

**Erstellung einer Marketing-Konzeption unter besonderer
Berücksichtigung der Nachhaltigkeit**

Mit dem Praxisbeispiel MAKAvA Enterprises

FH JOANNEUM Gesellschaft mbH

**Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades eines
Diplomingenieurs für Industriegewirtschaft (FH)**

Eingereicht am xx.Juni 2006

Fachhochschul-Studiengang: Industriegewirtschaft / Industrial Management

Betreuer: Mag. Dr. Alfred Posch

Co-Betreuerin: Mag. Marta Gawol

eingereicht von: Jan A. Karlsson

Personenkennzahl: 0110034016

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die
Arbeit selbständig angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen
Gedanken sind also solche kenntliche gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen
Prüfungsbehörde vorgelegt und noch nicht veröffentlicht.

Gumpoldskirchen im Juni 2006

Jan A. Karlsson

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS.....	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	IV
TABELLENVERZEICHNIS.....	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	V
KURZFASSUNG.....	VI
ABSTRACT.....	VII
A. EINLEITUNG.....	1
1. Allgemein.....	1
2. Problemstellung.....	4
3. Zielsetzung und Methodik.....	4
4. Zielgruppe.....	5
B. NACHHALTIGKEIT.....	6
1. Entwicklung und Definition der Nachhaltigkeit.....	6
2. Nachhaltige Entwicklung.....	7
3. Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung.....	9
3.1. Ökologische Dimensionen & Ziele.....	10
3.2. Ökonomische Dimensionen & Ziele.....	10
3.3. Soziale Dimensionen und Ziele.....	11
4. Corporate Social Responsibility.....	11
4.1. Definitionen von CSR.....	12
4.2. CSR Leitbild der österreichischen Wirtschaft.....	13
5. Nachhaltige Unternehmen.....	14
5.1. Unternehmen allgemein.....	14
5.1.1. Unternehmerische Vision und Nachhaltigkeit.....	15
5.1.2. Relevanz nachhaltiger Unternehmensziele in der Unternehmung.....	17
5.2. Start-Up und kleinere Unternehmen.....	17
5.3. Kritik und große Unternehmen.....	19
5.4. Strenge Nachhaltigkeit und Realität?.....	19
C. MARKETING-KONZEPTION UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG DER NACHHALTIGKEIT.....	21
1. Einleitung.....	21
2. Theorie der Marketing-Konzeption.....	22
2.1. Allgemein.....	22
2.2. Erarbeitung einer Marketing-Konzeption.....	23
2.3. Exkurs: Das wohlfahrtsbedachte Marketingkonzept.....	24
3. Umwelt- und Unternehmensanalyse.....	25
3.1. Einleitung.....	25

3.2.	Umweltanalyse	25
3.2.1.	Allgemein	25
3.2.2.	Umweltanalyse und Nachhaltigkeit	26
3.2.3.	Chancen und Risiken für nachhaltige Unternehmen	27
3.2.4.	Zusammenfassung	29
3.3.	Unternehmensanalyse	30
3.3.1.	Allgemein	30
3.3.2.	Unternehmensanalyse unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit	30
3.3.3.	Stärken und Schwächen des nachhaltigen Unternehmens	31
3.3.4.	Zusammenfassung	32
3.4.	Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Analyse	33
4.	Marketingziele	35
4.1.	Allgemein	35
4.2.	Marketingziel: Authentisches Nachhaltigkeits-Image	35
4.2.1.	Nachhaltigkeits-Image	35
4.2.2.	Authentizität	36
4.2.3.	Konsumentengruppen als Käufer gewinnen	37
5.	Marketingstrategien	37
5.1.	Allgemein	37
5.2.	Marketingstrategie: Information & Kommunikation	38
5.2.1.	Nachhaltigkeits-Image durch Information & Kommunikation	38
5.2.2.	Authentische Information und Kommunikation	39
5.2.3.	Konsumentengruppen mit der richtigen Information gezielt ansprechen ...	39
6.	Marketingmix	40
6.1.	Allgemein	40
6.2.	Produktpolitik	41
6.2.1.	Nachhaltige Produktpolitik	42
6.2.2.	Die Produktgestaltung	43
6.2.3.	Die Verpackungsgestaltung	44
6.2.4.	Die Markierung	45
6.2.5.	Die Programmgestaltung	46
6.3.	Preispolitik	48
6.4.	Distributionspolitik	49
6.4.1.	Allgemein	49
6.4.2.	Absatzwege	50
6.4.3.	Absatzorganisation	52
6.4.4.	Absatzlogistik	53
6.5.	Kommunikationspolitik	53
6.5.1.	Kommunikationspolitik unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit	55
6.5.2.	Operativer Aufbau des Nachhaltigkeits-Images	56

6.5.3.	Operativer Aufbau der Authentizität.....	56
6.5.4.	Operative Maßnahmen, um Konsumentengruppen als Käufer zu gewinnen.....	58
6.5.5.	Exkurs: Die Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	59
7.	Kritik.....	60
D.	PRAXISBEISPIEL MAKAvA ENTERPRISES	62
1.	Einleitung.....	62
1.1.	Allgemein.....	62
1.2.	Vision und Unternehmensziele	62
1.3.	Unternehmensziele.....	62
2.	Umwelt- & Unternehmensanalyse.....	63
2.1.	Umweltanalyse.....	63
2.2.	Unternehmensanalyse.....	63
3.	Marketingziel	63
4.	Marketingstrategien.....	64
5.	Marketingmix.....	64
5.1.	Produktpolitik.....	64
5.1.1.	Produktgestaltung.....	64
5.1.2.	Verpackungsgestaltung	65
5.1.3.	Die Markierung	65
5.1.4.	Die Programmgestaltung.....	66
5.2.	Preispolitik	67
5.3.	Distributionspolitik.....	67
5.3.1.	Absatzwege	67
5.3.2.	Absatzorganisation	67
5.3.3.	Absatzlogistik.....	68
5.4.	Kommunikationspolitik.....	68
5.4.1.	Operativer Aufbau des Nachhaltigkeits-Images	68
5.4.2.	Operativer Aufbau der Authentizität.....	69
5.4.3.	Operative Maßnahmen, um Konsumentengruppen als Käufer zu gewinnen.....	69
5.4.4.	Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	70
5.4.5.	Exkurs: MAKAvAVirtual	70
E.	LITERATURVERZEICHNIS	73
1.	Literatur.....	73
2.	Internetquellen.....	78

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 - The goal: sustainable development.....	9
Abbildung 2 - Dimensionen der Nachhaltigkeit	9
Abbildung 3 - Vom traditionellen zum nachhaltigen Unternehmen	15
Abbildung 4 - Anforderungen an nachhaltige Unternehmen.....	20
Abbildung 5 - Konzeptionspyramide als Bezugsrahmen.....	23
Abbildung 6 - Planungsstufen einer Marketing-Konzeption (mit Analysestufen)	24
Abbildung 7 – Die Stellung des Unternehmens in der Umwelt.....	27
Abbildung 8 - Motive für nachhaltiges Wirtschaften.....	32
Abbildung 9 – Zusammenhänge bei der Preisgestaltung (modifizierte Darstellung)	48
Abbildung 10 - Grundtypen von Absatzwegen (modifiziert)	51
Abbildung 11 - Instrumente der Kommunikationspolitik.....	54
Abbildung 12 - Vorhandene und angestrebte(s) Gütesiegeln bzw. Zertifikat von MAKAvA Enterprises.....	66
Abbildung 13: MAKAvAVirtual – online Informations- & Kommunikationsplattform	71

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 - Definitionsvorschläge für eine nachhaltige Entwicklung.....	8
Tabelle 2 - Definitionen des Begriffes CSR.....	12
Tabelle 3 - Chancen und Risiken von nachhaltigen Unternehmen	30
Tabelle 4 - Stärken und Schwächen von nachhaltigen Unternehmen.....	33
Tabelle 5 - SWOT-Analyse.....	34
Tabelle 6 - Definition der Kommunikations-Instrumente.....	55

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CED	Comitee for Economic Development
CSR	Corporate Social Responsibility
d.h	das heisst
EPS	Earnings per Share
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EU	Europäische Union
ITAS	Institut für Technologieabschätzung und Systemanalyse
KMU	Klein- und Mittelständische Unternehmen
NPO	Non-Profit-Organisation
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
OSCE	Organisation for Security an Co-Operation in Europe
ROI	Return of Investment
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
sog.	so genannte
SRU	Sachverständigenrat für Umweltfragen
u.a.	unter anderem
UN	United Nations
usw.	und so weiter
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
z.B.	zum Beispiel
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

KURZFASSUNG

In dieser Diplomarbeit wurde eine Marketingkonzeption unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit erstellt. Mittels der drei Konzeptionsebenen Marketingziele, Marketingstrategien und dem Marketingmix wird ein Rahmenwerk geschaffen, mit dem Unternehmen in der Lage sind, das sozial-ökologische Engagement des Unternehmens und seiner Leistungen transparent darzustellen und darüber hinaus auch einen Mehrwert für die Konsumenten zu erzeugen.

Eingangs soll dem Leser im Kapitel über Nachhaltigkeit die globale gesellschaftliche Relevanz einer qualitativen zukunftsfähigen Entwicklung verdeutlicht werden. In diesem Kontext wird zusätzlich auf die Grundlagen rund um Corporate Social Responsibility und nachhaltige Unternehmen eingegangen werden, um damit auf den besonderen Stellenwert aufmerksam zu machen, der zwischen nachhaltigen Unternehmen einerseits und dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung andererseits besteht.

Im folgenden Kapitel mit dem Titel Marketing-Konzeption unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit werden anhand der vorhergegangenen Umwelt- und Unternehmensanalyse einerseits das Marketingziel *Authentisches Nachhaltigkeits-Image* mit den Teilaspekten *Nachhaltigkeits-Image*, *Authentizität* und *Konsumentengruppen als Käufer gewinnen* abgeleitet. Das Marketingziel und die damit einhergehenden Teilaspekte sollen dazu beitragen, einen Einfluss auf die markterfolgsbezogenen und wirtschaftlichen Marketingziele der Unternehmen zu erreichen. Andererseits leitet sich durch die Umwelt- und Unternehmensanalyse die für die Zielerreichung notwendige zweite Konzeptionsebene, die Marketingstrategie, ab. Die dafür erarbeitete *Marketingstrategie* umfasst die Aspekte *Information*, *Kommunikation* und *Nachhaltigkeits-Image*, *authentische Information* und *Kommunikation* sowie das Ziel, *Konsumentengruppen mit der richtigen Information gezielt anzusprechen*.

In der dritten und letzten Konzeptionsebene wird auf den operativen Bereich eingegangen. Dabei soll durch die beiden zuvor definierten Konzeptionsebenen sichergestellt werden, dass eine zielorientierte, strategieadäquate Kombination der Marketinginstrumente Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit erreicht wird.

Im letzten Kapitel wird diese Marketing-Konzeption auf das Start-Up Unternehmen MAKAvA Enterprises angewendet.

ABSTRACT

In this diploma thesis a marketing conception under special consideration of sustainability has been created. By means of the three conception levels marketing goals, marketing strategies and marketing mix, a framework has been created which allows companies as well as their products and services to show the socio-ecological engagement in a transparent way, which provides an added value to customers.

Firstly the second chapter about sustainability and sustainable development will explain the global social relevance of qualitative, future-oriented development. In this context additional basics about Corporate Social Responsibility and sustainable companies will be pointed out to show the specific importance between sustainable enterprises on the one hand and sustainable development on the other hand.

In the third chapter titled *Marketing Conception Under Special Consideration of the Sustainability*, on the one hand the marketing target *authentic image of sustainability* and its partial aspects *image of sustainability*, *authenticity* and *winning consumers as customers* will be derived using the preliminary environmental and company analysis. The marketing target and the related partial aspects should serve as a help to achieve an influence on the company's success-related and economic marketing targets. On the other hand the second conception level, the marketing strategy, which is necessary for accomplishing goals, will be derived from the environmental and company analysis. The *marketing strategy* developed for this purpose comprises the partial aspects *information*, *communication* and *image of sustainability* as well as *authentic information and communication* in addition to the goal *to address consumer groups in a targeted way with correct information*.

On the third and last conception level this paper will go into the operative area. By means of the two conception levels defined earlier, it should be ensured that a goal-oriented, strategically adequate combination of the marketing instruments product policy, price policy, distribution policy and communication policy under consideration of sustainability be achieved.

In the last chapter this marketing conception will be applied to the start-up company MAKAvA Enterprises.

A. EINLEITUNG

1. Allgemein

Die Europäische Union (EU) hat sich zum Ziel gesetzt, die EU zum „*wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen*¹ – einen Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen“² Um dies zu erreichen, wurden eine Reihe an Maßnahmen definiert. Ein Ausgangspunkt ist die am Göteborg-Gipfel 2001 formulierte Strategie für nachhaltige Entwicklung. Bei diesem Gipfel kamen die teilnehmenden Nationen zu folgendem Ergebnis: „*langfristig gesehen gehen Wirtschaftswachstum, sozialer Zusammenhalt und Umweltschutz Hand in Hand*“.³ Dieses Erkenntnis stammt ursprünglich von der Idee der Nachhaltigen Entwicklung, die von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung definiert wurde und fordert, dass die Bedürfnisse von heute befriedigt werden, ohne die Chancen zukünftiger Generationen zur Deckung ihrer eigenen Bedürfnisse zu gefährden.⁴ Nachhaltige Entwicklung wird also als ein Leitbild für eine dauerhaft-umweltgerechte und gesellschaftsverträgliche Entwicklung bezeichnet, in der soziale, ökologische und ökonomische Faktoren integrativ betrachtet werden. Grund für diese Debatte über Nachhaltigkeit ist die Einsicht, „*dass sich die Konsum- und Lebensstile der westlichen Industrieländer weder auf die derzeitige noch auf die zukünftige Weltbevölkerung übertragen lassen*“.⁵ So heißt es in der Agenda 21: „*Während in einigen bestimmten Teilen der Welt übermäßig konsumiert wird, bleiben die Grundbedürfnisse eines großen Teils der Menschheit unbefriedigt*“⁶. „*Nachhaltige Entwicklung ist daher die Antwort auf die Herausforderung, gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Prozesse verantwortungsbewusst zu steuern*“.⁷ Um der Forderung einer nachhaltigen Entwicklung gerecht zu werden, ist es daher notwendig, dass Unternehmen ihre Art zu wirtschaften ändern, Regierungen und andere Institutionen mit Macht ihr Verhalten ändern und auch die Menschen selbst ihren Lebensstil überdenken.⁸ Nachhaltige Entwicklung richtet sich damit weltweit an alle Akteure in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.⁹

¹ Anmerkung des Autors: Lissabon-Ziel, 2000.

² Europäische Kommission, 2001, S.4.

³ Europäische Kommission, 2001, S.5.

⁴ Vgl. Lunnau / Wettstein, 2004, S.36.

⁵ Balderjahn, 2003, S.3.

⁶ <http://www.agrar.de/agenda/agd21k04.htm> (Abgerufen: 20.04.2006).

⁷ Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, 2002, S.2.

⁸ Vgl. Welford, 2000, S.149.

⁹ Vgl. econsense - Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, CSR und Nachhaltigkeit.

Unternehmen als bedeutendes gesellschaftliches Teilsystem¹⁰, spielen eine wichtige Rolle, um nachhaltige Entwicklung global zu realisieren.¹¹ „Das Unternehmen ist, erstens, Bürger einer breiteren Gemeinschaft, und es ist, zweitens, eine Gemeinschaft an sich zusammengesetzt aus den Betriebsangehörigen und geführt durch seine Manager.“¹² Ein Unternehmen hat durch seine Handlungen eine soziale, ökologische und ökonomische Nebenwirkung auf sein Umfeld. Das Unternehmen hat somit nicht nur Einfluss auf seine Produktionstätigkeit, sondern auch Einfluss auf Lebensstile und Konsummuster, die Nutzung von Ressourcen und die Freisetzung von Stoffen und Energien.¹³ Es wird also als Akteur in der Gesellschaft verstanden, dass an der Umsetzung des gesamtgesellschaftlichen Zieles einer nachhaltigen Entwicklung beteiligt ist.¹⁴

Um nun diese Rolle als Unternehmen einnehmen zu können, müssen sich diese aktiv an einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess innerhalb der gesamten Gesellschaft beteiligen. Dazu bedarf es eines Wertewandels innerhalb der Unternehmung, weg von den „klassischen Unternehmenswerten“, der reinen Gewinnmaximierung bzw. dem Shareholder Value hin zu einem Zusammenwirken zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielen und einer Erweiterung der Shareholder-Orientierung auf alle Anspruchsgruppen, die im Zusammenhang mit dem Unternehmen stehen (Stakeholder).¹⁵ An Stelle des eigentümerinteressierten orientierten erwerbswirtschaftlichen Prinzips soll somit das Prinzip der „gesellschaftlichen Verantwortung“ im Sinne einer interessenausgleichenden Rolle der Unternehmensführung gegenüber den Anspruchsgruppen treten.¹⁶

Im Unternehmenskontext wird die Forderung nach nachhaltiger Entwicklung so gehandhabt, dass die Nachhaltigkeit als unternehmerisches Basisleitbild bzw. Vision in das Unternehmen integriert wird, um damit das erweiterte Zielsystem als so genannte „Triple Bottom Line“¹⁷ zu bestätigen und zu bekräftigen.¹⁸ Damit soll die Grundlage geschaffen werden, dass Unternehmen durch:

¹⁰ So investieren beispielsweise Unternehmen jährlich rund 250 Milliarden US-Dollar in Entwicklungsländer, während staatliche Entwicklungshilfe nur 50 Milliarden Dollar ausmacht. (Leitschuh-Fecht / Steger In: Linne / Schwarz, 2003, S.258.) In einem anderen Kontext kann auch die besondere Rolle von kleinen und mittleren Unternehmen für die weitere Entwicklung eines nachhaltigen Wirtschaftens hervorgehoben werden. Dies wird auf Grund der Summe der zum Mittelstand in Europa zählenden Unternehmen, (1,1 Millionen) mit 70 % aller Arbeitnehmer und 80 % aller Auszubildenden, verdeutlicht (Ebinger / Schwarz In: Linne / Schwarz, 2003, S.311.).

¹¹ Vgl. Mathieu, 2002, S.45.

¹² Sondak, In: Busch, 1998, S.164.

¹³ Vgl. Fichter / Clausen, 1998, S.3.

¹⁴ Vgl. Lison, 2002, S.11.

¹⁵ Vgl. <http://derstandard.at/?url=?id=2024280> (Abgerufen : 20.04.2006).

¹⁶ Vgl. Steinmann / Schreyögg, 2000, S.105.

¹⁷ Vgl. Thielemann, 2001, S.1.

¹⁸ Vgl. Balderjahn, 2003, S.2.

- *Ökonomische Zielsetzung:* Nachhaltigkeit als ökonomische Erfolgs- und Chancenpotenziale nutzen
- *Soziale Zielsetzung:* Gute Beziehungen zu relevanten sozialen Interessengruppen aufbauen und pflegen
- *Ökologische Zielsetzung:* Den Umweltschutz intern und bei allen Geschäftspartnern, möglichst über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, zu erreichen¹⁹

Wollen Unternehmen nun ein solches nachhaltiges Management-Konzept etablieren, müssen sie sich zusätzlich die Frage stellen, ob neben der ökologischen Optimierung des Produktionsprozesses, des Produktes und der gesamten Wertschöpfungskette auch die Reflexion des Bedürfnisses, welches das betroffene Produkt bzw. Produkte befriedigen soll dem Nachhaltigkeitsaspekt gerecht wird. Unternehmen, die nachhaltig agieren wollen, müssen sich darüber Gedanken machen, ob ihre Produkt Bedürfnisse befriedigen, welche tatsächlich notwendig sind, so wie z.B. die menschlichen Grundbedürfnisse. Erst dann kann von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene gesprochen werden.²⁰ So macht beispielsweise das österreichische Lebensministerium auf Vorzeigeprodukte nachhaltiger Entwicklung aufmerksam und betont, dass es eine Anzahl von Kriterien gibt, die Produkte zu erfüllen haben, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Sie weisen darauf hin: *„Streng genommen müsste beispielsweise ein nachhaltiges Lebensmittel aus Biolandbau stammen und umweltschonend verarbeitet und auch verpackt sein. (...) Bei Produkten aus den so genannten Entwicklungsländern hätten die ArbeiterInnen ein Anrecht auf höhere Entlohnung und bessere Arbeitsbedingungen – hier spricht man von fair gehandelten Produkten“*²¹ Ein Unternehmen und seine Produkte müssen demnach bestimmte Rahmenbedingungen erfüllen, um ganzheitlich als nachhaltiges Unternehmen betrachtet zu werden.

Es stellt sich nun die Frage, wie Unternehmen es bewerkstelligen können, das ökologische und soziale Engagement mit der notwendigen Wettbewerbsfähigkeit – *„also den langfristigen Bestand und die Werterhaltung bzw. –steigerung“*²² - zu verbinden. Es wird oft behauptet, dass sozial-ökologisches Wirtschaften einen finanziellen Mehraufwand für den Betrieb bedeutet. Da ein Unternehmen jedoch nur nachhaltig sein kann, wenn es langfristig bestehen kann, müssen Wege gefunden werden, wie das nachhaltige Engagement finanziell gedeckt werden kann, damit gegenüber nicht nachhaltig agierenden Unternehmen kein Nachteil entsteht. So betonen Porter und Van der Linde, dass ökologische Verantwortung und Verbesserung eine Quelle für Wettbewerbsvorteile in der Wirtschaft darstellen, und es Zeit wird, diese Faktoren zu verbinden. Wenn es dem Unternehmen gelingt, durch das Marketing

¹⁹ Vgl. Balderjahn, 2003, S.3.

²⁰ Vgl. Müller-Christ, 2001, S.538 zit.n. Schneidewind U., 1995, S.23ff.

²¹ Lebensministerium, Vorzeigeprodukte nachhaltiger Entwicklung, 2005.

²² Tschandl In: Tschandl / Posch, 2003, S.10.

herkömmliche Kaufkriterien mit sozial-ökologischen Aspekten zu verbinden, so dass der Kunde dies als einen Mehrwert wahrnimmt und die nachhaltigen Produkte kauft, hat das Unternehmen gegenüber seinen Mitbewerbern Wettbewerbsvorteile erlangt.²³ Auf der einen Seite erlangt das nachhaltige Unternehmen damit einen Wettbewerbsvorteil der sich durch die singuläre Stellung am Markt ergibt und gleichzeitig eine Barriere für andere Unternehmen darstellt, die nicht einfach kopiert oder über käuflichen Erwerb am Markt imitiert werden können.²⁴ Andererseits hat das nachhaltige Unternehmen einen Einfluss auf seine ökologische, soziale und ökonomische Wirkung und kann damit erstens eine nachhaltige Unternehmens- und Geschäftsentwicklung erreichen und kann zweitens einen positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung beitragen.²⁵

2. Problemstellung

Die Problemstellung dieser Diplomarbeit lautet: Wie kann nachhaltiges Engagement eines Unternehmens mit seinen Leistungen transparent gemacht werden, damit der finanzielle Mehraufwand gedeckt wird? Wie können die Differenzierungsmerkmale des Unternehmens, welche zu einer Bewahrung der natürlichen, sozialen und ökonomischen Lebensgrundlage beitragen, dem Kunden beim Kauf der Produkte einen tragbaren Mehrwert kommunizieren?

3. Zielsetzung und Methodik

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist es, eine Marketing-Konzeption unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit zu erstellen. Diese soll nun dazu dienen, die Problemstellung aufzuarbeiten, sodass das sozial-ökologische Engagement des Unternehmens bei den Konsumenten erkannt und finanziell honoriert wird. Durch die Marketing-Konzeption soll erreicht werden, dass die nachhaltigen Leistungen²⁶ des Unternehmens Differenzierungsmerkmale darstellen, die von den Konsumenten bevorzugt werden.

Dabei wird mittels dreier Konzeptionsebenen, der Marketingziele, der Marketingstrategien und dem Marketingmix eine adäquate Konzeption erstellt. Diese Methodik verlangt einen iterativen Prozess, welcher zwischen den einzelnen Ebenen stattfindet.

²³ Vgl. Karstens, 2005, S.32.

²⁴ Vgl. Lison, 2002. S.79.

²⁵ Vgl. Schaltegger In: Institut der deutschen Wirtschaft, 2004, S.165.

²⁶ Unter diesem Kontext, werden in dieser Arbeit die Produkte und / oder Dienstleistungen einer Unternehmung verstanden.

4. Zielgruppe

Mit der in dieser Diplomarbeit erarbeiteten Marketing-Konzeption unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit sollen vor allem Start-Up und kleinere Unternehmen angesprochen werden, die einen proaktiven²⁷ Schritt in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung einschlagen wollen.

Es wird in dieser Arbeit nicht darauf eingegangen wie eine nachhaltige Marketing-Konzeption in ein bereits länger bestehendes Unternehmen integriert werden kann. Diese Arbeit ist auch kein Leitfaden, wie nachhaltige Leistungen erzeugt werden können. Diese Arbeit soll vielmehr jungen Unternehmer/innen die Möglichkeit geben, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen erfolgreich zu vermarkten. Damit sollen wie schon erwähnt ökologische und soziale Faktoren als Profilierungsdimension neben Qualität und Preis erfolgreich eingesetzt werden können.²⁸

²⁷ Unter proaktiven Verhalten werden Unternehmen verstanden, die auf eine nachhaltige Entwicklung abzielen, ohne dass dies direkt gesetzlich vorgeschrieben ist (Vgl. Lison, 2002, S.65).

²⁸ Vgl. Belz / Bilharz, 2005, S.24.

B. NACHHALTIGKEIT

1. Entwicklung und Definition der Nachhaltigkeit

„Sustainable development will become an increasingly prominent issue in this decade.“²⁹

Der deutsche Begriff „Nachhaltigkeit“ und der englische Begriff „sustainability“ werden im heutigen Sprachgebrauch als gleichbedeutend angesehen. Obwohl „sustainability“ im eigentlichen Sinne mit „Aufrechterhaltbarkeit“ übersetzt werden müsste. Der Begriff wurde erstmals im Buch „Sylvicultura Oeconomica“ im Jahre 1713 vom sächsischen Oberberghauptmann Hans von Carlowitz erwähnt.³⁰ Zu dieser Zeit beschrieb der Begriff eine Bewirtschaftungsform der Wälder, die durch das Ziel gekennzeichnet ist, in einer Zeitperiode nicht mehr Holz zu schlagen, als im selben Zeitraum nachwächst.

Meadows mit „Grenzen des Wachstums“ (1972) und Mesarović / Pestel mit „Menschheit am Wendepunkt“ (1974) setzen sich mit den beiden Berichten des Club of Rome³¹ weltweit erstmalig mit den technologischen, ökonomischen und demographischen Entwicklungen auseinander. Dabei kommen Mesarović / Pestel zu dem Schluss, dass nur drastische, nach einem weltweiten Plan durchgeführte fundamentale ökonomische und technologische Veränderungen eine große, globale Katastrophe, verhindern können.³² Nach dem Erscheinen dieser beiden Werke wird der Diskurs um eine Gesellschaft im weltweiten Gleichgewicht, die Bestand für Generationen hat, erstmalig in einem größeren Rahmen behandelt. Jedoch erst durch die Veröffentlichung der „World Conservation Strategy“ (1980) und vor allem durch den so genannten „Brundtland Bericht“³³ (1987) findet der Begriff der Nachhaltigkeit eine breite Verwendung und wird zum Synonym für eine zukünftige globale Entwicklung der gesamten Menschheit³⁴. Der unter dem Namen „Our Common Future“ publizierte Bericht gewinnt zunehmend öffentliches Interesse und erlangte internationale politische Aufmerksamkeit.³⁵ Auf der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung

²⁹ Charter / Tischner, 2001, S.118.

³⁰ Vgl. Stumpf, 2003, S.19.

³¹ Der Club of Rome wurde 1968 in Rom gegründet und vereint 100 Persönlichkeiten aus allen 5 Kontinenten. Sie kommen aus unterschiedlichen Kulturen, wissenschaftlichen Disziplinen und Berufen. Ihnen gemeinsam ist die Sorge um die Zukunft der Menschheit, die sich vielfältigen existenziellen Herausforderungen gegenüberstellt. (Quelle: <http://www.clubofrome.de>, Abgerufen: Juni, 2006)

³² Vgl. Fromm, 1987, S.20.

³³ Benannt nach der ehemaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland.

³⁴ Vgl. Deutsche Gesellschaft: Club of Rome.

³⁵ Vgl. Stumpf, 2003, S.25.

in Rio de Janeiro 1992 wurde ein Abkommen zur Eindämmung des globalen Raubbaus an der Natur, sowie zur Bekämpfung der Verarmung des Südens beschlossen. Zur Lösung dieses Problems wurde eine Strategie nachhaltiger Entwicklung entworfen. Damit schaffte der Begriff endgültig den Durchbruch.

2. Nachhaltige Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung ist ein an Langfristigkeit orientiertes Leitbild der Umwelt-, Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik.³⁶ Grundsätzlich erfolgt die Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung auf Basis unterschiedlicher Interpretationen.³⁷ Bereits 1996 gab es über 60 Definitionen von nachhaltiger Entwicklung. Diese Vielfalt lässt sich auch auf die unterschiedlichen Disziplinen zurückführen, auf verschiedene Naturverständnisse, Werthaltungen und Interessen. Müller-Christ spricht deshalb auch von einem Definitionsdilemma.³⁸ Die wohl bekannteste und in der Literatur am weitesten verbreitete Definition ist die der Brundtland-Kommission³⁹:

*„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“*⁴⁰

Im Zentrum dieses entwicklungspolitischen Leitbildes steht das Prinzip der intergenerativen (gegenwärtige wie auch zukünftige Generationen) und intragenerativen Gerechtigkeit (ethische Forderung nach einem Ausgleich zwischen Industrie- und Entwicklungsländern), durch die langfristige Sicherung der Nutzungsmöglichkeit von Ressourcen.⁴¹ Dies soll durch das Überleiten von einem quantitativen Wachstum zu einer qualitativen Entwicklung erfolgen.⁴² Andere in der Literatur geläufige Definitionen des Begriffes „*Nachhaltige Entwicklung*“ werden in *Tabelle 1 - Definitionsvorschläge für eine nachhaltige Entwicklung* erläutert:

Autor	Definition
Renn O., Ein regionales Konzept qualitativen Wachstums, Stuttgart 1994, S.37.	Eine nachhaltige, auf Dauer angelegte wirtschaftliche und soziale Entwicklung bedeutet, dass die natürliche Umwelt und der damit verbundene Kapitalstock an natürlichen Ressourcen so weit erhalten muss, dass die Lebensqualität zukünftiger Generationen erhalten bleibt.

³⁶ Vgl. Hammerl et al. 2003, S.9.

³⁷ Vgl. Förster, 2003, S.24.

³⁸ Vgl. Müller-Christ, 2001, S.541.

³⁹ Vgl. Müller-Christ, 2001, S.540 sowie Hans-Balz, 1999, S.104.

⁴⁰ Brundtland Bericht, 1987, S.43.

⁴¹ Vgl. Braun, 2004, S.4.

⁴² Vgl. Förster, 2003, S.24.

Busch-Lüty C., Nachhaltigkeit als Leitbild des Wirtschaftens. In Politische Ökologie, Sonderheft 4/1992, S.8.	Nachhaltige Entwicklung bedeutet den langfristigen und umfassenden Substanzerhalt der natürlichen Produktionspotenziale und zwar quantitativ und qualitativ.
Radke V., Nachhaltige Entwicklung, Heidelberg 1999, S.158.	Eine nachhaltige Entwicklung ist dadurch charakterisiert, dass eine durch die Gerechtigkeitssubjekte auf der Basis einer präferierten Koordinationsmechanismus zu wählende, hinsichtlich der berücksichtigten Gerechtigkeitsobjekte anzuwendende, in einer gewählten Dimension zu messende erreichbare Verteilungsregel implementiert wird.
Hans-Balzer P., Globalisierung, Ethik und Entwicklung, 1999, S.104.	Nachhaltige Entwicklung ermöglicht ein Leben in Würde für die gegenwärtigen Generationen, ohne ein Leben in Würde für die kommenden Generationen oder die nichtmenschliche Mitwelt zu gefährden.
Hennicke P., Wie kann geschehen was geschehen muss, 2003, S.25.	Nachhaltige Entwicklung bedeutet im Kern Substanzerhaltung achtsame kultivierende Behandlung der naturgegebenen Lebens- und Produktionsgrundlagen.
Vgl. Ringger / Karius, Nachhaltig heißt langfristig profitabel – Gewinnperspektiven über interne Wertschöpfung und externe Nachhaltigkeit, In: New Management, Heft 11/2002, S.18.	Sie betrachten die Nachhaltige Entwicklung im wirtschaftlichen Kontext und definieren diese als eine Unternehmensstrategie zur Steigerung des langfristigen Shareholder Values durch die Maximierung von Chancen und die Minimierung von Risiken infolge einer effektiven Wahrnehmung und Gestaltung von wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Veränderungen.

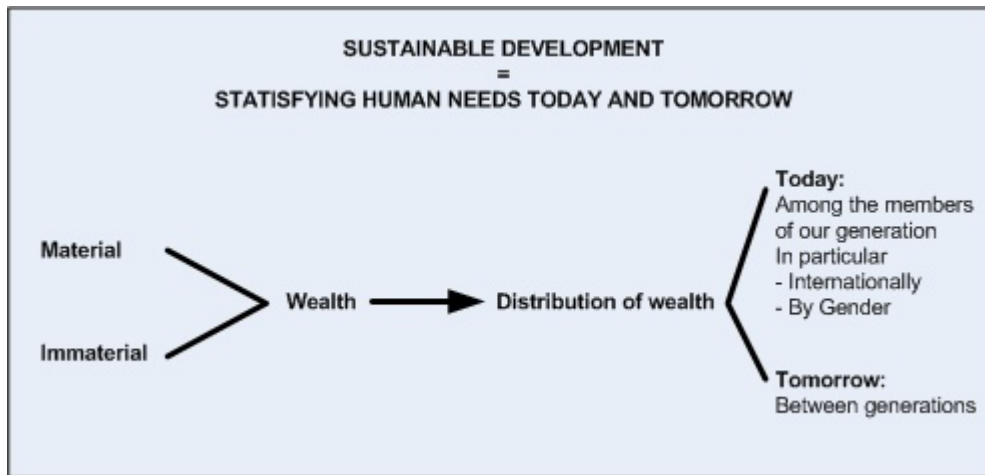
Tabelle 1 - Definitionsvorschläge für eine nachhaltige Entwicklung⁴³

Nachhaltige Entwicklung ist also eine Vision und ein Leitbild zugleich, und fordert eine dauerhafte zukunftsfähige gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung unter Berücksichtigung ökologischer Begrenzung und weltweiter sozialer Gerechtigkeit. Soll nun die menschliche Entwicklung auf Dauer gesichert werden, ist es notwendig, dass die ökologische, ökonomische und soziale Entwicklung nicht im Interessenkampf steht, sondern als immer neu herzustellende notwendige Einheit gesehen wird.⁴⁴ Es wird eine zukunftsfähige, über Generationen hinweg aufrechterhaltbare umwelt- und gesellschaftsverträgliche Entwicklung angestrebt, die es künftigen Generationen ermöglicht, dieselben Rahmenbedingungen wie die heutigen Menschen, vorzufinden.⁴⁵ Dies wird auch in der *Abbildung 1 - The goal: sustainable development* verdeutlicht.

⁴³ Quelle: Müller-Christ, 2001, S.542ff (vom Verfasser um Beispiele verändert).

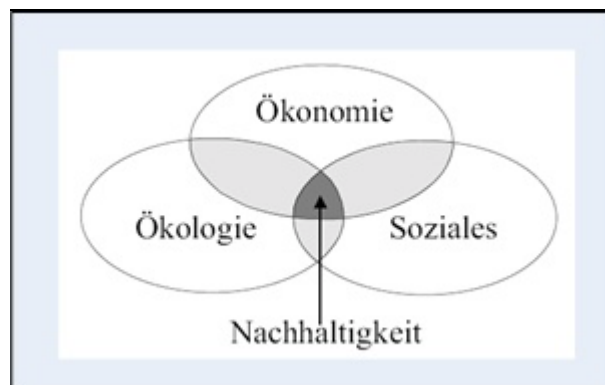
⁴⁴ Vgl. Hübner, 2002, S.274.

⁴⁵ Vgl. Balderjahn, 2003, S.2.

Abbildung 1 - The goal: sustainable development⁴⁶

3. Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung gliedert sich in drei miteinander verbundene Elemente, die ökologischen-, ökonomischen und sozialen Dimension (siehe *Abbildung 2 - Dimensionen der Nachhaltigkeit*). Durch die Vernetzung der drei Dimensionen kann ein umfassendes Lösungskonzept entwickelt werden. Bedeutend ist dabei, sich nicht auf eine der drei Dimensionen zu konzentrieren, um dann die Entwicklung der anderen dieser anzupassen, sondern alle drei Komponenten gleichzeitig einzubeziehen und aufeinander abzustimmen.⁴⁷

Abbildung 2 - Dimensionen der Nachhaltigkeit⁴⁸

⁴⁶ Quelle: Charter / Tischner, 2001, S.27.

⁴⁷ Vgl. Stumpf, 2003, S.38.

⁴⁸ Quelle: Priselj, 2004, S.9.

3.1. Ökologische Dimensionen & Ziele

Das Oberziel in der ökologischen Dimension ist die Bewahrung der Ökosphäre für die jetzige und die folgenden Generationen.⁴⁹ Es soll also das Naturkapital und die natürlichen Grundlagen des Wirtschaftens erhalten bleiben.⁵⁰ Der Sachverständigenrat für Umweltfragen in Deutschland (SRU) beschreibt die ökologische Nachhaltigkeit als die Einhaltung von ökologischen Mindeststandards für den langfristigen Schutz der nicht-erneuerbaren und erneuerbaren Ressourcen sowie die Sicherstellung der Funktionstüchtigkeit der Umweltsysteme.⁵¹

Fasst man die Interpretationen des „SRU“, der „*Enquete Kommission*“ des Deutschen Bundestages und dem „*Institut für Technologieabschätzung und Systemanalyse*“ (ITAS) zusammen, kristallisieren sich laut Mathieu folgende konsensfähigen Ziele heraus:

- Schonender Umgang sowohl mit regenerativen als auch mit nicht-regenerativen Ressourcen (Beachtung der Regenerationsrate / Reichweite),
- verantwortliche Nutzung der Umwelt als Senke (Beachtung der Aufnahmefähigkeit),
- Vermeidung von Gefahren und Risiken für die menschliche Gesundheit durch anthropogene Einwirkung.

3.2. Ökonomische Dimensionen & Ziele

Das ökonomische Ziel besteht im Wesentlichen in der Forderung, die Grundbedürfnisse aller zu befriedigen, und für alle die Möglichkeit zu schaffen, ihren Wunsch nach einem besseren Leben zu verwirklichen.⁵² Dabei bekennen sich die Verfasser des Berichts „Our Common Future“ sowie die der Agenda 21 ausdrücklich zu nachhaltiger Wirtschaftsentwicklung.⁵³ *„Besonders für die Entwicklungsländer wird es als notwendig erachtet, zur Überwindung der Armut eine Aktivierung des Wirtschaftspotentials in den Regionen selbst zu erreichen.“*⁵⁴ Die ökonomische Entwicklung muss jedoch an die Tragkapazität des Umweltraumes sowie sozial gebunden sein, um als anzustrebendes Oberziel der ökonomischen Dimension nachhaltig zu sein.⁵⁵ *„Die Zukunftsaufgabe lautet also, den ökonomischen Wandel global und national mit ökologischer Nachhaltigkeit zu verknüpfen und dabei ein hohes Wachstums- und*

⁴⁹ Vgl. Stumpf, 2003, S.45.

⁵⁰ Vgl. Förster, 2003, S.29.

⁵¹ Vgl. Mathieu, 2002, S.26.

⁵² Vgl. Förster, 2003, S.25.

⁵³ Vgl. Stumpf, 2003, S.51.

⁵⁴ Stumpf, 2003, S.51.

⁵⁵ Vgl. Stumpf, 2003, S.53.

*Beschäftigungsniveau unter Wahrung sozialer Integration anzustreben.*⁵⁶ Dies muss unter Bewahrung und nachhaltiger Sicherung der Wettbewerbs- und der Marktfunktion geschehen, da diese ein unverzichtbares Zwischenziel zur Realisierung gesellschaftlicher Zielsetzungen ist.

3.3. Soziale Dimensionen und Ziele

Die soziale Dimension und ihre Ziele blicken schon auf einen wesentlich längeren gesellschaftlichen Reifeprozess zurück als beispielsweise die ökologischen. Soziale Stabilität ist sowohl für die einzelne Person als auch für die Gesellschaft unverzichtbar. Die soziale Dimension erhebt damit Anspruch als eine Schutzfunktion zu dienen, und die damit verbundene Umsetzung von gesellschaftlich determinierten Gerechtigkeitsvorstellungen und –zielen zu unterstützen.⁵⁷

Unter sozialen Zielen versteht man, gesellschaftliche Wertvorstellungen, die u.a. in Form von verfassungsrechtlichen Grundrechten sowohl qualitative als auch normative Vorgaben politischen und gesellschaftlichen Handelns festlegen. Die sozialen Ziele sollen der positiven Beeinflussung menschlichen Handelns dienen. Daher sollten in der sozialen Dimension an erster Stelle die gesellschaftlichen Oberziele wie Gerechtigkeit, Freiheit, Sicherheit und Wohlstand stehen. Dies kann durch Arbeit, gerechte Verteilung von Einkommen und Lebenschancen, die Bewahrung sozialer Sicherungssysteme, die Förderung sozial Benachteiligter und gesellschaftlicher Integrationsprozesse erfolgen.⁵⁸

„Soziale Nachhaltigkeit bedeutet, Strukturen der Entscheidungsfindung und der Kooperation zu entwickeln und zu verbessern, die die Chancen der einzelnen vergrößern, die Konsequenzen ihres Handelns überschauen zu können. Deshalb setzt soziale Nachhaltigkeit darauf, Gestaltungsmöglichkeiten zu eröffnen und die Selbstverantwortung von einzelnen zu fördern. Lebensräume sollen Entscheidungs-, Verantwortungs-, und Wirkungsräume werden, die auf reziproke anstelle asymmetrischer Beziehungen angewiesen sind.“⁵⁹

4. Corporate Social Responsibility

Bedingt durch die verschärften sozialen Spannungen zwischen Arm und Reich und die wachsende Kritik an der Rolle großer multinationaler Konzerne, sind Unternehmen immer öfter mit Fragen über ihre gesellschaftliche Verantwortung konfrontiert. Unternehmen sollen

⁵⁶ Zukunftskommission der Friedrich-Ebert Stiftung, 1998, S.146.

⁵⁷ Vgl. Mathieu, 2002, S.31ff.

⁵⁸ Vgl. Stumpf, 2003, S.39ff.

⁵⁹ Spehl, 1994, S.21 zit. n. Müller-Christ, 2001, S.554.

sich neben ihrer Orientierung gegenüber den Eigentümern und Aktionären auch zur Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der ökologischen und sozialen Umwelt bekennen. Dabei ist das primäre Ziel nicht lediglich eine beständige ökonomische Entwicklung, sondern gleichzeitig auch eine ökologische und soziale Entwicklung des Umfeldes.⁶⁰

4.1. Definitionen von CSR

Corporate Social Responsibility (CSR) als die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist kein neues Thema. Die aktuellen Diskussionen um CSR haben ihren Ursprung in den frühen 30er Jahren des 20. Jahrhunderts. Im Laufe der Jahre wurde der Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung immer weiter ausgeweitet und an die veränderten ökonomischen, sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen angepasst. In der deutschsprachigen Literatur taucht der Begriff erst Mitte der 90er Jahre in einzelnen Publikationen auf.⁶¹ In der folgenden *Tabelle 2 - Definitionen des Begriffes CSR* werden Definitionen von verschiedenen Institutionen betrachtet.

Institution	Definition
Europäische Union	CSR „bezeichnen Sie als Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ ⁶²
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	Bei dieser Definition wird der Gedanke der Nachhaltigkeit ins Zentrum des CSR-Konzepts gestellt. Ziel ist die Übereinstimmung der ökonomischen Entwicklung von Unternehmen mit der Steigerung der Lebensqualität von Mitarbeitern und deren Familien, des unmittelbaren sozialen Umfeldes sowie der gesamten Gesellschaft. ⁶³
Comitee for Economic Development (CED)	Das CED sieht CSR als ein Konzept dreier konzentrischer Kreise. Der innerste Kreis beschreibt dabei die ökonomische Kernverantwortung des Unternehmens in Form der Produktion von Gütern und Dienstleistungen, Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen und Beiträgen zum gesamtökonomischen Wachstum. Der mittlere Kreis symbolisiert die Verantwortung gegenüber den Kunden und steht für faire Preis- und Produktgestaltung und für Information. Der äußerste Kreis steht für das Verantwortungsbewusstsein, auch das breite soziale Umfeld über die Geschäftstätigkeit zu unterstützen und zu fördern. ⁶⁴

Tabelle 2 - Definitionen des Begriffes CSR

⁶⁰ Vgl. Deuerlein / Riedel / Pomper, 2003, S.5.

⁶¹ Vgl. Deuerlein / Riedel / Pomper, 2003, S.5.

⁶² Europäische Kommission, 2001, S.8.

⁶³ Vgl. Deuerlein / Riedel / Pomper, 2003, S.5.

⁶⁴ Vgl. Deuerlein / Riedel / Pomper, 2003, S.5.

Anhand der beschriebenen Definitionen wurde gezeigt, wie CSR in der modernen Wirtschaftswelt definiert wird. Gleichzeitig verdeutlicht dies, wie verbreitet die Diskussion über CSR mittlerweile ist. Dies wird auch durch die Aussage von Martin Bartenstein (Bundesminister für Arbeit und Wirtschaft, Stand: 2006) gestützt der behauptet: „Die CSR-Diskussion hat natürlich eine sehr wesentliche europäische und globale Dimension.“⁶⁵

Fazit

Betrachtet man nun die Definitionen über CSR in diesem Kapitel, und vergleicht diese anschließend mit Kapitel B. 5. *Nachhaltige Unternehmen*, so erkennt man, dass diese beiden Konzepte in vielen Bereichen Parallelen aufweisen wie z.B. die Forderung nach einer ökologischen, ökonomischen und sozial ausgerichteten Unternehmensführung. „Heute weisen CSR und nachhaltige Entwicklung große inhaltliche Überschneidungen auf.“⁶⁶ Tschandl meint dazu, dass CSR ein Rahmenwerk darstellt, um nachhaltige Entwicklung in das Unternehmen zu implementieren.⁶⁷ Da jedoch der Begriff „nachhaltig“ weit verbreiteter ist als der des „CSR“ wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit ausschließlich von so genannten „nachhaltigen Unternehmen“ die Rede sein.

Es soll jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass in der Wissenschaft auch die Meinung vertreten wird, dass „Nachhaltigkeit“ ausschließlich den Aspekt der ökologischen Verantwortung beschreibt, welche in diesem Fall nur als eine Säule des CSR gesehen wird.⁶⁸ In dieser Arbeit wird dennoch vom „nachhaltigen Unternehmen“ die Rede sein, und dies impliziert dabei die unter „CSR“ behandelten Aspekte.

4.2. CSR Leitbild der österreichischen Wirtschaft

Vertreter(innen) von Unternehmen, zahlreiche Nicht-Regierungsorganisationen, Sozialpartner(innen) und internationale Organisationen waren beteiligt bei der Erstellung eines Leitbildes um eine Orientierung für gesellschafts-verantwortliches Handeln zu erstellen. Das Ergebnis war ein Leitbild welches als Bekenntnis der österreichischen Wirtschaft zu ökonomischer, sozialer und ökologischer Entwicklung definiert werden kann. Folgende Punkte wurden bezüglich einer Gesellschaftlichen Verantwortung ausgearbeitet:

Erfolgreich wirtschaften:

- Verlässlich und Vertrauenswürdig sein
- Langfristig und wertorientiert entscheiden
- Für fairen Wettbewerb sorgen

⁶⁵ Vgl. Bartenstein In: Köppl / Neureiter, 2004, S.79.

⁶⁶ http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/3_2csr.html (Abgerufen: 21.03.2006).

⁶⁷ Vgl. Tschandl / Zingsheim In: Tschandl / Pérez-Alonso, 2005, S.16.

⁶⁸ Vgl. Köppl / Neureiter, 2004, S.5.

- Vorbildwirkung zeigen

Andere einbeziehen:

- Die Mitarbeiter als Partner sehen
- Die gesellschaftliche Integration fördern
- Die Anliegen von Interessengruppen berücksichtigen
- Die Situation in anderen Länder verbessern helfen

An Umwelt und Zukunft denken:

- Das Vorsorgeprinzip beachten
- Ökologische Erfordernisse ökonomisch lösen
- Die Interessen der Verbraucher berücksichtigen
- Die nachhaltige Entwicklung global und regional fördern

Engagiert umsetzen:

- Gefasste Grundsätze ernst nehmen
- Durch Informationspolitik für Transparenz sorgen
- In Partnerschaftsmodellen zusammenarbeiten
- Zielführende Maßnahmen weiter entwickeln⁶⁹

5. Nachhaltige Unternehmen

5.1. Unternehmen allgemein

„Nachhaltige Unternehmensführung ist eine Unternehmensführung die darauf ausgerichtet ist, die Beiträge des Unternehmens zu den sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeitsherausforderungen systematisch zu optimieren.“⁷⁰

„Aufgrund ihrer bedeutenden gesellschaftlichen Rolle müssen Unternehmen ihr Handeln und die Wirkungen ihres Handelns Gegenstand der Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung sein.“⁷¹ Unternehmen müssen Verantwortung gegenüber der sozialen und ökologischen Umwelt zeigen. Nachhaltige Entwicklung fordert in diesem Kontext eine strategische Neuorientierung sowie langfristig gesellschaftlich und sozial-ökologisch orientierte Unternehmenskonzepte.⁷² Dyllick stellt fest, dass Nachhaltigkeit bisher vor allem eine

⁶⁹ Vgl. <http://www.respect.at/website/output.php?id=1025&idcontent=1046> (Abgerufen : 21.02.2006).

⁷⁰ Loew / Ankele / Braun / Clausen, 2004, S.73.

⁷¹ Fichter / Clausen, 1998, S.3.

⁷² Vgl. Mathieu, 2002, S.45.

gesellschaftspolitische Aufgabe oder Vision darstellt, deren Inhalte und Ziele oftmals im Bezug auf die Unternehmung noch vage sind.⁷³ Um dies zu konkretisieren ist es daher notwendig, eine Reihe von Faktoren zu berücksichtigen. Diese sind in *Abbildung 3 - Vom traditionellen zum nachhaltigen Unternehmen* graphisch dargestellt, und können als Bezugsrahmen für ein nachhaltig orientiertes Unternehmen gelten. Die *Abbildung 3 - Vom traditionellen zum nachhaltigen Unternehmen* erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

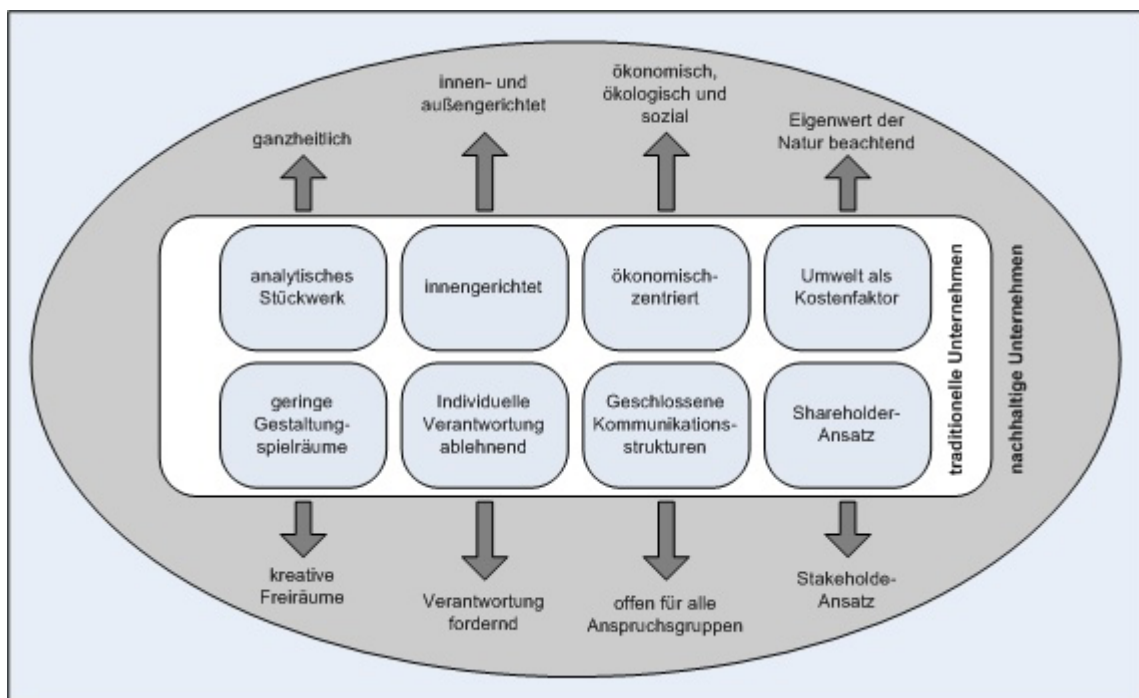


Abbildung 3 - Vom traditionellen zum nachhaltigen Unternehmen⁷⁴

5.1.1. Unternehmerische Vision und Nachhaltigkeit

„Die Markenidentität kann für ein Unternehmen nicht losgelöst von den grundlegenden Manifesten, Auffassungen und Zielvorstellungen eines Unternehmens entwickelt werden. Sie ist entsprechend in die Unternehmens-Philosophie und die Vision des Unternehmens einzubinden, welche die Grundlage für die Ableitung der Markenidentität bilden.“⁷⁵

Das Wesen der Mission / Vision *„liegt in den Richtungen, die sie weist, nicht in den Grenzen, die sie setzt; sie liegt in dem, was sie ins Leben ruft, nicht in dem, was sie abschließt, in den Fragen, die sie aufwirft, nicht in den Antworten, die sie für diese findet.“⁷⁶*

⁷³ Vgl. Dyllick In: Linne / Schwarz, 2003, S.236.

⁷⁴ Quelle: Lison, 2002, S.78.

⁷⁵ Esch, 2005, S. 84.

⁷⁶ Hinterhuber, 1996, S.83.

Laut Hinterhuber ist die Vision ein Wunschtraum einer Veränderung der Umwelt. Diese bezieht sich einerseits auf die materielle Dimension, also auf das Bedürfnis, welche die Unternehmung erfüllen wird, und andererseits nimmt sie auf die spirituelle Dimension Bezug, also darauf, was das Unternehmen tun wird, um die Welt etwas besser zu machen als es sie vorgefunden hat.⁷⁷ Betrachtet man nun die spirituelle Dimension, so lässt sich diese sinngemäß mit der Forderung nach einer globalen nachhaltigen Entwicklung kombinieren, welche, wie bereits beschrieben, auf eine inter- und intragenerative Gerechtigkeit abzielt, also einer qualitativen globalen Entwicklung der Menschheit (siehe dazu B. 2. *Nachhaltige Entwicklung*). „Das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung entspricht somit den Merkmalen einer Vision. Es werden Richtungen aufgezeigt (und nicht Grenzen gesetzt), es werden Fragen aufgeworfen (und nicht vorschnelle Antworten gegeben), und es wird bestimmt durch die derzeitige soziale und ökologische Situation (und nicht durch einen ‚vorgefertigten‘ Endzustand mit konkreter Zeitplanung.“⁷⁸ Welford betrachtet dies so: „Visions of a [...] socially and environmentally responsible mode of doing business will be embraced by people who see the benefits for themselves and others. [...] For many companies their vision will represent a new world view which is consistent with the principle of sustainable development. And we must recognize that without that vision on the part of business, moving towards situations which are consistent with sustainable development is going to be very hard to achieve.“⁷⁹ Baumast / Pape formulieren dies noch härter und meinen, dass ohne eine tragfähige Vision zukünftigen Wirtschaftens ein Unternehmen zum Scheitern verurteilt ist.⁸⁰ Dieses verdeutlicht die Relevanz einer Vision die dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung gerecht wird. Es wird gleichzeitig darauf hingewiesen, dass laut Meinung des Autors ein nachhaltiges Unternehmen gut beraten ist, wenn es die Nachhaltigkeit in die Vision des Unternehmens integriert.

Eine Vision der Nachhaltigkeit bzw. eine, welche die Nachhaltigkeit integriert, darf nicht abstrakt bleiben, sondern muss im Alltagsgeschäft für alle Stakeholder erlebbar sein.⁸¹ Sie muss „*einzigartig, zukunftsgerichtet, realisierbar und symbolhaft vermittelbar sein, sozusagen eine reale Utopie vorstellen.*“⁸²

Ebenso wichtig ist die Unternehmenskultur, die als Interpretations- und Orientierungsrahmen für unternehmerische Entscheidungen gesehen werden kann.⁸³ „*Corporate Culture is a blend of ideas, customs, traditional practices, company values and shared meanings that help define normal behaviour for everyone who works in a company. Culture is “the way we do things*

⁷⁷ Vgl. Hinterhuber, 1996, S.84.

⁷⁸ Winter, 1997, S.50.

⁷⁹ Welford, 2000, S.168f.

⁸⁰ Vgl. Baumast / Pape, 2001, S.22.

⁸¹ Vgl. Fichter / Clausen, 1998, S.18.

⁸² Meffert / Kirchgeorg In: Meffert, 1999, S.316.

⁸³ Vgl. Balderjahn, 2004, S.51.

around here“.⁸⁴ Die Unternehmenskultur sollte also von der Vision des Unternehmens geprägt werden und sich in der „*Gesamtheit von gemeinsam gelebten Werten, Normen, Denkhaltungen und Auffassungen von Unternehmensmitgliedern, die sich im Verhalten, bei Entscheidungen sowie in Symbolen und in sonstigen Manifestationen des Unternehmens äußern.*“⁸⁵

5.1.2. Relevanz nachhaltiger Unternehmensziele in der Unternehmung

„*Wichtig für das nachhaltige Unternehmen ist der Wertewandel zugunsten einer nachhaltigen Unternehmenspolitik mit ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen.*“⁸⁶ Es werden grundsätzlich drei verschiedene Kategorien von Unternehmenszielen unterschieden: die ökologischen, ökonomischen und sozialen Ziele.⁸⁷ Dies führt in diesem Zusammenhang zu einem mehrdimensionalen Zielsystem.⁸⁸

Die Verankerung der Nachhaltigen Entwicklung als Orientierung im Unternehmensziel spielt eine tragende Rolle und soll dadurch ökologische und soziale Kriterien neben den rein ökonomischen Faktoren in das Bewusstsein der Manager transportieren und auch die Mitarbeiter für dieses Leitbild sensibilisieren.⁸⁹ Denn gut geplante nachhaltige Unternehmensaussagen und Verhaltensvorschriften sind von geringer Bedeutung, wenn sie nicht in den Zielsetzungsprozess integriert werden.⁹⁰ Es sollen daher die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit in das betriebliche Zielsystem eingegliedert werden.⁹¹ Dabei können beruhend auf der Branche des Unternehmens branchenspezifische bzw. individuelle ökologische, ökonomische und soziale Ziele definiert werden. Dabei müssen jedoch die unterschiedlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens berücksichtigt werden, da diese einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung von ökologischen und sozialen Zielen nehmen.

5.2. Start-Up und kleinere Unternehmen

Es stellt sich die Frage, wie die Nachhaltigkeit bei kleinen Unternehmen behandelt wird. Hitchens / Trainor / Clausen / Thankappan / Marchi behaupten, „*Most small and medium sized enterprises see no reason to address the environmental aspects of their businesses.*“⁹²

⁸⁴ Lawrence / Weber / Post, 2005, S.109.

⁸⁵ Balderjahn, 2004, S.51.

⁸⁶ Fichter / Clausen, 1998, S.43.

⁸⁷ Vgl. Pepels, 1999, S.34.

⁸⁸ Vgl. Küker, 2003, S.41.

⁸⁹ Vgl. Mathieu, 2002, S.45ff.

⁹⁰ Vgl. Belz, Sustainability Marketing: Blueprint of a Research Agenda, 2005, S.12.

⁹¹ Vgl. Küker, 2002, S.36.

⁹² Hitchens / Trainor / Clausen / Thankappan / Marchi, 2003, S.2.

Ein ähnliches Verhalten zeigt sich bei Gründern von Unternehmen, dennoch gibt es Ausnahmen, die so genannten nachhaltigen Gründer. Bei diesen zeigt sich, dass nur solche gezielt nach Informationen zur nachhaltigen Gestaltung ihres Unternehmens suchen, die bereits ein hohes Umweltbewusstsein hatten und deren Geschäftsidee bereits ökologisch ausgerichtet war. Es wurde auch festgestellt, dass die nachhaltige Orientierung stark durch diese Gründer beeinflusst wird. Für diese Gründer (so genannte Ecopreneure⁹³) ist es auch charakteristisch, dass diese sich von Beginn des Gründungsprozesses und während des gesamten Prozesses mit der Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil beschäftigen. Solche Gründer sehen auch eine positive Perspektive für ein nachhaltiges Geschäftsmodell in ihrer Branche und können sich aus diesem Grund auf dem Markt etablieren, oder gehen davon aus, dass sie durch Umfeldentwicklungen auf dem Markt – mit dem Konzept der Nachhaltigkeit – Wettbewerbsvorteile erzielen können.⁹⁴ Ecopreneure besitzen daher ideale Voraussetzungen die Nachhaltigkeit als persönliche Prinzipien in Bezug auf die Gestaltung des Unternehmens, seiner Produkte und Dienstleistungen einzubringen.

Sustainable Champions sind Unternehmen, in denen Ecopreneure als Personen erfolgreich agieren. Sie vermarkten Innovationen, die einen effektiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung stellen und machen das Angebot umweltorientierter Leistungen zu ihrem Kerngeschäft.⁹⁵ Sustainable Champions sind Unternehmen, die drei wesentliche Bedingungen erfüllen:

- *Positive Umweltleistung*: Der ökologische Nutzen ihrer Geschäftstätigkeit übertrifft die ökologischen Kosten der Produktion und Produkte, so dass die Umweltleistung als positiv bewertet werden kann.
- *Innovation*: Ihre Umweltleistung erbringen Sustainable Champions in erster Linie, indem sie die Nachfrage nach umweltentlastenden Innovationen erhöhen. Ihre Innovationen entlasten die Umwelt, weil sie Produkte mit größerem Schädigungspotenzial substituieren.
- *Umweltorientiertes Kerngeschäft*: Sie machen das Angebot umweltorientierter Leistungen zum wesentlichen Bestandteil ihrer Geschäftstätigkeit.⁹⁶

⁹³ Ecopreneurship bedeutet, Marktchancen in der Lösung von Umweltproblemen zu entdecken, Ideen zu generieren und diese nach eigenen Plänen umzusetzen (Schaltegger / Petersen, 2002, S.14).

⁹⁴ Vgl. Freimann / Schick In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2004, S.112.

⁹⁵ Vgl. Petersen, 2003, S.77.

⁹⁶ Vgl. Petersen, 2003, S.77.

5.3. Kritik und große Unternehmen

„Große nationale und internationale Unternehmen lehnen sich in letzter Zeit erstaunlich weit aus dem Fenster und proklamieren in ihren Leitbildern und Grundsätzen, dass sie die Verantwortung für Gesellschaft und Natur übernehmen.“⁹⁷ Ohne Zweifel ist es für das Marketing des Unternehmens wichtig, Leitsätze, Richtlinien und Prinzipien über die Nachhaltigkeit zu besitzen und diese auch zu kommunizieren. Dadurch kann das Unternehmen sein Image sowohl extern als auch intern verbessern. Interessant ist jedoch die Diskrepanz zwischen der Rhetorik und der Realität.⁹⁸ Dyllick drückt dies in einem Interview so aus: „Nachhaltigkeit heisst in der betrieblichen Umsetzung noch immer Ökologie, oder es stehen gar keine Aktivitäten hinter der proklamierten Verantwortung.“⁹⁹ Müller-Christ meint dazu, dass viele Aussagen und Erklärungen von Unternehmen als eine Art semantischer Nebel wirken, durch den das Verhältnis von großen Bekenntnissen und kleinen Taten verschleiert wird.¹⁰⁰ Diese Tatsache wurde auch auf dem Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung in Johannesburg von den Umwelt- und Entwicklungsorganisationen kritisch hinterfragt, da bei diesem Weltgipfel über 700 Unternehmen, darunter Führungskräfte von rund 50 multinationalen Unternehmen vertreten waren. Von den Umwelt- und Entwicklungsorganisationen wurde bemängelt, dass diese vordergründige PR-Strategien vertreten würden.¹⁰¹ Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass in der Liste „The Global 100 Most Sustainable Corporations in the World“¹⁰² Unternehmen vertreten sind, die früher durch negative Schlagzeilen auffielen und damit Skepsis bei der Bevölkerung erzeugten. Dadurch entstand für diese Unternehmen eine imageschadende Wirkung.

5.4. Strenge Nachhaltigkeit und Realität?

Es soll jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass ein Unternehmen unter dem Begriff der strengen Nachhaltigkeit für sich alleine schwer nachhaltig sein kann, weil jede wirtschaftliche Tätigkeit Ressourcen verbraucht und oft die Natur negativ belastet.¹⁰³

Es gibt aber entscheidende Unterschiede, wie es mit den Ressourcen umgeht und in welchem Ausmaß es die Natur belastet. Weiter behaupten Posch / Perl „ist ein Höchstmaß an Umweltschutz, das zum Zusammenbruch der Wirtschaft und zu sozialen Unruhen führt ebenso

⁹⁷ Müller-Christ, 2005, S.1ff.

⁹⁸ Vgl. Belz, Sustainability Marketing: Blueprint of a Research Agenda, 2005, S.12.

⁹⁹ Dyllick, 2002, S.4.

¹⁰⁰ Vgl. Müller-Christ, 2005, S.1ff.

¹⁰¹ Vgl. Leitschuh-Fecht / Steger In: Linne / Schwarz, 2003, S.257.

¹⁰² Vgl. The Global 100: Most Sustainable Corporations in the World, The 2006 List.

¹⁰³ Vgl. Bosshart In: Weizsäcker / Seiler-Hausmann, 1999, S.21. sowie Förster, 2003, S.31.

wenig nachhaltig wie ein hohes Wirtschaftswachstum, das auf Kosten der Umwelt oder unter Inkaufnahme sozialer Ungerechtigkeiten erreicht wird.¹⁰⁴

Die Notwendigkeit alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit in das Unternehmen zu integrieren wird durch die *Abbildung 4 - Anforderungen an nachhaltige Unternehmen* verdeutlicht.

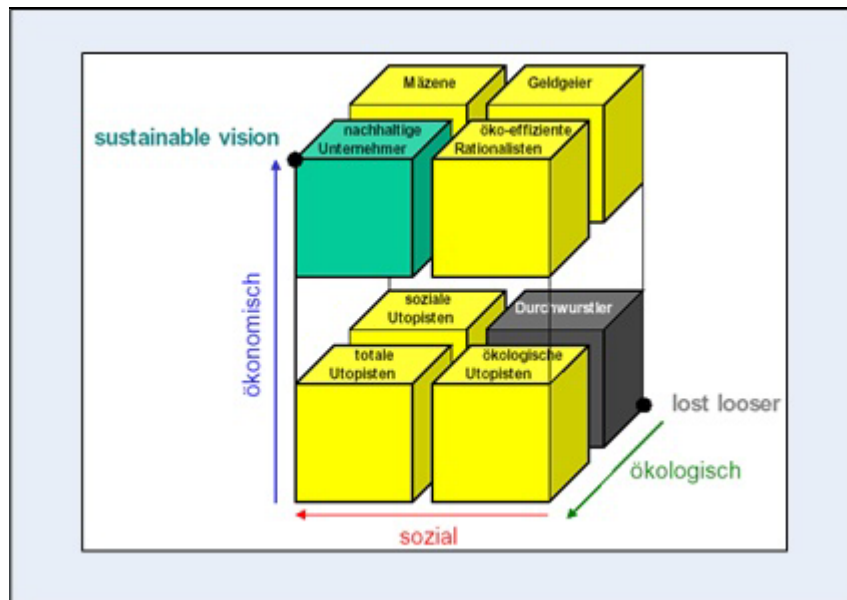


Abbildung 4 - Anforderungen an nachhaltige Unternehmen¹⁰⁵

Unternehmen können damit einen Teil zur nachhaltigen Entwicklung beitragen und müssen daher die drei Dimensionen konsistent in das Unternehmen, den Entwicklungsprozess und in seine Leistungen integrieren.

¹⁰⁴ Posch / Perl, 2005, S.7.

¹⁰⁵ Quelle: Schuh / Günther, 2000, S.84.

C. MARKETING-KONZEPTION UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG DER NACHHALTIGKEIT

1. Einleitung

“With excellent products there is evidence that social and environmental aspects can be used to differentiate or create a profitable niche“¹⁰⁶

Die Schlüsselfrage dieses Kapitels und der Diplomarbeit im Allgemeinen lautet: *„Wie können Unternehmen einen relevanten Beitrag zur Lösung der sozial-ökologischen Probleme leisten, die mit ihren Produkten einhergehen, und dadurch einen Kundenmehrwert generieren.“¹⁰⁷*

Dies soll dabei für die notwendige Differenzierung sorgen, um den finanziellen Mehraufwand zu decken, der durch das nachhaltige Wirtschaften meist entsteht.¹⁰⁸ Belz formuliert dies auch so: *„By creating social and environmental value, sustainability marketing tries to deliver and increase customer value.“¹⁰⁹* Um diesen tragbaren Mehrwert für die Konsumenten zu erzielen *„muss die soziale und ökologische Leistung der Unternehmen transparent gemacht werden.“¹¹⁰* Auf Grund dessen müssen Unternehmen mit Unterstützung des Marketings ihre Differenzierung kommunizieren.¹¹¹ Für das Marketing ist es daher wichtig, nicht ausschließlich die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen, sondern gleichzeitig die sozial-ökologischen Problemstellungen zu behandeln, die sich durch Entwicklung, Einkauf, Herstellung, Vertrieb, Verwendung und Entsorgung ergeben.¹¹²

Das Kapitel *B. NACHHALTIGKEIT* dient als Basis, um den Leser das notwendige Wissen rund um die Thematik der Nachhaltigkeit zu geben. In diesem Kapitel wird nun eine spezielle Marketing-Konzeption unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit entwickelt. Dabei wird bei jedem Unterkapitel anfänglich auf die Marketingtheorie eingegangen, um somit die notwendigen Grundlagen zu vermitteln, die dann für die nachhaltige Marketing-Konzeption nötig sind.

¹⁰⁶ World Business Council for Sustainable Development, 2005, S.4.

¹⁰⁷ Belz / Bilharz, 2005, S.7.

¹⁰⁸ Vgl. Welford, 2000, S.109.

¹⁰⁹ Vgl. Belz, Sustainability Marketing: Blueprint of a Research Agenda, 2005, S.2.

¹¹⁰ Europäische Kommission, 2001, S.6.

¹¹¹ Vgl. Welford, 2000, S.109.

¹¹² Vgl. Belz, Sustainability Marketing: Blueprint of a Research Agenda, 2005, S.4.

2. Theorie der Marketing-Konzeption

2.1. Allgemein

„Eine Marketing-Konzeption kann aufgefasst werden als ein schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan („Fahrplan“), der sich an angestrebten Zielen („Wunschorten“) orientiert, für ihre Realisierung geeignete Strategien („Route“) wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente („Beförderungsmittel“) festlegt“¹¹³

Betrachtet man Marketing als marktorientierte und umweltorientierte Unternehmensführung, lässt sich dieses formale Denkgerüst nur konsequent verwirklichen, wenn dem unternehmerischen Handeln eine unternehmensindividuelle und abgesicherte Marketing-Konzeption zugrunde liegt.¹¹⁴ Die Eigenheit des unternehmerischen Handelns ist durch sein Wesen festgelegt und sieht zweck- oder zielgerichtetes Handeln vor, d.h. jede unternehmerische (instrumentale) Realisierungsentscheidung setzt klare Zielsetzung und adäquate Strategiemuster voraus. In diesem Sinne muss zwischen Zielsetzungsentscheidungen auf der einen Seite und Zielerreichungsentscheidungen auf der anderen Seite unterschieden werden. Unter diesem Aspekt versteht man unter einer als unternehmerische Handlungsgrundlage geeigneten Marketing-Konzeption folgende Entscheidungen (siehe auch *Abbildung 5 - Konzeptionspyramide als Bezugsrahmen*):

1. Konzeptionsebene: **Marketingziele** = Zielsetzungsentscheidungen
2. Konzeptionsebene: **Marketingstrategien** = Zielerreichungsentscheidung
3. Konzeptionsebene: **Marketingmix** = Zielerreichungsentscheidung¹¹⁵

¹¹³ Becker, 2001, S.5.

¹¹⁴ Vgl. Meffert, 2000, S.61.

¹¹⁵ Vgl. Becker, 2001, S.5ff.



Abbildung 5 - Konzeptionspyramide als Bezugsrahmen¹¹⁶

„Die Unterscheidung von drei Konzeptionsebenen berücksichtigt die Tatsache, dass eine Marketingkonzeption nicht in einem Schritt entwickelt werden kann, sondern das Ergebnis eines umfassenden iterativen und dynamischen Planungsprozess darstellt.“¹¹⁷

Die Konzeptionspyramide und ihre drei Ebenen sollen im folgenden Kapitel weiter erläutert werden.

2.2. Erarbeitung einer Marketing-Konzeption

Dem konzeptionell gestützten Markt- und Unternehmenshandeln geht ein entsprechender Planungsprozess voraus. Zu Beginn stehen dabei zunächst die management-bezogenen Fragen der tatsächlichen Erarbeitung von schlüssigen, ganzheitlichen Marketing-Konzeptionen als notwendige Grundlage konsequenter marktorientierter und umweltorientierter Unternehmensführung.¹¹⁸ Mittels eines systematisch gestuften Prozess soll eine ganzheitlich orientierte und zugleich detaillierte Marketing-Konzeption erstellt werden. Dieser Prozess ist schematisch in *Abbildung 6 - Planungsstufen einer Marketing-Konzeption (mit Analysestufen)* dargestellt.¹¹⁹

¹¹⁶ Quelle: Becker, 2001, S.4.

¹¹⁷ Meffert, 2000, S.63.

¹¹⁸ Vgl. Becker, 2001, S.820.

¹¹⁹ Vgl. Becker, 2001, S.824.

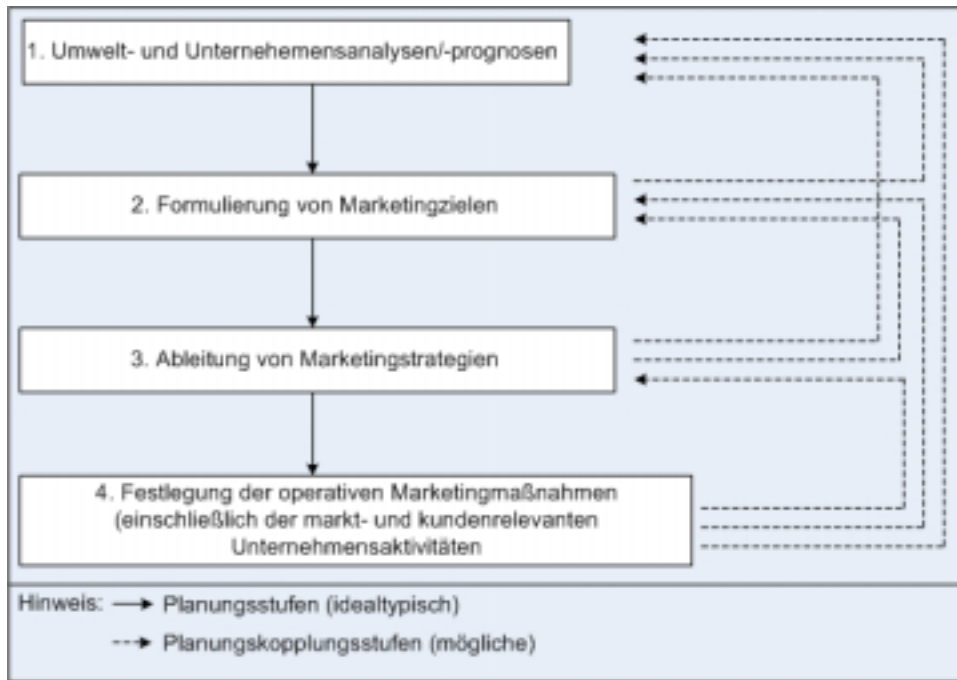


Abbildung 6 - Planungsstufen einer Marketing-Konzeption (mit Analysestufen)¹²⁰

2.3. Exkurs: Das wohlfahrtsbedachte Marketingkonzept

„Obwohl die primäre Aufgabe eines Unternehmens darin besteht, Gewinne zu erzielen, können Unternehmen gleichzeitig einen Beitrag zur Erreichung sozialer und ökologischer Ziele leisten, indem sie die soziale Verantwortung in ihre grundsätzliche Unternehmensstrategie, ihre Managementinstrumente und ihre Unternehmensaktivitäten einbeziehen.“¹²¹

In den letzten Jahren wurde immer öfter bezweifelt, ob das Marketingkonzept im Zeitalter der Umweltverschmutzung, Ressourcenknappheit, eines explosiven Bevölkerungswachstums, von Hungersnöten, Armut und der Vernachlässigung der sozialen Fürsorge geprägten Zeitalter wirklich die geeignete Vorgehensweise darstellt. Es stellt sich also die Frage, ob Unternehmen, die die individuellen Wünsche der Verbraucher langfristig erspüren und decken, automatisch auch im besten Interesse der Konsumenten und der Gesellschaft handeln. Es wurden nämlich bisher kaum die potentiellen Konflikte zwischen Verbraucherverwünschen, Verbraucherinteressen und langfristiger gesellschaftlicher Lebensqualität behandelt. Beruhend auf diesen Sachverhalt entstand die Forderung nach einem neuen Konzept, das Kotler / Bliemel „das wohlfahrtsbedachte Marketingkonzept“ nennen.¹²²

Ziel dieses Konzeptes ist es, soziale und ethische Aspekte zu berücksichtigen, die bei der Marketingpolitik einen Ausgleich zwischen den Faktoren Betriebsgewinn, Befriedigung der

¹²⁰ Quelle: Becker, 2001, S.825.

¹²¹ Europäische Kommission, 2001, S.5.

¹²² Vgl. Kotler / Bliemel, 2001, S.45ff.

Kundenwünsche und des gesellschaftlichen Interesses herbeiführt. Das wohlfahrtsbedachte Marketingkonzept erfordert dabei einen Ausgleich zwischen allen drei genannten Faktoren. Es kann hier angeführt werden, dass durch dieses wohlfahrtsbedachte Marketing eine Reihe von Unternehmen bereits beträchtliche Umsatz- und Gewinnzuwächse verzeichnen konnten. Eine besondere Variante des wohlfahrtsbedachten Marketing stellt auch das *anliegenverknüpfte Marketing* (cause related marketing) dar. Dabei verknüpft das Unternehmen sein Marketingkonzept mit einem Wohlfahrtsanliegen, Sozialanliegen oder Gesellschaftsanliegen. Mehrere Gründe sind ausschlaggebend, weswegen Unternehmen solche Marketingaktionen veranlassen: das Image des Unternehmens stärken, negative Publicity ausschalten, Umwelt- und Verbrauchergruppen zufrieden stellen, die Käuferschicht ausweiten und zusätzliche Verkäufe erzielen.¹²³

In dieser Diplomarbeit wird ein Marketingkonzept unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit erarbeitet, welches auf dem Ansatz des wohlfahrtsbedachten Marketingkonzeptes beruht. Dieser oben umrissene Ansatz wird jedoch hier anhand der von Becker erstellten Marketingkonzeption von Grund auf aufgearbeitet.

3. Umwelt- und Unternehmensanalyse

3.1. Einleitung

Die Umwelt- und Unternehmensanalyse „bilden die Grundlage für die Formulierung der Marketingkonzeption.“¹²⁴ Sie schafft somit „die informatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieformulierung.“¹²⁵ Um über die traditionellen bzw. neueren Instrumente der Umwelt- und Unternehmensanalyse detaillierter informiert zu werden, verweist der Autor auf Macharzina / Wolf, 2005, S.302ff. Diese beschäftigen sich eingehend mit den Elementen des strategischen Planungsprozesses.¹²⁶

3.2. Umweltanalyse

3.2.1. Allgemein

Aufgabe der Umweltanalyse ist es „das externe Umfeld der Unternehmung daraufhin zu erkunden, ob sich Anzeichen für eine Bedrohung des gegenwärtigen Geschäftes und / oder für

¹²³ Vgl. Kotler / Bliemel, 2001, S.47ff.

¹²⁴ Jenner, 2003, S.25.

¹²⁵ Steinmann / Schreyögg, 2000, S.158.

¹²⁶ Vgl. Macharzina / Wolf, 2005, S.302ff.

*neue Chancen und Möglichkeiten erkennen lassen.*¹²⁷ Dies „dient vorrangig dem Zweck, die aktuelle Situation und vor allem die Entwicklungstendenzen im marktlichen, [...] technologischen und politisch gesellschaftlichen Umfeld zu erfassen.“¹²⁸ Die Summe der für strategische Entscheidungen wesentlichen und potentiell relevanten Aspekte wird durch die Makro- und Mikroumwelt abgebildet. Siehe dazu *Abbildung 7 – Die Stellung des Unternehmens in der Umwelt.*¹²⁹

3.2.2. Umweltanalyse und Nachhaltigkeit

Durch die *Abbildung 7 – Die Stellung des Unternehmens in der Umwelt* zeigt sich, dass Unternehmen, welche als Akteure in der Umwelt handeln, sich auch den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit annehmen müssen. Soll nun ein sich in Zukunft abzeichnender Zusammenbruch des Systems Umwelt verhindert werden, ist eine nachhaltige Entwicklung des gesamten Planeten Erde notwendig.¹³⁰ Eine nachhaltige Entwicklung muss dabei von allen Akteuren in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft angestrebt werden und kann laut Meinung des Autors nicht als statischer Endzustand, sondern als dynamischer Prozess aller Beteiligten gesehen werden. Unternehmen sollen daher bei der Umweltanalyse nicht von einer statischen unveränderlichen Umwelt ausgehen, sondern diese als ein sich veränderndes dynamisches System betrachten.

Nachhaltige Unternehmen als bedeutende Akteure, müssen daher einerseits den zukünftigen sozial-ökologisch-ökonomischen Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung gerecht werden und können andererseits zukünftige politische Rahmenbedingungen mitgestalten, welche durch Regulierungen für eine sozial-ökologischere Marktwirtschaft an die Unternehmen herangetragen werden.¹³¹

¹²⁷ Steinmann / Schreyögg, 2000, S.158.

¹²⁸ Busch / Dögl / Unger, 2001, S.99.

¹²⁹ Die Mikroumwelt umfasst vor allem die Gruppen der Abnehmer, Konkurrenten und Lieferanten, aber auch die Gruppen, zu denen Investoren, Mitarbeiter oder Management zählen. Die Mikroumwelt enthält also jene Elemente, mit denen ein Unternehmen zur Erreichung der strategischen Ziele mittelbar und unmittelbar interagieren muss und kann. Man bezeichnet die Mikroumwelt deshalb auch oft als aufgabenspezifische Umwelt. In der Markroumwelt wird der Rahmen abgebildet, innerhalb dessen sich der eigentliche Wettbewerb abspielt. Die politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder technischen Entwicklungen liegen meist außerhalb des Einflussbereiches des Unternehmens. In der Regel sind jedoch alle Unternehmen von diesen externen Faktoren betroffen, daher kommt es speziell auf die Fähigkeiten des jeweiligen Unternehmens an, wie es diese Kräfte vorweggreifen kann. (Vgl. Ruppert, Unternehmensstrategie und Markttheorie, 2002, S.35ff.)

¹³⁰ Vgl. Tschandl / Zingsheim In: Tschandl / Pérez-Alonso, 2005, S.3.

¹³¹ Vgl. Kirchgeorg, In: Belz / Bilharz, 2005, S.42.

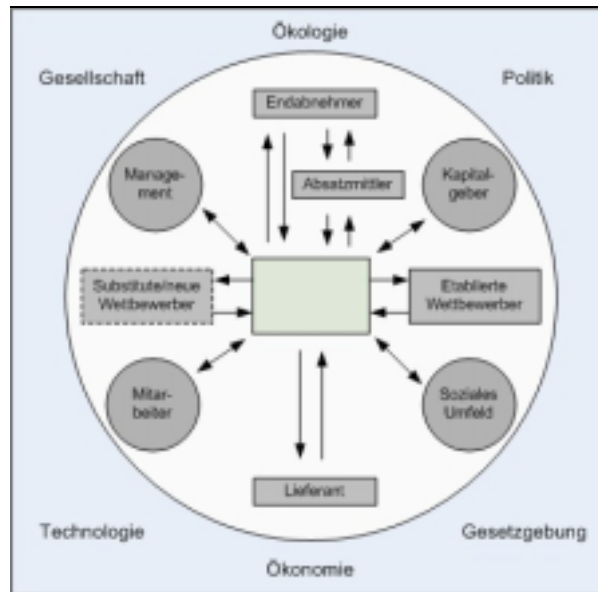


Abbildung 7 – Die Stellung des Unternehmens in der Umwelt¹³²

Betrachtet man die Umwelt eines Unternehmens, so lässt sich behaupten: „*Most companies operate in a swirl of social, ethical, global, political, ecological and technological change that produces both opportunities and threats.*“¹³³

3.2.3. Chancen und Risiken für nachhaltige Unternehmen

Chancen

Für Unternehmen, welche die Nachhaltigkeit ganzheitlich in das Unternehmen und seine Leistungen verankern (siehe dazu Kapitel B. 5. *Nachhaltige Unternehmen*), ergeben sich eine Reihe von Chancen. Diese sollen in den nächsten Absätzen behandelt werden.

Es gibt vermehrt Institutionen, welche auf das gleiche Ziel wie nachhaltige Unternehmen hinarbeiten. Zu den bestehenden zählen beispielsweise die United Nations (UN), die EU, die Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), die Organisation for Security and Co-Operation in Europe (OSZE) und der Ostseerat¹³⁴, welche allesamt eine Nachhaltige Entwicklung anstreben.¹³⁵ Dadurch entsteht zwischen diesen Organisationen und nachhaltigen Unternehmen „*weltweit ein gemeinsamer Orientierungsrahmen für die nachhaltige Entwicklung, [...] sodass sich Unternehmen heute in allen Ländern der Welt*

¹³² Quelle: Ruppert, 2001, S.36.

¹³³ Lawrence / Weber / Post, 2005, S.16.

¹³⁴ Der Ostseerat besteht aus Dänemark, Estland, Finnland, Deutschland, Lettland, Litauen, Polen, Russland, Schweden, Norwegen, Island sowie der EU-Kommission.

¹³⁵ Lexikon der Nachhaltigkeit, 2006.

*Nachhaltigkeitsforderungen von Bevölkerungsgruppen bzw. Anspruchsgruppen gegenüber sehen.*¹³⁶

Unternehmen agieren in einem Umfeld, das zunehmend durch steigende lokale, regionale und globale soziale und ökologische Probleme beeinflusst wird. Unternehmen haben durch ihre Produkte und die dazugehörigen Prozesse an diesen Problemen einen wesentlichen Anteil.¹³⁷

*„So werden die bedrohlichen Veränderungen in der ökologischen Umweltsphäre insbesondere als soziales bzw. gesellschaftliches Problem über Umweltschutzforderungen verschiedener ökologischer Anspruchsgruppen wie staatliche Institutionen, Abnehmer, Bürgerinitiativen, Naturschutzverbände etc. oder ein verändertes Nachfrageverhalten an die Unternehmer herangetragen.“*¹³⁸ Oder wie es Villiger / Wüstenhagen / Meyer in Bezug auf die Ökologie ausdrücken: *„In der Regel sind es die ökologischen Anspruchsgruppen, die Umweltprobleme aufgreifen und in ökologische Ansprüche umwandeln.“*¹³⁹

Die erhöhten Ansprüche der Konsumenten haben ihren Ursprung in den steigenden sozialen und ökologischen Problemstellungen der Gesellschaft und der damit einhergehenden steigenden Sensibilisierung der Konsumenten gegenüber sozial-ökologischen Problemfeldern.¹⁴⁰ In diesem Sinne soll das Unternehmen als quasi-öffentliche-Institution und sozial-ökologisch-ökonomischer Akteur agieren.¹⁴¹

Aus diesen Tatsachen lassen sich laut Meinung des Autors zwei wesentliche Chancen für nachhaltige Unternehmen ableiten. Einerseits entsteht ein steigendes Bewusstsein der Öffentlichkeit bezüglich der Relevanz einer nachhaltigen Entwicklung. Dies kann dadurch zu einer Veränderung marktbezogener Rahmenbedingungen führen, welche in weiterer Folge zur Förderung nachhaltiger Marktleistung durch die Konsumenten führt.¹⁴²

Andererseits entsteht ein gemeinsamer Orientierungsrahmen zwischen nachhaltigen Unternehmen und den genannten Institutionen. Daher besitzen diese eine bessere Basis, um das Beziehungsgeflecht zu der Umwelt positiv zu gestalten.¹⁴³

Ein Unternehmen, welches die Nachhaltigkeit in intensiven Dialogen mit den Anspruchsgruppen erarbeitet, besitzt als weitere Chance auch eine Art Frühwarnsystem, das

¹³⁶ Kirchgeorg In: Belz / Bilharz, 2005, S.42.

¹³⁷ Vgl. Frei, 1999, S.2ff.

¹³⁸ Meffert / Kirchgeorg, 1998, S.82.

¹³⁹ Villiger / Wüstenhagen / Meyer, 2000, S.6.

¹⁴⁰ Vgl. Frei, 1999, S.2ff.

¹⁴¹ Vgl. Lison, 2002, S.113.

¹⁴² Vgl. Kirchgeorg In: Belz / Bilharz, 2005, S.41.

¹⁴³ Vgl. Lison, 2002, S.115.

den Unternehmen ein Instrument an die Hand gibt, um Veränderungen im gesellschaftlichen Machtgefüge und Wertesystem rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren.¹⁴⁴ Nachhaltige Unternehmen besitzen daher generell bessere Rahmenbedingungen, um sozial-ökologische Bedrohungen bzw. Risiken durch Konsumentengruppen frühzeitig abzuwenden.¹⁴⁵

Risiken

„Wer die Umwelt gefährdet, muss langfristig mit bestandsgefährdenden Rückwirkungen auf das eigene System rechnen.“¹⁴⁶

Es lässt sich eine Diskrepanz zwischen dem ökologischen und sozialen Bewusstsein der Konsumenten in Bezug auf ihr Einkaufsverhalten darstellen. Weiters lässt sich auch feststellen, dass die nachhaltige Entwicklung bisher noch keinen nennenswerten Einzug in den alltäglichen Wortschatz und in das alltägliche Handeln gefunden hat.¹⁴⁷

3.2.4. Zusammenfassung

Zusammenfassend werden hier nochmals die Chancen und Risiken nachhaltiger Unternehmen in Bezug auf die Umwelt dargestellt. Es werden die oben genannten Chancen und Risiken aus der Literatur mit eigenen Ideen des Autors verbunden. Die Chancen und Risiken werden in *Tabelle 4 - Stärken und Schwächen von nachhaltigen Unternehmen* zusammengefasst.

Externe Faktoren für nachhaltige Start-Up Unternehmen	
Chancen:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Steigendes Bewusstsein für die Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung in der Öffentlichkeit ✓ Nachhaltige Entwicklung benötigt nachhaltige Unternehmen und Leistungen (vom Autor ergänzt) ✓ Beziehungsgeflecht zu Anspruchsgruppen kann positiv gestaltet werden ✓ Vorhandensein eines Frühwarnsystems bezüglich der Veränderung in der Umwelt. Dadurch können Risiken frühzeitig abgewendet werden ✓ Neue Problemstellungen für Unternehmungen bezüglich innovativer nachhaltiger Leistungen (vom Autor ergänzt) ✓ Eine wachsende Konsumentengruppe als Käufer gewinnen
Risiken:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diskrepanz zwischen sozial-ökologischen Bewusstsein der Konsumenten und ihrem Einkaufsverhalten

¹⁴⁴ Vgl. Leitschuh-Fech / Steger In: Linne / Schwarz, 2003, S.263.

¹⁴⁵ Vgl. Lison, 2002, S.115.

¹⁴⁶ Knyphausen-Aufseß / Rumpf / Schweizer In: Leisten / Krcal, 2003, S.108.

¹⁴⁷ Vgl. Eberle, 2000, S.23ff.

	<ul style="list-style-type: none">✓ Die Notwendigkeit der Nachhaltigkeit und weiters von nachhaltigen Unternehmen und deren Leistungen ist im allgemeinen derzeit bei der Öffentlichkeit nicht ausreichend bekannt✓ Konsumenten wollen die Mehrkosten, die sich aus der Nachhaltigkeit ergeben, nicht mittragen (vom Autor ergänzt)
--	--

Tabelle 3 - Chancen und Risiken von nachhaltigen Unternehmen

3.3. Unternehmensanalyse

3.3.1. Allgemein

„Zweck der Unternehmensanalyse ist es, festzustellen, was die Unternehmung aufgrund ihrer spezifischen Stärken und Schwächen sowie ihrer Kernkompetenzen und hinsichtlich der stärksten Konkurrenten in den sie interessierenden Marktsegmenten tun kann“¹⁴⁸ Die Unternehmensanalyse beschäftigt sich mit der Beurteilung bestehender strategischer Geschäftsfelder (SGF), der bestehenden Organisationsstruktur und der wesentlichen Geschäftsprozesse, aber auch um die Führungs- und Unternehmenskultur.¹⁴⁹ Sie ist also auf die interne Ressourcensituation des Unternehmens gerichtet, um damit die strategische Stoßrichtung für die Zukunft abzuleiten.¹⁵⁰ Hierfür können zum Beispiel die Stärken-/ Schwächenanalyse, sowie Porters Wertschöpfungskette als Analyseinstrumente verwendet werden. Mit diesen kann ermittelt werden „wo strategische Erfolgspositionen vorhanden sind oder aufgebaut werden können.“¹⁵¹ Dabei setzt die Unternehmensanalyse voraus, dass die Ressourcen der Unternehmung nicht nur mit den gegenwärtigen, sondern auch mit den zukünftigen Umweltbedingungen verglichen werden.¹⁵²

3.3.2. Unternehmensanalyse unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit

Bei der Stärken-/ Schwächenanalyse resultieren aus der Unternehmenscharakteristik Stärken und Schwächen, die die Fähigkeit zur Antwort auf ökologische und soziale Herausforderungen determinieren. Will ein Unternehmen nachhaltig agieren sollen vor allem in den jeweiligen Analysebereichen (z.B. Betriebe, Produkte und Prozesse) Nachhaltigkeitsdefizite aufgedeckt werden. „Ziel dieser Analyse ist die Bestimmung der Ist-

¹⁴⁸ Hinterhuber, 1996, S.121.

¹⁴⁹ Vgl. Herbek, 2000, S.182.

¹⁵⁰ Vgl. Steinmann / Schreyögg, 2000, S.158.

¹⁵¹ Thommen / Achleitner, 2003, S.894.

¹⁵² Vgl. Hinterhuber, 1996, S.121.

*Position einer Unternehmung auf ihrem Weg zur Nachhaltigkeit.*¹⁵³ „Es geht [...] darum, aus der Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen praktikable und wettbewerbsfähige Handlungs- und Entwicklungsoptionen zu entwickeln und zu verwirklichen, die es ermöglichen, externe Anforderungen an eine nachhaltige zukunftsfähige Entwicklung flexibel und weitgehend zu integrieren.“¹⁵⁴

3.3.3. Stärken und Schwächen des nachhaltigen Unternehmens

Stärken

Stärke eines nachhaltigen Unternehmens ist es, vorausschauend planen und agieren zu können. Es trägt dabei gleichzeitig Verantwortung für die Umwelt und die Gesellschaft und wird auf diese Art und Weise auch Image- und Wettbewerbsvorteile für sich verbuchen können.¹⁵⁵ Dies sieht Dyllick ähnlich, der behauptet, dass die Gründe eines Unternehmens, sich der Nachhaltigkeit anzunehmen, in einer Mischung von politisch-ethischer und strategischer Gründen liegen; sich also einerseits mit den Aspekten der unternehmerischen Verantwortung und des aufgeklärten Selbstverständnisses beschäftigen, andererseits jedoch auch mit dem Schaffen wirtschaftlicher Werte beschäftigt, also um die langfristige Absicherung des Unternehmenserfolges angesichts großer Unsicherheiten, um die Vermeidung von Konflikten mit Anspruchsgruppen (Sicherung von Akzeptanz und Legitimität, siehe dazu auch Kapitel 3.2.3. *Chancen und Risiken für nachhaltige Unternehmen*) und um das Erkennen und Ausnützen von Differenzierungs- und Marktpotenzialen, also darum, bestehende Kunden zu binden bzw. neue zu gewinnen, aber auch allgemein um Innovation und Zukunftssicherung.¹⁵⁶ Die Motive für nachhaltiges Wirtschaften werden in *Abbildung 8 - Motive für nachhaltiges Wirtschaften* grafisch verdeutlicht.

¹⁵³ Balderjahn, 2004, S.72.

¹⁵⁴ Ebinger / Schwarz In: Linne / Schwarz, 2003, S.309.

¹⁵⁵ Vgl. Mathieu, 2002, S.47

¹⁵⁶ Vgl. Dyllick In: Linne / Schwarz, 2003, S.239.

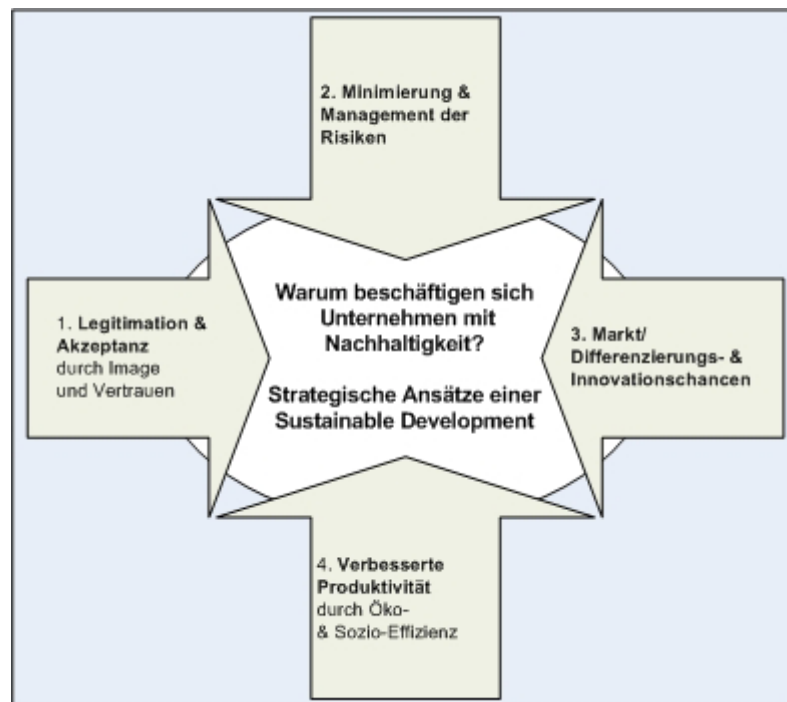


Abbildung 8 - Motive für nachhaltiges Wirtschaften¹⁵⁷

Schwächen

Als Schwächen können einerseits die höheren Kosten gesehen werden die durch die Nachhaltigkeit entstehen können und andererseits eine erhöhte Komplexität des gesamten Unternehmens. Die erhöhte Komplexität entsteht dadurch, dass das Unternehmen soziale und ökologische Faktoren auf der gesamten Unternehmensebene beachten muss, und gleichzeitig auch in ihren Leistungen integrieren muss.

3.3.4. Zusammenfassung

Wie bereits bei der Umweltanalyse werden hier nun die Stärken und Schwächen nachhaltiger Unternehmen zusammengefasst dargestellt. Diese sollen ebenfalls durch Ideen des Autors ergänzt werden. Die Stärken und Schwächen werden zusammengefasst in *Tabelle 4 - Stärken und Schwächen von nachhaltigen Unternehmen* dargestellt.

Interne Stärken und Schwächen für nachhaltige Start-Up Unternehmen	
Stärken:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Basis für ein gutes Image ✓ Vorausschauend Planen und Agieren ✓ Langfristige Absicherung der Unternehmenserfolges angesichts großer Unsicherheiten ✓ Ausnützung von Differenzierungs- und Marktpotentialen

¹⁵⁷ Quelle: Tschandl, In: Tschandl / Posch, 2003. S.10.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verbesserte Produktivität durch Öko- und Sozioeffizienz ✓ Nachhaltige Leistungen (vom Autor ergänzt) ✓ Nachhaltiges Unternehmen (vom Autor ergänzt)
Schwächen:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generell höhere Kosten ✓ Erhöhte Komplexität bezüglich des Unternehmens und Leistungen

Tabelle 4 - Stärken und Schwächen von nachhaltigen Unternehmen

3.4. Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Analyse

Nachdem die Stärken und Schwächen analysiert wurden, sollen praktikable und wettbewerbsfähige Handlungs- und Entwicklungsoptionen entwickelt und verwirklicht werden, die es ermöglichen, externe Anforderungen an eine nachhaltige zukunftsfähige Entwicklung flexibel und weitgehend zu integrieren.¹⁵⁸ Die Stärken und Schwächen sollen mit den Chancen und Risiken aus der Umweltanalyse kombiniert werden. Dadurch soll ermittelt werden, wie den externen Faktoren (Chancen und Risiken) durch interne Stärken und Schwächen optimal begegnet werden kann, damit strategische Entscheidungen abgeleitet werden können.¹⁵⁹ Die strategischen Entscheidungen betreffen in dieser Marketing-Konzeption einerseits die Marketingziele und andererseits die Marketingstrategien. Dies erfolgt durch Tabelle 5 - SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).¹⁶⁰

	<p>Chancen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Steigendes Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Nachhaltigen Entwicklung in der Öffentlichkeit 2. Nachhaltige Entwicklung benötigt nachhaltige Unternehmen und Leistungen (vom Autor ergänzt) 3. Beziehungsgeflecht zu Anspruchsgruppen kann positiv gestaltet werden 4. Vorhandensein eines Frühwarnsystems bezüglich der Veränderung in der Umwelt. Dadurch können Risiken frühzeitig abgewendet werden 5. Neue Problemstellungen für Unternehmungen bezüglich innovativer nachhaltiger 	<p>Risiken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diskrepanz zwischen sozial-ökologischen Bewusstsein der Konsumenten und ihrem Einkaufsverhalten 2. Die Notwendigkeit der Nachhaltigkeit und weiters von nachhaltigen Unternehmen und deren Leistungen ist im allgemeinen derzeit bei der Öffentlichkeit nicht ausreichend bekannt 3. Konsumenten wollen die Mehrkosten, die sich aus der Nachhaltigkeit ergeben, nicht mittragen (vom Autor ergänzt)
--	--	--

¹⁵⁸ Vgl. Ebinger / Schwarz, In: Linne / Schwarz, 2003, S.309.

¹⁵⁹ Vgl. Meffert / Kirchgeorg, 1998, S.148ff.

¹⁶⁰ Vgl. Steinmann / Schreyögg, 2000, S.158ff.

	Leistungen (vom Autor ergänzt) 6. Eine wachsende Konsumentengruppe als Käufer gewinnen	
Stärken: 1. Basis für ein gutes nachhaltiges Image 2. Vorausschauend Planen und Agieren 3. Langfristige Absicherung der Unternehmenserfolges angesichts großer Unsicherheiten 4. Ausnützung von Differenzierungs- und Marktpotentialen 5. Verbesserte Produktivität durch Öko- und Sozioeffizienz 6. Nachhaltige Leistungen (vom Autor ergänzt) 7. Nachhaltiges Unternehmen (vom Autor ergänzt)	SC-Strategien: <ul style="list-style-type: none"> • Gutes nachhaltiges Image durch Information und Kommunikation des Unternehmens und seiner Leistungen (C1/C2/S6/S7) • Schaffen von innovativen nachhaltigen Leistungen in Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen (C3/C5/S2/S3/S4) • Kontinuierliche Anpassung des Unternehmens an die Umwelt (C3/C4/C5/S2/S3) • Eingehen von Kooperationen mit nachhaltigen Anspruchsgruppen (C3/S1/S6/S7) • Konsumentengruppen gezielt mit dem Nachhaltigen Unternehmen und dessen Leistungen ansprechen (C6/S7) 	SR-Strategien: <ul style="list-style-type: none"> • Bekanntmachung der Nachhaltigkeit durch die Schaffung von Transparenz bezüglich des Unternehmens und seinen Leistungen (R1/R2/R3/S4/S6/S7) • Durch Öko- und Sozioeffizienz Senkung der Kosten für nachhaltige Leistungen (R3/S5) • Schaffung eines verbesserten Kaufverhaltens der Kunden durch Kommunizieren eines guten Images (R1/S1)
Schwächen: 1. Generell höhere Kosten 2. Erhöhte Komplexität bezüglich des Unternehmens und Leistungen	SC-Strategien: <ul style="list-style-type: none"> • Legitimierung der höheren Kosten durch Bewusstheit der Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung (C1/S1/S3) • Gezielte Erstellung von Innovationen für die Nachhaltigkeit (C5/S2) 	SR-Strategien: <ul style="list-style-type: none"> • Ansuchen um Förderungen aufgrund der Pionierleistungen

Tabelle 5 - SWOT-Analyse

Ausgehend von *Tabelle 5 - SWOT-Analyse*, sollen nun adäquate Marketingziele und Marketingstrategien für Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit erstellt werden. Dies erfolgt mittels eines iterativen Prozesses, bei dem durch die oben abgeleiteten Strategien nun die wesentlichen Marketingziele eines Unternehmens festgelegt werden.

4. Marketingziele

4.1. Allgemein

Marketingziele werden maßgeblich durch den Unternehmenszweck, die Vision, die Unternehmenskultur, die Unternehmensphilosophie, die Unternehmensziele und die Ergebnisse der Umwelt- und Unternehmensanalyse beeinflusst.¹⁶¹ Marketingziele sind daher keine autonomen Ziele, sondern müssen sich von den Oberzielen des Unternehmens ableiten, denn die Erfüllung von Marketingzielen dient letztlich der Realisierung von unternehmerischen Oberzielen, sie haben also derivativen Charakter.¹⁶² In diesem Sinne lassen sich die Marketing-Ziele nicht mehr eindeutig von den Unternehmenszielen trennen, stattdessen sind die Marketing-Ziele der marktgerichtete Teil der Unternehmensziele.¹⁶³

Aus der oben erstellten SWOT-Analyse ergeben sich bereits Strategien, welche in Bezug auf nachhaltige Unternehmen, deren Zielen und deren Umfeld basieren. Ausgehend von diesen möglichen Strategien kann nun direkt auf benötigte Marketingziele geschlossen werden.

Aus der SWOT-Analyse haben folgende Lösungsstrategien eine direkte Relevanz für die Marketingziele:

- **Gutes Nachhaltigkeits-Image durch Information und Kommunikation** des Unternehmens und seiner Leistungen
- **Authentizität durch Information und Kommunikation** der Nachhaltigkeit und bezüglich des Unternehmens und seinen Leistungen
- **Konsumentengruppen gezielt** mit dem nachhaltigen Unternehmen und dessen Leistungen **ansprechen**

In einem iterativen Prozess zeigte sich, dass diese drei Marketingaspekte, welche sogleich auch deren Strategien beinhalten, in ein wesentliches Marketingziel zusammengefasst werden können. Dieses wird folgend weiter analysiert.

4.2. Marketingziel: Authentisches Nachhaltigkeits-Image

4.2.1. Nachhaltigkeits-Image

Das Image kann als mehrdimensionales Einstellungskonstrukt beschrieben werden. Becker spricht davon, dass das Image dabei eine besondere Hebelwirkung gegenüber der Erzielung

¹⁶¹ Vgl. Kirsch / Müllerschön, 2001, S.101.

¹⁶² Vgl. Becker, 2001, S.14.

¹⁶³ Vgl. Fritz, 2001, S.89ff.

von Marketingerfolgen hat.¹⁶⁴ Ebenso Lorek / Lucas behaupten: „*Corporate image and credibility are preconditions for the successful sale of green products.*”¹⁶⁵

Es ist also erforderlich, sowohl das **Nachhaltigkeits-Image** als auch die damit direkt verbundene Leistung des Unternehmens mit dem ökologischen und sozialen Engagement des Unternehmens glaubwürdig zu verbinden. Welford beschreibt dies so: „*It means that companies must not only convince consumers of the validity of their product claims but must also become associated with having an environmentally sound corporate image.*”¹⁶⁶

Durch das Nachhaltigkeits-Image erhält das Unternehmen Einfluss auf die markterfolgsbezogenen und wirtschaftlichen Marketingziele¹⁶⁷. Sprich durch das Nachhaltigkeits-Image sollen die damit verbundenen Nachhaltigkeitsaspekte des Unternehmens glaubwürdig vermarktet werden können, und dadurch soll ein auf Dauer bestehender Mehrwert für die Kunden geschaffen werden.

Die Zusatzkosten der Nachhaltigkeit können in dieser Sichtweise laut Meinung des Autors den Marketingkosten zugeschrieben werden, denn diese sollen durch das Nachhaltigkeits-Image indirekt wieder in das Unternehmen zurückfließen, und so dessen Wettbewerbsfähigkeit sichern.

4.2.2. Authentizität

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des nachhaltigen Unternehmens und seiner Leistungen stellt auch die Authentizität des Nachhaltigkeits-Images gegenüber den Anspruchsgruppen dar. Welford beschreibt dies so: „*This situation means that the way firms communicate with the outside world through their products, services and other activities is going to have to be more open and honest.*”¹⁶⁸ Auch Dyllick sieht die Relevanz der Authentizität bezüglich der Nachhaltigkeit von Unternehmen: „*Vertrauen und Glaubwürdigkeit in den Augen der unternehmerischen Anspruchsgruppen stellen für jedes Unternehmen ein bedeutendes Kapital dar.*”¹⁶⁹

Für den Aufbau eines authentischen Nachhaltigkeits-Images zeigt sich nun, dass es erforderlich ist, auch das Leitbild der Nachhaltigkeit generell durch Marketing an die Öffentlichkeit zu propagieren. „*Perhaps more than any other institutions in the world, companies have the ability to educate many people about the important concept of*

¹⁶⁴ Vgl. Becker, 2001, S.110.

¹⁶⁵ Lorek / Lucas, 2003, S.19.

¹⁶⁶ Welford, 2000, S.110.

¹⁶⁷ Vgl. Homburg / Krohmer, 2003, S.345f.

¹⁶⁸ Welford, 2000, S.111.

¹⁶⁹ Dyllick In: Linne / Schwarz, 2003, S.269.

sustainable development.”¹⁷⁰ Dieses propagieren des Leitbildes an die Öffentlichkeit zeigt nun, dass das nachhaltige Unternehmen das Umfeld in Richtung einer positiven nachhaltigen Entwicklung gestalten möchte. Dadurch erhöhen sich nun die Glaubwürdigkeit und die Authentizität des Nachhaltigkeits-Images vor allem bei den sozial-ökologischen Konsumenten. Weiters wird durch diese Maßnahmen auch schlussendlich das Verhalten der Bevölkerung sensibilisiert und dies wirkt sich in weiterer Folge positiv auf das Kaufverhalten der sozial-ökologisch aktivierbaren Konsumenten aus (siehe dazu nächstes Kapitel 4.2.3. *Konsumentengruppen als Käufer gewinnen*).

Durch diese Maßnahme erhöht sich nun generell der Absatz von nachhaltigen Produkten und dadurch vergrößert sich auch die Wettbewerbsfähigkeit von nachhaltigen Unternehmen.

4.2.3. Konsumentengruppen als Käufer gewinnen

In diesem Zusammenhang kann die Anspruchsgruppe der Konsumenten in sozial-ökologische Aktive, Aktivierbare und Passive unterteilt werden. Die erste Gruppe ist in hohem Maß für sozial-ökologische Anliegen sensibilisiert. Die zweite Gruppe ist offen gegenüber sozial-ökologischen Anliegen, aber nur bedingt bereit, diese in ihren Konsumgewohnheiten zu berücksichtigen und die dritte Gruppe kann wenig mit sozial-ökologischen Argumenten anfangen und lässt sich nur schwer in ihrem Konsumverhalten beeinflussen.¹⁷¹

Das Ziel ist es hier, die sozial-ökologischen Aktiven als Stammkunden zu gewinnen, die sozial-ökologischen Aktivierbaren als Kunden zu mobilisieren, und die Passiven für sozial-ökologische Themen zu sensibilisieren, um diese in weiterer Zukunft erfolgreich ansprechen zu können.

5. Marketingstrategien

5.1. Allgemein

„Marketing-Strategien stellen das Bindeglied zwischen Unternehmens- und Marketingzielen einerseits sowie Marketinginstrumenten andererseits dar.“¹⁷² Um dies auch zuwege zu bringen, legen Strategien den notwendigen Handlungsrahmen bzw. die Route fest, um sicher zu gehen, dass die operativen Marketinginstrumente auch zielführend eingesetzt werden. Strategien sind so zu sagen (Hilfs-)Mittel, um unternehmerische Entscheidungen zu

¹⁷⁰ Welford, 2000, S.125.

¹⁷¹ Vgl. Belz / Ditze In: Belz / Bilharz, 2005, S.78f.

¹⁷² Hüttner, 1999, S.81.

kanalisieren „und vor „blinden Aktionismus“ auf der operativen Ebene bewahrt“¹⁷³. Dies wirkt sich derart aus, dass Strategien einen Richtlinien-Charakter besitzen, der in der Vorgabe bestimmter Handlungsrichtungen und –folgen besteht. Dabei beschreibt die Marketingstrategie, „wie [...] Unternehmen [...] ihre Mittel und Stärken einsetzen sollten, um erkannte Marktchancen zu nutzen und substanzielle, dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erzielen.“¹⁷⁴

5.2. Marketingstrategie: Information & Kommunikation

5.2.1. Nachhaltigkeits-Image durch Information & Kommunikation

Um das nachhaltige Unternehmen erfolgreich vermarkten zu können, muss ein entsprechendes authentisches Nachhaltigkeits-Image aufgebaut werden. Dies kann nur geschehen, wenn die einzelnen nachhaltigen Unternehmens- und Leistungsinformationen an alle Anspruchsgruppen kommuniziert werden. „It is the information about the social and ecological impact of specific products and companies which enables conscious purchasing and investment decisions.“¹⁷⁵

Es ist also für ein nachhaltiges Unternehmen zunächst erforderlich, Informationen über die nachhaltigen Aspekte der Unternehmung und seiner Leistungen zu ermitteln und aufzuarbeiten. Es ergibt sich, dass die Anzahl der Nachhaltigkeits-Aspekte nun der Anzahl der „Informationspakete“ entspricht, die vermarktet werden können. Je nachhaltiger also das Unternehmen, desto mehr nachhaltige Informationen können kommuniziert werden.

Beim Aufbau eines Nachhaltigkeits-Images muss nun die Kommunikation zum Einsatz kommen. Auch Homburg / Krohmer meinen, dass den Kommunikationsinstrumenten, der Produktpolitik und der Gestaltung der Verkaufssituation besondere Bedeutung beim Aufbau eines Images zukommt.¹⁷⁶ Dabei sind jedoch auch die restlichen Instrumente (Preispolitik und Distributionspolitik) des Marketing-Mix zu beachten, da diese laut Jenner „als Ganzes eine andere Wirkung entfalten kann als die Summe der verschiedenen Teile“¹⁷⁷

In Bezug auf die Kommunikation kann weiters die Strategie der Kundenpartnerschaft angewandt werden. Dieser von Tracey und Wiersema definierte Strategietyp ist vor allem durch seine ausgeprägte Kundennähe charakterisiert. Dabei stellt dies oft einen besonderen

¹⁷³ Hörschgen, 1993, S.21.

¹⁷⁴ Seiler, 2000, S.64.

¹⁷⁵ Tschandl / Zingsheim In: Tschandl / Pérez-Alonso, 2005, S.3.

¹⁷⁶ Vgl. Homburg / Krohmer, 2003, S.41.

¹⁷⁷ Jenner, 2003, S.187.

Vorteil kleiner und mittlerer Firmen gegenüber Großunternehmen dar.¹⁷⁸ Durch die Kundennähe erreicht das Unternehmen eine zusätzliche Möglichkeit die Konsumenten auf die Nachhaltigkeit der Unternehmung aufmerksam zu machen und es kann so dazu beitragen, eine Verbesserung des Nachhaltigkeits-Images zu erreichen.

Aus den obigen Absätzen lässt sich ableiten, dass Information und Kommunikation die Voraussetzung sind, um ein authentisches Nachhaltigkeits-Image aufzubauen und sie sind deshalb strategisch von besonderer Wichtigkeit.

5.2.2. Authentische Information und Kommunikation

Die im vorigen Kapitel genannten nachhaltigen Informationen müssen auf Tatsachen des Unternehmens basieren. „*Companies which are promoting an environmentally friendly image will have to be very precise about what they say and truly practise what they preach.*“¹⁷⁹

Dieses Zitat verdeutlicht die unentbehrliche Voraussetzung, als Unternehmen authentische Informationen über seine Leistungen vorzuweisen. „*All green promotional activities need to be carefully developed and evaluated, and organisations need to be sure that these programmes result in some meaningful environmental benefit and that they are not simply opening themselves up to criticism for promulgating greenwash.*“¹⁸⁰

Banerjee betont weiters im Bezug auf die Nachhaltigkeit, „*It is important for a firm to appear credible in their green image campaigns.*“¹⁸¹

Es lässt sich zusammenfassen, dass nur durch die Kommunikation ehrlicher und authentischer Nachhaltigkeits-Informationen auf Dauer ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann.

5.2.3. Konsumentengruppen mit der richtigen Information gezielt ansprechen

Weitere Strategieoptionen werden durch Porters Vierfelder-Matrix geboten. Dabei beruhen Wettbewerbsvorteile entweder auf einer Kostenführerschaft oder auf Qualitätsmerkmalen, die eine Differenzierung vom Konkurrenzangebot ermöglichen. Als dritte bzw. vierte Strategie kann die Konzentration auf Nischensegmente gesehen werden, wobei erneut zwischen Kostenschwerpunkt und Qualitätsschwerpunkt unterschieden wird.

¹⁷⁸ Vgl. Petersen, 2003, S.216ff.

¹⁷⁹ Welford, 2000, S.121f.

¹⁸⁰ Polonsky In: Charter / Tischner, 2001, S.296.

¹⁸¹ Banerjee In: Charter / Polonsky, 1999, S.36.

Viele ökologische Vorreiter wählen bewusst den Strategietyp der Nische, um damit Innovationen in sehr spezieller Form der sozial-ökologisch Aktiven (siehe 4.2.3. *Konsumentengruppen als Käufer gewinnen*) Kundengruppe anzubieten,¹⁸² und damit ihr Nachhaltigkeits-Image gezielt vermarkten zu können. Dabei stellt laut Dyllick die Differenzierung einen Strategietyp der nachhaltigkeitsorientierten Wettbewerbsstrategie dar. Hier wird anschließend durch kontinuierliche Marktentwicklung die Nische erweitert.¹⁸³

Auch Petersen geht davon aus, dass eher kapitalstarke Unternehmen den Massenmarkt als Strategieoption wählen. Für kleine Unternehmen hingegen ist der Schritt auf den Massenmarkt häufig mit Finanz- und Marktrisiken begleitet, die die Wahl von alternativen Wachstumsoptionen ratsam erscheinen lässt. So könnte z.B. ein kleines Unternehmen der anfänglich eingeschlagenen Nischenstrategie treu bleiben und die räumliche Ausweitung auf ähnliche Nischensegmente in anderen Ländern anstreben. In dieser Nische könnten dann wieder Konsumenten erreicht werden, die bereits über ein bestehendes ökologisches und soziales Konsummuster verfügen und ein nachhaltiges Image schätzen.

Es können vor allem die Gruppen der sozial-ökologisch Aktiven und Aktivierbaren angesprochen werden. Belz / Ditze sind der Meinung, dass diese vor allem mittels sachlich-argumentativer Werbung, die primär auf Textargumentation basiert, angesprochen werden. Emotional-argumentative Werbung, welche emotionale Stilmittel wie etwa schöne Naturbilder, assoziative Wörter und Headlines umfasst, richtet sich hingegen eher an die sozial-ökologisch Aktivierbaren. Radikal-emotionale Werbung, die rein auf emotionale Komponente unter Verzicht auf sachliche Argumente setzt, kann schlussendlich die sozial-ökologisch Passiven erreichen.¹⁸⁴

6. Marketingmix

6.1. Allgemein

„To implement the sustainability marketing strategies a comprehensive marketing mix has to be developed.“¹⁸⁵ Um die zuvor definierten Marketingziele zu erreichen, muss daher ein geeigneter, dem Aspekt der Nachhaltigkeit gerechter Marketingmix gewählt werden. Dieser wird in diesem Kapitel behandelt.

¹⁸² Vgl. Petersen, 2003, S.216ff.

¹⁸³ Vgl. Dyllick In: Linne / Schwarz, 2003, S.267f.

¹⁸⁴ Vgl. Belz / Ditze In: Belz / Bilharz, 2005, S.79.

¹⁸⁵ Belz, 2005, S.17.

„Der Marketingmix kann im Sinne einer vollständigen und konkret zu realisierenden Marketing-Konzeption insgesamt als die zielorientierte, strategiadäquate Kombination der taktisch-operativen Marketinginstrumente aufgefasst werden.“¹⁸⁶ Bei der Planung des Marketingmix geht es darum, welche Marketinginstrumente wie auszugestalten und mit welcher Intensität einzusetzen sind.¹⁸⁷ Die Summe der Marketinginstrumente wird als Marketingmix bezeichnet.¹⁸⁸ „Marketing-Instrumente repräsentieren offenbar Formen des nachfragerichteten Beeinflussungshandeln eines Anbieters mit dem Ziel, akquisitorische bzw. präferenzbildende Effekte auszulösen.“¹⁸⁹ In diesem Kapitel soll veranschaulicht werden, wie innerhalb dieser vier Maßnahmenbereiche unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit gehandelt werden kann. Jede dieser Maßnahmen soll dazu beitragen, das Marketingziel bestmöglich zu unterstützen.

Der am weitesten verbreitete Ansatz bei den Marketinginstrumenten ist der Vier-Faktoren-Ansatz, daneben werden auch Drei-Faktoren-Ansätze und am seltensten die Fünf-Faktoren-Ansätze verwendet. Die Drei-Faktoren-Ansätze entstehen durch eine Zusammenfassung von Produkt- und Preiselementen zu einem Instrument. Die Fünf-Faktoren-Ansätze entstehen durch die Abtrennung des Verkaufsinstrumentes von der Distribution.¹⁹⁰ In dieser Arbeit wird der am weitesten verbreitete Vier-Faktoren-Ansatz angewandt. (Meffert 2000)

Der Vier-Faktoren-Ansatz besteht aus den Instrumenten:

1. Produktpolitik,
2. Preispolitik,
3. Distributionspolitik und
4. Kommunikationspolitik.¹⁹¹

Bezugnehmend auf die *Marketingstrategie: Information und Kommunikation* lässt für den Marketingmix ableiten, dass besonderes Augenmerk auf die Kommunikationspolitik gelegt werden muss.

6.2. Produktpolitik

„Aus der Perspektive des Kunden stellt ein Produkt ein Mittel zur Bedürfnisbefriedigung und somit zur Nutzengewinnung dar.“¹⁹² Mit der Produktpolitik wird der spezifische Nutzen der

¹⁸⁶ Becker, 2001, S.485.

¹⁸⁷ Vgl. Meffert, 2000, S.969.

¹⁸⁸ Vgl. Homburg / Krohmer, 2003, S.453.

¹⁸⁹ Steffenhagen, 2004, S.127f.

¹⁹⁰ Vgl. Pepels, 1996, S.320.

¹⁹¹ Vgl. Fritz, 2001, S.117.

Leistung zusammengefasst, welche der Anbieter an den Markt richtet.¹⁹³ Ein Produkt ist ganz allgemein das Leistungsangebot des Unternehmens und kann damit sowohl materielle als auch immaterielle Gestalt haben.¹⁹⁴ „Ein Produkt ist jedes Objekt, das auf einem Markt zur Beachtung oder Wahl, zum Kauf, zur Benutzung oder zum Verbrauch oder Verzehr angeboten wird und geeignet ist, damit Wünsche oder Bedürfnisse zu befriedigen.“¹⁹⁵

6.2.1. Nachhaltige Produktpolitik

Die Leistungen des Unternehmens haben einen maßgebenden Einfluss, um das Nachhaltigkeits-Image gegenüber der Öffentlichkeit zu gewährleisten. Nachhaltigkeitsorientierte Produkte und Dienstleistungen sind wettbewerbsfähige Produkte, die bei der Herstellung, der Verteilung, der Verwendung, der Verwertung und der Entsorgung, also von der Wiege bis zur Bahre, bei vergleichbaren Nutzen, die Umwelt weniger belasten als konventionelle Alternativen derselben Produktgruppe. Weiters sollen die Produkte und Dienstleistungen Menschen keiner persönlichen und sozialen Gefahr aussetzen.¹⁹⁶

Weiters sind Produktinnovationen dann nachhaltig, wenn sie im Vergleich zum aktuellen Marktangebot signifikant ökologisch und sozial verträglicher sind. Dabei können nachhaltige Innovationen einerseits bisherige Produkte bzw. Produktkonzepte ökologisch und sozial verbessern oder radikal neue Produkte bzw. Produktkonzepte hervorbringen.¹⁹⁷ Etwas detaillierter formuliert können Innovationen als nachhaltig betrachtet werden, die zu übertragbaren Produktions- und Konsumstilen beitragen und über ihren gesamten Lebenszyklus zu einer Reduzierung von Ressourcenerbrauch und Umweltbelastung führen, zumindest bis zu einem vorsorglichen Maß. Um nachhaltige Innovationen entwickeln zu können, kommen vor allem der Erkennung von Marktchancen und Marktbedürfnissen sowie nachhaltigkeitsorientierter unternehmerischer Vision und Führung als Auslöser und treibender Kraft die relativ größte Bedeutung zu.

Nachhaltige Produkte besitzen keine absolute, sondern relative Größe, die sich entsprechend dem Stand des Wissens, der Technologien und dem Anspruchsniveau im Laufe der Zeit ändern.¹⁹⁸

Die Produktpolitik umfasst alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die marktgerechte Gestaltung aller vom Unternehmen im Absatzmarkt angebotenen Leistungen beziehen¹⁹⁹ und

¹⁹² Homburg / Krohmer, 2003, S.459.

¹⁹³ Vgl. Kuhlmann, 2004, S.181.

¹⁹⁴ Vgl. Fritz, 2001, S.118.

¹⁹⁵ Kotler, 1999, S.526.

¹⁹⁶ Vgl. Balderjahn, 2003, S.174.

¹⁹⁷ Vgl. Balderjahn, 2003, S.181.

¹⁹⁸ Vgl. Belz / Bilharz, 2005, S.25.

dabei eine ganzheitliche Produktverantwortung des Unternehmens bezüglich der Gesundheits-, Sozial- und Umweltverträglichkeit umfasst.²⁰⁰ Im Rahmen der Produktpolitik werden die Produktgestaltung, die Verpackungsgestaltung, die Markierung und die Programmgestaltung bestimmt. Diese werden in den folgenden Unterkapiteln unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit behandelt.

6.2.2. Die Produktgestaltung

*„Products should be designed with sustainable development in mind.“*²⁰¹

Die Produkte sollen neben den ökologischen und den sozialen Aspekten auch mit herkömmlichen Leistungsmerkmalen wie Design, Ästhetik, Gesundheit, Wirtschaftlichkeit etc. so genannte Motivallianzen bilden.²⁰² Dies sieht auch Welford so, *„Although social and environmental considerations are increasingly important to the consumer, such attributes alone will be insufficient to sell a product“*²⁰³

Bei einem Produkt unterscheidet man vier Konzeptionsebenen des Produktes. Verkürzt lässt sich sagen, dass der Kernnutzen, das generische Produkt und das erwartete Produkt den Grundnutzen bzw. die Grundleistung darstellen. Während das augmentierte und das potentielle Produkt den Zusatznutzen bzw. die Zusatzleistung beschreibt.²⁰⁴ Türck definiert in seiner Arbeit die Ebene des ökologischen Produktes.²⁰⁵ Diese lässt sich jedoch laut Meinung des Autors sinngemäß der augmentierten bzw. potentiellen Ebene zuordnen.

Es ist daher notwendig, dass der Grundnutzen und der Zusatznutzen des Produktes der Nachhaltigkeit gerecht werden, da z.B. Unternehmen die Herbizide, Pestizide und Fungizide herstellen, zwar unter Umständen die Möglichkeit besitzen das Unternehmen selbst mit einem nachhaltigen Image zu versehen, aber das Produkt selbst nur schwer den Ansprüchen eines Nachhaltigkeits-Image gerecht werden kann.

*„Für den Konsumenten stellt die sozial-ökologische Qualität [...] einen Zusatznutzen dar.“*²⁰⁶

Daher lässt sich die Produktqualität der augmentierten bzw. potentiellen Ebene zuordnen. Bei der Produktgestaltung wird die Produktqualität in technischer, funktionaler, materieller, und ästhetischer Hinsicht sowie etwaiger produktbegleitender Zusatzleistungen definiert.²⁰⁷

¹⁹⁹ Vgl. Meffert, 2000, S.327.

²⁰⁰ Vgl. Balderjahn, 2003, S.177.

²⁰¹ Welford, 2000, S.116.

²⁰² Vgl. Belz / Bilharz, 2005, S.24.

²⁰³ Welford, 2000, S.115.

²⁰⁴ Vgl. Fritz, 2001, S.118ff.

²⁰⁵ Vgl. Rubik / Teichert, 1997, S.363ff.

²⁰⁶ Balderjahn, 2003, S.179.

²⁰⁷ Vgl. Fritz, 2001, S.122.

Die sozial-ökologische Qualität beschreibt alle Eigenschaften bzw. Merkmale eines Produktes und seines Herstellungsprozesses, die geeignet sind, Gefahren und Schäden für Menschen, soziale Gemeinschaften und für die natürliche Umwelt zu vermeiden bzw. zu reduzieren.²⁰⁸

Burschel spricht in Bezug auf die soziale Qualität davon, dass das Produkt einen Beitrag zu gesellschaftlichen Anerkennung seines Besitzers leisten soll. Bezüglich der ökologischen Qualität unterscheidet Burschel zwischen der objektiven Umweltverträglichkeit eines Produktes und der subjektiv wahrgenommenen Umweltverträglichkeit.²⁰⁹

Es lässt sich erkennen, dass Information und Kommunikation einen wesentlichen Beitrag leisten kann, um die subjektiv wahrgenommene Umweltverträglichkeit der Konsumenten positiv zu gestalten.

6.2.3. Die Verpackungsgestaltung

„There is no need for [...] packaging to last decades (or even centuries) longer than what came inside them.“²¹⁰

„Die Verpackungsgestaltung bezeichnet das Bestimmen von Design und Art des Behälters oder der Umhüllung für ein Produkt.“²¹¹ Obwohl der ursprüngliche Sinn des Verpackens das Umhüllen und der Schutz war, hat sich die Verpackung zu einem wichtigen Marketinginstrument entwickelt. Verpackungen können insbesondere bei homogenen Produktinhalten einen wesentlichen Beitrag zur Markenprofilierung leisten.²¹² Die Verpackung übernimmt dabei folgende Funktionen:

- Die Verpackung soll die Aufmerksamkeit auf sich ziehen
- Die Verpackung soll das Produkt beschreiben
- Die Verpackung soll anpreisen und den Verkauf einleiten

Bei der Verpackungsgestaltung unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit soll jedoch auch das Ziel erreicht werden Verpackungsmittel zu vermeiden bzw. zu reduzieren und nur solche Materialien zu verwenden, die recycelt bzw. umweltschonend entsorgt werden können.²¹³ Müller-Christ formuliert dies ähnlich und meint, *„dass umweltfreundliche Verpackungen*

²⁰⁸ Vgl. Balderjahn, 2003, S.178.

²⁰⁹ Vgl. Burschel In: Linne / Schwarz, 2003, S.291.

²¹⁰ Charter / Tischner, 2001, S.146.

²¹¹ Kotler / Bliemel, 2001, S.764.

²¹² Vgl. Burmann / Meffert / Koers 2005, S.89

²¹³ Vgl. Balderjahn, 2003, S.185.

*dieselben Funktionen wie die herkömmlichen erfüllen müssen, nur eben mit einem geringen Material- und Energieeinsatz.*²¹⁴

*„The importance of packaging as a communications tool appears to be growing [...] and its role as a vehicle for environmental information may prove to be pivotal.”*²¹⁵ Ähnlich Müller-Christ: *„Die **Verpackungsgestaltung** gewinnt im Rahmen der Produktpolitik eine immer stärkere Bedeutung.*²¹⁶

Als Fazit aus diesem Unterkapitel kann zusammengefasst behauptet werden, dass die Verpackung einerseits durch Informationen und andererseits durch ihre grundsätzliche Gestaltung einen Einfluss auf das angestrebte Nachhaltigkeits-Image hat.

6.2.4. Die Markierung

*„Als Markierung bezeichnet man die Strategie der Heterogenisierung homogener Produkte.”*²¹⁷ Darunter versteht man die Kennzeichnung eines Produktes sowohl durch einen Namen als auch durch graphische Elemente, um damit das Produkt für die Konsumenten identifizierbar zu machen.²¹⁸ *„Die Markierung soll dem Angebot ein einzigartiges, kaufrelevantes Image verleihen.”*²¹⁹ Dabei spielt die Marke eines Produktes eine zentrale Rolle um die Durchsetzungsfähigkeit am Markt zu gewährleisten. *„Der Markenname ist das eindeutigste und wichtigste Erkennungsmerkmal, durch das Produkte ihre Individualität erhalten.”*²²⁰

Nachhaltigkeits-Marken sind Produkte, die als Markenartikel dem Kunden eine Umwelt- und Sozialverträglichkeit garantieren. Dies stellt ein wesentliches Element einer Profilierungs- und Differenzierungsstrategie dar und beinhaltet insbesondere die Markierung nachhaltiger Produkte. Der Kunde sieht sich jedoch in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen mit einem Informationsdefizit konfrontiert.²²¹ Dieses kann jedoch behoben werden durch offizielle bzw. zertifizierte Zeichen zur Profilierung der Marke. Da vor allem die Nachhaltigkeitsqualität für den Konsumenten eine Vertrauenssache darstellt und eine für den Kunden persönlich schwer zu überprüfende Eigenschaft ist, kann dies durch glaubwürdige bzw. zertifizierte Nachhaltigkeits- bzw. Umweltzeichen bekräftigt werden (Öko-Labels bzw. eco-labelling).

²¹⁴ Müller-Christ, 2001, S.517 ähnlich Vgl. Meffert / Kirchgeorg, 1998, S.575.

²¹⁵ Ackerstein / Lemon In: Charter / Polonsky, 1999, S.235.

²¹⁶ Müller-Christ, 2001, S.517.

²¹⁷ Ramme, 2000, S.126.

²¹⁸ Vgl. Steffenhagen, 2004, S.136.

²¹⁹ Esch, 2005, S.177.

²²⁰ Pepels, 1998, S.277.

²²¹ Vgl. Dienel, 2000, S.58.

Somit werden dem Kunden Eigenschaften des Produktes sichtbar gemacht, die er aus eigener Anschauung nicht erfahren hätte können, bzw. nur in umfangreichen Beschreibungen auf dem Produkt oder dessen Verpackung realisiert werden könnten. Das Glaubwürdigkeitsproblem wird dadurch entschärft, dass die Umweltzeichen teilweise von externen Institutionen vergeben werden und diese nach transparenten Kriterien entscheiden. Dadurch wird für die Kunden das Kaufrisiko gesenkt und damit die Nachfrage stimuliert.²²²

Es ist jedoch zu beachten, dass es eine Reihe von Logos gibt, die von den Unternehmen selbst ins Leben gerufen wurden und dem dargestellten Anspruch nicht gerecht werden. Dadurch haben seriöse Anbieter mit Imageschäden zu kämpfen. Aus diesem Grund wird vor der Kreierung eines eigenen Umweltzeichens abgeraten.²²³ Genießen Öko-Labels hingegen Glaubwürdigkeit und sind sie allgemein bekannt, können sie erhebliche Absatzwirkungen entfalten.²²⁴

Denkbar wäre bei der Markierung von nachhaltigen Produkten auch die Verwendung eines Nachhaltigkeitszeichens. *„Ein Nachhaltigkeitszeichen soll Produkte kennzeichnen, die Anforderungen der nachhaltigen Entwicklung entsprechen.“*²²⁵ Ziel dieses Labels wäre es nachhaltige Produkte zu kennzeichnen und gleichzeitig Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen. Das Produkt muss gewisse Kriterien erfüllen und gleichzeitig sollten für jedes Jahr neue Zielvereinbarungen festgelegt werden, die durch das betreffende Produkt zu erfüllen wären. Diese Entwicklungsschritte könnten dokumentiert werden und über den Zeitraum der Vereinbarung zusätzlich kontrolliert werden. Nach einem Jahr würde erneut eine Zielvereinbarung vereinbart werden.²²⁶

Es lässt sich also Schlussfolgern, dass der Markenname als Wiedererkennungsmerkmal für die nachhaltige Leistung eine Voraussetzung für das Nachhaltigkeits-Image darstellt. Das Öko-Label hingegen unterstützt vor allem den Teilaspekt der Authentizität, und ist somit ein geeignetes Merkmal um das Nachhaltigkeits-Image zu fördern.

6.2.5. Die Programmgestaltung

Unter einem Programm versteht man alle von einem Hersteller angebotenen Produkte.²²⁷ Die Programmgestaltung, auch bekannt als Produkt-Mix, (Kotler, 1999) stellt sich in vier

²²² Vgl. Balderjahn, 2003, S.183.

²²³ Vgl. Müller-Christ, 2001, S.506ff.

²²⁴ Vgl. Belz / Bilharz, 2005, S.27.

²²⁵ Eberle, 2000, S.135.

²²⁶ Vgl. Eberle, 2000, S.140ff.

²²⁷ Vgl. Pepels, 1996, S.358.

unterschiedlichen Dimensionen dar: Breite, Länge, Tiefe und Homogenitätsgrad.²²⁸ Die Breite des Produkt-Mix bezieht sich auf die Anzahl der Produktlinien.²²⁹ Eine Produktlinie bezeichnet dabei eine Gruppe von Produkten, die in enger Beziehung zueinander stehen.²³⁰ Bei der Länge des Produkt-Mix werden die insgesamt vorhandenen Marken bzw. die durchschnittliche Anzahl der Marken pro Produktlinie verstanden. Die Tiefe drückt aus, in welchen Variationen das Produkt auf dem Markt angeboten wird, also z.B. in welcher Verpackungsgröße. Der Homogenitätsgrad beschreibt, wie nah oder wie weit entfernt die einzelnen Produkte innerhalb der Leistungserstellung einerseits und innerhalb Absatzstrukturen andererseits voneinander entfernt sind.²³¹

Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit bedeutet dies, dass das Unternehmen bei der Entscheidung der Programmgestaltung nicht nur durch ökonomische, sondern zusätzlich konsequent anhand von sozialen und ökologischen Kriterien entscheiden sollte. Eine solche Programmgestaltung ist generell jedoch bei Unternehmen in der Praxis kaum zu beobachten, da dies eine für diese oft eine grundlegende Neupositionierung bedeuten würde.²³²

Da laut Meinung des Autors Start-Up Unternehmen gegenüber bereits bestehenden Unternehmen größere Gestaltungsfreiheit besitzen, kann eine nachhaltige Programmgestaltung *„den Aufbau eines hohen Vertrauenspotentials bei den Konsumenten bewirken und somit Profilierungsmöglichkeiten bieten.“*²³³ Peattie betont, dass die Konsumenten auf alle Facetten des nachhaltigen Unternehmens achten werden.²³⁴ *„Am effektivsten tragen Unternehmen zur Verbesserung der Umweltqualität und zur nachhaltigen Entwicklung bei, wenn sie umweltbezogenen Problemlösungen zum Kerngeschäft machen und ihre Innovationen auf dem Massenmarkt Platz greifen können.“*²³⁵

Soll nun der Nachhaltigkeits-Aspekt vollständig und glaubwürdig in das Unternehmen verankert werden, sollte sich die Nachhaltigkeit optimalerweise vollständig in der Programmgestaltung des Unternehmens widerspiegeln. Damit kann erneut der Teilaspekt der Authentizität unterstützt werden. Dies dient somit als gute Basis für ein auf Dauer angestrebtes Nachhaltigkeits-Image.

²²⁸ Meffert 2000, Becker 2001, Homburg / Krohmer 2003 und Pepels 1996 unterscheiden ausschließlich zwischen der Programmtiefe und der Programmbreite.

²²⁹ Vgl. Kotler, 1999, S.566.

²³⁰ Vgl. Kotler / Bliemel, 2001, S.727.

²³¹ Vgl. Kotler, 1999, S.566ff.

²³² Vgl. Müller-Christ, 2001, S.513.

²³³ Meffert / Kirchgeorg, 1998, S.356.

²³⁴ Vgl. Peattie In: Charter / Polonsky, 1999, S.61.

²³⁵ Schaltegger / Petersen, 2001, S.9.

6.3. Preispolitik

„Die Preispolitik beinhaltet (...) alle absatzpolitischen Maßnahmen zur Bestimmung und Durchsetzung der monetären Gegenleistung der Käufer für die von einer Unternehmung angebotenen Sach- und Dienstleistungen.“²³⁶ Auf lange Sicht kann ein Unternehmen nur dann überleben, wenn die Erlöse der Sach- oder Dienstleistung die Kosten, die durch die Leistung anfallen, zumindest decken.²³⁷ Der Preis ist das einzige Element des Marketing-Mix, das sich auf die Einnahmen bezieht, alle anderen Elemente bedeuten Kosten für das Unternehmen.²³⁸ Im Vordergrund der Preispolitik steht hierbei die Bestimmung eines zweckentsprechenden Preises der sich entweder auf das Gesamtangebot eines Unternehmens bezieht, nur für Teilbereiche des Angebots gilt oder sogar nur auf Einzelleistungen abgestellt ist.²³⁹

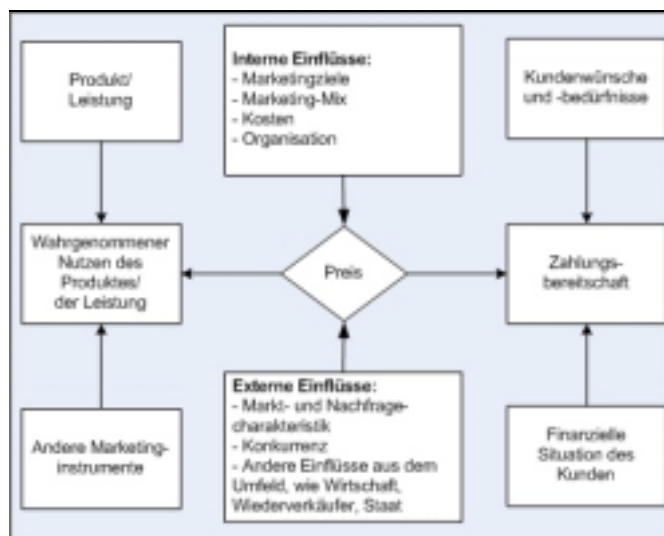


Abbildung 9 – Zusammenhänge bei der Preisgestaltung (modifizierte Darstellung)²⁴⁰

Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit bedeutet dies für Unternehmen, dass nachhaltige Produkte entweder durch vergleichbare Preise im Verhältnis zu Substitutionsprodukten angeboten werden, oder höhere Preise durch die Profilierung eines herausragenden nachhaltigen Produktnutzens, wie z.B. durch die Markierung, abgesichert werden.²⁴¹ „If social and environmental protection measures cost extra money, this can be passed on to the consumer, making it clear that the price is differential as a result of such improvements“²⁴² Grundsätzlich lässt sich sagen, dass eine höhere Preisstellung in der Regel mit einer

²³⁶ Diller, 1991, S.20ff.

²³⁷ Vgl. Diller, 1991, S.39.

²³⁸ Vgl. Kotler, 1999, S.607.

²³⁹ Vgl. Lötters, 1998, S.123.

²⁴⁰ Quelle: Becker, 2001, S.514.

²⁴¹ Vgl. Balderjahn, 2003, S.186.

²⁴² Welford, 2000, S.116.

niedrigeren Verbreitung einher geht, die zu einer höheren Exklusivität der Marke führt. Im Gegensatz dazu führt eine sehr niedrige Preisstellung zu einer „Vermassung“ der Marke.²⁴³ „Vielfach spielen Preisunterschiede eine geringere Rolle als das Markenimage oder der höhere Zeitaufwand beim Einkaufen.“²⁴⁴ Ähnlich dazu auch Dienel, der feststellt, dass nicht der Preis an sich das Hemmnis für Kunden darstellt, sondern mangelndes Vertrauen und mangelnde Einsicht in die Preiswürdigkeit des Produktes.²⁴⁵ Es ist weiters zu beobachten, dass nachhaltige Produkte mit einem höheren Preis und qualitativen Nachteilen gegenüber Substitutionsprodukten des Wettbewerbs von den Konsumenten kaum akzeptiert werden.²⁴⁶ Aufgrund dessen kann zusammengefasst behauptet werden, dass bei einer etwa einheitlichen bzw. etwas höheren Preisfestlegung auf die vergleichbare oder höhere Qualität des Produktes zu achten ist. Gleichzeitig muss im Gegensatz zu Substitutionsprodukten die Nachhaltigkeit als Qualitätsmerkmal vermarktet werden. Dies soll einerseits durch die Verantwortung der Unternehmung, und andererseits durch das Produkt und die Marketinginstrumente erlangt werden. Damit kann erreicht werden, dass der gewählte Preis kein Hemmnis für Konsumenten darstellt, sondern eine Profilierungsmöglichkeit gegenüber anderen Unternehmen darstellt. „It is often said that price is an indicator of quality; in the future we may also see price as an indicator of socially and environmentally responsible business. Consumers need to be educated to realize that paying a little more for a product (where necessary) is very much a price worth paying.“²⁴⁷

Es zeigt sich, dass die Gestaltung eines Nachhaltigkeits-Images eine herausragende Bedeutung hat, um den Preis der Leistung, vor allem für die sozial-ökologisch Aktiven und Aktivierbaren Konsumenten zu legitimieren.

6.4. Distributionspolitik

6.4.1. Allgemein

„Im Rahmen der Distributionspolitik sind alle betrieblichen Aktivitäten festzulegen, die darauf gerichtet sind, eine Leistung vom Ort ihrer Entstehung – unter Überbrückung von Raum und Zeit – an jene Stelle zu bringen, wo sie in den Verfügungsbereich der Nachfrager übergeht.“²⁴⁸

²⁴³ Vgl. Meffert / Burmann / Koers, 2005, S.90.

²⁴⁴ Eberle, 2000, S.27.

²⁴⁵ Vgl. Dienel, 2000, S.64.

²⁴⁶ Vgl. Meffert / Kirchgeorg, 1998, S.341.

²⁴⁷ Welford, 2000, S.116f.

²⁴⁸ Berndt, 1995, S.459.

Die Distributionspolitik weist laut Meinung des Autors gegenüber der Produktpolitik und Kommunikationspolitik des Unternehmens eine eher untergeordnete Rolle bezüglich des Aufbaus des Nachhaltigkeits-Images auf. Die Konsumenten bewerten die Nachhaltigkeit einer Unternehmung eher an den Leistungen, den Informationen und der Kommunikation, also Aspekte die im direkteren Kontakt zu den Konsumenten stehen. Die Gestaltung der Distribution weißt dennoch einen wichtigen aber eher indirekten Einfluss auf das Nachhaltigkeits-Image auf. Die Distribution unterstützt somit vor allem den Teilaspekt der Authentizität. Ein Unternehmen welches zusätzlich bei der Distribution auf den Aspekt der Nachhaltigkeit achtet wirkt gegenüber der Öffentlichkeit glaubwürdiger in seinen Bemühungen, als beispielsweise Unternehmen die hierfür kein Engagement zeigen. Das Unternehmen erhält dadurch auch weitere „Informationspakete“ die an die Öffentlichkeit kommuniziert werden können. Dies wirkt sich erneut positiv auf das Nachhaltigkeits-Image aus (siehe dazu Kapitel C. 5.2.1. *Nachhaltigkeits-Image durch Information & Kommunikation*).

Um den Aspekt der Nachhaltigkeit in der Distributionspolitik zu integrieren, soll die Wahl auf nachhaltige Absatzwege und die Durchsetzung nachhaltiger Standards in der Absatzlogistik fallen.²⁴⁹ *“The movement of materials, components, products etc. both within companies and between them and their suppliers and customers has major environmental and social impacts. The main environmental impacts are consumption of fuel, pollutant emissions and noise. [...] The social impacts include noise and contributions to congestions and other systemic impacts.”*²⁵⁰

In diesem Kapitel wird auf die drei zentralen Instrumente der Distributionspolitik eingegangen: Dem Absatzweg, der Absatzorganisation und der Absatzlogistik.²⁵¹

6.4.2. Absatzwege

Bei den Absatzwegen lassen sich verschiedene Grundtypen unterscheiden, welche sich in der Art und Zahl der Institutionen unterscheiden, die ein Produkt auf dem Weg zum Endverbraucher passiert.²⁵² Dabei differenziert man zwischen direktem und indirektem Absatz.²⁵³

Die jüngste Disziplin der Distributionspolitik ist die Redistribution. Damit wird die Rückführung von gebrauchten und verbrauchten Produkten zum Hersteller behandelt (siehe dazu *Abbildung 10 - Grundtypen von Absatzwegen (modifiziert)*).²⁵⁴

²⁴⁹ Vgl. Balderjahn, 2003, S.194.

²⁵⁰ James In: Charter / Tischner, 2001, S.87.

²⁵¹ Vgl. Becker, 2001, S.527.

²⁵² Vgl. Lötters, 1998, S.149.

²⁵³ Vgl. Steffenhagen, 2003, S.105.

²⁵⁴ Vgl. Fritz, 2001, S.166.

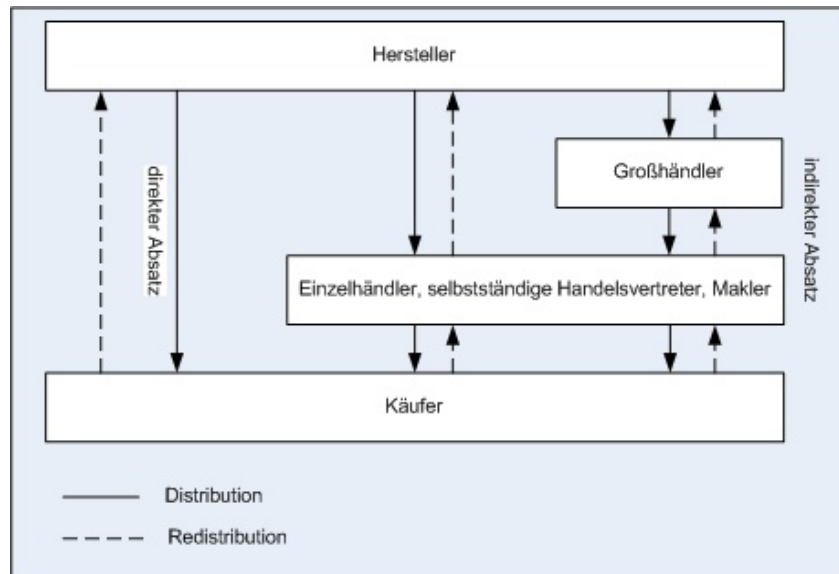


Abbildung 10 - Grundtypen von Absatzwegen (modifiziert)²⁵⁵

Es, sollte bezüglich der Gestaltung der Absatzwege darauf geachtet werden, Möglichkeiten für die Ausformung eines individuellen Redistributionsnetzwerkes zu schaffen. Dies soll die Umsetzung einer kreislauforientierten²⁵⁶ Basisstrategie unterstützen. Dabei kann laut Strebel zwischen betriebsinternem Recycling und betriebsexternen Recycling unterschieden werden.²⁵⁷

Beim betriebsinternen Recycling werden die produzierten Abfälle vom herstellenden Unternehmen selbst recycelt. Dabei ist jedoch eine erhebliche Kooperationsbereitschaft des Handels bzw. des Unternehmens von Nöten, da diese die notwendigen Ressourcen wie Personal und vor allem Lagerfläche zur Verfügung stellen müssen.²⁵⁸ Im Fall von Xerox führte die Redistribution von Kopiergeräten sogar zu einem erhöhten Gewinn. Das Unternehmen verwendete die retournierten Geräte einerseits dazu, defekte Geräte zu reparieren, und andererseits für die Wiederaufbereitung der alten Geräte, welche anschließend wieder zum Verkauf angeboten wurden. Ein weiteres Beispiel stellt die Verwendung von Mehrwegsystemen dar.²⁵⁹ Bei Mehrweggebinden werden die gebrauchten Gebinde wieder zum Hersteller gebracht, professionell gereinigt, erneut befüllt und anschließend wiederbefüllt und neu etikettiert zum Verkauf angeboten.

Betriebsexternes Recycling, „kann die natürliche Umwelt in ihren ökonomischen Funktionen als Lieferant natürlicher Ressourcen und als Aufnahmemedium für Rückstände entlasten.“²⁶⁰

²⁵⁵ Quelle: Nagel / Stark, 2001, S.228.

²⁵⁶ Kreislaufwirtschaft bedeutet das Wieder- oder Weiterverwenden aller Stoffe im Wirtschaftsprozess und damit auch das Verbleiben dieser Stoffe im Bestand der Güter. (Strebel In: Tschandl / Posch, 2003, S.64.)

²⁵⁷ Vgl. Strebel In: Tschandl / Posch, 2003, S.62.

²⁵⁸ Vgl. Meffert / Kirchgeorg, 1998, S.345.

²⁵⁹ Vgl. Strebel In: Tschandl / Posch, 2003, S.62.

²⁶⁰ Strebel In: Tschandl / Posch, 2003, S.62.

Das betriebsexterne Recycling beschreibt etwa den Einsatz von Altglas, Altpapier, Altmetall und Aluminiumschrott. Dabei führt nicht der Rückstandsproduzent das Recycling durch, sondern ein anderes Unternehmen oder Institution. Dies stellt laut einer österreichischen Studie auch einen besonderen Anreiz für den ursprünglichen Produzenten dar, da dieser sich keine Sorgen um den weiteren Umgang mit den Rückständen machen muss.²⁶¹

Bezüglich der Absatzwege unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit wirkt sich laut Polonsky die Reduzierung von Mittelsleuten (Institutionen), die ein Produkt auf dem Weg zum Endverbraucher passiert, positiv aus. Dadurch kann das Ausmaß des Distributionsnetzwerkes minimiert werden sowie die gesamte negative umfeldbedingte Einwirkung reduziert werden.²⁶²

6.4.3. Absatzorganisation

Um nun die gewählten Absatzwege nutzen bzw. steuern zu können ist es notwendig, über Absatzmittler den Kontakt zu den Kunden zu pflegen. Dies erfolgt über das Instrument der Absatzorganisation, welches die Aufgabe hat, den Kontakt zu den Kunden herzustellen, um damit den nötigen Absatz zu erzielen. Die Aufgabe besteht darin, die Leistungen an den Kunden heranzutragen, ihm diese zu erläutern bzw. zu demonstrieren, und ihn von ihrer Problemlösungsfähigkeit zu überzeugen und anschließend den tatsächlichen Verkauf zu realisieren. (genauer dazu Becker, 2001, S.539ff.).²⁶³

Primäres Ziel der Absatzorganisation unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit stellen die sozialen Standards bezüglich des Anstellungsverhältnisses zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen dar. *„Qualifizierte und eigenverantwortliche Mitarbeiter sind eine wichtige Voraussetzung auf dem Weg zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung.“*²⁶⁴

Als zweites ausschlaggebendes Ziel der Absatzorganisation kann die Vermittlung von fundierten Auskünften über die Wertvorstellungen des Unternehmens, dessen nachhaltige Produkte inklusive deren Eigenschaften und die für den Verkaufsabschluss notwendigen Informationen gesehen werden (siehe dazu Kapitel B. 5.1.1. *Unternehmerische Vision*). Die Mitarbeiter sollen damit neben den bestehenden Verkaufskompetenzen über die notwendigen Informationen bezüglich der angestrebten nachhaltigen Positionierung des Unternehmens und ihrer Produkte informieren können. Dadurch erhalten diese die Möglichkeit, den Konsumenten neben den Verkaufs- und Qualitätskriterien des Produktes auch über die Nachhaltigkeit als weitere Profilierungsdimension informieren zu können.

²⁶¹ Vgl. Strebel In: Tschandl / Posch, 2003, S.62.

²⁶² Vgl. Polonsky / Tischner, 2001, S.293.

²⁶³ Vgl. Becker, 2001, S.539ff.

²⁶⁴ Ebinger / Schwarz In: Linne / Schwarz, 2003, S.318.

6.4.4. Absatzlogistik

Das letzte Instrument der Distributionspolitik umfasst die Absatzlogistik.²⁶⁵ Die Aufgabe besteht hier darin, räumliche und zeitliche Distanzen zwischen der Erstellung bzw. dem Verkauf der Produktleistung und ihrer Übergabe bzw. Inanspruchnahme zu überbrücken.²⁶⁶ Dabei soll „*das gewünschte Produkt in richtiger Menge und Sorte, im richtigen Zustand, zur richtigen Zeit am richtigen Ort und zu den dafür minimalen Kosten*“²⁶⁷ bereitgestellt werden. Ein Unternehmen hat durch dieses Instrument die Möglichkeit, entscheidende Wettbewerbs- bzw. Präferenzvorteile zu schaffen.²⁶⁸ Der Output, der dabei für den Kunden direkt bemerkbar ist, wird als Servicegrad bezeichnet und besteht aus folgenden Komponenten: Lieferzeit, Lieferzuverlässigkeit, Lieferungsbeschaffenheit und Lieferflexibilität (detaillierter dazu Meffert, 2000, S.653ff.).²⁶⁹

„*Preferences should be given to transportation systems which have reduced environmental costs in terms of energy consumption and pollution*“²⁷⁰ Dies zielt unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit auf den Einsatz von umweltfreundlichen und gefahrlosen Transportmitteln, eine effektivere Transportmittelausnutzung, sowie auf eine Reduzierung bzw. Optimierung erforderlicher Verkehrsströme ab.²⁷¹

6.5. Kommunikationspolitik

Die Aufgabe der Kommunikationspolitik besteht darin, die notwendige Profilleistung (Bekanntheitsgrad-/Imageleistungen) zu schaffen. Um dies zu erreichen, muss mit allen Ziel- bzw. Interessengruppen des Unternehmens kommuniziert werden. Dies soll sich dabei nicht lediglich auf die erstellte Leistung, sondern auch auf die Präsenzleistung des Unternehmens beziehen. Die besondere Herausforderung liegt dabei in einer inhaltlichen und formal konsistenten Gestaltung der Markenbotschaft bei allen gewählten Kommunikationsinstrumenten im Sinne einer konsequenten, auf die Vermittlung der Markenidentität fokussierten Kommunikation.²⁷² Man unterscheidet dabei eine Vielzahl an verschiedenen Instrumenten in der Kommunikationspolitik.

²⁶⁵ Diese wird auch als Distributionslogistik, Marketinglogistik oder Vertriebslogistik bezeichnet.

²⁶⁶ Vgl. Becker, 2001, S.556.

²⁶⁷ Meffert, 2000, S.654.

²⁶⁸ Vgl. Becker, 2001, S.557.

²⁶⁹ Vgl. Meffert, 2000, S.654.

²⁷⁰ Welford, 2000, S.117.

²⁷¹ Vgl. Balderjahn, 2003, S.194.

²⁷² Vgl. Meffert / Burmann / Koers, 2005, S.91.

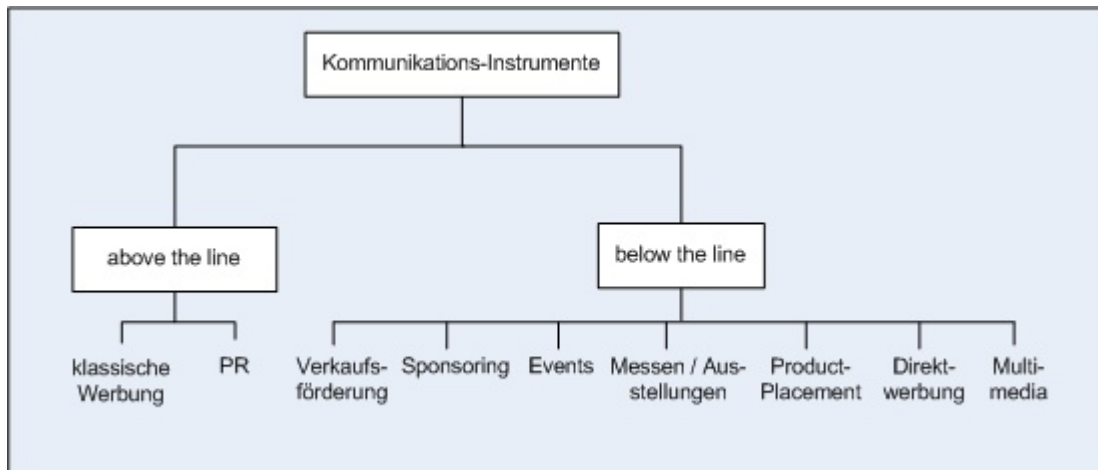


Abbildung 11 - Instrumente der Kommunikationspolitik²⁷³

Die *Abbildung 11 - Instrumente der Kommunikationspolitik* - zeigt die Vielfalt der verschiedenen Kommunikations-Instrumente und die daraus resultierende Vielfalt an Kommunikationsmöglichkeiten. Jedes dieser Instrumente soll dazu beitragen, klare Gedächtnisstrukturen bei den Konsumenten für ein Unternehmen und seine Marken aufzubauen. Es ist daher notwendig, dass die Zielpersonen auf Grund der Kontakte mit den unterschiedlichen Kommunikations-Instrumenten das Unternehmen bzw. die Marke als Einheit wahrnehmen.²⁷⁴

Als letzten Schritt sollen in diesem Kapitel noch Definitionen in *Tabelle 6 - Definition der Kommunikations-Instrumente* für die Instrumente der Kommunikationspolitik gegeben werden:

Instrumente	Definition / Aspekt der Nachhaltigkeit
Klassische Werbung	Unter der klassischen Werbung versteht man eine „ <i>absichtliche, geplante, unpersönliche und mediale Kommunikation mit einer definierten Zielgruppe mit dem Ziel, vorgegebene Wirkungsziele zu erreichen.</i> “ ²⁷⁵
Public Relations (PR)	PR „ <i>ist die planvolle, zielgerichtete und aktive Gestaltung von kommunikativen Beziehungen zwischen dem Unternehmen als Gesamtorganisation und seinen internen, sowie seinen externen Zielgruppen.</i> “ ²⁷⁶
Verkaufsförderung	„ <i>Verkaufsförderung ist die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle meist zeitlich begrenzter Aktionen mit dem Ziel, auf nachgelagerten Vertriebsstufen durch zusätzliche Anreize (ökonomische und psychographische) Kommunikationsziele einer Unternehmung zu erreichen.</i> “ ²⁷⁷

²⁷³ Quelle: Schweiger / Schrattenecker, 2001, S.102.

²⁷⁴ Vgl. Schweiger / Schrattenecker, 2001, S.117.

²⁷⁵ Lötters, 1998, S.186.

²⁷⁶ Pflaum, 1998, S.16.

²⁷⁷ Bruhn, 2002, S.226.

Sponsoring	„Unter dem Sponsoring versteht man „die Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen, dem Sponsor, an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen oder eine Organisation bzw. Institution aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens, dem Gesponserten, gegen die Gewährung von Rechten zu kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Organisationen und/oder Aktivitäten des Gesponserten auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung.“ ²⁷⁸
Events	„Mit Marketingevents werden im Auftrag inszenierte Ereignisse bezeichnet, die im Hinblick auf Unternehmen oder Marken das zentrale Ziel haben, den Teilnehmern Erlebnisse zu vermitteln bzw. bei diesen Emotionen auszulösen, und die gleichzeitig geeignet sind, zur Durchsetzung der Marketingstrategie, d.h. zum Aufbau von Unternehmens- und Markenwerten einen positiven Beitrag zu leisten.“ ²⁷⁹
Messen / Ausstellungen	„Messen und Ausstellungen sind zeitlich befristete, meist regelmäßig stattfindende Marktveranstaltungen, an denen eine Vielzahl von Anbietern und Nachfragern bzw. Interessenten teilnimmt.“ ²⁸⁰
Product-Placement	„Product Placement kann als gezielte Platzierung eines Markenartikels als reales Requisit in der Handlung eines Spielfilmes, einer Fernsehsendung ohne Spielfilmcharakter oder eines Videoclips, der im Rahmen einer Musiksending im Fernsehen ausgestrahlt wird, gekennzeichnet werden, wobei der Markenartikel für den Betrachter des Filmes bzw. der Fernsehsendung deutlich erkennbar ist.“ ²⁸¹
Direktwerbung (Direktmarketing)	Kann man „als interaktive Methode beschreiben, bei der genau definierte und selektionierte Zielgruppen durch eine oder mehrere Medien direkt kontaktiert werden.“ ²⁸²
Multimedia	„Unter Multimedia-Kommunikation versteht man den systematischen Einsatz von Multimedia in der unternehmerischen Kommunikationspolitik.“ ²⁸³

Tabelle 6 - Definition der Kommunikations-Instrumente

6.5.1. Kommunikationspolitik unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit

Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit richtet sich die Kommunikationspolitik auf den Markt, die Öffentlichkeit und auf die eigenen Mitarbeiter. Mit ihr sollen die Anstrengungen und Erfolge nachhaltigen Wirtschaftens positiv kommuniziert werden. „Organisations must have something environmentally worthwhile and meaningful to ‘talk about’“²⁸⁴ Objekte nachhaltiger Kommunikation stellen Branchen, Unternehmen, Technologien, Produkte und Dienstleistungen dar.

²⁷⁸ Hermanns, 1997, S.36f.

²⁷⁹ Nickel, 1998, S.7.

²⁸⁰ Fritz, 2001, S.193.

²⁸¹ Berndt, 1995, S.306.

²⁸² Lötters, 1998, S.182.

²⁸³ Fritz, 2001, S.203.

²⁸⁴ Polonsky In: Charter / Polonsky, 2001, S.296.

Als Ziel kann die Schaffung von Glaubwürdigkeit und Authentizität und der Aufbau von Vertrauen bei den relevanten Anspruchsgruppen gesehen werden. Daraus resultieren einerseits eine verbesserte allgemeine Reputation und ein besseres Image, und andererseits reduziert diese Kommunikation das wahrgenommene Kaufrisiko beim Konsumenten.²⁸⁵

*„Reputation – the goodwill that an organisation has acquired from its past performance – is the foundation of future success, the basis on which a business will be trusted in years to come.“*²⁸⁶

Hier zeigt sich im Wesentlichen bereits, dass die operative Kommunikationspolitik unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit in drei Teile geteilt werden kann, die den drei Aspekten des Marketingzieles Authentisches Nachhaltigkeits-Image (siehe 4.2. *Marketingziel: Authentisches Nachhaltigkeits-Image*) zugeordnet werden können:

- Operative Gestaltung des Nachhaltigkeits-Images
- Operative Gestaltung der Authentizität
- Operative Maßnahmen um Konsumentengruppen als Käufer zu gewinnen

Auf das Marketingziel mit seinen drei Aspekten und deren Bezug zur operativen Ebene wird in den nächsten Absätzen genauer eingegangen.

6.5.2. Operativer Aufbau des Nachhaltigkeits-Images

Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit gliedert sich die Kommunikationspolitik einerseits in den Aufbau des Unternehmensimages, und andererseits in den Aufbau des Images bezüglich der Leistung des Unternehmens. Dabei kommt es vor, dass Unternehmen entweder auf Unternehmensimage bzw. Image der Leistung fokussieren.²⁸⁷ Unternehmen die z.B. keine bzw. nur wenige nachhaltige Leistungen in ihrem Programm anbieten, konzentrieren sich eher auf das Image des Unternehmens. Sustainable Champions (siehe dazu Kapitel B. 5. *Nachhaltige Unternehmen*) verfügen über die Rahmenbedingungen für den Aufbau eines guten Images der Unternehmung, besitzen jedoch zusätzlich die notwendigen Voraussetzungen für den Aufbau eines ökologischen und sozialen Images der Leistungen.

6.5.3. Operativer Aufbau der Authentizität

Schrader bemerkt, dass in der Anfangszeit des Öko-Marketing einzelne Anbieter vermehrt irreführende oder sogar falsche Aussagen ausgenutzt haben und deswegen auf Seiten der Konsumenten ein genereller Glaubwürdigkeitsvorbehalt gegenüber dem Eigenlob von

²⁸⁵ Vgl. Balderjahn, 2004, S.187.

²⁸⁶ WBCSD, 2005, S.8.

²⁸⁷ Vgl. Linnanen / Markkanen / Ilmola In: Charter / Polonsky, 1999, S.216.

Unternehmen entstand.²⁸⁸ Dies sieht auch Welford so: „*One of the problems is that past marketing campaigns with respect to greener products have made situations worse by being deceitful.*“²⁸⁹

Es wird weiters immer wieder bemängelt, dass Unternehmen zum Teil auf nebensächliche Produktmerkmale fokussieren. So liegt etwa bei Verbrauchsgütern ein Schwerpunkt auf der Verpackung, bei Gebrauchsgütern auf der Recyclingfähigkeit. Ohne die Relevanz dieser zu schmälern, sollte bei der Kommunikation vorrangig auf ökologisch bedeutendere Faktoren wie die Produktion, der Transport und vor allem die Nutzung von Gütern eingegangen werden.²⁹⁰

Um diesen Glaubwürdigkeitsvorbehalt auszuräumen, ist es in diesem Zusammenhang von Relevanz, nicht ausschließlich durch die Kommunikationskanäle des Unternehmens auf die ökologische und soziale Leistung aufmerksam zu machen. Es sollen durch die durchgeführten sozialen und ökologischen Leistungen der Unternehmung auch externe Akteure, wie zum Beispiel Politiker, Umweltorganisationen und die Kunden selbst, über dieses Engagement berichten.²⁹¹ In diesem Zusammenhang kann auch von viralem Marketing²⁹² gesprochen werden. Linnanen / Markkanen / Ilmola behaupten: „*Publicity is a good means of building up environmental credibility. Companies should aim to get the media to publish positive articles and news stories by organising events, through press releases, by granting interviews, giving presentations or writing articles for the press.*“²⁹³

Das Vertrauen in das Unternehmen und seine Leistungen kann gemeinsam mit externen Akteuren am Markt glaubwürdiger bekräftigt werden, als wenn die nachhaltige Kommunikation ausschließlich von Seiten des Unternehmens durchgeführt wird. Das Unternehmen selbst kann diesbezüglich eine Schlüsselrolle einnehmen, indem es auf der einen Seite die notwendigen Rahmenbedingungen besitzt und diese auch ausreichend mit Informationen transparent darstellt. Damit soll es externen Akteuren ermöglicht bzw. erleichtert werden, über die ökologische und soziale Verantwortung zu berichten. „*An increasing amount of transparency is needed to ensure the legitimacy of corporate actions.*“²⁹⁴

²⁸⁸ Vgl. Schrader In: Belz / Bilharz, 2005, S.63.

²⁸⁹ Welford, 2000, S.123.

²⁹⁰ Vgl. Schrader In: Belz / Bilharz, 2005, S.62.

²⁹¹ Vgl. Schrader In: Belz / Bilharz, 2005, S.64.

²⁹² Unter viralem Marketing versteht man alle Maßnahmen, die Konsumenten dazu veranlassen, Produkte oder Dienstleistungen weiter zu empfehlen, ohne dass sie dafür ein Entgelt erhalten (Lötters In: WISU - Das Wirtschaftsstudium, 2005, S.769).

²⁹³ Linnanen / Markkanen / Ilmola In: Charter / Polonsky, 1999, S.218.

²⁹⁴ Linnanen / Markkanen / Ilmola In: Charter / Polonsky, 1999, S.207.

Es kann laut Meinung des Autors zusammenfassend die Hypothese aufgestellt werden, dass Unternehmen gut beraten sind, auf übertriebenes Eigenlob zu verzichten. Das Unternehmen besitzt über die Vision, die Unternehmensziele und die Kombination der Marketinginstrumente genügend Möglichkeiten, auf die Anstrengungen und Erfolge des nachhaltig ausgerichteten Unternehmens geschickt hinzuweisen.

6.5.4. Operative Maßnahmen, um Konsumentengruppen als Käufer zu gewinnen

Um Konsumentengruppen als Käufer gewinnen zu können, ist es in der Nachhaltigkeitskommunikation erforderlich, Methoden zu entwickeln, wie ein genereller Vorteil für die Konsumenten durch neuartige Argumente erzielt werden kann. Schrader unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen dem kollektiven und individuellen Nutzen. Der kollektive Nutzen erzeugt keinen direkten Mehrwert für die Konsumenten, sondern erzeugt einen gemeinschaftlichen Mehrwert, in dem z.B. die Umwelt den primären Nutzen hat.²⁹⁵ Neben dem kollektiven Nutzen ist es aber ebenso erforderlich, auf das Streben der Konsumenten nach Bedürfnisbefriedigung einzugehen.²⁹⁶

Dieser individuelle Nutzen bezüglich der ökologischen Dimension kann aus einem erhöhten Gebrauchswert erwachsen, der sich bei biologischen Lebensmitteln etwa durch den besseren Geschmack oder der geringeren toxikologischen Belastung der Konsumenten ergibt. Ein weiterer Vorteil kann bei Produkten aber auch durch Kosteneinsparungen, die etwa durch verbrauchsarme Gebrauchsgüter oder energetisch optimiertes Wohnen, entstehen. Diese Vorteile sind dadurch für alle Kunden relevant und unabhängig von einem kollektiven Nutzen. Dies erscheint wichtig, denn der individuelle Nutzen stellt nach Schrader eine Erfolgsvoraussetzung nachhaltiger Kommunikation dar.²⁹⁷

Der individuelle Nutzen der sozialen Dimension gestaltet sich subtil. „*When it comes to profiling the social responsibility of products, the problems are even more apparent since social issues are less well defined and may be more difficult to communicate.*“²⁹⁸ Zu den sozialen Themen zählen etwa Arbeitsbedingungen im Unternehmen und generell entlang der gesamten Wertschöpfungskette, aber auch freiwillige, über die Kernleistung des Unternehmens hinausgehende Aktivitäten gehören dazu. Schwierig gestaltet sich hierbei nun die positive Wirkung auf den Gebrauchswert von Gütern. Zwar kann die Hypothese aufgestellt werden, dass in Unternehmen mit hohen sozialen Standards Mitarbeiter angestellt sind, die motivierter sind und daher Leistungen von höherer Qualität erbringen. Es bleibt jedoch offen, wie stark dieser Zusammenhang den Konsumenten verdeutlicht werden kann.

²⁹⁵ Vgl. Schrader In: Belz / Bilharz, 2005, S.65.

²⁹⁶ Vgl. Schrader In: Belz / Bilharz, 2005, S.64.

²⁹⁷ Vgl. Schrader In: Belz / Bilharz, 2005, S.65.

²⁹⁸ Welford, 2000, S.124.

Aus diesem Grund beschränken sich soziale Aspekte bei der Kaufentscheidung auf den Selbst-, Fremddachtungs- und den kollektiven Nutzen.²⁹⁹

Durch die Kommunikation des Unternehmens und den externen Akteuren über das nachhaltige Engagement sowie des individuellen ökologischen und sozialen Nutzens wird der Aufbau des Marketingzieles, das authentische Nachhaltigkeits-Image unterstützt. Zudem kann dadurch zusätzlich das Leitbild der Nachhaltigkeit einer breiteren Öffentlichkeit verdeutlicht werden. Eberle weist darauf hin, dass die Kenntnis über nachhaltige Entwicklung bei den Konsumenten gering ist.³⁰⁰ Neben der Politik und anderen Nichtregierungsorganisationen sollen die Unternehmen selbst mithelfen, das Konsumentenverhalten zu verändern. Um dies zu erreichen, erweist sich für Unternehmen die Kommunikation und der Dialog als eines der wichtigsten Instrumente.³⁰¹ Will man den Bekanntheitsgrad erhöhen, ist es notwendig einen Wertewandel im Konsumentenverhalten zu initiieren. Informationen über nachhaltige Entwicklung können helfen, einen Markt für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen aufzubauen.³⁰² Um diese zu unterstützen wäre eine denkbare Alternative, den Aufbau von Kooperationen mit dem Staat, Institutionen und anderen nachhaltigen Unternehmen zu forcieren, um damit gemeinsam mit diesen das Leitbild der Nachhaltigkeit der Öffentlichkeit verständlich zu kommunizieren.³⁰³ Vor allem für nachhaltige Unternehmen stellen Kooperationen dieser Art eine interessante Option dar, da diese laut Meinung des Autors kaum über die erforderlichen Ressourcen verfügen, die gesellschaftlichen Aufgaben im Alleingang zu lösen.

6.5.5. Exkurs: Die Nachhaltigkeitsberichterstattung

Ein weiteres wichtiges Element der Unternehmenskommunikation stellt die Nachhaltigkeitsberichterstattung dar. Diese ermöglicht es Unternehmen, die Anstrengungen der Unternehmung in sozialen, ökologischen und ökonomischen Bereichen der Öffentlichkeit

²⁹⁹ Der Selbstachtungsnutzen besteht in dem guten Gefühl, auch als Konsument gemäß der Einstellungen und Werte zu handeln, derer man sich als Bürger verpflichtet fühlt. Fremddachtungsnutzen bezieht sich auf die Anerkennung durch soziale und umweltorientierte Bezugsgruppen (Vgl. Schrader In: Belz / Bilharz, 2005, S.64f).

³⁰⁰ Vgl. Eberle, 2000, S.60.

³⁰¹ Vgl. Leitschuh-Fecht / Steger In: Linne / Schwarz, 2003, S262.

³⁰² Vgl. Tschandl / Zingsheim In: Tschandl / Pérez-Alonso, 2005, S.5.

³⁰³ Eine solche Initiative wurde vom Lebensministerium auf der Internetplattform Nachhaltige Wochen lanciert. Dabei liegt der Fokus auf Produkten aus dem Lebensmittelsektor, die entweder Lebensmittel aus biologischem Anbau, die Stärkung der Regionalität fördern, fairen Handel unterstützen oder umweltschonende Verarbeitung (z.B. Mehrweg) unterstützen. Dabei wird diese Initiative neben dem Lebensministerium zusätzlich vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, dem Außenministerium, der Wirtschaftskammer Österreich und Wien, den Ländern Burgenland, Oberösterreich und Tirol sowie zwölf beteiligten Handelsketten unterstützt. (Quelle: www.nachhaltigewochen.at).

zu präsentieren. Mit einem Nachhaltigkeitsbericht werden gleichzeitig der wirtschaftliche Erfolg, die soziale Rolle in der Gesellschaft, sowie die ökologische Leistung des Unternehmens präsentiert. Glaubwürdige und gleich bleibende Informationen über die Leistung des Unternehmens stellen wesentliche Elemente auf dem Weg zur Nachhaltigkeit dar. Das Unternehmen stellt hier sowohl nach innen als auch nach außen dar, wie es seine gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt und dadurch seine Wettbewerbsfähigkeit stärkt.³⁰⁴

7. Kritik

Es ist nicht verwunderlich, dass ein Marketingansatz in Bezug auf die Nachhaltigkeit kritisch hinterfragt wird. Marketing führt zu einer Steigerung der materiellen Anspruchshaltung und einer Mehr-haben-wollen-Mentalität.³⁰⁵ Oder wie es Lafferty ausdrückt: *„For example, although marketing communications efforts may hold the key to persuading more consumers to actually buy Green and understand sustainability, it is also, more frequently, the culprit in promoting the urge to overconsume and propagate a materialistic lifestyle.“*³⁰⁶

Obwohl diese Kritik auf den ersten Blick plausibel wirkt, gibt es Lösungsmöglichkeiten, bei denen die Diskrepanz zwischen Konsum und nachhaltiger Entwicklung keinen Widerspruch darstellt. Statt bedingungslos den Konsum von Gütern und Dienstleistungen zu reduzieren, soll dieser differenziert und intelligenter gestaltet werden.³⁰⁷ Grundvoraussetzung für eine konsequente nachhaltige Differenzierung des Unternehmens besteht in seinen Produkten und Dienstleistungen.³⁰⁸ Ein nachhaltiges Produkt soll dabei Rahmenbedingungen erfüllen, wie etwa ein menschliches Grundbedürfnis befriedigen, nicht schädlich für den Menschen und öko-effizienter³⁰⁹ als andere Produkte zu sein.³¹⁰ So wäre laut Müller-Christ theoretisch nur mehr eine Absatzförderung von Produkten verantwortlich, wenn die verkauften Produkte zu einer Verdrängung deutlich umweltschädlicher Produkte führen würden.³¹¹ *„Es geht also darum, den ökologischen und sozialen ‚Fußabdruck‘ des Unternehmens zu reduzieren, indem die Ökoeffizienz und die Sozioeffizienz verbessert werden.“*³¹² Unternehmen müssen daher eine eindeutige Position bezüglich ihrer Nachhaltigkeit einnehmen und dies auch durch ihre

³⁰⁴ Vgl. Priselj, 2004, S.5ff.

³⁰⁵ Vgl. Müller-Christ, 2001, S.494.

³⁰⁶ Lafferty, 2002, S.507.

³⁰⁷ Vgl. Charter / Peattie / Ottmann / Polonsky, 2002, S.11.

³⁰⁸ Fichter / Clausen, 1998, S.15 ebenso Belz / Hildesheimer / Bilharz In: Belz / Bilharz, 2005, S.243.

³⁰⁹ Das WBCSD versteht unter der Ökoeffizienz die zunehmende Produktion von nützlichen Gütern und Dienstleistungen bei laufendem abnehmendem Verbrauch von natürlichen Ressourcen, also Rohmaterialien und Energie.

³¹⁰ Vgl. Charter / Peattie / Ottmann / Polonsky, 2002, S.20.

³¹¹ Vgl. Müller-Christ, 2001, S.494.

³¹² Posch / Perl, 2005, S.10.

Unternehmensleistungen unterstützen, wenn sie neue Kunden, Mitarbeiter, Investoren und andere Stakeholder erreichen wollen.³¹³

³¹³ Vgl. Charter / Peattie / Ottmann / Polonsky, 2002, S.14.

D. PRAXISBEISPIEL MAKAvA ENTERPRISES

1. Einleitung

1.1. Allgemein

MAKAvA Enterprises orientiert sich an der in dieser Diplomarbeit ausgearbeiteten Marketing-Konzeption unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit, da diese eine wissenschaftlich-theoretische Lösungsmöglichkeit darstellt, um eine Ideologie der Nachhaltigkeit zum Wettbewerbsvorteil zu transformieren.

MAKAvA Enterprises möchte dieses theoretische Konzept in der Praxis testen und bei positiven Resultaten verifizieren.

1.2. Vision und Unternehmensziele

Die Gründer haben sich nach einer fünfjährigen Entwicklungsgeschichte für folgende Unternehmensgrundsätze (siehe dazu Kapitel *B. 5.1.1. Unternehmerische Vision und Nachhaltigkeit*) entschieden:

- ✓ **Vision:** Nachhaltigkeit auf der Welt, sprich sozial-ökologische Ökonomie
- ✓ **Mission:** Nachhaltige Entwicklung, sprich sozial-ökologische-ökonomische Projekte realisieren
- ✓ **Leitbild:** Gegensätze verbinden

1.3. Unternehmensziele

In dieser Diplomarbeit soll es nicht darum gehen, ein umfassendes nachhaltiges Zielsystem zu erstellen. Dennoch wurden aus der Theorie die für die Gründer am wichtigsten erscheinenden Oberziele im Sinne einer Triple Bottom Line herausgearbeitet:

- ✓ **Ökonomisches Oberziel:** Das Überleben des Unternehmens grundsätzlich durch Anpassung und Wachstum sichern
- ✓ **Soziales Oberziel:** Freundschaft und soziale Verantwortung sowohl Unternehmensintern als auch Unternehmensextern
- ✓ **Ökologisches Oberziel:** Die Umwelt mit der Unternehmung proaktiv unterstützen

2. Umwelt- & Unternehmensanalyse

2.1. Umweltanalyse

Die Entwicklung der globalen Umwelt (siehe dazu Kapitel *B. NACHHALTIGKEIT*) und die spezifische Umweltanalyse (siehe dazu Kapitel *C. 3.2. Umweltanalyse*) zeigen, dass in der globalen Veränderung der sozial-ökologischen Umwelt große Gefahren für die Menschheit und die Natur liegen, aber gleichzeitig große Chancen für Unternehmen, die sich dieser Bereiche annehmen.

Die Chance besteht im Wesentlichen darin, dass MAKAvA Enterprises die steigenden sozial-ökologischen Wünsche eines bestehenden und wachsenden Kundensegments befriedigt und gezielt mit Anspruchsgruppen die Umwelt positiv mitgestaltet.

2.2. Unternehmensanalyse

Bei MAKAvA Enterprises handelt es sich um ein zwei Mann Start-Up Unternehmen. Die beiden Gründer werden durch das Zentrum für Angewandte Technologie (ZAT³¹⁴) unter Leitung von Frau Dr. Mühlburger in Leoben und von Dr. Mataushek in Kapfenberg gefördert.

Die zwei Gründer Jan A. Karlsson und Michael F.J. Wihan wollen aus ihrer sozial-ökologisch ideologischen Grundeinstellung ein nachhaltiges Unternehmen schaffen (siehe dazu Kapitel *B. 5.2. Start-Up und kleinere Unternehmen*) und der Schwäche der höheren Kosten in Bezug auf die Nachhaltigkeit mit der Stärke eines authentischen Nachhaltigkeits-Images entgegengetreten.

Der Schwäche der erhöhten Komplexität soll mit dem Know-How der Studiengänge Industriewirtschaft und Internettechnik- & Management begegnet werden (FH JOANNEUM) (siehe dazu Kapitel *C. 3.3. Unternehmensanalyse*).

3. Marketingziel

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, orientiert sich MAKAvA Enterprises als Start-Up Unternehmen von Beginn an an dem ausgearbeiteten Marketingziel. Dieses soll hier nochmals erwähnt werden:

Marketingziel: Authentisches Nachhaltigkeits-Image mit den Teilaspekten:

³¹⁴ Das ZAT ist eines von neun AplusB (Academia plus Business) Gründungszentren, welche Gründer mit einer akademischen Ausbildung professionell beim Gründungsprozess und in der Anfangsphase begleitet. AplusB ist eine Initiative des Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie.

- ✓ Nachhaltigkeits-Image
- ✓ Authentizität
- ✓ Konsumentengruppen als Käufer gewinnen

4. Marketingstrategien

Um das oben genannte Marketingziel zu erreichen, wird nun die erarbeitete Strategie verfolgt:

Marketingstrategie: Information & Kommunikation mit den Teilaspekten

- ✓ Information, Kommunikation und Nachhaltigkeits-Image
- ✓ Verstärkung der Authentizität
- ✓ Marketingteilstrategie: Konsumentengruppen gezielt ansprechen

5. Marketingmix

5.1. Produktpolitik

5.1.1. Produktgestaltung

Der Grundnutzen des Pilotproduktes MAKAvA Lebenselixier besteht aus folgenden Elementen:

- ✓ Lang geistig und körperlich aufmunternde Wirkung, eine Alternative zu Kaffee → ...regt an, nicht auf
- ✓ Ein Original im Geschmack
- ✓ Hochwertige Zusammensetzung (biologisch, Inhaltsstoffe aus allen Kontinenten dieser Erde, ohne künstliche Zusatzstoffe, hochwertige Glasflasche)
- ✓ Funktional mit gesunden Inhaltsstoffen (enthält viele Vitamine, Mineralstoffe und Spurenelemente)
- ✓ Nicht zu süß - Mit Agavendicksaft und Honig gesüßt
- ✓ Heiß und Kaltgetränk → ...am besten eiskalt bis sehr heiß

Der zusätzliche Kundennutzen ergibt sich aus folgenden Tatsachen:

- ✓ Mystisch – Wirkung aus uralten Lebenselixieren
- ✓ Alternative zu Alkohol
- ✓ Appetitzügelnd und fettspaltend
- ✓ Umweltfreundlich und teilweise fair gehandelt

Die Zusatzleistung für die Konsumenten ergibt sich aus dem sozial-ökologischen Engagement des Unternehmens.

5.1.2. Verpackungsgestaltung

MAKAvA Lebenselixier wird in der AF-Norm Mehrweg Flasche vertrieben, diese kann 60-90-mal wiederbefüllt werden. Die Flaschen sollen mit einem umweltfreundlichen Etikett versehen werden, welches Informationen über das Produkt und sozial-ökologische Aspekte vereint. Die Flaschen werden in einem umweltfreundlichen Karton vertrieben werden. Damit sollen die Bemühungen von MAKAvA Enterprises bezüglich der Verpackung für die Konsumenten ersichtlich werden, und dies soll damit das authentische Nachhaltigkeits-Image fördern.

5.1.3. Die Markierung

MAKAvA soll in Zukunft das Nachhaltigkeits-Image repräsentieren. Es wird versucht eine starke Pilotmarke in Bezug auf die Nachhaltigkeit aufzubauen.

Zusätzlich zum Markennamen sollen gängige Gütesiegel eingesetzt werden, die die Marke glaubwürdig unterstützen sollen. Unter diesem befinden sich zunächst das österreichische Bio-Siegel und das Gentechnik Frei Siegel (siehe *Abbildung 12 - Vorhandene und angestrebte(s) Gütesiegeln bzw. Zertifikat von MAKAvA Enterprises*). Die fair gehandelten Rohstoffe werden zusätzlich auf dem Etikett erwähnt werden. Es ist leider auf Grund der Tatsache, dass Agavendicksaft derzeit noch nicht fair gehandelt wird nicht möglich den vorgeschriebenen Prozentsatz an fair gehandelten Rohstoffen zu erreichen. Daher werden sowohl das Fairtrade sowie das österreichische Umweltzeichen angestrebt.



Abbildung 12 - Vorhandene und angestrebte(s) Gütesiegeln bzw. Zertifikat von MAKAvA Enterprises

Zusätzlich zu den produktbezogenen Gütesiegeln wird auf längere Sicht gesehen das Eco-Management and Audit Scheme (EMAS³¹⁵) angestrebt werden. Damit soll darauf hingewiesen werden, dass MAKAvA Enterprises über ein intaktes Umweltmanagementsystem verfügt und alle umweltrelevanten Rechtsvorschriften beachtet.

Durch diese Maßnahmen soll der Glaubwürdigkeitsvorbehalt der Öffentlichkeit verringert und das authentische Nachhaltigkeits-Image verstärkt werden.

5.1.4. Die Programmgestaltung

MAKAvA Enterprises wird ausschließlich Produkte erzeugen und vertreiben die einen sozial-ökologischen Mehrwert gegenüber den Substitutionsprodukten der Konkurrenz aufweisen. Dadurch soll ein hohes Vertrauenspotential bei den Konsumenten aufgebaut werden. Dies soll durch die sozial-ökologischen Bemühungen des Unternehmens und seiner Leistungen eine weitere Profilierungsdimension darstellen.

Dadurch kann die angestrebte Authentizität gegenüber der Öffentlichkeit im Sinne eines Sustainable Champions behauptet und verstärkt werden.

³¹⁵ EMAS gibt über die entsprechenden Steuerungs-, Regelungs- und Kontrollmechanismen einen Rahmen vor, wie die Beachtung von Umweltaspekten in die eigene tägliche Arbeit integriert und der betriebliche Umweltschutz kontinuierlich verbessert werden kann (Quelle: <http://www.bundesumweltministerium.de/EMAS/forum/>).

5.2. Preispolitik

MAKAvA Enterprises strebt eine faire Preispolitik an. Der höhere Preis von MAKAvA Lebenselixier soll einerseits durch den Grundnutzen des Produktes, und andererseits durch die sozial-ökologische Zusatzleistung für die Konsumenten zu einer Relativierung des höheren Preises gegenüber Substitutionsprodukten führen.

5.3. Distributionspolitik

5.3.1. Absatzwege

MAKAvA Enterprises wird mittels Direktvertrieb sowohl die Konsumenten als auch die Gastronomie versorgen. Primär sollen hierbei Lokale angesprochen werden in denen sozial-ökologisch Aktive und Aktivierbare verkehren (siehe dazu Kapitel C. 5.2.3. *Konsumentengruppen mit der richtigen Information gezielt ansprechen* sowie Kapitel D. 5.4.3. *Operative Maßnahmen, um Konsumentengruppen als Käufer zu gewinnen*), um damit das Nachhaltigkeits-Image leichter aufbauen zu können. Einerseits kann durch den Direktvertrieb eine Reduzierung von Mittelsleuten (Institutionen), die ein Produkt auf dem Weg zum Endverbraucher passiert, erreicht werden. Andererseits kann dadurch die angestrebte Kundennähe aufgebaut werden (siehe dazu Kapitel C. 5.2. *Marketingstrategie: Information & Kommunikation*).

Zusätzlich wird mittels des MAKAvA Web Shop (<http://www.MAKAvA.at>) ein weiterer Absatzweg entstehen, durch den das Produkt direkt von den Konsumenten bestellt werden kann.

Durch die AF-Norm Mehrweg Flasche wird es den Konsumenten Weiters ermöglicht, die Pfandflaschen im Lebensmitteleinzelhandel zu retournieren. Dadurch stellt MAKAvA Enterprises seinen Konsumenten ein weitreichendes und intaktes Redistributionsnetzwerk zur Verfügung.

5.3.2. Absatzorganisation

Zu Beginn wird die Absatzorganisation von den beiden Gründern durchgeführt. Dies ermöglicht den beiden Gründern die notwendige Kundennähe zu der Gastronomie und den Konsumenten aufzubauen.

Sowohl Michael F.J. Wihan als auch der Autor verfügen über die notwendigen Kenntnisse, um einerseits die Wertvorstellungen des Unternehmens, das nachhaltige Produkt MAKAvA Lebenselixier sowie dessen qualitative Eigenschaften an die Interessenten zu vermitteln. Zusätzlich werden die beiden Gründer von Erich Bahn (Wirtschaftlicher Beirat von MAKAvA Enterprises), dem ehemaligen Vertriebsleiter der Brauunion, zusätzliches Know-

How erhalten, um den angestrebten Absatz zu erzielen. Mittelfristig sollen Vertriebsmitarbeiter angestellt werden, denen neben den notwendigen Verkaufs- und Qualitätskriterien des Produktes auch die Relevanz der Nachhaltigkeit als weitere Profilierungsdimension vermittelt wird.

5.3.3. Absatzlogistik

„MAKAvA Lebenselixier fährt mit dem Zug“

MAKAvA Lebenselixier wird von unserem Lohnproduzenten APO Fruchtsäfte GmbH in Millstatt (Kärnten) hergestellt. Von Millstatt werden die Flaschen von Rail Cargo Austria AG mit der Bahn in die Logistikzentren der österreichischen Bundeshauptstädte geliefert.

Um MAKAvA Lebenselixier von den Logistikzentren an die Gastronomie und zu den Konsumenten zu liefern, wird ein gas- oder hybridbetriebener Lieferwagen benutzt werden. Durch die Wahl dieser Absatzlogistik soll das sozial-ökologische Engagement über die gesamte Distribution an die Öffentlichkeit verdeutlicht und das Nachhaltigkeits-Image authentisch verstärkt werden.

5.4. Kommunikationspolitik

5.4.1. Operativer Aufbau des Nachhaltigkeits-Images

MAKAvA Enterprises verfolgt das Ziel, den operativen Aufbau des Nachhaltigkeits-Images durch das Unternehmen und dessen Produkte darzustellen. Es wird versucht, mittels Information und Kommunikation zu zeigen, dass es sich bei MAKAvA Enterprises um ein so genanntes Sustainable Champion Unternehmen handelt, welches über die Basis für ein umfassendes Nachhaltigkeits-Image verfügt.

Für den Aufbau des Nachhaltigkeits-Images können im speziellen folgende Kommunikations-Instrumente verwendet werden:

- ✓ Klassische Werbung
- ✓ PR
- ✓ Sponsoring
- ✓ Events
- ✓ Messen / Ausstellungen
- ✓ Product-Placements
- ✓ Multimedia

5.4.2. Operativer Aufbau der Authentizität

MAKAvA Enterprises versucht eine Vorreiterrolle als nachhaltiges Unternehmen einzunehmen. Es wird danach gestrebt, auf allen Unternehmensbereichen so nachhaltig wie möglich zu agieren. Mit Hilfe aller Anspruchsgruppen soll durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess das MAKAvA Unternehmens-System als beispieldgebend auf dem österreichischen Markt positioniert werden.

Da sich diese Anstrengungen auf sozial-ökologisch-ideologische Basis gründen, wird versucht, mit Anspruchsgruppen zusammenzuarbeiten, welche den gleichen Orientierungsrahmen aufweisen. Als Beispiel kann die Zusammenarbeit mit der Interessensgruppe namens „Caretaker³¹⁶“ genannt werden, welche MAKAvA aus ideologischen Gründen unterstützt. Weiters wird ein Artikel in „KORSO – Das nachhaltige Magazin für Graz und die Steiermark³¹⁷“ über MAKAvA Enterprises erscheinen, ohne dass dabei Marketingkosten anfallen.

Für den Aufbau der Authentizität können im speziellen folgende Kommunikations-Instrumente verwendet werden:

- ✓ PR
- ✓ Sponsoring
- ✓ Events
- ✓ Messen / Ausstellungen
- ✓ Product-Placement
- ✓ Multimedia

5.4.3. Operative Maßnahmen, um Konsumentengruppen als Käufer zu gewinnen

Der individuelle Kundennutzen kann durch die biologischen Rohstoffe und die damit einhergehende geringere toxikologische Belastung der Konsumenten kombiniert mit dem generellen Grundnutzen und Zusatznutzen des Produktes (siehe dazu Kapitel *D. 5.1. Produktpolitik*) eine Motivallianz darstellen.

Anfänglich versucht MAKAvA Enterprises durch gezielte Maßnahmen die sozial-ökologisch Aktiven und Aktivierbaren als Käufer zu gewinnen.

Laut Meinung der Gründer stellt die in der Theorie vorgestellte Differenzierung mit Fokus auf die Nische für MAKAvA Enterprises hierfür eine sinnvolle Strategieoption dar (siehe dazu Kapitel *C. 5.2.3. Konsumentengruppen mit der richtigen Information gezielt ansprechen*).

³¹⁶ Die Caretaker Webseite ist unter <http://www.caretaker.cc> erreichbar.

³¹⁷ Das Nachhaltigkeitsmagazin für Graz und die Steiermark ist unter <http://www.korso.at> erreichbar.

Erstens verfügt MAKAvA Enterprises nicht über das Kapital, welches notwendig wäre, um den gesamten Markt zu bedienen, und zweitens ist es für MAKAvA Enterprises eher möglich, durch Differenzierung in der Nische das Nachhaltigkeits-Image aufzubauen.

Auch hier wird weiters versucht, mit Hilfe von Kooperationen die sozial-ökologisch Aktivierbaren und Passiven für die Nachhaltigkeit zu sensibilisieren.

Um Konsumentengruppen als Käufer zu gewinnen können im speziellen folgende Kommunikations-Instrumente verwendet werden:

- ✓ Klassische Werbung
- ✓ PR
- ✓ Verkaufsförderung
- ✓ Sponsoring
- ✓ Events
- ✓ Messen / Ausstellungen

5.4.4. Nachhaltigkeitsberichterstattung

MAKAvA Enterprises strebt eine Nachhaltigkeitsberichterstattung an.

5.4.5. Exkurs: MAKAvAVirtual

Es lässt sich erkennen, dass die nötige Information und Kommunikation das Kernelement in Bezug auf ein authentisches Nachhaltigkeits-Image darstellt. Auch zeigt sich, dass eine Basis für die Information in Bezug auf die Anspruchsgruppen geschaffen werden muss. Zuzüglich sollte der finanzielle Aufwand dabei für Start-Up oder kleine Unternehmen tragbar sein.

Ein wesentlicher Lösungsansatz, der diesbezüglich den Gründern als sinnvoll erscheint, ist eine online Plattform zu erstellen, welche nun die Basis für die nötige Information darstellt. Der Vorteil in Bezug auf die Marketing-Strategie und die Teilaspekte sind:

- ✓ Die Information über das nachhaltige Unternehmen (z.B. die Supply Chain) sowie Informationen über die Produkte können ausführlich dargestellt werden
- ✓ Eine Kooperationsplattform für sozial-ökologische Projekte (Virtuelle Unternehmen) wird zur Verfügung gestellt, was die Authentizität erhöht
- ✓ Die Anspruchsgruppen können mit textbasierter Information sowie mit Bildern angesprochen werden

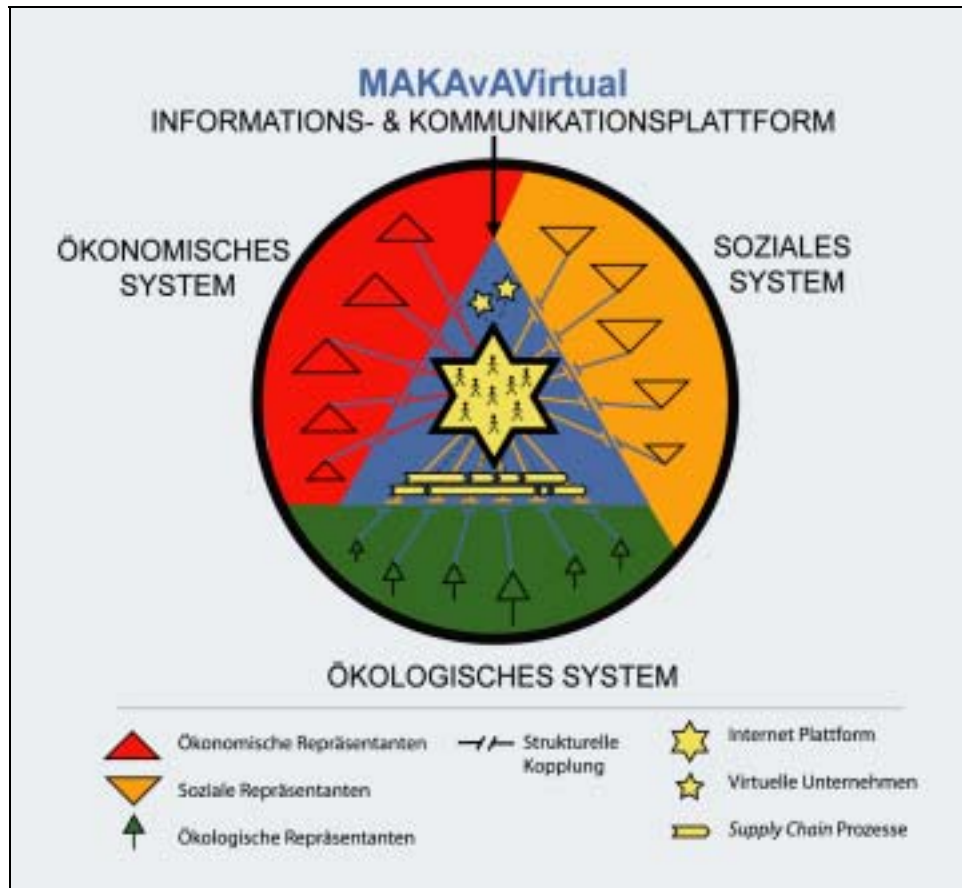


Abbildung 13: MAKAvAVirtual – online Informations- & Kommunikationsplattform

Die Theorie sowie die anfängliche Umsetzung von MAKAvAVirtual wurde in der Diplomarbeit des zweiten Gründers, Michael F.J. Wihan, erarbeitet. Die Diplomarbeit trägt den Titel: „Pro Evolutions – Sustainable management in virtual enterprises, with the pilot scheme MAKAvAVirtual“. Sie stellt folgende Thesen auf, welche vor allem in Bezug mit der Kooperation und den Anspruchsgruppen steht:“

- a. *“Virtual enterprises can support small and medium sized enterprises to dynamically include decentralized competences for innovative project missions.*
- b. *Open source software in combination with the Internet can provide the technical basis for virtual enterprises at relative low cost.*
- c. *The partners in virtual enterprises work self-organized and a mission statement that delivers shared values for them makes the cooperation less risky.*
- d. *If sustainable management is the mission statement of virtual enterprises then sustainable development is being supported.*

e. Sustainable management in virtual enterprises is Pro Evolution.”³¹⁸

Zum Schluss möchte der Autor darauf hinweisen, dass alle herzlich eingeladen sind der MAKAvA-Community beizutreten und sich bei MAKAvAVirtual zu registrieren.

³¹⁸ Wihan, 2005, S.8.

E. LITERATURVERZEICHNIS

1. Literatur

- **Balderjahn Ingo**, Nachhaltiges Marketing-Management – Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik, Stuttgart, 2003.
- **Baumast Annett / Pape Jens**, Betriebliches Umweltmanagement: theoretische Grundlagen; Praxisbeispiele, Stuttgart, 2001.
- **Becker Jochen**, Marketing-Konzeption: Grundlagen der ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, München, 2001.
- **Belz Frank-Martin / Bilharz Martin**, Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis, Wiesbaden, 2005.
- **Belz Frank-Martin**, Integratives Öko-Marketing: erfolgreiche Vermarktung ökologischer Produkte und Leistungen, Wiesbaden, 2001.
- **Belz Frank-Martin**, Sustainability Marketing: Blueprint of a Research Agenda, München, 2005.
- **Berndt Ralph**, Marketing-Politik, Berlin, 1995.
- **Börnecke Dirk**, Die Elemente erfolgreicher Organisation, Führung und Strategie, München, 2000.
- **Braun Rudolph**, Nachhaltiges Wirtschaften: Pilotierung internetgestützter Services für das Nachhaltige Management. Aachen, 2004.
- **Bruhn Manfred**, Marketing Grundlagen für Studium und Praxis, Wiesbaden, 2002.
- **Brundtland Bericht**, Our common future, 1987
- **Busch Rainer / Dögl Rudolf / Unger Fritz**, Integriertes Marketing: Strategie, Organisation, Instrumente, Wiesbaden, 2001.
- **Busch Rolf**, Shareholder Value – Neue Unternehmensmoral?, Berlin, 1998
- **Charter Martin / Polonsky Michael Jay**, Greener Marketing: A Global Perspective on Greening Marketing Practice, Sheffield, 1999.
- **Charter Martin / Tischner Ursula**, Sustainable Solutions: Developing Products And Services For The Future, Sheffield, 2001.
- **Christian Homburg / Harley Krohmer**, Marketingmanagement Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden, 2003.
- **Coenenberg Adolf G. / Salfeld Rainer**, Wertorientierte Unternehmensführung: Vom Strategieentwurf zur Implementierung, Stuttgart, 2003.
- **Deuerlein / Riedel / Pomper**, Die Gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen, 2003.

- **Dienel Wolfram**, Organisationsprobleme im Öko-Marketing – eine transaktionskostentheoretische Analyse im Absatzkanal konventioneller Lebensmittel, Berlin, 2000.
- **Diller Hermann**, Preispolitik, Stuttgart; Berlin; Köln, 1991.
- **Dyckhoff Harald**, Umweltmanagement: zehn Lektionen in umweltorientierter Unternehmensführung, Berlin, 2000.
- **Dyllick Thomas**, Nachhaltigkeit ist noch zu oft ein Lippenbekenntnis, In: Wasser Boden Luft Umwelttechnik, 1-2/2002..
- **Eberle Ulrike**, Das Nachhaltigkeitszeichen: ein Instrument zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung, Hamburg, 2000.
- **Esch Franz-Rudolf**, Strategie und Technik der MARKENFÜHRUNG, München, 2005.
- **Europäische Kommission**, Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung europäischer Unternehmen, 2001
- **Fichter Klaus**, Schritte zum nachhaltigen Unternehmen: zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements, Berlin, 1998.
- **Förster Marc**, Integrierte Managementsysteme: Ein Ansatz zur ganzheitlichen Lenkung einer an Nachhaltigkeitsgesichtspunkten orientierten Prozessleistung, Hamburg, 2003.
- **Frei Michael**, Öko-effektive Produktentwicklung: Grundlagen – Innovationsprozeß – Umsetzung mit Fallbeispielen, Wiesbaden, 1999.
- **Fritz Wolfgang**, Marketing: Element marktorientierter Unternehmensführung, Stuttgart, 2001.
- **Fromm Erich**, Haben und Sein: Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft, München, 1987.
- **Gehrlein Ulrich**, Zentrum für Interdisziplinäre Technikforschung, Umweltindikatoren für eine zukunftsfähige Entwicklung: Einordnung und Verwendungsmöglichkeiten, Wiesbaden, 2003.
- **Günther Edeltraud / Schuh Heiko**, Definitionen, Konzepte, Kriterien und Indikatoren einer nachhaltigen Entwicklung, Dresden, 2000.
- **Hammerl Barbara et al.**, Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen: Leitfaden zur Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsfelder, Wien, 2003.
- **Herbek Peter**, Strategische Unternehmensführung: Kernkompetenzen, Identität und Visionen, Umsetzung, Fallbeispiele, Wien / Frankfurt, 2000.
- **Hermanns Arnold**, Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, München, 1997.
- **Hinterhuber Hans Hartmann**, Strategische Unternehmensführung, Berlin, 1996.
- **Hitchens David M.W.N. / Trainor Mary/ Clausen Jens/ Thankappan Samarthia Marchi Bruna de**, Small and Medium Sized Companies in Europe - Environmental

Performance, Competitiveness and Management: International EU Case Studies, Berlin, 2003.

- **Hörschgen Hans**, Marketing-Strategien – Konzepte zur Strategienbildung im Marketing, Berlin, 1993.
- **Hübner Heinz**, Integratives Innovationsmanagement: Nachhaltigkeit als Herausforderung für ganzheitliche Erneuerungsprozesse, Berlin, 2002.
- **Hungenberg Harald**, Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren, Wiesbaden, 2004.
- **Hüttner Manfred**, Marketing-Management: allgemein - sektoral – international, Oldenburg, 1999.
- **Institut der deutschen Wirtschaft**, Betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften: Konzepte für die Praxis, Köln, 2004.
- **Jari Karna / Eric Hansen / Heikki Juslin**, Social responsibility in enviromental marketing planning, In: European Journal of Marketing; 2003; 37, 5/6; ABI/INFORM Global, S.848.
- **Jenner Thomas**, Marketing-Planung, Stuttgart, 2003.
- **Karstens Birte**, Vom Öko- zum Nachhaltigkeits-Marketing: Eine kritische Literaturanalyse, München, 2005.
- **Kirsch Jürgen / Müllerschön Bernd**, Marketing kompakt, Sternenfels, 2001.
- **Köppl Peter / Neureiter Martin**, Corpoptate Social Responsibility – Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, Wien, 2004.
- **Kotler Philip / Bliemel Friedhelm**, Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, Stuttgart, 2001.
- **Kotler Philip**, Grundlagen des Marketings, München, 1999.
- **Kucharsky Danny**, Sustainable marketing, In: Marketing, Feb 2006, Vol.111, Iss.8, S.4.
- **Kuhlmann Christian**, Grundlagen des Marketing, München, 2004.
- **Küker Silke**, Kooperationen und Nachhaltigkeit: Ein prozessorientierter Gestaltungsansatz für eine Analyse der Beiträge von Kooperationen zum nachhaltigen Wirtschaften, Hamburg, 2003.
- **Lafferty Barbara**, Sustainable marketing: Managerial-Ecological Issues, In: Organization & Enviroment; Dec 2002; 15, 4; ABI/INFORM Global, S.507.
- **Lawrence T. Anne / Weber James / Post E. Post**, Business and Society: Stakeholder, Ethics, Public Policy, New York, 2005.
- **Leisten Rainer / Krcal Hans-Christian**, Nachhaltige Unternehmensführung: Systemperspektiven, Wiesbaden, 2003.
- **Linne Gudrun / Schwarz Michael**, Handbuch Nachhaltige Entwicklung: Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?, Opladen, 2003.

- **Lison Ulrich**, Das nachhaltige Unternehmen: Ein globales Konzept als tragfähiges Unternehmensleitbild, Stuttgart, 2002.
- **Loew Thomas / Ankele Kathrin / Braun Sabine / Clausen Jens**, Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Münster und Berlin, 2004.
- **Lorek Sylvia / Lucas Rainer**, Towards Sustainable Market Strategies: A Case Study on Eco-textiles and Green Power, Wuppertal, 2003.
- **Lötters Christine**, Grundlagen des Marketing, Wien, 1998.
- **Lötters Christine**, Virales Marketing In: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Düsseldorf, 34. Jahrgang, Heft 6, Juni 2005.
- **Macharzina Klaus / Wolf Joachim**, Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen Konzepte – Methoden – Praxis, Wiesbaden, 2005.
- **Mathieu Petra**, Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise Theoretische Grundlagen – Praxisbeispiele aus Deutschland – Orientierungshilfe, Kassel, 2002.
- **Meadows Dennis**, Die Grenzen des Wachstums: Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart, 1972.
- **Meffert Heribert / Buhrmann Christoph / Martin Koers**, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, 2005.
- **Meffert Heribert / Kirchgeorg Manfred**, Marktorientiertes Umweltmanagement: Konzeption – Strategie – Implementierung mit Praxisfällen, Stuttgart, 1998.
- **Meffert Heribert**, Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden, 2000.
- **Meffert Heribert**, Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel: Retrospektive und Perspektiven des Marketing, Wiesbaden, 1999.
- **Mihle Rigobert**, Ökologieorientiertes Marketing, Zürich, 1993.
- **Müller-Christ Georg**, Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen: Unternehmen und Generationengerechtigkeit, München, 2005.
- **Müller-Christ Georg**, Umweltmanagement: Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung, München, 2001.
- **Nagel Kurt / Stark Heinz**, Marketing und Management, Bad Wörishofen, 2001.
- **Nickel Oliver**, Eventmarketing: Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München, 1998.
- **Pepels Werner**, ABWL: eine praxisorientierte Einführung in die moderne Betriebswirtschaftslehre, Köln, 1999.
- **Pepels Werner**, Das Marketing-Konzept: Denkhaltung und Aktionsfelder, Oldenbourg, 1999.
- **Pepels Werner**, Marketing, München, 1996.

- **Pepels Werner**, Produktmanagement: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozeßorganisation, München, 1998.
- **Petersen Holger**, Ecopreneurship und Wettbewerbsstrategie: Verbreitung ökologischer Innovationen auf Grundlage von Wettbewerbsvorteilen, Marburg, 2003.
- **Pflaum Dieter**, Public Relations der Unternehmung, Landsberg/Lech, 1998.
- **Posch Alfred / Perl Elrike**, Industrielle Nachhaltigkeitsnetzwerke: ein praxisorientierter Leitfaden, Graz, 2005.
- **Priselj Petra**, Berichterstattung über Nachhaltigkeit, Graz, 2004.
- **Radke Volker**, Nachhaltige Entwicklung: Konzept und Indikatoren aus wirtschaftstheoretischer Sicht, Heidelberg, 1999.
- **Ramme Iris**, Marketing: Einführung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen, Stuttgart, 2000.
- **Reto Ringger / Oliver Karius**, Nachhaltig heißt langfristig profitabel – Gewinnperspektiven über interne Wertschöpfung und externe Nachhaltigkeit, In: New Management, Heft 11/2002, S.16-21.
- **Rubik Frieder / Teichert Volker**, Ökologische Produktpolitik: von der Beseitigung von Stoffen und Materialien zur Rückgewinnung in Kreisläufen, Stuttgart, 1997.
- **Rupert Phillip**, Unternehmensstrategie und Markttheorie – Eine theoretische empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Portfolio-Methode, Mainz, 2002.
- **Schaltegger Stefan / Petersen Holger**, Ecopreneurship: Konzept und Typologie, Luzern, 2001.
- **Schreyögg Georg**, Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden, 1998.
- **Schweiger Günter / Schrattenecker Gertraud**, Werbung: Eine Einführung, Stuttgart, 2001.
- **Steffenhagen Hartwig**, Marketing – Eine Einführung, Stuttgart, 2004.
- **Steinle Claus**, Ganzheitliches Management: Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung, Wiesbaden, 2005.
- **Steinmann Horst / Schreyögg Georg**, Management: Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte – Funktionen – Fallstudie, Wiesbaden, 2000.
- **Struwe Jochen**, Kursbuch Betriebswirtschaftslehre, Frankfurt, 1994.
- **Stumpf Sybille**, Das Nachhaltigkeitskonzept der Europäischen Union für die Industrie, Berlin, 2003.
- **Thommen Jean-Paul / Achleitner Ann-Kristin**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Wiesbaden, 2003.
- **Tschandl Martin / Pérez-Alonso Azucena**, The Challenge of EU Enlargement, Graz, 2005.

- **Tschandl Martin / Posch Alfred**, Integriertes Umweltcontrolling Von der Stoffstromanalyse zum integrierten Bewertungs- und Informationssystem, Wiesbaden, 2003.
- **Villiger Alex / Wüstenhagen Rolf / Meyer Arnt**, Jenseits der Öko-Nische, Basel, 2000.
- **Wezsäcker Ernst Ulrich von / Seiler-Hausmann Jan-Dirk**, Management der Zukunft, Berlin, 1999.
- **Welford Richard**, Corporate Enviromental Management – Towards Sustainable Development, London, 2000.
- **Welge Martin K. / Al-Laham Andreas**, Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung, Dortmund, 2001.
- **Wenzel Thomas**, Instrumente zur Bewertung von Nachhaltigkeit in Unternehmen – ein Vergleich, Berlin, 2004.
- **Wihan Michael**, Pro Evolution – Sustainable management in virtual enterprises, with the pilot scheme MAKAvAVirtual, 2005.
- **Winkelmann Peter**, Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, München ; Wien : Oldenburg, 2002.
- **Winter Georg**, Ökologische Unternehmensentwicklung: Management im dynamischen Umfeld, Berlin, 1997.
- **York Lunau / Florian Wettstein**, Die soziale Verantwortung der Wirtschaft – Was Bürger von Unternehmen erwarten, München, 2004.
- **Zentes Joachim / Bernhard Swoboda**, Grundbegriffe des Marketings, Stuttgart, 2001.
- **Ziegler Andreas / Rennings Klaus / Schröder Michael**, Der Einfluss ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit auf den Shareholder Value europäischer Aktiengesellschaften, 2002.
- **Zukunftskommission der Friedrich-Ebert-Stiftung**, Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sozialer Zusammenhalt, ökologische Nachhaltigkeit: Drei Ziele – ein Weg, Bonn, 1998.

2. Internetquellen

- **Charter Martin / Peattie Ken / Ottmann Jacqueline / Polonsky Michael**, Marketing and Sustainability, 2002, <http://www.cfsd.org.uk/smart-know-net/smart-know-net.pdf> (Abgerufen: 25.04.2006).
- **Deutsche Gesellschaft: Club of Rome**, Der Club of Rome, <http://www.clubofrome.de/> (Abgerufen: 12.05.2006).

- **econsense** - Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, CSR und Nachhaltigkeit, http://econsense.de/_csr_info_pool/_csr_nachhaltigkeit/ (Abgerufen: 22.04.2006).
<http://www.global100.org/2006/index.asp> (Abgerufen: 24.04.2006).
- **Lebensministerium**, Vorzeigeprodukte nachhaltiger Entwicklung, 2005
<http://www.nachhaltigewochen.at/article/archive/11618> (Abgerufen: 22.04.2006).
- **Lexikon der Nachhaltigkeit**, 2006,
http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/weltpolitik_4/index.htm (Abgerufen: 15.05.2006).
- **The Global 100**: Most Sustainable Corporations in the World, The 2006 List
- **World Business Council for Sustainable Development**, DRIVING SUCCESS Marketing and sustainable development, 2005,
<http://www.wbcd.org/DocRoot/foEf6VTIWxi9NLoJWc5Y/marketing.pdf>
(Abgerufen: 15.05.2006).