

Aus:

Belz, F.-M./Bilharz, M. (Hrsg.):

Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis

DUV-Verlag: Wiesbaden 2005, 260 S.

Aktive Verantwortungsübernahme von Unternehmen durch Nachhaltigkeits-Marketing: Implikationen für Theorie und Praxis

Frank-Martin Belz/Gabi Hildesheimer/Michael Bilharz

1 Einführung

Nachhaltigkeits-Marketing ist ein theoretisches Konzept zur systematischen Ausrichtung von Marketing im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung, d.h. es integriert ökonomische, ökologische und soziale Aspekte und Ziele. Nachhaltigkeits-Marketing dient somit nicht nur der Verwirklichung ökonomischer Ziele von Unternehmen, wie dies im herkömmlichen Marketing der Fall ist, sondern verfolgt auch ökologische und soziale Ziele. Nachhaltigkeits-Marketing ist dann erfolgreich, wenn sich die Unternehmung langfristig im Wettbewerb behaupten kann und einen wahrnehmbaren Beitrag zur Verringerung sozial-ökologischer Probleme leistet. Dieser Beitrag steht – sinnvollerweise – primär in Zusammenhang mit den durch die Unternehmung angebotenen Produkten und Dienstleistungen. Erst der direkte Bezug zur Unternehmenstätigkeit schafft den angestrebten Zusatznutzen im Marketing.

Nachhaltigkeits-Marketing ist aber nicht *nur* ein theoretisches Konzept, sondern längst auch erprobte Praxis. Soziale und ökologische Lösungsbeiträge werden vielerorts in die Marketing-Aktivitäten von Unternehmen integriert. Die vielfältigen Beispiele im Buch zeigen dies eindrücklich. Sie verdeutlichen, dass die sozial-ökologischen Problemlagen auch eine Chance darstellen, nicht trotz, sondern wegen Nachhaltigkeits-Marketing Erfolg zu haben. Meist werden entsprechende Marketing-Aktivitäten jedoch noch ohne direkten Bezug auf ein Nachhaltigkeits-Marketingkonzept und dementsprechend eher zufällig angewandt.

Als *erste große Herausforderung* für Theorie und Praxis ergibt sich somit die Aufgabe, die noch nebeneinander stehenden Praxiserfahrungen mit Hilfe des Konzeptes Nachhaltigkeits-Marketing in einen konsistenten Zusammenhang zu stellen. Auf diese Weise können die Erfahrungen systematisch weiterentwickelt und verbessert werden. Dabei gilt es zu beachten – und auch dies machen die Fallstudien im Buch sehr deutlich – dass Nachhaltigkeits-Marketing keine Patentlösung für alle Probleme ist. Es gibt

allgemeine Faktoren, die dem Nachhaltigkeits-Marketing Grenzen setzen (bspw. sehr weitreichende Konsumentenbedürfnisse oder das ungünstige Verhältnis der steuerlichen Belastung auf Arbeit und Energie). Neben diesen allgemeinen gibt es aber auch vielfältige branchenspezifische Faktoren, welche die Erfolgchancen des Nachhaltigkeits-Marketing erhöhen oder begrenzen. Und selbst innerhalb einer Branche sind situative Spezifizierungen notwendig (Beitrag Leitner). Nachhaltigkeits-Marketing ist nicht pauschal, sondern jeweils an die entsprechenden Kontexte situativ anzupassen. Entsprechende Lösungsansätze finden sich im zweiten Teil des Buches. Aus den von den Autoren gegebenen Antworten lässt sich eine ebenso interessante wie brisante Erkenntnis ableiten: Der entscheidungsorientierte Ansatz des Nachhaltigkeits-Marketing (Beitrag Belz) ist so offen, dass er prinzipiell überall Anwendung finden kann. Selbst in einem für den Nachhaltigkeits-Diskurs eher schwer zugänglichem Feld wie der Telekommunikationsbranche (Beitrag Walser) gibt es erfolgreiche Ansätze des Nachhaltigkeits-Marketing (Beitrag Bucher). Auch die Unternehmensgröße ist für den Erfolg des Nachhaltigkeits-Marketing nicht maßgeblich (Beitrag Leitner). Eine Zuordnung des Konzeptes Nachhaltigkeits-Marketing als „Nischenansatz“ ist dezidiert zurückzuweisen. „Nur für Kleinunternehmen“, „nur im Lebensmittelmarkt“ oder andere „Nischenzuweisungen“ können auf der Basis der vorliegenden Beiträge als widerlegt angesehen werden.

Hieraus lässt sich eine *zweite große Herausforderung* ableiten: Herkömmliches Marketing kann und sollte konsequent mit dem Konzept des Nachhaltigkeits-Marketing konfrontiert und verbunden werden. Das Aufzeigen der vielfältigen Chancen für die Anwendung von Nachhaltigkeits-Marketing beinhaltet nicht nur eine Handlungsoption, sondern auch einen normativen Anspruch. Wenn Nachhaltigkeits-Marketing grundsätzlich möglich ist, dann kann man von den Unternehmen als Teil ihrer unternehmerischen Verantwortung erwarten, dass sie dieses auch anwenden. Der zentrale Unterschied zum herkömmlichen Marketing liegt eben nicht in besonderen Kommunikationsinstrumenten oder ähnlichem (Beitrag Schrader; Beitrag Konrad/Scholl), sondern in der Anerkennung dieser *Mitverantwortung* der Unternehmen an gesellschaftlichen Problemen. Es ist offensichtlich, dass die vielfältigen negativen Nebenwirkungen des herkömmlichen Marketing nicht länger ignoriert, aber auch nicht länger ausgelagert werden können. Bereits einfache Überlegungen verleihen diesem „ethischen Mehrwert“ des Nachhaltigkeits-Marketing Überzeugungskraft, in dem sie zeigen, dass die bestehenden Produktions- und Konsummuster, insbesondere in den Ländern der OECD, zunehmend aber auch in den aufstrebenden Ländern China und Indien (Gardner/Assadourian/Sarin 2004, S. 6-8) nicht nachhaltig sind. Sie sind weder auf die ge

samte Weltbevölkerung übertragbar (räumliche Beschränkung) noch auf Dauer aufrecht zu erhalten (zeitliche Begrenztheit). Insofern verstoßen sie sowohl gegen die intra- als auch gegen die intergenerative Gerechtigkeit. Als ausgewählte Beispiele nehme man das Ernährungs- und Mobilitätsverhalten in Deutschland: Jährlich verzehrt jeder Deutsche rund 90 kg Fleisch und trinkt ca. 120 Liter Bier. Würde jeder Chinese ebenso viel Fleisch essen und Bier trinken wie der durchschnittliche Deutsche, gäbe es weltweit nicht genügend Getreide (Brown 1995). Ebenso verhält es sich im Mobilitätsbereich: Mehr als jeder zweite Deutsche besitzt ein Automobil. Damit werden jährlich im Durchschnitt rund 11.000 Kilometer gefahren. Würde man dieses Ausmaß an individueller motorisierter Mobilität auf China übertragen, wären die Ölvorräte binnen weniger Jahre aufgebraucht – mit der Folge ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Instabilitäten (Dyllick 1982). Nicht nur die gegenwärtigen, sondern auch die zukünftigen Generationen wären davon erheblich betroffen.

Gemäß dem Verantwortungsprinzip ist jeder Einzelne und jede Organisation für die Folgen des eigenen Handelns verantwortlich. Nach diesem Leitprinzip tragen alle Verantwortung für den Erhalt und die Sicherung der natürlichen und sozialen Lebensgrundlagen der Menschen (Meffert/Kirchgeorg 1993, S. 34; Balderjahn 2004, S. 4). Bezogen auf Unternehmen und Konsumenten heißt das, dass beide eine *geteilte Verantwortung* tragen. Sowohl Unternehmen als auch Konsumenten sind aufgefordert, ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in ihre Entscheidungen einzubeziehen. In dem Maß, in dem Unternehmen ihrem Teil der Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung gerecht werden, in dem Maß können sich auch Konsumenten danach richten und vice versa: In dem Maß, in dem Konsumenten ihrem Teil der Verantwortung für eine nachhaltige Um- und Mitwelt nachkommen, in dem Maß gibt es für Unternehmen Anreize, sich entsprechend zu verhalten. Mit anderen Worten: Nachhaltigkeits-Marketing und nachhaltiger Konsum bedingen einander. Was bedeutet dies für die Verantwortung von Unternehmen? Welche Schlussfolgerungen können aus den vorliegenden Beiträgen zum Nachhaltigkeits-Marketing gezogen werden?

2 Drei Ebenen aktiver Verantwortungsübernahme von Unternehmen durch Nachhaltigkeits-Marketing

Die Verantwortung von Unternehmen für nachhaltige Produktions- und Konsummuster, welche die Grundlage für das Nachhaltigkeits-Marketing darstellt, kann auf drei Ebenen verortet werden (Belz/Pobisch 2004):

- Angebot von sozial-ökologischen Produkten;
- Förderung von nachhaltigem Konsum;
- Aktive Mitwirkung an sozial-ökologischen Rahmenbedingungen.

Angebot von sozial-ökologischen Produkten

Das Angebot von sozial-ökologischen Produkten liefert einen wertvollen Beitrag zur Veränderung der vorhandenen Produktions- und Konsumstrukturen. Mit dem bloßen Angebot von sozial-ökologischen Produkten eröffnen Unternehmen den Konsumenten Wahlfreiheiten jenseits der Nulloption, d.h. jenseits des Konsumverzichts. Aus der Sicht der Unternehmen geht es nicht nur darum, die Herstellung der Produkte sozial zu gestalten und ökologisch zu optimieren, sondern auch die Beschaffung nach sozial-ökologischen Kriterien auszurichten. In diesem Fall spricht man von integrierten Lieferantenkettens („integrated supply chains“), welche die vorgelagerten Stufen mit berücksichtigen (Roome 1998, S. 263; Welford 1998). Umwelt- und Sozialmanagementsysteme wie ISO 14001, EMAS und SA 8000 dienen dazu, sozial-ökologische Aspekte systematisch in die Entscheidungsprozesse und den Managementzyklus von „Plan-Do-Check-Act“ einzubeziehen. Aus den vorliegenden Beiträgen des Buches wird deutlich, dass es Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Ländern gibt, die ihrer Verantwortung nachkommen und sozial-ökologische Produkte im Sortiment anbieten. Nach dem Alter der Unternehmen (etabliert/neu gegründet) und dem Ausmaß der Sortimentsumstellung (teilweise/vollständig) kann man *vier verschiedene Typen* von sozial-ökologischen Unternehmen unterscheiden (Tab. 1).

Beim *ersten Typ* handelt es sich um etablierte Unternehmen, die ihr Sortiment zumindest teilweise auf sozial-ökologische Produkte umstellen. Vielfach sind es innovative Leaderunternehmen, die auf nationaler oder internationaler Ebene eine marktführende Position einnehmen. Beispiele aus dem Lebensmittelbereich sind das schweizerische Familienunternehmen Baer (Beitrag Leitner), die schweizerischen Handelsunternehmen Migros (Beitrag Borsani/Hildesheimer) und Coop (Beitrag Belz/Ditze) sowie das international tätige Unternehmen Unilever. Im Automobilbereich bietet Volkswagen neben Mittelklassewagen und Nobelkarosserien seit dem Jahr 1999 den VW Lupo

auch als Drei-Liter-Auto serienmäßig an. DaimlerChrysler hat sich mit dem energieeffizienten smart als Zweisitzer erfolgreich in der Nische der Klein(st)wagen etabliert (Belz 2001, S. 202-206). Toyota und Honda setzen vermehrt auf Hybridautos, die sowohl mit Benzin- als auch Elektromotoren ausgestattet sind und die nicht nur in Japan, sondern auch in Nordamerika und Westeuropa wachsende Absatzzahlen verzeichnen. Im Energiebereich kann man Unternehmen wie BP und Shell nennen, die neben der Exploration, Förderung und Vermarktung von Erdöl und Gas damit begonnen haben, auch erneuerbare Energiequellen wie Sonne, Wind und Biomasse zu nutzen und zu vermarkten. Die etablierten marktführenden Unternehmen verfügen in der Regel über finanzielle und personelle Ressourcen, welche die erfolgreiche Einführung von sozial-ökologischen Produkten am Markt ermöglichen. Eine besondere Herausforderung besteht darin, die „mental maps“, die Barrieren im Kopf zu überwinden. So hat bspw. Migros das strategische Erfolgspotenzial von Bioprodukten lange Zeit verkannt, weil sie es als Nischenphänomen abgetan haben (Villiger 2000, S. 215-222). Teilweise besteht die Ansicht, dass die Doppelgleisigkeit von konventionellen und sozial-ökologischen Produkten im Sortiment zu Glaubwürdigkeitsproblemen führen könnte. Dies hat sich jedoch in der Praxis als unberechtigt erwiesen. Der durchschnittliche Konsument vertritt diesbezüglich keine radikal-fundamentalistische Position des „entweder oder“, sondern eher eine pragmatische nach dem Motto „sowohl als auch“.

Alter des Unternehmen \ Sortimentsumstellung	Teilweise	Vollständig
Etabliert	I	II
Neu gegründet	III	IV

Tabelle 1: Typologie sozial-ökologischer Pionier- und Leaderunternehmen

Der *zweite Typ* kennzeichnet Unternehmen, die seit längerem am Markt etabliert sind, aber vollständig auf sozial-ökologische Produkte umsteigen. Im Automobilbereich, der von wenigen großen Konzernen beherrscht wird, erscheint dies kurz- und mittelfristig unmöglich (auch wenn Toyota hier hohe Erwartungen weckt, indem es mit dem Slogan wirbt: „Nichts ist unmöglich!“). Eine vollständige Umstellung würde in dieser Branche bei gegebenen Rahmenbedingungen die internationale Wettbewerbsfähigkeit gefährden. Im Lebensmittelbereich und auf regionaler Ebene kann das eher gelingen, wie etwa das Beispiel der Hofpfisterei Stocker belegt. Sie hat in den 1980er Jahren begonnen, Brot mit Bio-Getreide aus der Region zu backen. Die Umstellung des gesamten Brotsortiments auf Bio hat aufgrund von Engpässen in der Beschaffung rund 10 Jahre in Anspruch genommen. Mit über 150 eigenen Filialen in Bayern und Baden-Württemberg nimmt die Hofpfisterei Stocker eine führende Stellung im Qualitätssegment ein und ist weitgehend unabhängig vom Preisdiktat des konventionellen Lebensmittelhandels. Erfolgt die vollständige Umstellung des gesamten Produktsortiments nach sozial-ökologischen Kriterien, besteht die Gefahr der Segmentverengung. Wie die empirische Untersuchung von Unternehmen in der Schweiz zeigt, ist diese Option allenfalls für klein- und mittelständische Unternehmen interessant, die mit einer solchen Profilierung eine attraktive Nische bzw. ein attraktives Marktsegment besetzen (Beitrag Belz).

Der *dritte Typ* charakterisiert Unternehmen, die neu gegründet worden sind oder sich neu formiert haben und die sowohl konventionelle als auch sozial-ökologische Produkte anbieten. Da Neugründungen im Normalfall eine sehr geringe Produktdiversifikation haben, sind Kombinationsangebote eher selten und erst mit der Etablierung des Unternehmens zu erwarten. Dann entsprechen sie aber Typ 1 oder Typ 2.

Im zahlenmäßigen Gegensatz steht hierzu der *vierte Typ*, die nachhaltigen Pioniere, die mit dem Zweck gegründet worden sind bzw. werden, sozial-ökologische Produkte zu entwickeln, einzuführen und erfolgreich zu vermarkten. In diesem Zusammenhang kann man auch von „Ecopreneuren“ oder „Sustainable Champions“ reden (Petersen 2003, S. 18-19). Beispiele aus dem Lebensmittelbereich sind das niederländische Großhandelsunternehmen Eosta (Beitrag Skoppek/Karstens) oder die deutsche Supermarktkette Basic. Diese wurde 1998 gegründet, führt ausschließlich Bio- und teilweise Fair Trade-Produkte im Sortiment und expandiert sukzessive in deutschen Großstädten. Besonders interessant in diesem Zusammenhang ist der deutsche Windenergiemarkt, der den weltweit größten nationalen Markt darstellt. Dieser wird heute noch v.a. im Bereich der Projektierung von Start-up-Unternehmen dominiert. Auch der deutsche Marktführer bei der Produktion von Windkraftanlagen Enercon ist ein unabhängiges

Unternehmen der ersten Stunde (Wüstenhagen/Bilharz 2004, S. 12). Ein anderes Beispiel ist die schweizerische Genossenschaft Mobility CarSharing, die 1997 aus der Fusion von AutoTeilet und ShareCom entstanden ist (Belz 2002, S. 21-22). Mobility CarSharing verfügt über eine Flotte von 1700 Fahrzeugen, die an 1000 Standorten in der Schweiz verteilt sind und genutzt werden können. Mit über 60.000 Kunden im Jahr 2004 ist Mobility weltweit die größte Car Sharing Organisation. Mobility CarSharing baut Brücken zum öffentlichen Verkehr und ermöglicht kombinierte Mobilität. Es beruht auf der Idee des Nutzens statt Besitzens und möchte die Mobilitätslandschaft in der Schweiz nachhaltig verändern. Weitere Firmen, die erfolgreich ausschließlich nachhaltig positionierte Produkte herstellen und vertreiben sind z.B. die Schweizer Firma Held, welche Produkte für das umweltschonende Waschen und Putzen produziert oder der ökologische Supermarkt Vatter in Bern: „Wir treten täglich den Tatbeweis an, dass die Schonung unserer Lebensgrundlagen nicht mit Verzicht verbunden ist, sondern im Gegenteil ein Plus an Lebensqualität bedeutet“ (Vatter 2004). Ganz anders positioniert ist die Firma Freitag, die Taschen aus Recyclingmaterial herstellt, welche zehn Jahre nach Gründung der Firma schon zum Kultobjekt avanciert sind und globale Verbreitung gefunden haben. Hauptausgangsmaterial sind gebrauchte Lastwagenplanen, was jede Tasche individuell aussehen lässt. Hier wird mit einem jugendlichen, kreativen, hedonistischen Lifestyle Marketing gemacht. Der Umweltschutz ist der Firma zwar wichtig, aber er wird nicht als Argument im Verkauf eingesetzt, weil bewusst keine „Verzichtsphilosophie“, sondern Lebenslust mit dem Produkt verbunden sein soll.

Förderung von nachhaltigem Konsum

Das Angebot von sozial-ökologischen Produkten ist eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für die erfolgreiche Vermarktung. Wird das Produkt zu einem relativ hohen Preis verkauft, wenig beworben und ist es schwer erhältlich, dann trägt das nicht zur Förderung eines nachhaltigen Konsums bei. Ein solches Beispiel ist das Drei-Liter-Auto von Volkswagen, der VW Lupo 3L TDI, von dem lediglich einige Tausend Exemplare jährlich verkauft werden und der somit auf eine Nische beschränkt bleibt. Ein zentraler Grund dafür dürfte in dem vergleichsweise hohen Anschaffungspreis liegen. In Meinungsumfragen bezeugen die Befragten zwar eine höhere Preisbereitschaft, aber häufig besteht eine wesentliche Diskrepanz zwischen dem Sozial-/Umweltbewusstsein und entsprechendem Verhalten (Balderjahn 2004, S. 152-170). Tatsächlich ist die Bereitschaft, für sozial-ökologische Produkte mehr zu bezahlen, sehr gering (Balderjahn 2003, S. 387-404; Umweltbundesamt 2002, S. 81). Ein Lö

sungsansatz besteht darin, die Kosten und damit den Preis zu reduzieren oder eine Mischkalkulation zugunsten nachhaltiger Produkte vorzunehmen. So bietet bspw. Coop als zweitgrößtes schweizerisches Handelsunternehmen ausschließlich Bananen an, die aus Fair Trade-Produktion stammen. Durch den direkten Einkauf, das Überspringen von Zwischenstufen und die Senkung der Logistikkosten können die Fair Trade-Bananen zum selben Preis angeboten werden wie konventionelle. Der Kunde erhält einen sozial-ökologischen Mehrwert „zum Nulltarif“ (Kaas 1992, S. 475-476). Die Geschäftsphilosophie der Supermarktkette Basic ist, Bio für alle anzubieten. In ihrem Sortiment haben sie Bio-Eigenmarken, die zu günstigen Preisen angeboten werden. Im Car Sharing entstehen neue Leistungs- und Preiskategorien, die sich schwer mit privatem Automobilbesitz vergleichen lassen. Nimmt der Kunde dennoch einen einfachen Kostenvergleich zwischen individuellem Automobilbesitz und Car Sharing Angeboten vor, dann wird er bei einer jährlichen Fahrleistung von wenigen Tausend Kilometern die finanzielle Überlegenheit des Konzepts „Benutzens statt Besitzens“ erkennen.

Neben der klassischen Preisstrategie stehen dem Nachhaltigkeits-Marketing eine Vielzahl moderner Marketing-Instrumente offen, die in Theorie und Praxis hinreichend erprobt und erforscht sind. Es geht dementsprechend beim Nachhaltigkeits-Marketing auf strategischen und operativen Ebenen nicht darum, „das Rad neu zu erfinden“, sondern konventionelle Methoden wie bspw. Kundenbindungsprogramme oder Sponsoring zieladäquat einzusetzen (Beitrag Konrad/Scholl; Beitrag Bucher). Eine zentrale, aber keine unlösbare Herausforderung ist dabei das Spannungsverhältnis zwischen Information und Animation in der Kommunikation (Beitrag Schrader; Beitrag Belz/Ditze). Für den Erfolg von Nachhaltigkeits-Marketing ist es v.a. bei sozial-ökologischen Pionierunternehmen wichtig, die Erkenntnisse aus Theorie und Praxis des herkömmlichen Marketing verstärkt einzubeziehen. Es muss berücksichtigt werden, dass sich Nachhaltigkeits-Marketing nicht durch die Methoden, sondern durch die erweiterte Zielperspektive und die Übernahme von Verantwortung vom klassischen Marketing unterscheidet. Umgekehrt – und dies leitet zur dritten Ebene über – müssen v.a. Leaderunternehmen anerkennen, dass sich die aktive Verantwortungsübernahme nicht nur auf die Produkte und Leistungen bezieht, sondern auch auf die Rahmenbedingungen.

Aktive Mitwirkung an sozial-ökologischen Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen, die eine wichtige Voraussetzung für den dauerhaften Erfolg von sozial-ökologischen Produkten und Dienstleistungen sind, werden auch von Un

ternehmen – bewusst oder unbewusst – beeinflusst. Diese Beeinflussung kann sich auf Gesetze, auf allgemeine Normen und Produktkennzeichnungen (z.B. Labels), aber auch auf allgemeine Deutungsmuster beziehen (z.B. „Öko = teuer“). Neben der erweiterten Zielperspektive ist dieser Gestaltungsaspekt das zweite Spezifikum des Nachhaltigkeits-Marketing gegenüber dem herkömmlichen Marketing. Gesellschaftliche Strukturen und menschliches Verhalten sind nicht exogen vorgegeben, sondern endogen, d.h. sie können im Laufe der Zeit geändert werden. Während dies im herkömmlichen Marketing entweder ignoriert und als unbeeinflussbare Randbedingung akzeptiert oder nur unter dem Blickwinkel des unternehmerischen Eigeninteresses verfolgt wird, steht im Nachhaltigkeits-Marketing das „wohlverstandene Eigeninteresse“ im Vordergrund. Wohlverstanden ist ein Eigeninteresse bei der Vermarktung nachhaltiger Produkte dann, wenn es erstens zur Verringerung sozial-ökologischer Problemlagen (relativ zum Status Quo) beiträgt und es zweitens effektivere Lösungsansätze nicht verhindert (Beitrag Bilharz). Dies beinhaltet auch die Bereitschaft zum Wandel in der Produktpolitik, wenn das Eigeninteresse konträr zu effektiven sozial-ökologischen Problemlösungen ist. Für die einzelne Unternehmung ist dies zwar ein besonders schwieriges Terrain, aber nicht alles, was im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung und der Allgemeinheit als sinnvoll angesehen werden kann, erweist sich auch für die einzelne Unternehmung als zweckmäßig. Mit anderen Worten: Es gibt Gewinner, aber durchaus auch Verlierer im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung. Hier gilt es, intelligente Übergänge zu entwickeln wie z.B. der viel diskutierte und wenig vollzogene Weg von der Energieproduktion zur Energiedienstleistung (Göllinger 2001, S. 231-340) oder von der Autoproduktion zur Mobilitätsdienstleistung (Liebehenschel 1999, S. 307-366). Außerdem zeigt sich auch hier die hohe Anschlussfähigkeit des Nachhaltigkeits-Konzeptes. Es kann unter sozialer Perspektive sinnvoll sein, einen entsprechenden Strukturwandel abzufedern oder zu verlangsamen, nicht aber als kritisch eingestufte Produktionsmuster aufrecht zu erhalten.

Transformativem Marketing, das sich auf die Veränderung von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bezieht, kommt deshalb beim Nachhaltigkeits-Marketing besondere Bedeutung zu (Belz 2001, S. 91-99). Beispiele hierfür sind die Lancierung von Labels wie die „Bio-Knospe“ oder die von vielen Unternehmen unterstützten Vergütungssätze für erneuerbare Energien in Deutschland durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG). Das transformative Marketing stellt nicht nur einen wichtigen Baustein im Konzept des Nachhaltigkeits-Marketing dar, sondern liefert Unternehmen auch eine hohe gesellschaftliche Legitimation.

Transformatives Marketing kann durch einzelne Unternehmen, aber auch im Verbund betrieben werden. Dazu gehört im engeren Sinne ein politisches Lobbying für die Ausgestaltung nachhaltigkeitsfreundlicher Rahmenbedingungen. Die ÖBU beispielsweise setzt dies um, indem sie den Schweizer Bundesparlamentariern regelmäßig ein Dialogforum anbietet, parteiübergreifend und mit sozial-ökologischen Themen jenseits der tagespolitischen Agenda. Ziel sind nicht kontroverse, sondern konstruktive Gespräche zwischen Wirtschaft und Politik. In immer neuen Variationen wird den Politikern präsentiert, dass ökologisches und sozialverantwortliches Wirtschaften profitabel sein kann. Das persönliche Eintreten von erfolgreichen Nachhaltigkeits-Pionieren für entsprechende Regulierungen wirkt dabei vertrauensbildend und überzeugend.

Im weiteren Sinne unterstützt auch eine fokussierte Öffentlichkeitsarbeit das transformative Marketing. In den Medien, an Seminaren und Konferenzen wird durch die Nachhaltigkeitsverbände der Unternehmen regelmäßig die Botschaft kommuniziert, dass Nachhaltigkeit die Wettbewerbskraft stärken kann. Das Zielpublikum besteht nicht nur in Unternehmen, sondern die breite Öffentlichkeit ist angesprochen, welche als Konsumenten und Wähler die Entwicklung maßgeblich mit beeinflussen. Die Diskussionen zeigen, dass nachhaltige Entwicklung bzw. Nachhaltigkeit noch nicht in den Köpfen der Bevölkerung verankert ist. Die gezielte, professionelle Vermittlung der entsprechenden Informationen (und Emotionen) kann zu einer maßgeblichen Erhöhung des Umsatzes nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen beitragen. Die Unternehmensverbände erfüllen bei dieser „Aufklärungsarbeit“ eine wichtige Koordinationsaufgabe, damit die begrenzten Mittel effizient eingesetzt werden.

3 Ausblick

Unternehmen, die aktiv ihre Verantwortung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung übernehmen, benötigen Unterstützung sowohl von Seiten der Politik durch die Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen als auch von Seiten der Konsumenten. So kann man als Spiegelbild zur Verantwortung von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung auch die Verantwortung von Konsumenten auf drei verschiedenen Ebenen ansiedeln:

- Nachfrage nach sozial-ökologischen Produkten;
- Einfordern von Transparenz und Information zu den Produkten durch kritische Konsumenten bzw. Konsumentengruppen;

- Aktive Mitwirkung an der Veränderung institutioneller Rahmenbedingungen in Richtung Nachhaltigkeit (z.B. Mitgliedschaft und Teilnahme bei Food Watch, WWF oder Greenpeace).

Damit die wechselseitige Abhängigkeit von Angebot und Nachfrage nicht in lähmenden Dilemma-Situationen verharrt, in denen jeder mit dem Zeigefinger auf den anderen zeigt, ist es notwendig, dass alle Akteure aktiv den für sie möglichen nächsten Schritt unternehmen, um so die Schnittmenge zwischen Ökologie und Sozialem einerseits und Ökonomie andererseits kontinuierlich zu erhöhen. Unternehmen können somit nicht aus der hier aufgezeigten Verantwortung – die sich auf den drei skizzierten Ebenen manifestiert – entlassen werden. Es liegt an den Unternehmen, aus dieser Verantwortung eine *Chance* für die eigene Unternehmung zu machen. Das Konzept des Nachhaltigkeits-Marketing bietet jedenfalls – davon sind wir überzeugt – einen geeigneten Ansatz hierzu. Die theoretischen Chancen sind ausgeleuchtet, praktische Erfolgsbeispiele weisen den Weg.

Literatur

- Balderjahn, I. (2003): Erfassung der Preisbereitschaft. In: Diller, H./Hermann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik, Wiesbaden 2003, S. 387-404.
- Balderjahn, I. (2004): Nachhaltiges Marketing Management. Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik, Stuttgart.
- Belz, F.-M. (2001): Integratives Öko-Marketing. Erfolgreiche Vermarktung von ökologischen Produkten und Leistungen, Wiesbaden.
- Belz, F.-M. (2002): Nachhaltige Produkt- und Leistungsinnovationen im Bereich Mobilität, in: UmweltWirtschaftsForum (UWF), 10. Jg., Nr. 4.
- Belz, F.-M./Pobisch, J. (2004): Shared Responsibility for Sustainable Consumption? The Case of the German Food Industry, Paper accepted and to be presented at the 12th International Conference of Greening of Industry Network in Hong Kong, November 7-10, 2004, Conference Proceedings.
- Brown, L.R. (1995): Who will Feed China? Wake-Up Call for a Small Planet, New York 1995.
- Dyllick, T. (1982): Gesellschaftliche Instabilität und Unternehmungsführung. Ansätze einer gesellschaftsbezogenen Managementlehre, Bern, Stuttgart 1982.
- Gardner, G./Assadourian, E./Sarin, R. (2004): The State of Consumption Today. In: Worldwatch Institute (Hrsg.): State of the World 2004, New York, London 2004, S. 3-21.

- Göllinger, T. (2001): Strategien für eine nachhaltige Energiewirtschaft. Ein Beitrag zur Ökologischen Ökonomie, Aachen 2001.
- Kaas, K.P. (1992): Marketing für umweltfreundliche Produkte – Ein Ausweg aus dem Dilemma der Umweltpolitik?, in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg., Nr. 4, S. 473-487.
- Liebehenschel, T. (1999): Ökologieorientierte Produkt- und Dienstleistungspolitik. Rahmenbedingungen und Trends am Beispiel der Automobilindustrie, Marburg.
- Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1993): Das neue Leitbild Sustainable Development – der Weg ist das Ziel, in: Harvard Business Manager, 15. Jg., 1993, Nr. 2, S. 34-45.
- Roome N.J. (1998): Conclusion. Implications for Management Practice, Education, and Research. Roome, N.J. (Hrsg.): Sustainability Strategies for Industry. The Future of Corporate Practice, Washington, D.C., Covelo, California, S. 259-276.
- Petersen, H. (2003): Ecopreneurship und Wettbewerbsstrategie. Verbreitung ökologischer Innovationen auf Grundlage von Wettbewerbsvorteilen, Marburg 2003.
- Vatter (2004): Unternehmensleitbild des „logischen Supermarktes Vatter“, Download [24.12.2004]: http://www.vatter.ch/ueber_uns/index.htm.
- Villiger, A. (2000): Von der Öko-Nische zum ökologischen Massenmarkt. Stand und Perspektiven im Lebensmittelsektor, Wiesbaden.
- Welford, R. (1995): Environmental Strategy and Sustainable Development. The corporate challenge for the 21st century, London and New York.
- Wüstenhagen, R./Bilharz, M. (2004): Green Energy Market Development in Germany: Effective Public Policy and Emerging Customer Demand, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 111, St. Gallen.

