

*Aus:*

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

**Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis**

DUV-Verlag: Wiesbaden 2005, 260 S.



# **Einführung in das Nachhaltigkeits-Marketing**

Frank-Martin Belz/Michael Bilharz

## **1 Nachhaltigkeit und Marketing?**

Nachhaltige Entwicklung kann man gemäß der von den Vereinten Nationen eingesetzten Weltkommission für Umwelt und Entwicklung („Brundtland-Kommission“) definieren als eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der heutigen Generationen auf eine Art und Weise befriedigt, dass auch zukünftige Generationen ihre Bedürfnisse befriedigen können (World Commission on Environment and Development 1987). Dahinter steht die Idee der inter- und intragenerativen Gerechtigkeit. Seit der UN-Konferenz in Rio de Janeiro 1992 hat das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung weite Verbreitung und Anerkennung gefunden. Gemäß dem Verantwortungsprinzip ist jeder Einzelne und jede gesellschaftliche Gruppe, jede Organisation und damit auch jedes Unternehmen für die Folgen des eigenen Handelns verantwortlich. Nach diesem Leitprinzip tragen alle Menschen in allen Ländern Verantwortung für den Erhalt und die Sicherung der natürlichen und sozialen Lebensgrundlagen der Menschen (Meffert/Kirchgeorg 1993, S. 34; Balderjahn 2004, S. 4). Die Beziehungen zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen sind nicht immer komplementär, sondern vielfach konfliktär. Die Orientierung am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung verlangt von Entscheidungsträgern in der Wirtschaft eine verantwortungsvolle Synthese von ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten (Dyllick/Hockerts 2002, S. 130-141; Kirchgeorg 2002, S. 4).

Marketing ist ebenso wie Nachhaltigkeit ein schillernder Begriff, der einer kurzen Erläuterung bedarf: Zunächst kann Marketing als eine operative Unternehmensfunktion (Absatz, Verkauf oder Vertrieb) verstanden werden, in der die vier klassischen Marketinginstrumente Produkt, Preis, Kommunikation und Distribution zum Einsatz kommen (McCarthy 1960). Darüber hinaus kann Marketing aber auch als Führungsphilosophie aufgegriffen werden, d.h. als Kundenorientierung von den Beschaffungsmärkten her zu den Absatzmärkten hin, die alle Unternehmensbereiche und -funktionen durchdringt. Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis wird Marketing vielfach als „duale Führungskonzeption“ aufgefasst, d.h. als operative Unternehmens

funktion neben Beschaffung und Produktion einerseits und als normative Leitidee der Unternehmensführung andererseits (Meffert 1995, Sp. 1474; Becker 1998, S. 1-3).

Wie ist die Beziehung zwischen Nachhaltigkeit und Marketing zu sehen? Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen den beiden Konzepten? Aus der Sicht der Nachhaltigkeit ist kommerzielles Marketing höchst ambivalent (Raffée 1979, S. 13-27): Die positiven Wirkungen des Marketing sind in Versorgungsleistungen und Wohlfahrtseffekten zu sehen. Marketing erfüllt die Funktion, die Bevölkerung in ausreichendem Maße mit geeigneten Gütern zu versorgen. In der Wohlstands- bzw. Überflusgesellschaft werden diese Effekte vielfach als Selbstverständlichkeit angesehen. Ein zentrales Ziel des Marketing besteht in der Beeinflussung der Nachfrage, um dadurch Absatz und Gewinn von Unternehmen zu steigern. Damit gehen negative Wirkungen auf die gesellschaftliche und natürliche Umwelt einher, die gekennzeichnet werden können mit der Ökonomisierung des Lebens, der Überhöhung des materiellen Konsums („Haben statt Sein“) sowie der Überbeanspruchung natürlicher Ressourcen als Quelle und Senke. Die Probleme werden im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung eingehend diskutiert. Insofern kann die Nachhaltigkeits-Diskussion dem Marketing wichtige neue Impulse verleihen, die in einem Nachhaltigkeits-Marketing münden. Dieses müsste nicht nur ökonomischen Erfolg sichern, sondern im Sinne der Nachhaltigkeit einen Beitrag zur Lösung von sozialen und ökologischen Problemlagen liefern.

Grundlegend stellt sich die Frage, um welche Nachhaltigkeitsprobleme es geht: Stehen die Nachhaltigkeitswirkungen der Unternehmenstätigkeit im Vordergrund oder die Nachhaltigkeitsprobleme der Gesellschaft? Dabei handelt es sich um zwei unterschiedliche Referenzpunkte, die beide für die unternehmerische Nachhaltigkeit von Bedeutung sind (Dyllick 2003, S. 236-237): Für Unternehmen stehen zunächst die Auswirkungen der eigenen Tätigkeiten auf die ökologische und soziale Umwelt im Vordergrund. Von Unternehmen wird gefordert, dass sie ihre eigenen Prozesse und Produkte möglichst umwelt- und sozialverträglich gestalten. Ein Beispiel hierfür wären Autos, die einen niedrigen Benzinverbrauch aufweisen und besonders sicher für Fahrer und Fußgänger sind. Solche Maßnahmen schaffen Akzeptanz und sichern den (kurzfristigen) Erfolg der Unternehmen im Wettbewerb. Für die Gesellschaft stehen zumeist andere Probleme im Vordergrund wie etwa der weltweit steigende Energieverbrauch, die hohe Abhängigkeit vom Erdöl und der Treibhauseffekt. Gesellschaftliche Anspruchsgruppen bemessen Unternehmen vor allem daran, welchen Beitrag sie zur Bewältigung dieser Nachhaltigkeitsprobleme leisten (Dyllick 2003, S. 238). Zur Lösung derartiger Probleme bedarf es der Entwicklung und erfolgreichen Vermarktung von Nachhaltigkeits-Innovationen auf der Produkt- und Systemebene. Hier ist

insbesondere das Nachhaltigkeits-Marketing gefordert. Ein Beispiel aus der Automobilbranche wären Brennstoffzellenautos, die keine Schadstoffemissionen aufweisen und durch solar erzeugten Wasserstoff betrieben werden (Belz 2002, S. 20-21).

## 2 Begriffliche Bestimmung und Abgrenzung des Nachhaltigkeits-Marketing

Fasst man Marketing als eine duale Führungskonzeption auf, d.h. als operative Unternehmensfunktion neben Beschaffung und Produktion einerseits und als normative Leitidee der Unternehmensführung andererseits, dann kann man *Nachhaltigkeits-Marketing* als *duale Führungskonzeption im doppelten Sinn* verstehen (Belz 2003, S. 352; ähnlich auch Balderjahn 2004, S. 47-50). Neben der Marktorientierung (Kunden/Konkurrenten) tritt eine umfassende Umweltorientierung (Ökologie/Soziales), die alle Unternehmensbereiche durchdringt und eine markt- sowie umweltorientierte Koordination sicherstellen soll (Abb. 1).

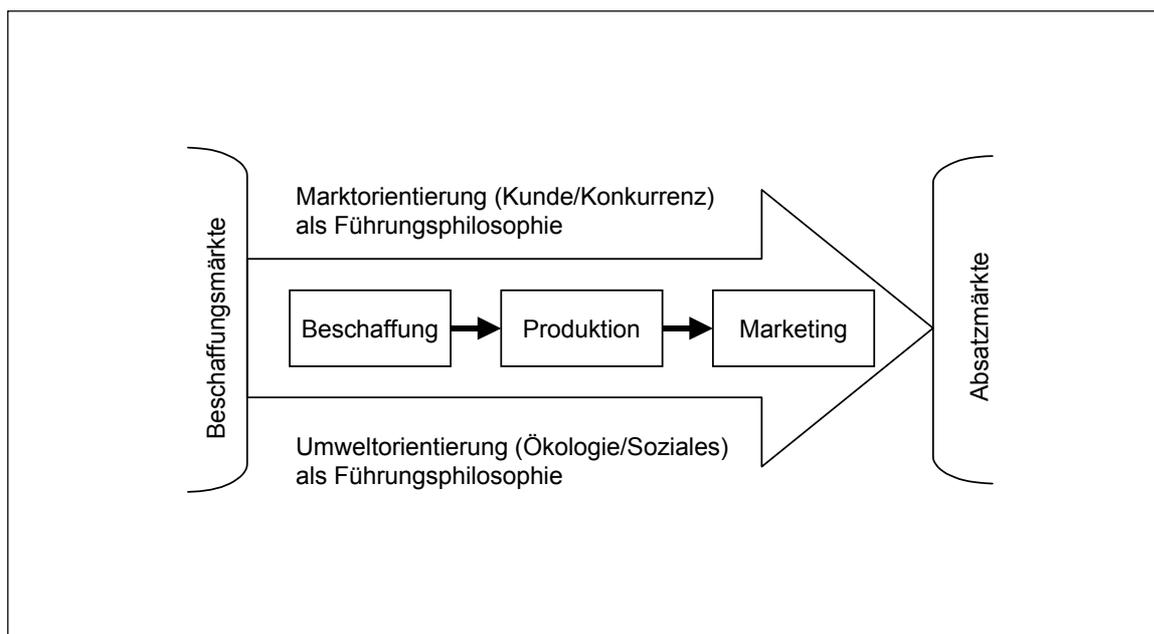


Abbildung 1: Nachhaltigkeits-Marketing als duale Führungskonzeption im doppelten Sinn (Quelle: Belz 2003, S. 353)

Im Nachhaltigkeits-Marketing geht es darum, die individuellen Kundenbedürfnisse auf eine Art und Weise zu befriedigen, dass ökologische Belastungen möglichst vermieden und soziale Anliegen so weit wie möglich berücksichtigt werden. Dies beschreibt das für das Nachhaltigkeits-Marketing immanente Spannungsfeld von Kundenbedarf

nissen, Ökologie und Sozialem. Ein derart verstandenes Marketing liegt ein umfassendes Verständnis der Nachhaltigkeit im Sinne der Brundtland-Kommission zugrunde. Daher wird bewusst der Begriff des Nachhaltigkeits-Marketing verwendet in Abgrenzung zum *nachhaltigen Marketing*, welches auf die „nachhaltige“ Wirkung der Marketinginstrumente abhebt, ohne sozial-ökologische Problemlagen explizit einzubeziehen. So definiert bspw. Christian Belz vom Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen (IMH-HSG):

„Nachhaltiges Marketing ... ist gleichzeitig konstruktives Marketing und bewirkt den langfristig überdurchschnittlichen Erfolg von Unternehmen ... ist wirksam und tragfähig ... stützt sich auf eine zeitliche Abfolge von Maßnahmen und ihren Wirkungen, so dass neue Maßnahmen auf früheren Aktivitäten aufbauen, sie verstärken und erweitern ... fördert klare Positionen von Unternehmen, entwickelt die Beziehungen zum Kunden und zu weiteren Partnern im Markt. Neue Lösungen wachsen aus dem Bestehenden heraus. Wichtig sind Verlässlichkeit, Kontinuität, Sorgfalt und Vertrauen“ (Belz, C. 2001, S. 3).

Aus dieser Definition wird deutlich, dass die Idee der Nachhaltigkeit lediglich im Analogieschluss verwendet und vor allem auf die Kontinuität der Maßnahmen und Dauerhaftigkeit der Kundenbeziehungen abgehoben wird. Ein derart verstandenes nachhaltiges Marketing orientiert sich ausschließlich am wirtschaftlichen Erfolg (Belz, C. 2001, S. 5). Für das Nachhaltigkeits-Marketing, wie es hier verstanden werden soll, ist nicht allein der wirtschaftliche Erfolg ausschlaggebend, sondern auch der ökologische und soziale.

Des Weiteren ist Nachhaltigkeits-Marketing zu unterscheiden vom *Marketing für Nachhaltigkeit*, d.h. vom Marketing für ökologische und soziale Ideen (Schoenheit 1990, S. 208-209; Meffert/Kirchgeorg 1998, S. 274). Ersteres betreiben primär kommerzielle, auf Gewinn ausgerichtete Organisationen, wobei die erfolgreiche Vermarktung von nachhaltigen Produkten und Leistungen im Vordergrund steht. Letzteres setzen meist nicht-kommerzielle Organisationen mit dem Ziel ein, ökologische und soziale Ideen erfolgreich zu vermitteln. Marketing wird als Sozialtechnologie verstanden und von kommerziellen auf nicht-kommerzielle Organisationen übertragen (Kotler/Zaltman 1971; Kotler 1975). In diesem Zusammenhang spricht man von der Ausweitung des Marketing (Kotler/Levy 1969). Dabei geht es u.a. um die Sensibilisierung der Bevölkerung für ökologische und soziale Problembereiche, die Vermittlung entsprechenden Wissens sowie das Aufzeigen von sozial-ökologischen Handlungsoptionen auf individueller und kollektiver Ebene. Die einfache Gegenüberstellung von Nachhaltigkeits-Marketing und Marketing für Nachhaltigkeit ist analytisch sinnvoll, lässt sich aber empirisch nicht ohne weiteres aufrechterhalten: Einerseits betreiben

auch Unternehmen als kommerzielle Organisationen Marketing für ökologische und soziale Ideen (Raffée/Wiedmann 1995, Sp. 1931), andererseits realisieren nicht-kommerzielle Organisationen nicht ausschließlich Marketing für Nachhaltigkeit, sondern auch Nachhaltigkeits-Marketing, indem sie sozial-ökologische Produkte am Markt anbieten (Belz 2001, S. 12-13). Ein Beispiel hierfür wären WWF-Läden, die der größten internationalen Umweltschutzorganisation angehören und die nachhaltige Produkte vertreiben.

Der Begriff des Nachhaltigkeits-Marketing ist abzugrenzen gegenüber dem (marktorientierten) *Nachhaltigkeits-Management*. Beiden gemeinsam sind die Marktorientierung (Kunden/Konkurrenz) und Umweltorientierung (Ökologie/Soziales) als Führungsphilosophien. Nachhaltigkeits-Management ist jedoch weiter gefasst als Nachhaltigkeits-Marketing und kann als Oberbegriff verstanden werden. Während sich Nachhaltigkeits-Marketing primär auf den Absatzbereich bezieht, umfasst Nachhaltigkeits-Management alle Funktionsbereiche der Unternehmung (Beschaffung, Produktion, Absatz, Logistik, Finanzen etc.). Um diese sinnvoll zu koordinieren, eignen sich Managementsysteme, die Umwelt und Soziales explizit berücksichtigen: Auf europäischer Ebene kommt dem Environmental Management and Audit Scheme (EMAS) gemäß der neuen, überarbeiteten EG-Öko-Audit-Verordnung aus dem Jahr 2001 besondere Bedeutung zu. EMAS II ist kompatibel zur ISO 14001-Norm, welche auf internationaler Ebene maßgebend ist. Die Grundstruktur der ISO 14001-Norm besteht aus einem Plan-Do-Check-Act-Kreislauf. Zentrale Elemente sind: Umweltpolitik, Planung, Implementierung, Kontrolle und Bewertung. Dieser Aufbau und diese Logik lässt sich auch auf soziale Sachverhalte übertragen, wie es im Rahmen der SA 8000 („Social Accountability“) geschieht. Unabhängig von den Systemen ist ein umfassendes Nachhaltigkeits-Management eine notwendige, wenn nicht unerlässliche Grundlage für ein langfristig ausgerichtetes, glaubwürdiges Nachhaltigkeits-Marketing. Erst wenn die Unternehmung „im eigenen Haus gekehrt hat“, kann sie sich „aus dem Fenster lehnen“ (Dyllick/Belz 1994, S. 64-67). Die Schlüsselfrage des Nachhaltigkeits-Marketing lautet:

Wie können Unternehmen einen relevanten Beitrag zur Lösung der sozial-ökologischen Probleme leisten, die mit ihren Produkten einhergehen, und dadurch einen Kundenmehrwert generieren?
--

Oder anders formuliert:

Wie können sozial-ökologische Produkte und Leistungen, die einen Beitrag zur Lösung der Nachhaltigkeitsprobleme leisten, erfolgreich vermarktet werden?

### **3 Forschungsprojekt „Sustainability Marketing Switzerland (SMS)“**

Im Rahmen des anwendungsorientierten Forschungsprojektes „Sustainability Marketing Switzerland“, kurz: SMS, welches zum 5. St. Galler Forum „Nachhaltigkeits-Marketing: Grundlagen & Potenziale“ und zur Veröffentlichung des vorliegenden Buches geführt hat, wurde diesen Forschungsfragen nachgegangen. Das Projekt wurde vom Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWÖ-HSG) in Zusammenarbeit mit der schweizerischen Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung (ÖBU) und The Sustainability Forum (TSF) während der Jahre 2002 bis 2004 durchgeführt. Die ÖBU ist das Kompetenzzentrum der Schweizer Wirtschaft für unternehmerische Fragen zur Nachhaltigkeit. Sie bietet ihren rund 300 Mitgliedsfirmen konkrete Umsetzungsunterstützung und vernetzt Unternehmer, die sich nachhaltigem Wirtschaften verpflichtet fühlen. The Sustainability Forum Zurich (TSF) fördert ebenfalls die Entwicklung und Umsetzung der Nachhaltigkeit. Das Forum bietet eine Plattform für fruchtbare Dialoge zum Zusammenhang von Nachhaltigkeit und Management, wobei der Schwerpunkt auf der Vermittlung von Praxisbeispielen liegt. In der ersten Phase des Projektes leistete TSF eine Anschubfinanzierung; in der zweiten Phase beteiligten sich das Schweizer Handelsunternehmen Migros und der Schweizer Telekommunikationsanbieter Swisscom als Praxispartner mit finanziellen und personellen Ressourcen. Die wissenschaftliche Leitung des Forschungsprojektes hatte Frank-Martin Belz inne, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen waren Katharina Leitner, Katharina Sammer und Rita Pant (alle IWÖ-HSG). Die prozessurale Leitung des Forschungsprojektes übernahmen Gabi Hildesheimer (ÖBU) und Michel Geelhaar (TSF). Federführend auf Seiten der Praxispartner waren Armin Eberle (Migros) und Albert Kuhn (Swisscom). Sie wirkten bei der Formulierung der zentralen Fragestellungen, Zielsetzungen und Meilensteine des Forschungsprojektes mit und stellten die Kontakte zur Unternehmenspraxis her. In ihrer Funktion als „reflective practitioners“ gaben sie kritisch-konstruktives Feedback auf erste Fassungen der mündlichen Vorträge und schriftlichen Ausführungen. Wichtige Ziele des Forschungsprojektes waren:

- Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen zum Nachhaltigkeits-Marketing zu erarbeiten;
- Empirische Untersuchungen in ausgewählten Branchen- und Unternehmenssituationen durchzuführen;
- Impulse zur Umsetzung des Nachhaltigkeits-Marketing in der Praxis zu liefern.

Die inhaltlichen Schwerpunkte des Forschungsprojekts lagen in den Bereichen Bauen/Wohnen, Ernähren und Telekommunikation. Dies lässt sich mit der sozialen, ökologischen und ökonomischen Relevanz dieser Felder begründen. Um den eingangs formulierten Forschungsfragen nachzugehen, kamen sowohl qualitativ als auch quantitativ geprägte Methoden zur Erhebung der Daten zum Einsatz: Insgesamt wurden über 50 halbstrukturierte, offene Interviews mit Praxisvertretern aus den drei ausgewählten Branchen geführt. Darüber hinaus wurden eine Online-Befragung bei über 200 schweizerischen Pionier- und Leaderunternehmen (Beitrag Belz) und eine mündliche Befragung bei rund 100 Kunden der Swisscom (Beiträge Bucher und Walser) durchgeführt. Diese beiden Erhebungen beruhten auf standardisierten, schriftlichen Fragebögen. Das Wechselspiel zwischen Theorie und Praxis im Rahmen des Forschungsprojektes SMS hat sich als sehr fruchtbar erwiesen. Das 5. St. Galler Forum „Nachhaltigkeits-Marketing: Grundlagen & Potenziale“ (Belz/Bilharz 2003) und das vorliegende Buch, an dem sich sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker beteiligt haben, sind eindruckliche Belege dafür.

#### **4 Aufbau des Buches**

Der Aufbau des Buches ist dreiteilig. Zuerst werden die theoretischen Grundlagen des Nachhaltigkeits-Marketing beschrieben und kritisch durchleuchtet. Im Anschluss daran werden die theoretischen Erkenntnisse in den drei Bereichen Bauen, Wohnen & Energie, Ernährung sowie Telekommunikation vertieft und anhand vielfältiger Praxisbeispiele im Sinne einer situativen Relativierung diskutiert. Diese Bereiche wurden nicht zufällig, sondern aufgrund ihrer Bedeutung für den sozial-ökologischen Strukturwandel ausgewählt. Den Abschluss bildet ein Resümee aus der Sicht von Theorie und Praxis .

*Frank-Martin Belz* stellt in dem folgenden Beitrag einen entscheidungsorientierten Ansatz des Nachhaltigkeits-Marketing dar, der dem Problemlösungsverhalten in der Marketingpraxis besonders nahe kommt und große Offenheit für die Integration von sozial-ökologischen Aspekten aufweist. Aus entscheidungsorientierter Sicht differenziert er sechs Schritte des Nachhaltigkeits-Marketing. Ausgehend von der Analyse der

sozial-ökologischen Probleme und der Kundenbedürfnisse folgen die klassischen Schritte des normativen, strategischen und operativen Marketing. Als besonders notwendig für die erfolgreiche Vermarktung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen wird als sechster Schritt noch das transformative Nachhaltigkeits-Marketing eingeführt. In dem zweiten Teil des Beitrags stellt *Frank-Martin Belz* empirische Ergebnisse zur Verankerung des Nachhaltigkeits-Marketing in der Praxis vor, die im Oktober 2003 mittels schriftlicher Befragung bei über 200 schweizerischen Pionier- und Leaderunternehmen erhoben worden sind.

Im zweiten Grundlagenbeitrag weist *Manfred Kirchgeorg* darauf hin, dass Zielgruppen für Nachhaltigkeits-Marketing nicht notwendigerweise in den Industrieländern zu suchen sind. Er zeigt auf, dass gerade bei armen Bevölkerungsschichten in Entwicklungsländern enorme Wachstumspotenziale vorhanden sind. *Manfred Kirchgeorg* knüpft an die von Prahalad und Hart ausgelöste Diskussion zum Marketing bei einkommensschwachen und armen Bevölkerungsgruppen in Entwicklungsländern an. Dabei legt er seiner Argumentation die normative Forderung der intragenerativen Gerechtigkeit zugrunde, welche ein wesentlicher Bestandteil des Leitbilds nachhaltiger Entwicklung darstellt. Dadurch leistet er zweierlei: Erstens erhält das Konzept des Nachhaltigkeits-Marketing eine dringend notwendige internationale Perspektive, in der Entwicklungsländer nicht nur als Produktionsstandorte, sondern auch als Absatzmärkte in Erscheinung treten. Zweitens erhalten die damit verbundenen („konventionellen“) Wachstumschancen eine normative Legitimation. *Manfred Kirchgeorg* arbeitet die hierfür notwendigen konzeptionellen Anforderungen an das Marketing heraus, illustriert sie an anschaulichen Beispielen und vergisst dabei nicht, auch auf die kritischen Aspekte – insbesondere hinsichtlich ökologischer Belastungen – hinzuweisen.

*Ulf Schrader* beschäftigt sich auf konzeptioneller Basis mit dem Wandel von der Ökowerbung zur Nachhaltigkeitskommunikation. Im Vergleich zur traditionellen Ökowerbung zeichnet sich moderne Nachhaltigkeitskommunikation durch folgende fünf Merkmale aus: Neue Kommunikationsargumente (stärkere Berücksichtigung ökonomischer und sozialer Aspekte), neue Kommunikationsobjekte (stärkere Berücksichtigung der Produktion und Produktnutzung), neue Kommunikationsinstrumente (stärkere Berücksichtigung der Unternehmensberichterstattung), neue Kommunikationsgestaltung (stärkere Berücksichtigung emotionaler Elemente) und neuen Kommunikatoren (stärkere Berücksichtigung der Kommunikation durch unabhängige Dritte).

*Frank-Martin Belz* und *Daria Ditze* gehen auf empirischer Basis näher auf den Wandel in der Nachhaltigkeits-Werbung ein. Sie nehmen eine quantitativ-qualitativ geprägten

Inhaltsanalyse ausgewählter Werbeanzeigen im Zeitraum 1993 bis 2002 vor. Die empirischen Ergebnisse bestätigen teilweise die konzeptionellen Überlegungen von *Ulf Schrader*. Es zeigt sich, dass erstens ein Wandel von informations- zu emotionsbezogener Werbung stattgefunden hat und zweitens sozial-ökologische Vorteile eines Produktes nicht mehr per se als Alleinstellungsmerkmale hervorgehoben, sondern mit herkömmlichen Kaufkriterien zu Motivallianzen verknüpft werden.

*Wilfried Konrad* und *Gerd Scholl* berichten in ihrem Beitrag von der Einführung einer Kundenkarte für sozial-ökologische Dienstleistungen, die sozialwissenschaftlich begleitet wurde. Sie referieren interessante Ergebnisse, die zeigen, dass es sich lohnt, konventionelle Marketingkonzepte auf nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zu übertragen. So können die Kundenbindungen gestärkt und Netzwerkeffekte genutzt werden. Weiterer Innovationsanstrengungen bedarf es jedoch v.a. bei der Erweiterung von Zielgruppen für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen.

Die im ersten Teil ausgeführten allgemeinen Erkenntnisse zum Nachhaltigkeits-Marketing sind wichtige Grundlagen zur erfolgreichen Umsetzung desselben. Nicht alle Aspekte sind aber für alle Situationen gleichermaßen relevant oder können 1:1 umgesetzt werden. Vielmehr bedarf es einer *situativen Relativierung*, welche im zweiten Teil für drei Bereiche geleistet wird, denen besondere ökologische, soziale und ökonomische Relevanz zukommt.

Den Anfang unternehmen *Frank-Martin Belz*, *Rita Pant* und *Katharina Sammer*, die in ihrer vorgestellten qualitativen Studie „Best Practices“ aus der Schweizer Baubranche im Hinblick auf erfolgreiches Nachhaltigkeits-Marketing analysieren. Sie führen innovative Beispiele an, die unterstreichen, dass Nachhaltigkeits-Marketing einen konstruktiven Ansatz darstellt, um im Kontext eines – durch destruktive Markttendenzen gekennzeichneten – starken Preis- und Verdrängungswettbewerbs trotzdem einen Kundenmehrwert zu generieren. Im Zentrum der Überlegungen stehen die Verknüpfung von sozial-ökologischen Aspekten mit individuellen Kundenbedürfnissen zu Motivallianzen. Die Autoren belegen anhand der analysierten Fallbeispielen, dass auf diese Weise nicht nur die sozial-ökologisch aktiven, sondern auch die sozial-ökologisch aktivierbaren Bauherren angesprochen werden können. Generell zeige sich, dass diese Möglichkeiten bei den Bau- und Generalunternehmen noch zu wenig zur Profilierung am Markt genutzt werde. Außerdem können Holzbauunternehmen als Vorreiter im Bereich des Nachhaltigkeits-Marketing bezeichnet werden. Ihre Kommunikationsstrategien, die v.a. auf Aspekte wie Ästhetik, Design und Komfort setzen, erreichen auch Zielgruppen „jenseits der Öko-Nische“.

*Michael Bilharz* macht die Notwendigkeit der situativen Relativierung am Beispiel der Vermarktung von Ökostrom besonders deutlich. Ausgangspunkt für ihn ist die Hoffnung von Wissenschaftlern und Unternehmern, wonach der Markt für Ökostrom ein ähnliches Wachstum aufweisen wird wie der Markt für Bioprodukte im Lebensmittelbereich. *Michael Bilharz* arbeitet strukturelle Unterschiede dieser beiden Märkte heraus, die eine einfache Ableitung von Wachstumsprognosen sowie die direkte Übertragung von „Erfolgsrezepten“ nicht ratsam erscheinen lassen. Er weist insbesondere auf die außergewöhnliche Situation hin, dass beim Ökostrom aufgrund von politischen Förderungen das Angebot in der Regel die Nachfrage übersteigt. Dies führt dazu, dass gerade die politischen Rahmenbedingungen, die ohne besondere Marketinganstrengungen einen Markterfolg für erneuerbare Energien garantieren, bei den Marktakteuren heftig umstritten sind. In Form vier provokanter Thesen benennt er deshalb Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Nachhaltigkeits-Marketing für erneuerbare Energien, welches über die eingeschränkte Perspektive der Vermarktung von Ökostrom hinausweist.

Auch im Bereich Ernährung müssen viele Aspekte differenziert gesehen werden. *Katharina Leitner* zeigt in ihrer Analyse des Nachhaltigkeits-Marketing von Schweizer Lebensmittelproduzenten, dass eine situative Relativierung nicht nur zwischen einzelnen Branchen, sondern auch innerhalb der Ernährungsbranche notwendig ist. Die steigende Nachfrage nach Bio- und Fair Trade-Lebensmitteln bietet zwar prinzipiell für alle Lebensmittelproduzenten Chancen. Die erfolgversprechenden Strategien von Kleinunternehmen unterscheiden sich jedoch grundlegend von denen mittelständischer Unternehmen ebenso wie von denen multinationaler Konzerne. *Katharina Leitner* zeigt anhand von drei Fallstudien, welche Strategien für welche Unternehmensgröße erfolgreiches Nachhaltigkeits-Marketing darstellen bzw. ermöglichen.

Wie ein solches Nachhaltigkeits-Marketing konkret im Lebensmittelhandel ausschauen kann, verdeutlichen exemplarisch die zwei nachfolgenden Beiträge.

*Hugo Skoppek* und *Birte Karstens* stellen in ihrer Fallstudie das Großhandelsunternehmen EOSTA vor, den größten Importeur für biologisches Obst und Gemüse in Europa. Sie arbeiten in ihrem Beitrag die Gestaltungsmöglichkeiten eines Unternehmens heraus, das sich nicht als Konkurrent und Nutzenmaximierer, sondern als Partner im Wertschöpfungsprozess versteht. Der Markterfolg von EOSTA beruht demnach auf einem ausgewogenen Balanced Marketing, welches sowohl den Beschaffungsmarkt als auch den Absatzmarkt im Blick hat. Dabei sind im Fall von EOSTA zwei Merkmale besonders hervorzuheben: Auf der Seite des Beschaffungsmarktes sind es die

langfristigen Vertragsbeziehungen mit den Erzeugern, die im Zusammenhang mit einem umfassenden Qualitätssicherungssystem eine wertvolle Vertrauensbasis gebildet haben. Auf der Seite des Absatzmarktes zeichnet sich EOSTA durch ein Höchstmaß an Transparenz für die interessierten Kunden aus. Was *Ulf Schrader* in seinem Beitrag konzeptionell herausarbeitet, wird hier praktiziert: Eine emotional-argumentative Kommunikationsstrategie auf der Basis des Internets. Man *kann* den Erzeuger des von EOSTA gekauften Produktes leicht im Internet finden. Doch zuerst *spürt* man die Unternehmensphilosophie: „Healthy, organic and fair“.

Den Abschluss des Themenfelds Ernährung bildet ein Gespräch zwischen *Fausta Borsani*, Projektleiterin Ethik bei Migros (Schweiz), und *Gabi Hildesheimer*, Geschäftsführerin der Schweizerischen Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung (ÖBU). In dem Gespräch wird deutlich, dass die Lancierung von Bio-Produktlinien nicht die einzige Möglichkeit eines Nachhaltigkeits-Marketing im Bereich Ernährung darstellt. So versucht der Schweizer Migros-Konzern sozial-ökologische Standards im gesamten Sortiment kontinuierlich zu erhöhen. Der Kunde soll bei allen Produkten ein gutes Gefühl haben, nicht nur bei den „grünen“. Dies stellt besondere Anforderungen an das Nachhaltigkeits-Marketing, die abschließend am Beispiel des Palmölprojekts von Migros erläutert werden.

Informations- und Kommunikationstechnologien und -dienstleistungen sind in unserer Gesellschaft von zunehmender wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Bedeutung. Beim Bereich der Telekommunikation handelt es sich aber – ähnlich wie beim Strommarkt – um einen Markt, bei dem bisher sozial-ökologische Aspekte keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielen.

*Andreas Walser* untersucht deshalb in seinem Beitrag, inwieweit sich ökologische und soziale Aspekte als Differenzierungsfaktoren für Mobiltelefone eignen. Unterstützt durch eine quantitative Befragung von rund 100 Nutzern geht er der Frage nach, ob und in welcher Form eine Schnittmenge bei Mobiltelefonen zwischen den ökologischen und sozialen Problemen einerseits und den Kundenbedürfnissen andererseits besteht. Seine Analyse kommt zu einem eher ernüchternden Fazit. Mehrere Faktoren lassen es unwahrscheinlich erscheinen, dass sich ein „Öko-Handy“ am Markt behaupten kann. Einzig für Handys mit reduzierten Strahlungswerten sieht der Autor aufgrund der Befragungsergebnisse seiner Studie realistische Marktchancen.

Dieses ernüchternde Ergebnis lenkt den Blick auf andere Aspekte des Marketing jenseits der Produktpolitik. *Fabian Bucher* untersucht deshalb aufbauend auf aktuellen Trends im Sponsoringbereich sowie einer eigenen quantitativen Befragung die Chan

cen und Risiken eines Öko- und Sozio-Sponsoring aus der Sicht von Telekommunikationsanbietern. Anhand vier ausgewählter „Best Practices“ entwickelt er kritische Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Sponsoringprojekte. Insbesondere die klare Fokussierung auf wenige, dafür aber in einem inneren Zusammenhang mit der Unternehmens-tätigkeit stehenden Projekte wird von *Fabian Bucher* betont.

Im dritten und letzten Teil des Buches ziehen *Frank-Martin Belz*, *Gabi Hildesheimer* und *Michael Bilharz* ein Resümee. Sie definieren zwei große Herausforderungen für Theorie und Praxis, die sich aus den Buchbeiträgen ergeben. Zum einen gilt es, die noch nebeneinander stehenden Praxiserfahrungen mit Hilfe des Konzeptes Nachhaltigkeits-Marketing in einen konsistenten Zusammenhang zu stellen. Auf diese Weise können die gemachten Erfahrungen systematisch weiterentwickelt und verbessert werden. Des Weiteren kann und sollte herkömmliches Marketing konsequent mit dem Konzept des Nachhaltigkeits-Marketing konfrontiert und verbunden werden. Denn wenn Nachhaltigkeits-Marketing *grundsätzlich* in allen Branchen und bei allen Unternehmensgrößen möglich ist, wie es die Beiträge in diesem Buch zeigen, dann kann man von den Unternehmen als Teil ihrer unternehmerischen Verantwortung erwarten, dass sie dieses auch anwenden. Es liegt – so das Fazit der Autoren – an den Unternehmen, aus dieser Verantwortung eine Chance für die eigene Unternehmung werden zu lassen.

## Literaturverzeichnis

- Balderjahn, I. (2004): Nachhaltiges Marketing Management, Stuttgart.
- Becker, J. (1998): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. vollst. überarb. u. erw. Aufl., München.
- Belz, C. (2001): Nachhaltiges Marketing schafft nachhaltige Kundenvorteile, in: *The-xis*, 18. Jg., 2001, Nr. 2, S. 2-10.
- Belz, F.-M. (2001): Integratives Öko-Marketing, Wiesbaden.
- Belz, F.-M. (2002): Nachhaltige Produkt- und Leistungsinnovationen im Mobilitätsbereich, in : *UmweltWirtschaftsForum (UWF)*, 10. Jg., 2002, Nr. 4, S. 18-23.
- Belz, F.-M. (2003): Nachhaltigkeits-Marketing, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 63. Jg., 2003, Nr. 3, S. 352-355.
- Belz, F.-M./Bilharz, M. (2003): Nachhaltigkeits-Marketing. Grundlagen & Potenziale, Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWÖ-HSG), Diskussionsbeitrag Nr. 107, St. Gallen.

- Dyllick, T. (2003): Konzeptionelle Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit, in: Linne, G./Schwarz, M.(Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung, Opladen 2003, S. 235-243.
- Dyllick, T./Belz, F.-M. (1994): Ökologische Unternehmensentwicklung: Die Entstehung einer dynamischen Perspektive, in: Kreikebaum, H./Seidel, E./Zabel, H.-U. (Hrsg.): Unternehmenserfolg durch Umweltschutz. Rahmenbedingungen, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1994, S. 53-69.
- Dyllick, T./Hockerts, K. (2002): Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, in: Business Strategy and the Environment, 11. Jg., Nr. 2, S. 130-141.
- Kirchgeorg, M. (2002): Nachhaltigkeits-Marketing – Integration bestehender Erkenntnisse oder konzeptionelle Erweiterung? In: UmweltWirtschaftsForum (UWF), 10. Jg., Nr. 4, S. 4-8.
- Kotler, P. (1975): Marketing for Non-Profit Organisations, Englewood Cliffs.
- Kotler, P./Levy, S. J. (1969): Broadening the Concept of Marketing. In: Journal of Marketing, 33. Jg., Nr. 1, S. 10-15.
- Kotler, P./Zaltman, G. (1971): Social Marketing. An Approach to Planned Social Change, in: Journal of Marketing, 35. Jg., Nr. 3, S. 3-12.
- Mc Carthy, J.E. (1960): Basic Marketing. A Managerial Approach, 6. Aufl., Homewood, Ill., Irwin.
- Meffert, H. (1995): Marketing. In: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart, Sp. 1472-1490.
- 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.
- Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- Raffée, H. (1979): Marketing und Umwelt, Stuttgart.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1995): Nonprofit-Marketing. In: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1929-1942.
- Schoenheit, J. (1990): Öko-Marketing aus Verbrauchersicht, in: Gottlieb-Duttweiler-Institut (Hrsg.): Ökologie im vertikalen Marketing, Zürich, S. 195-210.
- World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future, Oxford.