezielle Checklisten herangezogen werden. Problematisch ist es, wenn die Kernkompetenzen eines Unternehmens mit umweltschädlichen Geschäftsfeldern verbunden sind.

#### 4.2.5 Fazit

Unter diesen Vorzeichen stehen die Geschäftsführung und das Marketing vor der Aufgabe, die Ausgangsposition des Unternehmens zu bestimmen und die Geschäftsfelder festzulegen. Nicht immer wird unter Nachhaltigkeitskriterien ein Festhalten an den angestammten Bereichen sinnvoll erscheinen. Hilfreich bei der Abgrenzung zukünftiger Tätigkeitsbereiche ist eine Trennung von Form und Funktion, um für bestehende Kundenbedürfnisse mithilfe alternativer Techniken und Dienstleistungen neue Angebote entwerfen zu können. In Verbindung mit der systematischen Analyse der unternehmerischen Kernkompetenzen sind dann die zentralen Tätigkeitsfelder des Unternehmens festzulegen. In ökologischer und sozialer Hinsicht sollten dabei materielle Produkte zunehmend durch Dienstleistungen ergänzt oder ersetzt werden.

 Zusammenfassung  
und Ausblick

Eine weitere Vertiefung dieser Thematik enthält die Kurseinheit „*Wettbewerbsstrategien zur Verbreitung nachhaltiger Innovationen*“.

 Weitere Kurseinheit  
hierzu

### 4.3 Marktsegmentierung und Positionierung des Angebots

Auf Basis der Geschäftsdefinition sind im nächsten Schritt die Zielgruppen zu bestimmen, um für diese jeweils eine geeignete Form der Ansprache zu wählen. Die Marktbearbeitung ist grundsätzlich mit einem *standardisierten*, *differenzierten* oder *spezialisierten* Angebot möglich.

Zielgruppen-Suche

- *Standardprodukte* zielen auf die Durchschnittserwartungen aller potenziellen Nachfrager eines relevanten Marktes. Der Gesamtmarkt wird mit einem einheitlichen Produkt und einem einheitlichen Marketing-Programm angesprochen, eine Strategie, die sich auf die Gemeinsamkeiten der Nachfrager stützt.
- Mit einem *differenzierten* Angebot sollen dagegen Bedürfnisvarianten eines relevanten Marktes befriedigt oder entwickelt werden.
- Beim *spezialisierten* (auch *konzentrierten*) Marketing fokussiert der Anbieter mit seinem Produkt auf ein kleines Marktsegment, das einen hohen Zielerreichungsgrad und eine niedrige Wettbewerbsintensität verspricht. Viele mittelständische Unternehmen bevorzugen solche Nischenstrategien, die allerdings das Risiko starker Abhängigkeit in sich bergen.

Die Form der Marktbearbeitung findet in den Prozessen der Marktsegmentierung sowie Positionierung seinen Ausdruck, worauf die folgenden Abschnitte eingehen.

### 4.3.1 Marktsegmentierung

Differenzierungs- und Spezialisierungsstrategien beruhen auf dem Prinzip der Marktsegmentierung. Dabei wird der relevante Gesamtmarkt in Teilmärkte mit jeweils möglichst gleichartigen Nachfragern unterteilt, von denen man annimmt, dass sie auf das Markthandeln der Anbieter einheitlich reagieren. Die Teilmärkte oder Marktsegmente sind also *intern homogen*, untereinander aber klar verschieden also *extern heterogen*. Die potenziellen Nachfrager eines Marktsegments werden auch als *Zielgruppe* bezeichnet, da sie mit einer bestimmten Strategie oder mit dem Marketing-Mix gezielt erreicht werden sollen. Zur Identifizierung und Beschreibung von Marktsegmenten werden Kriterien herangezogen, die als ausschlaggebend für das Kaufverhalten gelten und in der Regel auf Marktforschungsergebnissen beruhen. Diese *Segmentierungsvariablen* können in soziodemografische und psychografische Kriterien sowie in Variablen des Kaufverhaltens unterteilt werden (vgl. Abb. 22).

Segmentierungsvariablen

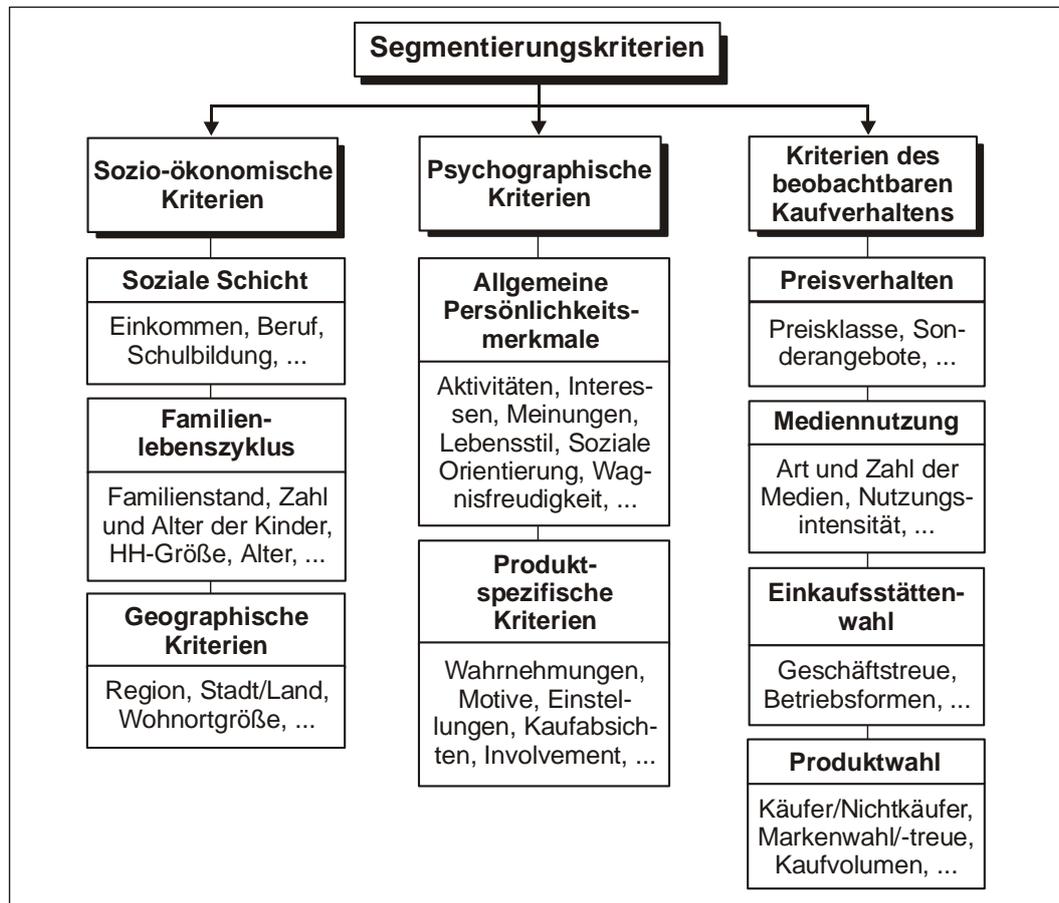


Abb. 22: Wichtige Segmentierungsvariablen

Die Marktsegmentierung setzt also beim Nachfrager an und bildet Personengruppen, die sich hinsichtlich bestimmter Segmentierungskriterien ähnlich sind. Die einzelnen Segmente können dann im Hinblick auf das Kaufverhalten (Markenwahl, Geschäftsstättentreue, Preisbereitschaft usw.), die Mediennutzung, das Verwendungs- und Entsorgungsverhalten und ähnliches weiter unter-

sucht werden, was einen differenzierten Einsatz der Marketing-Instrumente ermöglicht. Die Ergebnisse der ökologischen und gesellschaftsorientierten Konsumforschung haben verdeutlicht, dass sich für ein Nachhaltigkeitsmarketing hohe Anforderungen an die Marktsegmentierung ergeben. Schwierigkeiten bereiten vor allem Eingrenzung und Ansprache der Zielgruppen. So helfen die traditionellen soziodemografischen Segmentierungsvariablen Einkommen, Alter und Geschlecht kaum weiter, da sich das Umweltbewusstsein hier nur marginal unterscheidet. Nachhaltiges Handeln ist heute nur noch lose an bestimmte Lebensstile oder soziale Milieus gebunden, eine entsprechende Marktsegmentierung insofern nicht ausreichend trennscharf.

 Beispiel Waschmittel

### Marktsegmentierung für Waschmittel

Als Marktsegmente für die Leistung „saubere Wäsche“ können zum Beispiel Singlehaushalte, Familienhaushalte und soziale Einrichtungen (Krankenhäuser, Altenheime usw.) unterschieden werden. Anschließend werden einzelne Ansprüche zugeordnet, die neben der Kernfunktion „Sauberkeit“ kaufentscheidend wirken. Die Marktforschung liefert dazu per Befragung oder Beobachtung empirische Hinweise. Das Ergebnis kann beispielsweise so aussehen:

	Singlehaushalte	Familienhaushalte	Soziale Einrichtungen
Bedienungsfreundlich	✓	✓	
Kostengünstig		✓	✓
Schnell	✓		
keimfrei hygienisch			✓

Abb. 23: Segmentierung für Waschmittel

Soll die Eigenschaft „umweltgerecht“ im nächsten Schritt zugeordnet werden, ist eine feinere Segmentierung vorzunehmen, wenn keine eindeutige Korrelation zu erkennen ist. Legen einige Nachfrager in allen drei Gruppen Wert auf Umweltschutz, ist also herauszufinden, wodurch diese Kunden sich auszeichnen. Eine Hypothese, die durch Marktforschung zu überprüfen wäre, lautet dann etwa: Im Segment der Familienhaushalte waschen Familien mit Kleinkindern und Eltern mit gehobenem Bildungsniveau besonders umweltbewusst. Der gewählte Zielmarkt (laut Klischee z.B. Akademikerfamilien in Nordeuropa mit Kleinkindern in Stadtrandlage) bildet die Grundlage zur Segmentierung, in denen die Abdeckung des Segments im nächsten Schritt der Positionierung durch einen möglichst großen Marktanteil angestrebt wird.

### 4.3.2 Positionierung des Angebots

Patchwork-Handeln

Umwelt- und Sozialbewusstsein stehen quer zu anderen Werten, Einstellungen und Verhaltensmustern. Es zeigt sich ein nachhaltigkeitsbezogenes *Patchwork-Handeln*. Dies bedeutet, dass nachhaltiger Konsum bei bestimmten Themen selektiv umgesetzt wird. Vor diesem Hintergrund findet man als Zielgruppe des Nachhaltigkeitsmarketings nur selten eine einzelne, nach trennscharfen Kriterien abzugrenzende Käufergruppe (vgl. Abb. 24). Stattdessen muss jeder Anbieter genau definieren, welche der vielen möglichen Käufersegmente er ansprechen will und durch welche Lebensstile und Einstellungen diese Gruppen noch zusätzlich gekennzeichnet sind. Ökologie und Soziales sind damit meist kein *dominantes* oder ausschließliches Positionierungskriterium, sondern als *gleichberechtigtes*, gegebenenfalls sogar nur als *flankierendes* Kaufargument einzusetzen. Dies gilt zumindest immer dann, wenn außerhalb der markt-nische größere Käufergruppen erreicht werden sollen.



Abb. 24: Unterschiedliche Positionierungsvarianten

Die Frage, inwieweit die Umwelt- und Sozialeigenschaften eines Produktes tatsächlich als dominantes Positionierungsmerkmal heranzuziehen sind oder ob sie flankierend zu anderen Eigenschaften in das Produktprofil eingehen sollen, ist eine für das Marketing sehr grundsätzliche Frage. Sie hängt neben der *Größe* und den diesbezüglichen *Präferenzen* der Zielgruppe von weiteren Kriterien ab:

- *Wahrnehmbarkeit* des Nachhaltigkeitsvorteils durch die Käufer,
- *Bedeutung der konventionellen Qualitätsdimensionen* für die Kaufentscheidung,
- *Dauerhaftigkeit und Einzigartigkeit* des Umweltnutzens,
- *Umwelt- und Sozialrelevanz* des Produktes,
- *Nachhaltigkeitskompetenz* des Anbieters und *Image* der bestehenden Marke,
- *Vereinbarkeit* der Umwelt- und Sozialleistung mit konventionellen Qualitätselementen und schließlich

- der Möglichkeit, sich durch ökologische Vorteile im Wettbewerb zu *differenzieren* (vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998, 277ff.).

Je nach Ausprägung dieser Einflussfaktoren können die Umwelt- oder Sozialeigenschaften eines Produktes mehr oder weniger im Mittelpunkt des Produktprofils stehen. Für eine dominante nachhaltigkeitsorientierte Positionierung wird man sich tendenziell dann entscheiden, wenn das diesbezügliche Bewusstsein im anvisierten Marktsegment ausgeprägt ist, klassische Profilierungsdimensionen nicht beeinträchtigt werden, die Konkurrenten noch keine vergleichbaren Problemlösungen auf den Markt gebracht haben und der ökologische und soziale Problemlösungsbeitrag der Produktvariante als hoch einzustufen ist.

Vor dem Hintergrund des vorab skizzierten Patchwork-Handelns der Konsumenten ist die Gewichtung der verschiedenen Käuferpräferenzen meist schwieriger einzuschätzen. Nachhaltigkeit kann in Konflikt zu den übrigen Präferenzen der Zielgruppe stehen, und die Kaufverhaltensrelevanz der Umwelteigenschaften ergibt sich mithin erst aus der Kombination mit weiteren Produktmerkmalen.

Umwelteigenschaften können dominantes oder flankierendes Positionierungsmerkmal sein

#### Marktforschung zu Markenwert von Öko-Marken

Bei einer empirischen Untersuchung zum Markenwert einer Öko-Marke im Vergleich zu konventionellen Angeboten wurde bei Milchprodukten festgestellt, dass die umweltorientierten Käufer gänzlich unterschiedliche Verpackungsvorlieben haben. Zum Teil präferieren sie Mehrwegflaschen, andere lehnen diese – vermutlich wegen des Mehraufwandes – ab und bevorzugen Schlauchbeutel oder Giebelverpackungen. Insgesamt sind die Verpackungspräferenzen zumeist stärker ausgeprägt als der Wunsch nach der Ökoware. Wenn – wie in diesem Fall – die Ökomilch nur in Mehrwegverpackungen angeboten wird, bleibt das Marktpotenzial unausgeschöpft. Ein zusätzliches Angebot der Milch in Schlauchbeuteln und Giebelverpackungen trägt in diesem Fall zu einer erhöhten Marktabdeckung bei. Darauf haben sich inzwischen auch die meisten Anbieter eingerichtet. Ähnliche Erfahrungen hat man mit der Einführung fettarmer Öko-Milch (1,5 % und 0,5 %) gemacht. Eine solche Produktdifferenzierung ist für die Anbieter jedoch nur dann rentabel, wenn das Segment eine bestimmte Größe erreicht hat (vgl. Bodenstein & Spiller 2001).

 Beispielhafte Ergebnisse zur Kaufverhaltensrelevanz der Umwelteigenschaften zeigen die Verknüpfung mit anderen Produktmerkmalen

Für Positionierungsentscheidungen sind daher die spezifischen Begleitumstände des Kauf- und Konsumverhaltens zu ermitteln und in die strategischen Überlegungen einzubeziehen. Unter Positionierung versteht man die Bewertung von Unternehmen, Produkten oder Marken hinsichtlich der zentralen kaufrelevanten Eigenschaften durch die Nachfrager. Zur Einflussnahme auf die Positionierung geht es dem Marketing darum, das Angebot möglichst nahe an die Idealvorstellungen der Nachfrager heranzuführen und ein so genanntes *Idealimage* zu formen, dass sich vom Auftritt der Wettbewerber signifikant unter-

Ziel der Positionierung

scheidet. Ziel ist ein eigenständiges Profil (USP/Unique Selling Proposition ➔), das auf die Resonanz der Zielgruppe stößt und sich von der Konkurrenz abhebt.

Die Ermittlung der zentralen Positionierungseigenschaften erfolgt aus Kundensicht

Ausgangspunkt der Positionierung ist die Ermittlung der zentralen Positionierungseigenschaften. Dabei kann es sich um Produktvorteile (Funktionalität, Sicherheit, Dauerhaftigkeit etc.), spezielle Absatzwege, den Preis oder emotionale Attribute (Modernität, Jugendlichkeit, Dynamik etc.) handeln. Wichtig dabei ist, dass die Positionierung nicht allein auf die objektiv messbare Seite des Angebots via Qualitätsprüfungen und auch nicht auf die Selbstwahrnehmung der Marketingleitung zielt, sondern auf die umfassende Bewertung durch die Nachfrager. Die verschiedenen Perspektiven sind zwar nicht vollkommen losgelöst voneinander, die Wahrnehmungsdifferenzen können aber erheblich sein. Für den Markterfolg ist letztlich nur die Einschätzung der Abnehmer relevant. Diese sind daher zunächst zu befragen oder zu beobachten.

Conjointanalyse

Zur Beurteilung der Kaufverhaltensrelevanz der verschiedenen Produkteigenschaften sind Kundenbefragungen im Vorfeld von Positionierungsentscheidungen unverzichtbar. Vor allem die Conjointanalyse ➔ kann in diesem Zusammenhang hilfreich sein (vgl. Backhaus et al. 1994). Die Conjointanalyse beruht als mehrdimensionales Verfahren auf der simultanen Bewertung der verschiedenen Produkteigenschaften durch die Konsumenten. Das Funktionsprinzip ist relativ einfach:

- In einem ersten Schritt werden die wichtigsten Produktmerkmale ermittelt, in der Regel der Preis sowie produktspezifische Leistungselemente. Unterschiedliche Ausprägungen der festgelegten Merkmale werden systematisch kombiniert und den Probanden als ganzheitliche Konzepte zur Bildung von Präferenzrangreihen vorgelegt. Beim Auto werden unterschiedliche Preise zum Beispiel mit PS-Zahlen, Ausstattungsvarianten und dem Benzinverbrauch kombiniert.
- Aus der Präferenzbildung kann im zweiten Schritt auf die Teilnutzenwerte der einzelnen Merkmale geschlossen werden. Man erhält Aussagen der folgenden Form: „Die Senkung des Benzinverbrauchs um 2 Liter pro 100 km ist dem durchschnittlichen Kunden 1.000,- € wert, eine Verdoppelung der PS-Zahl dagegen 4.500,- €.“
- Nach der Errechnung der Teilnutzenwerte werden schließlich die Gesamtnutzenwerte verschiedener alternativer Kombinationen gebildet und in Beziehung zum möglichen Preis gesetzt.

Insgesamt liefert dieses Verfahren, das in der Praxis zunehmend häufiger zum Einsatz kommt, eine interessante und detaillierte Datengrundlage für eine Vielzahl von Marketingentscheidungen. Im Hinblick auf nachhaltigkeitsbezogene Positionierungsfragen lassen sich hieraus die von den Konsumenten bevorzugten Verknüpfungen der Umwelt- und Sozialeigenschaften eines Produktes mit den weiteren Produktkriterien ableiten. Abbildung 25 zeigt beispielhaft wichti-

ge Positionierungselemente, die sich für eine Kombination mit Umweltargumenten eignen.

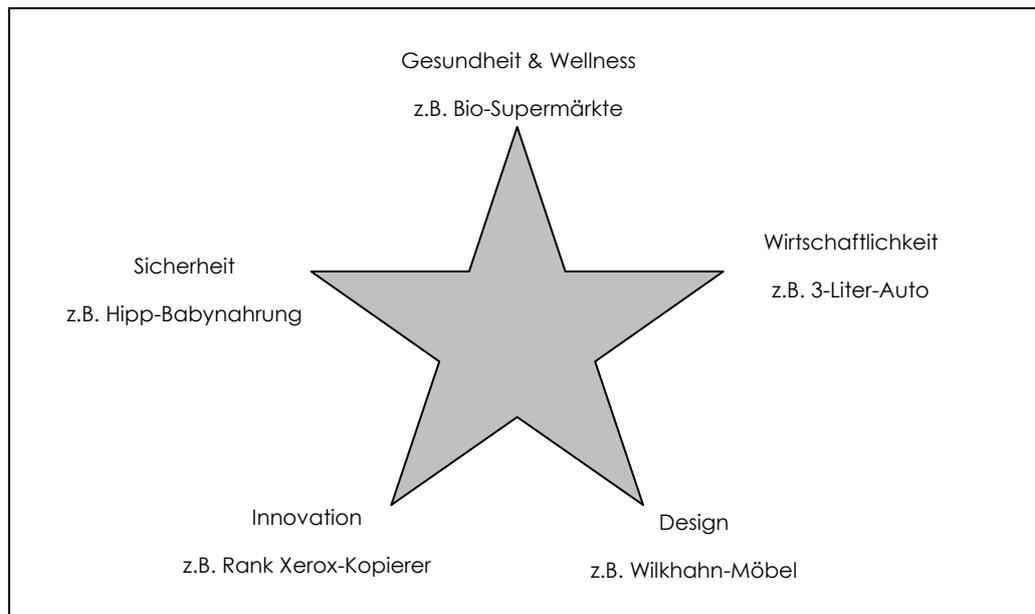


Abb. 25: Ergänzende Positionierungskriterien (in Anlehnung an Meffert & Kirchgeorg 1998, 283)

### Whole Foods Market und Basic: Positionierung als Wellness-Anbieter

Mit einem Umsatz von rund 5 Mrd. US-Dollar ist Whole Foods Market der marktführende Naturkostanbieter im amerikanischen Markt, zugleich der weltweit größte Händler von Biolebensmitteln (vgl. <http://www.wholefoodsmarket.com>; Belz 2001, 156ff.). Das Unternehmen bietet in 140 Food-Superstores jeweils über 10.000 Artikel auf einer Geschäftsfläche von rund 3.000 qm an. Zusätzlich wurde 2007 der Konkurrent Wild Oats mit circa 110 Filialen übernommen. Zielgruppe des 1980 gegründeten Unternehmens sind Käufer, die sich an Gesundheit und Naturbelassenheit orientieren, aber auch Zielgruppen, die vornehmlich Convenience und Genuss anstreben. Dem Unternehmenserfolg liegen professionelle Geschäftsstrukturen zugrunde: „Our business is to sell the highest quality foods we can find at the most competitive prices possible.“ Die Läden sind eine Mischung aus Nachbarschaftsgeschäft und Savoir-vivre. Das Unternehmen wächst in den letzten Jahren überdurchschnittlich mit bis zu 25 % jährlich und ist auch finanziell sehr erfolgreich. Auf Basis einer dezentralen Organisationsstruktur und motivierter Mitarbeiter strebt es eine Kombination von zentralisiertem Einkauf und dezentralem Marketing an. Whole Foods Market nutzt zudem moderne Kundenbindungskonzepte. Beispielsweise werden Vielkäufer mit einem Rabatt von 10 % in einem selbst gewählten Produktbereich belohnt. Die Reputation wird unter anderem durch eine hauseigene Stiftung gestützt, die sich um artgerechte Tierhaltung kümmert.

Eine ähnliche Strategie verfolgt in Deutschland die Basic-Bio-AG. Das 1998 gegründete Unternehmen, das schon über 16 Bio-Supermärkte in Deutschland und Österreich verfügt, versteht sich als preiswerter, wellness- und gesundheitsorientierter An-

Beispiel: Whole Foods Market

bieter, der one-stop-shopping von Öko-Produkten mit hohem Frische- und Convenience-Anteil auf einer relativ großen Ladenfläche ermöglicht. Auffallend ist zum Beispiel, dass das Unternehmen im Sinne der Positionierung konsequent unpolitisch auftritt, das heißt jedes politische Plakat und ähnliche Meinungsäußerungen außen vor hält. Stattdessen werden potentielle Kunden mit einer Prämie von 500,- € gelockt, die Suche nach geeigneten Ladenstandorten in Städten mit über 100.000 Einwohnern zu unterstützen (vgl. Schweisfurth 2001; <http://www.basicbio.de>).

### 4.3.3 Fazit

▽ Zusammenfassung  
und Ausblick

Marktsegmentierung und Produktpositionierung sind im Nachhaltigkeitsmarketing nicht leicht umzusetzen. Ein umwelt- oder sozialorientierter Konsum erfolgt vielfach selektiv in einzelnen Handlungsfeldern. Er steht quer zu anderen Werten, Einstellungen und Verhaltensmustern, ist in der Regel nur lose an spezifische soziodemographische Variablen gebunden und mit bestimmten Lebensstilen und sozialen Milieus verknüpft. Umwelt- und Sozialbewusstsein sind als alleinige Segmentierungsvariable daher nur für eine kleine Kerngruppe ausreichend trennscharf. Die ökologische und soziale Performance eines Produktes bildet häufig nicht das alleinige Kaufargument, sondern stellt aus Käufersicht üblicherweise einen Zusatznutzen dar. Bei der Produktpositionierung gilt es, die zentralen Kundenanforderungen in den Mittelpunkt des Produktprofils zu rücken. Das müssen nicht immer die Umwelteigenschaften eines Produktes sein. Inwieweit Nachhaltigkeitsargumente als dominierende oder flankierende Positionierungsmerkmale heranzuziehen sind, ist vom Einzelfall abhängig. Neben konsumentenbezogenen Faktoren sind auch wettbewerbs- sowie produkt- und programmpolitische Faktoren in die Überlegungen einzubeziehen.

## 4.4 Marktstimulierung

Strategische  
Wettbewerbsvorteile

Ziel der Positionierung ist der Aufbau und die Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen. Um im Konkurrenzkampf profitabel zu bestehen, muss jedes Unternehmen zumindest einen strategischen Wettbewerbsvorteil finden und verteidigen.

☝ Definition

Wettbewerbsvorteile entwickeln sich aus Merkmalen, die für die Kunden wichtig sind, von diesen wahrgenommen werden und deren Vorsprung gegenüber Imitationsversuchen der Konkurrenz mit einer gewissen Dauerhaftigkeit gewahrt bleibt.

Mithilfe von Wettbewerbsvorteilen wird der Markt *stimuliert*. Anbieter ziehen die Aufmerksamkeit durch die Attraktivität ihrer Angebote auf sich und geben der Nachfrage so die passenden Impulse. Abschnitt 4.4.1 illustriert hierzu die

grundsätzlichen Alternativen der Marktstimulation. In diesem Spektrum gehen die Abschnitte 4.4.2 und 4.4.3 dann zwei gegensätzlichen Strategietypen nach, die im Nachhaltigkeitsmarketing besondere Aufmerksamkeit verdienen, die *Konzentration auf Hochpreis-Nischen* sowie das *Outpacing im Massenmarkt*, insbesondere durch *simultane Hybridstrategien*.

Der erste Strategietyp wird *im Rahmen dieses Moduls* vor allem in der Kurseinheit „*Wettbewerbsstrategien zur Verbreitung nachhaltiger Innovationen*“ weiter vertieft. Dem letzteren Strategietyp ist mit der Kurseinheit „*Von der Öko-Nische zum Massenmarkt*“ eine eigene Kurseinheit gewidmet.



#### 4.4.1 Generische Alternativen der Wettbewerbsstrategie

Nach Porter (1999) können Wettbewerbsvorteile entweder über die Preis- oder über die Qualitätspolitik erlangt werden. Dementsprechend wird in der Literatur zwischen einer *Kostenführerstrategie* (auch: Preisführerschaft, Preis-Mengen-Strategie) und einer *Differenzierungsstrategie* (auch: Qualitätsführerschaft, Präferenzstrategie) unterschieden.

Wettbewerbsvorteile -  
Preis oder Qualität

Als dritte Wettbewerbsstrategie nennt Porter (1999) die *Konzentration auf Marktnischen*. Anstelle einer branchenweiten Umsetzung, werden kleine Marktsegmente maßgeschneidert bedient, auf denen der Anbieter sowohl durch Kosten- als auch Qualitätsführerschaft Vorteile für sich beanspruchen kann. Durch Konzentration auf Nischenmärkte werden Wettbewerbsvorteile gegenüber Anbietern geschaffen, die aufgrund ihrer breiteren Angebotsstreuung spezielle Wünsche nicht optimal erfüllen können.

Konzentration auf  
Marktnischen

Viele Vorreiter im Nachhaltigkeitsmarketing wählen diesen Strategietyp, indem sie nachhaltige Innovationen in sehr spezieller Form einer exklusiven Kundengruppe zum Beispiel in Bioläden oder über alternative Messveranstaltungen anbieten. Entsprechende Nischenanbieter behaupten sich trotz kleinerer Stückzahlen in der Regel durch eine sehr hochpreisige Differenzierung. Gewinnt ein Unternehmen für ein sehr spezielles Produkt die Marktführerschaft und damit den größten Umsatzanteil, kann der Mengenvorteil durch Skalenerträge auch zur Kostenführerschaft genutzt werden, so dass sich innerhalb der Konzentrationsstrategie ein Kosten- oder Qualitätsschwerpunkt herausbilden kann. Je nach Grad der Marktabdeckung sind also drei *Grundsatzstrategien* (Generic Competition Strategies) zu trennen (Abb. 26):

Konzentration im  
Nachhaltigkeitsmarketing

- Kostenführerstrategie (bei totaler Marktabdeckung),
- Differenzierungsstrategie (bei totaler Marktabdeckung) und
- Nischenstrategie (Kosten- bzw. Differenzierungsstrategie bei partialer Marktabdeckung).

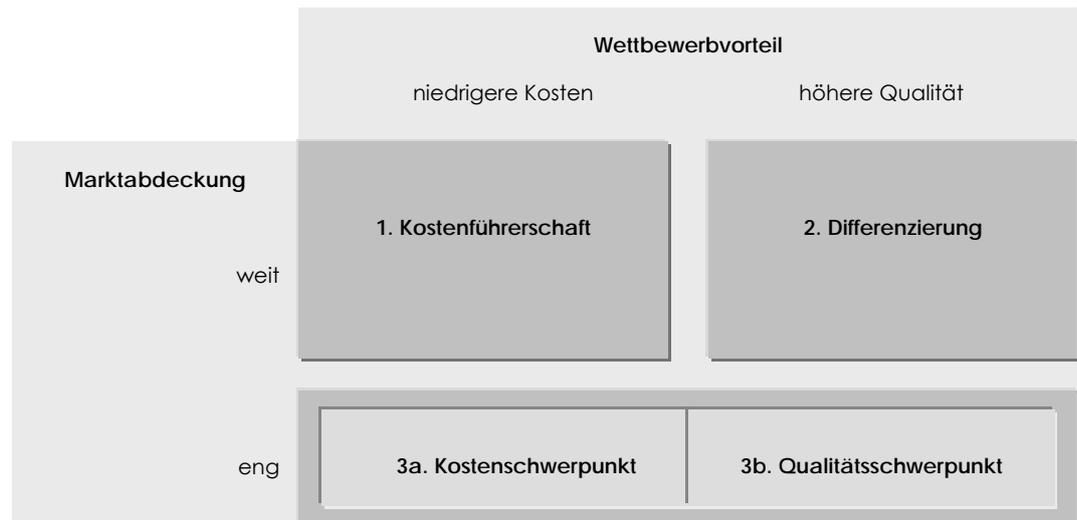


Abb. 26: Wettbewerbsstrategien (nach Porter 1999, 35)

#### Kostenführerschaft

Für breitere Marktsegmente und den Massenmarkt geht Porter (1999) davon aus, dass eine klare Entscheidung für eine Strategievariante getroffen werden muss; unklare Positionierungen „zwischen den Stühlen“ führen hingegen zu Wettbewerbsnachteilen. Die Kostenführerstrategie zielt auf die günstigste Kostenstruktur unter den Wettbewerbern, das heißt im Ergebnis kann es nur einen Kostenführer geben. Im Regelfall ist der Kostenführer auch der preisgünstigste Anbieter, wodurch sich die Bezeichnung Preisführerschaft rechtfertigt. Dominiert wird diese Strategie durch Maßnahmen in Beschaffung, Produktion und Bereitstellung: rigorose Kostenkontrolle, Einkauf großer Mengen, Ausnutzung von Erfahrungskurveneffekten, Erlangung von Standardisierungsvorteilen und so weiter. Die *Marktstimulierung* geschieht durch eine aggressive Niedrigpreispolitik unter weitgehendem Verzicht auf präferenzbildende Maßnahmen. Wesentliche Zielgruppen sind die Preiskäufer und die so genannten hybriden Konsumenten, die mal preisbewusst, mal qualitätsbewusst handeln. Beispielhaft für eine solche Strategie stehen zum Beispiel die Firmen Dacia, Lidl, der Könnemann Verlag oder RyanAir.

Für das Nachhaltigkeitsmarketing waren Kosten- beziehungsweise Preisführerstrategien lange Zeit nahezu bedeutungslos. Mittlerweile werden jedoch Öko-Lebensmittel und Naturkosmetik in Discountern zum Teil relativ günstig vermarktet. Auch neue Handelsmarken der expandierenden Biomarkt-Ketten setzen auf Preisvorteile. Dieser Preisvorteil wird jedoch nur gegenüber anderen Bio-Produkten und nicht für den Gesamtmarkt angestrebt. Konventionelle Kostenführer stehen Umwelanforderungen hingegen meist defensiv oder reaktiv gegenüber. Dennoch bestehen Möglichkeiten, Kosten durch Nachhaltigkeitsstrategien zu senken. Trägt das Nachhaltigkeitsmanagement etwa zur Einsparung von Ressourcen in der Produktion bei, können die *gesunkenen Produktionskosten* einer Kostenführerschaft ebenso dienen wie durch eine Reduktion von Verpackung und teuren Zusatzstoffen oder im sozialen Bereich durch eine Senkung der Fluktuation und Absentismusrate. Für Unternehmen, die eine

Kostenführerschaft anstreben, sind Potentiale zur Kostensenkung hierfür in der Umwelt- und Sozialkostenrechnung zu identifizieren und offen zu legen (*siehe hierzu Kurseinheit „Environmental Accounting“*).

In der Regel wird das Nachhaltigkeitsmarketing jedoch eine Differenzierung unterstützen, indem ein *ökologischer und sozialer Zusatznutzen* das Angebotsprofil aufwertet. Ziel der Differenzierungsstrategie ist der Aufbau von Präferenzen beim Nachfrager im Rahmen der Produktpolitik durch besondere Qualität, Markierung, Verpackung oder Serviceleistungen. Neben der herausragenden Kernqualität sind tragen weitere Wettbewerbsvorteile zur Profilierung bei, indem sie einen Zusatznutzen für den Nachfrager versprechen. Voraussetzungen einer Differenzierungsstrategie sind ausgeprägte Forschungs- und Entwicklungskompetenzen, kreative Mitarbeiter, Kundennähe und Marketing-Know-how. Als Zielgruppen fungieren Qualitätskäufer, die sich häufig an Marken orientieren. Eine konsequente Präferenzstrategie ist mit einer Hochpreispolitik verknüpft, um die höheren Produktions- und Marketingkosten zu decken. Hinzu kommt, dass viele Nachfrager mit einem höheren Preis eine bessere Qualität verbinden und daher gezielt zu teureren Produkten greifen.

Differenzierungsstrategie

#### 4.4.2 Marktstimulierung in der Hochpreis-Nische

Wie eingangs bereits festgehalten, dominiert in den meisten Branchen unter Nachhaltigkeitspionieren eine Nischenstrategie mit Differenzierungsschwerpunkt. In Anbetracht der schmalen Kerngruppe an Nachfragern mit konsequenter Umweltorientierung und gehobenem Einkommen liegt eine solche Ausrichtung zweifellos nahe. Die Produkte lassen sich in der Nische relativ prägnant und glaubwürdig positionieren. Spezielle Handelskanäle wie etwa Naturkostläden, Spezialversandhäuser, Wochenmärkte oder Boutiquen für Naturtextilien sichern den separaten Zugang zum Zielkunden. Mit der auf Exklusivität setzenden Hochpreispolitik wird die Preisbereitschaft der Zielgruppe ausgeschöpft, was eine vergleichsweise gute Rentabilität ermöglicht. Eine Nischenstrategie ist vor allem für spezialisierte Hersteller geeignet, die mit einem authentischen Auftreten der Geschäftsführung und mit einem exklusiven Programm ökologischer oder sozialer Innovationen am ehesten Kompetenz und Glaubwürdigkeit vermitteln können (vgl. Petersen 2003). Diese Merkmale sind schon deswegen zentral, weil den Produkten die ökologische oder soziale Vorzugswürdigkeit im Allgemeinen nicht anzusehen ist.

Dominanz ökologischer Nischenstrategien in der Praxis

Nischenanbieter bedienen elitäre Zielgruppen durch Differenzierung. Sie schaffen Optionen den Mainstream hinter sich zu lassen. Neben dem erforderlichen *Einkommen* müssen Nachfrager jedoch zum Einkauf in kleinen Geschäftstätten mit begrenztem Sortiment oft mehr *Zeit* aufwenden und längere *Wege* zurücklegen. Es werden *Qualitäts- und Preiskenntnisse* vorausgesetzt, die sich dem Normalverbraucher nur selten über die üblichen Werbekanäle erschließen. Der direkte Einfluss von Nischenanbietern auf eine nachhaltige Entwicklung bleibt eng begrenzt, solange die wesentlichen Stoffströme an der Nische vorbeiflie-

ßen. Als Pioniere übernehmen Nischenanbieter jedoch die Funktion, Innovationen in latenten Wettbewerbsfeldern vorzuführen, die später von Massenanbietern aufgegriffen werden können. Der folgende Abschnitt widmet sich diesem Anliegen, über Nischen hinaus zu denken.

#### 4.4.3 Outpacing für den Massenmarkt

Erhöhte Umweltentlastungseffekte durch eine totale Marktabdeckung

Viel diskutiert, erprobt und umgesetzt werden derzeit Strategien, nachhaltige Produkte über Marktnischen hinaus auch für breitere Zielgruppen anzubieten. Eine solche Differenzierungsstrategie bei weitgehender Marktabdeckung zielt auf einen hohen Marktanteil der Erzeugnisse und erhöht damit auch den Entlastungseffekt für die Umwelt.

Umweltorientierte Massenmarktstrategien wurden für Lacke und Farben mit dem blauen Umweltengel oder für Artikel aus Umweltschutzpapier bereits seit den 80er Jahren erfolgreich von Unternehmen wie Caparol (Alpina-Farben), Herlitz, Steinbeis-Temming oder SCA (Danke-Hygienpapier) vermarktet. Große Fortschritte hat diese Strategie mittlerweile auch im Lebensmittelsektor gemacht. Bio-Lebensmittel wurden noch im Jahr 2000 zu über 70 % über die Nischenkanäle kleiner Naturkostfachgeschäfte, Reformhäuser, Wochenmärkte oder den Ab-Hof-Verkauf distribuiert (vgl. Spiller 2001). Inzwischen jedoch wird in Deutschland etwa die Hälfte aller Bioprodukte im herkömmlichen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) vertrieben (vgl. Maurer 2007). Während der Marktanteil der Naturkostprodukte im Jahr 2000 mit insgesamt 3 % noch relativ niedrig lag, sind die Quoten einzelner Produktkategorien inzwischen zweistellig. So verzeichnet Beikost für Babys einen Bio-Anteil von über 60 %, Gemüsesäfte erreichen fast 25 %, Möhren 20 %, Müsli 15 % und Hühnereier stammen schon zu über 10 % aus ökologischer Tierhaltung (vgl. Rippin 2007).

Multiplying Davids: Eintritt bisheriger Nischenanbieter in den Massenmarkt

Zwei Wege werden derzeit genutzt, um aus der Nischenposition in den Massenmarkt vorzustößen. Einmal versuchen Pionieranbieter wie die Andechser Molkerei Scheitz GmbH, die Rapunzel AG oder der Großhändler Denree, breitere Zielgruppen anzusprechen und damit Marktanteile zu gewinnen. Hierzu trägt auch die Neueröffnung von Bio-Supermärkten bei. Villiger et al. (2000) bezeichnen diese wachstumsorientierten Nischenanbieter als „*Upscaling Davids*“ oder im Verbund mehrerer Kleinanbieter als „*Multiplying Davids*“. Multiplying Davids vereinen sich zu Genossenschaften oder Kooperationen, um Kostennachteile und weitere Wachstumshemmnisse gemeinsam zu überwinden. Der Eintritt der Davids in den Massenmarkt verlangt eine Umorientierung im Marketing, weil sie dann über die enge Kerngruppe der ursprünglichen Kundschaft hinaus große Zielgruppen ansprechen müssen, für die Nachhaltigkeit als Positionierungsargument nicht im Vordergrund steht. Eine breite Differenzierungsstrategie verlangt ein wesentlich höheres Aktivitätsniveau im Marketing, was verstärkte Werbung, breite Distribution und bezogen auf den Preis ein aggressiveres Vorgehen nach sich zieht. Dies muss sich daher auch in der

Organisation der Unternehmen etwa durch eine *Professionalisierung des Marketings* oder durch *Rationalisierungen* widerspiegeln.

Die zweite Variante zur Erschließung des Massenmarktes liegt im verstärkten Engagement großer konventioneller Unternehmen, die als „*Greening Goliaths*“ bezeichnet, ihr Angebot um nachhaltige Angebote mehr und mehr ergänzen, um konventionelle Produkte schließlich vollständig zu substituieren, wie dies bei der Beikost derzeit schon geschieht. Für Greening Goliaths liegen die erfolgsrelevanten Herausforderungen vor allem in der *Glaubwürdigkeit* des Marktauftritts und in der kontinuierlichen *Beschaffung* von Waren und Vorprodukten in großen Mengen und gleich bleibender Güte.

Greening Goliaths:  
Bisherige Marktführer  
ökologisieren ihr Angebot

Die Heuristik von David und Goliath vereinfacht den Zugang zum Massenmarkt. In der Realität befinden sich weitere Akteure zwischen den beiden Polen (vgl. Villiger et al. 2000, 22ff.). Zu ihnen zählen zum Beispiel Anbieter integriert angebauter Lebensmittel oder Textilhersteller, die den Ökotex-Standard 100 einhalten. Mit einer begrenzten ökologischen und sozialen Optimierung versuchen die Unternehmen, die Attraktivität der Produkte zu steigern. Der Schritt zum Massenmarkt erfolgt hier in der Diagonale durch die parallele Anhebung der Öko- und Sozialstandards und durch Umsatzwachstum.

David und Goliath  
markieren Grenzen eines  
Spektrums

Der Schritt in den Massenmarkt setzt in jedem Fall eine *Senkung der Kosten und Produktpreise* für nachhaltige Konsumgüter voraus. Zwar ist inzwischen auch bei vielen „Normalverbrauchern“ eine Mehrpreisbereitschaft für nachhaltigen Konsum vorhanden, diese liegt jedoch niedriger als in den alten Nischen der Umweltbewegten. Für Bio-Produkte liegt die Mehrpreisbereitschaft laut BÖLW (Bund ökologischer Lebensmittelwirtschaft) bei etwa 20 bis 30 % (vgl. Maurer 2007), wobei *homogene Alltagsartikel* wie Butter und Milch preisensibler gekauft werden als nur gelegentlich konsumierte Artikel wie etwa Cherytomaten oder leichter zu variierende Angebote wie etwa Fruchtyoghurt.

Zur Vereinbarkeit von  
Differenzierung und  
Kostenführerschaft

Nicht nur im Lebensmittelsektor auch in anderen Bereichen wird die oben ausgeführte Hypothese Porters (1999), dass sich die generischen Wettbewerbsstrategien Kostenführerschaft und Differenzierung ausschließen, durch das relativ preiswerte Angebot hochwertiger Produkte mit ökologischem oder sozialem Zusatznutzen in Frage gestellt. So wird heute vielfach davon ausgegangen, dass gerade die Verbindung beider Ansätze besonders erfolgreich sein kann. Porter postuliert, dass der Strategietyp klar auf einer Seite festgelegt werden muss, da die Ressourcen für eine Umsetzung begrenzt sind und Inkompatibilitäten zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung vorliegen. Empirische Untersuchungen zeigen dagegen, dass gemischte Strategien zwischen den Stühlen überlegene Renditen ermöglichen können (vgl. Ostendorf 2000). Kritisiert wird vor allem, dass Porter die Marktdynamik zu wenig berücksichtigt. Im Verlauf von Wachstums-, Stagnations- und Schrumpfungsprozessen ändert sich das Wettbewerbsumfeld. Unter solchen Bedingungen steht das Festhalten an einem Strategietyp den Flexibilitätserfordernissen entgegen.

Rentabilität zwischen den  
Stühlen

**Outpacing-Strategie** Ein Ansatz, der die situativen Wettbewerbsparameter stärker beachtet, stammt von Gilbert und Strebel (1978). Die Autoren konstatieren, dass ein Produkt in dynamischen Märkten langfristig nur erfolgreich sein kann, wenn es einen hohen Nutzen bei günstigem Preis-Leistungs-Verhältnis bietet. In jungen Märkten wird der Innovator zunächst eine eher qualitätsorientierte Differenzierungsstrategie verfolgen. Später in den Markt eintretende Wettbewerber müssen sich dagegen preisgünstiger positionieren, um an der Nachfrage zu partizipieren. Der Innovator wird im weiteren Verlauf des Marktwachstums zur Wahrung seiner Führungsposition verschiedene Maßnahmen zur Kostenreduktion ergreifen, die ihm Preissenkungen bei zumindest gleich bleibender Qualität erlauben. Gleichzeitig sind die Folger zu einer qualitativen Aufwertung gezwungen, wenn sie im Wettbewerb bestehen wollen. Das gegenseitige *Ein- und Überholen* (outpace) führt schließlich zu Strategien, die aufgrund günstiger Kostenstrukturen und hoher Qualitätsstandards eine flexible Marktpolitik ermöglichen. Abbildung 27 visualisiert den beschriebenen Zusammenhang.

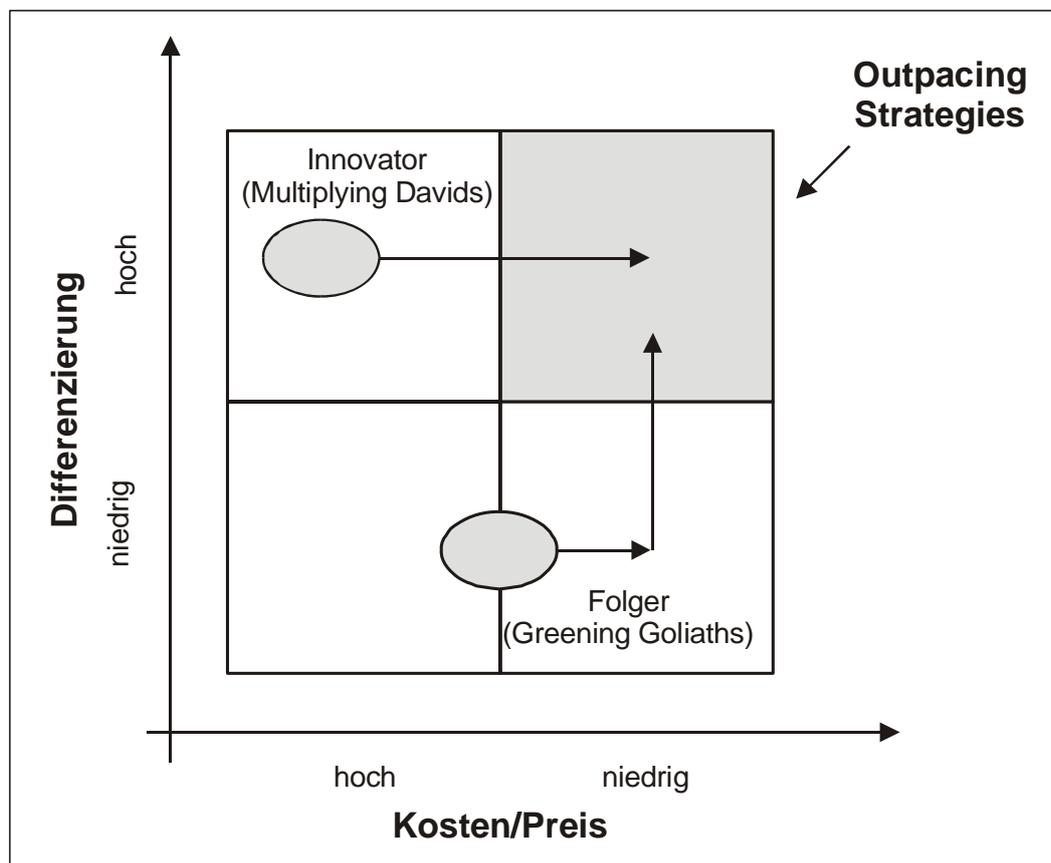


Abb. 27: Abb. 4-10: Outpacing-Strategien (Kleinaltenkamp 1987, 33)

**Simultane Hybridstrategie**

Das Outpacing-Modell entwirft das Bild einer sequentiellen Vereinbarkeit von Differenzierung und Preissenkung. Es gibt darüber hinaus Beispiele für Unternehmen, denen die zeitgleiche Verwirklichung beider Anforderungen im Rahmen einer *simultanen Hybridstrategie* gelingt. Dies kann auf mehreren Wegen erfolgen: Moderne Produktionstechnologien ermöglichen eine wesentlich höhere Fertigungsflexibilität und kleinere, wirtschaftliche Losgrößen, so dass

ausdifferenzierte Kundenwünsche und Wirtschaftlichkeit nicht mehr per se in einem Widerspruch stehen. Die Automobilindustrie liefert zahlreiche Beispiele für kostengünstige Variantenvielfalt, zumeist kombiniert mit Baukastensystemen. Weiterhin unterstellen viele Autoren ein eindimensionales Qualitätsverständnis. Qualität besteht jedoch aus mehreren Komponenten wie etwa Gebrauchstechnik, Design, Umweltschutz oder Service. Das Beispiel Ikea zeigt, wie ein Unternehmen ein anerkannt gutes Design mit niedrigen Preisen verbinden kann. Andere Beispiele sind die Uhrenmarke Swatch und der Textilproduzent H&M, beides Unternehmen, die hochmodische Aktualität und differenzierte Produktpolitik bei aggressiver Preispolitik realisieren.

### UmweltBank AG – attraktive Konditionen für Umweltprojekte

Dass auch Upscaling Davids eine Hybridstrategie erfolgreich umsetzen können, zeigt zum Beispiel die UmweltBank AG in Nürnberg. Die UmweltBank hat sich im Aktivgeschäft auf die Finanzierung von Projekten der regenerativen Energie-Erzeugung sowie Immobilien, insbesondere Passivhäuser und Altbausanierungen, spezialisiert. Im Aktivgeschäft wird nahezu die gesamte Palette banküblicher Anlageprodukte mit der Garantie angeboten, Spareinlagen nur zur Finanzierung dieser ökologisch sinnvollen Vorhaben einzusetzen. Diese Transparenz wird von vielen Anlegern als wertvoller Zusatznutzen honoriert. Das Angebot wird durch Versicherungen und Fondsbeteiligungen mit ökologischer Ausrichtung ergänzt.

Weil die UmweltBank sich in der Finanzierung auf zwei vergleichsweise *risikoarme* Geschäftsfelder beschränkt und weil *Förderprogramme* der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) gezielt in die Finanzplanung eingebunden werden, sind die Konditionen im Aktiv- und Passivgeschäft im Vergleich zu vielen herkömmlichen Banken sehr attraktiv. Hinzu kommt, dass die UmweltBank als *Direktbank* kein aufwändiges Filialnetz aufrecht erhält, EDV-Kosten bewusst niedrig hält und stattdessen über eine schlanke Organisation mit kurzen Wegen verfügt. Die Motivation der Belegschaft kann aufgrund der besonders sinnvollen Betätigung und aufgrund einer gewissen Homogenität auch privater Interessen als überdurchschnittlich eingestuft werden.

Ergänzend zu den Kosten- und Preisvorteilen bietet die Bank besondere Expertise, etwa im Bereich nachhaltiger Investments, und steht telefonisch auch für längere Beratungsgespräche unkompliziert zur Verfügung, wodurch sich das Angebot wiederum von vielen anderen Direktbanken unterscheidet, die sich eher als Finanzdiscounter im harten Preiswettbewerb verstehen (vgl. <http://www.umweltbank.de>; interne Quellen).

Die Hybridstrategie verhilft der UmweltBank dank dem hierzu passenden Geschäftsmodell seit ihrer Gründung zu einer jährlichen Umsatzsteigerung im zweistelligen Prozentbereich bei einer stark überdurchschnittlichen Eigenkapitalrentabilität. So wurde in rund 9 Jahren eine Bilanzsumme von über 800 Mio. € aufgebaut. Damit hat

 Beispiel  
UmweltBank AG

die UmweltBank in ihrer Größe bereits viele Volksbanken und Sparkassen hinter sich gelassen, deren Wachstum seit über 100 Jahren verfolgt wird.

Auch im Nachhaltigkeitsmarketing ist zu prüfen, inwieweit *hybride Wettbewerbsstrategien* zum Einsatz kommen können (vgl. Ostendorf 2000). Besonders dann, wenn mit Umweltargumenten große Zielgruppen angesprochen werden sollen, ist von einer insgesamt niedrigen Mehrpreisbereitschaft der Verbraucher auszugehen. Greening Goliaths können in diesem Fall durch die Ausnutzung von Größenvorteilen und Lerneffekten massiv zur Preissenkung der Angebote beitragen. Simultane Wettbewerbsstrategien sind jedoch voraussetzungsvoll. Sie verlangen ein klares strategisches Commitment der Unternehmensführung, eine hohe Risikobereitschaft und eine genaue Vorstellung von den Ansprüchen der Zielgruppe.

#### 4.4.4 Fazit

Festzuhalten bleibt als Grundsatz der Marktstimulierung die Suche nach einer einzigartigen, vom Kunden wahrgenommenen Wettbewerbsposition. Dies kann allein der Preis sein, in den meisten Fällen ist es jedoch die Kombination verschiedener Wettbewerbsparameter, die den Erfolg eines Unternehmens ausmacht. Die Fokussierungsthese von Porter (1999) hat allerdings insoweit Gültigkeit, als dass Unternehmen nicht kurzfristig zwischen verschiedenen potenziellen Wettbewerbsvorteilen wechseln können, da mit dem Kern der Marktstimulierung weit reichende Imageeffekte und Habitualisierungen ➔ auf Käufer- und Unternehmensseite verbunden sind.

Die Identifikation zentraler Leistungsvorteile verlangt eine ausgeprägte Kunden- und Konkurrenzbeobachtung durch Kundennähe und Marktforschung. Der Vorsprung muss zudem vom Kunden wahrgenommen werden können. So wird gerade der deutschen Industrie häufig vorgeworfen, sie sei einseitig auf die Technik fixiert. Technologische Verbesserungen würden durch die Dominanz ingenieurwissenschaftlichen Denkens zum Selbstzweck und auch dann vorgenommen, wenn der Kunde keinen Leistungsfortschritt mehr erkennen kann. Der Marktstimulierungsansatz zielt auf die konsequente Vermarktung eines vom Abnehmer nachvollziehbaren Konkurrenzvorteils. Schließlich kann als strategischer Wettbewerbsvorteil nur derjenige Vorsprung gelten, der längerfristig verteidigt werden kann. Die Imitationsgeschwindigkeit ist auf vielen Märkten sehr hoch. Bei vergleichbarem technischen Leistungsstandard sind es weniger einzelne Detailinnovationen als vielmehr übergreifende Kriterien wie Lernfähigkeit, Unternehmenskultur, Prestige, Kundennähe und Innovationsgeschwindigkeit, die zu dauerhaften Wettbewerbsvorsprüngen führen.

## 4.5 Die Wahl des richtigen Zeitpunkts

Nachhaltigkeitsmarketing setzt auf die Einbindung ökologischer und sozialer Ansprüche in das Kauf- und Konsumverhalten. Hierzu sind oft *innovative* Problemlösungen erforderlich und damit ein gezieltes *Innovationsmarketing*. Für den Erfolg einer Innovation kann die Wahl des richtigen Zeitpunkts entscheidend sein. Dies gilt umso mehr, als in vielen Branchen eine Verkürzung der Vermarktungsperiode von Produkten zu beobachten ist, die durch modische oder technische Veralterung bedingt sein kann. Konträr dazu kann sich die Dauer der Produktentstehung wegen aufwändigerer Forschungs- und Entwicklungsarbeiten verlängern. Dieser Tatbestand wird in der Literatur auch als *Zeitfalle* oder *Zeitschere* bezeichnet (vgl. Backhaus & Gruner 1997). Er macht deutlich, warum der Erfolgsfaktor Zeit zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Zeitstrategische Überlegungen für ökologische Innovationen

Zeitstrategische Ansätze betreffen unter anderem die Verkürzung von Entwicklungs- und Markteinführungszeiten, etwa durch Supply Chain Management ➡, Just-in-Time Lieferung ➡ oder durch die simultane Entwicklung in verschiedenen Kontinenten, wodurch Nachtzeiten entfallen. Auf der anderen Seite steht die Verlängerung von Marktzyklen durch Variation, Liftings, Relaunch oder Kundenbindung.

*Timingstrategien* richten sich in erster Linie auf den *Zeitpunkt des Markteintritts* für innovative Problemlösungen. Im Hinblick auf die Innovationstätigkeit eines Unternehmens können folgende Strategietypen unterschieden werden:

Wann sollte ein Markteintritt erfolgen?

- *Pionier- oder Innovator-Strategie* (first-to-market),
- *Frühfolger-Strategie* (early/second-to-market),
- **Spätfolger-Strategie** (late-to-market).

Die folgenden Abschnitte diskutieren in dieser Reihenfolge den Markteintritt mit Pionier-Strategien und anschließend die Erschließung der Folgergruppen.

### 4.5.1 Pionier-Strategien

Der Pionier ist am eindeutigsten einzuordnen, denn er verfügt bis zum Markteintritt der Folger quasi über eine Monopolstellung, die ihm einen größeren Spielraum der Preissetzung einräumt. Den Wettbewerbsvorteil durch die temporäre Alleinstellung wird der Pionier in der Regel nutzen, um möglichst hohe Marktbarrieren für nachfolgende Konkurrenten zu errichten. Er kann technische Standards setzen, vom Pionierbonus profitieren und versuchen, langfristige Kunden- und Lieferantenbindungen aufzubauen. Weitere Ansatzpunkte zum Aufbau von Marktbarrieren bieten das Patent-, Gebrauchsmuster- oder Urheberrechtsgesetz oder sie ergeben sich im Rahmen des Marketing-Mix: Hier können neue, markante Vermarktungskonzepte die Spielregeln der weiteren Markterschließung vorgeben und zu einer hohen Kundenbindung beitragen. Schließlich wird der Pionier über die Zeit auch Kostenvorteile auf der Erfah-

Marktchancen der Innovator-Strategie

rungskurve realisieren können, die seinen preispolitischen Spielraum weiter erhöhen.

Risiken des Innovators

Den Marktchancen des Pioniers stehen gleichfalls Risiken gegenüber, die sich beispielsweise aus der Unsicherheit bezüglich der Marktentwicklung, aus der Gefahr von Technologiesprüngen bei potenziellen Wettbewerbern oder aus einer Veränderung der Umfeldbedingungen ergeben können. Abbildung 28 gibt einen allgemeinen Überblick über die Marktchancen und -risiken des Innovators und damit über das Pro und Contra einer Pionierstrategie.

Chancen:	Risiken:
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zunächst Quasimonopolstellung</li> <li>■ Preispolitischer Spielraum</li> <li>■ Erwerb von Schutzrechten</li> <li>■ Dominierendes Vermarktungskonzept</li> <li>■ Erzielung von Marketing-Know-how</li> <li>■ Vorsprung auf der Erfahrungskurve</li> <li>■ Setzen von technischen Standards</li> <li>■ Pionierimage</li> <li>■ Aufbau von Kunden-/Lieferantenbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hohe F&amp;E-Aufwendungen</li> <li>■ Möglichkeit von Entwicklungsfehlern</li> <li>■ Hohe Markterschließungskosten (Beschaffungs- und Absatzwege)</li> <li>■ Unsicherheit über die Marktentwicklung</li> <li>■ Gefahr von Technologiesprüngen</li> <li>■ Leapfroggingverhalten ↻ der Kunden</li> <li>■ Veränderung der Umfeldbedingungen</li> <li>■ Schnelle Imitation durch Folger</li> </ul>

Abb. 28: Chancen und Risiken einer Pionierstrategie

Gerade im Nachhaltigkeitsmarketing ist die Markterschließung mit erhöhten Anstrengungen verbunden. So müssen häufig spezielle Beschaffungsstrukturen aufgebaut werden, um den ökologischen und sozialen Anforderungen an das Endprodukt über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg gerecht zu werden. Bei Lebensmitteln oder Textilien ist es vielfach notwendig, ökologische Qualitätsanforderungen bei den Lieferanten vertraglich zu fixieren und sich angesichts des kleinen Beschaffungsmarktes vor Lieferausfällen abzusichern. Bisweilen muss der Hersteller sogar selbst in die Rohstoffproduktion einsteigen oder die Umstellung der Rohstoffproduktion, beginnend bei der Bauern, langfristig und kooperativ unterstützen, weil entsprechende Einsatzgüter ad hoc am Markt nicht verfügbar sind. Der Aufbau von Anbauprojekten für biologische Baumwolle in der Türkei durch den Naturtextilversand Hess natur oder die vertragliche Bindung von Öko-Landwirten durch den Baby-Nahrungshersteller Hipp sind hierfür Beispiele.

 Beispiel: Migros

#### Wer zu früh (spät) kommt, den bestraft das Leben: Windows of opportunities

Das Engagement des führenden Schweizer Handelsunternehmens Migros im Bereich ökologischer Lebensmittel zeigt exemplarisch die Bedeutung zeitstrategischer Überlegungen. Die Migros, in der Schweiz seit ihrer Gründung durch Duttweiler bekannt für gesellschaftspolitisches Engagement (z.B. Verzicht auf Alkoholvertrieb), hat bereits sehr frühzeitig versucht, in den wachsenden Öko-Markt einzusteigen (vgl. Vil-

liger et al. 2000, 99f.). 1978 wurde in einem ersten Testmarkt ein Bio-Sortiment eingerichtet. Die Ergebnisse waren jedoch aus Sicht des Unternehmens enttäuschend. Die in Blockplatzierung angebotenen Produkte stießen auf wenig Interesse. Der Test wurde abgebrochen, das Bio-Konzept nicht weiterverfolgt. Im Rückblick war der Zeitpunkt des Markteinstiegs wohl ungünstig. Zum einen waren die damaligen Käufer von Bio-Produkten aus dem alternativen Milieu Großunternehmen gegenüber generell kritisch eingestellt und lehnten daher auch die Migros ab. Andere Käufergruppen waren zu diesem Zeitpunkt noch nicht aufgeschlossen für Bio-Lebensmittel, die öffentliche Diskussion noch nicht weit entwickelt, durch die Konjunkturschwäche die Preisbereitschaft vielleicht auch zu gering.

Statt auf Bio-Lebensmittel weiter zu forcieren, setzte die Migros setzte im Folgenden zunächst auf Produkte aus integrierter Produktion. Im Jahre 1993 lancierte der Hauptwettbewerber der Migros, die Coop, ihrerseits ein Bio-Sortiment und war damit sehr erfolgreich. Erst zwei Jahre später reagierte die Migros auf diesen Vorstoß mit einer eigenen Bio-Handelsmarke ➔. Die Reaktion kam jedoch zu spät, so dass Coop die Marktführerschaft ➔ in diesem Marktsegment ausbauen und bis heute verteidigen konnte. Offensichtlich gibt es im strategischen Marketing bisweilen enge Zeitfenster, die entschlossen zu nutzen sind.

Spezielle Risiken der Markterschließung liegen nicht nur in der Wertschöpfungskette, sondern auch im Kaufverhalten der Verbraucher. Viele Nachfrager begegnen Innovationen zunächst mit Skepsis und bevorzugen die gewohnten Produktvarianten. Die Innovationsforschung macht darauf aufmerksam, dass Neuerungen unterschiedlich schnell akzeptiert werden und analysiert disbezüglich den Zusammenhang zwischen den Merkmalen der Innovation und der Verbreitungsgeschwindigkeit. Die Verbreitungsgeschwindigkeit, auch als *Diffusionsrate* bezeichnet (vgl. Bodenstein 1988; Gierl 1995). Wünschenswert ist eine schnelle Verbreitung gemäß Exponentialfunktion. Bei vielen Innovationen zeigen sich aber bei zögerlicher Akzeptanz durch die Nachfrager s-förmige Verbreitungsverläufe. Fünf Produktmerkmale, die die Diffusion vornehmlich beeinflussen, wurden in empirischen Studien isoliert (vgl. Rogers 1983) – Komplexität ➔, relativer Vorteil, Kompatibilität, Beobachtbarkeit und Teilbarkeit.

Diffusionsforschung und  
Diffusionskriterien

- Die *Komplexität* bezeichnet einmal die Menge der *Produkteigenschaften und -bestandteile* und zum anderen das damit verknüpfte *Beurteilungs- und Anwendungswissen* bei Nachfragern. Für die meisten Nachhaltigkeitsinnovationen bleibt festzuhalten: Die Produktkomplexität ist durch Optimierungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette oft sehr hoch, insbesondere das damit direkt verbundene Beurteilungswissen. Allerdings kann die Komplexität gegenüber herkömmlichen Produkten auch abnehmen. So enthalten Naturkosmetik und Bio-Produkte meist wesentlich weniger unterschiedliche Einzelsubstanzen und Zusätze, gegebenenfalls auch weniger Verpackung. Das notwendige Anwen-

Komplexität reduzieren

dingungswissen ist bei einigen Nachhaltigkeitsinnovationen eher gering, da der Gebrauch sich etwa bei Textilien oder Möbelstücken kaum von traditionellen Erzeugnissen unterscheidet. Bei anderen Innovationen wie dem Car-Sharing sind Umstellungskosten allerdings beachtlich.

Relative Vorteile  
sichtbar machen

- Auch der *relative Vorteil* kann als mehrdimensionales Konstrukt operationalisiert werden. Er umfasst neben geldwerten Elementen gebrauchstechnische Komponenten wie Lebensdauer, Handhabung, Energieverbrauch oder Reparaturfähigkeit. Die technische Funktionalität wird durch das psycho-soziale Spektrum ergänzt oder in der Bedeutung sogar überlagert. Hierzu zählen Designqualität, Prestige oder Erlebniswert. Bei vielen umweltfreundlichen Innovationen ist der Vorteil gegenüber traditionellen Substituten nicht unmittelbar ersichtlich; langfristige Nutzenerwartungen bezüglich Lebensdauer und Redistribution haben es oft schwer, sich gegenüber kurzfristigen Nachteilen und Mehrkosten zu behaupten, insbesondere dann, wenn der langfristige Nutzen aufgrund der Neuheit einer Innovation sich in der Praxis noch nicht bestätigen konnte. Wird die lange Lebensdauer dagegen aus Erfahrung sprichwörtlich, wie etwa bei Miele-Geräten, wird der Vorteil auch in der Vermarktung wirksam. Weitere Vorteile, die am Markt bedeutend sein können, ist der mit dem Umweltschutz eng verknüpfte Gesundheitsaspekt etwa bei Farben, Baustoffen oder Lebensmitteln. Sowie der Prestigeeffekt, etwa bei Solarmodulen oder einem Toyota Prius.

 Beispiel BioBio-Lassi  
bei Plus

#### Innovativ mit Mango und Wildlachs

Der relative Vorteil einer Innovation kann auch in herkömmlichen Merkmalen gesucht und durch Umweltqualität ergänzt werden. So lancierte die Discounterkette Plus im Rahmen seiner BioBio Eigenmarke einige geschmacklich innovative Artikel, die im konventionellen Angebot bisher fehlen und auch bei Konkurrenten so nicht gelistet sind. Hierzu zählt etwa ein Buttermilch-Getränk, nach indischem Rezept auch als Lassi bezeichnet, eine Wildlachs-Tagliatelle oder eine Mango-Orangen-Marmelade (vgl. <http://www.plus.de>).

Kompatibilität mit bisherigen  
Konsumgewohnheiten herstellen

- Die *Kompatibilität* bezeichnet das Ausmaß der Übereinstimmung einer Innovation mit den Normen, Gewohnheiten, Bedürfnissen und Erfahrungen der Zielgruppe. Zur Strukturierung der Mehrdimensionalität dieser Kategorie werden wirtschaftliche, technische oder soziokulturelle Gesichtspunkte unterschieden. Innovationen müssen, wenn sie sich schnell verbreiten sollen, wirtschaftlich-technisch anschlussfähig sein und sich in die gewohnten Handlungsroutinen der Verbraucher einbinden lassen.

- Die *Beobachtbarkeit* kennzeichnet den Grad, in dem Innovationen durch die soziale Umgebung wahrgenommen werden können. Die Benutzung des Fahrrades oder die Sonnenkollektoren auf dem Dach signalisieren eine ökologische Orientierung. Viele Umwelteigenschaften sind allerdings den Erzeugnissen nicht unmittelbar anzusehen und müssen dann durch Signets, Logos oder Marken symbolisch kommuniziert werden.
- Die Dimension *Teilbarkeit* steht für die Möglichkeit, Innovationen versuchsweise zu nutzen, beispielsweise durch Kostproben, Testfahrten oder Geldzurück-Garantien. Wird das Kaufrisiko als hoch wahrgenommen, ist es für Anbieter empfehlenswert, einen probeweisen oder gestaffelten Einstieg in die neuen Produkte und Technologien zu ermöglichen.

Ökologische Eigenschaften beobachtbar machen

Test- bzw. Probiermöglichkeiten anbieten

Die Diffusionsforschung ➔ hat ergeben, dass Innovationen sich umso schneller durchsetzen, je größer ihr relativer Vorteil, ihre Kompatibilität, Beobachtbarkeit und Teilbarkeit sind. Eine hohe Komplexität behindert dagegen die Diffusion. Soweit möglich, sollten bei Innovationen die Vorteile umfassend für den Nachfrager visualisiert und Möglichkeiten zu Probekäufen und Testnutzungen geboten werden.

Die Diffusionsforschung verweist auf die Verbreitungsbarrieren ökologischer Innovationen

Bei der Einführung neuer Produkte ist es besonders wichtig, die richtige Zielgruppe anzusprechen. Die Diffusionsforschung geht davon aus, dass die Nachfrager unterschiedlich aufgeschlossen für Neuerungen sind und unterscheidet nach der zeitlichen Verteilung der Erstübernehmer fünf Adopter-Typen ➔ (vgl. Rogers 1983):

Das Einführungsmarketing muss die richtigen Zielgruppen ansprechen

- Innovatoren (innovators),
- Frühannehmer (early adopters),
- Frühe Mehrheit (early majority),
- Späte Mehrheit (late majority) und
- Nachzügler, Zauderer (laggards).

Ein Verbreitungsprozess gilt als abgeschlossen, wenn auch die Zauderer die Innovation akzeptiert haben. Dies kann selbst bei erfolgreichen Innovationen 10 Jahre und länger dauern.

Untersucht man nun diese allgemeinen Adopter-Typen hinsichtlich ihrer Einstellung zu Umwelt und Nachhaltigkeit, zeigt sich, dass die Innovatoren im Wesentlichen der Kerngruppe der Umweltorientierten entsprechen. Die frühen Übernehmer, die frühe Mehrheit und die späte Mehrheit korrespondieren mit der Gruppe der Interessierten, während die Nachzügler durch die Ablehner repräsentiert werden. Ausgehend von einer Gauß'schen Normalverteilung kann man den Diffusionsverlauf für die Adaption von Umweltinnovationen idealtypisch wie in Abbildung 29 darstellen.

Unterschiedliche Adopter-Typen weisen jeweils unterschiedliche Einstellungen zum Umweltschutz auf

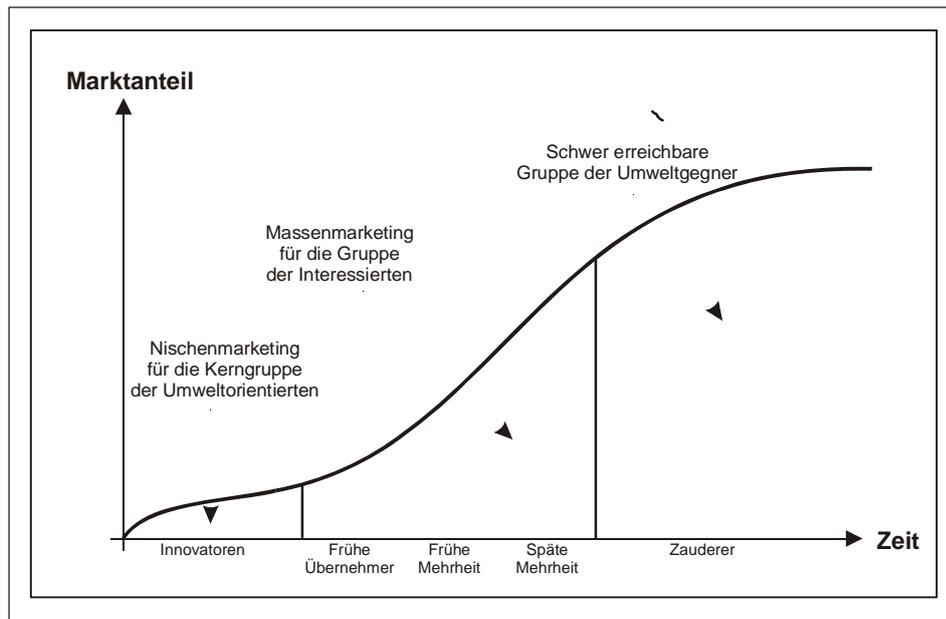


Abb. 29: Käufergruppen und Adopterkategorien (in Anlehnung an Wüstenhagen et al. 2001, 182)

1. Schritt: Identifikation und Ansprache der Innovatoren

Bei der Einführung nachhaltiger Innovationen sind im ersten Schritt die Innovatoren zu identifizieren und gezielt anzusprechen. Die Diffusionsforschung zeigt hier, dass verhaltensorientierte Kategorien (Mediennutzung, Produktbesitz, Zugehörigkeit zu Vereinen oder Initiativen, politisches Engagement, etc.) wegen ihrer Handlungsnähe eine hohe Erklärungskraft haben. Innovatoren lassen sich demnach wie folgt ausfindig machen:

- Durch die Kooperation mit Umweltverbänden, Parteien u. a. Initiativen. So ließ sich empirisch nachweisen, dass circa 50 % der Mitglieder des Umweltverbandes BUND tatsächlich ökologische Pionierkäufer stellen (vgl. Bodenstein et al. 1998).
- Durch die Schaltung von Werbung in Umweltzeitschriften oder im Rahmen entsprechender Fernsehsendungen.
- Durch den Erwerb von Adressdaten derjenigen Kunden, die bei anderen Anbietern bereits ähnliche Produkte erworben haben.

#### 4.5.2 Folger-Strategien

2. Schritt: Identifikation und Ansprache der ökologisch Interessierten jenseits der Nische

Neben der Kerngruppe der Umweltorientierten, die im Wesentlichen das Kundensegment in der Nische repräsentieren, kommen im zweiten Schritt auch die Interessierten als Zielgruppe eines umweltorientierten Marketings in Betracht, um eine breite Marktabdeckung zu realisieren. Hierbei zeigen sich folgende Unterschiede der *Interessierten* von der Pioniergruppe (vgl. Wüstenhagen et al. 2001; Richter 2001):

Unterschiede zu den Innovatoren

- Sie weisen eine höhere *Preissensibilität* auf.
- Im Gegensatz zur Kerngruppe der Umweltorientierten gewichten sie den *Individualnutzen* der Produkte (z.B. hautverträglichere weil schad-

stoffärmere, Textilien) höher als den ökologisch bedingten Sozialnutzen (z.B. Pestizidverzicht in Asien).

- Die Umwelt- oder Sozialverträglichkeit eines Produktes stellt aus ihrer Sicht einen *Zusatznutzen* dar; andere Qualitätseigenschaften sind ihnen gleich wichtig beziehungsweise wichtiger.
- Sie stehen den typischen Distributionskanälen ökologischer oder fair gehandelter Produkte reserviert gegenüber und verhalten sich convenienceorientiert.

Die zitierte Befragung von BUND-Mitgliedern hat darüber hinaus ergeben, dass die Innovatoren als Kerngruppe der Umweltorientierten mit den weiteren Adopter-Typen kaum über Umweltthemen diskutieren und die Verbreitung von Umweltprodukten im Massenmarkt weitgehend unabhängig von der Diffusion in der Öko-Nische verläuft (vgl. Bodenstein et al. 1998). Marketingkonzepte für die Nische und den Massenmarkt sind entsprechend unterschiedlich zu gestalten. Die Erweiterung der Zielgruppe in den Massenmarkt ist damit prinzipiell als *erneute* Markteinführung zu verstehen.

Verbreitung im Massenmarkt verläuft unabhängig von der Diffusion in der Nische

### 4.5.3 Fazit

Allgemeine Erfahrungen und die Diffusionsforschung haben gezeigt, dass sich nachhaltige Produktinnovationen oft erst allmählich im Markt verbreiten. Euphorische Prognosen der 90er Jahre (z.B. Little et al. 1993) haben sich entsprechend nicht bestätigt. Das Nachhaltigkeitsmarketing muss dies insbesondere dort ins Kalkül einbeziehen, wo die Konsumgewohnheiten bisher noch wenig von ökologischen oder sozialen Anliegen tangiert sind, etwa bei der Nachfrage nach Mobilität oder Unterhaltungselektronik. Mögliche Diffusionsbarrieren sollten bereits vor der Markteinführung identifiziert werden, um den Marketing-Mix daraufhin abzustimmen. Zu beachten ist weiterhin, dass Innovatoren auf der einen und Adopter auf der anderen Seite wenige Verbindungslinien aufweisen und getrennt angesprochen werden müssen.

▽ Zusammenfassung und Ausblick

## 4.6 Politisches Marketing – Lobbying und Public Campaigning

Die Durchsetzung von Innovationen wird auch durch den ordnungspolitischen Rahmen begünstigt oder gehemmt. Dementsprechend versuchen Unternehmen diesen Rahmen zu beeinflussen. Dabei tragen Unternehmen eine branchen- und ordnungspolitische Mitverantwortung (vgl. Belz 2001). Durch ihr politisches Engagement können sie den Spielraum des Nachhaltigkeitsmarketings erweitern oder einengen. Ein Marketing in ordnungspolitischer Absicht wird auch als transformatives Marketing (vgl. Belz 2001) oder gesellschaftsorientiertes Marketing (vgl. Wiedmann 1993) bezeichnet. Es kann notwendig werden, um

Branchen- und ordnungspolitische Mitverantwortung der Unternehmen

soziale Dilemmata aufzuheben und Märkte aus ungünstigen Pfadabhängigkeiten zu lösen, wie der nachfolgende Abschnitt belegt.

#### 4.6.1 Soziale Dilemmata und Pfadabhängigkeiten

Soziale Dilemmata

*Soziale Dilemmata* entstehen, wenn individuelle und gesellschaftliche Rationalität bei öffentlichen Gütern auseinander fallen. Öffentliche Güter sind durch Nicht-Rivalität im Konsum gekennzeichnet. Nicht-Rivalität bedeutet, dass Akteure, die nicht zur Erstellung des Gutes beitragen, von dessen Nutzung trotzdem nicht ausgeschlossen werden können. Es kommt dadurch bei fehlender sozialer Kontrolle in der Regel zu einem „Trittbrettfahrerverhalten“, weil ein Anreiz besteht, den persönlichen Beitrag in der Hoffnung zu sparen, dass genügend andere Personen sich für eine nachhaltige Entwicklung engagieren. Daher besteht die Gefahr, dass öffentliche Güter in geringerem Maß als gesamtgesellschaftlich erwünscht erstellt werden. Wenn Pendler zum Beispiel trotz Unbequemlichkeiten mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit fahren, leisten sie damit einen Beitrag zum Ressourcenschutz, der auch Autofahrern zugute kommt.

Pfadabhängigkeiten  
blockieren Märkte

Ein weiteres Problem für ökologische Anbieter können *Pfadabhängigkeiten* sein (vgl. Latacz-Lohmann et al. 2001). Der Begriff Pfadabhängigkeit meint, dass sich bestimmte Technologien, nach dem sie einmal eine gewisse Verbreitung im Markt gefunden haben, als Standard festsetzen können, auch wenn sie ökonomisch nicht effizient sind (vgl. Arthur 1989). Typische Beispiele hierfür sind die suboptimale Tastenanordnung auf dem PC oder das Softwareprogramm MS-Windows, das aufgrund der bestehenden Netzwerkeffekte kaum noch verdrängt werden kann, auch wenn Wettbewerber wie Linux gegebenenfalls technisch überlegen sind. In ökologischer Hinsicht besonders folgenreich sind zum Beispiel Pfadabhängigkeiten, die durch die derzeitige Ausprägung des Individualverkehrs geschaffen sind. Der hohe Bestand an privaten Fahrzeugen führt zu einer Ausdünnung öffentlicher Verkehrsmittel, was wiederum dazu führt, dass viele Pendler auf private Automobile angewiesen sind.

Pfadabhängigkeiten beruhen auch auf *Skalenerträgen* und *Erfahrungskurveneffekten*, durch die eine einmal eingeführte Technik erhebliche Kostenvorsprünge erzielt. Viele ökologische Innovationen sehen sich solchen Pfadabhängigkeiten gegenüber. Sie mögen zwar potenziell nicht nur ökologisch, sondern auch ökonomisch vorteilhaft sein, dies setzt aber voraus, dass sich möglichst viele Nutzer innerhalb kurzer Zeit für diese Technik entscheiden. Der Nutzen eines Car-Sharing-Systems steigt zum Beispiel wie bei einem Telefonnetz exponentiell mit jedem zusätzlichen Fahrzeug und Standort. Dieser zunehmende Grenznutzen wird durch fallende Kosten, etwa aufgrund des günstigeren Einkaufs größerer Flotten, ergänzt. Subventionen können hier ökonomisch zweckmäßig sein, um ineffiziente, aber festgefahrene Technologiepfade aufzubrechen. Jedoch sollten Subventionen als Anschubfinanzierung immer so gestaltet sein, dass Transferleistungen auf ein definiertes Ende hin kontinuierlich abnehmen,

wie dies beim Erneuerbaren Energie-Gesetz (EEG) zum Beispiel der Fall ist. Nur so lassen sich Skaleneffekte tatsächlich realisieren.

Soziale Dilemmata und Pfadabhängigkeiten sind in marktwirtschaftlichen Systemen zwei wichtige Begründungen für staatliches Handeln. Dieses ist in einer pluralistischen und demokratischen Gesellschaft nicht ohne den Einfluss von Interessengruppen möglich. Politiker fühlen sich häufig darauf angewiesen, die Einschätzung der Betroffenen frühzeitig zu erkennen und über Verbände und andere Lobbygruppen in einen vielschichtigen *Verhandlungsprozess* einzubinden.

Unternehmerische  
Strukturpolitik

Nach dem sicherlich streitbaren Verständnis der Neuen Politischen Ökonomie ☞ agieren Politiker dabei als Unternehmer auf dem Markt für Wählerstimmen. Insofern ist neben der direkten Beeinflussung der Politiker immer auch die *öffentliche Meinung* in Betracht zu ziehen. Diese beiden zentralen Elemente eines politischen Marketings sind von Kotler (1986) bereits frühzeitig mit *Politics* und *Public Relations* beziehungsweise *Public Opinion* bezeichnet worden. Kotler bezieht Politics und PR jedoch noch relativ eng auf die Durchsetzung eines einzelnen Produktes gegen politischen und öffentlichen Widerstände. Im umfassenderen Sinne geht es um einen gesellschaftlich-politischen Wandel zur Verbesserung der Rahmenbedingungen des Nachhaltigkeitsmarketings. Schneidewind (1998) benennt diese Gesamtaufgabe als unternehmerische Strukturpolitik, sie beinhaltet Lobbying und Public Relations, oft auf Grundlage von Kooperationen und Bündnissen. Die genannten Ansätze können wie in Abbildung 30 eingeordnet werden. Nachfolgend werden die Maßnahmen des Lobbying und der Öffentlichkeitsarbeit nacheinander beleuchtet.

<b>Politik/ Öffentlichkeit</b>	Mega-Marketing	Unternehmerische Strukturpolitik
	Klassisches Marketing	Social Marketing
<b>Kunden im engeren Sinne</b>		
	<b>Produktdurchsetzung</b>	<b>Gesellschaftlicher Wandel</b>

Abb. 30: Marketingansätze (Schneidewind 1998, 110)

#### 4.6.2 Lobbying

*Lobbying* ist ein im Marketing häufig unterschätztes Tätigkeitsfeld von hoher strategischer Relevanz (vgl. Strauch 1993; Köppl 2000). Allein am Sitz der Bundesregierung und in Brüssel sind mehr als 10.000 Vertreter von Unternehmen und Unternehmensverbänden tätig. Ihr Aufgabenspektrum bezieht sich zum einen auf die frühzeitige Information des Auftraggebers über politische Initiativen und zum anderen auf die systematische Einbindung der Firmen- und Brancheninteressen in den politischen Entscheidungsprozess. Das Lobbying lässt sich als ein kalkulierter, politischer Tauschprozess beschreiben, in dessen

Unternehmerische  
Strukturpolitik

Rahmen den politischen Entscheidungsträgern Sachinformationen angeboten werden, die zwar deutlich interessengefärbt sind, jedoch auf der anderen Seite die Informationsbeschaffungskosten für Abgeordnete und Regierung senken. Lobbyisten helfen der Politik, sich über mögliche Aus-, Folge- und Nebenwirkungen von Entscheidungen aus Sicht der verschiedenen Interessengruppen zu informieren.

Trittbrettfahreneffekte in großen Gruppen

Solange die gesellschaftlichen Interessen dabei ausgewogen zur Geltung kommen, ist aus gesamtgesellschaftlicher Sicht gegen ein solches Vorgehen nichts einzuwenden. Dominieren jedoch einseitige Interessen – etwa aufgrund ihrer besseren finanziellen und personellen Ausstattung, ihrer Markt- oder Mobilisierungskraft – das Geschehen, so sind gesellschaftliche Dysfunktionalitäten zu befürchten. Wie bereits in der Kurseinheit „Interessenpolitisches Nachhaltigkeitsmanagement“ dargelegt, sind es häufig allgemeine Interessen großer Gruppen wie zum Beispiel allgemeine Verbraucherrechte oder Umweltschutz, die sich aufgrund von Trittbrettfahreneffekten besonders schlecht organisieren lassen (vgl. Olsen 1965). Umso wichtiger ist es, dass sich Unternehmen mit ökologischer oder sozialer Vorreiterfunktion gezielt für zukunftsfähige Rahmenbedingungen einsetzen.

Einfluss des Lobbying

Der Einfluss der verschiedenen Lobbys auf das politische Geschehen ist als hoch einzuschätzen (vgl. Sturm 1998, 41). Im politischen Tagesgeschäft übernehmen einzelne Einflussgruppen oft viele operative Aufgaben der Ministerialbürokratie. Sie entwerfen beispielsweise Argumentationen, erstellen die Unterlagen und Berichte für die politischen Entscheidungsträger oder verfassen Reden und Expertenaussagen. Begleitet wird diese Arbeit oft von personellen Verflechtungen, etwa wenn Abgeordnete oder Minister Aufsichts-, Beratungs- oder sogar Entscheidungsfunktionen in Verbänden und Unternehmen ausfüllen. Im Gegenzug erhoffen sich die Lobbyisten Wissensvorsprünge und Einflusschancen. Nicht zuletzt dieser Tausch von Information gegen Einfluss hat das Lobbying in engen Zusammenhang mit Korruption gestellt. So ist auch zu erklären, warum das Lobbying als politische Interessenvermittlung zwar außerordentliche Praxisrelevanz besitzt, in den Wirtschaftswissenschaften jedoch nur am Rande thematisiert wird (vgl. Köppl 1998, 30ff.).

Organisierte Interessengruppen und individuelles Lobbying

Traditionell sind es organisierte Interessengruppen wie Kammern und Verbände, die Informationen und Interessen aufgrund ihrer strukturellen oder inhaltlichen Verflechtung in das politische System einbringen. Unternehmensvorstände, die ihre Interessen durch übergeordnete Verbände und Organisationen nicht mehr effektiv genug vertreten sehen, suchen allerdings auch selbst Zugang zu den Akteuren, welche die Weichen für ihr zukünftiges Wirtschaften stellen. Gerade *Großunternehmen* können durch ihren aktiven Einsatz politische Entscheidungsprozesse durch ein individuelles Lobbying beeinflussen, etwa durch öffentliche Stellungnahmen, Einwirkung auf traditionelle Wirtschaftsverbände, Gründung von alternativen Unternehmensvereinigungen, Teilnahme an Kommissionen und Hearings, Hintergrundgespräche mit Politikern, Unterstützung

von Gesetzesinitiativen oder Initiierung von Selbstverpflichtungserklärungen. Einige Unternehmensvorstände, wie etwa der ehemalige Stadtrat von Hamburg Prof. Dr. Fritz Vahrenholt, jetzt Vorstandschef der REpower AG, haben durch vorherige Ämter einen besonderen Zugang zu Medien und ehemaligen „Kollegen“ aus der Politik, was ihr Lobbying erleichtern kann.

Eine solche Lobbyarbeit kann in vielen Fällen ökologisches Marketing erst ermöglichen, nämlich dann, wenn nachhaltigkeitsorientierte Strategien durch massive Kostennachteile blockiert sind. Märkte wie die für Solartechnik wären ohne geänderte Rahmenbedingungen und öffentliche Förderung kaum entwicklungsfähig. Solchermaßen blockierte Märkte können häufig nur durch die gezielte Co-Evolution von marktlichen und politischen Prozessen aufgebrochen werden (vgl. Wüstenhagen 2000, 283ff.). In den USA sind Abteilungen für Public Affairs beziehungsweise Governmental Affairs, die sich professionell der Lobbyarbeit widmen, wesentlich verbreiteter (vgl. Achleitner 1985; Marx 1990).

Co-Evolution von Markt  
und Politik

#### **Umweltpolitisches Lobbying: Entwicklung eines Gütezeichens für nachhaltigen Fischfang durch Unilever und den WWF**

Unilever ist einer der weltweit führenden Lebensmittelhersteller mit einem Umsatz von rund 40 Mrd. € (2006). Der Konzern dominierte lange Zeit als Anbieter den Markt für Fisch und Fischerzeugnisse mit einem geschätzten Anteil von rund 25 Prozent am weltweiten Fischeinkauf und Marken wie Birds Eye und Iglo. Die Marke Iglo wurde jedoch 2006 mit dem gesamten Geschäft der europäischen Tiefkühlkostsparte wegen geringer Wachstumsperspektiven und starkem Preiswettbewerb an die Permira Funds veräußert.

Zuvor jedoch engagierte sich Unilever zusammen mit dem World Wide Fund for Nature (WWF) seit 1996 für die langfristige Sicherung der weltweiten Fischbestände. Die Food and Agriculture Organisation of the United Nations (FAO) schätzt, dass zur Zeit circa 80 % der kommerziell gehandelten Fischarten überfischt werden. 1997 wurde auf Initiative von Unilever und WWF der Marine Stewardship Council (MSC) als Interesseninstitution gegründet, die seitdem versucht, Prinzipien und Kriterien für eine nachhaltige Fischerei zu entwickeln (<http://www.msc.org>). Näheres hierzu ist in der Kurseinheit „Normen und Standards“ nachzulesen.

Die Kriterien des MSC stützen sich auf Managementregeln für ein nachhaltiges Wirtschaften und definieren Anforderungen an eine dauerhaft tragfähige, die Regenerationsfähigkeit des Ökosystems beachtende Fischerei. Auf dieser Basis wurde vom Marine Stewardship Council unter Einbeziehung vieler Stakeholder ein Gütezeichensystem mit neutraler, externer Zertifizierung aufgebaut. Unilever hatte sich verpflichtet, ab dem Jahr 2005 nur noch Fisch aus zertifiziertem Fang zu beschaffen. Damit wurde ein erheblicher Druck auf Politik und Fischereiindustrie ausgeübt. Leider konnte oder wollte Unilever sich diesem Druck selbst nicht dauerhaft stellen, wie der Ver-



Beispiel: MSC

kauf der Iglo-Sparte demonstriert. Inzwischen beteiligen sich jedoch mehr als 100 Unternehmen aus 20 Ländern am Zertifizierungsprozess. Große Handelsunternehmen wie die Schweizer Migros führen im Sortiment nur noch Produkte mit dem MSC-Label.

### 4.6.3 Public Campaigning

Bedeutung der Medien

Neben der klassischen Lobbyarbeit gewinnt in der modernen Mediengesellschaft die strategische *Öffentlichkeitsarbeit* an Bedeutung. Politiker können – trotz aller Lobbyeinflüsse – langfristig nur begrenzt gegen öffentliche Werte und Normen agieren, zumindest dann, wenn ein Thema Gegenstand einer breiteren gesellschaftlichen Debatte wird. Wenn etwa Fragen der artgerechten Tierhaltung einer breiten Öffentlichkeit durch Medienberichte bekannt werden und sich dort Kritik breit macht, wird die Politik unter Handlungsdruck geraten.

Soziale Akzeptanz des Unternehmenshandelns ist ein wichtiger Erfolgsfaktor der Unternehmensführung

Der grundlegend normative Charakter vieler ökologischer und sozialer Fragestellungen impliziert gesellschaftliche Diskussionen über den Umgang mit den verschiedenen Anliegen. Viele *bekannte* Unternehmen haben daher zumindest in Ansätzen akzeptiert, dass ihre Entscheidungen gesellschaftlich legitimationspflichtig werden und die Notwendigkeit besteht, sich gezielt in solche Definitions- und Interpretationsprozesse einzubringen. Im Beziehungsdreieck Medien, kritische Öffentlichkeit und Unternehmen wird soziale Akzeptanz zu einem wichtigen Erfolgsfaktor bei der Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs.

In der Mediengesellschaft müssen Unternehmen die Spielregeln medialer Risikokommunikation beherrschen

In der heutigen Mediengesellschaft dominieren massenmediale Kommunikationsprozesse die öffentliche Meinungsbildung. So wird auch unternehmerisches Handeln vor allem dann zum Gegenstand der gesellschaftlichen Diskussion, wenn die Massenmedien darüber berichten. Worüber Medien berichten und welche Themen sie damit prägen, wird durch ihre eigenen Verarbeitungsroutinen bestimmt. Gleichzeitig akzentuieren sie in ihrer Berichterstattung bestimmte Ereignismerkmale und interpretieren insofern das soziale Geschehen auf ihre spezielle Art und Weise. Gesellschaftliche Situationsdeutungen werden damit in deutlichem Ausmaß durch die journalistischen Darstellungen geprägt, und auch die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmensaktivitäten unterliegt Schematisierungen, die aus den Funktionsmechanismen des Mediensystems resultieren. Das Bemühen um die Durchsetzung bestimmter unternehmerischer Positionen macht daher die Kenntnis der Spielregeln der medialen Risikokommunikation unabdingbar (vgl. Zühlendorf 2002).

Public Campaigning zielt auf die Steuerung sozialer Definitions- und Interpretationsprozesse

Eine strategische Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit, die auf die Steuerung sozialer Definitions- und Interpretationsprozesse zielt, wird in jüngster Zeit mit dem Begriff *Public Campaigning* bezeichnet. Der Begriff PR-Kampagne charakterisiert eine dramaturgisch angelegte und thematisch fokussierte kommunikative Strategie zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit. Es geht darum, mit einer langfristig angelegten Strategie ein bestimmtes Thema zum Gegen-

tand der öffentlichen Debatte zu machen und die eigene Position durchzusetzen. Kampagnen drehen sich zum Beispiel um gentechnisch modifizierte Lebensmittel, Tierhaltungsformen oder das 1-Liter-Auto. Kampagnen fungieren als Kommunikationsanker in der gesellschaftspolitischen Diskussion, an denen immer wieder neue Subthemen festgemacht werden können. Primäre Kommunikationsform von Kampagnen ist die Massenkommunikation. Auch wenn bisweilen zusätzlich auf anderen gesellschaftlichen Ebenen wie etwa an runden Tischen agiert wird, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der öffentlichen Kommunikation aufzubauen, ist das oberste Ziel der Öffentlichkeitsarbeit die mediengerechte Inszenierung unternehmerischer Positionen. Kampagnen sind in ihrer inhaltlichen Gestaltung und zeitlichen Ereignisstruktur auf die Regeln und Routinen des Mediensystems auszurichten.

Zur Beschreibung zentraler Mechanismen der medialen Realitätskonstruktion werden in der kommunikationswissenschaftlichen Forschung der *Agenda-Setting-* und der *Framing-Effekt* diskutiert.

Agenda-Setting beschreibt die Thematisierungsleistung der Medien

Der Agenda-Setting-Ansatz  geht davon aus, dass die journalistische Auswahl der Themen, der Umfang der Berichterstattung sowie deren Aufmachung durch Platzierung, Lebendigkeit der dargebotenen Informationen oder medienspezifische Aufbereitung die gesellschaftlich wahrgenommene Wichtigkeit von Themen bestimmt (vgl. Schulz 1983; 1984). Er verweist darauf, dass die Medien die öffentliche Diskussion thematisch strukturieren und insofern bestimmen, worüber das Publikum nachdenkt.



Definition

Aus den Selektionsleistungen der Medien ergibt sich, welche Probleme zum Gegenstand der öffentlichen Meinung werden und als primär lösungsbedürftig erscheinen. Der Agenda-Setting-Effekt kann insofern die aus Unternehmenssicht häufig überraschende Thematisierung bestimmter ökologischer und sozialer Problemfelder erklären.

Nachrichtenfaktor	Über ein Ereignis wird umso eher berichtet:
<b>Frequenz</b>	Je mehr der zeitliche Ablauf der Erscheinungsperiodik der Medien entspricht.
<b>Eindeutigkeit</b>	Je eindeutiger und überschaubarer es ist.
<b>Bedeutsamkeit (kulturelle Nähe, Betroffenheit, Relevanz)</b>	Je größer die Tragweite, je mehr es persönliche Betroffenheit auslöst.
<b>Konsonanz (Erwartung, Wünschbarkeit)</b>	Je mehr es mit vorhandenen Vorstellungen und Erwartungen übereinstimmt.
<b>Überraschung (Unvorhersehbarkeit, Seltenheit)</b>	Je mehr es überrascht. Unvorhersehbares, Seltenes hat die größte Chance, zur Nachricht zu werden, allerdings nur dann, wenn es im Rahmen der Erwartungen überraschend ist.
<b>Kontinuität</b>	Je mehr es bereits als Nachricht definiert ist: Themenlebenszyklus/Hochschaukeln eines Themas.
<b>Variation</b>	Je besser es zur Ausbalancierung und Variation des gesamten Nachrichtenbildes beiträgt.
<b>Bezug auf Elite-Nationen und Prominenz</b>	Je stärker es wirtschaftlich oder militärisch mächtige Nationen, Prominente oder bekannte Großunternehmen betrifft.
<b>Personalisierung/Opfer-Täter-Bild/Kausalität</b>	Je stärker es personalisiert ist, je besser die Verantwortung konkret einer Person oder einem Unternehmen zugerechnet werden kann.
<b>Negativismus</b>	Je mehr es auf Konflikt, Kontroverse, Aggression, Zerstörung oder Tod bezogen ist.
<b>Visualisierung</b>	Je besser es sich in Bilder umsetzen lässt.
<b>Quantifizierung</b>	Je besser es sich in Zahlen fassen lässt.
<b>Emotionalisierung</b>	Je besser es bestimmte Schemata (z. B. Kindchen-Schemata) bedient.

Abb. 31: Nachrichtenfaktoren

Public Campaigning setzt an den Bestimmungsgrößen der Medienagenda an

Ein Public Campaigning sollte versuchen, Agenda bildend zu arbeiten. Dazu muss es berücksichtigen, wie Themen Eingang in die Medienberichterstattung finden (Agenda-Building). Als Bestimmungsgrößen der Medienagenda werden in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur vor allem die so genannten Nachrichtenfaktoren (vgl. Galtung & Ruge 1965) diskutiert, mit denen jene Ereignismerkmale angesprochen sind, an denen sich die Journalisten bei der Auswahl des Zeitgeschehens orientieren (Abb. 31).

Unterschiedliche Nachrichtenwerte

Zugleich liefern diese Kriterien konkrete Gestaltungshinweise, wie man ein Thema zum Gegenstand der öffentlichen Debatte machen kann: Prominente Unterstützer suchen, emotionale Bilder bieten, aktuelle Aufhänger finden, beeindruckende Zahlen präsentieren und so weiter. Sie zeigen aber auch, warum es einige Themen wie etwa Tierschutz relativ leicht, andere wie Rohstoffverbrauch in der Dritten Welt dagegen schwer haben, auf die Agenda des Mediensystems zu gelangen (vgl. Spiller 1999). Insgesamt gewinnen die Nach-

richtenfaktoren als Aufmerksamkeitsregeln eines auf sich selbst fixierten Mediensystems heute noch weiter an Relevanz: Infotainment prononciert zum Beispiel die Visualisierung, Emotionalisierung und Personalisierung der Nachrichten, Confrontainment den Negativismus und Kontroversitätsgrad der Informationssendungen.

Wie das Beispiel der Umweltorganisation Greenpeace eindrucksvoll belegt, kann die Ausrichtung der Medienarbeit an den Selektionsmechanismen des Journalismus dazu beitragen, dass ökologische Themen gezielt in den Medien platziert werden können. Greenpeace orientiert seine Kampagnenarbeit grundsätzlich in erster Linie an den Interessen der Medien, da nur über eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit politischer Druck ausgeübt wird. Eine genaue Kenntnis journalistischer Auswahlkriterien im Sinne der oben aufgeführten Nachrichtenfaktoren ist dafür Bedingung. Darüber hinaus muss man wissen, wie Redaktionen organisiert sind, wie sie recherchieren, wann Redaktionschluss ist, welche Zeitschriften und Sender als Leitmedien ☞ besondere Beachtung finden und welche allgemeine redaktionelle Linie das jeweilige Medium hat, damit die PR-Arbeit erfolgreich sein kann (vgl. Kepplinger 1989).

Professionelle PR-Arbeit

Die Verarbeitungsleistungen der Medien beziehen sich jedoch nicht allein auf die Themenauswahl und -strukturierung. In der Berichterstattung werden bestimmte inhaltliche Facetten besonders herausgestellt, andere Gesichtspunkte spielen keine Rolle. Fast alle Themen sind so umfangreich und bieten viele mögliche Formen der Berichterstattung an, so dass sich die Journalisten entscheiden müssen. Sie ordnen, um eine für den Leser fassbare Kontinuität herzustellen, deshalb die einzelne Nachricht in einem umfassenderen Bezugsrahmen (Frame) ein. In der journalistischen Berichterstattung dominieren im Allgemeinen bestimmte Interpretationsmuster ein Thema, die sich dann im weiteren Fortgang der Diskussion als ausgesprochen hartnäckig erweisen. Hat sich ein solcher *Frame* in den Medien erst einmal durchgesetzt, lässt er sich kaum mehr verdrängen. Die Wirkung der journalistischen Rahmung auf die Rezipienten thematisiert der *Framing-Effekt*, der einen wichtigen Schwerpunkt der aktuellen Medienwirkungsforschung darstellt.

Framing beschreibt die Interpretationsleistung der Medien

Der Begriff „Framing“ stammt aus der kognitionspsychologischen Forschung und kennzeichnet eine Theorie der selektiven Wahrnehmung (vgl. Berger & Luckmann 1969; Schütz & Luckmann 1975).

Framing als Theorie der selektiven Wahrnehmung

Unter Frames werden verdichtete Strukturen der Problemdarstellung verstanden, die den Interpretationsspielraum bei der Ereignisbewertung einschränken und Hinweise darauf geben, welche Aspekte eines Themas wichtig sind und welche nicht.

 Definition

Inhaltlich geht es vor allem um die Zuschreibung von Kausalattributionen, also von Ursachen, Verursachern, Folgen und möglichen Lösungen für einen bestimmten Sachverhalt sowie die Einordnung in einen ideologischen Rahmen.

Neben den kognitiven Wirkungen geht von Frames damit auch normativer Einfluss auf das Publikum aus. Indem sie ein Muster zur selektiven Wahrnehmung umfangreicher Themen bereitstellen, ermöglichen Frames den Rezipienten, komplexe Problemlagen mit vielfältigen Informationen schnell zu erfassen. Sie dienen der Vereinfachung und Strukturierung der Realität und können als soziale Konventionen bezeichnet werden, die einen gemeinsamen Verständigungshintergrund bereitstellen und so die Grundlage von Routinisierungsprozessen bilden (vgl. Goffman 1993).

Die journalistischen Rahmen beeinflussen die Situationsbewertungen der Rezipienten

Im Hinblick auf die Entstehung und Verbreitung gesellschaftlicher Interpretationsmuster verweist der Framing-Ansatz auf die Bedeutung journalistischer Deutungsmuster für die Situationsbewertung durch die allgemeine Öffentlichkeit. Die Framing-Forschung betont den Einfluss der Rahmung eines Sachverhaltes auf dessen Bewertung; eine identische Fragestellung wird – in unterschiedliche Rahmen eingefasst – unterschiedlich bewertet.

Das massenmediale System begünstigt die Dominanz eines einzigen Frames, da dieser nicht nur die Aufmerksamkeitsstruktur der Öffentlichkeit bestimmt, sondern auch handlungsleitend für das Rechercheverhalten (Quellenauswahl, Frageformulierung, Antwortinterpretation) der Journalisten ist. Aus Vereinfachungsgründen setzt sich im Verlauf des Mediendiskurses daher zumeist ein spezielles Problemframing durch, anhand dessen unterschiedliche Positionen eingeordnet werden. Informationen und Argumente, die nicht zu dieser Problemsicht passen, werden in der Berichterstattung nicht weiter berücksichtigt – dies häufig unabhängig davon, wie plausibel oder stichhaltig die Problemrahmung gemessen an extra-medialen Kriterien ist.

Ein Public Campaigning muss framebildend arbeiten

Für die Öffentlichkeitsarbeit ist es hilfreich, frühzeitig auf eine geeignete Themenrahmung hinzuwirken. Hierdurch sollen beim Publikum Assoziationen und Schemata angesprochen werden, die eine Beurteilung des Sachverhalts im Sinne des Unternehmens nahe legen. Zur Durchsetzung einer Rahmung muss die eigene Position so aufbereitet werden, dass sie den medieninternen Selektions- und Verarbeitungsroutinen entgegenkommt und eine publikumswirksame Aufmachung ermöglicht. Es wird deshalb empfohlen, komplexe Inhalte möglichst durch die Benutzung von Analogien, Labels und Schlag- oder Programmwörtern prägnant zu verdichten (vgl. Dombrowski 1997). Diese aus der Konsumentenforschung bekannten Techniken zum Aufbau innerer Vorstellungsbilder ermöglichen es, mit dem Problemframing einprägsame Assoziationen zu wecken und die Interpretation eines Sachverhaltes so in eine bestimmte Richtung zu lenken. Wichtig ist es weiterhin, die relativ kurze Frist am Beginn einer möglichen Debatte, in der Journalisten und Publikum noch indifferent sind, entschlossen zu nutzen und eigene Themeninterpretationen zu verankern. Dieses Zeitfenster am Beginn des Themenlebenszyklus bietet die Chance, eine eigene Themeninterpretation als Kommunikationsleitlinie zu verankern.

### Issue „BSE“ und Frame „Agrarwende“

Ein Beispiel hierfür ist das Auftreten der ersten BSE-Fälle in Deutschland. Dies bot der Partei Bündnis 90/Die Grünen eine Plattform, ihre Vorstellungen über die zukünftige Ausgestaltung der Agrarpolitik auf breiter Ebene konsensfähig zu machen. Die Rahmung der BSE-Problematik unter dem Frame „Agrarwende“ hat dazu geführt, dass die aktuelle öffentliche Diskussion vor allem vor dem Hintergrund „Massentierhaltung und industrielle Agrarproduktion“ geführt wird. Alternative Rahmungen, wie etwa ein „Tierfutterframe“, der die BSE-Krise vor dem Hintergrund illegaler Tiermehlzumischungen in Futtermittel interpretiert, oder ein „Kontrollframe“, bei dem die staatliche Lebensmittelüberwachung den Kulminationspunkt der Debatte bildet, hatten zu Beginn der Diskussion noch eine Rolle gespielt. Bald waren sie jedoch aus dem Mediendiskurs weitgehend verschwunden – und dies, obwohl der Zusammenhang zu BSE hier wesentlich stringenter als beim ökologischen Landbau ist. Framing ist daher wichtig, um eigene inhaltliche Standpunkte mit jeweils aktuellen Themen zu koppeln und dadurch eine Medienkampagne zu initiieren. Das Beispiel zeigt aber auch, dass eine Kampagne langfristig vorbereitet werden muss und ihr Erfolg nicht selten auch auf dem Zusammentreffen günstiger Umstände beruht.

 Beispiel BSE

Alles in allem bedient sich ein Public Campaigning, das agenda- und framebildend ausgerichtet ist, unterschiedlicher kommunikativer Instrumente und Techniken. Gerade im Hinblick auf ökologische und soziale Fragestellungen gilt es, komplexe Inhalte zu verdichten und „medientauglich“ zu reformulieren. Spektakuläre und dramaturgisch wohlüberlegte Inszenierungen sind ein ebenso unverzichtbares Element der Kampagnenkommunikation wie die kontinuierliche problemorientierte Einbindung verschiedener thematischer Facetten in die Gesamtrahmung. Die Prägung themenspezifischer Frames kann nur gelingen, wenn die gewünschte Grundstruktur der Rahmung über den gesamten Diskussionsverlauf, in allen Kommunikationsarenen sowie von allen unternehmerischen Kommunikatoren durchgehalten wird.

Ein Public Campaigning umfasst die gesamte Spannbreite kommunikativer Instrumente

Die Anforderungen an ein Public Campaigning sind nicht nur in inhaltlicher Hinsicht voraussetzungsvoll. Über ihren Erfolg entscheidet nicht zuletzt der kommunikative Druck, den die Unternehmen ausüben können, um ihre Positionen in der Öffentlichkeit zur Geltung zu bringen. Eine dem Aufgabenumfang angemessene Bereitstellung von Personal und Finanzmitteln ist hierfür unabdingbar, was für mittelständische Betriebe häufig Kooperationen bedingt. Auch die formalstrukturelle Positionierung der entsprechenden Mitarbeiter muss organisatorisch gefestigt werden.

Hohe personelle, finanzielle und organisatorische Anforderungen an ein Public Campaigning

#### 4.6.4 Fazit

▽ Zusammenfassung  
und Ausblick

Lobbying und PR-Arbeit sind auf hoher Hierarchieebene anzusiedeln und mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen auszustatten. Sie müssen zudem, damit sie nicht nur passiv nach außen wirken können, auch über adäquate Einwirkungsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen verfügen. Politisches Marketing ist keine Einbahnstrasse, der gesellschaftliche Dialog muss in einem gewissen Maße ergebnisoffen geführt werden.

Public Campaigning und Lobbyarbeit beziehen sich auf die Einbindung von Unternehmen in nicht-marktliche Kontexte. Wohl aus diesem Grund werden sie in der klassischen Lehrbuchliteratur tendenziell stiefmütterlich behandelt. Doch gerade die Probleme unserer Zeit erfordern gesellschaftliche Konventionen über ein zukunftsfähiges Wirtschaften. Entsprechende Diskussionsprozesse spielen sich in der allgemeinen Medienöffentlichkeit ebenso ab wie auf staatlich-administrativer Ebene. Die Unternehmensführung muss sich als Akteur verstehen, der aktiv auf gesellschaftliche Definitions- und Interpretationsprozesse Einfluss nimmt und damit die Rahmenbedingungen der Geschäftstätigkeit mitgestaltet. Die Möglichkeiten der Einflussnahme sind allerdings nicht unbegrenzt; sie ergeben sich aus der Interaktion mit den weiteren gesellschaftlichen Akteuren und sind an die „Spielregeln“ des Mediensystems und des politischen Systems gebunden.



## Literaturverzeichnis

- Abell, D.F. (1980): *Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Achleitner, P. (1985): *Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen*. Bern et al.: Haupt.
- Adlwarth, W. & Wimmer, F. (1986): „Umweltbewusstsein und Kaufverhalten – Ergebnisse einer Verbraucherpanel-Studie“, *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Heft 2, 166 - 192.
- Akerlof, G.A. (1970): "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3, 488 - 500.
- Ankele, K. (2001): „Stoffstrommanagement“, in: Lutz, U. & Nehls-Sahabandu, M. (Hrsg.): *Praxishandbuch Integriertes Produktmanagement*. Düsseldorf: symposion, 267 - 286.
- Antes, R.; Steger, U. & Tiebler, P. (1992): „Umweltorientiertes Unternehmensverhalten – Ergebnisse aus einem Forschungsprojekt“, in: Steger, U. (Hrsg.): *Handbuch des Umweltmanagements*. München et al.: Oldenbourg, 375 - 393.
- Little, A.D.; Knell, W.; Hehner, T. & Annighöfer, F. (Hrsg.) (1993): *Ökologische Senkrechtstarter. Die Studie zu grünen Markterfolgen*. Düsseldorf et al.: Econ Verlag.
- Arthur, W.B. (1989): "Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events", *The Economic Journal*, Vol. 99, 116 - 131.
- Backhaus, K.; Erichson, B. & Plinke, W. (1994): *Multivariate Analysemethoden*. Berlin et al.: Springer, 7. Auflage.
- Backhaus, K. & Gruner, K. (1997): „Die Beschleunigung von Produktlebenszyklen: eine Analyse unter Laborbedingungen“, *Marketing, Ergänzungsheft 1*, 157 – 187.
- Backhaus, K.; Büschken, J. & Voeth, M. (2003): *Internationales Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 5. Auflage.
- Balderjahn, I. (2004): *Nachhaltiges Marketing-Management: Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Balderjahn, I. & Hansen, U. (2001): „Ökologisches Marketing, Öko-Marketing, ökologieorientiertes Marketing“, in: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlens großes Marketing Lexikon*. München: Beck, 1214 - 1217.
- Bänsch, A. (1990): „Marketingfolgerungen aus den Gründen des Nichtkaufs umweltfreundlicher Konsumgüter“, *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Heft 4, 360 - 379.
- Becker, J. (2006): *Marketing-Konzeption*. München: Vahlen, 8. Auflage.
- Belz, F.-M. (2001): *Integratives Öko-Marketing: Erfolgreiche Vermarktung ökologischer Produkte und Leistungen*. Wiesbaden: Dt. Uni.-Verl.
- Belz, F.-M. & Bilharz, M. (Hrsg.) (2005): *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: DUV.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1969): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt/Main: Fischer.
- Beshouri, C.P. (2006): A grassroots approach to emerging-market consumers, *The McKinsey Quarterly*, No. 4, 61 - 71.

- Bier, P. (1991): „Der Frosch-König“, in: *manager magazin Spezial*, Heft 2, 68 - 74.
- BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.) (2006): *Umweltbewusstsein in Deutschland 2006: Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage*. Berlin: BMU, Referat Öffentlichkeitsarbeit.
- Bodenstein, G. (1988): „Diffusionsforschung“, in: Poth, L. (Hrsg.): *Marketing*. Neuwied: Luchterhand, 2. Auflage, Kapitel 25.
- Bodenstein, G. & Spiller, A. (1998): *Marketing: Strategien, Instrumente und Organisation*. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- 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/Main: Campus, 189 - 208.
- 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: Universität Duisburg.
- Bodenstein, G.; Elbers, H.; Spiller, A. & Zühlsdorf, A. (1998): *Umweltschützer als Zielgruppe des ökologieorientierten Innovationsmarketing – Ergebnisse einer Befragung von BUND-Mitgliedern*. Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg Nr. 246, Duisburg: Universität Duisburg.
- Bogun, R.; Osterland, M. & Warsewa, G. (1992): „Arbeit und Umwelt im Risikobewusstsein von Industriearbeitern“, *Soziale Welt*, Bd. 43, Heft 2, 237 - 247.
- Bruhn, M. (1990): *Sozio- und Umweltsponsoring*. München: Vahlen.
- Diekmann, A. (1995): „Umweltbewusstsein oder Anreizstrukturen?“, in: Diekmann, A. & Franzen, A. (Hrsg.): *Kooperatives Umwelthandeln, Modelle, Erfahrungen, Maßnahmen*. Chur et al.: Rüegger, 39 - 68.
- Diekmann, A. & Preisendörfer, P. (1992): „Persönliches Umweltverhalten. Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit“, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Bd. 44, Heft 2, 226 - 251.
- Diekmann, A. & Preisendörfer, P. (2001): *Umweltsoziologie: Eine Einführung*. Reinbeck: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Diller, H. (Hrsg.) (2003): *Vahlens großes Marketing Lexikon*. München: Vahlen, 2. Auflage.
- Dombrowski, I. (1997): *Politisches Marketing in den Massenmedien*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Dudda, C. & Thomas, S. (2001): „'Functional Services' – Ein Konzept für die ressourceneffiziente Nutzung von Weißer Ware“, in: Schrader, U. & Hansen, U. (Hrsg.): *Nachhaltiger Konsum: Forschung und Praxis im Dialog*. Frankfurt/Main: Campus-Ver., 379 - 388.
- Ebinger, F. (2001): „Akteurskooperationen im ökologischen Produktlebenszyklus“, in: Lutz, U. & Nehls-Sahabandu, M. (Hrsg.): *Praxishandbuch Integriertes Produktmanagement*. Düsseldorf: symposium, 75 - 96.
- Ecolog-Institut (Hrsg.) (1999): *Wegweiser durch soziale Milieus und Lebensstile für Umweltbildung und Umweltberatung*. Hannover: Ecolog-Institut.

- Fejer, S. & Stroschein, F.-R. (1991): „Die Ableitung einer Guttman-Skala für sozial- und ökologiebewußtes Verhalten“, planung und analyse, Heft 1, 5 - 12.
- Fessel, S. & Spiller, A. (1991): Umweltbezogene Kommunikationspolitik: Ökologischer Anspruch, ökonomischer Erfolg und rechtliche Grenzen. Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität -GH- Duisburg Nr. 150, Duisburg: Universität Duisburg.
- Gälweiler, A. (1987): Strategische Unternehmensführung. Frankfurt am Main: Campus.
- Galtung, J. & Ruge, M.H. (1965): "The Structure of Foreign News. The Presentation of the Congo, Cuba and Cyprus crisis in Four Norwegian Newspapers", Journal of Peace Research, No. 2, 64 - 91.
- GfK (2007): Bio ist auf dem Vormarsch: Ergebnisse der GfK-Studie zum Konsum von biologisch produzierten Lebensmitteln, unter: [http://www.gfk.com/group/press\\_information/press\\_releases/001133/index.de.html](http://www.gfk.com/group/press_information/press_releases/001133/index.de.html), eingesehen am 16.07.07.
- Geise, W. (1984): Einstellung und Marktverhalten. Thun et al.: Deutsch.
- Gierl, H. (1995): „Diffusion“, in: Tietz, B.; Köhler, R. & Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2. Auflage.
- Gierl, H. & Stumpp, S. (1999): „Der Einfluß von Kontrollüberzeugungen und globalen Einstellungen auf das umweltbewußte Konsumentenverhalten“, Marketing, Bd. 21, Heft 2, 121 – 129.
- Gillwald, K. (1995): Ökologisierung von Lebensstilen. Argumente, Beispiele, Einflußgrößen. WZB-Paper FS III, Berlin: WZB, Abt. Sozialstruktur und Sozialberichterstattung, 95 - 408.
- Goffman, E. (1993): Rahmen-Analyse. Ein Versuch über Organisation von Alltagserfahrungen. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 3. Auflage.
- Grob, A. (1991): Meinungen, Verhalten, Umwelt: ein psychologisches Ursachennetz-Modell umweltgerechten Verhaltens. Bern et al.: Lang.
- Hansen, U. & Bode, M. (1999): Marketing & Konsum: Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert. München: Vahlen.
- Hansen, U. & Stauss, B. (1995): Marketing als marktorientierte Unternehmenspolitik oder als deren integrativer Bestandteil? In: Hansen, U. (Hrsg.): Verbraucher- und Umweltorientiertes Marketing: Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 10 - 21.
- Heine, H. & Mautz, R. (1988): „Haben Industriefacharbeiter besondere Probleme mit dem Umweltthema?“, Soziale Welt, Bd. 39, 123 - 143.
- Hüser, A. (1996): Marketing, Ökologie und ökonomische Theorie. Wiesbaden: Dt. Uni.-Verl.
- Inglehart, R. (1977): The silent revolution. Changing values and political styles among western publics. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
- Kaas, K.P. (1990): „Nutzen und Kosten der Werbung. Umriss einer ökonomischen Theorie der Werbewirkung“, ZfbF, Heft 6, 492 - 504.
- Kaas, K.P. (1993): „Informationsprobleme auf Märkten für umweltfreundliche Produkte“, in: Wagner, G.R. (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Umweltschutz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 29 - 43.

- Kepplinger, H.M. (1989): „Instrumentelle Aktualisierung: Grundlagen einer Theorie publizistischer Konflikte“, in: Kaase, M. & Schulz, W. (Hrsg.): Massenkommunikation. Theorien, Methoden, Befunde. Opladen: Westdt. Verlag, 199 - 220.
- Kirchgeorg, M. & Winn, M.I. (2006): Sustainability Marketing for the Poorest of the Poor, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, No. 3, 171 - 184.
- Köppl, P. (1998): „Lobbying als strategisches Interessensmanagement“, in: Scheff, J. & Gutschelhofer, A. (Hrsg.): Lobby Management: Chancen und Risiken vernetzter Machtstrukturen im Wirtschaftsgefüge. Wien: Linde, 1 - 35.
- Köppl, P. (2000): Public Affairs Management: Strategien und Taktiken erfolgreicher Unternehmenskommunikation. Wien: Linde.
- Kotler, P. (1986): „Megamarketing“, *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 2, 117 - 124.
- Kotler, P. & Bliemel, F. (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 9. Auflage.
- Kotler, P.; Keller, K.L. & Bliemel, F. (2007): Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln. München: Pearson, 12. Auflage.
- Krappmann, L. (1971): Soziologische Dimensionen der Identität. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten. München: Vahlen.
- Kruttschnitt, C. (2007): Grüner wird´s nicht. *Stern* Nr. 12/07, 217 - 224.
- Kuckartz, U. (1994): Umweltbildung und Umweltbewusstsein. Konsequenzen empirischer Studien zum Verhältnis von Umweltwissen, Umweltbewusstsein und Umweltverhalten. Forschungsgruppe Umweltbildung FU Berlin, Papers 94-102, Berlin: Verein zur Förderung der Ökologie im Bildungsbereich.
- Kuckartz, U. (1998): Umweltbewusstsein und Umweltverhalten, Berlin et al.: Springer.
- Kümmerer, K. (1993): „Zeiten der Natur – Zeiten des Menschen. Ein Beitrag zur Ökologie der Zeit“, in: Held, M. & Geißler, K.A. (Hrsg.): Ökologie der Zeit. Vom Finden der rechten Zeitmaße. Stuttgart: Hirzel, 85 - 104.
- Kurz, R. & Spiller, A. (2001): „Umweltschutz und Unternehmensziele“, in: Lutz, U. & Nehls-Sahabandu, M. (Hrsg.): Praxishandbuch Integriertes Produktmanagement. Düsseldorf: symposion, 53 - 74.
- Latacz-Lohmann, U.; Recke, G. & Wolff, H. (2001): „Die Wettbewerbsfähigkeit des ökologischen Landbaus: Eine Analyse mit dem Konzept der Pfadabhängigkeit“, *Agrarwirtschaft*, Heft 7, 433 - 438.
- Levitt, T. (1960): „Marketing Myopia“, *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. 4, 45 - 56.
- Lichtl, M. (1999): Ecotainment: Der neue Weg im Umweltmarketing. Wien: Ueberreuter.
- Marx, T.G. (1990): „Strategic Planning for Public Affairs“, *Long Range Planning*, Vol. 23, 9 - 16.
- Maurer, S. (2007): Globalisierung macht auch vor Bio-Lebensmitteln nicht halt. Dpa-Meldung vom 14.02.07, unter: <http://www.bier.de/dpanews/d/d0f1e144afaa577c5f9df2e17f6510aa/globalisierung-macht-auch-vor-den-bio-maerkten-nicht-halt-von-stephan-maurer-dpa.html>, am 17.07.07.
- Maier, A. (2006): Öko wird Sexy. *Financial Times Deutschland*, 26.07.2006.

- Mayer, H. & Eimeren, B. van (1985): „Einstellungen als Prädikatoren von (Kauf-)Verhalten“, Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Bd. 31, Heft 3, 207 - 229.
- Meadows, D.C. (Hrsg.) (1972): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Stuttgart: Dt. Verl.-Anst.
- Meffert, H. (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten. Wiesbaden: Gabler, 2. Auflage.
- Meffert, H. (2000): Marketing. Wiesbaden: Gabler, 9. Auflage.
- Meffert, H. & Bruhn, M. (1996): Das Umweltbewusstsein von Konsumenten - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Deutschland im Längsschnittvergleich. Arbeitspapier Nr. 99 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.
- Meffert, H. & Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3. Auflage.
- Michaelis, K. (2001): Ladenhüter Öko-Werbung. Werben & Verkaufen. 22/01, 24 - 28.
- Monhemius, K. (1993): Umweltbewußtes Kaufverhalten von Konsumenten. Frankfurt/Main: Lang.
- Müller-Wenk, R. (1978): Die ökologische Buchhaltung: ein Informations- und Steuerungsinstrument für umweltkonforme Unternehmenspolitik. Frankfurt/Main et al.: Campus-Verl.
- Nelson, P. (1974): "Advertising as Information", Journal of Political Economy, Vol. 82, No. 4, 729 - 754.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik: der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke.
- Nader, R. (1979): Moderner Konsumentenschutz – Trends – Ideen – Postulate, in: Brun R. (Hrsg.): Der neue Konsument: Der Abschied von der Verschwendung – Die Wiederentdeckung des täglichen Bedarfs, Frankfurt am Main: Fischer, 17 - 30.
- Ostendorf, R.J. (2000): Dynamische Ökologieführerschaft. Sternenfels: Verlag Wiss. und Praxis.
- o.V. (1989): asw-Report: Budget und Planung ´90, absatzwirtschaft 9/89, 38 - 54.
- Packard, V. (1966): Die große Verschwendung, Düsseldorf: Econ, 3. Auflage (amerikanisches Original: The Waste Makers, 1960)
- Petersen, H. (2003): Ecopreneurship & Wettbewerbsstrategie: Verbreitung ökologischer Innovationen auf Grundlage von Wettbewerbsvorteilen. Metropolis: Marburg.
- Petersen, H. & Schaltegger, S. (2000): „Gütermarktorientiertes Umweltmanagement“, in: Brandt, E. & Schaltegger, S. (Hrsg.): Wirtschaftswissenschaften. Reihe: Studium der Umweltwissenschaften. Berlin et al.: Springer, 169 – 196.
- Porter, M.E. (1999): Wettbewerbsstrategien (Competitive Strategy): Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/Main et al.: Campus, 10. Auflage.
- Prahalad, C.K. & Hammond, A. (2002): Serving the Worlds Poor, Profitably, Harvard Business Review, Vol. 80, No. 9, 48 - 57.
- Raffée, H. & Wimmer, F. (1979): Marketing und Umwelt. Stuttgart: Poeschel.
- Reisch, L. (1998): Abschied vom „immer mehr“, Politische Ökologie Sonderheft 11, 43 - 47.

- Reusswig, F. (1993): „Die Gesellschaft der Lebensstile. Zur modernen Lebensstilforschung und ihrer ökologischen Bedeutung“, Politische Ökologie, Heft 33, 6 - 9.
- Richter, T. (2001): Kaufverhalten, Einstellungen und Kenntnisse der Konsumenten in der „Regio-Trirhena“ (Südbaden, Elsass, Nordwestschweiz) in Bezug auf regionale und umweltgerecht erzeugte Nahrungsmittel. Frick: Forschungsinstitut 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 -, eingesehen am 12.07.07.
- Rogers, E.M. (1983): Diffusion of Innovations. New York, NY: Free Press, 3<sup>rd</sup> Edition.
- Sattler, H. (2001): Markenpolitik. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schaltegger, Stefan (1999): Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholder der Unternehmung: Eine politisch-ökonomische Perspektive, Die Unternehmung 1/99, S. 3 – 20.
- Scherhorn, G. (1993): „Die Notwendigkeit der Selbstbestimmung. Eine Untersuchung über Konsumentenverhalten und Wertewandel“, Politische Ökologie, Special: Lebensstil oder Stilleben, Lebenswandel durch Wertewandel, Heft 33, 24 – 30.
- Scherhorn, G. (1995): „Nachhaltiger Konsum – Probleme und Chancen“, in: Stiftung Verbraucherinstitut (Hrsg.): Nachhaltiger Konsum – aber wie? Dokumentation eines Workshops, Berlin: Stiftung Verbraucherinstitut.
- Schick, A. (2001): „Umweltbewusstsein“, in: Schulz, W.; Burschel C. & Weigert, M.M. (Hrsg.): Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften, München et al.: Oldenbourg, 408 – 441.
- Schipperges, M. (1996): „Lebenswelten und Konsum. Neue Trends im Verbraucherverhalten“, in: Verbraucherinitiative e.V. (Hrsg.): Konsumwende – mehr Wohlstand für alle? Bonn: VI-Verlag & handels-GmbH, 35 - 39.
- Schneidewind, U. (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Marburg: Metropolis-Verl.
- Schulz, W. (1983): „Themenstrukturierung durch die Massenmedien. Zum Stand der empirischen Agenda-Setting-Forschung“, Publizistik, Heft 28, 167 - 186.
- Schulz, W. (1984): „'Agenda-Setting' und andere Erklärungen. Zur Theorie der Medienwirkung“, Rundfunk und Fernsehen, Heft 2, 206 - 213.
- Schulze, G. (1996): Erlebnisse vom laufenden Band. Absatzwirtschaft 6/96, 38 - 41.
- Schuster, R. (1992): Umweltorientiertes Konsumentenverhalten in Europa. Hamburg: Kovac.
- Schütz, A. & Luckmann, T. (1975): Strukturen der Lebenswelt. Neuwied et al.: Luchterhand.
- Schweisfurth, G. (2001): „Basic-Bio-Supermärkte – Erfahrungen eines Unternehmensgründers“, in: Schrader, U. & Hansen, U. (Hrsg.): Nachhaltiger Konsum: Forschung und Praxis im Dialog. Frankfurt/Main et al.: Campus-Verl., 209 - 214.
- Spiller, A. (1996): Ökologieorientierte Produktpolitik. Marburg: Metropolis.
- Spiller, A. (1998): „Gesamtökologische Bewertung von Kreislaufwirtschaftskonzepten – Eine informationsökonomische Analyse“, in: Kaluza, B. (Hrsg.): Kreislaufwirtschaft und Umweltmanagement. Hamburg: Erich Schmidt, 135 - 170.

- Spiller, A. (1999): Umweltbezogenes Wissen der Verbraucher – Ergebnisse einer empirischen Studie und Schlussfolgerungen für das Marketing. Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg Nr. 264. Duisburg: Universität Duisburg.
- Spiller, A. (2001): „Preispolitik für ökologische Lebensmittel: Eine neo-institutionalistische Analyse“, *Agrarwirtschaft*, Heft 7, 451 – 461.
- Stäsche, P. (2007): Bio – gestern und heute: Die Erfolgskarriere von „Bio“ in den letzten 20 Jahren und seine künftigen Potentiale in der Kommunikation zum Endverbraucher. *Markt & Medien* März 2007, unter: <http://www.sinus-sociovision.de/>, eingesehen am 12.07.07.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2001): *Statistisches Jahrbuch 2000*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Strauch, M. (1993): *Lobbying: Wirtschaft und Politik im Wechselspiel*. Frankfurt/Main et al.: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Strebel, H. (1978): „Produktgestaltung als umweltpolitisches Instrument der Unternehmung“, *Die Betriebswirtschaft*, Heft 1, 73 – 82.
- Streiff, P. (2001): Entfesselt? Öko-Textilbranche stellt sich neu auf. *Eco-World-Magazin* 2001, 58 – 61.
- Sturm, R. (1998): „Effiziente Lobbies – Fluch oder Segen?“, in: Scheff, J. & Gutschelhofer, A. (Hrsg.): *Lobby Management: Chancen und Risiken vernetzter Machtstrukturen im Wirtschaftsgefüge*. Wien: Linde, 37 – 41.
- Thommen, J.-P. & Achleitner, A.-K. (2006): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Wiesbaden: Gabler, 5. Auflage.
- Tietz, B. (1978): „Ökologie fordert das Marketing“, *Marketing-Journal*, Heft 1, 45 – 47.
- Tietzel, M. & Weber, M. (1991): „Von Betrügern, Blendern und Opportunisten – Eine ökonomische Analyse“, *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, Heft 2, 109 – 137.
- Tolle, E. (1994): „Informationsökonomische Erkenntnisse für das Marketing bei Qualitätsunsicherheit der Konsumenten“, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Heft 11, 926 – 938.
- Töpfer, A. (1993): „Öko-Marketing“ in: Poth, L.G. (Hrsg.): *Marketing-Loseblattsammlung*. Neuwied: Luchterhand, 2. Auflage, Kapitel 63.
- Transfair (2007): Fair Trade verdoppelt Absatz, Pressemitteilung vom 30.03.07, unter: <http://www.transfair.org/presse/detailseite-presse/article/45/fairtrade-ve.html>, eingesehen am 12.07.07.
- Ulrich, P. (2001): *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern et al.: Haupt, 3. Auflage.
- Vahrenkamp, K. (1991): *Verbraucherschutz bei asymmetrischer Information: Informationsökonomische Analysen verbraucherpolitischer Maßnahmen*. München: VVF.
- Viebrockhaus (2006): *Auf Zukunft gebaut: Das 2-Liter Viebrockhaus*. Unternehmensbroschüre, Bad Fallingb. bostel.
- Villiger, A.; Wüstenhagen, R. & Meyer, A. (Hrsg.) (2000): *Jenseits der Öko-Nische*. Basel et al.: Birkhäuser.

- Wagner, G.R. (1997): „Das Marketing in Umwelt ökonomischer Perspektive“, in: Backhaus, K.; Günter, B. & Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung. Wiesbaden: Gabler, 143 – 171.
- Weber, L. (2001): Die Grüne Woche der Öko-Bauern bricht alle Rekorde: Kräftig steigende Nachfrage nach Bio-Produkten beflügelt die Leitmesse BioFach. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17.02.02, 24.
- Wiedmann, K.-P. (1993): Rekonstruktion des Marketingansatzes und Grundlagen einer erweiterten Marketingkonzeption. Stuttgart: M & P, Verl. für Wiss. und Forschung.
- Willenbrock, H. (2001): Ökonomie + Ökologie = Tiefrot. brand eins, 8/01, 87 - 90.
- Winterfeld, U. von (1992): „Ökologisches Handeln – oder: Über die Kunst des richtigen Verhaltens in den falschen Strukturen“, IÖW/VÖW Informationsdienst, Heft 1, 15.
- Wippermann, C. (2005): Die soziokulturelle Karriere des Themas „Ökologie“: Ein kurze Historie vor dem Hintergrund der Sinus-Lebensweltforschung, pdf unter: <http://www.sinus-sociovision.de/> , eingesehen am 12.07.07.
- Wiswede, G. (1990): „Der ‚neue Konsument‘ im Lichte des Wertewandels“, in: Szallies, R. & Wiswede, G. (Hrsg.): Wertewandel und Konsum. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie, 11 – 40.
- Wüstenhagen, R. (2000): Ökostrom – von der Nische zum Massenmarkt. Entwicklungsperspektiven und Marketingstrategien für eine zukunftsfähige Elektrizitätsbranche. Zürich: vdf.
- Wüstenhagen, R.; Villiger, A. & Meyer, A. (2001): „Bio-Lebensmittel jenseits der Öko-Nische“, in: Schrader, U. & Hansen, U. (Hrsg.): Nachhaltiger Konsum: Forschung und Praxis im Dialog. Frankfurt/Main et al.: Campus-Verl., 177 – 188.
- Zühlsdorf, A. (2002): Gesellschaftsorientierte Public Relations: Eine strukturationstheoretische Analyse der Interaktion von Unternehmen und kritischer Öffentlichkeit. Wiesbaden: Westdt. Verlag.

## 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).